

Model EFQM



ČESKÁ
SPOLEČNOST
PRO JAKOST

O EFQM

EFQM je inovativní nezisková organizace, která spojuje poznatky založené na datech, nové poznatky vycházející z učení a rozvoje a příležitosti k networkingu ve prospěch organizací a jednotlivců na celém světě.

Pracujeme napříč hranicemi mezi zeměmi a podporujeme lídry, kteří řídí kulturní změny a transformaci, aby svým klíčovým zainteresovaným stranám poskytli vyšší výkonnost a výhody.

Prostřednictvím našeho pečlivě navrženého portfolia produktů nabízíme organizacím a jednotlivcům zrcadlo, které jim umožní vidět, kde jsou, a pomůže upozornit na to, kde je třeba jednat.

Tím, že se staneme úspěšným partnerem organizací po celém světě, můžeme naplnit naše vlastní ambice – budovat lepší budoucnost pro lidi, pro komunity a pro organizace samotné.

© EFQM 2019

Žádná část této publikace nesmí být rozmnožována, ukládána ve vyhledávacím systému nebo jakýmkoli způsobem nebo jakýmkoli prostředky šířena (ať elektronicky, mechanicky, pořizováním fotokopí nebo záznamů či jiným způsobem) bez předchozího písemného povolení vydavatele nebo bez licence umožňující omezené kopírování a používání třetí stranou.

Obsah

O EFQM

1 Představení Modelu EFQM

- 1.1 Základní principy, které formovaly Model EFQM
- 1.2 Výsledky průzkumů, které formovaly Model EFQM
- 1.3 Model EFQM: koncept a struktura

2 Model EFQM

Směřování

- Kritérium 1: Účel, vize a strategie
- Kritérium 2: Organizační kultura a leadership

Realizace

- Kritérium 3: Zapojování zainteresovaných stran
- Kritérium 4: Vytváření udržitelné hodnoty
- Kritérium 5: Řízení výkonnosti a transformace

Výsledky

- Kritérium 6: Vnímání zainteresovaných stran
- Kritérium 7: Strategická a provozní výkonnost

3 Nástroj EFQM pro diagnostiku: RADAR

- 3.1 Úvod
- 3.2 Aplikace RADARu na Směřování a Realizaci
- 3.3 Aplikace RADARu na Výsledky
- 3.4 Bodování pomocí matic logiky RADAR

4 Slovník

5 Poděkování

- 5.1 Úvod
- 5.2 Hlavní tým EFQM
- 5.3 Respondenti průzkumu
- 5.4 Účastníci workshopu na Fóru EFQM ve Vídni
- 5.5 Rozhovory s top managementem
- 5.6 Organizace spolupracující na vývoji a testování
- 5.7 Překladaelé
- 5.8 Tým pracovníků EFQM

6 Další pomoc

1 Představení Modelu EFQM

Již od počátku poskytuje Model EFQM organizacím v Evropě i mimo ni návod na rozvoj kultury zlepšování a inovací.

Nyní, díky aktuálnímu obsahu, přesným datům, novému jazyku a svěžímu pohledu na megatrendy a různé globální posuny, které mění podobu světa, ve kterém žijeme, poskytuje Model EFQM moderní odraz toho, co je v tuto chvíli považováno za vhodné.

Abychom společně vytvořili nový Model EFQM, provedli jsme průzkum mezi téměř dvěma tisícovkami odborníků, interně realizovali 24 workshopů, osobně hovořili s lídry více než 60 organizací a vytvořili hlavní tým expertů a spolupracovníků napříč sektory a akademickou obcí.

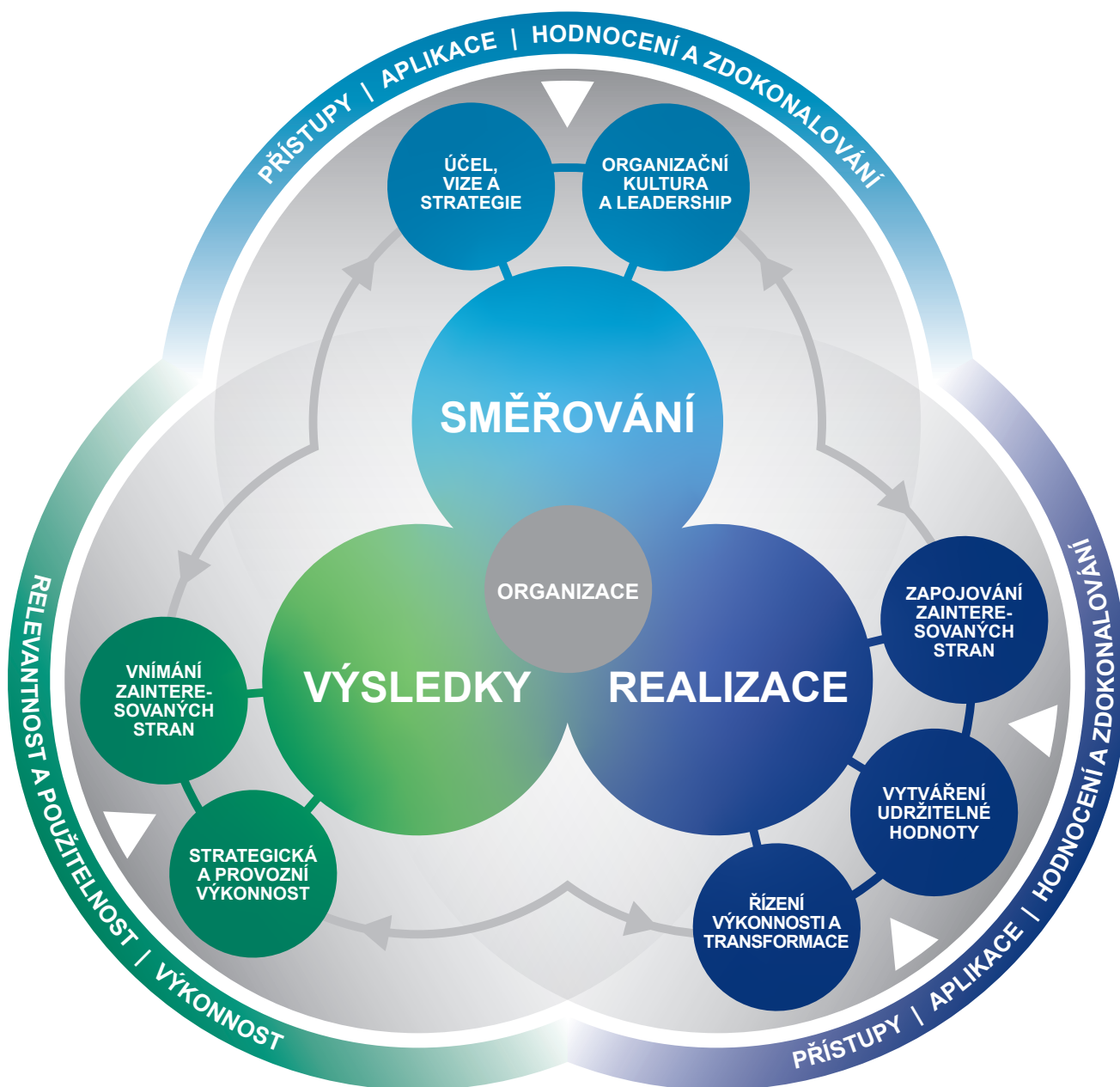
Prostřednictvím této jedinečné spolupráce jsme byli schopni vytvořit, pilotně ověřit a zdokonalit flexibilní rámec, který je vhodný pro daný účel a který pomáhá organizacím transformovat způsoby práce, a to jak z krátkodobého, tak z dlouhodobého hlediska.

Nový Model, vytvořený pomocí metodologie „Design Thinking“, se změnil z jednoduchého sebehodnoticího nástroje na nástroj nabízející nezbytný rámec a metodologii, která pomáhá při změnách, transformaci a disrupci, jimž jednotlivci a organizace každý den čelí.

Jednoduše řečeno, Model EFQM pomůže vaší organizaci dosáhnout úspěchu díky změření pozice, na které se nacházíte na cestě k vytváření udržitelné hodnoty. Pomůže vám pochopit mezery a možná řešení, která jsou k dispozici, a umožní vám významně zlepšit výkonnost vaší organizace a dosáhnout pokroku.

1 Představení Modelu EFQM

1.1 Základní principy, které formovaly Model EFQM



Model EFQM nejenže zůstává relevantní, ale může pomoci nastavit systém řízení pro každou organizaci, která usiluje o dlouhodobou udržitelnou budoucnost.

Model EFQM, celosvětově uznávaný rámec, který podporuje organizace v řízení změn a zlepšování výkonnosti, prošel v průběhu let řadou cyklů zlepšování, aby potvrdil, že nejenže zůstává relevantní, ale že může pomoci nastavit systém řízení pro každou organizaci, která usiluje o dlouhodobou udržitelnou budoucnost.

I když se konkrétní obsah a vizuální identita Modelu EFQM v průběhu času změnila, to, co se nezměnilo, jsou základní principy, na nichž je Model založen. Bez ohledu na velikost organizace nebo na to, zda působí ve veřejném, soukromém nebo třetím sektoru, jsou dnes tyto zásady stejně důležité, jako tomu bylo v minulosti, a tato poslední verze Modelu EFQM se nijak neliší v tom, že i nadále zdůrazňuje důležitost následujících zásad:

- nadřazenost zákazníka;
- potřebu z dlouhodobého hlediska vnímat zainteresované strany jako střed veškerého dění;
- porozumění vztahům mezi příčinami a následky, mezi tím, proč organizace něco dělá, jak to dělá a čeho v důsledku své činnosti dosahuje.



