



EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání


MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

Popis metody benchlearningu

(Produkt 2.4.1)

Ing. David Vykydal, Ph.D.

leden 2020



Obsah

1. Účel produktu	3
2. Pojetí a definice benchlearningu	4
2.1 Historický vývoj benchmarkingu a benchlearningu	4
2.2 Terminologie benchlearningu	5
2.3 Vymezení benchlearningu	5
3. Podoby a typy benchlearningu	13
4. Fáze a etapy benchlearningu	14
5. Vybrané nástroje benchlearningu	15
6. Motivace škol pro zapojení se do projektu benchlearningu	17
7. Využití benchlearningu ve školském prostředí	19
7.1 Specifika	19
7.2 Možná rizika a bariéry benchlearningu ve školském prostředí	19
7.3 Popis zkušeností a příkladů aplikace benchlearningu ve školském prostředí	20
Literatura	22



1. Účel produktu

Dokument přináší základní přehled o metodě a nástrojích benchlearningu, způsobech jeho využití a přínosech pro rozvoj organizací. Slouží odborným pracovníkům KA02 jako výchozí podklad pro tvorbu návrhu implementace metody benchlearningu do školského prostředí.



2. Pojetí a definice benchlearningu

Každá organizace bez ohledu na odvětví, ve kterém působí, a svoji velikost i všechny její aktivity, produkty a služby jsou silně ovlivňovány prostředím, v němž působí. Síly a faktory působící na organizaci z okolního prostředí nejsou statické, ale neustále se dynamicky proměňují. Organizace proto často čelí nepředvídatelným a mnohdy zásadním změnám. Aby byla úspěšná, musí se těmto změnám pružně přizpůsobovat a rychle a tvořivě na ně reagovat. Jedním z klíčových faktorů umožňujícím to zabezpečit jsou znalosti zaměstnanců. Pouze ty jsou předpokladem toho, že se organizace úspěšně vyrovná se všemi změnami a pružně na ně zareaguje. Již dostatečně známým a opakovaně zmiňovaným fenoménem v oblasti rozvoje znalostí zaměstnanců je v této souvislosti pojem učící se organizace. Za učící se organizaci je možné považovat každé uskupení, jehož zaměstnanci se pravidelně podrobují různým formám rozšiřování svých vědomostí a dovedností s cílem zdokonalovat svou práci a činnosti i výsledky organizace. Efektivnost zvolených forem učení je přitom dramaticky rozdílná. Např. podle [1, s. 7] se objem osvojených si znalostí u tradičních forem učení se, jako je výklad lektora a studium literatury, v lepším případě pohybuje kolem 10 %, zatímco u sdílení znalostí a praxe je to až 90 %! Mnohé zahraniční zkušenosti pak ukazují, že nejlepší cestou sdílení znalostí a dobré praxe je benchmarking, resp. benchlearning. Benchmarking představuje nepřetržitý a systematický proces porovnávání a měření produktů, procesů a metod vlastní organizace s těmi, kdo byli uznáni jako vhodní pro toto měření, za účelem definovat cíle zlepšování vlastních aktivit. Benchlearning může mít stejnou podobu jako benchmarking, může tedy probíhat paralelně s benchmarkingem a dochází při něm k intenzivnímu osvojování si nových poznatků – učení se.

2.1 Historický vývoj benchmarkingu a benchlearningu

Vazba mezi benchmarkingem a benchlearningem je natolik úzká, že při popisu historického vývoje obou pojmů i při vymezení typů benchlearningu není možné benchmarking opomenout. Je všeobecně známo, že u zrodu benchmarkingu stáli pracovníci společnosti Xerox, kteří vytvořili metodu, již zpočátku označovali jako konkurenční benchmarking. Společnost Xerox se v sedmdesátých letech minulého století dostala do ekonomických problémů, protože její výrobky z oblasti kopírovací techniky začaly být z trhu vytlačovány japonskými kopírovacími stroji. Xerox po prvních komparativních průzkumech s překvapením zjistil, že jeho výrobní náklady jsou na úrovni prodejních cen japonských kopírek, a to při srovnatelné kvalitě. Když společnost analyzovala příčiny svých vysokých nákladů, odhalila jako jednu z oblastí možných zlepšení skladové hospodářství. Z různých zdrojů zjistila, že světovou špičkou v oblasti skladování je společnost L.L.BEAN. Proto ji Xerox požádal o první srovnávací studii orientovanou na přístupy ke skladování. Výsledky této studie byly úspěšně implementovány – a benchmarking byl na světě! V počátcích byl benchmarking orientován pouze na porovnávání a měření jednotlivých činností nebo procesů. Až posléze se rozšířil i na srovnávání výkonnosti organizačních jednotek nebo celých společností. Nyní je benchmarking celosvětově uznáván jako velmi efektivní a účinná platforma učení se z lepší praxe.

S pojmem a filozofií benchlearningu přišel v roce 2001 B. Karlof, když v rámci tradičních benchmarkingových projektů zjistil, že lidé jsou schopni se velmi intenzivně učit z lepší praxe, kterou vidí na vlastní oči. Vycházel z toho, že v etapách sběru a vyhodnocování dat se může organizace dozvědět mnoho inspirativního o sobě samé i o ostatních organizacích a o tom, jak je možné určité věci dělat lépe.



2.2 Terminologie benchlearningu

Je známou skutečností, že mnoho nedorozumění, problémů i zklamání je způsobeno nepochopením, resp. rozdílným chápáním významu slov, která při komunikaci s partnery používáme. Benchlearning (benchmarking) je oblast, která využívá i některé speciální výrazy.

Výchozím pojmem pro nás bude **benchmark**. Ten je ve slovnících obvykle definován jako nivelizační znak, ale v kontextu benchlearningu (benchmarkingu) jej budeme chápat jako *měřítka, ukazatel výkonnosti, jehož úrovní se hodláme inspirovat*. Je to svým způsobem laťka, kterou si sami nastavíme, abychom se ji pokusili v různých oblastech úspěšně překonat.

