

Agencija za razvoj visokog obrazovanja i osiguranja  
kvalitete  
radionica.

# BENCHMARKING KAO ALAT ZA POBOLJŠANJE PERFORMANSI VISOKOŠKOLSKIH INSTITUCIJA

Prof.dr.sc. Snježana Rezić

Banja Luka, 04.11.2013.

**Uvod**

**Što je Benchmarking?**

**Zašto benchmarking?**

**Korist od benchmarkinga?**

**Vrste benchmarkinga?**

**Primjena benchmarkinga na  
VŠU?**

**Pristup benchmarkingu na  
VŠU**

**Primjer primjene**

**Zaključak**

## Uvod

Strukturiranje i implementacija sustava osiguranja i unaprije enja kvalitete pretpostavlja jasno definiranje pojmova kvalitete i osiguranja kvalitete.

Ako je op a definicija kvalitete: **„Kvaliteta je sposobnost karakteristika proizvoda ili procesa da zadovolji zahtjeve korisnika i drugih zainteresiranih strana“**; onda je kvaliteta nastavnog procesa **sposobnost sveu ilišta - nastavnika, uprave i službi – da zadovolji potrebe studenata i vanjskih stakeholdera.**

Sustavnost, kontinuiranost i smisao prikupljanja i analize indikatora kvalitete ovisi o posve enosti vodstva Sveu ilišta i fakulteta, te o organizaciji i planiranju Službe za kvalitetu.

Na temelju ega VŠU mogu definirati svoje mjesto u sustavu visokoškolskih ustanova na nacionalnoj i internacionalnoj razini?

Postoji li potreba za usporedbom rada i uspješnosti Sveu ilišta s vode im ili partnerskim sveu ilištima i zašto?

**Benchmarking ???**

## Što je Benchmarking?

*Benchmarking* kao pojam potječe iz ekonomskih znanosti - teorije upravljanja/menadžmenta i označava metodu unapređivanja konkurentnosti vlastitog poslovanja i u inkovitosti zadovoljavanja i potreba korisnika pomoću učenja od drugih, proučavanja drugih i poboljšavanja vlastitog poslovanja na osnovi onog što smo naučili.

*Benchmarking* obuhvaća skup aktivnosti kojima se nastoje pronaći i pojedine i/ili organizacije koji su najbolje u onome u čemu se bave i koristiti njihovo znanje, prilagođeno i poboljšano, u cilju vlastitog usješnog djelovanja.

*Benchmarking* je kontinuirani proces identifikacije, razumijevanja i prilagođavanja proizvoda, usluga, opreme i postupaka kompanija s najboljom praksom u cilju poboljšanja vlastitog poslovanja.

Benchmarking u smislu usporedbe s drugima bio poznat u staroj Grčkoj i Kini još od 4. st. prije Krista, koncept benchmarkinga sa stajališta proizvoda upotrebljava se od sredine 90-ih u svrhu spoznavanja na inu rada konkurencije i njenih proizvoda.

## Što je Benchmarking?

rane 1960-IBM - benchmarking aktivnosti u svrhu utvrđivanja internih standarda poslovanja

Kasne 1970- Xerox- uspoređuju i svoje proizvode za fotokopiranje s japanskom afilijacijom Fuji-Xerox

1987.- formalno utemeljenje benchmarkinga - Nacionalna nagrada za kvalitetu?

1991.- SAD –benchmarking u visokom obrazovanju (*National Association of College and Universities Business Officers, NACUBO*)

-2000- (*European Centre for Strategic Management of Universities, ESMU*) provodi benchmarking na EU visokoškolskim institucijama

zbog velike količine potrebnih podataka i analiza, svake godine obuhvaćena četiri različita područja usporedbe.

U 2001. godini VŠUsu uspoređivana kroz evaluaciju ljudskih potencijala, ICT, istraživačkog rada i komercijalizacije akademskih aktivnosti,

## Što je Benchmarking?

2006. godine - analizirana kvaliteta u kontekstu eksternog vrednovanja, položaj sveu ilišta na tržištu visokog obrazovanja, položaj studenata na sveu ilištu i inovacije u procesu predavanja i u enja.

