

# MODEL EXCELENCE EFQM

*„ Excelentní organizace dosahují a trvale udržují vynikající úroveň výkonnosti splňující nebo překračující očekávání všech svých zainteresovaných stran „*



# DĚKUJEME SPONZORŮM MODELU EXCELENCE EFQM ČESKÉ VYDÁNÍ

Model excellence EFQM v českém vydání Vám přináší:



# EFQM sdílí to, co funguje

EFQM je odhodlána pomáhat organizacím řídit jejich zlepšování pomocí Modelu excelence EFQM, komplexního manažerského rámce, který využívá více než 30,000 organizací v Evropě. V posledních dvaceti letech jsme Model díky zkušenostem a učení se od těchto organizací postupně rozvíjeli, abychom zajistili, že odráží realitu.

Abychom vám pomohli s implementací Modelu, nabízíme vám školení, nástroje pro hodnocení a systém uznávání. Naším největším nadáním je ale schopnost sbírat správné praxe a integrovat je do našeho portfolia. Cílem EFQM, neziskové nadace se členskou základnou, je sdílet vše, co funguje, prostřednictvím případových studií, on-line seminářů, pracovních skupin, konferencí a tematických událostí. Pečujeme o síť organizací světové úrovně a jejich lídry, kteří sdílejí naši vášně pro excelenci v podnikání.

Věříme, že Model excelence EFQM je všeobecným rámcem, který nám pomáhá se zlepšovat ve všech našich činnostech. Sdílení nadšení našich členů, jejich motivace a dosažené výsledky, to je to, čím v EFQM žijeme.

© EFQM 2012

The content of this publication is fully copyrighted to EFQM.

The purpose of this digital version is to make the 2013 EFQM Excellence Model widely and conveniently accessible to the public for personal, educational and intra-company use. Therefore, by downloading the digital version, the user agrees to use it only for personal study and not to make copies except for its personal use under "Fair Use" principles of Copyright law. Wholesale downloading or reuse of the contents of this digital version of the 2013 Excellence Model is prohibited under all circumstances, whether commercial or otherwise. Finally, no part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system or transmitted in any form or by any means (be this electronically, mechanically, through photocopy or recording, or otherwise) - except for personal, educational and intra-company use - without either the prior written permission of, or a license permitting restricted copying and use for a third party, from the publisher.

# Obsah

MODEL EXCELENCE EFQM 2013	02
ZÁKLADNÍ KONCEPCE EXCELENCE	04
<b>Vytváření hodnoty pro zákazníky</b>	<b>04</b>
<b>Vytváření trvale udržitelné budoucnosti</b>	<b>05</b>
<b>Rozvíjení schopností organizace</b>	<b>05</b>
<b>Využívání kreativity a inovací</b>	<b>06</b>
<b>Vedení na základě vize, inspirace a integrity</b>	<b>06</b>
<b>Agilní řízení</b>	<b>07</b>
<b>Dosahování úspěchu díky schopnostem pracovníků</b>	<b>07</b>
<b>Trvalé dosahování vynikajících výsledků</b>	<b>08</b>
KRITÉRIA	09
<b>1. Vedení</b>	<b>10</b>
<b>2. Strategie</b>	<b>12</b>
<b>3. Pracovníci</b>	<b>13</b>
<b>4. Partnerství a zdroje</b>	<b>14</b>
<b>5. Procesy, výrobky a služby</b>	<b>16</b>
<b>6. Zákazníci – výsledky</b>	<b>17</b>
<b>7. Pracovníci – výsledky</b>	<b>18</b>
<b>8. Společnost – výsledky</b>	<b>19</b>
<b>9. Ekonomické výsledky</b>	<b>20</b>
INTEGROVÁNÍ ZÁKLADNÍCH KONCEPCÍ A KRITÉRIÍ	21
RADAR	22
BODOVÉ HODNOCENÍ MODELU EXCELENCE EFQM	26
SLOVNÍK POJMŮ	27
PODĚKOVÁNÍ	30

# Model excellence EFQM 2013

## Základy Modelu

Model excellence EFQM je založen na souboru evropských hodnot, které byly poprvé formulovány v Úmluvě o ochraně lidských práv a základních svobod (1953) a Evropské sociální chartě (revidované v roce 1996). Tato dohoda byla ratifikována 47 členskými státy Rady Evropy a jednotlivé principy byly zahrnuty do národních legislativ.

Základní koncepce excellence byly vytvořeny na základě těchto základních lidských práv, což je předpokladem pro jejich univerzální platnost.

Uznání role, jakou může hrát v dosahování širších cílů OSN podnikání, dalo vzniknout iniciativě OSN Global Compact (2000). Tato iniciativa vybízí organizace, aby při všech svých činnostech aktivně prosazovaly hodnoty, které tvoří soubor deseti principů udržitelného a společensky odpovědného podnikání. Zatímco některé z těchto zásad jsou v Modelu excellence EFQM přímo obsaženy, některé, jako např. ty, které se týkají lidských práv, korupce, podplácení nebo nucené práce, nejsou vyjádřeny přímo, protože jsou již součástí evropských legislativních požadavků.

Model excellence EFQM předpokládá, že excelentní organizace respektují těchto deset principů udržitelného a společensky odpovědného chování Global Compact OSN a chovají se podle nich, bez ohledu na to, zda je to jejich právní povinnost.

## Potřeba mít Model

Aby byly organizace úspěšné, potřebují si bez ohledu na odvětví, velikost, strukturu nebo vyzrállost vytvořit vhodný manažerský rámec. Model excellence EFQM je praktickým, dobrovolným rámcem (nástrojem), který umožní organizacím:

- Hodnotit, kde se nacházejí na cestě k excelenci; je to nástroj, který jim pomáhá pochopit jejich klíčové silné stránky a potenciální mezery ve vztahu k jejich stanovené vizi a poslání.
- Připravit společný slovník a způsob uvažování o organizaci usnadňující efektivní sdělování myšlenek (nápadů) jak uvnitř organizace, tak mimo ni.
- Sjednotit existující a plánované iniciativy a přitom odstraňovat duplicity a identifikovat mezery.
- Připravit základní strukturu pro systém managementu organizace.

Přestože se běžně používá řada nástrojů a metod řízení, Model excellence EFQM poskytuje ucelený pohled na organizaci a lze jej použít pro zjištění, jak jsou tyto jednotlivé metody spolu v souladu a jak se navzájem doplňují. Model lze tedy používat spolu s libovolným počtem těchto nástrojů jako zastřešující rámec pro rozvoj trvale udržitelné excellence, a to na základě potřeb a funkce organizace.

*Excelentní organizace dosahují a trvale udržují vynikající úroveň výkonnosti splňující nebo překračující očekávání všech svých zainteresovaných stran.*

Všechny organizace se snaží být úspěšné. Některé skončí neúspěchem, jiné dosáhnou období úspěchu, ale nakonec pomalu zmizí z povědomí, a několik z nich dosáhne trvale udržitelného úspěchu a získá zasloužený respekt a obdiv.

Nadace EFQM vznikla s cílem uznávat a propagovat trvale udržitelný úspěch a poskytovat rady těm, kteří usilují o jeho dosažení. To je realizováno pomocí tří integrovaných prvků, které tvoří Model excellence EFQM:

- Základní koncepce excellence: základní principy, které jsou pro každou organizaci nezbytným základem pro dosahování trvale udržitelné excellence.
- Model excellence EFQM: rámec napomáhající organizacím převádět základní koncepce a logiku RADAR do praxe.
- Logika RADAR: dynamický rámec hodnocení a účinný nástroj managementu, který je oporou organizace při hledání odpovědí na výzvy, jež musí překonávat, hodlá-li naplnit svou touhu dosáhnout trvale udržitelné excellence.

Použití těchto tří integrovaných prvků napomáhá organizacím všech velikostí a ze všech odvětví porovnávat se s vlastnostmi, kvalitami a dosaženými výsledky trvale udržitelných organizací. Organizace mohou tyto prvky používat pro rozvoj kultury excelence, zajištění konzistence svého způsobu řízení, zpřístupnění správných praxí, podněcování inovací a zlepšování svých výsledků.

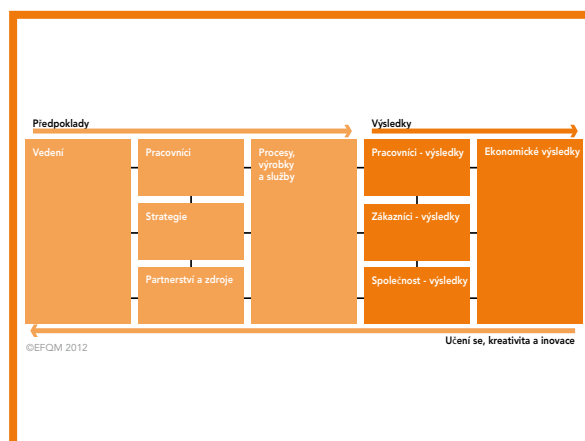
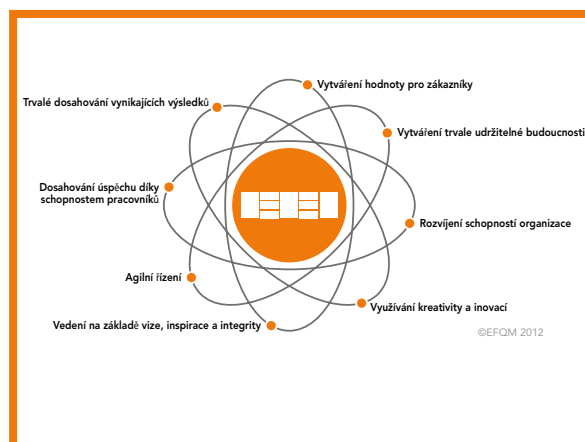
Jsou-li Model excellence EFQM, související logika RADAR a základní koncepce používány odpovídajícím způsobem, zajišťují, že všechny organizací použité manažerské postupy tvoří ucelený systém, který je neustále zlepšován a který umožňuje naplňovat stanovenou strategii organizace.

Verze Modelu EFQM 2013, logika RADAR a základní koncepce staví na letech zkušeností a zohledňují současné i budoucí výzvy organizace.

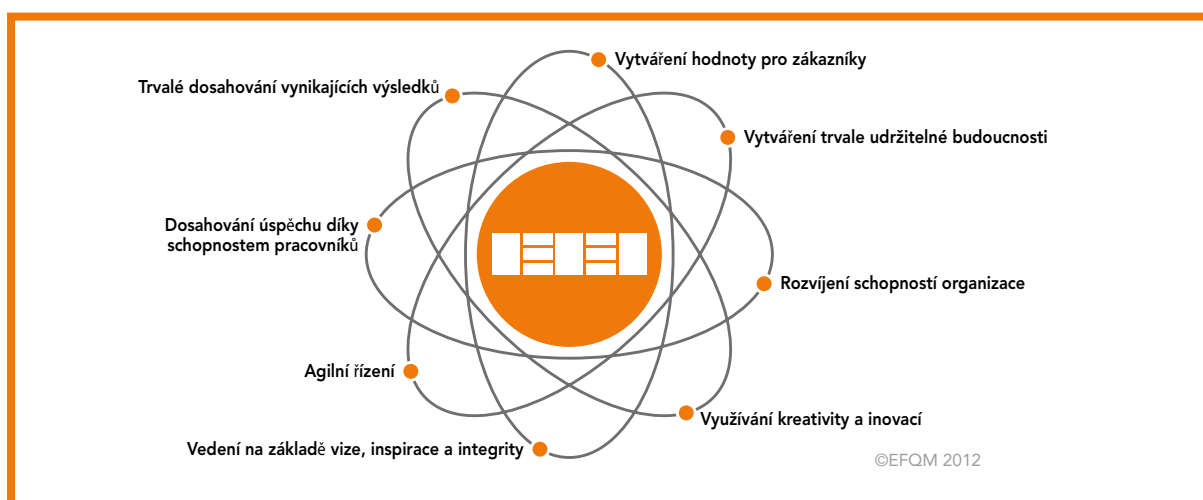
Základní koncepce excelence nastiňují nezbytný základ pro dosahování trvale udržitelné excelence v jakékoli organizaci. Mohou být používány jako základ pro popsání atributů excelentní organizační kultury. Rovněž slouží jako společný jazyk pro vrcholové vedení organizace.

Model excellence EFQM umožňuje manažerům/lídrům pochopit vztahy příčin a následků mezi tím, co organizace dělá, a výsledky, kterých dosahuje. S podporou logiky RADAR je možné provádět důkladné hodnocení stupně excelence jakékoli organizace.

Logika RADAR poskytuje strukturovaný přístup ke zkoumání výkonnosti organizace. Podporuje rovněž mechanismus bodového hodnocení používaného v Ceně EFQM za excelenci a jiných schématech uznávání nebo hodnocení a může pomoci vést změny a řídit projekty zlepšování v organizaci.