<https://www.osn.cz/osn/hlavni-temata/sdgs/>

Vzhledem k tomu, že rodištěm nadace je Evropa, není překvapující, že tato nejnovější aktualizace Modelu EFQM se, stejně jako její předchůdci, opírá o existenci souboru evropských hodnot, nejlépe vyjádřených v:

- Listině základních práv Evropské unie,
- Úmluvě o ochraně lidských práv a základních svobod,
- Směrnici Rady 2000/78/EC,
- Evropské sociální chartě.

Nadace také uznává roli, kterou mohou organizace hrát v naplňování cílů OSN, které rovněž pomohly formovat toto nejnovější vydání Modelu EFQM:

- Iniciativa Organizace spojených národů Global Compact. Deset principů udržitelného a sociálně odpovědného podnikání.
www.unglobalcompact.org
- Sedmáct cílů udržitelného rozvoje OSN: výzva k aktivitě všech zemí podporovat sociální rovnost, řádnou správu a prosperitu a zároveň ochranu planety.

Existuje předpoklad a očekávání, že jakákoli organizace používající Model EFQM bude respektovat výše uvedené dokumenty a jednat podle podstaty v nich obsažené, a to bez ohledu na to, zda je to její právní povinnost, či nikoli.

1 Představení Modelu EFQM

1.2 Výsledky průzkumů, které formovaly Model EFQM

EFQM v období mezi červencem 2018 a květnem 2019 realizovalo několik samostatných, avšak propojených průzkumů, které mu měly pomoci určit nezbytná zlepšení, jež by měla být učiněna, pokud má být jeho Model uznán jako špičkový manažerský přístup. Výsledky těchto průzkumů odhalily řadu významných změn oproti způsobu fungování organizací v minulosti, které musí být provedeny, pokud si tyto organizace chtějí udržet postavení i nadále, a pokud navíc chtějí být považovány za vynikající.

Výsledky průzkumů, které pomohly utvářet obsah i strukturu Modelu, který je popsán na následujících stránkách, shrnujeme:

Organizace má kromě vytváření a dodávání udržitelné hodnotové nabídky pro své zainteresované strany, ve většině případů zákazníky, také povinnost pečovat o ekosystém, ve kterém působí. Poskytování hodnoty a zvyšování výkonnosti je pro jakoukoli organizaci samozřejmě nezbytné, nikoli však dostačující. Současně je třeba zohledňovat a brát vážně ekonomické, environmentální a sociální podmínky v ekosystému, ve kterém působí.

Potřeba odlišného stylu vedení – méně hierarchického, s méně příkazy a menší kontrolou, více spolupracujícího.

Nutnost zaujmout odlišný přístup k práci s lidmi, které organizace zaměstnává, a uznat hodnotu spolupráce s rozmanitější populací.

V dnešní době se organizace musí více než kdy jindy zabývat řízením dvou výzev paralelně – účinným řízením změn a současně řízením běžného provozu. Úspěšné zvládnutí tohoto dilematu pomáhá organizaci v jejím úsilí přizpůsobit se budoucnosti.

Kreativní, inovativní a disruptivní myšlení jsou základními komponenty, které organizaci pomáhají vytvářet větší hodnotu a dosahovat vyšších úrovní výkonnosti.

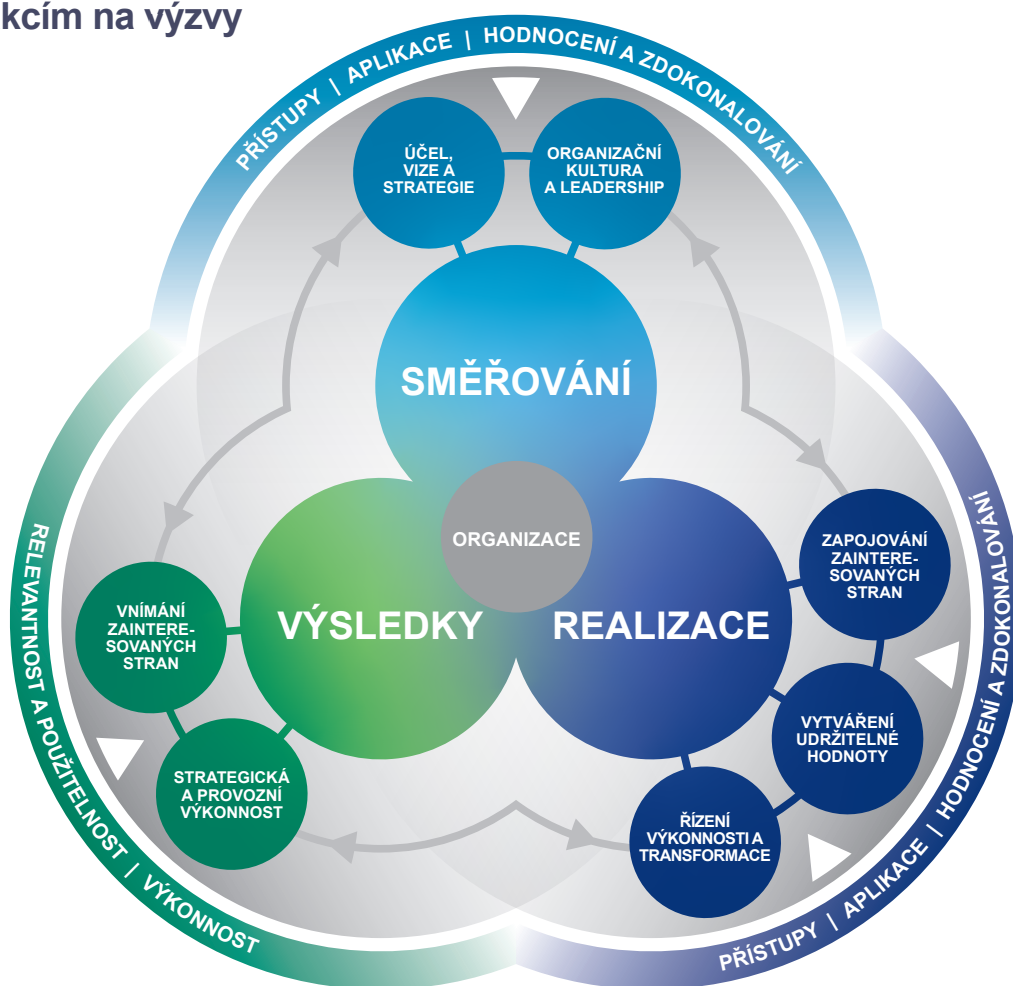
Schopnost identifikovat příležitosti a hrozby, které existují v rámci ekosystému organizace, a následně na ně agilně, efektivně a účinně reagovat.

Rozvíjení kultury založené spíše na spoluvytváření než na principu vítěz – poražený ve vztazích organizace s ostatními v jejím ekosystému.

1 Představení Modelu EFQM

1.3 Model EFQM: koncept a struktura

Strategická povaha Modelu EFQM v kombinaci s jeho zaměřením na provozní výkonnost a orientací na výsledky z něj činí ideální rámec pro prověřování soudržnosti a sladění ambicí organizace do budoucna, a to navíc ve vztahu k jejím stávajícím způsobům práce a reakcím na výzvy a „bolavá místa“.



Jeho využití dává organizaci možnost vidět celek, získat holistický pohled a uvědomit si, že organizace je složitý, ale zároveň organizovaný systém. Stejně jako svět obecně, organizace by neměla být vnímána jako lineární, mechanická a předvídatelná, spíše by měla být chápána jako komplexní adaptivní systém tvořený vzájemně závislými lidmi v dynamickém živém světě.

Každá organizace používající Model EFQM:

- uznává, že nefunguje ve vakuu. Chápe, že je součástí většího, komplexního ekosystému, ve kterém mohou ostatní hráči, známí i neznámí, pomáhat nebo bránit jejímu pokroku, a že je v jejím vlastním zájmu zapojit se a maximalizovat příležitosti k učení se a růstu díky ostatním v rámci jejího ekosystému;
- přijímá příležitost jednat jako lídr ve své sféře vlivu, chovat se jako inspirace pro ostatní a demonstrovat, čeho lze dosáhnout ve prospěch ostatních i sebe sama;
- chápe, že bude čelit stále se zvyšující rychlosti a objemu změn a že musí být připravena je předvídat, řešit a odpovídajícím způsobem na ně reagovat, přijmout výzvu řídit svou činnost pro dnešek a současně být schopna předvídat budoucnost a připravit se na ni.

Struktura Modelu EFQM je založena na jednoduché, ale funkční logice kladení tří otázek:

- „**Proč**“ organizace existuje? Jaký účel naplňuje? Proč zrovna tato strategie? (Směřování)
- „**Jak**“ má v úmyslu naplňovat svůj účel a strategii? (Realizace)
- „**Čeho**“ doposud skutečně dosáhla? „Čeho“ chce dosáhnout zítra? (Výsledky)

Jádrem zdůvodnění Modelu EFQM, červenou nití, je propojení mezi účelem a strategií organizace a tím, jak jsou používány k tomu, aby organizaci pomáhaly vytvářet udržitelnou hodnotu pro její nejdůležitější zainteresované strany* a dosáhnout vynikajících výsledků.

