

PRZEGLĄDY WYNIKÓW OPARTE NA DANYCH (DATA-DRIVEN PERFORMANCE REVIEWS)

Materiał został przygotowany w ramach projektu "Ministerstwa Uczące Sie".
Projekt jest współfinansowany przez Unię Europejską, ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

1 Opis praktyki

Data-Driven Performance Reviews to strategia kierowania organizacją. Polega na regularnych, ustrukturyzowanych, spotkaniach koncentrujących się na przeglądzie kluczowych danych, które mówią o postępach organizacji w osiąganiu wyników. Dane ilościowe są centralnym elementem takich dyskusji aczkolwiek dane jakościowe również są wykorzystywane. Spotkania różnią się od typowych spotkań roboczych dwoma rzeczami: regularnością procesu oraz uporządkowaną strukturą i procedurą dyskusji.

Ta praktyka to element szerszego nurtu "performance measurement", rozwijanego przez administrację obecnego prezydenta USA (patrz: www.performance.gov).

Uczestnikami spotkań jest kadra kierownicza i przedstawiciele pracowników, raportujący wyniki i wspierający dyskusję. Na poziomie agencji (odpowiednik naszego ministerstwa) są to zwykle spotkania dyrektorów działów, na poziomie części agencji (polskie departamenty) - spotkania kierownictwa danego departamentu i jego naczelników.

Analizowane wskaźniki dotyczą wszystkich elementów modelu logicznego na którym opiera się działanie danego departamentu ale akcent jest stawiany na produkty i rezultaty. Większość z agencji zainwestowała dużo wysiłku i uwagi w wypracowanie optymalnego zestawu wskaźników. Powstawały one zwykle stopniowo - kierownictwo jak i zespoły pracowników odpowiedzialne za dane zadania testowali które z danych przydają się w rzeczowej dyskusji, a które są tylko szumem informacyjnym. Taki inkrementalny i interaktywny proces przeprowadziła np. Food and Drug Administration (FDA) - w relatywnie krótkim czasie (4 miesiące w 2009r). Proces jest kluczowy dla organizacji - pomaga sprecyzować jej funkcję i zakres zadań jak i oczekiwania kierowane wobec niej przez otoczenie.

Na poziomie technicznym pracownicy przygotowujący spotkanie powinni się zatroszczyć o zebranie wymaganych danych, podsumowanie ich w przejrzystej formie, zidentyfikować, we współpracy z kierownictwem główne kwestie do dyskusji, pytania, poinformować o strukturze spotkania jego uczestników. Organizacje zwykle stosują proste szablony prezentacji wyników. Wysublimowane systemy zbierania i analizy danych są wykorzystywane przez kilka agencji (np. system HUDStat, NASA) ale większość organizacji korzysta z Excela czasami wspomaganego pakietami graficznymi (np. Tableau: <http://www.tableausoftware.com/>).

Częstotliwość i struktura spotkań zależy od skali organizacji i poziomu, na którym organizowane są spotkania. Na poziomie całych agencji spotkania zwykle odbywają się kwartalnie. W EPA spotkania odbywają się dwa razy do roku, co wynika ze specyfiki pola ochrony środowiska (trendy zmian są powolniejsze). Natomiast jeśli spotkania dotyczą poziomu organizacji odpowiadającego naszym departamentom lub pojedynczym programom to zwykle jest to cykl dwutygodniowy lub miesięczny. Spotkania trwają maksymalnie dwie godziny.

Typowe spotkanie przebiega według następującej struktury (Hartry, H. & Davies, E. 2011 op.cit, s.24):

1. Wprowadzenie
2. Przegląd kluczowych kwestii z ostatniego spotkania
3. Dyskusja nad głównymi obserwacjami i sesja pytań ze strony kierownictwa
4. Dyskusja na temat obszarów w których poziom wskaźników jest szczególnie wysoki lub niski

Cytując ten materiał prosimy podawać następujące źródło: Olejniczak K. (2012) "Doświadczenia administracji amerykańskiej" w: Mazur S., Płoszaj A. (red.) *Wspieranie mechanizmu uczenia się w organizacjach publicznych. Doświadczenia międzynarodowe*, Warszawa: Scholar

5. Burza mózgów na temat dalszych kroków
6. Zidentyfikowanie listy działań wynikających z dyskusji podczas spotkania.

Spotkania poświęcone przeglądowi wyników opierają się na kilku głównych zasadach (Hartry op.cit.):

1. Zdawać sobie sprawę, że zestaw danych nie jest doskonały i że będzie ewoluował w czasie. Dane są tylko podstawą do dyskusji,
2. Zachować otwartą atmosferę dyskusji, unikać personalnych odniesień, nawet w przypadku niezadowolających rezultatów,
3. Ograniczyć "opowiadanie o danych i monologi" a skoncentrować się na wspólnej dyskusji i zbiorowym rozwiązywaniu kwestii.

Po spotkaniu pracownicy odpowiedzialni za *Performance Reviews* podtrzymują ciągłość procesu doskonalenia działań. W praktyce oznacza to konsekwentne realizowanie decyzji podjętych na spotkaniu i zapisywanie postępów działań.

Skuteczność takiego systemu opiera się na trzech czynnikach: ciągłym zaangażowaniu kierownictwa (pracownicy muszą widzieć, że zbierane dane są rzeczywiście osiłą dyskusji na spotkaniach) oraz procesie identyfikowania, zbierania i przygotowania danych (dane powinny mieć znaczenie, ilustrować kluczową kwestię, być przejrzyste). Warunkiem bazowym jest logika i dyscyplina struktury celów departamentu.

2 Powiązanie praktyki z MUS (mechanizmem uczenia się)

Praktyka dotyczy pola Procedur i Zwyczajów.

Wspiera Impulsy (Informacje Zwrotne) oraz Refleksję, zaś pośrednio także Wiedzę (wszystkie trzy typy) i Adaptację (strategiczną).

3 Poziom organizacyjny, na którym wdrażana jest praktyka

Praktyka jest wdrażana zarówno na poziomie całego ministerstwa jak i poszczególnych departamentów. Wydaje się, że w ramach MUS można rozpocząć od eksperymentowania na poziomie departamentu.

4 Zalety i ograniczenia praktyki

Praktyka jest kluczowa dla prowadzenia świadomych polityk publicznych opartych na dowodach. Porządkuje dyskusję i sprowadza ją na merytoryczne tory. Zarówno na poziomie kierownictwa jak i pracowników dostarcza informacji zwrotnych umożliwiających podejmowanie decyzji w oparciu o dowody.

Wyzwaniem jest dostępność wiarygodnych i znaczących (z informacyjnego punktu widzenia) danych. Wyzwaniem będzie też początkowe utrzymanie ciągłości procesu.

Praktykę można wdrażać w Polsce.

Źródła

Wywiady MUS - Waszyngton D.C., 2012;

Seminaria *The Government Performance Coalition* (George Washington University: 2011 - 2012);

Hartry, H. & Davies, E. (2011) *A Guide to Data-Driven Performance Reviews*, Washington D.C.: IBM Center for The Business of Government;

AGA (2011) *Using Performance Information to Drive Performance Improvement*, AGA CPAG Research Series, Report No. 29, Washington D.C.: Association of Government Accountants.

Załączniki

Brak

Cytując ten materiał prosimy podawać następujące źródło: Olejniczak K. (2012) "Doświadczenia administracji amerykańskiej" w: Mazur S., Płoszaj A. (red.) *Wspieranie mechanizmu uczenia się w organizacjach publicznych. Doświadczenia międzynarodowe*, Warszawa: Scholar