

Pokyny pro účastníky NCK ČR program EXCELENCE

Harmonizováno s programem EFQM
Recognised by EFQM



Obsah

Pro koho je tento program určen?	3
Hlavní fáze hodnocení	3
Fáze 1: Příprava podkladů pro hodnocení – Podkladová zpráva.....	3
Fáze 2: Příprava hodnocení na místě	4
Fáze 3: Hodnocení na místě.....	5
Fáze 4: Zpětná vazba a ocenění	6
Užitečné tipy	7
Proces hodnocení z pohledu hodnotitele	8
Fáze 1: Zpracování individuální přípravy	8
Fáze 2: Konsolidace a vyjasnění	8
Fáze 3: Příprava na hodnocení na místě	8
Fáze 4: Hodnocení na místě.....	8
Fáze 5: Příprava zpětné vazby a bodového hodnocení.....	8

Pro koho je tento program určen?

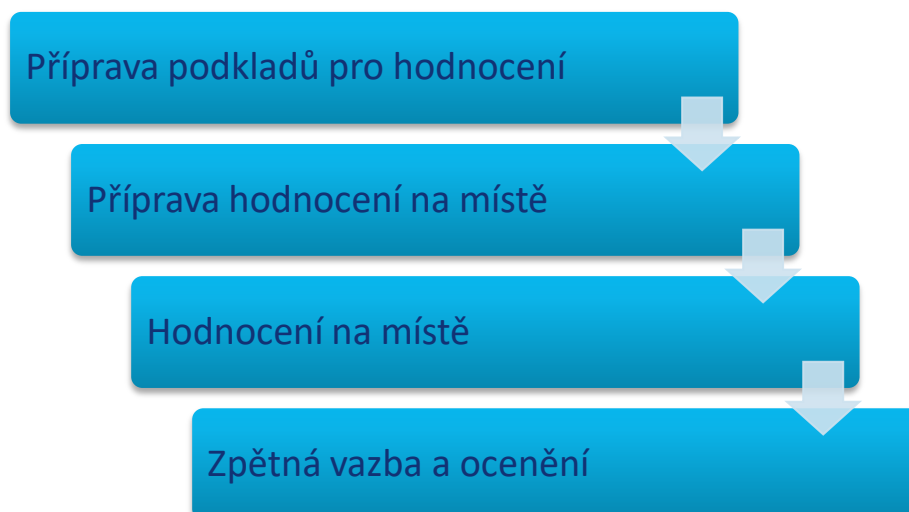
Do programu se může přihlásit jakákoli organizace nebo obchodní jednotka bez ohledu na velikost nebo sektor.

Typický profil účastníka:

- Má definovaný jasný účel, vizi a strategii
- Ví, kdo jsou zainteresované strany v jeho ekosystému a plně se angažuje s těmi, které jsou klíčem k jeho úspěchu
- Řídí současnou úroveň výkonu nezbytnou k úspěchu a současně řídí nezbytná zlepšení a transformaci, potřebné pro úspěch v budoucnu
- Jeho hlavní výsledky se v čase zlepšují

Hlavní fáze hodnocení

Program EXCELENCE NCK ČR (Recognized by EFQM) obsahuje následující čtyři fáze:



Fáze 1: Příprava podkladů pro hodnocení – Podkladová zpráva

Jakmile jste se rozhodli účastnit NCK ČR program EXCELENCE je načase začít připravovat podklady pro hodnocení. Tyto podklady je třeba připravit v on-line systému EFQM zvaném AssessBase. Podklady je třeba připravit v dostatečném předstihu před hodnocením na místě, aby se s nimi hodnotitelé mohli seznámit a na hodnocení se připravit.

Příprava Podkladové zprávy

Podkladovou zprávu vytvoříte v digitální platformě EFQM AssessBase pomocí nástroje **Business Matrix Advanced**. Jedná se o podrobnou podkladovou zprávu na úrovni subkritérií modelu EFQM. AssessBase je přívětivá platforma, která umožňuje více lidem z vaší organizace podílet se na vytvoření podkladové zprávy. Do AssessBase získáte přístup od organizátora Národní ceny kvality ČR.