*Benchmarking je kontinuirani proces samovrednovanja, a rezultati usporedbe s drugim sveu ilištima ukazuju na postojeće probleme i nedostatke te potrebne promjene i unapređena.*

*Cilj benchmarkinga nije jednokratna ocjena, već vrednovanje, napredak i konkurentnost sveu ilišta (self-improvement).*

*Benchmarking se može provoditi već između Zavoda i Odjela istog sveu ilišta, zatim između sveu ilišta jedne zemlje, između sveu ilišta i drugih poslovnih subjekata, a moguće je provoditi i internacionalni sveučilišni benchmarking.*



## Zašto benchmarking?

Reforma visokog obrazovanja obuhvaća promjene upravljačke strukture sveučilišta, pružaju im potrebnu autonomiju. Korištenje principa strateškog menadžmenta u upravljanju VŠU treba odgovoriti na izazove današnjice, tj. na stvaranje ekonomije znanja.

Benchmarkingom se može postići vrlo efektivna evaluacija trenutne pozicije VŠU u odnosu na one najbolje, koje se identificiraju područja i na kojima unaprijeđena performansi sustava.

Za razliku od nekih drugih alata benchmarking se bazira na stvarnim podacima, koji omogućuju usporedbu sa drugim institucijama.

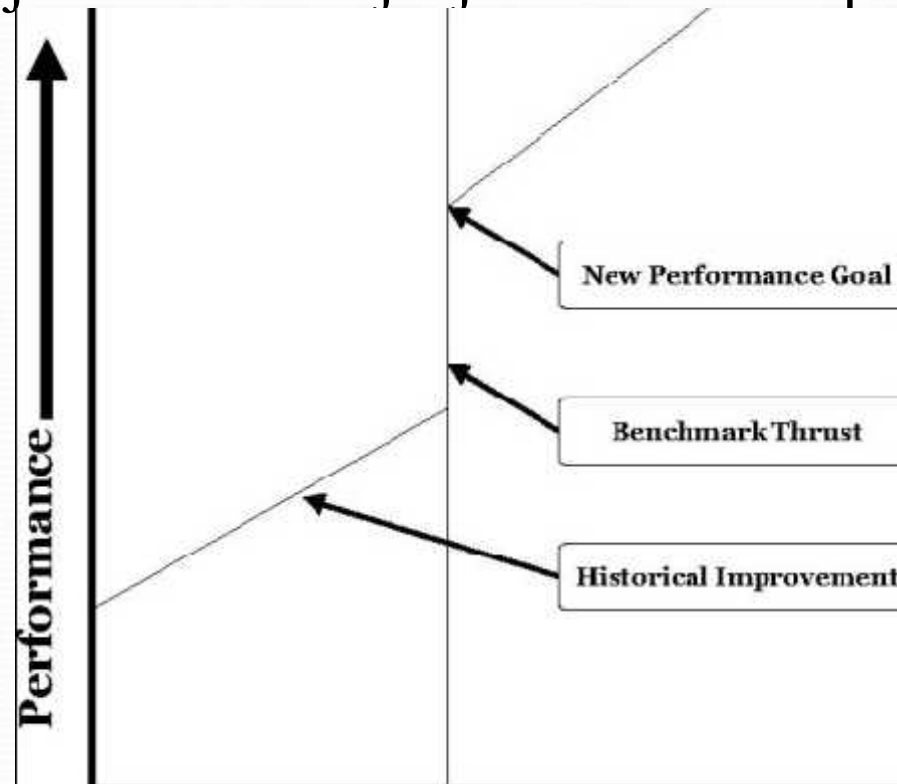
Ponavljanjem benchmarkinga u pravilnim vremenskim periodima omogućuje se efektivno monitoriranje trenutnog stanja i progresa sustava. Benchmarking je potvrđena i testirana metodologija koja uzima rastući trend u svijetu u velikom broju firmi bez obzira na djelatnost ili veličinu.