# Základní koncepce excelence



## Vytváření hodnoty pro zákazníky

Excelentní organizace trvale vytvářejí hodnotu pro zákazníky tím, že chápou, předvídají a naplňují jejich potřeby a očekávání a využívají příležitosti.

Zjistili jsme, že excelentní organizace v praxi:

- Znají jednotlivé skupiny svých stávajících i potenciálních zákazníků a předvídají jejich různé potřeby a očekávání.
- Převádějí potřeby, očekávání a potenciální požadavky na atraktivní a trvale udržitelné hodnotové přínosy pro své stávající i potenciální zákazníky.
- Budují a udržují dialog se zákazníky, založený na otevřenosti a transparentnosti.
- Usilují o inovování a vytváření hodnoty pro své zákazníky tím, že je zapojují do rozvoje nových a inovativních výrobků, služeb a zkušeností všude tam, kde je to vhodné.
- Zajišťují, aby jejich pracovníci měli potřebné zdroje, kompetence a zmocnění a mohli tak maximalizovat zkušenosti zákazníka.
- Průběžně monitorují a přezkoumávají zkušenosti a vnímání svých zákazníků a vhodně reagují na jakoukoli zpětnou vazbu.
- Porovnávají svoji výkonnost s relevantními benchmarky a učí se z jejich silných stránek a příležitostí pro zlepšení s cílem maximalizovat hodnotu vytvářenou pro zákazníky.



## Vytváření trvale udržitelné budoucnosti

Excelentní organizace mají pozitivní vliv na okolní svět tím, že současně se zvyšováním své výkonnosti zlepšují ekonomické, environmentální a sociální podmínky ve společnosti, ve které působí.

Zjistili jsme, že excelentní organizace v praxi:

- Zabezpečují svoji budoucnost definováním a sdělováním hlavního účelu, který je základem pro jejich celkovou vizi, poslání, hodnoty, etiku a podnikové vystupování.
- Chápu své klíčové kompetence a to, jak mohou vytvářet sdílenou hodnotu ve prospěch širší společnosti.
- Integrují koncept trvalé udržitelnosti do své strategie, hodnotového řetězce a tvorby procesů a přidělují zdroje potřebné ke splnění těchto cílů.
- Zvažují hledisko „lidé, planeta a zisk“ („3P – People, Planet and Profit“) při vyvažování někdy protichůdných požadavků, kterým musí čelit.
- Povzbuzují své zainteresované strany, aby se účastnily činností, které přispívají širší společnosti.
- Přidělují zdroje, aby zabezpečily spíše dlouhodobé potřeby než jen krátkodobý zisk, a je-li to relevantní, aby se staly a udržely konkurenceschopnými.
- Vytvářejí portfolio svých výrobků a služeb a aktivně řídí celý životní cyklus produktů trvale udržitelným způsobem.
- Měří a optimalizují dopad svých činností a životního cyklu výrobků a služeb na veřejné zdraví, bezpečnost a životní prostředí.
- Aktivně zvyšují ekonomické, environmentální a sociální standardy ve svém odvětví.

## Rozvíjení schopností organizace

Excelentní organizace rozvíjejí svoje schopnosti efektivním řízením změn uvnitř i vně organizace.

Zjistili jsme, že excelentní organizace v praxi:

- Analyzují trendy provozní výkonnosti s cílem pochopit své stávající a potenciální schopnosti a kapacitu a identifikují, kde je třeba se dále rozvíjet, aby mohlo být dosaženo strategických cílů.
- Vytvářejí účelný a účinný hodnotový řetězec, aby zajistily trvalé poskytování slíbených hodnotových přínosů.
- Vytvářejí kulturu neustálého zlepšování efektivity spolupráce a týmové práce v celém hodnotovém řetězci.
- Zajišťují dostupnost finančních, lidských a technologických zdrojů pro rozvoj organizace.
- Zavádějí sdílené hodnoty, odpovědnost, etiku a kulturu důvěry a otevřenosti v celém hodnotovém řetězci.
- Spolupracují s partnery, aby dosáhly vzájemného prospěchu a zvýšily hodnotu pro příslušné zainteresované strany, a to tím, že se vzájemně podporují expertně, zdroji a znalostmi.
- Vytvářejí odpovídající sítě umožňující identifikovat příležitosti pro možná partnerství, jejichž prostřednictvím zvýší své schopnosti a schopnost vytvářet přidanou hodnotu pro zainteresované strany.

## Využívání kreativity a inovací

Excelentní organizace generují zvýšenou hodnotu a úroveň výkonnosti prostřednictvím neustálého rozvoje a systematických inovací s využitím kreativity svých zainteresovaných stran.

Zjistili jsme, že excelentní organizace v praxi:

- Stanovují přístupy pro angažování relevantních zainteresovaných stran a využívají jejich kolektivních znalostí při generování nápadů a inovací.
- Vytvářejí a řídí učící se a spolupracující sítě s cílem identifikovat příležitosti pro kreativitu, inovace a zlepšování.
- Chápu, že inovace se mohou vztahovat na produkty, procesy, marketing, organizační strukturu i podnikatelské modely.
- Stanovují jasné záměry a cíle pro inovace, založené na znalosti trhu a příležitostí a podpořené vhodnými politikami a zdroji.
- Používají strukturovaný přístup pro generování a výběr prioritních kreativních nápadů.
- Testují a zpřesňují nejslibnější nápady a přidělují zdroje na jejich realizaci v rámci přiměřeného časového rámce.
- Převádějí nápady do reality v časovém rámci, který maximalizuje výhody, jež lze získat.

## Vedení na základě vize, inspirace a integrity

Excelentní organizace mají lídry, kteří utvářejí budoucnost a uvádějí ji do života, přičemž působí jako modelové vzory jejich hodnot a etiky.

Zjistili jsme, že excelentní organizace v praxi mají lídry, kteří:

- Inspirují pracovníky a vytvářejí kulturu angažovanosti, vlastnictví, zmocňování, zlepšování a zodpovědnosti prostřednictvím svého jednání, chování a zkušeností.
- Zasazují se o hodnoty organizace a jsou vzory integrity, společenské odpovědnosti a etického chování, a to jak interně, tak externě, s cílem rozvíjet a zlepšovat dobré jméno organizace.
- Stanovují a sdělují jasný směr a strategické zaměření; stmelují své pracovníky, aby se ztotožnili s posláním, vizí a cíli organizace a aby jich dosahovali.
- Jsou flexibilní; prokazují svoji schopnost přijímat jasná a včasná rozhodnutí založená na dostupných informacích, předchozích zkušenostech a znalostech a na zvážení dopadů těchto rozhodnutí.
- Chápu, že dosažení trvalé výhody závisí na jejich schopnosti rychle se učit a pružně reagovat, pokud je to třeba.
- Propagují kulturu, která podporuje generování nových nápadů a nových způsobů myšlení s cílem podněcovat inovace a rozvoj organizace.
- Jsou transparentní a odpovědní za své jednání vůči zainteresovaným stranám a společnosti jako celku a zajišťují, aby jejich pracovníci jednali eticky, odpovědně a čestně.

## Agilní řízení

Excelentní organizace jsou široce uznávané pro svoji schopnost efektivně a účinně identifikovat příležitosti a hrozby a reagovat na ně.

Zjistili jsme, že excelentní organizace v praxi:

- Používají mechanismy k identifikování změn v externím prostředí a převádějí tyto změny do možných budoucích scénářů pro organizaci.
- Převádějí své strategie do propojených procesů, projektů a organizačních struktur a zajišťují, aby změny mohly být v celém hodnotovém řetězci implementovány přiměřenou rychlostí.
- Vytvářejí vhodné kombinace ukazatelů výkonnosti procesů a souvisejících měřítek výstupů umožňující přezkoumání účelnosti a účinnosti klíčových procesů a jejich podílu na dosažení strategických cílů.
- Využívají údaje o stávající výkonnosti a způsobilosti svých procesů, a stejně tak vhodné benchmarky, pro podporování kreativity, inovací a zlepšování.
- Efektivně řídí změny prostřednictvím strukturovaného řízení projektů a cíleného zlepšování procesů.
- Rychle přizpůsobují svou organizační strukturu s cílem podpořit dosažení strategických cílů.
- Hodnotí a rozvíjejí portfolio technologií s cílem zvýšit agilnost procesů, projektů a organizace.

## Dosahování úspěchu díky schopnostem pracovníků

Excelentní organizace si cení svých pracovníků a vytvářejí kulturu zmocňování pro dosahování jak organizačních, tak osobních cílů.

Zjistili jsme, že excelentní organizace v praxi:

- Definují dovednosti, kompetence a úrovně výkonnosti pracovníků požadované pro dosahování poslání, vize a strategických cílů.
- Efektivně plánují získávání, rozvoj a udržení talentů potřebných k naplnění těchto potřeb.
- Sledují cíle jednotlivců a týmů a zmocňují pracovníky k plnému využití jejich potenciálu v duchu opravdového partnerství.
- Zajišťují zdravou rovnováhu pracovního a osobního života v realitě nepřetržitého on-line připojení, postupující globalizace a nových způsobů práce.
- Respektují a využívají různorodost svých pracovníků, společenství a trhů, o které organizace pečuje.
- Rozvíjejí dovednosti a kompetence pracovníků s cílem zajistit jejich budoucí mobilitu a zaměstnatelnost.
- Podporují své pracovníky, aby byli vyslanci image a pověsti organizace.
- Motivují pracovníky, aby se zapojili do zlepšování a inovací, a uznávají jejich úsilí a úspěchy.
- Chápou komunikační potřeby svých pracovníků a využívají vhodné strategie a nástroje udržování dialogu.

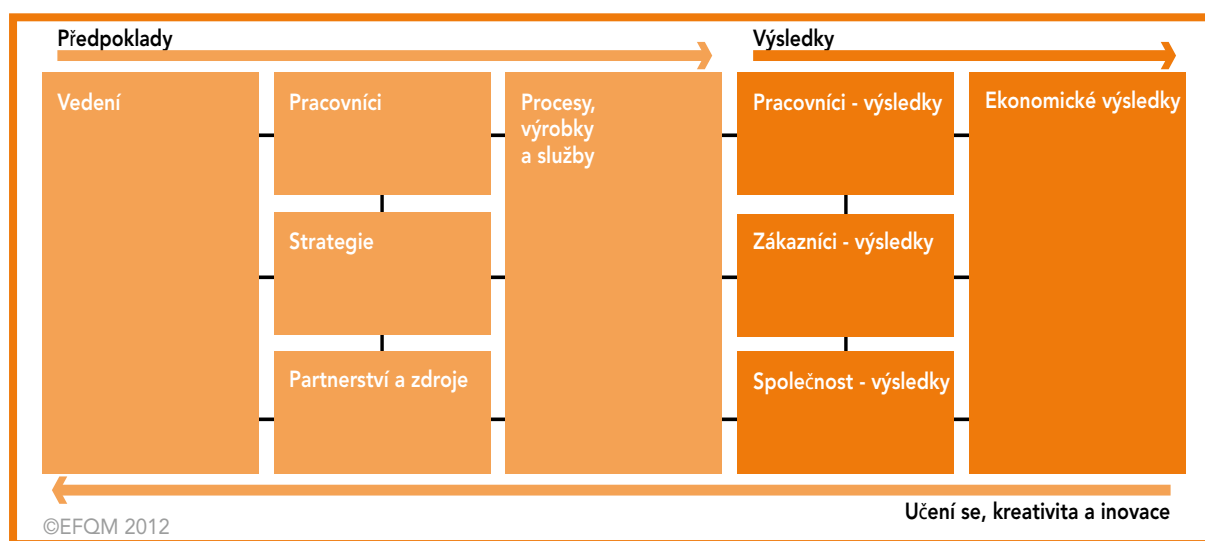
## Trvalé dosahování vynikajících výsledků

Excelentní organizace dosahují trvale udržitelných vynikajících výsledků, které odpovídají jak krátkodobým, tak dlouhodobým potřebám všech jejich zainteresovaných stran v kontextu prostředí, ve kterém působí.