Další informace najdete v samostatném dokumentu „Příprava Podkladové zprávy“

Následně jsou v závislosti na velikosti organizace vybráni dva až čtyři hodnotitelé. U hodnotitelů by nemělo docházet ke střetu zájmů, proto byste, po obdržení jmen, měli zkontrolovat, zda dle vašich informací mezi vámi a některým z hodnotitelů ke střetu zájmů nedochází.

- Ke střetu zájmů může například dojít, když je hodnotitel osobně zapojen do vaší organizace jako klíčový zákazník nebo klíčový dodavatel nebo ve vaší organizaci pracoval v minulosti.

Jakmile účastník i hodnotitelé potvrdí, že nedochází ke střetu zájmů, komunikace mezi týmem a účastníkem může začít. Hodnotitelé mají v té době již podepsanou dohodu o mlčenlivosti.

Fáze 2: Příprava hodnocení na místě

Během této fáze se s vámi spojí tým hodnotitelů a může vás požádat o poskytnutí dalších informací k doplnění nebo vyjasnění některých aspektů podkladové zprávy. Hlavní kontaktní osobou bude vedoucí hodnotitel.

Příprava před hodnocením na místě bude provedena na dálku a hodnotitelé budou spolupracovat prostřednictvím konferenčních hovorů, e-mailů, a podobně.

Cílem bude vyjasnit všechny body návštěvy na místě:

- Upřesnění programu a logistiky
- Jaké informace budou hodnotitelé vyžadovat na místě
- atd.

Agenda hodnocení na místě není pevně stanovena. Rozsah se může lišit zejména podle počtu pracovníků hodnocené organizace, jejího geografického členění a podobně. Konkrétní časový plán hodnocení na místě projedná a s účastníkem odsouhlasí vedoucí hodnotitel.

Během přípravy hodnocení na místě budete pravděpodobně také v kontaktu s pořadatelem Národní ceny kvality ČR, prosím informujte je v případě jakýchkoli problémů nebo otázek.

Fáze 3: Hodnocení na místě

Hodnocení na místě obvykle trvá 3–4 dny, u menších organizací může trvat dva dny. Během hodnocení bude řada zaměstnanců ze všech úrovní organizace v interakci s hodnotiteli (rozhovory, prezentace, prohlídky organizace...). Výkon vaší organizace bude hodnocen podle modelu EFQM s využitím hodnotícího rámce RADAR.

Hodnocení na místě se provádí ve velmi otevřené a konstruktivní atmosféře, je to okamžik pravdy, kdy si hodnotitelé vytváří dojem o organizaci a vy jim prezentujete hmatatelné a nehmotné důkazy.

- Tým hodnotitelů dorazí s dostatečným předstihem před začátkem hodnocení.
- Hodnocení na místě začíná úvodním setkáním mezi týmem hodnotitelů a vaším týmem vrcholového vedení. Během tohoto setkání se hodnotitelé představí, vysvětlí program hodnocení na místě a podělí se s vámi o svá očekávání. Rovněž vás požádají, abyste se představili a krátce představili svou organizaci a podělili se o vaše očekávání. Toto setkání je klíčové pro nastolení otevřené a upřímné atmosféry.
- Po úvodní schůzce bude tým hodnotitelů provádět pohovory s různými lidmi ve vaší organizaci, včetně fokusních skupin (skupinových rozhovorů s vybranými pracovníky ze stejné úrovně v organizaci). Agendu jste si předem odsouhlasili s vedoucím hodnotitelem, proto se prosím ujistěte, že jsou příslušní pracovníci k dispozici.
- Na konci každého dne hodnocení na místě budete mít krátkou schůzku (Mirror Meeting) s vedoucím hodnotitelem a případně s celým týmem. Během tohoto setkání si vyměníte své dojmy o průběhu dne a o průběhu hodnocení na místě celkově. Je opravdu důležité pořádat toto setkání každý den a být během setkání otevřený a transparentní. Během setkání si buď potvrdíte, že hodnocení probíhá dobře, případně prodiskutujete jakékoli obavy, a nebo nedostatky a přijmete nápravná opatření.
- V rámci agendy hodnocení na místě mají hodnotitelé i kratší schůzky týmu, včetně přípravy závěrečné prezentace, byť celkové hodnocení bude tým zpracovávat z časových důvodů až následně.
 - Pro hodnocení tým používá model EFQM a RADAR, hodnotitelé se musí na výsledném hodnocení shodnout konsensuálním způsobem, přičemž se soustředují na vaše strategické výzvy a klíčové cíle. V programu EXCELENCE NCK ČR se pomocí RADARu hodnotí každé subkritérium modelu EFQM.
- Během závěrečné schůzky se s vámi hodnotící tým podělí o rámcové závěry, včetně vybraných silných stránek a příležitostí pro zlepšení. Pamatujte, že nejde o finální výsledek hodnocení. Celkový výsledek hodnocení obdržíte následně od organizátora Národní ceny kvality ČR, včetně zprávy hodnotitelů, celkového bodového hodnocení a případně získaného ocenění.

