



Úvod

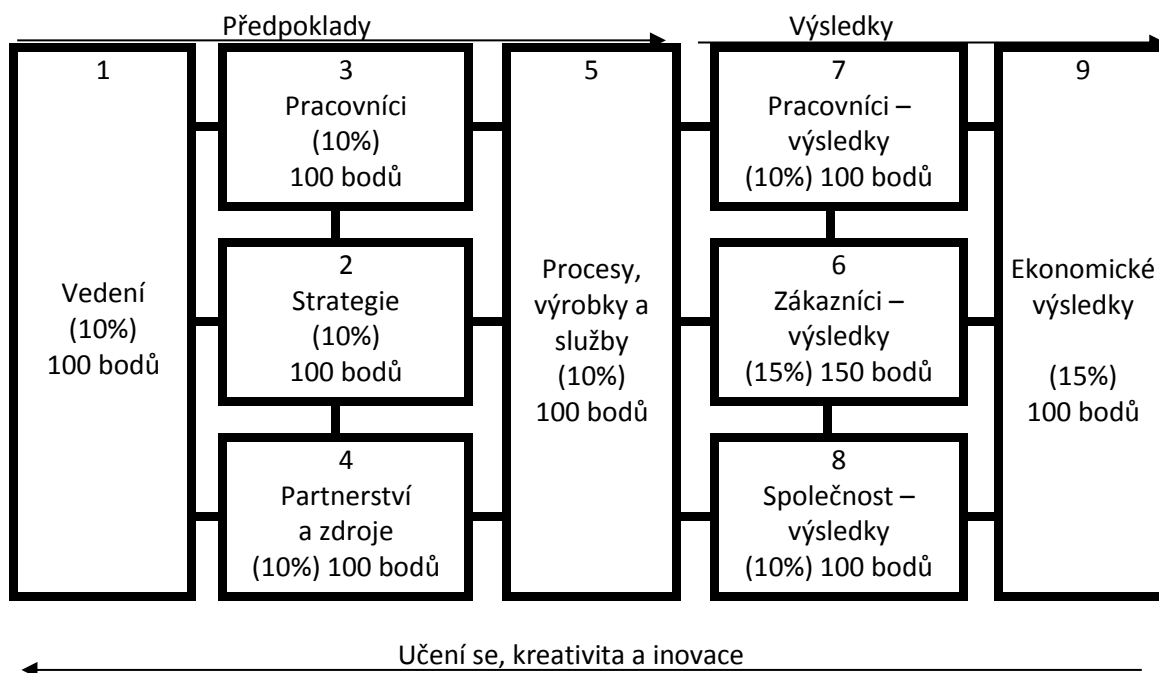
Tento průvodce je určen pro účastníky Národní ceny kvality ČR programu EXCELENCE obsahuje základní informace pro ty, kteří se rozhodli využít jako nástroj zlepšování své organizace Model excellence EFQM® a účastnit se soutěže Národní ceny kvality ČR v programu EXCELENCE. Základním prvkem přístupu EFQM je snaha povzbuzovat organizace, aby se neustále zlepšovaly prostřednictvím sebehodnocení a externího hodnocení.

Obsah

1. Model excellence EFQM.....	2
2. Návod pro vyplnění Podkladové zprávy	3
2.1 Klíčové informace	4
2.2 Mapa předpokladů	6
2.3 Výsledky.....	10
3. Příprava hodnocení na místě.....	13
4. Slovníček pojmů	14