## Zašto benchmarking?

### Neki od razloga korištenja benchmarkinga u VŠU:

- Minimalno vrijeme potrebno za promjene;
- Poti e težnju za izvrsnosti, promjenu razmišljanja, i inovacije.
- Stvara bolje razumijevanje konkurencije i dinamika na VŠU
- Osigurava da se najbolje prakse primjene u procesima na VŠU
- Sustavnije, preciznije i lakše razvijanje strateških i operativnih planova

....





## Korist od benchmarkinga?

VŠU sa jasno definiranom vizijom, misijom i željom za poboljšanjem može ostvariti direktnu korist od benchmarkinga.

Može poslužiti i kao izvrstan katalizator promjena unutar sustava, te pomoći i VŠU u različitim segmentima:

- Poboljšanje procesa koji su ključni za naše poslovanje, kao što su poboljšane zadovoljstva studenata, nastavnika, vanjskih stakeholdera, smanjenje troškova.
- planiranje pravaca razvoja, razvojnih strategija i aktivno prilagođavanje novim trendovima;
- ispunjavanje i nadmašivanje korisničkih očekivanja.
- Stjecanje profesionalnog razvoja i osobnog entuzijazma da vide "najbolje" u akciji.
- Prepoznavanje dodatnih mogućnosti za poboljšanje izvan opsega vrednovanje institucije.
- Postati konkurentniji.

## Vrste benchmarkinga?

Naj eš a podjela *benchmarking* procesa:

- interni *benchmarking*:
- eksterni *benchmarking* (*funkcionalni, generi ki, strateški..*)

Konzorcij za izvrsnost u visokom obrazovanju (2003 ) identificira sedam glavnih pristupa benchmarkingu :

**Strateški benchmarking** , koji se koristi kada organizacije nastoje poboljšati njihovu ukupnu u inkovitost, fokusiraju i se na specifi ne strategije i procesa ;

**Izvedbeni Benchmarking**,proces u kojem organizacije koriste mjere performansi kako bi se usporedile sa sli nim organizacijama ;

**Procesni benchmarkinga**, koja se fokusira na specifi ne procese ili operacije , u visokoškolskim Institucijama

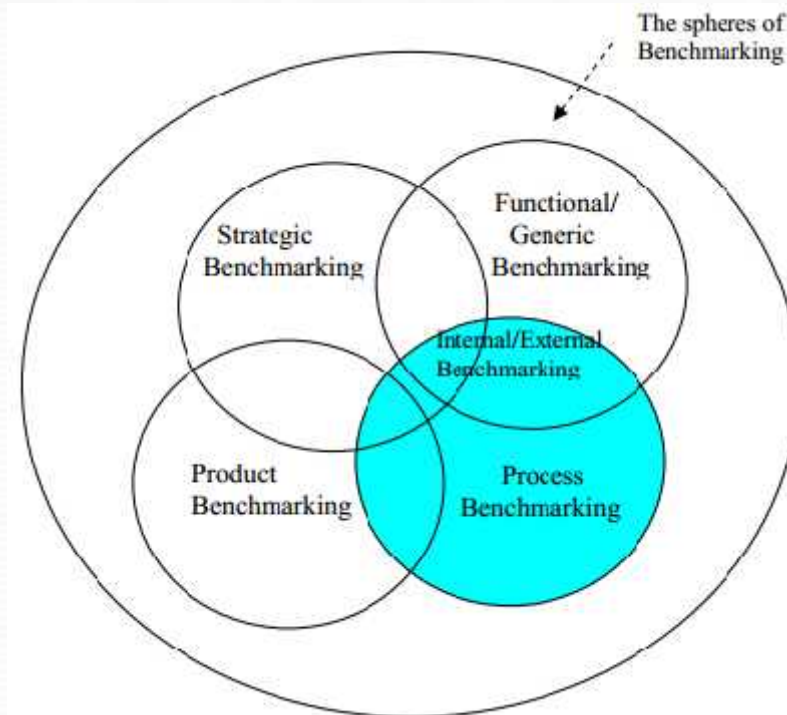
**Funkcionalni ili generi ki benchmarking**, koji uklju uje partnerstvo organizacija koje žele poboljšati neku odre enu aktivnost ili proces ;