Fáze 4: Zpětná vazba a ocenění

Po hodnocení na místě dokončí tým hodnotitelů písemnou zprávu o zpětné vazbě v AssessBase. Organizátor Národní ceny kvality ČR ji poté zkontroluje a předá JURY pro rozhodnutí o ocenění dle statutu.

Následně vám organizátor Národní ceny kvality ČR zašle Zprávu hodnotitelů sestávající z manažerského shrnutí a silných stránek a příležitostí pro zlepšování. Byť hodnotitelé hodnotí každé subkritérium, tak silné stránky a příležitosti pro zlepšování jsou ve zpětné zprávě ve struktuře sedmi kritérií modelu EFQM. Dále vám organizátor zašle informaci o případně získaném ocenění dle Statutu Národní ceny kvality ČR – program EXCELENCE.

Obsah zprávy hodnotitelů můžete následně využít jako inspiraci na další cestě neustálého zlepšování, na které vám přejeme hodně úspěchů.

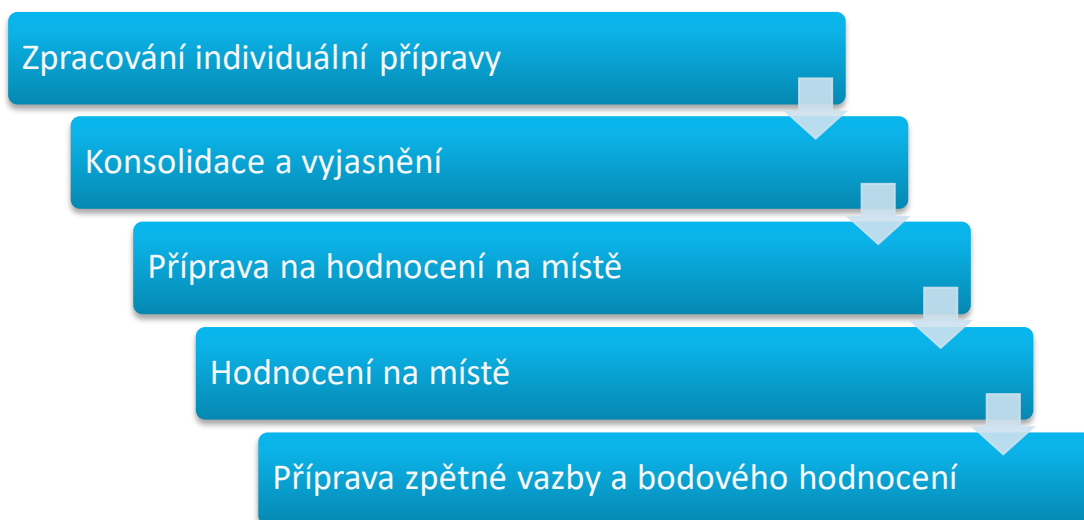
Užitečné tipy

Fáze	Dělat	Ne
Příprava hodnocení na místě	Připravte se na návštěvu hodnotitelů včas, buďte v pravidelném kontaktu s vedoucím hodnotitelem	Nečekejte s přípravou až do poslední chvíle, ujistěte se, že je vám jasná agenda a že relevantní pracovníci budou k dispozici
Příprava hodnocení na místě	Informujte své pracovníky o tom, jak hodnocení dle modelu EFQM probíhá a co během rozhovoru s hodnotiteli očekávat.	Neházejte vaše lidi do vody, resp. do rozhovorů nepřipravené a alespoň rámcově je o modelu EFQM informujte.
Hodnocení na místě	Ujistěte se, že máte během rozhovorů k dispozici relevantní podpůrné materiály; kde to lze organizujte rozhovory přímo na pracovišti příslušných pracovníků	Nepřipravujete a netisknete materiály speciálně jen pro hodnotitele, použijte to, co již máte, buď v tištěné podobě nebo v elektronické podobě včetně podnikových informačních systémů
Krátká schůzka na konci každého dne (Mirror Meeting)	Pokud máte jakékoli obavy ohledně průběhu hodnocení na místě, sdělte je během schůzky vedoucímu hodnotiteli, případně následně i organizátorům Národní ceny kvality ČR	Nečekejte až na konec hodnocení na místě, protože pak již může být pozdě.
Závěrečná schůzka na konci hodnocení na místě	Očekávejte, že během závěrečné schůzky na konci hodnocení na místě obdržíte od týmu hodnotitelů jen rámcové závěry	Neočekávejte, že obdržíte bodové skóre a podrobnou zpětnou vazbu

