

»» OBSAH

ÚVOD	7
1 POJETÍ A VÝZNAM BENCHMARKINGU	11
1.1 Úvod do terminologie benchmarkingu	13
1.2 Co je a co není benchmarking?	15
1.3 Typy benchmarkingu	20
1.4 Modely benchmarkingu	27
1.5 Benchmarking ve vybraných preskriptivních modelech systémů managementu	32
1.6 Etický rámec a principy benchmarkingu	40
2 FÁZE A ETAPY BENCHMARKINGU A JEJICH ŘÍZENÍ	45
2.1 Návrh pětifázového modelu benchmarkingu	45
2.2 Řízení benchmarkingu jako projektu	50
3 INICIAČNÍ FÁZE BENCHMARKINGU	53
3.1 Definování potřeb organizace a důvodů vnitřních změn	53
3.2 Iniciační výcvik k benchmarkingu	56
3.3 Stanovení politiky benchmarkingu a informování o ní	57
3.4 Hodnocení připravenosti organizace k benchmarkingovému projektu	59
3.5 Výběr, resp. návrh vhodného modelu benchmarkingu	63
3.6 Tvorba dokumentovaného postupu benchmarkingu	65
4 PLÁNOVACÍ FÁZE BENCHMARKINGU	68
4.1 Výběr objektu benchmarkingu	69
4.2 Výběr a výcvik týmu pro benchmarking	79
4.2.1 Ustavení a jmenování benchmarkingového týmu	80
4.2.2 Výcvik týmu pro benchmarking	84
4.3 Zjišťování vlastní výkonnosti objektu benchmarkingu	93
4.4 Výběr partnerů pro benchmarking	100
4.5 Výběr vhodných metod a postupů sběru dat od partnerů	111
4.6 Uzavření smlouvy s partnerem o benchmarkingovém projektu	120
4.6.1 Navázání kontaktů s vybraným partnerem	121

4.6.2 Sjednání podmínek a uzavření smlouvy o realizaci benchmarkingu	123
4.7 Sběr dat o výkonnosti partnerů	124
5 ANALYTICKÁ FÁZE BENCHMARKINGU	135
5.1 Vyhodnocení dat o výkonnosti partnera a analýza rozdílů ve výkonnosti (s podporou vhodných statistických metod)	135
5.1.1 Varianty a nástroje analýzy rozdílů ve výkonnosti	137
5.2 Vyhodnocení dat o výkonnosti partnera s využitím tzv. benchmarkingových indexů	149
5.3 Analýza příčin existence rozdílů ve výkonnosti	149
5.4 Návrh cílových hodnot vlastního zlepšování s ohledem na časový faktor	153
6 INTEGRAČNÍ FÁZE BENCHMARKINGU	164
6.1 Projednání zjištění a výsledků benchmarkingu	164
6.2 Zaznamenání a šíření informací o lepší praxi ve vlastní organizaci	176
6.3 Určení cílů vlastního zlepšování a jejich projednání se zainteresovanými stranami	182
7 REALIZAČNÍ FÁZE BENCHMARKINGU	191
7.1 Plánování projektu vlastního zlepšování	193
7.1.1 Identifikace činností realizace vlastního zlepšování a vymezení jejich vzájemných vazeb	194
7.1.2 Odhad doby trvání činností a stanovení harmonogramu projektu vlastního zlepšování	197
7.1.3 Odhad nákladů a plánování zdrojů	204
7.1.4 Identifikace rizik	206
7.2 Realizace projektu vlastního zlepšování	207
7.2.1 Metody a nástroje pro vlastní zlepšování	207
7.3 Posuzování a hodnocení účinků vlastního zlepšování a změn	211
7.3.1 Průběžné hodnocení plnění cílů vlastního zlepšování a změn	212
7.3.2 Konečné hodnocení a posouzení účinků zlepšování a změn	217
7.4 Rekalibrace benchmarkingu	220
8 PŘÍPADOVÁ STUDIE BENCHMARKINGU	230
ZÁVĚR	246
PŘÍLOHA – SLOVNÍK BENCHMARKINGU	249
POUŽITÁ LITERATURA A VYBRANÉ WWW-STRÁNKY	254
VĚCNÝ REJSTŘÍK	259
O AUTORECH	264