Předtím, než zde uvedeme definici pojmu benchlearning, zaměříme svou pozornost na pojem benchmarkingu. První definice benchmarkingu pochází od Amerického centra pro produktivitu a kvalitu (APQC) a vymezuje **benchmarking** jako „proces identifikace, poznání a adaptace vynikající praxe a procesů z jakékoliv organizace na světě, jež pomáhá zlepšovat vlastní výkonnost“ [1, s. 14]. Druhá z definic je uvedena v oficiálním slovníku Americké společnosti pro kvalitu (ASQ): „benchmarking je technika, v jejímž rámci organizace měří svou výkonnost v porovnání s organizacemi, které představují světovou špičku, poznávají, jak tyto organizace světovou výkonnost dosáhly, a využívají získané informace ke zlepšování své vlastní výkonnosti“ [1, s. 14]. A např. slovník controllingu uvádí, že benchmarking je „analytický a plánovací nástroj pro srovnávání vlastní firmy s nejlepším konkurentem v odvětví, resp. i s podniky z jiných odvětví“ [1, s. 14].

Nyní už k vlastnímu pojmu benchlearning. Benchlearning, stejně jako benchmarking, není normovanou metodou, a tak se lze v praxi setkat s celou řadou definic. Poprvé definovali benchlearning Karlof a Ostblom [1, s. 15] jako „způsob, jak propojit zdokonalování systému řízení a výcvik zaměstnanců s potřebami firmy, a tím zajistit, aby byly pro organizaci bezprostředně užitečné“. Benchlearning pak můžeme také interpretovat jako přirozenou součást benchmarkingu, jež je přímo spojena s „činnostmi učení se, jak zlepšovat vlastní aktivity a měnit prostředí vlastní organizace sdílením poznatků, informací a někdy i zdrojů“. Kouzlo benchlearningu spočívá v tom, že se učíme od lepší praxe, která existuje v některých případech i doslova „za rohem“.

Základní definice [1, s. 13-15]:

Benchlearning – proces učení se, jak zlepšovat činnost sdílením poznatků, informací a někdy i zdrojů.

Benchmarking – proces identifikace, poznání a adaptace vynikající praxe a procesů z jakékoliv organizace na světě, jež pomáhá zlepšovat vlastní výkonnost.

Benchmark – měřítko, ukazatel výkonnosti, jehož úrovní se hodláme inspirovat.

2.3 Vymezení benchlearningu

Nejprve si na tomto místě uvedeme několik charakteristických rysů benchlearningu, napomáhajících jeho vymezení:

- a) Benchlearning a s ním související benchmarking představují soubor nikdy nekončících aktivit, které



Ize sice rozdělit na individuální benchlearningové projekty, ale až jejich systematickou, opakovanou a úspěšnou realizaci můžeme považovat za významný motor změn a zlepšování.

- b) Výstupem jakéhokoliv projektu benchlearningu je identifikace oblastí vlastního zlepšování a učení se.
- c) Benchlearning je proces, který musí být iniciován a podporován vrcholovým vedením organizací, jež se hodlají zlepšovat.

Benchlearning (benchmarking) je považován za metodu strategického managementu a bez aktivní účasti a trvalé podpory vrcholového vedení benchlearning nemá šanci na úspěch.

- d) Benchlearning je systematický proces, tzn. je standardně zařazen mezi procesy celkového systému řízení organizací. Je to proces plánovaný jak z hlediska přístupů, nástrojů a technik, tak i z hlediska potřebných zdrojů včetně financí, lidí apod.
- e) Benchlearning vždy vyžaduje alespoň jednu organizaci, s níž se budeme v dané oblasti porovnávat. Tato organizace má být zvolena na základě poznání, že je ve sledované oblasti výrazně lepší než my sami, a má být považována spíše za partnera než konkurenta.
- f) Objektem benchlearningového projektu se může stát cokoliv: parametry konkrétního produktu, schopnost nabízet určitou hodnotu zainteresovaným stranám a zejména zákazníkům, výkonnost u vybraných procesů, přístupy k zajišťování bezpečnosti informací, celková výkonnost organizace apod.
- g) Benchlearning má mít silnou motivační roli: poznáváme při něm, že někde jinde to jde lépe, protože se nikdy neporovnáváme s fiktivním ideálem, ale jednoduše s již existujícím reálným stavem ve zvolené organizaci. Jestliže se dozvíme, že někde jinde dospěli prokazatelně k lepším výsledkům, zároveň pak budeme kritičtěji chápat všechny naše dosavadní aktivity, v jejichž vykonávání jsme doposud žádné významnější rezervy neviděli.
- h) Benchlearning, resp. s ním související benchmarking, nemusí být pouhým porovnáváním, ale je také měřením. Měli bychom být schopni nejenom vymezit určité mezery v naší výkonnosti, nebo ve výsledcích našich partnerů, ale měli bychom také umět stanovit (kvantifikovat) i velikost těchto mezer.
- i) Benchlearning a benchmarking vytvářejí v organizacích společnou platformu pro aktivity učení se, tvořivého myšlení, adaptace a vytváření nových progresivních přístupů k doposud rutinně vykonávaným činnostem.
- j) Benchlearning dalece překračuje rámec tradičních konkurenčních analýz, které se obvykle soustřeďují na srovnávání výrobků nebo finančního potenciálu. Běžné konkurenční analýzy se totiž hlouběji nezajímají o to, jak bylo dané úrovně výkonnosti dosaženo, a nemají proto onen učící se efekt, vedoucí k benchlearningu.
- k) Benchlearning může využívat celou řadu metod a nástrojů, které společně vedou k odhalování cest a přístupů k vlastnímu zlepšování.



