



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost

Název projektu:
**Budování excelence v poskytování sociálních služeb v
Moravskoslezském kraji**

reg. č. CZ.03.2.63/0.0/0.0/15_023/0000906

Metodika benchmarkingových setkání osvědčená praxe

Vypracoval:

Ing. Petr Kazík, Ph.D.

Ing. Miroslav Konvičný



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost

Obsah

1. Benchmarking a jeho význam	3
2. Vytvoření sebehodnotících dokumentů podle modelu EFQM.....	4
3. Porovnání hodnotícího dokumentu a podání zpětné vazby.	10
4. Etické zásady benchmarkingu	12



1. Benchmarking a jeho význam

Benchmarking je nástroj a systematický proces porovnání a měření procesu metod v organizacích s těmi dobrými, uznání jako vhodný nástroj pro toto měření za účelem definovat cíle zlepšování vlastních aktivit. Smyslem benchmarkingu je zajištění pozice vlastní společnosti na trhu a její zlepšení na základě srovnání s konkurencí s důrazem na využití vlastních předností a potlačení vlastních nedostatků, součástí zlepšení by mělo být i učení se od konkurenčních společností. Problémem v mnoha organizacích je přílišné zahledění se do svých problémů, stereotypy myšlení, setrvávání v návycích, malý a nedostatečný inovační potenciál, přebujelá byrokracie, pasivita zaměstnanců a setrvávání na stejné úrovni. Benchmarking přináší výrazný inovační potenciál. Poznáním konkurenční praxe organizace nachází potvrzení své kvality, zároveň si jasně uvědomuje své slabiny a na základě dobrých příkladů okamžitě také možnosti zlepšování. Mnohé organizace se benchmarkingu brání. Jde o obavu z prozrazení vlastního know-how. Neuvědomují si, že seznámení konkurence s postupy ještě nedává konkurenci klíčový prvek úspěchů. Tím jsou vždy v organizaci lidé, její kultura a celkový duch organizace který umožňuje dane postupy uplatnit a realizovat. Samozřejmě je důležité při benchmarkingu zachovávat etiku a choulostivá data konkurenci neposkytovat. Celkově však benchmarking přináší organizaci tolik potřebný inovační pro změnový přístup, který byl uplatňován v excelentních organizacích od devadesátých let minulého století a ukázalo se, že díky inovacím si organizace uchovávají dlouhodobou trvalou konkurenceschopnost.



2. Vytvoření sebehodnotících dokumentů podle modelu EFQM

Organizace, která chce realizovat benchmarking může zvolit různé přístupy. Doporučujeme však pro jednotnou metodu využít kritéria sebehodnocení modelu EFQM. Ideální postup je realizace zpětně vazebního dotazníku EFQM, který dokáže v 9 kritériálních oblastech ukázat organizaci její silné stránky a oblasti ve kterých potřebuje zlepšení. Organizace si pak vybere oblast, ve které se chce zlepšit a nabídne v rámci benchmarkingového setkání své excelentní kvality k porovnání. Konkurenční organizace, která se chce srovnávat si vybere pro svou slabou stránku excelentní hodnocení a nabídne své hodnocení pro slabinu druhé organizace. V výsledku se tedy porovnávají vždy dvě a dvě k sobě vybraná kritéria. Pokud se volí tento způsob přináší to několik výhod. Zaprvé organizace používají jednotnou metodu co. pro sebe hodnocení což přináší jednotný výsledek a interpretaci. Vzhledem k tomu, že je oblast benchmarkingu detailně vybrána jedná se o malý fragment složitosti řízení organizace a tím se eliminuje obava o ztrátu konkurenceschopnosti organizace.

Dotazník EFQM

1.1.

Jak se členové vedení podíleli na definování poslání organizace, veřejného závazku jednotlivých soc. služeb, hodnot a zásad etického kodexu organizace? Jak členové vedení osobně sdělují vizi, hodnoty a zásady etiky organizace pracovníkům a dalším zainteresovaným stranám?

1.2

Jakým způsobem členové vedení svým jednáním reprezentují přijaté hodnoty a etické zásady organizace? Jak využívají zpětnou vazbu od pracovníků k hodnocení svých manažerských schopností a způsobu řízení organizace?

1.3.