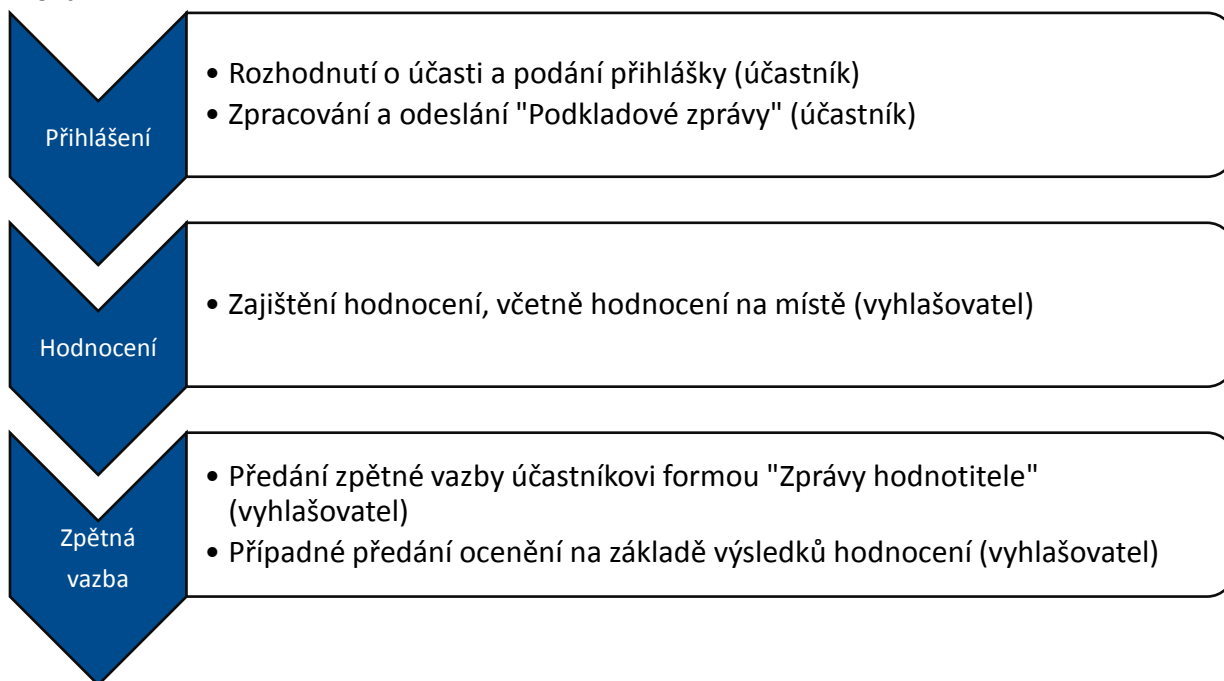
1. Model excellence EFQM

Model excellence EFQM® je devítikriteriální model, který vychází z jednoduchého principu, že vynikající výsledky předpokládají vynikající manažerské přístupy a jejich aplikaci v organizaci. Dosažené výsledky pak slouží jako zpětná vazba pro hodnocení, přezkoumání a zlepšování přístupů. Devět kritérií znamená devět aspektů excellence, které jsou brány v úvahu při komplexním modelu řízení organizace.



Výše uvedených devět bloků modelu představuje kritéria, která jsou základem pro hodnocení postupu organizace na její cestě k excelenci. Kritéria jsou rozdělena do skupin „Předpoklady“ a „Výsledky“. Skupina „Výsledky“ tohoto modelu se zabývá tím, čeho organizace dosáhla, nebo co právě dosahuje, a to v dlouhodobé, nejméně tříleté historii. Oblast „Předpoklady“ popisuje přístupy, které k dosažení výsledků vedly.

Účast v Národní ceně kvality České republiky v programu EXCELENCE sestává z následujících hlavních kroků:



Tento průvodce je zaměřen zejména na přípravu Podkladové zprávy účastníkem a dále na přípravu na hodnocení na místě.

Národní cena kvality České Republiky program EXCELENCE je plně harmonizován se schématem ocenění EFQM Recognized for Excellence (R4E) a umožňuje tak organizacím porovnat se s těmi nejlepšími organizacemi v ČR i ve světě. Nejlepším organizacím pak úspěšná účast v programu excellence vytváří prostor pro případnou účast v nejvyšší úrovni ocenění, tzv. EFQM Global Excellence Award, kterou organizuje EFQM.

Zdroje použité pro tvorbu této publikace: Model excellence EFQM 2013. 1. vydání. Brusel: EFQM, 2012. ISBN: 978-90-5236-522-0.

EFQM je Evropská nadace pro kvalitu řízení (European Foundation for Quality Management).

2. Návod pro vyplnění Podkladové zprávy

Podkladová zpráva pro hodnocení, jak napovídá její název, umožňuje shromáždit informace a data jako podklad pro hodnocení. Účel Podkladové zprávy v Národní ceně kvality České Republiky je zejména v tom, že poskytuje informace hodnotitelům pro přípravu hodnocení na místě. Hodnotitelé si na základě Podkladové zprávy utváří první obraz o hodnocené organizaci a plánují hodnocení na místě, ovšem výsledné hodnocení a zpětná vazba, včetně počtu udělených bodů, je zpracováno až na základě zjištění skutečného stavu po návštěvě hodnocené organizace a **hodnocení na místě**.