Zjistili jsme, že excelentní organizace v praxi:

- Shromažďují informace o potřebách a očekáváních zainteresovaných stran jako vstup do rozvoje a přezkoumání své strategie a podpůrných politik, přičemž jsou pozorné vůči jakýmkoli změnám.
- Identifikují a chápou klíčové výsledky požadované pro naplnění svého poslání a hodnotí pokrok vůči své vizi a strategickým cílům.
- Definují a využívají vyvážený soubor výsledků pro přezkoumání svého pokroku, poskytují přehled dlouhodobých a krátkodobých priorit a řídí očekávání svých klíčových zainteresovaných stran.
- Aplikují strategii a podpůrné politiky systematickým způsobem s cílem dosáhnout žádaných výsledků, přičemž jasně definují vztah příčin a následků.
- Stanovují cíle založené na srovnání své výkonnosti s jinými organizacemi, jejich stávajícími i potenciálními schopnostmi a strategickými cíli.
- Hodnotí soubor dosažených výsledků, aby zlepšily budoucí výkonnost, a zajišťují trvale udržitelné přínosy pro všechny své zainteresované strany.
- Poskytují zainteresovaným stranám vysokou míru důvěry, a to přijímáním efektivních mechanismů pro pochopení budoucích scénářů, a efektivně řídí strategická, provozní a finanční rizika.
- Zajišťují transparentnost podávání finančních i nefinančních zpráv relevantním zainteresovaným stranám a také příslušným řídicím orgánům, a to v souladu s jejich očekáváními.
- Zajišťují, aby jejich lídři měli přesné a dostatečné informace, které jim pomáhají při včasném rozhodování.

# Kritéria



Model excelence EFQM popsaný výše uvedeným diagramem je obecný rámec založený na devíti kritériích. Pět z nich jsou „Předpoklady“ a čtyři jsou „Výsledky“. Kritéria „Předpoklady“ pokrývají to, co organizace dělá a jak to dělá. Kritéria „Výsledky“ pokrývají to, čeho organizace dosahuje. „Výsledky“ jsou způsobeny „Předpoklady“ a „Předpoklady“ jsou zlepšovány pomocí zpětné vazby z „Výsledků“.

Šipky zdůrazňují dynamický charakter Modelu a znázorňují, jak učení se, kreativita a inovace napomáhají zlepšovat předpoklady, které zpětně vedou ke zlepšeným výsledkům.

Každé z devíti kritérií má definici, která vysvětluje jeho rámcový význam.

Rámcový význam kritéria je dále rozveden řadou subkritérií. Subkritéria jsou vyjádření, která podrobněji popisují příklady toho, co lze typicky pozorovat v excelentních organizacích a co by se mělo v průběhu hodnocení vzít v úvahu.

Pod každým subkritériem jsou dále uvedeny pomocné body. Většina z těchto pomocných bodů má přímou vazbu na základní koncepcie, o kterých bylo již dříve pojednáno. Použití těchto pomocných bodů není povinné, jsou určeny k dalšímu objasnění významu subkritéria.

# 1. Vedení

## DEFINICE EFQM

Excelentní organizace mají lídry, kteří formují budoucnost a uvádějí ji do života, vystupují jako modelové vzory hodnot a etiky organizace a neustále vzbuzují důvěru. Jsou flexibilní, umožňují organizaci předvídat a včas reagovat s cílem zajistit trvalý úspěch organizace.

- 1a. Lídři rozvíjejí poslání, vizi, hodnoty a etiku a jednají jako vzory.
- 1b. Lídři definují, monitorují a přezkoumávají systém managementu organizace a její výkonnost a podněcují jejich zlepšování.
- 1c. Lídři se angažují vůči externím zainteresovaným stranám.
- 1d. Lídři spolu s pracovníky organizace posilují kulturu excellence.
- 1e. Lídři zajišťují, aby byla organizace flexibilní a řídlia změny efektivně.

### 1a. Lídři rozvíjejí poslání, vizi, hodnoty a etiku a jednají jako vzory.

#### Lídři excelentních organizací např.:

- Zabezpečují jejich budoucnost definováním a sdělováním hlavního účelu, který je základem pro jejich celkovou vizi, poslání, hodnoty, etiku a podnikové vystupování.
- Zasadují se o hodnoty organizace a jsou vzory integrity, společenské odpovědnosti a etického chování, a to jak interně, tak externě, s cílem rozvíjet a zlepšovat dobré jméno organizace.
- Stanovují a sdělují jasný směr a strategické zaměření; stmelují své pracovníky, aby se ztotožnili s posláním, vizí a cíli organizace a aby jich dosahovali.
- Rozvíjejí a podporují pro organizaci sdílenou kulturu vedení a přezkoumávají a zlepšují efektivnost osobního vystupování v roli lídra.

### 1b. Lídři definují, monitorují a přezkoumávají systém managementu organizace a její výkonnost a podněcují jejich zlepšování.

#### Lídři excelentních organizací např.:

- Definují a využívají vyvážený soubor výsledků pro přezkoumávání pokroku organizace, poskytují přehled dlouhodobých a krátkodobých priorit a řídí očekávání klíčových zainteresovaných stran organizace.
- Chápu a rozvíjejí základní způsobilosti organizace.
- Hodnotí soubor dosažených výsledků, aby zlepšili budoucí výkonnost, a zajišťují trvale udržitelné přínosy pro všechny zainteresované strany organizace.
- Opírají svá rozhodnutí o konkrétní a spolehlivé informace a využívají všechny dostupné znalosti pro vysvětlování stávající a predikované výkonnosti relevantních procesů.

- Poskytují zainteresovaným stranám vysokou míru důvěry, a to přijímáním efektivních mechanismů pro pochopení budoucích scénářů, a efektivně řídí strategická, provozní a finanční rizika.

### 1c. Lídři se angažují vůči externím zainteresovaným stranám.

#### Lídři excelentních organizací např.:

- Využívají přístupy pro pochopení a předvídaní různých potřeb a očekávání klíčových zainteresovaných stran organizace a pro reagování na ně.
- Zavádějí sdílené hodnoty, odpovědnost, etiku a kulturu důvěry a otevřenosti v celém hodnotovém řetězci.
- Jsou transparentní a odpovědní za své jednání vůči zainteresovaným stranám a společnosti jako celku a zajišťují, aby pracovníci organizace jednali eticky, odpovědně a čestně.
- Zajišťují transparentnost podávání finančních i nefinančních zpráv relevantním zainteresovaným stranám a také příslušným řídicím orgánům, a to v souladu s jejich očekáváními.
- Povzbuzují zainteresované strany organizace, aby se účastnily činností, které přispívají širší společnosti.

### 1d. Lídři spolu s pracovníky organizace posilují kulturu excellence.

#### Lídři excelentních organizací např.:

- Inspirují pracovníky a vytvářejí kulturu angažovanosti, vlastnictví, zmocňování, zlepšování a zodpovědnosti prostřednictvím svého jednání, chování a zkušeností.
- Chápu, že dosažení trvalé výhody závisí na jejich schopnosti rychle se učit a pružně reagovat, pokud je to třeba.
- Podporují pracovníky v celé organizaci při dosahování plánů, cílů a cílových hodnot.
- Včas a vhodným způsobem uznávají úsilí a dosažené úspěchy.
- Propagují kulturu, která podporuje generování nových nápadů a nových způsobů myšlení, s cílem podněcovat inovace a rozvoj organizace.
- Propagují a podporují rovné příležitosti a rozmanitost.

**1e. Lídři zajišťují, aby byla organizace flexibilní a řídila změny efektivně.****Lídři excelentních organizací např.:**

- Jsou flexibilní; prokazují svoji schopnost přijímat jasná a včasná rozhodnutí založená na dostupných informacích, předchozích zkušenostech a znalostech a na zvážení dopadů těchto rozhodnutí.
- Zvažují hledisko „lidé, planeta a zisk“ („3P – People, Planet and Profit“) při vyvažování někdy protichůdných požadavků, kterým musí čelit.
- Zapojují všechny důležité zainteresované strany a usilují o jejich podporu a zapojení do změn nezbytných pro zajištění trvale udržitelného úspěchu organizace.
- Efektivně řídí změny prostřednictvím strukturovaného řízení projektů a cíleného zlepšování procesů.
- Používají strukturovaný přístup pro generování a výběr prioritních kreativních nápadů.
- Testují a zpřesňují nejslibnější nápady a přidělují zdroje na jejich realizaci v rámci přiměřeného časového rámce.

## 2. Strategie

### DEFINICE EFQM

Excelentní organizace implementují svoje poslání a vizi vypracováním strategie zaměřené na zainteresované strany. Politiky, plány, cíle a procesy jsou rozvíjeny a uplatňovány tak, aby uskutečňovaly strategii.

- 2a. Strategie je založena na pochopení potřeb a očekávání jak zainteresovaných stran, tak externího prostředí.
- 2b. Strategie je založena na pochopení interní výkonnosti a způsobilosti.
- 2c. Strategie a podpůrné politiky jsou rozvíjeny, přezkoumávány a aktualizovány.
- 2d. Strategie a podpůrné politiky jsou sdělovány, implementovány a monitorovány.

#### 2a. Strategie je založena na pochopení potřeb a očekávání jak zainteresovaných stran, tak externího prostředí.

##### Excelentní organizace např.:

- Shromažďují informace o potřebách a očekáváních zainteresovaných stran jako vstup do rozvoje a přezkoumávání své strategie a podpůrných politik, přičemž jsou pozorné vůči jakýmkoli změnám.
- Identifikují, analyzují a chápou externí ukazatele, jako jsou např. trendy v globální a lokální ekonomice, na trhu a ve společnosti, které mohou organizaci ovlivňovat.
- Chápou a předvídají dlouhodobý a krátkodobý globální i lokální dopad změn důležitých politických, zákonných a regulatorních požadavků a požadavků na shodu.
- Používají mechanismy k identifikování změn v externím prostředí a převádějí tyto změny do možných budoucích scénářů pro organizaci.

#### 2b. Strategie je založena na pochopení interní výkonnosti a způsobilosti.

##### Excelentní organizace např.:

- Analyzují trendy provozní výkonnosti s cílem pochopit své stávající a potenciální schopnosti a kapacitu a identifikují, kde je třeba se dále rozvíjet, aby mohlo být dosaženo strategických cílů.
- Analyzují údaje a informace o stávajících a potenciálních hlavních kompetencích a způsobilostech partnerů s cílem pochopit, jak doplňují způsobilosti organizace.
- Stanovují možný dopad nových technologií a podnikatelských modelů na výkonnost organizace.
- Porovnávají svoji výkonnost s relevantními benchmarky s cílem pochopit svoje relativní silné stránky a oblasti pro zlepšení.

#### 2c. Strategie a podpůrné politiky jsou rozvíjeny, přezkoumávány a aktualizovány.

##### Excelentní organizace např.:

- Vytvářejí a udržují jasnou strategii a podpůrné politiky k naplňování poslání a vize organizace.
- Integrují koncept trvalé udržitelnosti do své strategie, hodnotového řetězce a tvorby procesů a přidělují zdroje potřebné ke splnění těchto cílů.
- Identifikují a chápou klíčové výsledky požadované pro naplňování svého poslání a hodnotí pokrok vůči své vizi a strategickým cílům.
- Zavádějí efektivní mechanismy k řízení strategických rizik identifikovaných prostřednictvím vytváření scénářů.
- Chápou svoje klíčové kompetence a to, jak mohou vytvářet sdílenou hodnotu ve prospěch širší společnosti.

#### 2d. Strategie a podpůrné politiky jsou sdělovány, implementovány a monitorovány.

##### Excelentní organizace např.:

- Převádějí své strategie do propojených procesů, projektů a organizačních struktur a zajišťují, aby změny mohly být v celém hodnotovém řetězci implementovány přiměřenou rychlostí.
- Stanovují cíle založené na srovnání své výkonnosti s jinými organizacemi, jejich stávajícími i potenciálními schopnostmi a strategickými cíli.
- Zajišťují dostupnost finančních, lidských a technologických zdrojů pro rozvoj organizace.
- Aplikují strategii a podpůrné politiky systematickým způsobem s cílem dosáhnout žádaných výsledků, přičemž jasně definují vztah příčin a následků.
- Stanovují jasné záměry a cíle pro inovace, založené na znalosti trhu a příležitostí a podpořené vhodnými politikami a zdroji.
- Sdělují strategii a podpůrné politiky relevantním zainteresovaným stranám.



## 3. Pracovníci

### DEFINICE EFQM

Excelentní organizace si cení svých pracovníků a vytvářejí kulturu, která umožňuje vzájemně prospěšné plnění cílů organizace a osobních cílů. Rozvíjejí schopnosti svých pracovníků a podporují spravedlnost a rovnost. Starají se o pracovníky, komunikují s nimi, oceňují a uznávají je způsobem, který je motivuje, vzbuzuje angažovanost a umožňuje pracovníkům využívat jejich dovednosti a znalosti ve prospěch organizace.

- 3a. Plány pracovníků podporují strategii organizace.
- 3b. Jsou rozvíjeny znalosti a způsobilosti pracovníků.
- 3c. Pracovníci jsou ztotožňováni, zapojováni a zmocňováni.
- 3d. Pracovníci komunikují efektivně v celé organizaci.
- 3e. Pracovníci jsou odměňováni, uznáváni a je o ně pečováno.

