



# Metoda benchmarking v sektorju poklicnega izobraževanja in usposabljanja



# Kaj je benchmarking?

Kaj je benchmarking? Benchmarking oz. primerjalna analiza je bila opredeljena kot »sistematičen proces učenja od najboljših, ki izvira iz kakovostnega gibanja. Osredotoča se na učenje z namenom izboljšanja uspešnosti. Pomeni ponižnost, pripravljenost priznati, da so drugi boljši, in se učiti od njih,« (Rumizen, 2002: 285). Obravnavana je bila tudi kot »proces prepoznavanja, razumevanja in prilagajanja izjemnih praks drugih, da bi izboljšali svojo uspešnost« (O'Dell in Grayson, 2004: 602). V okviru splošne opredelitve benchmarkinga obstaja tudi razlika med notranjo in zunanjo primerjalno analizo, pri čemer je notranja primerjalna analiza

proces prepoznavanja, deljenja in uporabe znanja in praks, ki obstajajo znotraj lastne organizacije, zunanja primerjalna analiza pa ima koristi od zunanje primerjave z drugimi organizacijami (O'Dell in Grayson, 2004).

Druga opredelitev benchmarkinga navaja, da gre za »stalen sistematični proces, namenjen iskanju in uvajanju najboljših mednarodnih praks v vaši organizaciji, ki se izvaja tako, da vsi deli vaše organizacije razumejo in dosegajo svoj polni potencial. Iskanje se lahko navezuje na izdelke, storitve ali poslovne prakse in procese, konkurente ali tiste organizacije, ki so priznane kot vodilne, ali posebne poslovne procese, ki ste jih izbrali,« (Gardner in Winder, 1998: 201).

Benchmarking je metoda za primerjavo pristopov, načina dela (procesov) in dosežkov (podatkov o uspešnosti) z drugimi ponudniki poklicnega izobraževanja in usposabljanja. Sicer je priporočljivo, da se med seboj primerjajo organizacije v sektorju poklicnega izobraževanja in usposabljanja, vendar je možno uporabiti primerjalno analizo med organizacijami iz drugih sektorjev. Te primerjave se nanašajo predvsem na kakovost, čas in stroške organizacij. Poleg tega proučujemo, kako je mogoče določeno poklicno izobraževanje in usposabljanje zagotoviti na boljši način, z boljšimi rezultati (učinkovitejše) in uspešnejše.

Benchmarking je način odkrivanja najboljših doseženih rezultatov, pa naj gre za določenega ponudnika poklicnega izobraževanja in usposabljanja, konkurenta ali povsem drug sektor. Te informacije se lahko nato uporabijo za ugotavljanje pomanjkljivosti v pristopih in procesih ponudnika poklicnega izobraževanja in usposabljanja, da se doseže boljši učinek (učinkovitost in uspešnost) storitev.

