

Využití metody: Plánování, implementace trendů v organizaci

Facilitátor: ano

Ideální počet účastníků: 20 (záleží na dohodě s hostitelskou organizací)

Základní pomůcky: benchmarkingové formuláře

Příklad použití metody: viz krok 1

Objevitelem benchmarkingu je Robert C. Camp. Benchmarking definuje jako „...hledání nejlepších postupů v podnikání, které vedou k vynikajícím výsledkům“.

Zásady:

1. zásada čínského generála Suc-c (cca 500 př.n.l.): *Jestliže znáš svého nepřítele a znáš-li i sám sebe, nemusíš se bát o výsledek stovky bitev.*
2. zásada: *Buď nejlepším z nejlepších.*

Benchmarking je používán v úspěšných organizacích a pomáhá jim dosáhnout stavu, kdy jsou špičkovým zařízením. Základní cíl benchmarkingu je být nejlepším. V praxi to znamená učit se od těch nejlepších organizací, aby bylo dosaženo vynikající kvality – excellence. V benchmarkingu chceme poznat, jak to dělají jiní (přední SVC i jiné organizace), určit jejich přednosti (srovnávat se jen s těmi nejlepšími) a převzít to nejlepší. Jsou-li „jiné organizace“ v něčem lepší (znalosti, metody, procesy), je třeba zjistit proč a převzít to. Formy mohou být přitom různé: napodobení, modifikace, akceptace.

Jinými slovy lze říci, že organizace (hlavně její vedení) porovnává svoji činnost s výsledky nejlepších organizací ve své oblasti a zjištěné rozdíly využívá k analýze své pozice na trhu a k dalšímu rozvoji. Benchmarking identifikuje potenciální možnosti zlepšení organizace a ukazuje, jak toto zlepšení implementovat, případně měří úspěch implementace. Benchmarking tedy představuje nástroj ke zdokonalování organizace (a jejího řízení) a přesahuje tím hranice tradiční analýzy konkurence.

Krok 1 - Rozhodnutí

Organizace nebo její vedení se rozhodlo, že se chce věnovat benchmarkingu. Spolu s tímto rozhodnutím musí přijít důvod, tj. proč se benchmarkingu věnovat. Od toho se odvíjí, co chce organizace sledovat. Zde jsou některé možnosti:

- Organizace se soustředí na produkty a služby a jejich porovnání s organizacemi, které se tímto také zabývají. (Uplatňuje se mezi organizacemi nabízejícími stejný či podobný produkt nebo službu.)
- Zaměřuje se na jednu nebo více funkcí organizace.
- Zajímá se o konkrétní procesy organizací, které provozují podobnou činnost.
- Srovnává služby poskytované organizací s požadavky zákazníků.
- Sleduje procesy v jednotlivých odvětvích.

Krok 2 - Plán benchmarkingu

V tomto kroku si organizace naplánuje, jak celý proces benchmarkingu bude probíhat.

V prostředí, v němž se pohybujeme (SVC, NNO), máme tu výhodu, že tyto organizace sdílejí své dobré příklady a nebrání se návštěvám podobných organizací.

Krok 3 - Výběr organizací

Je rozhodnuto, co chce organizace zjišťovat a sledovat. V tomto kroku je nutné vybrat organizace, které budou navštíveny. Hlavním kritériem je jejich trvalá úspěšnost ve sledovaných parametrech.

Pak se už jen dohodne návštěva (návštěvy) s důrazem na vytipované jevy.

Krok 4 - Rozdělení úloh

Vyberou se pracovníci, kteří se benchmarkingové návštěvy zúčastní. Následně je zorganizována schůzka, kde se domluví, kdo bude mít během benchmarkingové návštěvy jakou roli. Jedna skupina bude sledovat určitou činnost navštívené organizace, další zase něco jiného.

Některé organizace mají pro tento případ zpracované formuláře, které jsou pro hodnotitele určitým vodítkem k tomu, co sledovat - viz příloha.

Krok 5 - Benchmarkingová návštěva

Samotná benchmarkingová návštěva může mít mnoho forem. Délka se odvíjí od dohody s navštívenou organizací a zájmu sledovat určité jevy. Může být několikahodinová, ale také několikadenní. Ideálem je, když na začátku přivítá návštěvníky ředitel a promluví o filozofii organizace, její činnosti a řízení. Následují prezentace (semináře) k tématům, o která se hosté zajímají. Ty jsou vedené lidmi, kteří prezentované činnosti přímo realizují. V případě pedagogické činnosti je velmi vhodné, když jdou návštěvníci navštívit přímo tyto pedagogické činnosti. Následuje diskuze s vedoucími a organizátory. Na závěr se opět koná setkání s ředitelem organizace, jenž vše shrne, zarámuje. Zde je místo na závěrečné otázky.

Krok 6 - Vyhodnocení

Při absolvování takovýchto návštěv je třeba účastníky promyšleně motivovat ke konkrétním výstupům pro jejich další práci. Doporučovaným krokem je, že návštěvníci se okamžitě po absolvované návštěvě sejdou - ještě v prostorách navštívené organizace - a sdělí si první dojmy.

Zde může proběhnout diskuze o tom, co chtějí lidé ve své organizaci zavést. Na konci setkání má organizace seznam s návrhy, které musí zavést, měla by zavést a mohla by zavést.

Po návratu „domů“ vyhodnocování pokračuje. Výstupem tohoto kroku je plán realizace. Tento plán obsahuje návrhy převedené do cílů. K cílům jsou zpracované realizační kroky, spolu s termíny a jmény zodpovědných osob.