#### 3a. Plány pracovníků podporují strategii organizace.

##### Excelentní organizace např.:

- Mají jednoznačně definovány úrovně výkonnosti pracovníků požadované pro dosahování strategických cílů.
- Sladují plány pracovníků se svojí strategií, s organizační strukturou, novými technologiemi a klíčovými procesy.
- Rychle přizpůsobují svou organizační strukturu s cílem podpořit dosažení strategických cílů.
- Zapojují zaměstnance a jejich představitele do rozvíjení personální strategie, politik a plánů, a pokud je to vhodné, zavádějí kreativní a inovativní přístupy.
- Řídí nábor nových pracovníků, kariérní rozvoj, mobilitu a nástupnictví prostřednictvím vhodných politik s cílem zajistit spravedlivé zacházení a rovné příležitosti.
- Využívají zaměstnanecké průzkumy a jiné formy zpětné vazby od zaměstnanců pro zlepšování personálních strategií, politik a plánů.

#### 3b. Jsou rozvíjeny znalosti a způsobilosti pracovníků.

##### Excelentní organizace např.:

- Definují dovednosti, kompetence a úrovně výkonnosti pracovníků požadované pro dosahování poslání, vize a strategických cílů.
- Efektivně plánují získávání, rozvoj a udržení talentů potřebných k naplnění těchto potřeb.
- Posuzují výkonnost pracovníků a pomáhají jim zlepšovat výkonnost a zapojení.
- Rozvíjejí dovednosti a kompetence pracovníků s cílem zajistit jejich budoucí mobilitu a zaměstnatelnost.
- Zajišťují, aby jejich pracovníci měli nezbytné nástroje, kompetence, zdroje a příležitosti a mohli tak maximalizovat své přínosy.

#### 3c. Pracovníci jsou ztotožňováni, zapojováni a zmocňováni.

##### Excelentní organizace např.:

- Sladují cíle jednotlivců a týmů a zmocňují pracovníky k plnému využití jejich potenciálu v duchu opravdového partnerství.
- Chápou, že inovace se mohou vztahovat na produkty, procesy, marketing, organizační strukturu i podnikatelské modely.
- Vytvářejí napříč organizací kulturu kreativity a inovací a zajišťují, aby pracovníci měli otevřené myšlení a mohli rychle reagovat na výzvy, kterým čelí.
- Podporují své pracovníky, aby byli vyslanci image a pověsti organizace.
- Inspirují k účasti na aktivitách, které přispívají širší společnosti.

#### 3d. Pracovníci komunikují efektivně v celé organizaci.

##### Excelentní organizace např.:

- Chápou komunikační potřeby svých pracovníků a využívají vhodné strategie a nástroje udržování dialogu.
- Sdělují jasný směr a strategické zaměření, aby zajistily, že pracovníci chápou a jsou schopni prokázat svůj přínos k trvalému úspěchu organizace.
- Umožňují a podporují sdílení informací, znalostí a nejlepších praktik a dosahují dialogu v celé organizaci.
- Vytvářejí kulturu neustálého zlepšování efektivity spolupráce a týmové práce v celém hodnotovém řetězci.

#### 3e. Pracovníci jsou odměňováni, uznáváni a je o ně pečováno.

##### Excelentní organizace např.:

- Sladují odměny za práci, benefity a podmínky zaměstnání s transparentními strategiemi a politikami.
- Motivují pracovníky, aby se zapojili do zlepšování a inovací, a uznávají jejich úsilí a úspěchy.
- Zajišťují zdravou rovnováhu pracovního a osobního života v realitě nepřetržitého on-line připojení, postupující globalizace a nových způsobů práce.
- Propagují kulturu vzájemné podpory, uznávání a péče mezi jednotlivci a mezi týmy.
- Respektují a využívají různorodost svých pracovníků, společenství a trhů, o které organizace pečuje.

## 4. Partnerství a zdroje

### DEFINICE EFQM

Excelentní organizace plánují a řídí externí partnerství, dodavatele a interní zdroje s cílem podpořit strategii, politiky a efektivní fungování procesů. Ujistí se, že efektivně řídí svoje environmentální a společenské dopady.

- 4a. Partneři a dodavatelé jsou řízeni s ohledem na trvale udržitelný prospěch.
- 4b. Finanční zdroje jsou řízeny s cílem zabezpečit trvale udržitelný úspěch.
- 4c. Budovy, zařízení, materiály a přírodní zdroje jsou řízeny trvale udržitelným způsobem.
- 4d. Technologie je řízena s cílem podpořit uskutečňování strategie.
- 4e. Informace a znalosti jsou řízeny s cílem podpořit efektivní rozhodování a budovat způsobilost organizace.

#### 4a. Partneři a dodavatelé jsou řízeni s ohledem na trvale udržitelný prospěch.

##### Excelentní organizace např.:

- Segmentují partnery a dodavatele v souladu se strategií organizace a přijímají vhodné politiky a procesy pro efektivní spolupráci.
- Budují trvale udržitelný vztah s partnery a dodavateli založený na vzájemné důvěře, úctě a otevřenosti.
- Zajišťují, aby partneři a dodavatelé pracovali v souladu se strategiemi a hodnotami organizace.
- Vytvářejí odpovídající síť umožňující identifikovat příležitosti pro možná partnerství, jejichž prostřednictvím zvýší své schopnosti a schopnost vytvářet přidanou hodnotu pro zainteresované strany.
- Spolupracují s partnery, aby dosáhly vzájemného prospěchu a zvýšily hodnotu pro příslušné zainteresované strany, a to tím, že se vzájemně podporují expertně, zdroji a znalostmi.

#### 4b. Finanční zdroje jsou řízeny s cílem zabezpečit trvalý úspěch.

##### Excelentní organizace např.:

- Uplatňují finanční strategie, politiky a procesy podporující celkovou strategii organizace a zajišťující finanční odolnost.
- Navrhují procesy finančního plánování, řízení, vykazování a přezkoumávání s cílem optimalizovat využívání zdrojů.
- Přidělují zdroje, aby zabezpečily spíše dlouhodobé potřeby než jen krátkodobý zisk, a je-li to relevantní, aby se staly a udržely konkurenceschopnými.
- Uplatňují finanční řídicí procesy přizpůsobené všem příslušným úrovním v organizaci.
- Hodnotí, vybírají a validují investice jak do hmotných, tak do nehmotných aktiv a jejich případné odprodávání při respektování jejich dlouhodobých ekonomických, společenských a ekologických vlivů.

#### 4c. Budovy, zařízení, materiály a přírodní zdroje jsou řízeny trvale udržitelným způsobem.

##### Excelentní organizace např.:

- Uplatňují strategie, politiky a procesy pro řízení budov, zařízení a materiálů finančně a environmentálně trvale udržitelným způsobem.
- Optimalizují používání a efektivně řídí životní cyklus a fyzickou bezpečnost svých hmotných aktiv, včetně budov, zařízení a materiálů.
- Měří a optimalizují dopad svých činností a životního cyklu výrobků a služeb na veřejné zdraví, bezpečnost a životní prostředí.
- Minimalizují místní a globální negativní environmentální dopady a stanovují si ambiciózní cíle pro plnění právních norem a požadavků, a to nad jejich rámcem.
- Aktivně zvyšují ekonomické, environmentální a sociální standardy ve svém odvětví.

#### 4d. Technologie je řízena s cílem podpořit uskutečňování strategie.

##### Excelentní organizace např.:

- Řídí portfolio technologií, které podporují celkovou strategii organizace.
- Hodnotí a rozvíjejí portfolio technologií s cílem zvýšit agilnost procesů, projektů a organizace.
- Zapojují relevantní zainteresované strany do vývoje a aplikace nových technologií s cílem maximalizovat generované přínosy.
- Identifikují a hodnotí alternativní a nově vznikající technologie z hlediska jejich dopadu na výkonnost a způsobilost organizace a na životní prostředí.
- Využívají technologie k podpoře kultury kreativity a inovací.

**4e. Informace a znalosti jsou řízeny s cílem podpořit efektivní rozhodování a budovat způsobilost organizace.**

**Excelentní organizace např.:**

- Zajišťují, aby jejich lídři měli přesné a dostatečné informace, které jim pomáhají při včasném rozhodování.
- Převádějí údaje na informace, a je-li to vhodné, na znalosti, které lze sdílet a efektivně využívat.
- Stanovují přístupy pro angažování relevantních zainteresovaných stran a využívají jejich kolektivních znalostí při generování nápadů a inovací.
- Pro své pracovníky a externí uživatele zajišťují a monitorují přístup k důležitým informacím a znalostem, přičemž zajišťují jak bezpečnost, tak i ochranu duševního vlastnictví organizace.
- Vytvářejí a řídí učící se a spolupracující sítě s cílem identifikovat příležitosti pro kreativitu, inovace a zlepšování.
- Převádějí nápady do reality v časovém rámci, který maximalizuje výhody, jež lze získat.

## 5. Procesy, výrobky a služby

### DEFINICE EFQM

Excelentní organizace řídí, navrhuje a zlepšuje procesy, výrobky a služby s cílem generovat zvyšující se hodnotu pro zákazníky a jiné zainteresované strany.

- 5a. Procesy jsou navrhovány a řízeny s cílem optimalizovat hodnotu pro zainteresované strany.
- 5b. Výrobky a služby jsou vyvíjeny s cílem vytvářet optimální hodnotu pro zákazníky.
- 5c. Výrobky a služby jsou efektivně propagovány a uváděny na trh.
- 5d. Výrobky a služby jsou vytvářeny, dodávány a řízeny.
- 5e. Vztahy se zákazníky jsou řízeny a zdokonalovány.

#### 5a. Procesy jsou navrhovány a řízeny s cílem optimalizovat hodnotu pro zainteresované strany.

##### Excelentní organizace např.:

- Používají rámec klíčových procesů k implementaci strategie organizace.
- Řídí procesy od začátku do konce, a to i procesy, které přesahují hranice organizace.
- Zajišťují, aby vlastníci procesů chápali svou roli a odpovědnost při navrhování, udržování a zlepšování procesů.
- Vytvářejí vhodné kombinace ukazatelů výkonnosti procesů a souvisejících měřítek výstupů umožňující přezkoumání účelnosti a účinnosti klíčových procesů a jejich podílu na dosažení strategických cílů.
- Využívají údaje o stávající výkonnosti a způsobilosti svých procesů, a stejně tak vhodné benchmarky, pro podporování kreativity, inovací a zlepšování.

#### 5b. Výrobky a služby jsou vyvíjeny s cílem vytvářet optimální hodnotu pro zainteresované strany.

##### Excelentní organizace např.:

- Usilují o inovování a vytváření hodnoty pro své zákazníky tím, že je zapojují do rozvoje nových a inovativních výrobků, služeb a zkušeností všude tam, kde je to vhodné.
- Využívají průzkum trhu, průzkumy u zákazníků a jiné způsoby zpětné vazby s cílem předvídat a identifikovat zlepšení, jejichž cílem je zdokonalování portfolia výrobků a služeb.
- Rozvíjejí své portfolio v souladu s měnícími se potřebami stávajících a potenciálních skupin zákazníků.
- Vytvářejí portfolio svých výrobků a služeb a aktivně řídí celý životní cyklus produktů trvale udržitelným způsobem.

#### 5c. Výrobky a služby jsou efektivně propagovány a uváděny na trh.

##### Excelentní organizace např.:

- Znájí jednotlivé skupiny svých stávajících i potenciálních zákazníků a předvídají jejich různé potřeby a očekávání.
- Převádějí potřeby, očekávání a potenciální požadavky na atraktivní a trvale udržitelné hodnotové přínosy pro své stávající i potenciální zákazníky.
- Implementují podnikatelský model definováním hodnotových přínosů, unikátních prodejních míst, umístění na trhu, skupin cílových zákazníků a distribučních kanálů.
- Rozvíjejí marketingové strategie propagace výrobků a služeb cílovým zákazníkům a skupinám uživatelů.

#### 5d. Výrobky a služby jsou vytvářeny, dodávány a řízeny.

##### Excelentní organizace např.:

- Vytvářejí a poskytují výrobky a služby s cílem plnit nebo překračovat potřeby a očekávání zákazníků v souladu s nabízenými hodnotovými přínosy.
- Vytvářejí účelný a účinný hodnotový řetězec, aby zajistily trvalé poskytování slíbených hodnotových přínosů.
- Zajišťují, aby jejich pracovníci měli potřebné zdroje, kompetence a zmocnění a mohli tak maximalizovat zkušenosti zákazníka.
- Řídí výrobky a služby po dobu jejich životního cyklu, včetně opakovaného používání a recyklování, je-li to vhodné, přičemž zohledňují jakýkoli dopad na veřejné zdraví, bezpečnost a životní prostředí.
- Porovnávají svoji výkonnost s relevantními benchmarky a učí se z jejich silných stránek a příležitostí pro zlepšení s cílem maximalizovat hodnotu vytvářenou pro zákazníky.