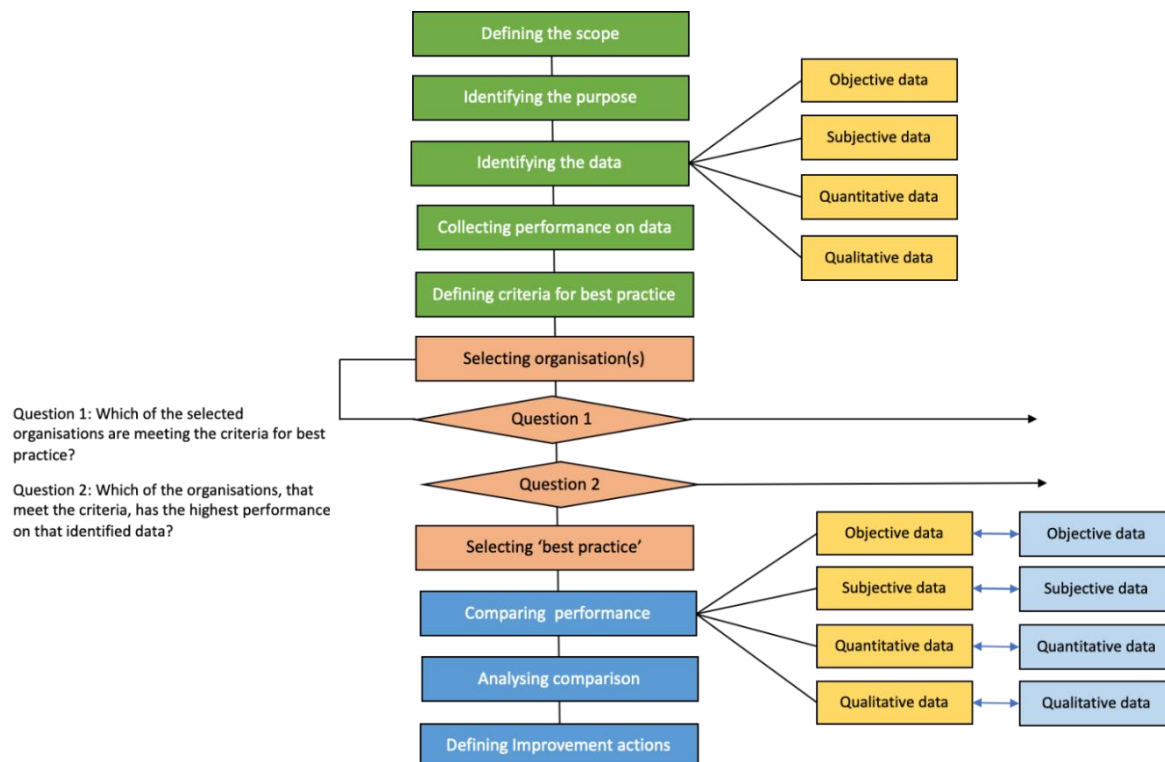
Benchmarking oz. primerjalna analiza je postopek za oblikovanje merila oz. standarda. Preprosto povedano, merila so »kaj«, primerjalna analiza pa »kako«. Postopek primerjalne analize ni hiter ali preprost. Pred izvajanjem dejavnosti benchmarkinga je pomembno, da temeljito razumete, kakšne kvalitativne in kvantitativne informacije je mogoče zbrati, in s kom lahko izvajalci stopijo v stik, da pridobijo te informacije. Odvisno od velikosti ponudnika poklicnega izobraževanja in usposabljanja so lahko celo izvajalci presenečeni nad tem, kaj je na voljo znotraj ustanove.

Pri benchmarkingu ne gre le za poizvedovanje o drugih ponudnikih poklicnega izobraževanja in usposabljanja ali ogled in dokumentiranje objektov ali postopkov drugega ponudnika poklicnega izobraževanja in usposabljanja. Pri uporabi benchmarkinga ponudnik poklicnega izobraževanja in usposabljanja ne bi smel omejiti področja uporabe na svoj sektor, prav tako pa tudi benchmarking ne bi smel biti enkratni dogodek.



## Metoda benchmarkinga

Metodo benchmarkinga lahko vizualiziramo v naslednjem diagramu poteka:



## Opis procesa benchmarkinga

Postopek benchmarkinga lahko opišemo v naslednjih korakih:

### 1. korak: **Opredelitev obsega benchmarkinga**

Proces bi se moral vedno začeti z opredelitvijo obsega (tj. dela, ki se bo primerjal) procesa analize benchmarkinga. Navsezadnje si ne želimo, da bi ta proces benchmarkinga ušel izven nadzora, še preden se začne. Obseg postopka benchmarkinga lahko vključuje pristop, storitev, izobraževalni program, dosežke oddelka ali programa, uspešnost študentov in/ali učiteljev itn.

### 2. korak: **Prepoznavanje namena benchmarkinga**

Benchmarking ima lahko različne namene. Nameni benchmarkinga so predvsem v izboljšanju, učenju in razvoju.

**Notranji benchmarking** se uporablja, kadar ima ponudnik poklicnega izobraževanja in usposabljanja že vzpostavljene in dokazane najboljše prakse in jih je treba le deliti. Glede na velikost ponudnika poklicnega izobraževanja in usposabljanja je lahko dovolj velik, da predstavlja širok razpon uspešnosti. Notranji benchmarking je lahko potreben tudi, če primerljivi ponudniki storitev/storitve/rezultati niso takoj na voljo.

**Konkurenčni benchmarking** se uporablja, kadar želi ponudnik poklicnega izobraževanja in usposabljanja oceniti svoj položaj v sektorju. Poleg tega se konkurenčni benchmarking uporablja, kadar mora ponudnik poklicnega izobraževanja in usposabljanja določiti cilje uspešnosti vodenja sektorja.



**Strateški benchmarking** se uporablja pri prepoznavanju in analiziranju uspešnosti v svetovnem merilu. Ta oblika benchmarkinga se najpogosteje uporablja, kadar mora ponudnik poklicnega izobraževanja in usposabljanja zapustiti svoj sektor ali državo.

### 3. korak: **Prepoznavanje podatkov**

Pri benchmarkingu gre za primerjavo informacij ali podatkov. Obstajajo različne vrste informacij ali podatkov. Informacije oz. podatki so lahko subjektivni, objektivni ter predstavljeni kvalitativno in/ali kvantitativno.