Jakým způsobem členové vedení rozvíjí a zlepšují systém řízení organizace a stanovují krátkodobé i dlouhodobé cíle s ohledem na hlavní zainteresované strany?

1.4.

Jak členové vedení zajišťují pravidelné vyhodnocování a zlepšování kvality služeb organizace? Byl členy vedení definován vyvážený soubor výsledků?

1.5.

Jakým způsobem členové vedení podporují zapojení zainteresovaných stran do identifikace potřebných změn, trvalého zlepšování kvality soc. služeb a inovačních aktivit?

1.6.

Jak sdělují členové vedení důvody ke změně pracovníkům v organizaci a dalším zainteresovaným stranám?



1.7.

Jak členové vedení řídí změny a jak se osobně angažují v činnostech zlepšování? Jakým způsobem usilují o cílené zlepšování procesů při poskytování služeb?

1.8.

Jakým způsobem členové vedení osobně motivují ostatní pracovníky k účasti na zvyšování kvality služeb organizace? Jak projevují vedoucí pracovníci vhodné uznání týmového úsilí a úsilí jednotlivců?

1.9.

Jak se členové vedení zapojují do systematického rozvoje vztahů a cílené komunikace s klienty?

1.10.

Jak se vedoucí pracovníci osobně zapojují do aktivit s dalšími partnery, např. v rámci místní komunity, profesních sdružení apod.?

2.1.

Jak definuje organizace služby a území, na kterých působí nebo hodlá působit?

2.2.

Jakým způsobem jsou shromažďovány aktuální informace o vývoji soc. Služeb, včetně aktivit konkurentů?

2.3.

Jakým způsobem byla stanovena strategie organizace k naplnění poslání a vize?

2.4.

Jak jsou při tvorbě strategie využity informace týkající se očekávání zainteresovaných stran, včetně klientů, zaměstnanců a dalších partnerů?

2.5.

Jak jsou při tvorbě strategie využity informace o nových technologiích a trendech a postupech ve službách v plánu činnosti organizace?

2.6.

Jak jsou při tvorbě strategie využity informace o nových technologiích a trendech a postupech ve službách v plánu činnosti organizace?

2.7.

Jak je zajištěna systematickosti procesu tvorby strategie organizace? Jak jsou identifikovány „kritické faktory úspěchu“, jak je hodnocen dosažený pokrok v porovnání s plánem a jak je prováděna případná aktualizace strategie?

2.8.

Jakým způsobem jsou identifikována potenciální rizika, která mohou ohrozit dosažení stanovených cílů a jak se pro identifikovaná rizika připravují postupy nebo krizové plány?

2.9.

Jak je v organizaci zajištěno systematické sdělování strategie všem zainteresovaným stranám a jak je v organizaci hodnoceno povědomí o strategii?



2.10.

Jakým způsobem se strategie rozpracovává na nižší úrovně organizace až na úroveň individuálních cílů pro jednotlivé organizační jednotky a pracovníky? Jak jsou pokrok a dosažení těchto cílů vyhodnocovány?

3.1.

Jak si organizace stanovuje strategii a plány v oblasti řízení lidských zdrojů a jak tyto materiály aktualizuje v souladu s vývojem strategie organizace?

3.2.

Jakým způsobem se stanovují požadované kompetence, znalosti a dovednosti pracovníků, aby byly v souladu se současnými i očekávanými potřebami organizace a pokud jsou kompetence dokumentovány, tak jakým způsobem?

3.3.

Jak probíhá nábor pracovníků a kariérní rozvoj, aby byl v souladu s požadovanými kompetencemi, znalostmi a dovednostmi a jakým způsobem je zajištěn soulad s principem rovných příležitostí?

3.4.

Jakým způsobem je plánováno vzdělávání a systematický rozvoj kompetencí pracovníků, aby byly v souladu s celkovou strategií organizace a cíli a jak vzdělávání a rozvoj probíhá?

3.5.

Jakým způsobem organizace definuje pravomoci a odpovědnosti pracovníků? Jak je zajištěno, aby byla rozhodnutí provedena na nejnižší možné úrovni (delegace pravomocí)?

3.6.

Jak se provádí pravidelné hodnocení pracovníků (včetně hodnocení vedoucích), aby podpořilo dosahování individuálních i týmových cílů?

3.7.