#### 5e. Vztahy se zákazníky jsou řízeny a zdokonalovány.

##### Excelentní organizace např.:

- Segmentují zákazníky v souladu se strategií organizace a přijímají vhodné politiky a procesy pro účelné a účinné řízení vztahů.
- Určují a plní každodenní i dlouhodobé požadavky zákazníků na kontakt s organizací.
- Budují a udržují dialog se zákazníky, založený na otevřenosti a transparentnosti.
- Průběžně monitorují a přezkoumávají zkušenosti a vnímání svých zákazníků a vhodně reagují na jakoukoli zpětnou vazbu.
- Zajišťují, aby zákazníkům byly jasné jejich povinnosti ohledně užívání výrobků a služeb.

## 6. Zákazníci – výsledky

### DEFINICE EFQM

Excelentní organizace dosahují a trvale udržují vynikající výsledky splňující nebo překračující potřeby a očekávání jejich zákazníků.

Zjistili jsme, že excelentní organizace v praxi:

- Využívají soubor měřítek vnímání a souvisejících ukazatelů výkonnosti s cílem dosáhnout úspěšné aplikace strategie a podpůrných politik, které jsou založeny na potřebách a očekáváních jejich zákazníků.
- Stanovují jednoznačné cíle pro klíčové výsledky vůči zákazníkům založené na potřebách a očekáváních svých zákazníků a v souladu se zvolenou strategií.
- Člení výsledky tak, aby pochopily zkušenosti, potřeby a očekávání specifických skupin zákazníků.
- Vykazují pozitivní nebo trvale dobré výsledky vůči zákazníkům za více než tříleté období.
- Jasně chápou zásadní důvody a příčiny sledovaných trendů a dopad těchto výsledků na další ukazatele výkonnosti, měřítko vnímání a na související výstupy.
- Mají důvěru ve svou budoucí výkonnost a výsledky založenou na pochopení vztahů příčin a následků.
- Chápou klíčové výsledky vůči zákazníkům v porovnání s výsledky podobných organizací, a je-li to vhodné, používají tyto údaje pro stanovování cílů.

#### 6a. Měřítko vnímání

Jedná se o vnímání organizace zákazníky, které může být zjištěno z řady zdrojů, jako např. z průzkumů, focus groups, hodnocení, pochval a stížností. Tato měřítko vnímání by měla zajistit jasné pochopení toho, jaká je z pohledu zákazníka efektivnost aplikace a výstupů zákaznické strategie, podpůrných politik a procesů organizace.

MĚŘÍTKA MOHOU ZAHRNOVAT VNÍMÁNÍ NÁSLEDUJÍCÍCH ASPEKTŮ:

- Dobré jméno a image
- Hodnota výrobku a služby
- Poskytování výrobků a služeb
- Zákaznický servis, vztahy a podpora
- Loajálnost a angažovanost zákazníků

#### 6b. Ukazatele výkonnosti

Jedná se o interní měřítko, která organizace používá pro monitorování, chápání, predikování a zlepšování své výkonnosti a pro predikování jejího vlivu na to, jak je vnímána svými zákazníky. Tyto ukazatele by měly zajistit jasné pochopení aplikace a dopadu zákaznické strategie, podpůrných politik a procesů organizace.

MĚŘÍTKA MOHOU ZAHRNOVAT UKAZATELE VÝKONNOSTI NÁSLEDUJÍCÍCH ASPEKTŮ:

- Poskytování výrobků a služeb
- Zákaznický servis, vztahy a podpora
- Řešení stížností
- Zapojení zákazníků a partnerů do vývoje produktů, procesů atd.

## 7. Pracovníci – výsledky

### DEFINICE EFQM

Excelentní organizace dosahují a trvale udržují vynikající výsledky splňující nebo překračující potřeby a očekávání jejich pracovníků.

Zjistili jsme, že excelentní organizace v praxi:

- Využívají soubor měřítek vnímání a souvisejících ukazatelů výkonnosti s cílem dosáhnout úspěšné aplikace strategie a podpůrných politik, které jsou založeny na potřebách a očekáváních jejich pracovníků.
- Stanovují jednoznačné cíle pro klíčové výsledky vůči pracovníkům založené na potřebách a očekáváních svých pracovníků a v souladu se zvolenou strategií.
- Člení výsledky tak, aby pochopily zkušenosti, potřeby a očekávání specifických skupin pracovníků v organizaci.
- Vykazují pozitivní nebo trvale dobré výsledky vůči pracovníkům za více než tříleté období.
- Jasně chápou zásadní důvody a příčiny sledovaných trendů a dopad těchto výsledků na další ukazatele výkonnosti, měřítka vnímání a na související výstupy.
- Mají důvěru ve svou budoucí výkonnost a výsledky založenou na pochopení vztahů příčin a následků.
- Chápou klíčové výsledky vůči pracovníkům v porovnání s výsledky podobných organizací, a je-li to vhodné, používají tyto údaje pro stanovování cílů.

#### 7a. Měřítka vnímání

Jedná se o vnímání organizace pracovníky, které může být zjištěno z řady zdrojů, jako např. z průzkumů, focus groups, rozhovorů a strukturovaných hodnocení. Tato měřítka vnímání by měla zajistit jasné pochopení toho, jaká je z pohledu pracovníků efektivnost aplikace a výstupů personální strategie, podpůrných politik a procesů organizace.

MĚŘÍTKA MOHOU ZAHRNOVAT VNÍMÁNÍ NÁSLEDUJÍCÍCH ASPEKTŮ:

- Spokojenost, zapojení a angažovanost
- Motivace a zmocňování
- Vedení a řízení
- Řízení kompetencí a výkonnosti
- Vzdělávání a kariérní rozvoj
- Efektivní komunikace
- Pracovní podmínky

#### 7b. Ukazatele výkonnosti

Jedná se o interní měřítka, která organizace používá pro monitorování, chápání a zlepšování výkonnosti pracovníků a pro predikování jejího vlivu na to, jak je vnímána svými pracovníky. Tyto ukazatele by měly zajistit jasné pochopení aplikace a dopadu personální strategie, podpůrných politik a procesů organizace.

MĚŘÍTKA MOHOU ZAHRNOVAT UKAZATELE VÝKONNOSTI NÁSLEDUJÍCÍCH ASPEKTŮ:

- Zapojení a angažovanost
- Řízení kompetencí a výkonnosti
- Výkonnost vedení
- Vzdělávání a kariérní rozvoj
- Interní komunikace

## 8. Společnost – výsledky

### DEFINICE EFQM

Excelentní organizace dosahují a trvale udržují vynikající výsledky splňující nebo překračující potřeby a očekávání relevantních zainteresovaných stran v rámci společnosti.

Zjistili jsme, že excelentní organizace v praxi:

- Využívají soubor měřítek vnímání a souvisejících ukazatelů výkonnosti s cílem dosáhnout úspěšné aplikace strategie a podpůrných politik, které jsou založeny na potřebách a očekáváních relevantních externích zainteresovaných stran.
- Stanovují jednoznačné cíle pro klíčové výsledky vůči společnosti, založené na potřebách a očekáváních relevantních zainteresovaných stran ze společnosti a v souladu se zvolenou strategií.
- Člení výsledky tak, aby pochopily zkušenosti, potřeby a očekávání relevantních zainteresovaných stran ze společnosti.
- Vykazují pozitivní nebo trvale dobré výsledky vůči společnosti za více než tříleté období.
- Jasně chápou zásadní důvody a příčiny sledovaných trendů a dopad těchto výsledků na další ukazatele výkonnosti, měřítka vnímání a na související výstupy.
- Mají důvěru ve svou budoucí výkonnost a výsledky založenou na pochopení vztahů příčin a následků.
- Chápou klíčové výsledky vůči společnosti v porovnání s výsledky podobných organizací, a je-li to vhodné, používají tyto údaje pro stanovování cílů.

#### 8a. Měřítka vnímání

Jedná se o vnímání organizace společností, které může být zjištěno z řady zdrojů, jako např. z průzkumů, zpráv, článků v tisku či veřejných shromáždění a od nevládních organizací, představitelů veřejnosti a vládních orgánů. Tato měřítka vnímání by měla zajistit jasné pochopení toho, jaká je z pohledu společnosti efektivnost aplikace a výstupů společenské a environmentální strategie, podpůrných politik a procesů organizace.

MĚŘÍTKA MOHOU ZAHRNOVAT VNÍMÁNÍ NÁSLEDUJÍCÍCH ASPEKTŮ:

- Environmentální dopady
- Dobré jméno a image
- Společenské dopady
- Dopady na pracoviště
- Ocenění a pozornost věnovaná tiskem

#### 8b. Ukazatele výkonnosti

Jedná se o interní měřítka, která organizace používá pro monitorování, chápání a zlepšování výkonnosti organizace a pro predikování jejich vlivu na to, jak je vnímána relevantními zainteresovanými stranami ze společnosti. Tyto ukazatele by měly zajistit jasné pochopení aplikace a dopadu společenské a environmentální strategie, podpůrných politik a procesů organizace.

MĚŘÍTKA MOHOU ZAHRNOVAT UKAZATELE VÝKONNOSTI NÁSLEDUJÍCÍCH ASPEKTŮ:

- Environmentální, ekonomické a společenské aktivity
- Soulad se zákonnými předpisy a zásadami dobré správy
- Výkonnost v oblasti zdraví a bezpečnosti
- Výkonnost v oblasti odpovědného využívání zdrojů a zásobování

## 9. Ekonomické výsledky

### DEFINICE EFQM

Excelentní organizace dosahují a trvale udržují vynikající výsledky splňující nebo překračující potřeby a očekávání jejich ekonomicky zainteresovaných stran.

Zjistili jsme, že excelentní organizace v praxi:

- Vytvářejí soubor klíčových finančních a nefinančních výsledků s cílem dosáhnout úspěšné aplikace své strategie založené na potřebách a očekáváních svých ekonomicky zainteresovaných stran.
- Stanovují jednoznačné cíle pro klíčové ekonomické výsledky, založené na potřebách a očekáváních svých ekonomicky zainteresovaných stran a v souladu se zvolenou strategií.
- Člení výsledky tak, aby pochopily výkonnost jednotlivých oblastí činnosti organizace a zkušenosti, potřeby a očekávání ekonomicky zainteresovaných stran.
- Vykazují pozitivní nebo trvale dobré ekonomické výsledky za více než tříleté období.
- Jasně chápou zásadní důvody a příčiny sledovaných trendů a dopad těchto výsledků na další ukazatele výkonnosti a na související výstupy.
- Mají důvěru ve svou budoucí výkonnost a výsledky založenou na pochopení vztahů příčin a následků.
- Chápu klíčové ekonomické výsledky v porovnání s výsledky podobných organizací, a je-li to vhodné, používají tyto údaje pro stanovování cílů.

#### 9a. Ekonomické výstupy

Jedná se o klíčové finanční a nefinanční výstupy, které prokazují úspěch aplikace strategie organizace. Tento soubor měřítek a relevantní cíle budou definovány a odsouhlaseny s ekonomicky zainteresovanými stranami.

MĚŘÍTKA VÝSTUPŮ MOHOU ZAHRNOVAT:

- Finanční výstupy
- Vnímání ekonomicky zainteresovaných stran
- Výkonnost vůči rozpočtu
- Objem poskytnutých klíčových výrobků nebo služeb
- Výstupy klíčových procesů

#### 9b. Ekonomické ukazatele výkonnosti

Jedná se o klíčové finanční a nefinanční ukazatele, které jsou používány k měření provozní výkonnosti organizace. Pomáhají monitorovat, chápat, predikovat a zlepšovat pravděpodobné výstupy činnosti organizace.

MĚŘÍTKA MOHOU ZAHRNOVAT UKAZATELE VÝKONNOSTI NÁSLEDUJÍCÍCH ASPEKTŮ:

- Finanční ukazatele
- Náklady na projekty
- Klíčové ukazatele výkonnosti procesů
- Výkonnost partnerů a dodavatelů
- Technologie, informace a znalosti



# Integrovaní základních koncepcí a kritérií

Tak jako v revizi Modelu excellence EFQM 2010, i nyní byly pomocné body ze základních koncepcí excelence integrovány do kritérií.

Nejprve byly přezkoumány a aktualizovány základní koncepce, které byly použity jako základ pomocných bodů v subkritériích Modelu excellence EFQM. Toto začlenění poskytuje vazbu mezi rámcovým přehledem na bázi koncepcí a detailní analýzou získanou prostřednictvím

kritérií. Jelikož se pomocné body týkají činností, byly začleněny do pěti kritérií předpokladů. Generované výsledky a kritéria, na která se vážou, závisejí na použitých přístupech, měřítkách použitých pro monitorování jejich účinnosti a účelnosti a prostředí, ve kterém daná organizace působí.