Podkladová zpráva se dělí na tři části. Úvodní část sestává ze souhrnných informací o organizaci (oblast působení, historie, konkurence, strategické výzvy,...). Mapa předpokladů prvních pěti kritérií sestává zejména z tabulek poskytující přehled o přístupech uplatněných v organizaci. Část čtyř výsledkových kritérií sestává zejména z grafů vybraných výsledků a jejich stručného popisu.

Následující pokyny Vám usnadní vyplnění Podkladové zprávy:

Titulní strana

Na titulní straně vyplňte celé obchodní jméno hodnocené organizace tak, jak je zaneseno v Obchodním rejstříku. Dále uveďte sídlo organizace, počet pracovníků a specifikujte, zda se do Národní ceny kvality ČR hlásí celá Vaše organizace, popř. její část, pokud jste např. součástí nadnárodní organizace. Uveďte jméno odpovědného zástupce, který jménem organizace předkládá tuto zprávu. Jeden výtisk musí být touto osobou podepsán. Nakonec uveďte datum předložení podkladové zprávy.

2.1 Klíčové informace

1) FAKTA A ČÍSLA

Název organizace: Klikněte sem a zadejte text.

Adresa působení: Klikněte sem a zadejte text.

Obor/y působení: Klikněte sem a zadejte text.

Poslání: Klikněte sem a zadejte text.

Právní forma: Klikněte sem a zadejte text.

Vlastníci – investoři – vztah
k ústředí organizace: Klikněte sem a zadejte text.

Klíčové finanční výsledky: Klikněte sem a zadejte text.

Počet zaměstnanců: Klikněte sem a zadejte text.

Geografické pokrytí: Klikněte sem a zadejte text.

Počet poboček: Klikněte sem a zadejte text.

2) HISTORIE ORGANIZACE A DOSAŽENÉ ÚSPĚCHY (max. 1 strana)

3) VÝZVY A STRATEGIE (max. 2 strany)

Stručně popište strategické výzvy, případně strategické cíle organizace. Uveďte, co musí organizace ve středně až dlouhodobém horizontu (tři a více let) překonat nebo dosáhnout, aby se dále rozvíjela a udržela nebo zlepšila svou pozici na trhu nebo v prostředí veřejného sektoru. Pokud to bude důležité, uveďte i zásadní krátkodobé výzvy, způsobené např. změnami na trhu, případně změnami socioekonomických, legislativních nebo environmentálních podmínek.

Může obsahovat:

- vize (prohlášení o žádoucí budoucnosti organizace),
- strategická témata (klíčové cíle a strategie vedoucí k jejich naplnění),
- silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby (v kontextu poslání a vize organizace a její schopnosti a způsobilosti realizovat strategii),
- konkurenční výhody,
- hlavní obchodní cíle (podporující poslání a dosažení vize a strategie organizace, a jejich vztah k výsledkovým kritériím),
- kritické faktory úspěchu.

4) TRH, NABÍDKA A ZÁKAZNÍCI (max. 2 strany)

Stručně popište konkurenční prostředí, ve kterém se organizace pohybuje. Specifikujte zákazníky, hlavní konkurenty. Uveďte všechny důležité informace pro pochopení prostředí, ve kterém organizace působí.

Může obsahovat:

- současné a budoucí trhy: popis a čísla (podíl na trhu,... význam do budoucna),
- současné a budoucí skupiny zákazníků: popis, potřeby a čísla (rozdělení příjmů – rentabilita – význam do budoucna),
- seznam těch, které považujete za hlavní konkurenty (současné a předpokládané do budoucna),
- současná a budoucí nabídka, segmenty produktů: popis, charakteristiky a čísla (rozdělení příjmů – rentabilita – význam do budoucna).

5) PROVOZ, PARTNEŘI A DODAVATELÉ (max. 2 strany)**Může obsahovat:**

- organizační struktura a hlavní funkce,
- klíčové zdroje a majetek,
- klíčoví partneři a dodavatelé – typ a význam vztahu,
- společnost: dopad organizace a očekávání jejích „členů“.

6) ŘÍDÍCÍ STRUKTURA A AKTIVITY (max. 2 strany)**Může obsahovat:**

- struktura řízení,
- hodnoty,
- klíčová setkání vrcholového vedení,
- řízení výkonnosti (jak organizace řídí a zlepšuje svou výkonnost).

Úvodní stránka dává organizaci příležitost představit hodnotitelů jak organizace k dané oblasti, například k přístupu k zaměstnancům, přistupuje jako k celku, co jsou její hlavní záměry a strategie v dané oblasti, případně jak jsou jednotlivé přístupy propojeny pomocí jednotící filozofie. Je na organizaci, aby co nejlépe a současně stručně tyto skutečnosti popsala.