*Osoba, skupina nebo organizace, která má přímý nebo nepřímý zájem na organizaci, její činnosti a výkonnosti, protože může organizaci ovlivnit nebo jí být sama ovlivněna. Příklady externích zainteresovaných stran mohou být vlastníci (akcionáři), zákazníci, dodavatelé, partneři, vládní orgány a zástupci komunity nebo širší společnosti. Příklady interních zainteresovaných stran jsou pracovníci a skupiny pracovníků. Vynikající organizace bere v úvahu potřeby, požadavky a očekávání svých zainteresovaných stran, vyvažuje je a vyhodnocuje svou výkonnost ve vztahu ke svým nejdůležitějším (klíčovým) zainteresovaným stranám.

SMĚŘOVÁNÍ

Shrnutí

Aby organizace mohla dosáhnout a udržet vynikající výsledky, které splňují nebo překračují očekávání jejích zainteresovaných stran, musí:

- definovat inspirativní účel;
- formulovat ambiciózní vizi;
- vytvořit strategii orientovanou na vytváření udržitelné hodnoty;
- budovat kulturu úspěchu.

Nastavení Směřování organizace jí připravuje cestu k tomu, aby byla vnímána jako lídr ve svém ekosystému, který má dobrou výchozí pozici pro realizaci svých budoucích plánů.

2 Model EFQM SMĚŘOVÁNÍ pokračování

Kritérium 1

Účel, vize a strategie

Shrnutí

Vynikající organizace je definována účelem, který inspiruje, vizí, která je ambiciózní, a strategií, která přináší výsledky.

Účel organizace:

- vysvětluje, proč je činnost organizace důležitá;
- nastavuje podmínky pro to, aby organizace vytvářela a dodávala udržitelnou hodnotu pro své zainteresované strany;
- vytváří rámec, v němž organizace přijímá odpovědnost za svůj přínos pro ekosystém, ve kterém působí, a vliv, který na něj má.

Vize organizace:

- popisuje, čeho se snaží organizace dosáhnout v dlouhodobém měřítku;
- má sloužit jako jasný návod pro volbu současného i budoucího zaměření činnosti;
- spolu s účelem organizace poskytuje základ pro tvorbu strategie.

Strategie organizace:

- popisuje, jak hodlá organizace naplnit svůj účel;
- rozpracovává plány k dosažení strategických priorit a naplnění vize organizace.

1.1 Definování účelu a vize

1.2 Identifikace potřeb zainteresovaných stran a jejich pochopení

1.3 Porozumění ekosystému, vlastním schopnostem a hlavním výzvám

1.4 Tvorba strategie

1.5 Tvorba a implementace systému řízení organizace a systému řízení výkonnost

2 Model EFQM SMĚŘOVÁNÍ pokračování

Kritérium 2

Organizační kultura a leadership

Shrnutí

Organizační kulturu tvoří specifický soubor hodnot a norem sdílených pracovníky a skupinami v organizaci, který v průběhu času ovlivňuje způsob, jakým se chovají k sobě navzájem a ke klíčovým zainteresovaným stranám vně organizace.

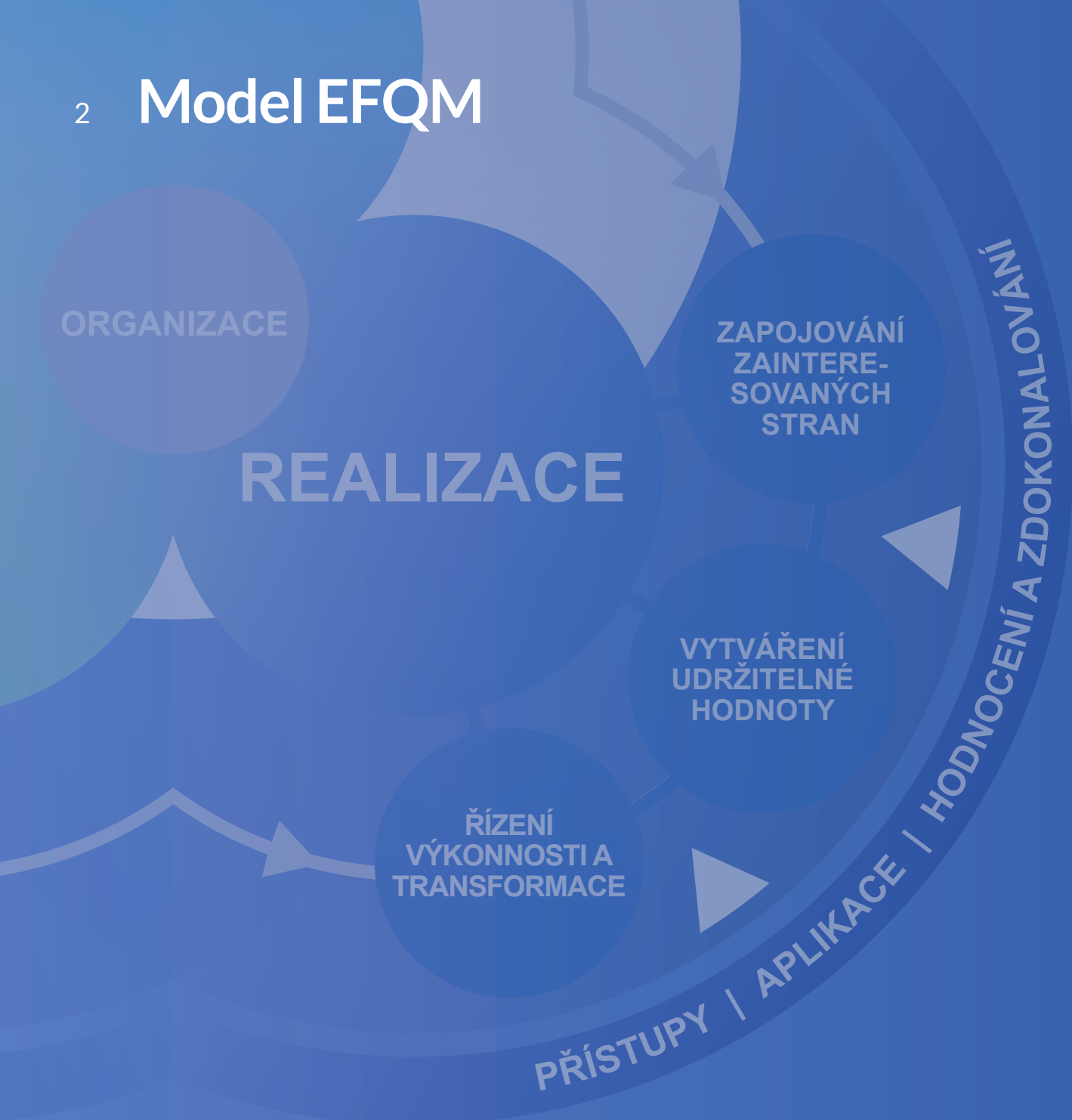
Organizační leadership se týká organizace jako celku, spíše než nějakého jednotlivce nebo skupiny, kteří udávají směr shora. Jde o organizaci jednající jako lídr ve svém ekosystému, uznávanou ostatními jako modelový vzor, spíše než o tradiční pohled na vrcholové lídry řídící celou organizaci.

Ve vynikající organizaci je leadership vnímán jako činnost, nikoli role a lídrovství je patrné na všech úrovních a ve všech jejích částech. Toto lídrovství funguje jako modelový vzor, inspiruje ostatní, posiluje a v případě potřeby přizpůsobuje hodnoty a normy, a pomáhá tak utvářet kulturu organizace.

Organizace, která usiluje o to, aby byla uznána jako vynikající, lídr ve svém ekosystému, dosahuje úspěchu díky soustředění se na následující aktivity:

- 2.1 Řízení kultury organizace a rozvíjení hodnot
- 2.2 Vytváření podmínek pro realizaci změny
- 2.3 Podporování kreativity a inovací
- 2.4 Sjednocování a angažování v účelu, vizi a strategii

2 Model EFQM



REALIZACE

Shrnutí

Aby organizace mohla dosáhnout a udržet vynikající výsledky, které splňují nebo překračují očekávání jejích zainteresovaných stran, je třeba, nikoli však dostačující, aby:

- definovala inspirativní účel;
- formulovala ambiciózní vizi;
- vytvořila strategii orientovanou na vytváření udržitelné hodnoty;
- budovala kulturu úspěchu.

Nastavení Směřování organizace, jak je uvedeno výše, jí připravuje cestu vpřed, následně je ale třeba, aby efektivně a účinně uskutečnila svou strategii a zajistila, že:

- je si vědoma, kdo jsou zainteresované strany v jejím ekosystému, a plně zapojovala ty, které jsou klíčové pro její úspěch;
- vytváří udržitelnou hodnotu;
- dosahuje úrovně výkonnosti, která je nezbytná pro úspěch dnes, a zároveň podporuje nezbytné zlepšování a transformaci, chce-li být úspěšná i v budoucnu.