- l) Benchlearning je souborem činností, které v organizacích vytvářejí atmosféru otevřenosti vůči novým podnětům, přístupům a netradičním způsobům vykonávání činností a odbourávají odpor vůči pozitivním změnám.
- m) Benchlearning sice může přinést dočasnou konkurenční výhodu, ale pouze za předpokladu, že samotná zjištění budou doprovázena realizací účinného projektu zlepšování. Zároveň se ale v organizaci, jež benchlearning iniciuje, musí vytvořit kultura pozitivně nakloněná změnám, v některých případech i dosti razantního charakteru.
- n) **Jak vyplývá už ze samotného pojmenování, v rámci benchlearningu jde spíše o proces učení se od druhých než o pouhé srovnávání. Uskutečnění vize „učit se od druhých a pracovat zítra lépe než včera“ vyžaduje pokoru, vytrvalost a odvalu. Cílem benchlearningového projektu je naučit se od ostatních partnerů projektu vše, co umí lépe než my, hledat inspiraci pro svoji práci nebo také vyhnout se chybám, které jiní učinili.**

Výše uvedené charakteristiky benchlearningu by měly napomoci pochopení jeho smyslu a celkového pojetí. V předchozích bodech byly zmíněny i skutečnosti, jež můžeme současně považovat za argumenty pro podporu provádění benchlearningových studií ve všech typech organizací.

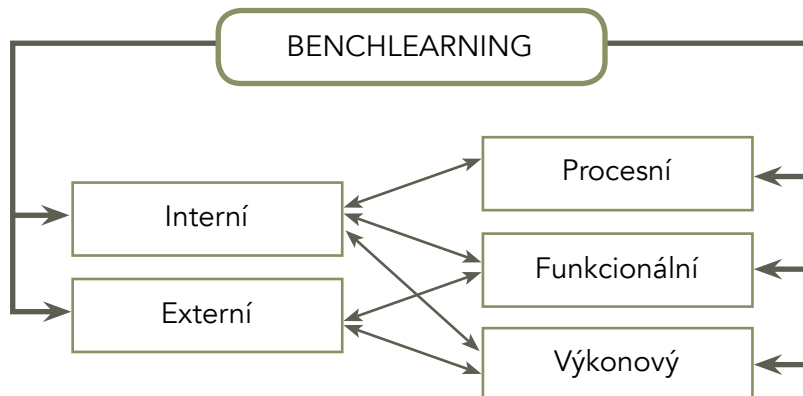
Na druhé straně považujeme za vhodné uvést zde i několik poznámek o tom, co benchlearning není:

- a) lékem na všechny neduhy a nedostatky určité organizace,
- b) není a ani nemůže být pouhým zpestřením a rádobou oživením dosavadního stylu řízení,
- c) příležitostí k vyhledávání viníků za existující problémy a rezervy ve výkonnosti, protože naprostá většina identifikovaných slabých stránek má dlouhodobě neřešené systémové pozadí,
- d) metodou, jež prvoplánově vede k redukci nákladů v organizacích, třebaže podobné efekty se v mnoha případech mohou objevit,
- e) pohnutkou k tzv. firemní turistice, v jejímž rámci se manažeři snaží shromažďovat určitá data a informace od jiných organizací, často ve vzdáleném zahraničí, avšak bez valné hodnoty a validity,
- f) průmyslovou špionáží, jelikož benchlearning se řídí určitými etickými zásadami,
- g) sveřepým porovnáváním se s absolutní světovou špičkou, protože našimi partnery mohou být organizace, které jsou sice lepší než my, ale nemusí být absolutními lídry v odvětví,
- h) slepým porovnáváním bez současné analýzy prostředí a podmínek, v jakých byla lepší realita identifikována,
- i) benchlearning v naprosté většině případů nemůže přinášet rychlé efekty (typu „beránku, otřes se“), neboť zlepšení a změny si mohou vyžádat značné úsilí, invenci a čas.

3. Podoby a typy benchlearningu

Typy benchlearningu

V současné době je možné rozlišovat několik typů benchlearningu (v návaznosti na typy benchmarkingu) v závislosti na dvou použitých hlediscích: podle toho, kde je benchlearning vykonáván, a podle charakteru zvoleného objektu benchlearningu (viz obr. 1).



Obrázek 1: Typy benchlearningu [adaptováno dle 1, s. 20]

V závislosti na hledisku, kde je benchlearning vykonáván, rozlišujeme dva základní typy:

- interní benchlearning,
- externí benchlearning.

Interní benchlearning je realizován v rámci jedné organizace mezi zvolenými organizačními jednotkami (např. divizemi, útvary, odděleními, stupni, fakultami apod.), jež zabezpečují stejné nebo podobné produkty, procesy a funkce. Hlavním cílem zde bývá určitá potřeba nalezení dočasně nejlepšího vnitřního standardu výkonnosti.

Externí benchlearning představuje soubor činností, v jejichž rámci je partnerem pro srovnávání a měření jiná organizace. Externí benchlearning umožňuje stanovit si ten nejvyšší benchmark a dává možnost poučit se skutečně od těch nejlepších.

V závislosti na charakteru zvoleného objektu benchlearningu se rozlišuje:

- výkonový (produktový) benchlearning,
- funkcionální benchlearning,
- procesní benchlearning.



Výkonový benchlearning je orientován na přímé porovnávání a měření různých výkonových parametrů produktu či služby. To znamená, že předmětem zájmu je určitý hmotný objekt, a je jasné, že zde můžeme často srovnávat i výkonnost přímých konkurentů na trhu. Výsledkem výkonového benchlearningu je pak nejčastěji srovnání klíčových ukazatelů výkonnosti, resp. parametrů srovnatelných produktů nebo služeb.

Funkcionální benchlearning představuje takový typ benchlearningových studií, kde je srovnáváno několik nebo i jediná funkce určitých organizací. Je rozšířen zejména v oblasti služeb a v neziskovém sektoru.

Procesní benchlearning, často označovaný také jako generický, je souborem aktivit, kde je centrem pozornosti porovnávání a měření u konkrétního procesu organizace. To je obvykle zaměřeno na používané přístupy k vykonávání určitých typů prací, které mění hmotné nebo informační vstupy na výstupy a přitom spotřebují zdroje v regulovaných podmínkách, a také na výkonnost porovnávaných procesů.