Při sestavování Podkladové zprávy je dobré mít na paměti postup hodnocení a poskytnout všechny relevantní informace. Jednou z prvních věcí, které budou hodnotitelé zkoumat, je, zda přístupy (tedy to „co organizace dělá“) podporují plnění strategie organizace a zda jsou také zaměřeny na plnění potřeb relevantních zainteresovaných stran. Dále budou hodnotitelé zkoumat, zda jsou přístupy zavedeny a uplatněny v praxi. V neposlední řadě pak budou hodnotit, zda se přístupy měří, hodnotí a zlepšují. Zdrojem pro zlepšování mohou být jak interní kreativní nápady, tak přenos dobré praxe z vnějšku organizace získané formou učení se.

2.2 Mapa předpokladů

Kritéria předpokladů, což je pět prvních kritérií Modelu excelence EFQM®, jsou popsána pomocí úvodní stránky a tak zvané mapy předpokladů, což je tabulka s jednotlivými přístupy v dané oblasti.

Náplň jednotlivých kritérií předpokladů jsou:

KRITÉRIUM č. 1 – VEDENÍ

- 1) **Vedení – přehled** (max. 1 strana). Uvedte, celkový přehled přístupů/strategií v oblasti vedení.
- 2) **Vedení – mapa předpokladů** (max. 2 strany). Uvedte, jednotlivé přístupy, včetně dalších požadavků do Mapy předpokladů (viz dále).

KRITÉRIUM č. 1 – STRATEGIE

- 1) **Strategie – přehled** (max. 1 strana). Uvedte, celkový přehled o tom, jak organizace přistupuje ke strategii.
- 2) **Strategie – mapa předpokladů** (max. 2 strany). Uvedte, jednotlivé přístupy, včetně dalších požadavků do Mapy předpokladů (viz dále).

KRITÉRIUM č. 3 – PRACOVNÍCI

- 1) **Kritérium č. 3: Pracovníci – přehled** (max. 1 strana). Uvedte, celkový přehled přístupů/strategií v oblasti pracovníků.
- 2) **Pracovníci mapa předpokladů** (max. 2 strany). Uvedte, jednotlivé přístupy, včetně dalších požadavků do Mapy předpokladů (viz dále).

KRITÉRIUM č. 4 – PARTNERSTVÍ A ZDROJE

- 1) **Partnerství a zdroje – přehled** (max. 1 strana). Uvedte, celkový přehled přístupů/strategií v oblasti partnerství a zdrojů.
- 2) **Partnerství a zdroje – mapa předpokladů** (max. 2 strany). Uvedte, jednotlivé přístupy, včetně dalších požadavků do Mapy předpokladů (viz dále)

KRITÉRIUM č. 5 – Procesy, výrobky a služby

- 1) Procesy, výrobky a služby – přehled** (max. 1 strana). Uvedte, celkový přehled přístupů/strategií v oblasti procesů, výrobků a služeb.
- 2) Procesy, výrobky a služby – mapa předpokladů** (max. 2 strany). Uvedte, jednotlivé přístupy, včetně dalších požadavků do Mapy předpokladů (viz dále)

Mapa předpokladů má formu tabulky s následující strukturou:

ref.	název přístupu	popis	dostupné důkazy	vazby a klíčové výsledky	vlastník
------	-------------------	-------	--------------------	--------------------------------	----------

Ref. – Referenční označení, obvykle sestávající z čísla kritéria Modelu excelence EFQM[®], písmene označující příslušné dílčí kritérium a pořadového čísla označujícího pořadí přístupu v daném dílčím kritériu

Název přístupu – Název přístupu

Popis – Slovní popis v rozsahu několika vět popisující daný přístup, pokud možno ve všech důležitých oblastech, od účelu daného přístupu, jeho obsahu a zavedení v organizaci až po způsoby měření, hodnocení a zlepšování.

Dostupné důkazy – Odkazy na důkazy, které mohou hodnotitelé vidět na místě, například popis přístupu v dokumentaci.

Vazby a klíčové výsledky – Odkazy na výsledky vztahující se k danému přístupu, případně na jiné provázané přístupy.

Vlastník – Obvykle nejvýše postavený pracovník managementu organizace, který je za daný přístup odpovědný.

Na následující stránce jsou příklady popisu dvou přístupů.