Proces hodnocení z pohledu hodnotitele

Všichni hodnotitelé jsou pro hodnocení dle modelu EFQM vyškoleni. Obvykle pracují v týmech 2 - 4 hodnotitelů (v závislosti na velikosti a rozsahu hodnocené organizace).

Níže jsou stručně vysvětleny různé fáze hodnocení z pohledu hodnotitele:



Fáze 1: Zpracování individuální přípravy

Jakmile hodnotitel obdrží oficiální potvrzení účasti v hodnocení, začne pracovat na přípravě. Pro přípravu používá podkladovou zprávu vaší organizace v on-line aplikaci AssessBase. Hodnotitelé začínají pracovat na strategických tématech vaší organizace.

Fáze 2: Konsolidace a vyjasnění

Tým konsoliduje přípravu a začíná pracovat jako tým. Vedoucí hodnotitel vás může kontaktovat kvůli ujištění se, že tým správně pochopil ekosystém, strategii, cíle a kontext vaší organizace.

Fáze 3: Příprava na hodnocení na místě

Tým hodnotitelů začíná připravovat hodnocení na místě včetně časového plánu. Rovněž s vámi prodiskutují logistiku hodnocení na místě. Hodnotitelé si rozdělí odpovědnost za zpracování kritérií a subkritérií modelu EFQM a hodnotitelé se začnou podrobněji připravovat na svou část hodnocení na místě. Během této doby probíhá intenzivní komunikace mezi členy týmu, zejména vedoucí hodnotitel se ujistí, že příprava postupuje podle plánu.

Fáze 4: Hodnocení na místě

Jak již bylo zmíněno dříve, hodnotitelé přijdou do vaší organizace, aby provedli hodnocení na místě. Pokud se jedná o organizaci s více pobočkami, pravděpodobně bude součástí plánu hodnocení i návštěva vybraných poboček. Některé rozhovory se v takových případech mohou uskutečnit i dálkově například pomocí videohovoru. V případě nutnosti je možné zorganizovat dálkově celé hodnocení, to je však až poslední možnost, neboť hodnotitelé tak přicházejí o cenné zdroje informací, které lze získat pouze „na vlastní oči“.

Fáze 5: Příprava zpětné vazby a bodového hodnocení

Během rozhovorů a fokusních skupin si hodnotitelé zapisují poznámky a následně sdílejí informace se zbytkem týmu. Po skončení rozhovorů tým konsoliduje všechna zjištění a připraví první koncept Zprávy hodnotitelů a pomocí RADARu dospěje k bodovému hodnocení. Následně tým dokončí zprávu a předá ji organizátorům Národní ceny kvality ČR.