Modely (podoby) benchmarkingu, resp. benchlearningu

Jak již bylo zmíněno, benchlearning ani benchmarking nejsou normovanou metodou s předem stanovenými postupy. Jednotlivé fáze a kroky benchlearningu a jejich počet je velmi proměnlivý v závislosti na zvoleném modelu. Budeme-li vycházet z toho, že benchlearning v podstatě kopíruje jednotlivé kroky benchmarkingu s důrazem na proces učení se, tzn. intenzivního osvojování si nových poznatků a zlepšování dovedností, můžeme konstatovat, že nejčastější modely pracují se sedmi nebo deseti etapami. Nicméně existují i organizace, které pracují s přístupy, jež jsou tvořeny čtyřetapovým algoritmem, jiné organizace si naopak vymezily až 33 různých kroků. Za účelem ilustrace rozmanitosti zde nejdříve popíšeme tři různé modely benchmarkingu (představuje základ pro realizaci benchlearningu), jak je doporučují organizace, které jsou v tomto směru považovány za velmi pokročilé. Následně si představíme i dva modely benchlearningu.

Model benchmarkingu firmy Xerox

Jak již bylo uvedeno, firma Xerox je považována za průkopníka v provádění prvních benchmarkingových studií a její přístup k metodě benchmarkingu se v posledních letech ustálil na modelu, který je tvořen deseti základními kroky:

1. Identifikace objektu benchmarkingu.
2. Identifikace partnerů pro benchmarking.
3. Výběr metody sběru dat.
4. Sběr dat.
5. Vyhodnocení dat.
6. Definování budoucí úrovně vlastní výkonnosti.
7. Vyhodnocení dat.



8. Plánování cílů zlepšování.
9. Realizace projektu zlepšování.
10. Rekalibrace úrovně výkonnosti.

Těchto deset kroků je pak rozděleno do čtyř fází benchmarkingu. První čtyři kroky představují **plánování**, kroky 5 a 6 jsou věnovány **analýze**, fáze **integrace** je tvořena kroky 7 a 8 a poslední dva kroky pak představují fázi **realizace**.

Model benchmarkingu APQC

Tým specialistů ze společností Boeing Corp., Digital Equipment Corp., Motorola, Inc., a Xerox Corp. pod záštitou APQC (American Productivity & Quality Center) vytvořil základní rámec tvořený čtyřmi kvadranty. Cílem bylo sjednocení různých přístupů amerických firem k realizaci benchmarkingu. Čtyři kvadranty jsou pak spojeny se čtyřmi základními otázkami pro veškeré benchmarkingové aktivity:

1. Co se bude porovnávat?
2. Jak to děláme my?
3. Kdo je v tom nejlepší?
4. Jak to dělají oni?

První a třetí otázka je přitom spojena s odhalením a definováním tzv. kritických faktorů úspěšnosti, tedy charakteristik, jež ovlivňují míru spokojenosti zainteresovaných stran, především externích zákazníků. Druhá a čtvrtá otázka se týká používaných přístupů, metod a nástrojů, které využívá „naše“ a porovnávaná organizace. Nalezení odpovědí na první dvě otázky pak vyžaduje hlubokou analýzu systematicky shromažďovaných dat z prostředí vlastní organizace (např. sebehodnocením), zatímco odpovědi na třetí a čtvrtou otázku získáme analýzou dat, shromážděných především z externích zdrojů, zejména pak od minimálně jedné vybrané partnerské organizace.

Model benchmarkingu EFQM

Speciální pracovní skupina expertů Evropské nadace pro management jakosti (EFQM) nastartovala před několika lety rozsáhlý projekt, jehož cílem bylo porovnání úrovně služeb organizací ve veřejném sektoru. K tomuto účelu byla zpracována metodika benchmarkingu (viz např. [3]), která se postupně začala prosazovat i v jiných odvětvích, protože jak známo, aplikace EFQM Modelu Excelence, resp. realizace některé z technik sebehodnocení, se systematickým prováděním benchmarkingových projektů naprosto samozřejmě počítají.

Celé spektrum aktivit benchmarkingu je zde rozděleno do čtyř základních částí: plánuj, shromažďuj, analyzuj a adaptuj.



Model benchlearningu projektu Prometheus

Jedním z výstupů projektu Prometheus (evropské organizace European Platform for Rehabilitation – ERP), jehož cílem bylo dosažení shody mezi zúčastněnými stranami o definování, měření, hodnocení a zlepšování kvality sociálních služeb, byl model benchmarkingu a benchlearningu [4]. Model benchmarkingu je tvořen 10 kroky a z něj je vytvořen model benchlearningu tak, že po určitých krocích je model benchmarkingu doplněn o fázi učení se:

1. Identifikace projektu.
2. Pochopení vlastního procesu.
3. Výběr klíčových ukazatelů.
4. Měření aktuální výkonnosti.
5. Volba partnera.
6. Návštěva a sběr dat.
7. Analýza výsledků a identifikace změn.
8. Plánování a komunikace.
9. Implementace.
10. Vyhodnocení.