Jakým způsobem a jakými prostředky probíhá v rámci organizace komunikace, a to jak směrem dolů, tj. od vedení k jednotlivým pracovníkům, tak zdola nahoru?

3.8.

Jak organizace využívá výsledků průzkumů spokojenosti pracovníků pro zlepšování postupů v oblasti vedení, řízení a rozvoje pracovníků?

3.9.

Jak jsou pracovníci povzbuzováni a podporováni, aby se zapojili do procesu rozvoje organizace a do trvalého zlepšování?

3.10.

Jak je zajištěno, aby odměňování a uznávání pracovníků podporovalo jejich angažovanost a motivaci, a to v souladu se strategií organizace?

4.1.

Jakým způsobem organizace identifikuje příležitosti pro vytváření partnerství, která jsou v souladu s celkovou strategií?



4.2.

Jak sdílí organizace znalosti a zkušenosti s vybranými partnery a jak s nimi spolupracuje například při vývoji nových služeb?

4.3.

Jak je zajišťováno, aby finanční zdroje organizace byly využívány v souladu s celkovou strategií? Jak je plánována a hodnocena hospodárnost organizace?

4.4.

Jak jsou v organizaci řízena finanční rizika?

4.5.

Jak je zajišťováno, aby byl hmotný majetek organizace (budovy, zařízení apod.) využíván nejlepším možným způsobem a v souladu se stanovenou strategií a cíli?

4.6.

Jakým způsobem jsou identifikovány případné negativní dopady organizace na životní prostředí? Existuje definovaný postup pro jejich řešení?

4.7.

Jakým způsobem je zajišťováno, aby organizace hospodařila s využívanými zdroji efektivně (materiál, energie), minimalizovala jejich spotřebu i objem vzniklého odpadu a kde to lze, aby prováděla třídění odpadu?

4.8.

Jakým způsobem je řízen rozvoj organizace, aby byl v souladu se stanovenou strategií a cíli?

4.9.

Jak je zajištěn přístup interních a externích uživatelů k potřebným informacím a datům? Jak je zajištěna relevantní ochrana dat a údajů?

4.10.

Jak je zajištěn rozvoj a ochrana duševního vlastnictví organizace?

5.1.

Jaký systém organizace využívá k definování a řízení procesů, např. s využitím systémů kvality a bezpečnostních standardů? Mají všechny procesy stanoveny zodpovědné osoby?

5.2.

Jakým způsobem byly pro jednotlivé klíčové procesy stanoveny parametry kvality a jejich požadované (cílové) hodnoty?

5.3.

Jakým způsobem jsou výsledky procesů pravidelně posuzovány a jak jsou následně navrhována a realizována opatření pro zlepšování parametrů kvality procesů? Jsou k hodnocení úrovně kvality procesů využívány definované ukazatele a měřítka?

5.4.

Jak je zajištěno systematické řízení implementace nového procesu nebo pracovního postupu nebo



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost

změny stávajícího procesu? Jak jsou změny komunikovány všem dotčeným pracovníkům a klientů a jak je zajištěno odpovídající školení, pokud je třeba

5.5.

Jak jsou navrhovány a vyvíjeny nové služby a jak je zajišťováno, aby byly v souladu s potřebami a očekáváními klientů?

5.6.

Jak je při zlepšování služeb využíváno kreativity vlastních pracovníků i externích partnerů?

5.5.

Jak jsou navrhovány a vyvíjeny nové služby a jak je zajišťováno, aby byly v souladu s potřebami a očekáváními klientů?

5.6.

Jak je při zlepšování služeb využíváno kreativity vlastních pracovníků i externích partnerů?

5.7.

Jak organizace využívá marketing a sdělování hodnotové pozice zainteresovaným stranám?

5.8.

Jak je zajišťováno, aby byl způsob poskytování soc. služeb v souladu s potřebami a očekáváním klientů?

5.9.