## Vrste benchmarkinga?

**Vanjski Benchmarking**, -omogućuje usporedbu organizacije funkcija i ključnih procesa između dvije ili više institucija;

**Interni Benchmarking**, definiran kao postupak uspoređivanja poslovnih operacija odjela unutar VŠU na internoj razini

**Meunarodni Benchmarking**, usporedba na međunarodnoj razini VŠU.



## Primjena benchmarkinga na VŠU?

EU sveu ilišta su prihvatila benchmarking od SAD i australijskih sveu ilišta:

U Eu su formirani centri za benchmarking koji su realizirali različite projekte:

European Center for Strategic Management of Universities ([www.esmu.be](http://www.esmu.be)),

Centre for Higher Education Development (CHE [www.che.de](http://www.che.de))

UNESCO-CEPES – European Centre for Higher Education ([www.cepes.ro](http://www.cepes.ro)), Universidade de Aveiro ([www.ua.pt](http://www.ua.pt)) in Portugal.

## Pristup benchmarkingu na VŠU

Benchmarking proces obuhvaća slijedeće faze:

### Planiranje

1. identifikacija područja benchmarkinga i tima
2. Identificirati ključne pokazatelje
3. identifikacija i odabir benchmarking partnera (unutar institucije ili van)
4. identifikacija metoda prikupljanja i prikupljanje podataka

### Analiza

4. utvrđivanje odstupanja u odnosu na konkurenciju
5. projiciranje budućih poslovnih akcija

### Integracija

6. izvještavanje o rezultatima i prihvatanje rezultata
7. utvrđivanje ciljeva unapređenja

### Akcija

8. razvoj akcijskog plana
9. implementacija plana i praćenje napretka
10. ponavljanje procesa fazu po fazu

Needs Assessment Team

Identify customer

Identify key customer needs

what

Benchmarking team

Planning Phase

1. Identify what is to be benchmarked
2. Identify the best performers for comparison

Analysis Phase

4. Determine current performance gap
5. Project future performance levels

Integration Phase

6. Communicate findings and gain acceptance
7. Establish functional goals

Action Phase

8. Develop action plans
9. Implement actions & monitor progress

Maturity Phase

Practices fully integrated into processes? Leadership position attained?