2 Model EFQM **REALIZACE** pokračování

Kritérium 3

Zapojování zainteresovaných stran

Shrnutí

Po rozhodnutí, které zainteresované strany jsou pro organizaci nejdůležitější, tj. klíčové zainteresované strany, a nezávisle na konkrétních identifikovaných skupinách je velmi pravděpodobné, že při jednání s nimi lze do určité míry shodně uplatňovat následující zásady.

Vynikající organizace:

- Identifikuje jednotlivé druhy a kategorie v rámci každé ze skupin klíčových zainteresovaných stran.
- Využívá svou znalost potřeb a očekávání klíčových zainteresovaných stran k dosažení jejich trvalé angažovanosti.
- Zapojuje klíčové zainteresované strany do naplňování své strategie a vytváření udržitelné hodnoty a uznává jejich přínos.
- Buduje, udržuje a dále rozvíjí vztahy s klíčovými zainteresovanými stranami založené na transparentnosti, odpovědnosti, etickém chování a důvěře.
- Spolupracuje se svými klíčovými zainteresovanými stranami na rozvoji společného porozumění a zaměřuje se na to, jak může prostřednictvím společného rozvoje přispět k cílům udržitelného rozvoje OSN a ambicím Global Compact a získat z nich inspiraci.
- Aktivně shromažďuje informace o vnímání svých klíčových zainteresovaných stran a nečeká na kontakt z jejich strany.
- Vyhodnocuje svou výkonnost ve vztahu k potřebám klíčových zainteresovaných stran a rozhoduje o vhodných opatřeních, která pomohou zajistit její budoucnost v očích těchto klíčových zainteresovaných stran.

V praxi jsme shledali, že vynikající organizace bude do klasifikace klíčových zainteresovaných stran zahrnovat následující skupiny:

- 3.1 Zákazníci – Budování udržitelných vztahů**
- 3.2 Pracovníci – Získávání, zapojení, rozvoj a udržení**
- 3.3 Obchodní a správní zainteresované strany – Zabezpečení a udržení průběžné podpory**
- 3.4 Společnost – Přispívání k jejímu rozvoji, blahobytu a prosperitě**
- 3.5 Partneři a dodavatelé – Budování vztahů a zajištění podpory pro vytváření udržitelné hodnoty**

2 Model EFQM **REALIZACE** pokračování

Kritérium 4

Vytváření udržitelné hodnoty

Shrnutí

Vynikající organizace si je vědoma, že vytváření udržitelné hodnoty je nezbytné pro její dlouhodobý úspěch a finanční sílu.

Jasně definovaný účel organizace spolu se strategií definují, pro koho by organizace měla vytvářet udržitelnou hodnotu. Ve většině případů jsou cílovou skupinou pro vytváření udržitelné hodnoty vhodně segmentovaní zákazníci, i když některé organizace se mohou také zaměřit na vybrané klíčové zainteresované strany ze segmentů společnosti a obchodních a správních zainteresovaných stran.

Vynikající organizace uznává, že potřeby klíčových zainteresovaných stran se mohou v průběhu času měnit a že je důležité shromažďovat a analyzovat zpětnou vazbu a zlepšovat či měnit své výrobky, služby nebo řešení.

Jednotlivé prvky vytváření udržitelné hodnoty jsou uvedeny níže v jednotlivých krocích. Je možné, že plány organizace pro současnost a budoucnost mohou v závislosti na povaze činnosti organizace běžet paralelně nebo se vzájemně překrývat.

- 4.1 Definování hodnoty a postupu její tvorby**
- 4.2 Komunikace a prodej hodnoty**
- 4.3 Dodávání hodnoty**
- 4.4 Definování a implementace celkové zkušenosti**

2 Model EFQM **REALIZACE** pokračování

Kritérium 5

Řízení výkonnosti a transformace

Shrnutí

Aby se organizace mohla stát úspěšnou a úspěšnou zůstat, musí být nyní i v budoucnu schopna plnit následující dva důležité požadavky současně.

Na jedné straně musí neustále úspěšně řídit plnění stávajících obchodních operací. („Řízení výkonnosti“)

Na druhé straně probíhají v organizaci i mimo ni konstantní změny, které musí být řízeny paralelně, pokud má zůstat úspěšná. („Řízení transformace“)

Kombinace řízení výkonnosti a transformace potvrzuje, že je třeba, aby organizace současně dodávala a současně se připravovala na budoucnost.

Hlavními prvky umožňujícími výkonnost a transformaci jsou inovace a technologie, stále rostoucí význam dat, informací a znalostí a odpovědné využívání klíčového majetku a zdrojů.

5.1 Řízení výkonnosti a rizik

5.2 Transformace organizace pro budoucnost

5.3 Řízení inovací a využívání technologií

5.4 Využívání dat, informací a znalostí

5.5 Řízení majetku a zdrojů

VÝSLEDKY

Shrnutí

Výsledky zahrnují, čeho organizace dosáhla ve vztahu k tomu, co bylo popsáno v pilířích Směřování a Realizace, včetně předpovědi do budoucna. V praxi sledujeme, že vynikající organizace poskytuje výsledky o:

- vnímání zainteresovaných stran;
- vytváření udržitelné hodnoty;
- řízení výkonnosti a transformace.

2 Model EFQM

VÝSLEDKY pokračování

Kritérium 6

Vnímání zainteresovaných stran

Shrnutí

Toto kritérium se zaměřuje na výsledky založené na zpětné vazbě od klíčových zainteresovaných stran o jejich osobních zkušenostech s organizací – jejich **vnímání**.

Data o vnímání se mohou týkat minulých i současných klíčových zainteresovaných stran a mohou být získána z řady zdrojů, včetně průzkumů, fokusních skupin, hodnocení, tisku nebo sociálních médií, externího uznání, strukturovaných přezkoumání, zpráv investorů a pochval/stížností, včetně zpětné vazby shromážděné pracovníky z řízení vztahů se zákazníky.

Kromě vnímání klíčových zainteresovaných stran organizace založeného na osobních zkušenostech s organizací může být vnímání ovlivněno i pověstí organizace v oblasti jejího vlivu na životní prostředí a na společnost. Například jak klíčové zainteresované strany vnímají, zda organizace úspěšně přispívá k plnění jednoho nebo více cílů udržitelného rozvoje OSN a ambicí Global Compact.

V praxi shledáváme, že vynikající organizace:

- Ví, jak úspěšná je v naplňování své strategie tak, aby splňovala potřeby a očekávání svých klíčových zainteresovaných stran.
- Používá analýzu minulé a stávající výkonnosti k předvídání budoucího výkonu.
- Používá výsledky vnímání klíčových zainteresovaných stran k vlastní informovanosti a k ovlivňování stávajícího Směrování a Realizace.

Příklady výsledků vnímání klíčových zainteresovaných stran a témat, která by měla být pokryta, ***mohou zahrnovat, nejsou však uvedena v konkrétním pořadí priorit nebo výlučně omezena na:***

- **Výsledky vnímání zákazníků**
- **Výsledky vnímání pracovníků**
- **Výsledky vnímání obchodních a správních zainteresovaných stran**
- **Výsledky vnímání společnosti**
- **Výsledky vnímání partnerů a dodavatelů**

2 Model EFQM

VÝSLEDKY pokračování

Kritérium 7

Strategická a provozní výkonnost

Shrnutí

Toto kritérium se soustředí na výsledky spojené s výkonností organizace z hlediska:

- schopnosti naplňovat účel, plnit strategii a vytvářet udržitelnou hodnotu;
- budoucího zdraví organizace.

Tyto výsledky organizace využívá ke sledování, pochopení a zlepšování své celkové výkonnosti a k předvídání dopadu, který bude mít tato výkonnost na vnímání klíčových zainteresovaných stran, jakož i na její budoucí strategické ambice.

V praxi shledáváme, že vynikající organizace:

- Používá k měření strategické a provozní výkonnosti jak finanční, tak nefinanční ukazatele.
- Chápe vazby mezi vnímáním klíčových zainteresovaných stran a skutečnou výkonností a je schopna s vysokou mírou jistoty předvídat, jak se bude její výkonnost vyvíjet v budoucnu.
- Při rozhodování o nejhodnějších ukazatelích výkonnosti, které budou odpovídat jejím strategickým a operativním cílům, zvažuje současné a budoucí potřeby a očekávání svých klíčových zainteresovaných stran.
- Rozumí vztahům příčin a následků, které ovlivňují výkonnost, a využívá dosažených výsledků k vlastní informovanosti a ovlivňování stávajícího Směrování a Realizace.
- S očekávanou mírou jistoty využívá aktuálně dosažené výsledky k předvídání budoucích výsledků.

Strategické a provozní ukazatele výkonnosti ***mohou zahrnovat (nejsou však omezeny na):***

- **Úspěchy v naplňování účelu a vytváření udržitelné hodnoty;**
- **Finanční výkonnost;**
- **Plnění očekávání klíčových zainteresovaných stran;**
- **Dosahování strategických cílů;**
- **Úspěchy v řízení výkonnosti;**
- **Úspěchy v řízení transformace;**
- **Prediktivní měřítka pro budoucnost.**

3.1 Úvod

RADAR je akronym používaný EFQM k označení nástroje, který vyvinulo, aby organizacím pomáhal:

- lépe řídit stávající způsob práce;
- diagnostikovat stávající silné stránky a příležitosti pro zlepšování.

Logika RADAR na své nejvyšší úrovni uvádí, že organizace musí:

- stanovit výsledky, kterých chce dosáhnout v rámci své strategie;
- mít řadu přístupů, které jí umožní požadovaných výsledků dosáhnout, a to nyní i v budoucnu;
- vhodně tyto přístupy aplikovat;
- hodnotit a zdokonalovat aplikované přístupy, učit se a zlepšovat.

Aby bylo možno snáze provést robustnější analýzu, člení se každý prvek logiky RADAR na řadu atributů. Ke každému atributu se váže popis, který vysvětluje, co je jím míněno a čeho by organizace měla v dané oblasti dosáhnout.

Více v tabulkách 1–3 na následujících stranách.

Jednotlivec nebo tým mohou logiku RADAR používat na úrovni atributů. Ve spojení s Modelem EFQM jim pomůže:

- identifikovat, kde jsou silné stránky organizace a příležitosti pro zlepšování;
- popsat budoucnost organizace z hlediska požadovaných výsledků a nezbytných opatření, která musí být zavedena, aby bylo těchto požadovaných výsledků dosaženo.

3.2 Nástroj EFQM pro diagnostiku: RADAR

Aplikace RADARu na Směřování a Realizaci

Níže uvedená tabulka 1 slouží k provedení analýzy přístupů v rámci kritéria 1 (Účel, vize a strategie) a kritéria 2 (Organizační kultura a leadership).

Pozn.: Všimněte si, že u Směřování se atributy „v souladu“ a „flexibilně“ nepoužívají.

Tabulka 2 se používá k provedení analýzy přístupů v rámci kritéria 3 (Zapojování zainteresovaných stran), kritéria 4 (Vytváření udržitelné hodnoty) a kritéria 5 (Řízení výkonnosti a transformace).

Uživatelé logiky RADAR by měli atributy popsané v příslušných tabulkách relevantně aplikovat na informace prezentované v částech Směřování a Realizace.

Popisy vztahující se k jednotlivým atributům dávají návod na to, co by organizace měla prokázat.

Tabulka 1: Analýza Směřování

Prvky	Atributy	Popis
Přístupy	Solidní	Přístupy mají jasné zdůvodnění a reagují na potřeby příslušných zainteresovaných stran, které se snaží naplňovat. Jsou vhodně popsány a jsou navrženy tak, aby byly platné i v budoucnosti.
	<i>V souladu</i>	<i>U Směřování není aplikováno.</i>
Aplikace	Uplatněny	Přístupy jsou uplatňovány v příslušných oblastech, a to efektivně a včas.
	Flexibilně	<i>U Směřování není aplikováno.</i>
Hodnocení a zdokonalování	Hodnoceny a pochopeny	Zpětná vazba o efektivnosti a účinnosti přístupů a jejich aplikaci je získávána, pochopena a sdílána.
	Učení se a zlepšování	Zjištění z analýz nových trendů, měření, učení se a benchmarkingu jsou využívána k podněcování kreativity a vytváření inovativních řešení s cílem zlepšovat výkonnost ve vhodných časových rámcích.

Tabulka 2: Analýza Realizace

Prvky	Atributy	Popis
Přístupy	Solidní	Přístupy mají jasné zdůvodnění a reagují na potřeby příslušných zainteresovaných stran, které se snaží naplňovat. Jsou vhodně popsány a jsou navrženy tak, aby byly platné i v budoucnosti.
	<i>V souladu</i>	Přístupy podporují Směřování organizace a jsou propojené s dalšími relevantními přístupy.
Aplikace	Uplatněny	Přístupy jsou uplatňovány v příslušných oblastech, a to efektivně a včas.
	Flexibilně	Realizace umožňuje flexibilitu a adaptaci.
Hodnocení a zdokonalování	Hodnoceny a pochopeny	Zpětná vazba o efektivnosti a účinnosti přístupů a jejich aplikaci je získávána, pochopena a sdílána.
	Učení se a zlepšování	Zjištění z analýz nových trendů, měření, učení se a benchmarkingu jsou využívána k podněcování kreativity a vytváření inovativních řešení s cílem zlepšovat výkonnost ve vhodných časových rámcích.

3.3 Nástroj EFQM pro diagnostiku: RADAR

Aplikace RADARu na Výsledky

Níže uvedená tabulka 3 logiky RADAR pro Výsledky slouží k podpoře analýzy kritéria 6 (Vnímání zainteresovaných stran) a kritéria 7 (Strategická a provozní výkonnost).

Uživatelé logiky RADAR by měli atributy popsané v tabulce 3 aplikovat na prezentované důkazy. Těmito důkazy bývá obvykle soubor dat vypovídající o strategické a provozní výkonnosti, členěný podle jednotlivých kritérií výsledků. Popisy vztahující se k jednotlivým atributům dávají návod na to, co by organizace měla prokázat.

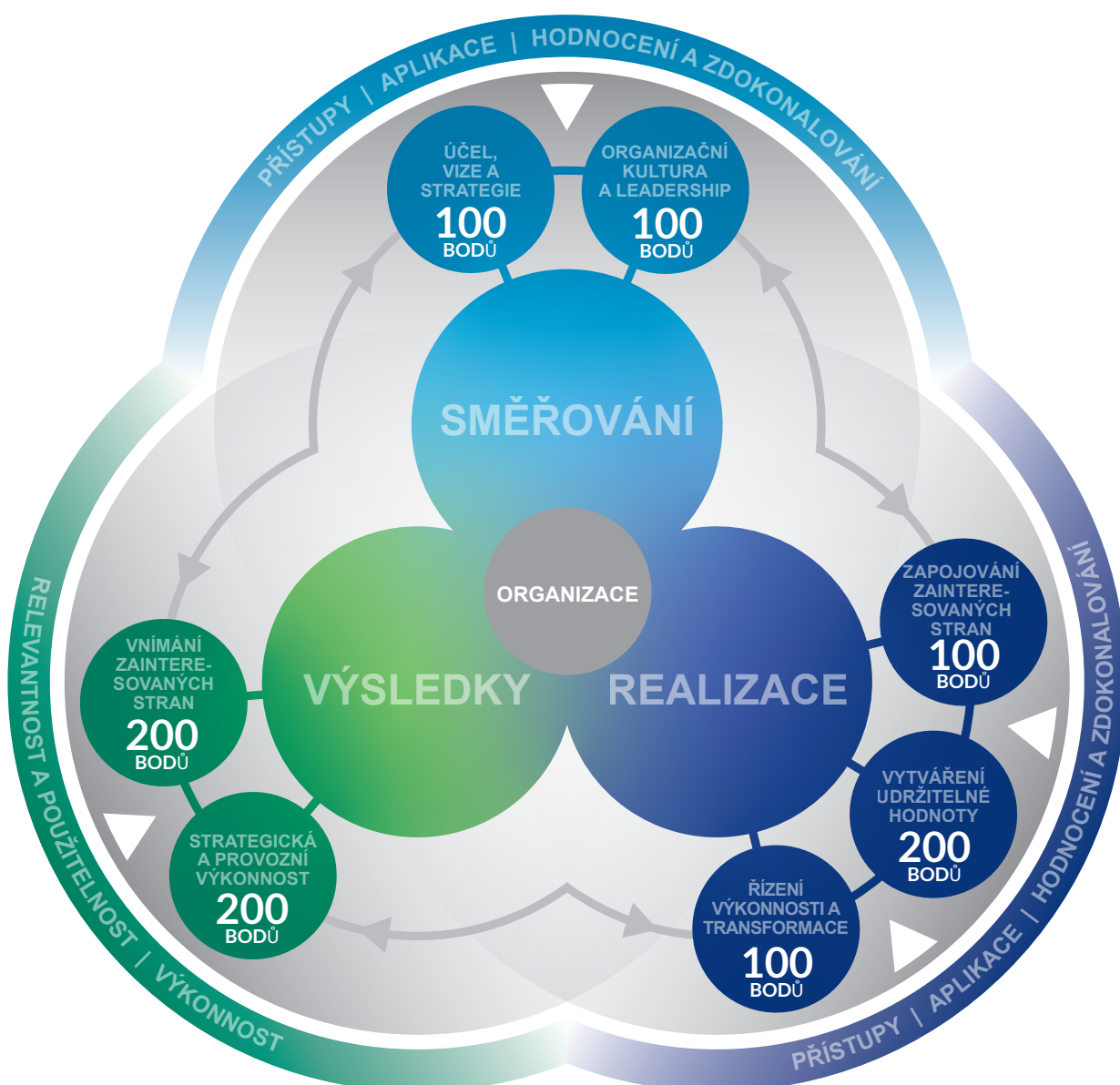
Tabulka 3: Analýza Výsledků

Prvky	Atributy	Popis
Relevantnost a použitelnost	Rozsah a relevantnost	Je identifikován ucelený soubor výsledků, které mají jasnou vazbu na účel a strategii organizace. Vybraný soubor výsledků je pravidelně přezkoumáván a zlepšován.
	Použitelnost dat	Výsledky jsou časově vhodné, spolehlivé a přesné a jsou vhodně členěny, aby poskytly dostatečný vhled do organizace podporující zlepšování výkonnosti a transformaci.
Výkonnost	Trendy	Pozitivní trendy nebo trvale vynikající výkonnost za strategické období/cyklus.
	Cíle	Jsou stanovovány vhodné cíle, které jsou v souladu se strategickými záměry a jsou trvale dosahovány.
	Srovnání	V souladu se strategickým směřováním jsou prováděna vhodná externí srovnání sloužící k hodnocení vlastní výkonnosti a tato srovnání jsou pro organizaci příznivá.
	Zaměření do budoucna	Na základě porozumění vztahu mezi příčinami a následky, analýz souborů dat, vzorů ve výkonnosti a prediktivních opatření organizace chápe hybné síly nezbytné pro udržení vynikající výkonnosti do budoucna.