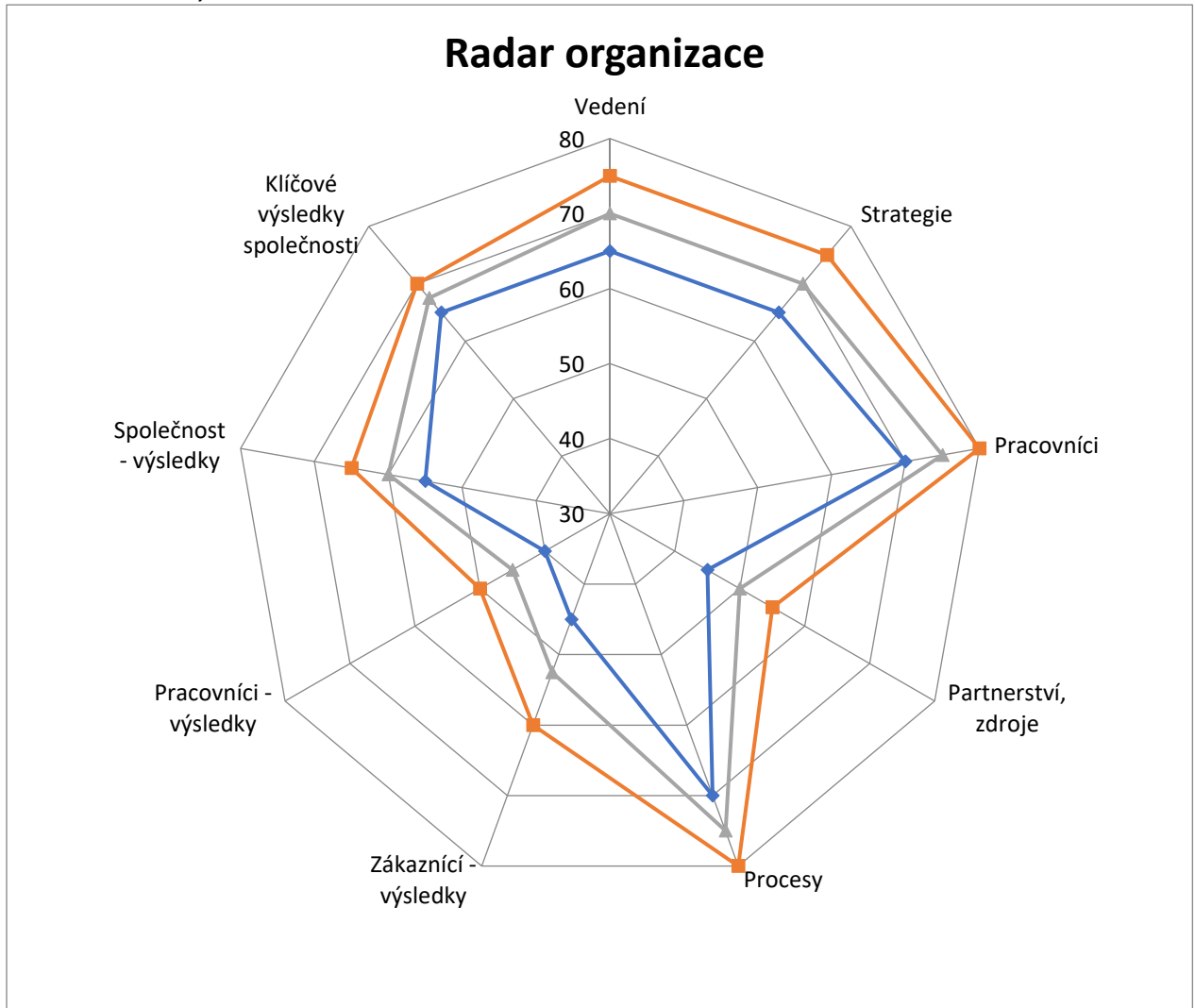
Jakým způsobem je zajišťován systematický rozvoj vztahů s klienty a zainteresovanými stranami?

5.10.

Jakým způsobem organizace zjišťuje spokojenost klientů a jak výsledky hodnocení spokojenosti využívá ke svému zlepšování?



Ukázka vyhodnocení dotazníku EFQM





3. Porovnání hodnotící dokumentu a podání zpětné vazby.

Ideální je, aby se obě organizace setkali v vzájemných návštěvách. Před návštěvou si zašlou sebehodnotící zprávu zvolený kritérií, kterou si prostudují. Při návštěvě přímo v organizaci postupují obě benchmarkingu. V organizaci tak, že se seznámí a vysvětlí si ještě detaily sebehodnotící zprávy a následně si představí konkrétní praktické výstupy které dane kritérium popisují. Tím, že vzájemné poznání, a hlavně pochopení, jak postupovat na cestě inovace a zlepšení velmi přesně definuje.