Krok 7 - Zavádění změn

V tomto kroku probíhá realizace vytvořeného plánu.

Krok 8 - Kontrola

Následuje sledování dosažených výsledků a jejich porovnání s akčním plánem. Jedná se o kontrolu, zda je plánovaných výsledků dosaženo. Pokud se vyskytnou nějaké problémy, je nutné se zaměřit na překážky, které zlepšení brání.

Krok 9 - Standardizace změn

Jsou-li návrhy úspěšně implementovány do života organizace, je třeba udělat poslední a závěrečný krok: všechny potřebné změny zavést/standardizovat do procesů nebo systému.

Poznámka:

Opakem benchmarkingu je tzv. CCC metoda (Comparison with Companies in Crises), což je strukturovaná pracovní metoda používaná pro identifikaci a analýzu kritických faktorů neúspěchu organizace v krizi, a zároveň také porovnávání s aktivitami naší vlastní organizace a provedení selektivních opatření. Jinými slovy – tato metoda znamená „pouč se od nejhorších, aby ses vyhnul chybám“ a je hlavně operativně taktickou metodou zaměřenou na prevenci a jisté zlepšování.

Benefit pro hostitelskou organizaci

Výhodou v tomto případě je, že SVC a NNO své know how neskrývají a nebrání se těmto typům návštěv ve svém zařízení, naopak rádi prezentují výsledky a systém své práce. K tomu, aby benchmarkingová návštěva proběhla podle popsaného scénáře, je však nutné, aby ředitel organizace měl předem připravený program návštěvy, v němž bude přitažlivou formou představeno zařízení „hostitele“, jeho činnost, záměry, výsledky, systém řízení atd.

Je však možnost, jak hostitelům tuto časovou investici vrátit. Touto možností je dát organizaci zpětnou vazbu na její činnost. Ta se dává buď řediteli nebo vedení nebo také všem pracovníkům, kteří se akce nějakým způsobem účastnili.

To je dobré i pro návštěvníky, kteří tak musí proniknout více do systému organizace. To samozřejmě také záleží na zvolené formě. Důležité je, aby to obě strany bavilo.

Pro ilustraci uvádíme několik možností, jak zaměřit benchmarkingovou návštěvu a její následnou zpětnou vazbu.

- Inspekce

Návštěvníci jsou rozděleni do skupin (4 - 6 účastníků). Nejprve absolvují klasickou prezentaci zařízení. Poté sami chodí po jednotlivých odděleních a vystupují jako inspekce. Mají právo se zeptat na cokoli. Následně zpracovávají inspekční zprávu, tu pak prezentují všem pracovníkům zařízení. Následuje diskuze. Na závěr pracovníci hostitelské organizace hodnotí přínosy pro své zařízení. Ve druhé části návštěvníci sdělí, co z toho, co viděli, zavedou ve svých organizacích.

- Patentový úřad

Podobný model jako u „Inspekce“. Návštěvníci absolvují prezentaci a prohlídku zařízení. Na společném setkání pak pracovníci navštíveného zařízení představují patentový úřad. Jednotliví účastníci (nebo utvořené skupiny) veřejně podávají patentovému úřadu návrhy na zlepšení ve všech oblastech. Po této části se pracovníci zařízení sejdou a vyhodnotí tři podané návrhy, které jsou z jejich pohledu nejlepší. Pro tyto tři mají připravenou vlastní cenu (obvykle kombinace vína s keramickými výrobky). Opět ještě následuje diskuze.

- Mediální návštěva

Návštěvníci jsou rozděleni do skupin (4 - 6 účastníků) a vylosují si médium, které budou prezentovat – od seriózních médií až po bulvární. Nejprve absolvují klasickou prezentaci zařízení. Poté sami chodí po jednotlivých odděleních a získávají si materiály do svých médií. Mají právo zeptat se na cokoli. Následně zpracovávají svá témata podle charakteru média, které zastupují. Výsledky své práce prezentují všem pracovníkům zařízení a všem účastníkům. Následuje diskuze. Na závěr jsou vyhodnoceny nejpřínosnější mediální příspěvky. Hodnotí pracovníci navštíveného zařízení.

Poznámka: tento způsob lze využít v návštěvách zaměřených na public relations.

- Divadlo

Totéž co v mediální návštěvě, jen s tím rozdílem, že cílem skupinek je sesbírat materiál pro svoji pětiminutovou divadelní scénku.

- Sociologické skupinky

Skupina dostane téma (image organizace, spokojenost s ...) a k tomu otázky. Poté formou rozhovorů s pracovníky a klienty zařízení sbírá odpovědi. Ty pak vyhodnocuje a navrhuje pracovníkům organizace řešení.

- Detektivové

Po zařízení jsou ukryty otázky, na něž hledají skupinky účastníků odpovědi a případné řešení. K tomu musí absolvovat řadu návštěv jednotlivých oddělení. Vedle toho pátrají po ukrytých „klenotech“ (činnosti, nástroje propagace, formuláře...), které zavedou ve svých organizacích.

Příloha: Benchmarking - záznamový arch

Organizace			
Ředitel			
Provedeno dne		Hodnotitel(é)	
Poznámka			

První dojem (image)

Stručná charakteristika organizace

Zaznamenání hodné výkonové ukazatele			

Inspirace pro mou organizaci

ZÚ
Akce
Pobytové akce
Trendy
Používané metody
Práce s externisty

Co rozhodně implementuji do své organizace: