

Benchlearningová forma vzdělávání týmů kvality CAF

Benchlearning je chápán jako jeden z přístupů ke zvyšování kvality práce a efektivity řízení. Jde o metodu integrující v sobě učení se z dobrých praxí pocházejících například z činností souvisejících s aplikací metod kvality řízení jako je benchmarking nebo model CAF. Podstatné je, jak se s touto metodou pracuje a s jakou efektivností je v praxi využívána.

Poslední aktualizace modelu CAF, nazývaná též jako CAF 2006, v sobě nese řadu zásadních vylepšení modelu samotného, ale také přináší některá doporučení k tomu jak ještě více napomoci implementaci modelu CAF do činností organizací a institucí. Jedním z těchto doporučení je také práce s benchlearningem. A je třeba zdůraznit, že právě spojení této metody s modelem CAF nám jednoznačně příznivé výsledky přineslo.

Společnost EDUKOL vzdělávací a poradenské sdružení s.r.o. v rámci realizace projektů ESF zaměřených na zvyšování kvality řízení na městských úřadech v Moravskoslezském a Olomouckém kraji vytvořila prostor pro takovéto srovnávání mezi úřady aplikujícími model CAF. Princip benchlearningu je v projektu naplňován přirozenou cestou spolupráce mezi úřady, která je podněcována z vnějšku poradenskou firmou. V rámci projektu byla na celkem dvanácti městských úřadech provedena dvě kola sebehodnocení následovaná externím hodnocením. Přestože by se dalo namítat, že hodnocení provedená v průběhu dvou let nelze ve větší míře srovnávat, lze konstatovat, že na výsledcích hodnocení a formulaci akčních plánů změn jsou jasně patrné výsledky benchlearningu.

S mírnou skepsí lze konstatovat, že není v našich silách v tuto chvíli podat vyčerpávající výčet všeho, co se podařilo vzájemně mezi účastníky projektů předat a poté také sdílet. Hlavně toho nejsme schopni proto, že se nám podařilo propojit některé úřady do té míry, že ani nejsme schopni (a hlavně nemáme ani tu ambici) kontrolovat cokoli, co se mezi nimi v rámci vytvořených podmínek pro spolupráci děje. A už vůbec nemáme možnost říci, co všechno se odehrává v rovině individuálních vztahů. My jsme se snažili o sblížení kolegů z různých městských úřadů a s jistotou můžeme – což nás velmi těší - dnes tvrdit, že oni sami dnes konzultují mezi sebou.

Čtenář tohoto příspěvku se ale může v tuto chvíli ptát na to, kde bereme tu jistotu, když zároveň prohlašujeme, že se nezabýváme kontrolou. Tvrdíme to na základě pozorování, vedených rozhovorů a diskuzí a zejména na základě studia dokumentů, které lze poměrně jednoduše analyzovat. A tak například z provedeného srovnání akčních plánů změn jednoznačně vyplývá, že se týmy výrazně vzájemně inspirují a „následují“ cíle svých kolegů.

Každá metoda řízení kvality v sobě nese jisté obtíže. Pokud se podíváme na to jakým způsobem na úřadech hodnocení probíhají, jaké je složení jednotlivých hodnotících týmů a dále na fakt, že zavádění metod řízení kvality je na většině úřadů spíše průkopnickou činností lze pochopit, že se při implementaci modelů kvality jako je CAF objevují různá řešení, přístupy, jsou různě chápána některá doporučení apod. Model samotný potom slouží opravdu jako jistý pracovní rámec, kde mnohá řešení jsou individuální. Benchlearning zde může fungovat jako jakýsi sjednocující prvek, který pomáhá hodnotícím týmům CAF v řešení úkolů spojených se sebehodnocením.

Benchlearning samotný by měl být založen na pevném rámci, vytvořené platformě, která nabízí prostor pro diskusi dobrých praxí a jejich přenášení mezi jednotlivými účastníky vzdělávání. Ve zmiňovaných projektech zaměřených na implementaci modelu CAF na městských úřadech byly tímto rámcem jednotlivé vzdělávací aktivity, které pokrývaly různé oblasti modelu CAF. Ty byly dále ještě doplněny o výuku dalších oblastí, kde právě tyto doplňující vzdělávací aktivity mohou přitom být klíčové ve snaze dosáhnout kvalitních výsledků při sebehodnocení dle modelu CAF.