VZOR

1b) Lídři definují, monitorují a přezkoumávají systém managementu organizace a její výkonnost a podněcují jejich zlepšování

V organizaci se konají pravidelné porady vedení organizace, na kterých jsou probírány systémové a provozní záležitosti. Jednou ročně je v organizaci sestaven Plán činnosti příspěvkové organizace pro daný rok, ve kterém jsou stanoveny hlavní cíle organizace, rozvojové cíle organizace další období, úkoly ve vztahu ke zřizovateli. V jednotlivých službách je dále sestavován Plán rozvojových cílů. V jednotlivých službách je zpracován SQ15. V rámci hodnocení kvality poskytovaných sociálních služeb provádíme hodnocení plánu činnosti pro daný rok (v jaké míře podařily plnit stanovené rozvojové cíle), hodnocení standardů kvality sociálních služeb (jaké změny v standardech kvality sociálních služeb byly provedeny, v jaké míře se podařilo naplnit plán revize). Hodnocení plánu činnosti pro daný rok: Na začátku roku je vyhodnocena tabulka Plán rozvojových cílů, ve které jsou poznamenané dlouhodobé a krátkodobé cíle. Tabulka dále obsahuje: kdo za tyto cíle zodpovídá, kdy mají být splněny, případně, jaké budou náklady na jejich splnění. Součástí hodnocení služby by mělo být na konci daného roku vyhodnocení rozvojových cílů, které byly stanoveny na daný rok. Hodnocení by mělo obsahovat, v jaké míře se stanovené cíle podařilo naplnit a co se naopak nepodařilo. Toto hodnocení probíhá v pracovním týmu. Hodnocení těchto cílů je rovněž součástí zápisu ve složce HODNOCENÍ, za kterou zodpovídá sociální pracovník. V rámci hodnocení sociální služby sociální pracovník hodnotí, co všechno se událo v dané službě, k jakým změnám během daného roku došlo. Uvádí počet uživatelů k poslednímu dni daného roku a zároveň hovoří o nových či ukončených smlouvách, o struktuře cílové skupiny. Hodnotí také proběhlé akce, kterých se uživatelé během roku zúčastnili. Toto hodnocení je podkladem pro půlroční a roční rozbor o hospodaření a hodnocení plánu činnosti organizace a zároveň se zahrnuje do celkového hodnocení služby, které je uloženo ve složce HODNOCENÍ v kanceláři sociálního pracovníka.



Důkazem jsou:

- Zápisy z porad vedení organizace, ,
- Plán rozvojových cílů u jednotlivých služeb,
- SQ15

Vyhodnocování a zlepšování kvality služeb v organizaci se provádí dle SQ15. V rámci hodnocení kvality poskytovaných sociálních služeb provádíme hodnocení veřejného závazku, hodnocení souladu osobních cílů uživatelů s cíli poskytované služby, hodnocení naplňování osobních cílů uživatelů stanovených v individuálním plánu, hodnocení spokojenost uživatelů s poskytovanými službami, hodnocení individuálních vzdělávacích plánů zaměstnanců, hodnocení poskytování sociální služby dalšími zainteresovanými stranami, hodnocení sociální služby prostřednictvím zaměstnanců, vyhodnocování stížností na kvalitu nebo způsob poskytované služby, hodnocení plánu rozvojových cílů za danou službu, hodnocení aktivit a využitelnosti sociální služby a hodnocení standardů kvality sociálních služeb. V rámci individuálního plánování služby s uživatelem dochází k hodnocení poskytované služby min. jednou za 3 měsíce.

Důkazem jsou:

- SQ15,
- Hodnocení kvality poskytovaných služeb za jednotlivé služby pro daný rok,
- hodnocení individuálních plánů.



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost

4. Etické zásady benchmarkingu

Přes zmíněný postup by v benchmarkingu mělo být dbáno na etiku a ochranu citlivých dat. Je vhodné, aby organizace před zahájením benchmarkingu sepsaly moratorium o ochraně dat a neposkytování výsledků benchmarkingu třetím stranám. V moratoriu by mělo být konstatováno, že obě organizace budou respektovat vnitřní předpisy, kodex a pravidla které benchmarkingovaná organizace má.