

Využití benchmarkingu ve funkčním studiu

„Benchmarking je používán v úspěšných organizacích a pomáhá jim dosáhnout konkurenceschopnosti. Benchmarking je cesta k trvalému rozvoji organizace. To znamená:

- Zkoumat organizace s podobným zaměřením i v nejširším kontextu
- Zjišťovat jak měřit výkonnost
- Identifikovat nejlepší organizace především v mé oblasti
- Implementovat zdokonalení do života organizace
- Monitorovat výkonnost

Benchmarking je postup rozvoje SVČ tak, že se SVČ orientuje na to, aby bylo špičkovým zařízením. Základní cíl benchmarkingu je být nejlepším. V praxi to znamená učit se od těch nejlepších SVČ, aby bylo dosaženo vynikající kvality – excellence. V benchmarkingu jde o to poznat, jak to dělají jiní (přední SVČ i jiné organizace), určit jejich přednosti (srovnávat se jen s těmi nejlepšími) a převzít to nejlepší. Jsou-li „jiná SVČ“ v něčem (znalosti, metody, procesy) lepší, je třeba zjistit proč a převzít to. Formy mohou být přitom různé: napodobení, modifikace, akceptace.

„Jinými slovy lze říci, středisko volného času (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 k zdokonalování organizace (a jejího řízení) a přesahuje tím hranice tradiční analýzy konkurence.

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, jakož i porovnávání s aktivitami vlastního SVČ 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.

Benchmarking bude nedílnou součástí Funkčního studia a to vždy první den programu, kdy jsou realizovány benchmarkingové návštěvy. V tomto případě jde o to, že vybraný ředitel SVČ připraví pro ostatní kolegy předem připravený systém návštěvy, ve kterém bude přitažlivou formou představeno zařízení „hostitele“, jeho činnost, záměry, výsledky, systém řízení atd. Aby účastníci dokázali „vytěžit“ maximální užitek z této návštěvy pro jejich organizaci i je osobně, je zde pro tuto příležitost navržen záznamový arch – viz příloha. Výhodou v tomto případě je, že SVČ své know how neskrývají a nebrání se těmto typům návštěv ve svém zařízení, naopak rádi prezentují výsledky a systém své práce. Při absolvování takovýchto

návštěv je třeba účastníky vzdělávacího programu Trvalého rozvoje SVČ promyšleně motivovat ke konkrétním výstupům pro jejich další práci.

Z toho důvody pečlivě zvažujeme formy těchto benchmarkingových návštěv. Pro ilustraci uvádím některé příklady:

- Inspekce

Účastníci jsou rozděleni do skupin (4-6 účastníků). Nejprve absolvují klasickou prezentaci o zařízení. Poté sami chodí po jednotlivých odděleních a vystupují jako inspekce. Mají právo se zeptat na cokoli. Následně zpracovávají inspekční zprávu, kterou prezentují všem pracovníkům zařízení a všem účastníkům. Následuje diskuse. Na závěr pracovníci hodnotí přínosy pro jejich zařízení. Ve druhé části účastníci naopak hodnotí, co z toho co viděli zavedou ve svých organizacích. Společná část už probíhá po večeři v hotelu, kde jsme trávíme zbylé čtyři dny.

Poznámka: tento způsob probíhá v programech zaměřených na legislativu

- Patentový úřad

Podobný model jako u „Inspekce“. Účastníci absolvují prezentaci a prohlídku zařízení. Na společné večerním setkání pracovníci zařízení představují patentový úřad. Jednotliví účastníci (nebo utvořené skupinu) veřejně podávají patentovému úřadu návrhy na zlepšení ve všech oblastech. Po této části se pracovníci zařízení schází a vyhodnocují nejlepší tři podané návrhy z jejich pohledu. Pro tyto tři mají připravenou vlastní cenu (obvykle kombinace vína s keramickými výrobky). Opět ještě následuje diskuse

- Mediální návštěva

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

Poznámka: tento způsob probíhá v programech zaměřených na public relations

- Divadlo

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

- Sociologické skupinky

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

- Detektivové

Po zařízení jsou ukryty otázky, na které hledají skupinky 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.

Vedle učení se dobrým manažerským praktikám mají benchmarkingové návštěvy ještě jeden cíl: Seznámit se se současnými trendy, o které je v současnosti ze strany klientů zájem a navíc si tyto aktivity vyzkoušet na vlastní kůži.

Jako příklad můžeme uvést lednovou návštěvu Cirkusu Legrando, který patří pod středisko volného času Lužánky. Nejprve nás pracovníci Cirkusu Legrando seznámili se svojí činností poutavou prezentací a poté jsme ve skupinách absolvovali program, který bývá připraven i pro děti - žonglovali jsme s míčky, diablem, tyčemi, roztáčeli na tyčích talíře, dělali sestavy s jojem, chodili jsme na míči i po provaze a seděli nebo leželi na hřebících. Na úplný závěr jsme prošli přes střepy z rozbitého skla.