Příklad Mapy předpokladů (v tabulce jsou předpoklady z různých kritérií)

Ref.	Název přístupu	Popis	Dostupné důkazy	Vazby a klíčové výsledky	Vlastník
3a3	Proces výběru zaměstnance (příklad pro organizaci veřejné správy)	Proces výběru zaměstnance je definován ve směrnici pro výběrová řízení. Při hledání svých nových spolupracovníků postupujeme dle zákona č. 312/2002 Sb., o úřednících ÚSC, všechna výběrová řízení uveřejňujeme na webových stránkách a úřední desce úřadu. Směrnice stanoví konkrétní postupy zaměstnavatele v průběhu celého procesu výběru zaměstnance včetně zabezpečení rovnosti a nediskriminace a návaznosti na etické normy (etický kodex). Proces měříme rychlostí obsazení volného místa a fluktuací pracovníků v prvním roce po nástupu. V letošním roce bude proces dále zlepšen plným zavedením již pilotně vyzkoušeného systému adaptace zaměstnanců.	Směrnice "Postup při realizaci výběrových řízení na pracovníky úřadu", "Postup při přijímání nových zaměstnanců do pracovního poměru", "Etický kodex"	7b3 Rychlost obsazení volného místa 7b4 Fluktuace v prvním roce po nástupu	Vedoucí personálního oddělení

Ref.	Název přístupu	Popis	Dostupné důkazy	Vazby a klíčové výsledky	Vlastník
4c2	Snižování spotřeby energií (příklad pro výrobní organizaci)	<p>Cílem přístupu je šetření přírodních zdrojů a snižování nákladů.</p> <p>Spotřeby energií jednotlivých technologických celků jsou sledovány samostatně a následně jsou pravidelně cíleně vyhodnocovány zodpovědnými pracovníky. Na základě těchto údajů se stanoví cílové hodnoty spotřeb a opatření pro jejich dosažení a následně se sleduje a hodnotí dosažení stanovených cílů.</p> <p>V loňském roce jsme vyslali pracovníky na několik prestižních konferencí o snižování spotřeby energií v průmyslu a po analýze získaných informací jsme se rozhodli instalovat čidla spotřeby na každý stroj a shromažďovat a vyhodnocovat získané informace v novém informačním systému s cílem návratnosti investice do dvou let formou úspor nákladů na energie.</p>	<p>Dlouhodobé a roční cíle úspory energií, včetně opatření k dosažení cílů.</p> <p>Kalkulace návratnosti nového systému a plán jeho instalace.</p>	<p>8b3 Spotřeba plynu na jednotu výroby</p> <p>8b4 Spotřeba elektrické energie na jednotku výroby</p>	Výrobní ředitel

2.3 Výsledky

Výsledky musí být konkrétní měřitelné údaje, proto se nejčastěji uvádí formou grafů, které znázorňují výsledky konkrétních ukazatelů. Model excelence EFQM® obsahuje čtyři kritéria výsledků, každé z nich se dále dělí na dvě dílčí kritéria. Každé kritérium je uvedeno jednou stranou textu, za kterou následují dílčí kritéria, která již musí obsahovat konkrétní grafy s jen velmi stručným popisem.

Při sestavování Podkladové zprávy je třeba mít na mysli způsob hodnocení výsledků ze strany hodnotitelů, kteří hodnotí zejména:

- **Rozsah a relevantnost** souboru výsledků, tedy zda, to, co organizace měří, dostatečně vypovídá o plnění strategie organizace a o plnění požadavků zainteresovaných stran. Jelikož z důvodu rozsahu zprávy obvykle není možné prezentovat formou grafů všechny měřené ukazatele, je vhodné například formou stručného popisu nebo tabulky zmínit, co organizace měří nad rámec klíčových výsledků prezentovaných ve zprávě.
- **Integritu** – tedy zda výsledky jsou časově vhodné (měly by být pořizovány ve vhodných intervalech), spolehlivé a přesné. Ve zprávě se obvykle uvádějí jen roční výsledky, proto je vhodné stručně slovně zmínit, v jakých intervalech se výsledky sledují v praxi.
- **Členění** – zda se výsledky sledují ve vhodném členění, např. podle skupin výrobků, zákazníků, zaměstnanců a je-li to vhodné i podle relevantních organizačních jednotek. Protože ve zprávě se obvykle uvádějí výsledky jen za celou organizaci, případně v členění jen do hlavních skupin, je vhodné stručně slovně uvést, v jakém členění se výsledky sledují v praxi.
- **Trendy** – zejména zda výsledky vykazují pozitivní trend nebo trvale dobrou výkonnost. Z tohoto důvodu je třeba uvést výsledky nejméně za poslední čtyři roky (trend za tři roční období).
- **Cíle** – zejména zda pro „klíčové výsledky“ jsou cíle stanoveny a trvale dosahovány a zda cíle jsou vhodné a v souladu se strategickými záměry organizace. Proto je důležité, aby grafy obsahovaly i cílové hodnoty, pokud jsou stanoveny. V popisu je možné stručně zdůvodnit stanovení cílů.
- **Porovnání** - poukazuje na porovnání (benchmarking) s vnějšími organizacemi v souladu se strategií organizace. Pokud je například strategickým cílem organizace být nejlepší v ČR nebude porovnání jen s průměrem ČR dostatečně průkazné. Grafy by tedy měly obsahovat i benchmarky, pokud jsou dostupné. V textu je pak vhodné stručně zdůvodnit výběr benchmarků.
- **Důvěra** – poukazuje na to, že by měla existovat důvěra, která vychází z pochopení vztahů mezi příčinami a následky, že úroveň výkonnosti bude v budoucnu trvale udržena. Ve zprávě se jedná zejména o vazby mezi předpoklady a výsledky.