**Subjektivne informacije** temeljijo na osebnih mnenjih, razlagah, stališčih, čustvih in presoji.

**Objektivne informacije** temeljijo na dejstvih, se lahko merijo in opazujejo.

Obe vrsti informacij se lahko izrazita v kvalitativnih podatkih. Te informacije je mogoče opazovati in zabeležiti, po naravi pa niso številčne. Ta vrsta podatkov se zbira z metodami, kot so opazovanja, individualni intervjuji in izvajanje intervjujev s fokusnimi skupinami. Kvalitativne informacije oz. podatki se nanašajo na čustva ali dožemanja ljudi in njihove občutke.

Kvantitativni podatki so vse merljive informacije/podatki, ki se lahko uporabijo za matematični izračun ali statistično analizo. Ta oblika podatkov pomaga pri odločanju, ki temelji na matematičnih izpeljavah. Kvantitativni podatki se uporabljajo za odgovarjanje na vprašanja, kot so: Koliko? Kako pogosto? Te podatke je mogoče preveriti in potrditi. Pri kvantitativnih informacijah/podatkih se zaznave in čustva izražajo v številu ali odstotkih.

Zelo priporočljivo je prepoznati subjektivne, objektivne, kvalitativne in kvantitativne informacije

### 4. korak: **Zbiranje zmogljivosti podatkov**

V tem koraku ponudnik poklicnega izobraževanja in usposabljanja zbira toliko informacij, kot jih je na voljo v okviru merila. Zelo priporočljivo je uravnotežiti vrsto informacij (subjektivne in objektivne informacije) in različne načine predstavitve.

### 5. korak: **Opredelitev meril za najboljšo prakso**

Pri benchmarkingu gre za primerjavo informacij ali podatkov s tistimi, ki veljajo za najboljšo prakso. Izbiri najboljše prakse je treba opraviti na podlagi predhodno določenih meril. V mnogih primerih so merila odvisna od obsega merila/standarda. Pri primerjavi uspešnosti učinkovitega inkluzivnega izobraževanja se lahko uporabljajo drugačna merila, kot če se primerja uspešnost pri zadovoljstvu študentov in učiteljev oz. rezultati programov poklicnega izobraževanja in usposabljanja za študentke.

### 6. korak: **Izbira organizacij/-e**

Po tem ko se prepoznajo merila za najboljšo prakso, je treba izbrati organizacijo, za katero bi želeli opraviti benchmarking. Z drugimi besedami, izberite organizacijo, s katero bi radi primerjali podatke, ki ste jih izbrali v 3. koraku. Izbira organizacije predstavlja ključen korak v procesu benchmarkinga. Izbrano organizacijo je treba obravnavati kot »najboljšo prakso« glede vprašanja, ki je predmet primerjave.

### 7. korak: **Primerjava uspešnosti**

Primerjavo informacij je treba izvajati sistematično. Med seboj je treba primerjati podobne informacije. Kvantitativne informacije je treba primerjati s kvantitativnimi informacijami, ki temeljijo na podobnih kazalnikih. Subjektivne informacije je treba primerjati z drugimi subjektivnimi informacijami, ki temeljijo na podobnih kazalnikih, dejstva in številke pa je treba primerjati med seboj.



#### 8. korak: **Analiza primerjave**

Analiza primerjanih informacij se lahko izvede na različne načine. Pri kvantitativnih informacijah je lahko koristna statistična analiza. Za analizo kvalitativnih informacij so na voljo druge tehnike. V vsakem primeru pa v procesu analize iščete vzroke za razlike. Poskušate razumeti, zakaj se uspešnost razlikuje in zakaj je benchmarking bolj uspešen. Raziskali boste torej informacije, ki so razlog za trenutno uspešnost, da bi se lahko iz njih naučili.

#### 9. korak: **Opredelitev ukrepov za izboljšanje**

Na podlagi analize primerjanih podatkov lahko ugotovite, kateri vidik uspešnosti je treba izboljšati. V 8. koraku ste morda preiskali razloge za razlike med podatki in informacijami. Zakaj je ustanova v procesu benchmarkinga uspešnejša od vaše organizacije? Ti razlogi lahko predstavljajo navdih za izvajanje pobud za izboljšanje: spreminjanje načinov dela, merjenje rezultatov, izboljšanje prakse. Za trajnost ukrepov za izboljšanje je v ta proces treba vključiti vodstvo in osebje (učitelje). Vključevanje vodstva in učiteljev se šteje kot ključni dejavnik, ki omogoča trajnostne izboljšave.