Problem-solving team

No

Yes



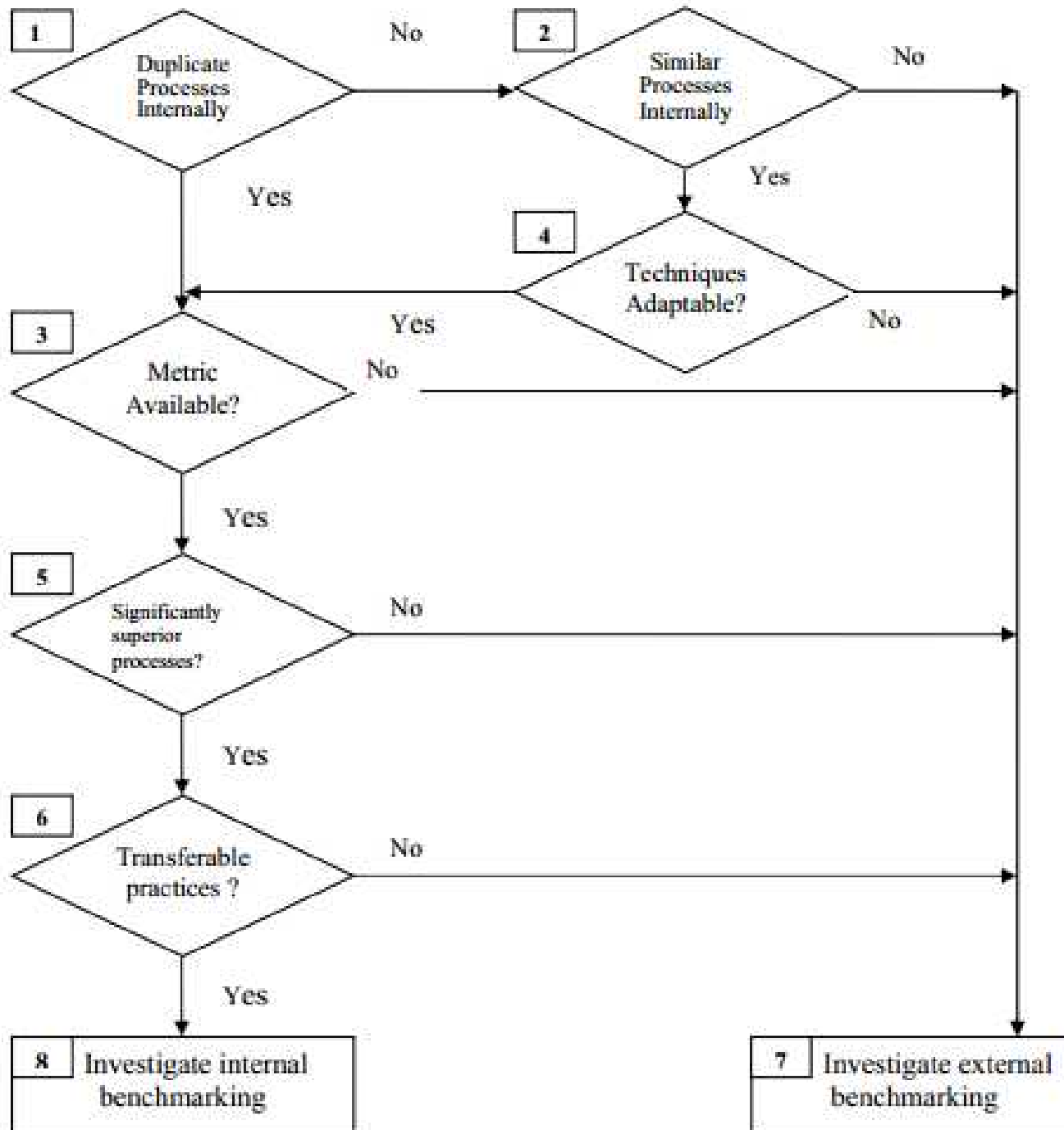
## Pristup benchmarkingu na VŠU

Da bi sproveli benchmarking na VŠU potrebno je:

- Odrediti prioriteto područje na kojem će se provesti benchmarking;
- Odrediti tip i razinu benchmarkinga;
- Pripremiti dokumente i templates koji će sadržavati opis, indikatore performansi, način prikupljanja podataka i način mjerenja indikatora;
  - Dizajnirati proces benchmarkinga;
  - implementirati proces;
  - Analizirati rezultate;
  - Diskutirati rezultate i pripremiti preporuke za poboljšanje
  - Implementirati strategiju poboljšanja (akcijski plan)

Defining priorities, targets, criteria, indicators and benchmarks	Data gathering and reporting	Developing an Action Plan to introduce change	Monitoring & follow-up
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Deciding priority areas</li> <li>• Brainstorming the priority area processes</li> <li>• Developing the list of potential indicators</li> <li>• Agreeing the ‘long list’ of potential indicators</li> <li>• Developing expertise levels &amp; scoring</li> <li>• Creating the ‘balanced scorecard’</li> <li>• Finalising the indicator set with senior managers</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gathering &amp; validating the data</li> <li>• Scoring the institution against the benchmark</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diagnosis of institutional strengths and weaknesses</li> <li>• Developing an action plan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implement the action plan</li> <li>• Reporting back</li> </ul>

An overview of the stages and steps of a typical university benchmarking process



**BENCHMARK 5**  
XX

**GOOD PRACTICE STATEMENT**  
Xxx

**PERFORMANCE INDICATOR 8**  
XX.

**PERFORMANCE MEASURES**

(Level 5 indicates good practice)

1. xx
2. xx
3. xx
4. xx
5. XX

HOW DO YOU RATE? 1 \_\_\_\_\_ 2 \_\_\_\_\_ 3 \_\_\_\_\_ 4 \_\_\_\_\_ 5 \_\_\_\_\_

**RATIONALE:**

**EXAMPLES OF EVIDENCE :**





**Template #3: Partnering Action Plan**  
(For use by Action Plan partners)

PARTNER	Benchmark	Performance Indicator	GOAL	STRATEGIES
University 1				
University 2				
University 3				
University 4				
University 5				
University 6				
University 7				