Model benchlearningu podle B. Karlofa

Jak již bylo řečeno, benchlearning byl vytvořen B. Karlofem jako přirozený důsledek kontinuální práce s benchmarkingem. Zatímco benchmarking se zaměřuje především na klíčové ukazatele a procesy, benchlearning jde o pár kroků dále: jednak k příčinnosti, tj. kauzálním vztahům, a pak k učící se organizaci, resp. vnitřnímu vývoji v organizaci, který vede k jejímu úspěchu. Podle Karlofa je benchlearning postaven na čtyřech stavebních blocích:

1. Efektivita organizace.
2. Učení se.
3. Dobrá praxe.
4. Participace.

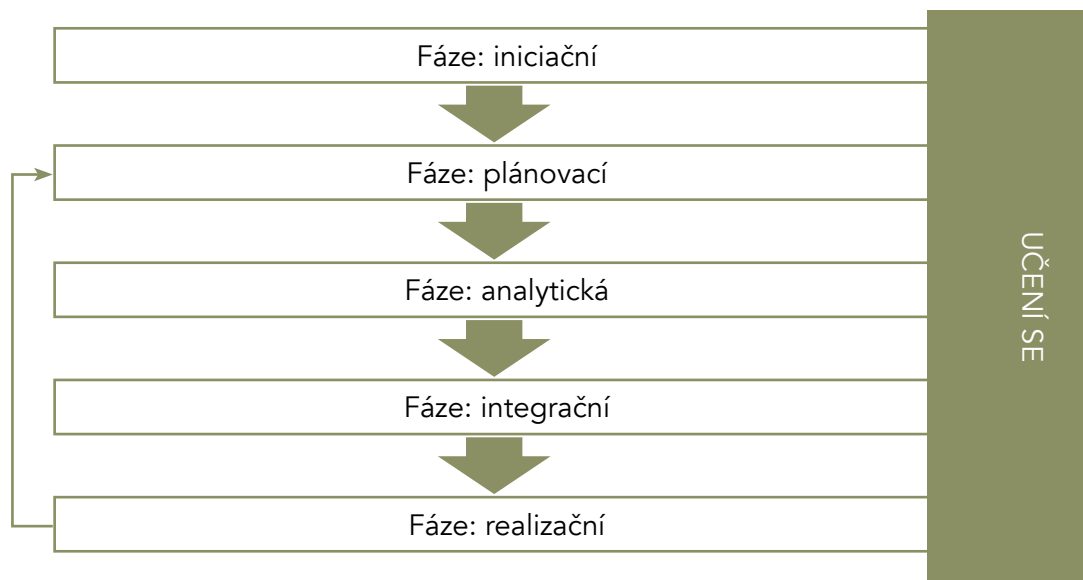


Vlastní model benchlearningu, vyvinutý Karlofem pro metodickou práci s benchlearningem, je rozdělen do 7 kroků [5]:

1. Identifikace oblastí pro zlepšování a ukotvení projektu.
2. Analýza současného stavu.
3. Nalezení a kontaktování možných dobrých příkladů.
4. Provedení srovnání s dobrými příklady.
5. Přijetí závěrů a prioritizace oblastí zlepšování.
6. Návrh nového řešení a akční plán.
7. Zhodnocení výsledků a realizace dalších iniciativ.

4. Fáze a etapy benchlearningu

V této kapitole si představíme návrh modelu benchlearningu, který vychází z modelu benchmarkingu J. Nenadála [1, s. 47] a je výsledkem analýzy etap a kroků různých modelů benchmarkingu (některé z nich byly představeny v předcházející kapitole). Model je tvořen pěti fázemi, přičemž v každé fázi je realizováno několik procesů (kroků).



Obrázek 2: Pětifázový model benchlearningu [adaptováno dle 1, s. 47]

Každá z pěti základních fází benchlearningu je dekomponována na určité procesy, které na sebe musí logicky navazovat (tzn. hmotné nebo informační výstupy z jednoho procesu jsou současně vstupy do procesu následujícího).

Iniciační fáze musí být v kompetenci vrcholového vedení organizace, která o benchlearningu teprve uvažuje. Představuje pokaždé jedinečnou, ale nesmírně důležitou množinu procesů a činností, v jejichž rámci si vrcholoví manažeři musí sami ujasnit své priority a taktiku pro naplňování strategických záměrů. Jestliže shledají užitečnost, nebo dokonce nutnost změn ve vlastní organizaci, měli by nastavit formou politiky benchlearningu jeho dlouhodobou platformu, aby se následně sami podrobili iniciačnímu výcviku, vhodnými přístupy prověřili, zda je organizace „zralá“ k organizování a provedení prvního benchlearningu, vytipovali pro organizaci jeho nejvhodnější model a také dokumentovali algoritmy a procesy benchlearningu v samostatném řídicím aktu.

Ukazuje se jako vhodné, aby vrcholové vedení aktivně participovalo na výběru objektu pro benchlearning. To už je ale první z procesů plánovací fáze, kterou má u naprosté většiny procesů garantovat jmenovaný vedoucí týmu benchlearningu. Jakmile je určen objekt benchlearningu, je nutné ustavit a jmenovat tým lidí, kteří mají k tomuto objektu profesně i znalostně nejblíže. Tento tým musí projít speciálním výcvikem, během kterého si osvojí všechny potřebné přístupy, metody a nástroje, jež se ukáží pro úspěch benchlearningového projektu jako nezbytné. Tým poté posoudí a kvantifikuje úroveň vlastní výkonnosti, která se k objektu benchlearningu vztahuje, podle zvolených kritérií si vybere alespoň jednoho partnera a dohodne se na postupech a formách



sběru dat od zvoleného partnera. Tato dohodnutá pravidla, včetně etických zásad, pak začlení do textu formální smlouvy, kterou kompetentní zástupci všech partnerských organizací musí uzavřít, a nakonec tým provede sběr dat o reálné výkonnosti partnera.

Pro analytickou fázi benchlearningu je typické podrobné zpracování a vyhodnocení dat o vlastní výkonnosti, resp. o výkonnosti partnerů. Obvykle probíhá na pracovištích organizace, která benchlearning iniciovala, a benchlearningový tým zde musí jednoznačně určit rozdíly (mezery) ve výkonnosti a nalézt kořenové příčiny těchto rozdílů.

Výstupy z analytické fáze mají charakter informací, které nemusí být pro vrcholový management organizace vždy příjemné, ale musí se stát impulzem k jejich komunikování a podkladem k rozhodování o tom, co ve vlastní organizaci budeme dělat dál. Vrcholové vedení má také pravomoci k tomu, aby návrhy na cíle vlastního zlepšování, které zpracoval v rámci analytické fáze benchlearningový tým, korigoval, resp. rozvinul v souladu s celkovými strategickými záměry organizace. To představuje integrační fázi.