Vazby jsou znázorněny v tabulce níže:

Kritérium	1. Vedení					2. Strategie				3. Pracovníci					4. Partnerství a zdroje					5. Procesy, výroby a služby				
	a	b	c	d	e	a	b	c	d	a	b	c	d	e	a	b	c	d	e	a	b	c	d	e
Vytváření hodnoty pro zákazníky																								
Vytváření trvale udržitelné budoucnosti																								
Rozvíjení schopností organizace																								
Využívání kreativity a inovací																								
Vedení na základě vize, inspirace a integrity																								
Agilní řízení																								
Dosahování úspěchu díky schopnostem pracovníků																								
Trvalé dosahování vynikajících výsledků																								

# RADAR



Logika RADAR je dynamickým hodnocícím rámcem a silným nástrojem managementu, který poskytuje strukturovaný přístup ke zjišťování výkonnosti organizace.

V logice RADAR se na nejvyšší úrovni uvádí, že organizace potřebuje:

- Stanovit výsledky, kterých hodlá dosáhnout jako součást své strategie.
- Naplánovat a rozvíjet integrovaný soubor jasných přístupů pro získání požadovaných výsledků jak v současnosti, tak v budoucnu.
- Aplikovat tyto přístupy systematickým způsobem, aby se zajistila jejich implementace.
- Hodnotit a zdokonalovat aplikované přístupy na základě monitorování a analýzy dosažených výsledků a probíhajících činností učení se.

Na podporu robustní analýzy se každý prvek logiky RADAR člení na řadu atributů, jak je uvedeno níže:

### Analýza předpokladů

Prvky	Atributy	Pomocné vysvětlení
<b>Přístup</b>	Solidní	Přístupy mají jasné zdůvodnění, zaměřují se na relevantní zainteresované strany a jsou podloženy procesy.
	Integrovaný	Přístupy podporují strategii a jsou propojeny s dalšími relevantními přístupy.
<b>Aplikace</b>	Uplatněn	Přístupy jsou uplatněny v příslušných oblastech a včas.
	Strukturovaně	Uplatnění je strukturované a umožňuje flexibilitu a agilnost organizace.
<b>Hodnocení a zdokonalování</b>	Měření	Účelnost a účinnost přístupů a jejich aplikace je vhodně měřena.
	Učení se a kreativita	Učení se a kreativita se používá pro generování příležitostí pro zlepšování nebo inovace.
	Zlepšování a inovace	Výstupy z měření, učení se a kreativity jsou používány k hodnocení, prioritizování a implementaci zlepšení a inovací.

### Analýza výsledků

Prvky	Atributy	Pomocné vysvětlení
<b>Relevantnost a použitelnost</b>	Rozsah a relevantnost	Je identifikován ucelený soubor výsledků zahrnující též klíčové výsledky, který prokazuje výkonnost organizace z hlediska strategie, cílů a potřeb a očekávání relevantních zainteresovaných stran.
	Integrita	Výsledky jsou časově vhodné, spolehlivé a přesné.
	Členění	Výsledky jsou vhodným způsobem členěny, aby poskytly smysluplný vhled do organizace.
<b>Výkonnost</b>	Trendy	Pozitivní trendy nebo trvale dobrá výkonnost za více než tříleté období.
	Cíle	Pro klíčové výsledky jsou stanoveny a trvale dosahovány vhodné cíle, které jsou v souladu se strategickými záměry.
	Porovnání	V souladu se strategickými záměry jsou prováděna vhodná externí porovnání, která jsou u klíčových výsledků příznivá.
	Důvěra	Existuje důvěra, že úroveň výkonnosti bude v budoucnu trvale udržena, která vychází z pochopení vztahů mezi příčinami a následky.

## Matice RADAR pro předpoklady

Matice pro předpoklady se používá jako pomůcka při analýze přístupů, které tvoří pět kritérií předpokladů:

- Vedení
- Strategie
- Pracovníci
- Partnerství a zdroje
- Procesy, výrobky a služby

## Aplikace matice pro předpoklady

- Na základě všech dostupných důkazů aplikujte matici RADAR pro předpoklady na soubor přijatých přístupů.
- RADAR obsahuje návod na to, co očekáváme, že organizace prokáže.
- Celkové bodové hodnocení by nemělo být vyšší než to, které bylo uděleno přijatým přístupům. Např. pokud přístupy nejsou solidní nebo ne zcela pokrývají hodnocené subkritérium, jakkoli vysoko byste hodnotili ostatní atributy, výše bodového hodnocení bude limitována počtem bodů, které jste udělili za solidnost přístupů.

Přístup	Vodítko	Není možné prokázat	Omezená schopnost prokázání	Je možné prokázat	Je možné zcela prokázat	Uznáný jako globální vzor
Solidní	Přístupy mají jasné zdůvodnění, zaměřují se na relevantní zainteresované strany a jsou podloženy procesy.					
Integrovaný	Přístupy podporují strategii a jsou propojeny s dalšími relevantními přístupy.					
Aplikace	Vodítko	Není možné prokázat	Omezená schopnost prokázání	Je možné prokázat	Je možné zcela prokázat	Uznána jako globální vzor
Uplatněn	Přístupy jsou uplatněny v příslušných oblastech a včas.					
Strukturovaně	Uplatnění je strukturované a umožňuje flexibilitu a agilnost organizace.					
Hodnocení a zdokonalování	Vodítko	Není možné prokázat	Omezená schopnost prokázání	Je možné prokázat	Je možné zcela prokázat	Uznáno jako globální vzor
Měření	Účelnost a účinnost přístupů a jejich aplikace jsou vhodně měřeny.					
Učení se a kreativita	Učení se a kreativita se používá pro generování příležitostí pro zlepšování nebo inovace.					
Zlepšování a inovace	Výstupy z měření, učení se a kreativity jsou používány k hodnocení, prioritizování a implementaci zlepšení a inovací.					
Stupnice		0%	25%	50%	75%	100%
Celkové bodové hodnocení						

## Matice RADAR pro výsledky

Matice pro výsledky se používá jako pomůcka při analýze výsledků, které tvoří čtyři kritéria výsledků:

- Zákazníci – výsledky
- Pracovníci – výsledky
- Společnost – výsledky
- Ekonomické výsledky

## Aplikace matice pro výsledky

- Na základě všech dostupných důkazů aplikujte matici RADAR pro výsledky na soubor používaných výsledků.
- RADAR obsahuje návod na to, co očekáváme, že organizace prokáže.
- Celkové bodové hodnocení nemůže být vyšší než to za „rozsah a relevantnost“ předložených výsledků. Např. pokud rozsah předložených výsledků zcela nepokrývá hodnocené kritérium (s ohledem na strategické záměry organizace), výše bodového hodnocení bude limitována počtem bodů, které jste udělili za „rozsah a relevantnost“ předložených dat.

Relevantnost a použitelnost	Vodítko	Není možné prokázat	Omezená schopnost prokázání	Je možné prokázat	Je možné zcela prokázat	Uznána jako globální vzor
Rozsah a relevantnost	Je identifikován ucelený soubor výsledků zahrnující též klíčové výsledky, který prokazuje výkonnost organizace z hlediska strategie, cílů a potřeb a očekávání relevantních zainteresovaných stran.					
Integrita	Výsledky jsou časově vhodné, spolehlivé a přesné.					
Členění	Výsledky jsou vhodným způsobem členěny, aby poskytly smysluplný vhled do organizace.					
Výkonnost	Vodítko	Není možné prokázat	Omezená schopnost prokázání	Je možné prokázat	Je možné zcela prokázat	Uznána jako globální vzor
Trendy	Positivní trendy nebo trvale dobrá výkonnost za více než tříleté období.					
Cíle	Pro klíčové výsledky jsou stanoveny a trvale dosahovány vhodné cíle, které jsou v souladu se strategickými záměry.					
Porovnání	V souladu se strategickými záměry jsou prováděna vhodná externí porovnání, která jsou u klíčových výsledků příznivá.					
Důvěra	Existuje důvěra, že úroveň výkonnosti bude v budoucnu trvale udržena, která vychází z pochopení vztahů mezi příčinami a následky.					
Stupnice		0%	25%	50%	75%	100%
Celkové bodové hodnocení						

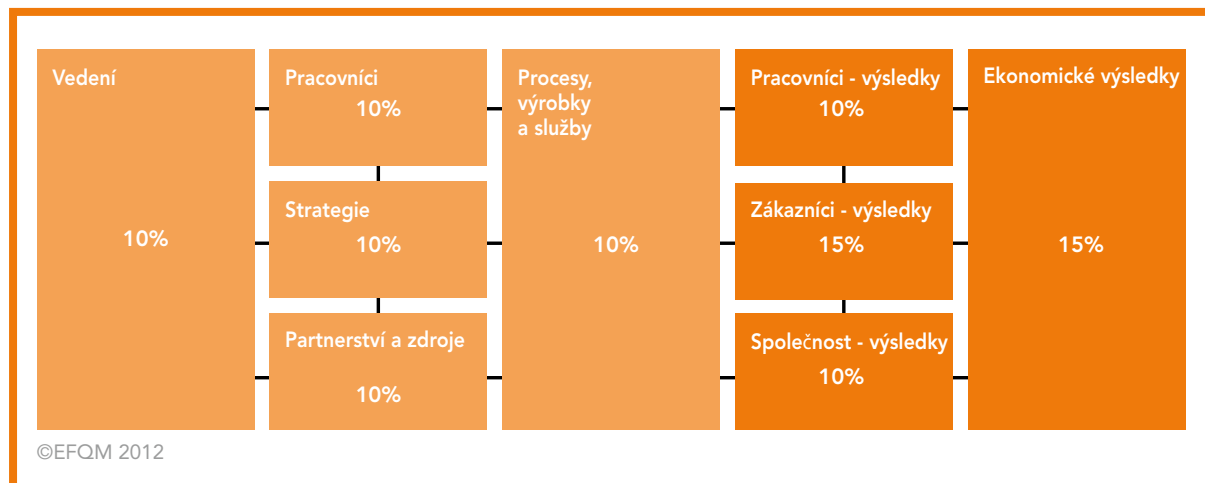
# Bodové hodnocení Modelu excellence EFQM

Nástroj hodnocení a managementu RADAR je metoda hodnocení používaná pro bodové hodnocení uchazečů o Cenu EFQM za excelenci a většinu národních cen za excelenci v Evropě. Mohou ho rovněž používat organizace, které provádějí sebehodnocení a chtějí využívat bodové hodnocení pro benchmarking nebo pro jiné účely.

Základním principem používání bodového hodnocení pomocí RADARu je, že v případě, když dojde ke zlepšení organizace, stoupne její bodové hodnocení vůči Modelu.

50 % možných bodů je přiděleno předpokladům a 50 % výsledkům. Toto rozdělení zajistí, že organizace bude schopna svou výkonnost trvale udržet i v budoucnosti.

Pokud se organizace hodnotí pomocí matice RADAR, každému z 9 kritérií jsou určeny váhy, s jejichž pomocí jsou počítány přidělené body. Tyto váhy byly stanoveny v roce 1991 jako výsledek rozsáhlých diskusí napříč Evropou. EFQM tyto váhy pravidelně přezkoumává a jejich stávající rozdělení je uvedeno na diagramu níže.





# Slovník pojmů

**Agilnost (Agility):** Schopnost organizace se rychle a účinně přizpůsobovat změnám.

**Agilnost organizace (Organisational Agility):** Schopnost včas reagovat a přizpůsobovat se vznikajícím hrozbám nebo příležitostem.

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

**Diverzita (Diversity):** Rozsah, v jakém lidé v organizaci uznávají, oceňují a využívají charakteristiky, které činí každého jedinečným. Rozmanitost se může vztahovat k věku, rase, etniku, pohlaví, víře, fyzickým schopnostem a sexuální orientaci.

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

**Ekonomicky zainteresované strany (Business Stakeholders):** Lidé, kteří organizaci poskytují finanční zdroje a kterým se vedení organizace bezprostředně odpovídá. V soukromém sektoru to mohou být vlastníci, akcionáři nebo investoři. Ve veřejném sektoru může jít o vládu, ministerstva a volené zástupce.

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

**Hodnotové přínosy (Value Proposition):** Rozlišující hodnota výrobků a služeb organizace nabízená zákazníkům.

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

**Kapacita (Capacities):** Míra, které může být teoreticky dosaženo, obvykle vyjádřená jako velikost, objem nebo hodnota. V organizacích je často vyjádřena jako poměr skutečných výstupů k teoreticky maximálním výstupům s výsledkem vyjádřeným v procentech.

**Klíčové kompetence (Core Competence):** Náležitě prováděná interní činnost nebo schopnost, která je nejdůležitější pro konkurenceschopnost organizace, její ziskovost nebo efektivitu.

**Klíčové procesy (Key Processes):** Procesy, které jsou nejdůležitější pro naplňování strategie a řízení hodnotového řetězce organizace.