3.4 Bodování pomocí matic logiky RADAR

EFQM a jeho národní partneři realizují programy oceňující organizace, které při hodnocení podle kritérií Modelu prokáží vynikající udržitelnou výkonnost.

Organizace ucházející se o ocenění jsou podle metodiky Modelu EFQM hodnoceny na stupnici do 1000 bodů. 1000 bodů je rozděleno do sedmi kritérií, jak je uvedeno na následujícím obrázku.



3.4 Nástroj EFQM pro diagnostiku: RADAR

Bodování pomocí matic logiky RADAR

U Směřování a Realizace má každé subkritérium v rámci kritéria stejnou váhu. Např.:

- Všech 5 subkritérií kritéria 1 Účel, vize a strategie se na celkových 100 možných bodech podílí 20 %.
 - a. 1.1 = 20 bodů
 - b. 1.2 = 20 bodů
 - c. 1.3 = 20 bodů
 - d. 1.4 = 20 bodů
 - e. 1.5 = 20 bodů
- Všechna 4 subkritéria kritéria 4 Vytváření udržitelné hodnoty se na celkových 200 možných bodech podílejí 25 %.
 - a. 4.1 = 50 bodů
 - b. 4.2 = 50 bodů
 - c. 4.3 = 50 bodů
 - d. 4.4 = 50 bodů

Výsledky nejsou dále rozděleny na subkritéria. Celkových 200 možných bodů je u kritérií 6 Vnímání zainteresovaných stran a 7 Strategická a provozní výkonnost přidělováno na úrovni kritérií.

Pokud budete následovat metodiku hodnocení EFQM a používat k bodovému hodnocení logiku RADAR, je třeba pamatovat na dvě pravidla. Jedno se váže ke Směřování a Realizaci, druhé k Výsledkům.

- Při hodnocení subkritérií u Směřování a Realizace nesmí celkové bodové hodnocení přesáhnout body udělené za „solidnost“ přístupu. Bez ohledu na to, jak vysoce byly bodovány ostatní atributy, „solidnost“ přístupu má nadřazenou váhu.
- Při hodnocení Výsledků (kritéria 6 a 7) nesmí celkové bodové hodnocení kritéria přesáhnout body udělené za „rozsah a relevantnost“. Bez ohledu na to, jak vysoce byly hodnoceny ostatní atributy v kritériích 6 a 7, bodové hodnocení odvozené od „rozsahu a relevantnosti“ má nadřazenou váhu.

Organizace, které mají zájem získat externí uznání za své úspěchy, jsou hodnoceny týmem hodnotitelů pomocí matic logiky RADAR. Matice pro bodové hodnocení jsou k dispozici na digitální platformě EFQM. Naučit se, jak je aplikovat, je možné na kurzech pro hodnotitele, které nabízí EFQM a jeho partneři.

Tři matice bodového hodnocení logiky RADAR mohou být rovněž využity při sebehodnocení organizace podle Modelu EFQM. Organizace tak vedle souboru silných stránek a příležitostí pro zlepšování získá číselné vyjádření své výkonnosti.

Motivací pro organizaci, aby zpracovala komplexní bodové hodnocení pomocí tisícibodové stupnice, stejně jako profil hodnocení každého ze sedmi kritérií, je to, že tak bude mít příležitost porovnat se s jinými organizacemi, které rovněž používají Model EFQM. Organizace navíc získá výchozí bod, od kterého může měřit další pokrok (nebo naopak pokles) a porovnávat ho s výsledky budoucích sebehodnocení.

4 Slovník

Agilní (Agile): Schopnost organizace včasným způsobem změnit směr/zaměření v reakci na vznikající příležitost nebo hrozbu.

Aktivní uživatel (Prosumer): Způsob segmentace zákazníků organizace nad rámec tradičních definic. Digitální a online svět 21. století nabízí organizacím značný potenciál k zapojení svých zákazníků do navrhování výrobků, služeb nebo řešení, které chtějí využívat/spotřebovat.

Benchmarking (Benchmarking): Systematické porovnávání přístupů s jinými relevantními organizacemi, kterým se získávají představy, jež pomáhají organizaci přijímat opatření pro zlepšení její výkonnosti.

Cíle udržitelného rozvoje OSN (United Nations Sustainable Development Goals, USNDG):

<https://www.un.org/sustainabledevelopment/sustainable-development-goals/>

Disruptivní myšlení (Disruptive Thinking): Osvobození se od omezeného rutinního myšlení, získání nové, širší, jiné perspektivy a vidění věcí z jiného úhlu nebo v novém světle.

Duševní vlastnictví (Intellectual Property): Hodnota organizace, která není podchycena v jejich běžných finančních výkazech. Představuje nehmotná aktiva organizace a je často rozdílem mezi tržní a účetní hodnotou.

Ekosystém (Ecosystem): Základním principem ekosystému je vzájemná závislost. To znamená, že něco, co se děje v jedné části systému, může ovlivnit další části systému. V kontextu organizace existuje mnoho vnějších faktorů, které ovlivňují její fungování, ale nad nimiž nemá kontrolu. Mezi ně může patřit politika vlády, hospodářské a společenské složení v regionu a sousedství, převládající náboženská a kulturní očekávání jejich komunit, požadavky na udržitelnost a dostupné financování.

Etické chování (Ethical Behaviour): Etika je dobře založeným standardem v kultuře, který určuje správné a špatné jednání člověka. Etika ovlivňuje chování a pomáhá jednotlivci správně se rozhodovat a jednat odpovědně.

Global Compact: <https://www.unglobalcompact.org>

Hodnotová nabídka (Value Proposition): Rozlišovací hodnota výrobků, služeb a řešení organizace nabízených zákazníkům.

Hodnoty (Values): Uplatňované filozofie nebo zásady, které řídí vnitřní chování organizace, jakož i její vztah k vnějšímu světu. Hodnoty dávají pracovníkům návod na to, co je a co není dobré nebo žádoucí. Hodnoty mají velký vliv na chování jednotlivců a týmů a slouží jako všeobecný návod pro všechny situace.

Inovace (Innovation): Praktické převádění nápadů na nové výrobky, služby, řešení, procesy, systémy, organizační struktury nebo společenské vztahy.

Integrita (Integrity): Kvalita související se silným morálním nebo etickým kodexem. Zahrnuje hodnoty jako úcta, poctivost, důvěryhodnost a čestnost.

Kompetence (Competence): Schopnost nebo dovednost dělat něco dobře nebo efektivně.

Komunita (Community): Termín komunita se obvykle týká různých jednotlivců, skupin a institucí, které mají vlastní zájem o blaho a úspěch organizace, její přidružené sousedství a dopad, který může mít na svůj ekosystém.

Kreativita (Creativity): Schopnost odklonit se od stávajících pravidel, metod a vztahů při vytváření nápadů na nové nebo zlepšené procesy, výrobky, služby, řešení, systémy nebo společenské interakce.

Kruhá ekonomika (Circular Economy): Regenerativní přístup, na rozdíl od tradiční lineární ekonomiky, jejíž model produkce je „vzít, vyrobit, zlikvidovat“. Jedná se o ekonomický systém, kterého lze dosáhnout prostřednictvím designu pro dlouhou životnost, údržbou, opravami, opětovným použitím, repasováním, renovací a recyklací.
http://ec.europa.eu/environment/circular-economy/index_en.htm

Kultura (Culture): Specifický soubor hodnot a norem chování, které jsou sdíleny pracovníky a skupinami v organizaci a které ovlivňují způsob, jak se tyto chovají k sobě navzájem a k zainteresovaným stranám vně organizace.

Megatrendy (Megatrends): Témata, u nichž se očekává, že budou mít v nadcházejících letech globální vliv. Faktory, na které by se měla každá organizace ohlížet, pokud si chce udržet své postavení i nadále, a to bez ohledu na velikost, dosah nebo status (soukromá/veřejná).

Obchodní model (Business Model): Prvky činnosti, které vytvářejí a přidávají hodnotu. Tyto prvky obvykle zahrnují hodnotovou nabídku, segmenty zákazníků a související vztahy, kanály používané k uvádění výrobků, služeb a řešení na trh, toky výnosů a nákladů, partnery, klíčové zdroje a procesy organizace.

Organizace třetího sektoru (Third Sector Organisation): Organizace, která nepatří do veřejného ani soukromého sektoru. Typicky to může být dobrovolnická nebo komunitní organizace, charita nebo komunitní skupina. Obecně jde o organizaci nezávislou na vládě a motivovanou touhou dosáhnout sociálních cílů. Musí dosahovat přebytku (zisku) ze svých akcí, aby byla finančně udržitelná, a jakýkoli zisk z jejich akcí je reinvestován zpět do plnění jejich ambicí.

Partner (Partner): Externí strana strategicky zvolená organizací pro spolupráci s cílem dosáhnout společných cílů a poskytovat dlouhodobý vzájemný prospěch.