Benchmarkingová návštěva je zpravidla rozdělena do tří částí. První část je zaměřena na předávání manažerských zkušeností, druhá část je zaměřena na předávání pedagogických zkušeností. Třetí část je zaměřena na "vytěžení" zkušeností, kde nám jde o to, aby hostitelé získali maximální zpětnou vazbu pro svou činnost a řadu realizovatelných námětů do budoucna. U účastníků nám jde o to, aby viděli špičkové věci, kterými se mohou inspirovat, naučili se nové věci a získali podněty pro svoji práci.

Příloha: Benchmarking - záznamový arch

Středisko volného času			
Ředitel			
Provedeno dne	Hodnotitel(é)		
Poznámka			

První dojem (image)

Stručná charakteristika SVČ

Zaznamenáníhodné výkonové ukazatele SVČ			

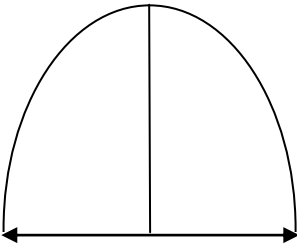
HODNOCENÍ SVČ PRO BENCHMARKINGOVÉ ZÁVĚRY **SVČ jako veřejné místo**

Kriterium	1 = nejméně, 5 = nejvíce (nejlepší)	Poznámka
Místo využívají různé typy lidí	1 2 3 4 5	
V místě existují aktivity, jak pro stálé členy tak i pro volně příchozí.	1 2 3 4 5	
Místo je interaktivní	1 2 3 4 5	
Místo je atraktivní pro příchozí	1 2 3 4 5	
Místo je čisté, dobře udržované	1 2 3 4 5	
Místo navozuje pocit bezpečí	1 2 3 4 5	
Místo má dobrý informační systém	1 2 3 4 5	
Před místem je „živo“ (místo žije)	1 2 3 4 5	
Místo je prostor zvoucí k návštěvě, působí přívětivě	1 2 3 4 5	
Pro příchozí (čekající) jsou připraveny možnosti k sezení	1 2 3 4 5	
Efektivita využití prostor	1 2 3 4 5	

Sledování SVČ – co stojí za to převzít

Kriterium	1 = nejméně, 5 = nejvíce (nejlepší)	Poznámka
Pravidelná zájmová činnost	1 2 3 4 5	
Nepravidelná zájmová činnost	1 2 3 4 5	
Spontánní aktivity	1 2 3 4 5	
Další oblasti	1 2 3 4 5	
Nabídka pro školy	1 2 3 4 5	
Zajímavé projekty	1 2 3 4 5	
Trendové činnosti	1 2 3 4 5	
Nabídka služeb	1 2 3 4 5	
Vnitřní struktura organizace	1 2 3 4 5	
Personální zabezpečení činnosti	1 2 3 4 5	
Práce s externími pracovníky	1 2 3 4 5	
Motivace pracovníků	1 2 3 4 5	
Systém odměňování	1 2 3 4 5	
Týmová práce	1 2 3 4 5	
Dělbá práce	1 2 3 4 5	
Vzdělávací systém	1 2 3 4 5	
Systém rozvoje pracovníků	1 2 3 4 5	
Jasná vize SVČ	1 2 3 4 5	
Plánování	1 2 3 4 5	
Systém porad	1 2 3 4 5	
Atmosféra v SVČ	1 2 3 4 5	
Ekonomické zabezpečení činnosti	1 2 3 4 5	
Řešení dokumentace činnosti	1 2 3 4 5	
Legislativa	1 2 3 4 5	
Marketing	1 2 3 4 5	
Promyšlený fundraising	1 2 3 4 5	
Reklama, propagace činností	1 2 3 4 5	
Public relations	1 2 3 4 5	
Kultura firmy	1 2 3 4 5	
Klientský přístup k zákazníkům	1 2 3 4 5	
Vztahy se zřizovatelem	1 2 3 4 5	
Vztahy s komunitou (veřejností)	1 2 3 4 5	
Vztahy s obcí	1 2 3 4 5	
Práce s tzv. V.I.P.	1 2 3 4 5	
Ohrožující konkurence	1 2 3 4 5	
Design budov	1 2 3 4 5	
Prostorové podmínky pro činnost	1 2 3 4 5	
Materiální zabezpečení činnosti	1 2 3 4 5	
Komunikační a kancelářská technika	1 2 3 4 5	

ŘEDITEL STŘEDISKA PRO VOLNÝ ČAS DĚTÍ A MLÁDEŽE

ZAMĚŘENÍ ŘEDITELE										ČASOVÁ INVESTICE ŘEDITELE																																																																																																						
↑ Zaměřením na lidi	<table border="1" style="width: 100%; height: 100%; border-collapse: collapse;"><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr></table>																																																																																																															

↓
Zaměřením na výkon

↓
Autoritativní řízení

ŘÍDÍCÍ PRINCIPY/FILOZOFIE

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

Odbornost ředitele:

Absolvované kurzy (semináře):

Výrazné znalosti a dovednosti:

Silné stránky ředitele	Slabé stránky ředitele
-------------------------------	-------------------------------

Stručná charakteristika ředitele:

VYHODNOCENÍ BENCHMARKINGOVÉ NÁVŠTĚVY

Silné stránky SVC

Slabé stránky SVC

Největší pozitiva

Největší zklamání

Inspirace pro mé SVČ

Pedagogická činnosť

Management

Lidské zdroje

Marketing

Ekonomika / Fundraising

Další