Výsledková kritéria jsou:

KRITÉRIUM č. 6 - ZÁKAZNÍCI

- 1) **Zákazníci – výsledky přehled** (max. 1 strana): Uvedte, dodatečné informace k zákaznické základně/strategii, postup pro stanovování cílů, způsob výběru benchmarků, atd.
- 2) **Zákazníci – měřítka vnímání:** Uvedte výsledky v oblasti měření vnímání zákazníků. Výsledky by měly mít vztah ke strategii organizace v oblasti zákazníků a k plnění požadavků zákazníků.
- 3) **Zákazníci – ukazatelé výkonnosti:** Uvedte výsledky interních ukazatelů výkonnosti v oblasti zákazníků. Výsledky by měly mít vztah ke strategii organizace v oblasti zákazníků a k plnění požadavků zákazníků.

KRITÉRIUM č. 7 – PRACOVNÍCI

- 1) **Pracovníci – výsledky – přehled** (max. 1 strana): Uvedte, dodatečné informace k personální strategii, postup pro stanovování cílů, způsob výběru benchmarků, atd.
- 2) **Pracovníci – Měřítka vnímání:** Uvedte výsledky v oblasti měření vnímání pracovníků. Výsledky by měly mít vztah ke strategii organizace v personální oblasti a k plnění potřeb pracovníků.
- 3) **Pracovníci – Ukazatelé výkonnosti:** Uvedte výsledky interních ukazatelů výkonnosti v oblasti pracovníků. Výsledky by měly mít vztah ke strategii organizace v personální oblasti a k plnění potřeb pracovníků.

KRITÉRIUM č. 8 - SPOLEČNOST

- 1) **Společnost – výsledky – přehled** (max. 1 strana): Uvedte, dodatečné informace k e strategii týkající se společnosti, postup pro stanovování cílů, způsob výběru benchmarků, atd.
- 2) **Společnost – Měřítka vnímání:** Uvedte výsledky vnímání v oblasti společnosti. Výsledky by měly mít vztah ke strategii organizace v oblasti společnosti, například ke strategii organizace v oblasti udržitelného rozvoje a k plnění očekávaných potřeb společnosti.
- 3) **Společnost – Ukazatelé výkonnosti:** Uvedte výsledky interních ukazatelů výkonnosti v oblasti společnosti. Výsledky by měly mít vztah ke strategii organizace v oblasti společnosti, například ke strategii organizace v oblasti udržitelného rozvoje a k plnění očekávaných potřeb společnosti.