**Template #4: Partnering Response Summary**  
(For use by Action Plan partners)

Name of institution	
Partner/s originally selected	
Partner worked with	
Indicator(s) chosen	
Goal	
Outcome(s) <ul style="list-style-type: none"><li>• intended</li><li>• actual</li></ul>	
Strategies chosen	
Describe procedures: (how you gathered information.) Were the procedures adequate?	
What action will you take as a result of the exercise?	
How useful was the partnering process?	
Any other comments?	

Tablica 10. Usporedba i položaj („+“ jači; „-“, slabiji; „=“ podjednak; „0“ nema podataka)  
KDC-a u odnosu na konkurenciju

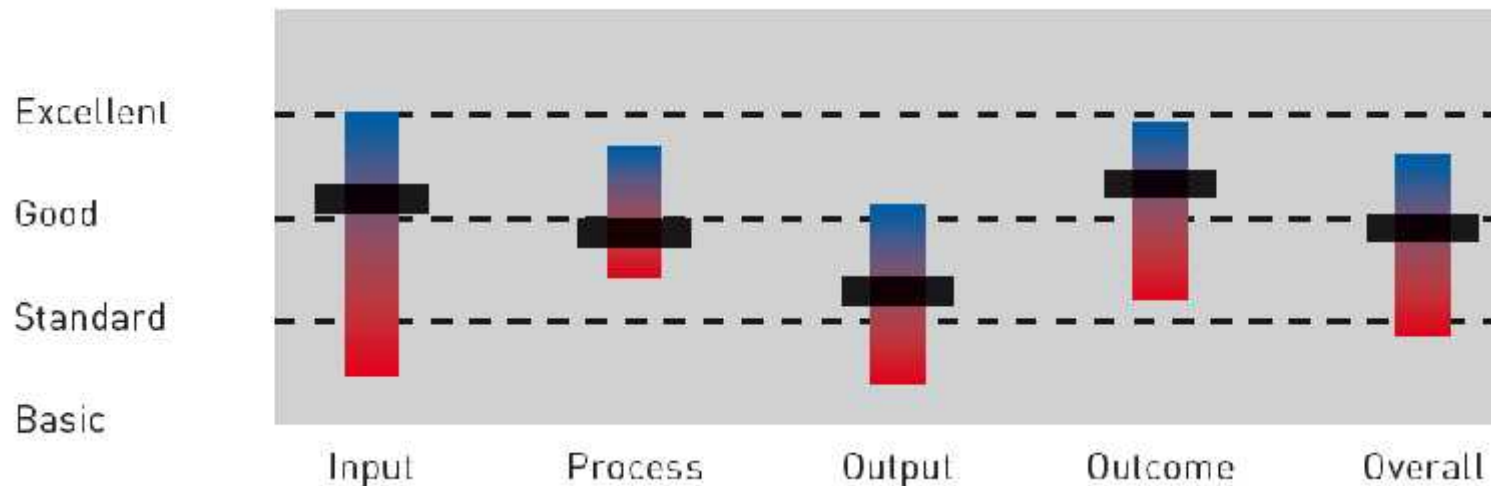
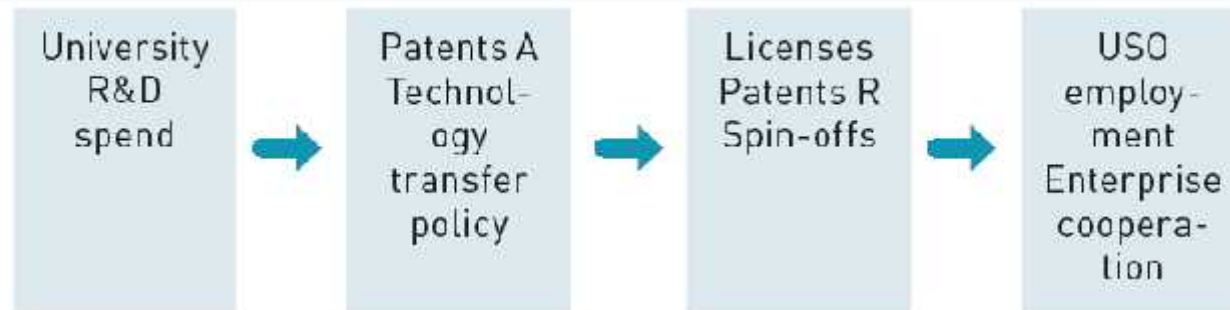
	Knjižnica 1	Knjižnica 2	Knjižnica 3	Knjižnica 4	Knjižnica 5	Knjižnica 6
Financijska potpora	+	+	-	-	-	-
Broj zaposlenih	-	+	-	-	-	-
Prostorni kapaciteti	-	+	-	-	-	-
Tehnološki kapaciteti	-	+	-	-	-	-
Broj korisnika	-	-	-	-	-	-
Raznovrsnost usluga	=	=	=	=	=	=
Broj knjiga	-	+	-	-	-	-
Broj časopisa	-	+	-	-	-	-
Dostupnost e-izvora	+	+	=	=	=	=