**Kreativita (Creativity):** Generování myšlenek pro nové nebo zlepšené výrobky, služby, procesy, systémy nebo společenské interakce.

**Kritické faktory úspěchu (Critical Success Factors):** Omezený počet (obvykle 3 až 8) charakteristik, podmínek nebo proměnných, které mají přímý dopad na účelnost, účinnost a životaschopnost organizace, programu nebo projektu.

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

**Lídři (Leaders):** Pracovníci, kteří koordinují a vyvažují zájmy a aktivity všech, kdo mají v organizaci nějaký zájem.

**Mobilita pracovních sil (Mobility):** Ochota a schopnost pracovníků měnit svoji práci nebo pracoviště.

**Neustálé zlepšování (Continual Improvement):** Průběžné zlepšování procesů, které prostřednictvím postupných změn vede k dosažení vyšších úrovní výkonnosti.



**Partner (Partner):** Externí strana strategicky zvolená organizací pro spolupráci s cílem dosáhnout společných cílů a trvalého vzájemného prospěchu.

**Partnerství (Partnership):** Trvalý pracovní vztah mezi organizací a partnery vytvářející a poskytující přidanou hodnotu pro obě strany. Partnerství může být uzavíráno např. s dodavateli, distributory, vzdělávacími institucemi nebo se zákazníky. Strategická partnerství specifickým způsobem podporují strategické cíle organizace.

**Podnikatelský model (Business Model):** Prvky podnikání, které vytvářejí a přidávají hodnotu; tyto prvky obvykle zahrnují hodnotové přínosy, způsob tvorby zisku, klíčové zdroje a klíčové procesy organizace.

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

**Poslání (Mission):** Prohlášení, které popisuje účel nebo „raison d'être“ (důvod existence) organizace, schválené jejími zainteresovanými stranami.

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

**Proces (Process):** Soubor činností, které se navzájem ovlivňují, neboť výstup jedné činnosti se stává vstupem jiné činnosti. Procesy s využitím zdrojů přidávají hodnotu přeměňováním vstupů na výstupy.

**Prohlášení o účelu (Purpose Statement):** Prohlášení o účelu organizace je některými organizacemi používáno místo poslání a/nebo vize.

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

**Rovné příležitosti (Equal Opportunity):** Praxe zajišťující, že se všem pracovníkům dostane spravedlivého a rovného zacházení bez ohledu na pohlaví, věk, rasu, národnost, náboženské vyznání, zdravotní znevýhodnění nebo sexuální orientaci.

**Řízení/správa organizace (Corporate Governance):** Rámec pravomocí a zásady dobré správy uvnitř organizace, používané k plnění jejich zákonných, finančních a etických závazků.

**Řízení změn (Change Management):** Přístup pro řízení přechodu jednotlivců, týmů a organizací z jejich současného stavu do definovaného žádoucího stavu budoucího. Jedná se o organizační proces, jehož smyslem je pomoci dotčeným zainteresovaným stranám přijmout a osvojit si změny v prostředí jejich působnosti.

**Schopnosti (Capabilities):** Způsobilost využít kapacity (viz výše) pro dosažení výsledků za pomoci relevantních znalostí, kompetencí, kvalifikací, zdrojů a procesů.

**Schopnosti organizace (Organisational Capability):** Jedná se o schopnost a kapacitu organizace dosáhnout specifických cílů. Organizace může rozšířit tyto schopnosti např. pomocí externích partnerství nebo interního učení se a rozvoje.

**Společnost (Society):** Společenská infrastruktura vně organizace, která může být organizací ovlivňována.

**Správná/nejlepší praxe (Good/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.

**Strategie (Strategy):** Plán nejvyšší úrovně popisující způsoby (taktiky), kterými organizace hodlá dosáhnout svého poslání a vize a které jsou následně převáděny do navazujících strategických cílů a úkolů s přihlédnutím k tomu, co organizace musí dělat.

**Systém managementu (Management System):** Rámec procesů, souvisejících ukazatelů výkonnosti/výsledků a managementu procesů a systémů zlepšování, používaný pro zajištění toho, že organizace dokáže plnit své poslání a vizi.

**Učící se sítě (Learning Networks):** Skupina lidí se společným cílem nebo zájmem, kteří sdílejí své individuální informace, znalosti a zkušenosti za účelem aktivního vzájemného učení se.

**Vize (Vision):** Popis toho, čeho se organizace snaží dosáhnout v dlouhodobé budoucnosti. Má sloužit jako jasný návod pro volbu současných a budoucích způsobů jednání a spolu s posláním je základem pro strategie a politiky.

**Vnímání (Perception):** Názor zainteresovaných stran na organizaci.

**Výrobky (Products):** Komerčně distribuované zboží, které je výsledkem zhotovování, zpracování nebo výrobního procesu a které před spotřebou nebo používáním prochází distribuční cestou. V širším slova smyslu výrobky zahrnují široký sortiment zboží od komodit až po složité instalace, např. technická zařízení, závody nebo továrny.

**Zainteresovaná strana (Stakeholder):** Osoba, skupina nebo organizace, která má přímý nebo nepřímý, hmotný nebo nehmotný zájem vůči organizaci, neboť buď může organizaci ovlivňovat, nebo jí může být ovlivňována. Mezi příklady externích zainteresovaných stran patří vlastníci (akcionáři), zákazníci, dodavatelé, partneři, vládní úřady a představitelé veřejnosti nebo společnosti. Mezi příklady interních zainteresovaných stran patří pracovníci nebo skupiny pracovníků (viz též ekonomicky zainteresované strany výše).

**Zákazník (Customer):** Příjemce výrobků nebo služeb poskytovaných organizací.

**Základní koncepce excelence (Fundamental Concepts of Excellence):** Soubor klíčových a ověřených zásad, z nichž vychází rámec Modelu excelence EFQM.

**Zaměstnatelnost (Employability):** Schopnost jednotlivce získat a udržet si zaměstnání. Význam se může v závislosti na úhlu pohledu měnit. Pro jednotlivce to může znamenat stabilitu nebo mobilitu. Pro organizaci to může znamenat flexibilitu.

**Zmocňování (Empowerment):** Proces, kterým jednotlivci nebo týmy mohou přejímat odpovědnost za rozhodování a při svých činnostech mohou postupovat s určitou mírou autonomie.

**Znalosti (Knowledge):** Odborné schopnosti a dovednosti získané pracovníkem prostřednictvím zkušeností a vzdělávání, zahrnující teoretické a/nebo praktické pochopení nějakého předmětu. Zatímco údaje jsou nezpracovanými fakty a informace udají s kontextem a perspektivou, znalosti jsou informacemi s návodem/schopností k činnosti.

## Poděkování

Tento aktualizovaný Model excellence EFQM byl vypracován v roce 2012. Vstupy byly získány z mnoha zdrojů a shromážděny členy hlavního týmu, který tvořila skupina expertů reprezentujících skupiny různých zainteresovaných stran:

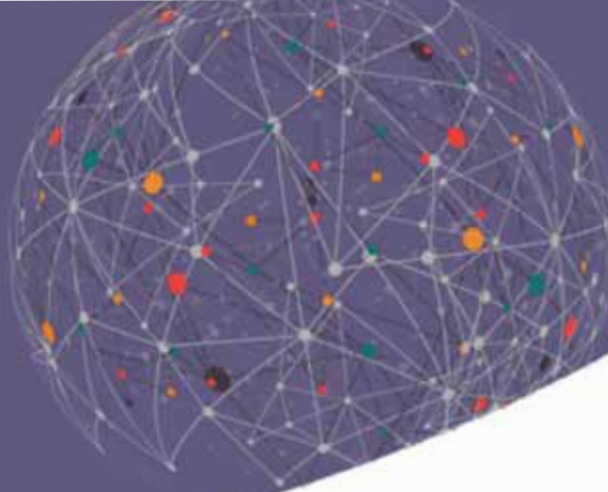
- Hodnotitelé EFQM: André van der Geest (PostNL) a Christian Forstner (CF YourAdvantage)
- Partneři EFQM: Juan de Dios Calatrava (Club Excelencia en Gestión)
- Členové EFQM ze soukromého sektoru: Mia Goetvinck (Ricoh)
- Členové EFQM z veřejného sektoru: Anna Beker (Dzierzoniow Town Hall) a Paul Evans (Liverpool John Moores University)
- Lektori EFQM: Chris Hakes (LeadershipAgenda Network) a Geoff Carter (PACEPerformance)
- EFQM: Matt Fisher (EFQM), Paul Gemoets (EFQM) a Pierre Cachet (EFQM)

Na aktualizaci Modelu se podílely stovky lidí, ale hlavní tým by rád poděkoval zejména osobám uvedeným níže (v abecedním pořadí), a to za jejich zpětnou vazbu a připomínky k jednotlivým verzím aktualizace.

Aad Streng, Alain Smadja, Andre Haynes, Andre Moll, Andreas Dalluege, Andreas Schmidt, Britt-Marie Olsson, Celal Seçkin, Claire Ford, Dayvon Goodsell, Deiter Butz, Detlef Bohle, Gerhard Leu, Guy Peeters, Ian May, Jacqueline van Rijswijk, Jacques Segot, Janni Løber, Jean Bastien, Jill Weatherill, Johann Simmel, Juan García-del-Valle, Karmen Kern Pipan, Klaus Garbers, Laurie Bradley, Lene Lindholm, Majd Abbassi, Marie-Odile Vanneraud, Mark Webster, Martin Brander, Mike Gallagher, Mozhgan Sadr, Nicole Mayer, Norman Hughes, Pavlina Ancheva, Peter Hull, Rafael Adajo, Robert Leloup, Roland Lochner, Sally Green, Shawqi Sajwani, Susanne Kaldschmidt, Tani Järvinen, Thierry Kieffer, Thomas Baeuerle, Victoria Michaelidou, Walter Felchlin, Walter Ludwig

Překlad publikace byl zajištěn v rámci programu Národní politiky kvality.

# BECOME A MEMBER OF A GLOBAL EXCELLENCE NETWORK



50.000

Model Users Worldwide

450

Members from a wide range of sectors

1500

Highly Skilled Assessors

48

Partners across more than 37 countries

Living the EFQM Excellence Model helps us to meet and exceed our stakeholder's expectations and supports our striving for sustainability. VAMED-KMB applies the EFQM Excellence model since 2003, for 15 years now. During this time it has received several national and international awards including four times the recognition as Prize Winner at the EFQM Excellence Award in various categories: "Succeeding through People" in 2010, "Nurturing Creativity and Innovation" in 2012, "Succeeding through the Talent of People" in 2013 and "Adding Value for Customers" in 2015.

Kai Ostermann,  
Managing Director, VAMED-KMB



We live and breathe the EFQM Excellence Model because it covers all aspects of the organisation from leadership through to process excellence, through to what we do to best motivate our people and of course the results we get in our organisation. The reason we are so committed to it is because over the years we have shown that the businesses which use the EFQM Model very systematically are the ones which use the best business results over the long term.

Juergen Maier,  
CEO, Siemens plc



EFQM  
Excellence  
Network



Sharing



Global  
Excellence  
Index



Global  
Recognition



Training



Excellence  
Builders





## EFQM EXCELLENCE NETWORK

Become a part of our Global Excellence Network to collaborate with peer & role model organisations with a common goal of pursuing excellence.



## SHARING

Enjoy a large range of benefits and knowledge to help you and your organisation in your quest for Excellence. These include: Webinars; Good Practice Visits; Working groups & Platforms & the Knowledge Base.



## GLOBAL EXCELLENCE INDEX

Profile your organisation amongst the "best-in-class" with the Index providing global exposure and visibility showcasing what organisations have achieved through their Journey to Excellence.



## GLOBAL RECOGNITION

Drive your organisation towards continuous improvement and a culture of excellence, whilst creating international acknowledgment for your professionalism and your relentless focus on progress through EFQM's Global recognition schemes (Committed to Excellence; Recognised for Excellence & EFQM Global Excellence Award).



## TRAINING

Add value to your management career and prepare yourself to join a network of world-class assessors performing Committed to Excellence, Recognised for Excellence and Award Assessments.



## EXCELLENCE BUILDERS

You will soon be able to enjoy our new offer of Excellence Builders focusing on Digital Transformation, Human Capital, Agility and Innovation.  
**Coming soon!**



# EFQM Training & Recognition

EFQM have a range of training courses and recognitions, designed to support organisations at every stage of their journey towards excellence. For more information on any of these options, please visit the EFQM website ([www.efqm.org](http://www.efqm.org)), or the EFQM Partner's website (to be adapted to the partner's name & website).

## EFQM Training

These training courses can be delivered by EFQM, our network of Partners and EFQM Licenced Trainers. Additional support, such as workshop facilitation, can be provided by EFQM Licenced Advisors.