Stanovené cíle vlastního zlepšování jsou ve své podstatě zadáním pro tým zlepšování, jenž v rámci realizační fáze naplánuje a poté efektivně a účinně zavede do praxe taková opatření, která zacelí dříve identifikované mezery ve výkonnosti, a dočasně tak zamezí dalšímu zaostávání za jinými organizacemi. V rámci standardních přístupů k posuzování reality v organizaci (např. formou interních auditů, sebehodnocením, průzkumy názorů mezi zaměstnanci, zákazníky a dalšími zainteresovanými stranami, stejně jako sledováním efektivnosti vlastního zlepšování) bude moci také zjistit, zda realizovaná zlepšení skutečně vedla k dosažení plánovaných cílů. A nepochybně se také odhalí další příležitosti ke zlepšování, a tím i objekty následujících benchlearningových projektů. To už je ale záležitostí tzv. rekalibrace benchlearningu, jejíž součástí je i zařazení benchlearningu do standardních procesů strategického řízení organizací.

Neoddělitelnou součástí jednotlivých fází benchlearningu je proces učení se. Po každé fázi je žádoucí poučit se z vlastních chyb i z chyb partnerů, stejně jako z lepší praxe zjištěné u partnerů benchlearningu. Nicméně je možné identifikovat dva až tři milníky v představovaném modelu, kdy je vlastní učení se doporučováno. Už ve fázi plánování benchlearningu, při výběru objektu benchlearningu, je uvědomění si vlastních slabých stránek, které by měly být následně vybrány ke zlepšování, založeno na poučení se z minulosti a vlastních zkušeností, a jde tudíž do značné míry i o učení se. Dále se pak nejdůležitějším krokem učení jeví proces definování cílů vlastního zlepšování ve fázi integrace. Zde by nemělo docházet k pouhému kopírování zjištěné dobré praxe, ale prostřednictvím tvořivé činnosti by tato dobrá praxe měla být adaptována a poté aplikována ve vlastní organizaci. Na závěr každého benchlearningového projektu by se měla organizace v rámci rekalibrace poučit z již realizovaného benchlearningu, aby bylo možné provádění dalšího benchlearningu vylepšit a vyvarovat se chyb, které se projevíly v předchozím projektu.



5. Vybrané nástroje benchlearningu

V jednotlivých fázích benchlearningu se doporučuje efektivní nasazení celé řady metod a nástrojů. Tabulka 1 ukazuje přehled možných metod a nástrojů, které lze uplatnit v příslušných fázích představeného modelu benchlearningu. Je samozřejmé, že není potřebné používat v jednotlivých fázích všechny metody a nástroje doporučené v tabulce. Při volbě vhodných metod záleží na povaze řešeného projektu benchlearningu a rozhodnutí vedoucího týmu, resp. jeho facilitátora. Na tomto místě musí být zdůrazněno, že uvedená tabulka nepodává úplný výčet možných metod a nástrojů [1, s. 91 - 93].

Metoda/nástroj	Fáze benchlearningu				
	Iniciační fáze	Plánovací fáze	Analytická fáze	Integrační fáze	Realizační fáze
Analýza trhu	X				X
Síťový graf		X		X	X
Afinitní diagram		X		X	X
Brainstorming	X	X	X	X	X
Diagram příčin a následků		X	X	X	X
Kontrolní tabulky		X			X
Regulační diagramy		X			X
Matice priorit		X		X	X
Vývojový diagram		X	X	X	X
Analýza silových polí	X	X	X	X	X
Diagram vzájemných vztahů		X			X
Interview		X	X		X
Maticový diagram		X	X	X	X
Dotazníky		X	X		X
Multihlasování	X	X	X	X	X
Paterova analýza		X	X		X
Metoda ABC		X	X		X
Přerozdělování politiky	X			X	
Popisy (karty) procesů		X			X
Mapa procesů	X	X			X
Měření výkonnosti procesů		X	X	X	X
Měření spokojenosti a loajality zákazníků	X				X
Analýza hodnoty pro zákazníka	X				X



Pozorování na místě		X			X
Analýza záznamů		X			X
Statistická regulace procesů		X			X
QFD		X	X	X	X
Glyf / Radarový obrazec		X	X	X	
Průběhový diagram		X	X		X
Rozptylový diagram		X	X		
Stromový diagram		X			X
Organigram		X		X	X
Řízená dizkuze	X	X	X	X	X
Audit		X			X
Sebehodnocení	X				X
Analýza nákladů a přínosů	X	X	X	X	X
Metody určování vah		X		X	X
Přezkoumání návrhu			X	X	X
Přezkoumání systému managementu	X			X	X
Storyboard				X	
5×Proč	X	X	X		X
5 S					X
Analýza SWOT	X			X	X
Matice výkonnosti		X			X
Ganttův diagram			X	X	X
Technika ohniskových skupin		X	X	X	X
Matice odpovědnosti	X	X	X		X

Tabulka 1: Matice metod a nástrojů pro benchlearning [1, s. 91 - 93]

Bliže se s uvedenými metodami a jejich použitím v jednotlivých fázích benchlearningu můžete seznámit v publikacích J. Nenadála a kolektivu [1, 2].



6. Motivace škol pro zapojení se do projektu benchlearningu

Organizace po celém světě využívají benchlearning, resp. benchmarking, ke zlepšení své vlastní výkonnosti. Použití této metody přináší celou řadu výhod a nevýhod. Důležité je si uvědomit, že přínosy, které organizace použitím benchlearningu získá, převažují nad negativními stránkami použití této metody. Ty velice často souvisí s nesprávnou (neefektivní) realizací benchlearningu, jež může být spojena s bariérami souvisejícími se specifickým prostředím a typem organizace, ve které je benchlearning aplikován. V následující části si uvedeme výhody a nevýhody použití benchlearningu (benchmarkingu), které jsou výsledkem zkušeností celé řady organizací z různých průmyslových odvětví a také organizací veřejného sektoru.

