

Pokyny pro účastníky NCK ČR, program START

Harmonizováno s programem EFQM
Qualified by EFQM



Obsah

Pro koho je tento typ hodnocení určen?	3
Hlavní fáze hodnocení.....	3
Fáze 1: Příprava podkladů pro hodnocení – Podkladová zpráva.....	3
Fáze 2: Příprava na hodnocení na místě.....	4
Fáze 3: Hodnocení na místě.....	5
Agenda jednodenního hodnocení na místě.....	6
Fáze 4: Zpráva hodnotitelů a ocenění.....	7
Příloha - Užitečné tipy.....	8
Rozhovor: Účel, vize a strategie.....	8
Rozhovor: Organizační kultura a leadership.....	9
Rozhovor: Zapojení zúčastněných stran.....	9
Rozhovor: Vytváření udržitelné hodnoty.....	10
Rozhovor: Řízení výkonnosti a transformace.....	10
Rozhovory: Výsledky vnímání a výsledky výkonnosti.....	11

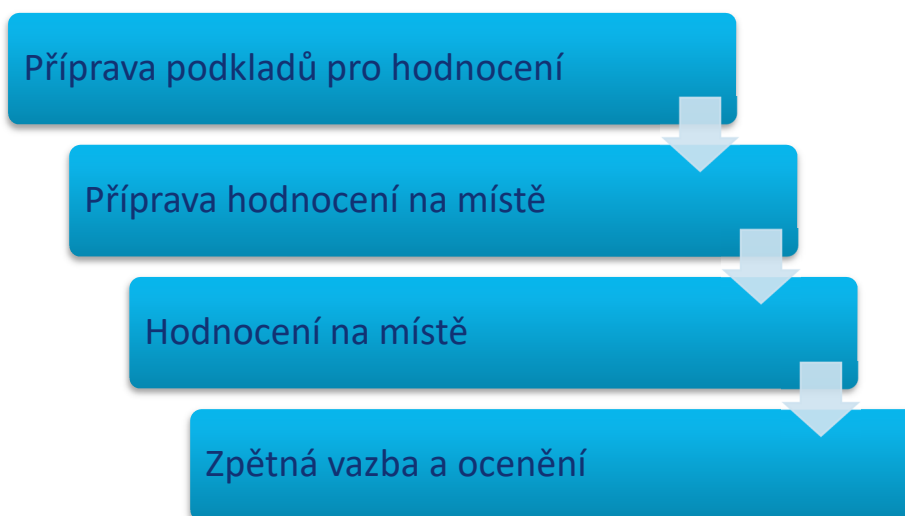
Pro koho je tento typ hodnocení určen?

Pro jakoukoli organizaci nebo obchodní jednotku bez ohledu na velikost nebo sektor.

Program START NCK ČR (Qualified by EFQM) je program zaměřený na organizace, které zatím nejsou tak dobře obeznámeny s modelem EFQM, a přesto chtějí získat rychlou analýzu své strategie, postupů řízení a celkového výkonu.

Hlavní fáze hodnocení

Program START NCK ČR obsahuje následující čtyři fáze:



Fáze 1: Příprava podkladů pro hodnocení – Podkladová zpráva

Jakmile jste se rozhodli účastnit NCK ČR v programu START 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**. Jedná se o uživatelsky přívětivou platformu, která umožňuje podílet se na vytvoření zprávy více lidem z vaší organizace současně. Do AssessBase získáte přístup od organizátora Národní ceny kvality ČR.

Další informace najdete v samostatném dokumentu „Příprava Podkladové zprávy“ a také v příloze na konci tohoto dokumentu, kde jsou uvedeny body pro jednotlivé rozhovory, na které se hodnotitelé budou pravděpodobně ptát.

Následně jsou vybráni dva 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 na 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.

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.

Během této doby 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 se obvykle provádí během jednoho dne (u velkých organizací 1,5 dne). 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 úvodním setkání bude hodnotící tým mluvit s různými lidmi z vaší organizace a získávat o vaší organizaci více informací. Agendu jste projednali s vedoucím týmu předem, jen se prosím ujistěte, že příslušní pracovníci jsou pro rozhovory k dispozici.
- V rámci agendy 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 klíčové strategické výzvy a cíle.
- 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.