### The EFQM Assessor Development Path

Adding Value to your Management Career

#### The EFQM Assessor Training

The EFQM Assessor Training is a pass or fail 2-day course that will enable you to develop essential assessment skills using the EFQM Excellence Model leading to becoming an EFQM Assessor. After the completion of this course, you will be able to:

- Understand the approaches to internal and external assessment;
- Apply the concepts and details of the EFQM Model and RADAR tools to produce value-adding performance analysis;
- Work together with others in an assessment team environment;

#### The Qualified Assessor Training

The Qualified Assessor Training is a pass or fail intensive 3-day course focused on practical application of assessor competences and aimed at further developing the understanding of an organisation's context and strategic priorities. This training's purpose is to produce skilled and qualified assessors ready to:

- Perform robust Committed to Excellence (C2E) & Recognised for Excellence (R4E) assessments
- Deliver balanced high-added value feedback for all applicant organisations at both strategic and operational levels
- Make a valuable contribution to an external assessor team

### The EFQM Organisation Development Path

Support your organisation on its journey towards Excellence and instill a culture of Excellence

#### Leading your Excellence Journey

Designed for Leaders who want to inspire, lead, drive and support Organisational Excellence to ensure that improvements create sustainable benefit to meet or exceed stakeholders' expectations. A 1-day training for leaders to:

- Further develop their leadership skills and competencies
- Understand how to lead and inspire the journey to organisational excellence
- Discover why other organisations are successful
- Know how to effectively turn the learning into value for the organisation

#### Shaping your Excellence Journey

Designed for the Management Teams of organisations who have the task to understand, manage and shape an efficient journey towards sustainable organisational excellence. A 2-day training for managers to:

- Understand what is excellence and how it progresses along the way
- Build the journey on personal and operational experiences
- Understand the value and existing options to conduct a simple self-assessment
- Understand how to plan, prioritise and manage improvements and start the actions
- Support leaders on the journey towards excellence

#### Internal Assessment Training

Designed to help the organisations plan, manage and support an internal improvement process, by gathering information to understand the current status, using self-assessment to identify strengths and areas for improvement, and by prioritising actions, planning and managing improvement projects. A 3-day training understand:

- How to gather the information and data to understand the current situation
- What are the various options for doing a self-assessment, the relevance and benefits
- The EFQM Excellence Model, the Criteria and the RADAR scoring tool
- How to prioritise improvement opportunities and take actions, how to plan the projects

## EFQM Recognition

EFQM Recognition is a great way to demonstrate to all your stakeholders that you are committed to further improving your performance and achieving Sustainable Excellence. The different levels of recognition can provide milestones on your journey, helping to motivate people and sustain momentum.

### EFQM Committed to Excellence

EFQM Committed to Excellence is the first milestone in your journey towards Excellence. To achieve this recognition, an organisation needs to identify 3 priority improvement initiatives from a self-assessment and, over the next 6 – 12 months implement these projects.

#### Why apply?

- Involve and align all staff members to improve your organisation's performance
- Receive a validation and an internationally recognised certification
- Benefit from action-oriented feedback
- Develop a culture of continuous improvement

### EFQM Recognised for Excellence

EFQM Recognised for Excellence is designed for organisations that are well on their way to achieve sustainable excellence. It recognises your efforts and identifies good practices. The assessment is carried out by an independent team of EFQM Assessors.

#### Why join?

- Receive value-adding feedback from a team of experts
- Benefit from international recognition
- Provide proof to peer organisations, suppliers and customers of your level of excellence

### EFQM Excellence Award

The objective of the EFQM Excellence Award is to recognise Europe's best performing organisations, whether private, public or non-profit. Previous applicants have described the EFQM Excellence Awards as "like playing in the Champions League", because it is supported by one of the most rigorous assessment processes. To identify the finalists, a multi-national team of experienced managers spend one week on site; an average of 500 hours per applicant, reviewing documents, interviewing and analysing the organisation against the EFQM Excellence Model. The feedback from the assessor teams is then presented to an independent jury that decides the level of recognition for each applicant. To win the EFQM Excellence Award, an applicant must be able to demonstrate that their performance not only exceeds that of their peers, but also that they will maintain this advantage into the future. A Prize Winner is an organisation which demonstrates role model behavior in one of the Fundamental Concepts of Excellence:

- Adding Value for Customers
- Creating a Sustainable Future
- Developing Organisational Capability
- Harnessing Creativity & Innovation
- Leading with Vision, Inspiration & Integrity
- Managing with Agility
- Succeeding through the Talent of People
- Sustaining Outstanding Results

## Further Reading

Assessing for Excellence	The process in details and practical examples of different techniques for undertaking Self-Assessment using the EFQM Excellence Model.
Determining Excellence	A quick way to determine your organisation's position against a framework of Excellence, through 44 questions
EFQM Management Document	A simple, holistic overview of the key activities undertaken by the organisation, where the key approaches are implemented and who is responsible for ensuring they deliver the expected results
Other publications	Discover all the other EFQM publications on <a href="http://www.efqm.org">www.efqm.org</a> . Full description, extract of the above titles as well as: <ul style="list-style-type: none"><li>■ Benchmarking Guidelines</li><li>■ Understanding Organisation's Stakeholders</li><li>■ Perception Survey</li><li>■ DMAIC Improvement Methodology</li><li>■ EFQM Framework for the Hospitality &amp; Tourism Industry</li><li>■ EFQM Framework for Sustainability</li><li>■ Benchmarking report – Customer Perception</li><li>■ Benchmarking report – People Perception</li><li>■ And many more...</li></ul>

# EFQM Global Excellence Index

Recognising the World's Best Performing Organisations  
Learning from Role Model Practices

## The EFQM Global Excellence Index

- Recognises world's best performing organisation on their journey to sustainable Excellence.
- Provides your organisation global exposure and visibility showcasing what you have achieved through your Journey for Excellence including good and role model practices and what you are proud of sharing.
- Organisations who have been recognised for Excellence over the last 3 years will be positioned as an active or even leading organisation within your sector at a global level. It is a unique platform to enhance the visibility and image of your organisation as a driver for excellence, within and beyond your sector.

## EFQM Global Excellence Index now open to National Awards based on the EFQM Model & for organisations recognised by GEM Council Members

- The EFQM Global Excellence Index is also now open to organisations recognised through National Excellence Awards delivered through our GEM Council Partners.
- Organisations recognised through National Awards, can be maximum at gold level in the Index. Platinum is reserved to the EFQM Global Excellence Award Winners and Prize Winners



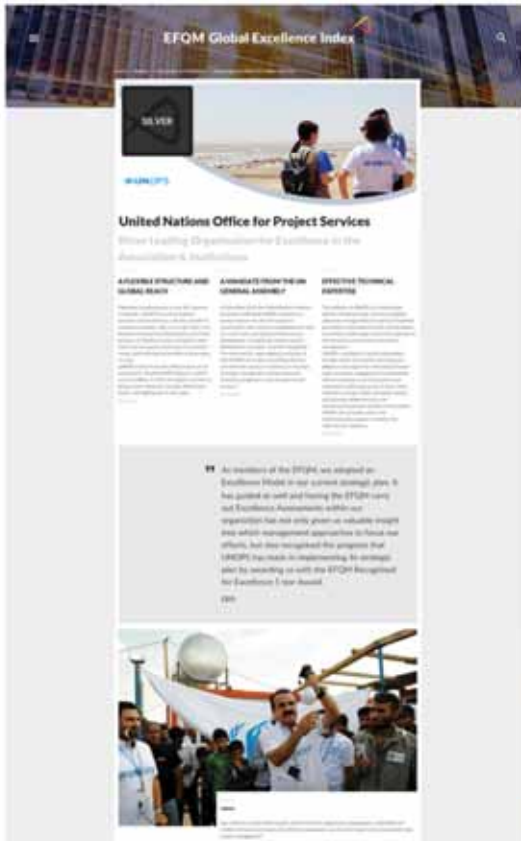
More than 1000 organisations were recognised by EFQM for the period 2015-2018

150 organisations are currently profiled on the EFQM Global Excellence Index

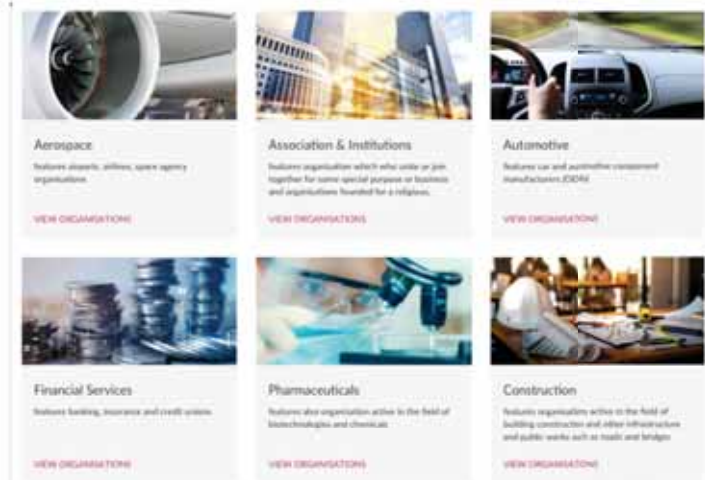


## What it looks like

The EFQM Global Excellence Index is a composite index of more than 150 global organisations within a variety of sectors across the world!



## Segmented into 24 Sectors



Find out more about the EFQM Global Excellence Index and how you can become part of it by visiting the website at <http://www.globalexcellenceindex.org> or contacting us at [globalexcellenceindex@efqm.org](mailto:globalexcellenceindex@efqm.org)



## EFQM Global Excellence Logos

All organisations on the EFQM Global Excellence Index platform will receive an Index Badge corresponding to their level and year of recognition.





# CENTRUM EXCELENCE

„Váš partner pro excelentní řízení“



Centrum excellence

**Chcete zlepšovat výsledky  
svého podnikání a nevíte jak na to?  
Chcete se inspirovat úspěchem ostatních?  
Staňte se členem Centra excellence!**

Centrum excellence představuje platformu organizací, které pro zvyšování své výkonnosti a konkurenceschopnosti využívají moderních nástrojů řízení.

#### **ZLEPŠUJETE SE TAM, KDE JE TO DŮLEŽITÉ**

- Návodů pro sebehodnocení
- Praktické zkušenosti s aplikací Modelu excellence EFQM, CAF a CSR
- Informační newslettery
- Novinky přímo z centrály EFQM

#### **INSPIRUJTE SE A NALEZNĚTE VLASTNÍ ŘEŠENÍ**

- Podpora trvalého zlepšování členů Centra excellence
- Benchlearning Visits

#### **NEJSTE V TOM SAMI**

- Kulaté stoly, návštěvy ve firmách, workshopy, neformální setkání
- Sdílení zkušeností s účastí v Národní ceně kvality ČR a Národní ceně ČR za společenskou odpovědnost a udržitelný rozvoj



Více informací: [www.centrumexcellence.cz](http://www.centrumexcellence.cz), tel.: +420 221 082 269, e-mail: [sekretariat@csq.cz](mailto:sekretariat@csq.cz)  
Centrum excellence při České společnosti pro jakost  
Novotného lávka 200/5, 110 00 Praha 1



# CENTRUM EXCELLENCE

„Váš partner pro excelentní řízení“



Centrum excellence

## Excelentní snídane

Chcete dosahovat lepších výsledků?

Potřebujete snižovat náklady a přitom si udržet spokojené zákazníky, zaměstnance i partnery a navíc dosahovat pozitivních finančních čísel?

Potřebujete definovat své konkurenční výhody ale i slabá místa?

Jste si vědomi, že pro udržení se na trhu je třeba se neustále zlepšovat?

Máme pro Vás komplexní nástroj, s jehož pomocí můžete systematicky zvyšovat výkonnost Vaší organizace a rozvíjet firemní kulturu v duchu business excellence:

### Model excellence EFQM

Model excellence EFQM nabízí metodiku pro komplexní analýzu všech činností a výsledků organizace, pomůže Vám z identifikovaných oblastí pro zlepšení vybrat ty důležité k realizaci, podpoří Vás při plánování a řízení zlepšovacích projektů, umožní Vám svou výkonnost porovnat v čase či s dalšími organizacemi a v neposlední řadě se stane základem excelentní firemní kultury Vaší organizace.

Spojte příjemné s užitečným. Přijďte na excelentní snídani a seznámte se s nástrojem, který Vám může pomoci být lepší.

**Přihlaste se již nyní! Zveme Vás! Kapacita je omezena.**



Česká společnost pro jakost, Novotného lávka 200/5, Praha 1  
telefon: 221 082 269, sekretariat@csq.cz, www.centrumexcellence.cz, www.csq.cz



**EFQM**

Avenue des Olympiades 2  
1140 Brussels, Belgium  
Tel +32 (2) 775 35 11  
Fax +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  
Tel +420 221 082 269  
Fax +420 221 082 229  
sekretariat@csq.cz  
www.csq.cz