Výhody použití benchlearningu

Protože jsou tyto materiály zpracovávány v rámci projektu, jehož výsledky budou určeny zejména pro mateřské a základní školy, budou následně uvedeny možné výhody použití této metody při aplikaci benchlearningu v mateřských a základních školách:

- Realizace benchlearningu umožňuje organizacím lépe identifikovat jejich současnou pozici na trhu.
- Realizace benchlearningu může vést k lepšímu pochopení požadavků zainteresovaných stran a k jejich lepšímu naplnění.
- Na základě porovnávání se s dalšími organizacemi mohou být lépe stanoveny reálné strategické záměry a cíle organizace.
- Benchlearning dává příležitost k překonání stagnace v řízení, upozorňuje na nepřesné zobrazení situace.
- Benchlearning obrací spokojenost s vlastními výsledky v touhu po zlepšení.
- Díky benchlearningu je možné využít i osvědčená řešení z praxe a ušetřit si vleklé a nákladově náročné poradenství.
- Realizace benchlearningu umožňuje identifikovat slabé a silné stránky organizace.
- Získané informace o nedostacích ve výkonnosti a procesech organizace poskytují vhodný odrazový můstek k dalšímu směřování a řízení organizace.
- Porovnávání se s dalšími organizacemi může podpořit motivaci k dosažení lepšího výkonu a vyšších cílů.
- Realizace benchlearningu vede zpravidla ke stanovení konkrétních možností zlepšení.
- Při opakovaném srovnání je možné trvale dosahovat lepších výsledků.
- Realizace benchlearningu přispívá k trvalému učení se organizace a jejich zaměstnanců.
- Realizace benchlearningu podporuje inovační chování.



- Realizace benchlearningu vytváří tendenci k neustálému zlepšování.
- Realizace benchlearningu může mít dopad na snižování nákladů organizace a na racionálním využívání zdrojů apod.

Na tomto místě je nezbytné zdůraznit, že dosažení těchto přínosů se neobejde bez vůle všech partnerských organizací účastnících se benchlearningu k oboustranné výměně informací o dobré praxi. Úspěšná a efektivní realizace konkrétních benchlearningových projektů není možná, pokud všichni zainteresovaní partneři nedodržují pravidla fair play, aby svými postupy nepoškozovali zájmy jiných partnerů. Nástrojem k uplatňování slušných a spravedlivých postupů v této oblasti se staly tzv. etické kodexy benchlearningu, které jsou deklarací pravidel chování všech, kdo se konkrétních porovnávání a měření účastní. Tyto kodexy musí být partnery benchlearningových projektů dodržovány a partneři se k tomu musí oficiálně zavázat podpisem.

Nevýhody použití benchlearningu

Na druhé straně je třeba brát v úvahu i nevýhody realizace benchlearningu, ke kterým patří zejména:

- vysoké náklady na realizaci benchlearningu,
- nejistý výsledek,
- realizace benchlearningu ve většině případů nepřináší rychlé efekty,
- možnost neetického jednání v projektu benchlearningu,
- časová náročnost realizace,
- nízká efektivita,
- apod.



7. Využití benchlearningu ve školském prostředí

7.1 Specifika

Diskuze nad tím, zda je možné školu řídit jako běžnou organizaci, nevyznívají jednoznačně. Spor se nevede ani tak o to, zda jsou školy vnímány jako organizace, ale spíše o to, jakými organizacemi vlastně jsou a co z toho vyplývá pro jejich řízení. V této rovině je pak možné setkat se se dvěma skupinami názorů. Jedna skupina tvrdí, že obecné principy organizace a jejího řízení je možné uplatnit ve všech organizacích, tedy i ve škole. Poměrně početnější je druhá skupina názorů. Ta podporuje spíše diferencovaný pohled na organizace a z toho vyvozuje i potřebu specifik v jejich řízení. Specifika, která mohou ovlivňovat realizaci benchlearningu ve školách a dosažení požadovaných výstupů, jsou např. [6, s. 59-80]:

- „obtížné stanovení cílů školy,
- výrazné omezení legislativou,
- možnost monopolu,
- problémy měření výkonnosti,
- postavení žáka ve škole (zákazník, nebo součást školy?),
- autonomie v práci učitelů,
- specifika práce s časem (nedostatek času na jiné aktivity než učení),
- omezený pohled na řízení.“

7.2 Možná rizika a bariéry benchlearningu ve školském prostředí

Při realizaci benchlearningu musíme mít na mysli, že v konkrétní organizaci mohou existovat i silné brzdné momenty, které jsou namířeny proti realizaci podobných porovnávání a měření. Které to jsou? Nejčastěji se lze v praxi organizací setkat s následujícími překážkami a omezeními [1, s. 18]:

- Benchlearning je spojen s celou řadou zkreslených názorů a mýtů, tvrdících, že je to skrytá nebo otevřená forma průmyslové špionáže (neetického jednání) nebo že je vhodný pouze pro velké organizace a nadnárodní korporace, případně pouze pro výrobní organizace a do prostředí veřejného sektoru včetně škol nepatří.
- U vedení různých organizací i u mnoha dalších zaměstnanců se setkáváme s absolutním nedostatkem pokory, resp. s pocitem vlastní jedinečnosti, což vede k přesvědčení, že srovnávat se s jinými je nevhodné a že to není třeba.