Partnerství (Partnership): Trvalý pracovní vztah mezi organizací a jedním nebo více partnery, který umožňuje vytvářet a sdílet větší hodnotu pro obě strany. Partnerství může být uzavíráno např. s dodavateli, distributory, zákazníky, vzdělávacími institucemi, poradenskými společnostmi nebo výzkumnými organizacemi.

Pracovníci (People): Všichni jednotlivci, které organizace zaměstnává (na plný nebo částečný úvazek, včetně dobrovolníků), včetně lídrů na všech úrovních.

Proces (Process): Opakující se soubor činností, které se navzájem ovlivňují, neboť výstup jedné činnosti se stává vstupem jiné činnosti. Procesy s využitím zdrojů přidávají hodnotu pro externí nebo interní zákazníky přeměňováním vstupů na výstupy. Obvykle se v organizaci vyskytují tři skupiny procesů: hlavní procesy, řídicí procesy a podpůrné procesy.

Prodej hodnoty (Sell the Value): Bez ohledu na to, zda jde o organizaci ze soukromého, nebo veřejného sektoru, její hodnota/nabídka musí být „prodána“ klíčovými zainteresovaným stranám, aby se rozhodly, že nabízený výrobek, službu nebo řešení od organizace odeberou.

Prognóza (Forecast): Schopnost předpovědět nebo spočítat, co se stane nebo co bude třeba v budoucnosti na základě studia a analýz dostupných relevantních údajů a dat.

Prohlášení o účelu (Purpose Statement): Prohlášení popisující důvod existence organizace srozumitelný pro její zainteresované strany, tj. co dělá a proč to dělá.

Přístup (Approach): Celkový postup, kterým se něco provádí. Přístup zahrnuje procesy a strukturované činnosti v rámci zásad a politik.

Rovnováha pohlaví (Gender Balance): V kontextu organizace jde o to, aby ženy měly stejné příležitosti ke kariéernímu růstu jako muži a byly ve srovnatelné míře zastoupeny v rozhodovacích orgánech.

Rozmanitost a inkluze (Diversity & Inclusion): Rozsah, v jakém lidé v organizaci uznávají, oceňují a využívají charakteristiky, které činí jednotlivce jedinečnými. Rozmanitost a inkluze se mohou vztahovat k věku, víře, sociální vrstvě, etniku, fyzickým schopnostem, rase, náboženství a sexuální orientaci.

Řízení změn (Manage Change): Přístup pro řízení přechodu jednotlivců, týmů a organizací z jejich současného stavu do definovaného žádoucího stavu budoucího. Jedná se o proces organizace, jehož smyslem je pomoci zainteresovaným stranám, na které má změna vliv, tuto změnu pochopit a přijmout.

Správa organizace (Governance): Rámec pravomocí a kontroly uvnitř organizace, používaný k plnění jejich zákonných, finančních a etických závazků a obecné povinnosti správy.

Správná/nejllepší praxe (Good Practice/Best Practice): Vynikající přístupy, politiky, procesy nebo metody, které vedou k mimořádným výsledkům. Poněvadž je obtížné zjistit, co je nejlepší, většina organizací upřednostňuje termín „správná praxe“. Mezi způsoby zjišťování správné praxe vně organizace patří benchmarking a externí učení se.

Společnost (Society): Společenská infrastruktura vně organizace, která může být organizací ovlivněna nebo ji může sama ovlivňovat. Může jít o představitele bezprostřední komunity nebo širší společnosti, včetně např. zájmových skupin.

Srovnání (Comparisons): Data použitá pro porovnání výkonnosti jedné organizace nebo procesu s druhou organizací nebo procesem.

Strategie (Strategy): Způsob vycházející z důkladné analýzy ekosystému organizace, jakým organizace hodlá v určitém časovém období dosáhnout svých strategických priorit a posunout se z místa, kde se nachází nyní, na místo, kde chce být v budoucnu, přičemž zůstane věrná svému účelu.

Transparentnost (Transparency): Absence skrytých programů nebo podmínek a současně dostupnost úplných informací potřebných pro spolupráci a kolektivní rozhodování.

Učení se (Learning): Proces získávání dovedností, znalostí a porozumění prostřednictvím studia a zkušeností.

Učíci se síť (Learning Network): Skupina lidí se společným cílem nebo zájmem, kteří společně sdílejí informace, znalosti a zkušenosti za účelem aktivního vzájemného učení se.

Udržitelnost (Sustainability): Dlouhodobá budoucnost organizace, jak ji vnímají její jednotlivé klíčové zainteresované strany, tj. obchodní a správní zainteresované strany, pracovníci, komunita, partneři a dodavatelé.

Vize (Vision): Popis toho, čeho se organizace snaží dosáhnout v dlouhodobém horizontu. Má sloužit jako jasný návod pro volbu současného a budoucího směřování aktivit a spolu s účelem organizace tvoří základ pro strategie a politiky.

4 Slovník

Vnímání (Perception): To, co si klíčové zainteresované strany mohou o organizaci myslet, a to, co o ní říkají, se může z mnoha důvodů lišit. Jak klíčové zainteresované strany vyjadřují svůj názor, může být ovlivněno mnoha způsoby, ale bez ohledu na to je skutečností, že klíčové zainteresované strany organizaci nějakým způsobem vnímají, a organizace musí toto vnímání nejprve pochopit a poté ho řídit, má-li i nadále naplňovat jejich potřeby.

Zákazník (Customer): Příjemce výrobků a/nebo služeb poskytovaných organizací. Zákazníci jsou jednou z klíčových zainteresovaných stran, v mnoha případech hlavní zainteresovanou stranou, pro kterou se organizace snaží vytvářet udržitelnou hodnotu.

Zmocňování (Empowerment): Proces, díky kterému mohou jednotlivci nebo týmy přejímat moc, fungovat ve svých činnostech s určitou mírou autonomie, jsou schopni převzít odpovědnost za rozhodování, mají přístup ke zdrojům a kontrolu nad vlastními životy. Tím získávají schopnost dosáhnout svých nejvyšších osobních a kolektivních ambicí a cílů. Když je jedinec zmocněn, má větší pocit motivace a sebevědomí.

Znalost (Knowledge): Odborné schopnosti a dovednosti získané jednotlivcem prostřednictvím zkušeností a vzdělávání, zahrnující teoretické a/nebo praktické pochopení nějakého předmětu. Zatímco údaje jsou nezpracovanými fakty a informace údaji s kontextem a perspektivou, znalosti jsou informacemi s návodem/schopností jednat.

5 Poděkování

5.1 Úvod

Na revizi Modelu EFQM 2013 se podílelo téměř 2000 osob. Proces revize začal v červnu 2018 a vyvrcholil představením další generace Modelu EFQM na Fóru EFQM v Helsinkách (23. a 24. října 2019).

EFQM chce výslovně ocenit dále uvedené jednotlivce a organizace za jejich podporu a vyjádřit jim upřímné poděkování. Bez nich by nebylo možné vytvořit (dle názoru EFQM prvotřídní) Model, který může jakékoli organizaci pomoci dosáhnout vynikajících úrovní výkonnosti.

5.2 Hlavní tým EFQM

V první řadě je třeba ocenit pracovní skupinu EFQM, která byla EFQM vytvořena pro řízení a dotažení celého projektu vytvoření nejnovější verze Modelu EFQM. EFQM by rádo ocenilo úsilí, které každý člen tohoto týmu v průběhu celého procesu vynaložil. Jejich profesionální přístup a přístup k výzvě, která jim byla předložena, byly příkladné a jejich úsilí a odhodlání pomáhat nadaci vytvořit nejlepší možný Model EFQM nové generace je vysoce ceněno.

Dr. Andreas SCHMIDT: SSB Consult: Německo
Carola MENZER: T-Systems Multi Media Solutions: Německo
Diane DIBLEY: British Quality Foundation: Spojené království
Ehrtrfied BAEUMEL:

Robert Bosch GmbH, Plant Bamberg: Německo
Gail TUTCHER: British Quality Foundation: Spojené království
Profesor Hadi El TIGANI:

Dubai Electricity & Water Authority: Spojené arabské emiráty
Hakan KILITÇIOĞLU: ARGE Consulting: Turecko
Ignacio BABÉ:

CLUB EXCELENCIA EN GESTIÓN: Španělsko
Johann SAUERMANN: Quality Austria: Rakousko

Matt BYROM: Siemens: Spojené království

Peter BROWNING: Signify: Nizozemsko

Rebecca KELLY: West Lothian Council: Skotsko

Sabine KERN: Vamed: Rakousko

Stéphane VERDOUX: Strateis: Francie

Susana FÁBREGAS:

CLUB EXCELENCIA EN GESTIÓN: Španělsko

Dr. Thomas BÄUERLE: SSB Consult: Německo

Profesor Vittorio CESAROTTI:

University of Rome Tor Vergata: Itálie

5.3 Respondenti průzkumu

Odpovědět na 86 otázek v průzkumu bylo více než pětminutový úkol a obdržení více než 1200 odpovědí bylo pro EFQM silným ukazatelem úrovně zájmu o projekt obnovy Modelu EFQM. Odpovědi z průzkumu poskytnuté touto druhou skupinou umožnily hlavnímu týmu pustit se do práce.