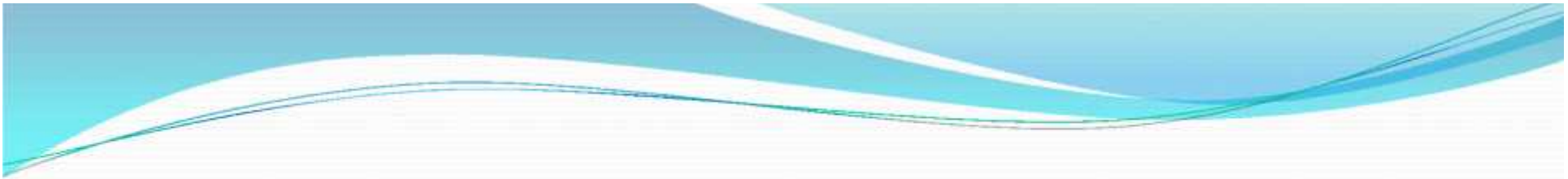
Izvori: <http://www.epf.uni-mb.si/knjiznica/default.aspx>; <http://www.cek.ef.uni-lj.si/indexe.html>;

<http://www.efst.hr/content.php?k=biblioteka&p=49>; [http://www.efos.hr/index.php?option=com\\_content&task=view&id=14&Itemid=27](http://www.efos.hr/index.php?option=com_content&task=view&id=14&Itemid=27);

<http://www.eiri.uniri.hr/prikaz.asp?cat=4>; [http://www.efsa.unsa.ba/ef/index.php?option=com\\_content&task=view&id=39&Itemid=101](http://www.efsa.unsa.ba/ef/index.php?option=com_content&task=view&id=39&Itemid=101)

Excellent	•			•	••
Good	•••	••	•	••	••••••••
Standard	••	••	••	•	••••••
Basic	•		•		••
	Input	Process	Output	Outcome	Overall





<b>Indicators</b>	<b>Benchmarks</b>
<p>The university has formal structured procedures for regularly evaluating and reforming the curricula</p>	<p>Organisational structure exists with clear division of tasks and responsibilities.</p> <p>The university has a continuous and comprehensive model for programme review which includes information from and to stakeholders.</p> <p>The university has a well established system for identifying opinions, expectations and students characteristics.</p> <p>The university has a well established system of graduate's follow-up which it is used as feedback for improving the learning experience and the employability of graduates.</p>

## Zaključak

*Benchmarking* kao alat za poboljšanje performansi VŠU svoju primjenu može imati u svim procesima koji se izvode na VŠU, a sve s ciljem poboljšanja kvalitete i izvedbe nu enog.

Funkcionalan sustav osiguranja kvalitete i definiran set ključnih indikatora za osiguranje kvalitete osnova su za implementaciju benchmarkinga na VŠU

Izvrstan alat za Strateški menadžment VŠU.