Vzdělávací část projektu tak byla rozdělena na celkem šest vzdělávacích akcí. Poučení Janem Amosem Komenským jsme sestavili na základě jeho pedagogických zásad pořadí probíraných témat tak, že jsme začínali u obecných a postupně jsme šli ke konkrétním, stejně jako jsme zvolili postup od jednoduchého ke složitějšímu. Vstup do společného vzdělávání začínal u seznámení se základními znalostmi o kvalitě, historickým vývojem, popisem jednotlivých metod řízení kvality se zvýšeným zřetelem na metodu CAF. Dále jsme se zaměřovali na témata týmové práce, vyjednávání a řízení změn v organizaci v procesu realizace plánů zlepšování. Dalšími body našeho vzdělávání bylo sestavování akčních plánů změn, provádění externích hodnocení a realizace šetření spokojenosti zaměstnanců a občanů.

Poslední zmiňované oblasti šetření spokojenosti občanů byla věnována zvláštní pozornost, jelikož v rámci projektů jsme se vůči našim městským úřadům zavázali, že v každém zúčastněném městě jednotně takové šetření provedeme a vyhodnotíme. Vzhledem k tomu, že některé úřady už s touto oblastí měly svou vlastní zkušenost, chtěli jsme z ní vyjít a syntetizovat vše pozitivní tak, aby byl vyvinut pokud možno jeden univerzálně využitelný model, který by do budoucna umožnil benchmarkingové srovnání výsledků spokojenosti občanů. Pouhé sledování trendů, nezaložené na příslušné sociologické erudici, dokáže sice přinést řadu velmi hezky graficky vypadajících výsledků, avšak je otázkou, nakolik validní a spolehlivé tyto výsledky jsou, nakolik jsou relevantní a co z nich případně dál odvozujeme. Z tohoto důvodu byla v rámci projektu navržena jednotná metodika provádění šetření spokojenosti občanů s činností úřadů, která byla pilotně zrealizována ve dvanácti zúčastněných městech. I zde jsme tedy využili benchlearning a mohli jsme se díky předávání zkušeností dozvědět, na co konkrétně je důležité v šetřeních spokojenosti zaměřit pozornost a jak je provádět. Na druhé straně ale bylo zřejmé, že některé postupy úřadu v sobě nesou metodické nedostatky a ty bylo možné nejenom odhalit, ale také zpracovat návrh takového řešení, které by mělo zajistit kvalitnější vypovídací schopnost zjištění. Jednotná metodika šetření spokojenosti občanů byla tedy vytvořena proto, aby ukázala možnou cestu, kterou se lze vydat a která může přinést věrohodnější výsledky a další možnosti zlepšování kvality poskytovaných služeb.

Na uvedeném příkladu je jednoznačně vidět, že identifikace dobré praxe má pro celý proces benchlearningu klíčový vliv. Na druhou stranu benchlearning zde přesto působil i pozitivně v tom smyslu, že pomohl identifikovat dobrou praxi, která byla chybně přejímána a pomohl při nápravě této skutečnosti. Je to sice zvláštní tvrzení, ale podařilo se nám dokázat, že benchlearning může být metodou zkvalitňující příklady dobré praxe! Můžeme tedy tvrdit, že v průběhu procesu realizace projektů benchlearning významně ovlivnil průběh našich plánovaných aktivit i jejich účastníky a ukázal se jako vhodný doplněk řady nástrojů řízení kvality.

Účastníci našich projektů absolvovali zhruba 100 výukových hodin, kde měli možnost - kromě zvýšení své profesní kvalifikace v oblastech manažerských a dalších dovedností za pomoci benchlearningu - dále pracovat na zvyšování kvality svých úřadů. Úspěchu bychom nemohli dosáhnout, pokud bychom nepracovali se zapálenými a iniciativními lidmi, kteří považují i přes často nepřilíh chápající okolí nutnost práce na zvyšování kvality jejich úřadů za svou prioritu. Jim – stejně jako všem, kteří se chovají ke svému okolí obdobně – patří čest a chvála. Doufám, že je na některé z příštích konferencí bude možné v nějakém příspěvku všechny vyjmenovat.

Dr. Martin Štainer
EDUKOL vzdělávací a poradenské sdružení s.r.o
Olomouc