- S tím pak souvisí faktický nezájem vedení organizace o systematické provádění benchlearningu, navíc často motivovaný skutečností, že by se tím iniciovaly změny – a změny přece znamenají problémy, které raději přenecháme až těm, co přijdou po nás.
- Nedostatečná kultura řízení, která se může projevat i výše zmiňovanými okolnostmi, ale je navíc mnohdy ovlivněna silně direktivním stylem řízení, absencí efektivního dialogu se zaměstnanci, nepodporováním iniciativ a proaktivního jednání zaměstnanců, ignorováním zásady učící se organizace, případně i jinými, už dávno překonanými přístupy.
- Aktuální omezení kapacit, které by bylo nutné uvolnit jak pro samotný benchlearning, tak i pro navažující aktivity a projekty neustálého zlepšování. To je v prostředí škol často způsobeno přidělováním omezených finančních prostředků ze strany ministerstva a zřizovatelů. Analýzy však mohou odhalit, že mnoho z kapacit organizací je vázáno právě proto, že se snaží operativně zahlazovat problémy, neshody, nehody a své slabé stránky. Nepřijatelný je argument typu „Teď není vhodná doba k benchlearningu, teď musíme dělat jiné věci!“.
- Nedostatek času a znalostí o postupech benchlearningu u zaměstnanců organizace, což může vést k nedůsledné realizaci některých kroků benchlearningu, a tím i k snížení očekávané kvality výsledků benchlearningu.
- Obtíže s vyhledáváním partnerů pro konkrétní benchlearningový projekt. To může být v některých případech objektivní realita, zvláště pak v situacích, kdy hledáme partnery jen v oblasti vlastního působení, tj. organizace, které jsou našimi přímými konkurenty.

Bylo by možné zmínit i některá další omezení, jedno je však jisté už nyní: naprostá většina překážek je ryze subjektivního charakteru a přímo souvisí s mentálními modely a stereotypy v hlavách, s neznalostí lidí o povaze, postupech a efektech benchmarkingu, resp. benchlearningu. A tento handicap se dá lehce eliminovat vhodným výcvikem a vzděláváním všech skupin zaměstnanců!

7.3 Popis zkušeností a příklady aplikace benchlearningu ve školním prostředí

Využití benchlearningu, resp. benchmarkingu, v prostředí mateřských a základních škol není naprostou samozřejmostí a je prakticky nemožné dohledat příklady jeho aplikace v těchto typech organizací. Určitý náznak použití benchmarkingu v prostředí základních škol uvádí ve své diplomové práci Michaela Lochmanová [7]. Cílem její práce bylo zhodnocení stavu a úrovně základních škol zřizovaných městem Uherské Hradiště pomocí metody benchmarkingu. Informace pro toto hodnocení byly získány z webových stránek škol, z jejich výročních zpráv a převážně z konzultací s referentkou Odboru školství a sportu Městského úřadu Uherské Hradiště. V rámci realizace benchmarkingu bylo porovnáváno celkem 6 základních škol podle vybraných indikátorů. Výsledkem bylo vytipování dvou oblastí pro zlepšení a návrh projektů, která se na tyto oblasti zaměřily.

Daleko častěji je možné se setkat s využitím této metody v prostředí veřejných institucí. Publikace kolektivu autorů v čele s J. Šírokým [8] představuje konkrétní aplikace benchmarkingu formou projektů *Cena a výkon*,



Benchmarking v oblasti rozšířené působnosti obcí 3. typu, Benchmarking nákladů na výkon státní správy obcí s rozšířenou působností nebo Projekt vybraných veřejných služeb 2005. V této publikaci jsou uvedeny podrobnější informace o těchto projektech, např. o partnerech, cílech a výsledcích. Neméně důležitý byl také projekt benchlearningu nazvaný *CAF Regional Benchlearning Project*. Zapojily se do něho čtyři sousedící země: Rakousko, Slovensko, Maďarsko a Česká republika a cíle projektu byly následující:

- ověření metody CAF jako srovnávací základny pro benchlearning,
- výměna zkušeností z modernizačních procesů ve veřejné správě,
- porovnání různých způsobů užití metody CAF,
- zlepšení výsledků zúčastněných organizací,
- rozvoj mezinárodního partnerství,
- ověření vhodnosti angličtiny jako komunikačního jazyka v projektech.

K dalším benchlearningovým projektům zmíněným v práci Širokého a kolektivu patří výměna zkušeností krajských úřadů s aplikací modelu CAF. Do tohoto projektu se zapojilo 11 ze 14 krajských úřadů ČR.

Velice často se objevují příklady použití benchmarkingu, které představují zejména sebehodnocení (auto-evaluaci) školy a vzájemné hodnocení výkonnosti, resp. dosažených výsledků škol. To nicméně představuje pouze neúplnou realizaci benchmarkingu, protože zde chybí identifikace toho, proč bylo případných lepších výsledků dosaženo, jaké postupy a metody k tomu byly využity a následné využití příkladů dobré praxe pro vlastní zlepšení a učení se.



Literatura

- [1] NENADÁL, J. a kol. *Benchmarking: mýty a skutečnost: model efektivního učení se a zlepšování*. Praha: Management Press, 2011.
- [2] NENADÁL, J. a kol. *Moderní management jakosti: principy, postupy a metody*. Praha: Management Press, 2008.
- [3] *Excellence One Toolbook for Benchmarking: 21 Tools for Benchmarking*. Brussels: EFQM Representative Office, 2003.
- [4] *Benchmarking and benchlearning* [online]. Brusel: European platform for rehabilitation, [cit. 26. 7. 2017]. Dostupné z:
<http://www.epr.eu/images/EPR/documents/projects/prometheus/Final%20event/Presentations/Session%203%20Karl%20Wiggo%20Jensen.pdf>
- [5] KARLOF, B. a LOEVINGSSON, F. *The A-Z of Management Concepts and Models*. London: Thorogood Publishing Limited, 2005.
- [6] POL, M. Škola: organizace běžná, specifická či snad pospolitost? In: *Sborník prací Filozofické fakulty brněnské univerzity*. Roč. 47-48. Brno: Masarykova univerzita, 2000, s. 59-80.
- [7] LOCHMANOVÁ, M. *Hodnocení základních škol v Uherském Hradišti pomocí metody benchmarking*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2013.
- [8] ŠIROKÝ, J. a kol. *Benchmarking ve veřejné správě*. 2., up. a dopl. vyd. Praha: Ministerstvo vnitra České republiky, 2006.