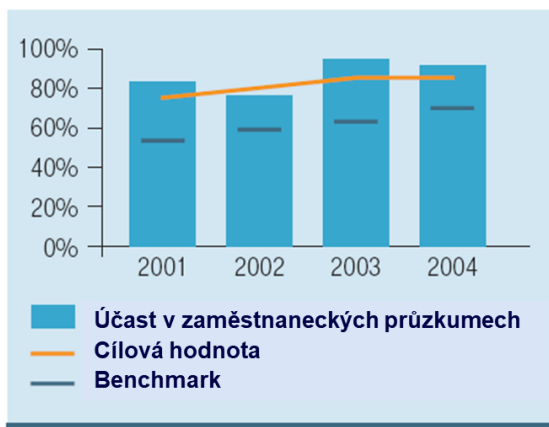
KRITÉRIUM č. 9 – EKONOMICKÉ VÝSLEDKY

- 1) **Ekonomické výsledky – přehled (max. 1 strana):** Uvedte, dodatečné informace k obchodní strategii a výsledkům, postup pro stanovování cílů, způsob výběru benchmarků, atd.
- 2) **Ekonomické výsledky – ekonomické výstupy:** Uvedte hlavní výsledky vztahující se ke strategii organizace. Pro podnikatelský sektor to budou obvykle hlavní finanční výsledky podnikání z pohledu vlastníků/akcionářů. Pro organizace veřejného sektoru to budou obvykle hlavní výsledky z pohledu zřizovatele, občanů a politické reprezentace dle charakteru organizace.

3) Ekonomické výsledky – ekonomické ukazatele výkonnosti: Uvedte výsledky, které přímo podmiňují a určují plnění ekonomických výstupů v předchozí kapitole. Velmi často to jsou výsledky vztahující se k hlavním procesům v organizaci.

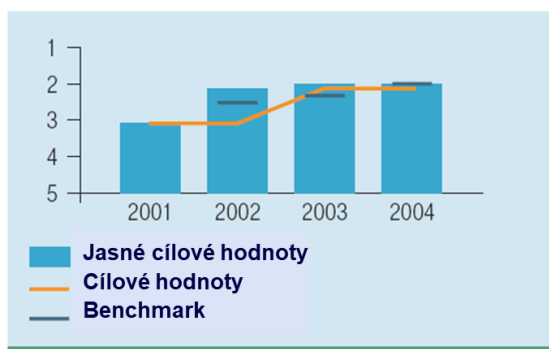
Ekonomické výsledky nejsou jen výsledky finanční, jsou to zejména výsledky vztahující se k účelu organizace a mohou být podle účelu organizace různé.

Příklad prezentace výsledků



Obr. 7b.14 Účast v zaměstnaneckých průzkumech

Obrázek 7b.14 ukazuje vynikající míru účasti, vždy nad horním kvantilem účasti všech poboček naší celosvětové skupiny (benchmark). Pokles roku 2002 je výsledkem změny v metodice průzkumu z rozhodnutí centrály skupiny, která nebyla dostatečně pracovníkům vysvětlena. Když jsme se zúčastnili průzkumu opět v roce 2003, začali jsme naši vlastní komunikační a motivační kampaň a dosáhli jsme 95-procentní míry odezvy. Jako důsledek požádala centrála skupiny, která odpovídá za centralizovaný průzkum, naše oddělení lidských zdrojů o účast na jednání Výboru průzkumu zaměstnanců pro rok 2004 za účelem sdílení našich nejlepších zkušeností a poznatků. V roce 2004 jsme potvrdili náš vysoký stupeň zaměstnanecké účasti na průzkumu.



Obr. 7a.13 Jasně cílové hodnoty

Graf zobrazuje výsledek průzkumu spokojenosti pracovníků v této otázce za celou naši pobočku, na místě máme k dispozici i hodnoty za jednotlivá oddělení pobočky.

V roce 2002 jsme zavedli „jasné nastavení cílových hodnot mezi pracovníkem a nadřízeným“ formou diskuse o cílech v procesu hodnocení pracovníků, což se projevilo zlepšením výsledků vnímání pracovníků a spokojenosti s procesem nastavení cílových hodnot z 3,1 v roce 2000 na 2,0 v roce 2004 a dosáhli jsme benchmarku, což je horní kvantil výsledků všech poboček naší mezinárodní skupiny.

3. Příprava hodnocení na místě

Tým hodnotitelů se na základě Podkladové zprávy připraví na hodnocení na místě. V programu excelence trvá hodnocení obvykle tři dny. Dva dny jsou vyhrazeny na rozhovory. Třetí den mají hodnotitelé k tomu, aby sumarizovali získané informace a případně požádali o dodatečné rozhovory tam, kde jim důležité informace chybí. Následuje prvotní konsenzus nad nejdůležitějšími silnými stránkami a oblastmi pro zlepšení, které tým zpracuje do podoby závěrečné prezentace, se kterou na konci posledního dne předstoupí před vedení hodnocené organizace.