Agenda jednodenního hodnocení na místě

Hodnocení bude ve většině případů probíhat během jednoho dne dle následující agendy:

	Hodnotitel 1	Hodnotitel 2
9:00-10:30	Úvod hodnocení Účel, Vize a Strategie (tým vedení)	
10:30-11:00	Přestávka – porada hodnotitelů	
11:00-12:00	Zapojování zainteresovaných stran	Organizační kultura a leadership
12:00-13:00	Přestávka na oběd	
13:00-14:00	Vytváření udržitelné hodnoty	Řízení výkonnosti a transformace
14:00-14:30	Přestávka – porada hodnotitelů	
14:30-15:30	Výsledky - Vnímání zainteresovaných stran	Výsledky - Strategická a provozní výkonnost
15:30-16:30	Konsolidace hodnocení a příprava zpětné vazby	
16:30-17:00	Závěrečné setkání a prezentace	

Pro velké organizace může být agenda rozšířena na 1,5 dne:

	Hodnotitel 1	Hodnotitel 2
9:00-10:30	Úvod hodnocení Účel, Vize a Strategie (tým vedení)	
10:30-11:00	Přestávka – porada hodnotitelů	
11:00-12:00	Vytváření udržitelné hodnoty	
12:00-13:00	Přestávka na oběd	
13:00-14:00	Zapojování zainteresovaných stran	
14:00-14:30	Přestávka – porada hodnotitelů	
14:30-15:30	Řízení výkonnosti a transformace	Organizační kultura a leadership
15:30-16:00	Přestávka – porada hodnotitelů	
16:00-17:00	Výsledky - Vnímání zainteresovaných stran	Výsledky - Strategická a provozní výkonnost
Druhý den		
9:00-10:00	Fokusní skupina 1	Fokusní skupina 2
10:00-12:00	Konsolidace hodnocení a příprava zpětné vazby	
12:00-12:30	Závěrečné setkání a prezentace	

Poznámky:

1) Rozhovory „Účel, vize a strategie“ a Výsledky (Vnímání a výkonnost) by měly být vedeny v uvedeném pořadí. První schůzku by měli vést oba hodnotitelé a na jednání o výsledcích se následně rozdělit.

2) Hodnotitelé mohou svobodně rozhodnout o pořadí rozhovorů pro Zapojování zainteresovaných stran, Řízení výkonnosti a transformace, a Organizační kultura a leadership. Je také na rozhodnutí hodnotitelů, které ze tří kritérií budou hodnotit společně a která dvě individuálně, a to na základě konkrétní situace u účastníka.

Fáze 4: Zpráva hodnotitelů 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 ve struktuře sedmi kritérií modelu EFQM. Dále případně informaci o získaném ocenění.

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

Příloha - 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
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

Při přípravě na hodnocení na místě berte do úvahy následující body, na které se hodnotitelé pravděpodobně zeptají. Tyto body můžete přiměřeně zohlednit i v přípravě podkladové zprávy.

Rozhovor: Účel, vize a strategie

Organizace:

- Definuje účel, který poskytuje inspirativní motiv pro význam a hodnotu její činnosti a je přitažlivý pro všechny její zainteresované strany
- Zapojuje zainteresované strany do definování, formování a komunikace svého účelu a vize
- Identifikuje zainteresované strany a jejich potřeby a očekávání v rámci svého ekosystému a upřednostňuje ty, které považuje za klíčové, tj. ty, které mají potenciál pomoci nebo bránit dosažení účelu, vize a strategie
- Studuje a chápe kompetence a strategie klíčových zainteresovaných stran a vhodně reaguje na to, jak by mohly ovlivnit její účel, vizi, strategii a obchodní model.
- Zkoumá a chápe ekosystém, včetně Megatrendů, a důsledky cílů udržitelného rozvoje OSN a ambicí Global Compact na ekosystém a analyzuje různé scénáře, současné a budoucí schopnosti a dynamiku trhu
- Posuzuje a hodnotí data, informace a znalosti shromážděné z celého svého ekosystému, aby pochopila hlavní výzvy pro současnost a budoucnost
- Identifikuje potřeby a očekávání klíčových zainteresovaných stran a zvažuje je v kontextu vlastního účelu a vize. Převádí strategii a strategické priority na výkonnostní cíle a transformační iniciativy
- Navrhuje a implementuje systém řízení a systém řízení výkonnosti, které jsou v souladu s jejími aspiracemi, strategií, vývojem v ekosystému, vlastními schopnostmi a hlavními výzvami

- Zajišťuje, aby řízení výkonnosti a transformace a systém reportingu dat byly začleněny do způsobu práce organizace a umožnily tak včasnou odpovědnost a transparentnost ve vztahu ke klíčovým zainteresovaným stranám

Rozhovor: Organizační kultura a leadership

Organizace:

- Chápe a řídí kulturu v souladu s účelem a rozpoznává, když vyvstane potřeba kulturu přizpůsobit
- Rozvíjí své hodnoty a převádí je do žádoucích norem a způsobů jednání, které propaguje, komunikuje a jasně demonstruje svými aktivitami
- Vytváří prostředí, ve kterém se neobviňuje a kde je prostor pro to, aby se věci zkoušely, dělaly se chyby a učilo se z nich
- Podporuje ducha učení při prosazování své strategie, povzbuzuje neustálé zlepšování a někdy i transformaci organizace
- Chápe důležitost a přínosy zaměření se na kreativitu, inovace a disruptivní myšlení, které jí pomohou dosáhnout jejího účelu, vize a strategie
- Rozvíjí kulturu a odborné znalosti v používání nástrojů a technik, které usnadňují zlepšování
- Usiluje o to, aby její účel, vize a strategie byly efektivně sdělovány klíčovým zainteresovaným stranám, a pomáhá tak vytvářet atmosféru otevřenosti, důvěry a odhodlání
- Sděluje klíčovým zainteresovaným stranám dopad a význam jejich konkrétního přispění k účelu, vizi a strategii, a vysvětluje důležitost získání a udržení jejich angažovanosti