5.4 Účastníci workshopu na Fóru EFQM ve Vídni

Třetí skupinou, které si EFQM přeje poděkovat, je více než 60 lidí, kteří se zúčastnili semináře druhého dne Fóra EFQM 2018 ve Vídni, aby naslouchali počátečním myšlenkám hlavního týmu a reagovali na některé podnětné komentáře, které byly obsaženy v odpovědích na otázky průzkumu zmíněného výše.

5.5 Rozhovory s top managementem

Čtvrtou skupinou, kterou si EFQM přeje ocenit a vyjádřit jí díky, jsou jednotlivci z řad top managementu organizací, kteří souhlasili s rozhovory se členy hlavního týmu, v nichž odpovídali zejména na otázku „Co vás v noci nenechá spát?“. Ne všichni dotazovaní si přáli být jmenováni, proto jsme se omezili na vyjmenování odvětví, která se do tohoto kroku procesu zapojila:

- Automobilový průmysl
- Cukrovinky, potraviny a nápoje
- Doprava
- Elektronický obchod
- Elektronika a polovodiče, technologie, ICT
- Energetika
- Farmacie
- Finanční služby
- Kruhová ekonomika
- Letectví
- Neziskové organizace
- Ocelářský průmysl
- Odbory
- Online podnikání
- Poradenství
- Průmyslová automatizace
- Veřejný sektor
- Výroba
- Vzdělávání
- Zdravotnictví – veřejné a soukromé

5 Poděkování

5.6 Organizace spolupracující na vývoji a testování

Pátou skupinou, která stojí za zmínku, je 24 organizací, které se dobrovolně zapojily do spolupráce na vývoji formou testování. Zpětná vazba od těchto organizací se ukázala jako neocenitelná v tom, že hlavnímu týmu pomohla určit, jaké konečné úpravy jsou nezbytné k zajištění, aby byl Model EFQM vhodný pro budoucnost. Naše upřímné poděkování patří následujícím organizacím, které podstoupily testování ve svých evropských provozech:

- Bosch Rexroth S.p.A: Itálie
- CLUB EXCELENCIA EN GESTIÓN: Španělsko
- Enagas: Španělsko
- ESBAS: Turecko
- Geriatric Health Centres of the City of Graz (GGZ): Rakousko
- Helsana Versicherungen AG: Švýcarsko
- Robert Bosch GmbH, Plant Bamberg: Německo
- Robert Bosch GmbH, Plant Blaichach: Německo
- Robert Bosch Car Multimedia GmbH: Německo
- Siemens: Digital Factory: Spojené království
- Signify: Nizozemsko
- TetraPak: Itálie
- UNOPS: Dánsko
- Vamed: Rakousko
- West Lothian Council: Skotsko
- Wheatley Group: Skotsko
- Wiener Konzerthaus: Rakousko

Poděkování patří také následujícím organizacím ze Spojených arabských emirátů (SAE), které se účastnily testování Modelu a poskytly stejně hodnotnou zpětnou vazbu:

- Abu Dhabi Police
- Dubai Airport Free Zone Authority
- Dubai Electricity & Water Authority
- Dubai Municipality
- Dubai Police
- Knowledge & Human Development Authority (KHDA)

Zvláštní poděkování si zaslouží Isra'a MOBIDEEN z pobočky EFQM ve Spojených arabských emirátech, která těchto šest organizací v procesu testování podpořila.

Poděkování také patří pracovníkům provozního oddělení BMW Mexico z výrobního závodu v San Luis Potosi v Mexiku, jimž pomohl Hans-Joachim SCHNEIDER z QMS GmbH.

Zvláštní pozornost by měla být věnována také členům francouzského benchmarkingového klubu, kteří uspořádali dva oddělené půldenní workshopy v Lyonu a Toulouse, aby připomínkovali návrh Modelu, který jim byl předložen.

5.7 Překladaelé

Pracovním jazykem EFQM je angličtina, ale jeho Model se používá v mnoha zemích po celém světě, kde angličtina není hlavním jazykem. Těžit z tohoto významného globálního pokrytí je možné díky podpoře, kterou EFQM dostává od skupiny překladatelů, z nichž mnozí pracují pro naše národní partnery. Upřímně jim děkujeme za úsilí, které nám pomohlo zpřístupnit tuto nejnovější verzi v tolika různých jazycích.

5.8 Tým pracovníků EFQM

V neposlední řadě je třeba poděkovat následujícím členům týmu kanceláře EFQM v Bruselu, kteří byli plně zapojeni do procesu vývoje a jejichž podpora a zapojení byly pro úspěch celého projektu zásadní.

Geoff CARTER, vedoucí týmu vývoje a programový poradce
Gianluca MULÉ, provozní ředitel
Samuli PRUIKKONEN, manažer hodnocení a uznávání
Vinciane BEAUDUIN, manažer pro provoz, digitální služby a vzdělávání

Upřímně děkuji všem výše uvedeným za váš čas, vaše myšlenky a váš zájem o pomoc EFQM s vlastní transformací a transformací globálně uznávaného a špičkového Modelu.

Russell LONGMUIR
výkonný ředitel
EFQM

6 Další pomoc

Zapojení

Stát se členem EFQM je pro vás příležitost připojit se k síti, která propojuje organizace po celém světě, bez ohledu na velikost a sektor, a poskytuje příležitosti pro sdílení, učení se a kontakt mezi našimi členy. Jako členům EFQM vám bude poskytnuta odborná pomoc při plánování vaší cesty za lepší výkonnosti a postupu po ní a při získávání poznatků o průběhu vašeho postupu. Budete mít přístup k celé řadě exkluzivních výhod, které vaši organizaci podpoří při překonávání všemožných problémů, řízení změn a poskytování udržitelné hodnoty pro vaše zainteresované strany.

Připojte se ke komunitě na TOTEMu, nástroji EFQM pro angažování jeho členů a příznivců. Jde o místo, kde můžete sdílet zajímavé články, klást otázky, zveřejňovat fotografie aktivit vašeho týmu/týmů – z práce, kde byly, co dělají, a bavít se.

Přístup k dalším zdrojům

Databáze znalostí EFQM je úložiště ověřeného obsahu a materiálů k různým tématům, pro různé sektory. Budete moci procházet příběhy o úspěchu jiných organizací, poznatky, články, videa, podcasty, nástroje nebo analýzy dat, které podpoří cestu ke zlepšení vaší organizace nebo váš osobní rozvoj.

www.knowledgebase.efqm.org

Vzdělávání

Vzdělávací portfolio EFQM nabízí kurzy, které vám umožní získat dovednosti v aplikaci Modelu EFQM. Počínaje základním kurzem, který poskytuje základní znalosti o Modelu EFQM, můžete podle vašich potřeb následovat tři vzájemně zaměnitelné cesty:

- Cesta hodnotitele, pro ty, kteří se chtějí stát kvalifikovanými hodnotiteli a zapojit se do externích nebo interních hodnocení.
- Cesta profesionála v aplikaci, pro ty, kteří chtějí Model používat jako manažerský nástroj, např. při úspěšném řízení změn.
- Cesta tematických kurzů, které se zaměřují na používání Modelu ke zkoumání specifických manažerských témat, jako jsou např. inovace, včetně toho, jak Model používat v diagnostice k hodnocení silných stránek vaší organizace a příležitostí pro zlepšování ve vybraném tématu.

Oceňování

Systém oceňování EFQM je skvělý způsob, jak ukázat, že se vaše organizace zavázala ke zlepšování výkonnosti a že je připravená na budoucnost. Různé úrovně ocenění poskytují milníky na vaší cestě, pomáhají motivovat pracovníky organizace a udržet tempo zlepšování.

Globální cena EFQM za excelenci je nejvyšší soutěž, oceňující vynikající organizace na světové úrovni. Pokud vaše organizace vstoupí do této soutěže, „hraje v lize mistrů“, podrobuje se velmi přísnému procesu hodnocení prováděnému týmem zkušených hodnotitelů EFQM, kteří mají dohromady zkušenosti z různých sektorů a pocházejí z odlišných kulturních prostředí.

Hodnocení EFQM, bez ohledu na to, zda se jedná o externí, nebo interní hodnocení, jsou podporována online platformou – bází pro hodnocení EFQM. Jedná se o intuitivní platformu podporující vaši organizaci v průběhu procesu hodnocení. Od základní po vyspělejší úroveň zralosti organizace získáte nástroj, který vám a vašemu týmu pomůže identifikovat vaše silné stránky a příležitosti pro zlepšování. Na této platformě jsou dále k dispozici specifické nástroje k manažerským tématům, jako jsou inovace nebo kruhová ekonomika, které vaši organizaci umožní získat přehled o jejich procesech a výkonnosti v těchto oblastech.
www.assessbase.efqm.org

Můžete sledovat EFQM na LinkedIn, Twitteru, Facebooku nebo Instagramu a udržovat si tak přehled o nejčerstvějších novinkách a dění v komunitě.

Pro jakékoli další informace nebo podporu nás neváhejte kontaktovat na adrese info@efqm.org nebo navštivte www.efqm.org.



EFQM
Avenue des Olympiades 2
1140 Brussels, Belgium

T +32(2) 775 35 11
F +32(2) 775 35 35

info@efqm.org
www.efqm.org



Česká společnost pro jakost z.s.
Novotného lávka 200/5
Staré Město 1
110 00 Praha, Czech Republic

T +420 221 082 269
F +420 221 082 229

sekretariat@csq.cz
www.csq.cz

ISBN: 978-90-5236-851-1