Vedoucí hodnotitelského týmu ve spolupráci s jeho členy připraví předem základní návrh programu hodnocení na místě ve formě okruhů témat, případně s odkazem na kritéria modelu, a rámcový časový požadavek na každé téma. Je na hodnocené organizaci, aby určila, kteří pracovníci budou nejvhodnější pro setkání s hodnotiteli na dané téma. Na počátku prvního dne se obvykle celý hodnotitelský tým sejde s nejvyšším vedením organizace na téma strategické priority a strategie organizace. Následně se hodnotitelský tým rozdělí dle témat a obvykle postupuje od rozhovorů s vedoucími pracovníky až po fokusní skupiny s řadovými pracovníky.

Užitečné tipy:

fáze	co dělat	co nedělat
příprava návštěvy na místě	Připravte návštěvu na místě předem; buďte v pravidelném kontaktu s vedoucími hodnotitelského týmu.	Nečekejte až do posledního okamžiku na přípravu návštěvy na místě a uspořádání agendy všech zúčastněných osob.
příprava návštěvy na místě	Informujte své pracovníky o tom, co hodnotitelé hodnotí, aby byli připraveni.	Neočekávejte, že vaši pracovníci budou znát hodnocení EFQM, pokud je to jejich první.
návštěva na místě	Ujistěte se, že máte příslušné podpůrné materiály dostupné během rozhovorů, zejména uvedené v důkazech.	Nic netiskněte a nepřipravujte speciálně předem. Mělo by se jednat o běžně používané materiály (o běžný chod organizace).
návštěva na místě	Můžete nabídnout týmu hodnotitelů, aby se k vám připojil na večeři jeden večer během hodnocení.	Nezapomeňte, že hodnotitelský tým bude potřebovat čas jak na místě, tak večer, aby prodiskutoval svá zjištění.

návštěva na místě - setkání na konci každého dne	Setkejte se krátce s hodnotitelským týmem na závěr každého dne. Pokud máte jakékoli pochybnosti o průběhu hodnocení vzneste je během schůzky nebo i kdykoli během dne.	Pokud máte jakékoli dotazy k průběhu hodnocení na místě nečekejte, dokud je návštěva na místě u konce.
návštěva na místě – závěrečná schůzka	Očekávejte, že od hodnotitelského týmu obdržíte jen stručnou závěrečnou prezentaci.	Neočekávejte, že obdržíte skóre nebo informaci o konkrétním ocenění.

4. Slovníček pojmů

Benchmark: V textu je výraz benchmark použit ve významu „konkrétní výsledek konkurenční nebo jiné srovnatelné organizace použitý pro porovnání (benchmarking)“. Benchmark by měl být ideálně výsledek organizace, která je na velmi dobré nebo světové úrovni.

Benchmarking: Porovnávání s jinými organizacemi a poučení se ze zjištěných skutečností.

Excellence: Vynikající postupy v řízení organizace a dosahování výsledků založené na souboru základních koncepcí, které zahrnují vytvoření hodnoty pro zákazníky, vyvážení trvale udržitelné budoucnosti, rozvíjení schopností organizace, využívání kreativity a inovací, vedení na základě vize, inspirace a integrity, agilní řízení, dosahování úspěchu díky schopnostem pracovníků a trvalé dosahování vynikajících výsledků.

Hodnoty: Atributy, které jsou člověkem nebo organizací uznávány. Hodnoty organizace by měly být vtaženy k poslání organizace.

Poslání: Prohlášení o smyslu existence organizace, obvykle vtažené k hlavním zainteresovaným stranám, například k zákazníkům nebo akcionářům.

Proces: Proces je definován jako soubor navazujících činností, které se týkají jednoho předmětu činnosti. Proces přeměňuje soubor vstupů na výstupy nebo následky, čímž se přidává hodnota. Klíčové procesy jsou ty procesy, které mají pro organizaci největší význam.

Vize: Prohlášení, které popisuje, jaká si organizace přeje být v budoucnu.

Vnímání: Názor jednotlivce nebo skupiny lidí.

Segment trhu: Část trhu vymezená geograficky, charakterem zákazníků, charakterem výrobků nebo služeb, nebo všemi těmito charakteristikami současně.

Strategie: Dlouhodobý plán pro dosažení hlavního nebo celkového cíle nebo k naplnění poslání.

Zainteresované strany: Všichni, kteří mají zájem na organizaci, na jejích činnostech a výsledcích. Patří sem například zákazníci, zaměstnanci, majitelé, státní a veřejná správa, sousedé a obecně veřejnost.

Ukazatelé výkonnosti: Indikátory, které pomáhají organizacím předurčit, jaká vnímání budou mít zainteresované strany.

Měřítko vnímání: Indikátory, které ukazují vnímání zainteresovaných stran.