Rozhovor: Zapojení zúčastněných stran

Organizace:

- Identifikuje a klasifikuje své zákazníky na základě definovaných kritérií, např. sociální charakteristiky, potřeby a očekávání, nákupní a uživatelské chování
- Vytváří komunikační kanály, které zákazníkům usnadňují interakci a předávání zpětné vazby o svých zkušenostech, a umožňují organizaci rychle a vhodně reagovat
- Rozvíjí personální strategie a plány, které podporují celkovou strategii a plány organizace
- Přizpůsobuje se vyvíjejícím se potřebám a očekáváním současných i budoucích pracovníků, přičemž bere v úvahu například měnící se očekávání v oblasti organizační kultury a leadershipu, genderového vyvážení a rovnosti, rozmanitosti a inkluze a žádoucího pracovního prostředí
- Identifikuje klíčové obchodní a správní zainteresované strany, které na ní mají finanční, právní a obecný zájem, a chápe jejich očekávání
- Zapojuje klíčové obchodní a správní zainteresované strany do rozvoje svých ambicí v rámci zlepšování a transformace a do rozvoje celkového strategického směřování
- Používá svůj účel, vizi a strategii k rozvoji jasného porozumění a zaměření se na to, jak přispívat společnosti
- Buduje, rozvíjí a udržuje vztahy s klíčovými zainteresovanými stranami ve společnosti, což vede ke vzájemnému prospěchu jak pro organizaci, tak pro společnost
- Segmentuje své klíčové partnery a dodavatele v souladu s jejím účelem, vizí a strategií

- Zajišťuje, aby její klíčoví partneři a dodavatelé jednali v souladu se strategií organizace a aby v jejich vztahu fungovala a byla rozvíjena vzájemná transparentnost, integrita a odpovědnost.

Rozhovor: Vytváření udržitelné hodnoty

Organizace:

- Chápe, co ji odlišuje od ostatních, včetně případných konkurentů, a činí tyto odlišnosti nedílnou součástí hodnoty, kterou vytváří
- Rozvíjí portfolio svých výrobků, služeb a řešení v souladu se svým účelem a současnými a budoucími potřebami stávajících i potenciálních cílových skupin
- Využívá kvantitativní a kvalitativní průzkum trhu, (zákaznické) průzkumy a další formy zpětné vazby k rozvoji a zlepšování hodnotové nabídky a vytváření hodnoty
- Převádí odlišnosti a hodnotovou nabídku do atraktivních a poutavých sdělení, která jsou pak komunikována stávajícím i potenciálním zákazníkům i dalším cílovým skupinám
- Odpovědným způsobem využívá sílu networkingu a ovlivňování v on-line i off-line světě s cílem zvyšovat pozitivní image organizace, její odlišnosti a hodnotové nabídky
- Využívá specifické strategie a přístupy za účelem prodeje své odlišnosti a hodnotové nabídky, stejně tak jako svých výrobků, služeb a řešení, cílovým skupinám
- Přináší slíbenou udržitelnou hodnotu prostřednictvím svého portfolia výrobků, služeb a řešení a plněním nebo překračováním potřeb a očekávání svých cílových skupin
- Dodává své výrobky, služby a řešení způsobem, který minimalizuje negativní sociální a environmentální dopady
- Radí svým cílovým skupinám při zodpovědném používání jejich produktů, služeb a řešení.
- Zavádí konzistentní, plynulý a efektivní postup různými fázemi tvorby hodnoty, přičemž definuje relevantní měřítka ve vhodných bodech této cesty
- Zajišťuje, aby její pracovníci měli potřebné zdroje, kompetence a pravomoci, které potřebují k maximalizaci celkové zkušenosti jejich cílových skupin
- Navrhuje, implementuje a používá systémy včasné zpětné vazby ke zlepšování různých fází tvorby hodnoty, jakož i výrobků, služeb a řešení, která nabízí.

Rozhovor: Řízení výkonnosti a transformace

Organizace:

- Používá systém řízení výkonnosti k provádění informovaných, efektivních, včasných a na faktech založených zlepšení
- Identifikuje rizika a vyhodnocuje jejich potenciální dopad na strategii, její naplňování, požadované výsledky, jakož i možné příležitosti
- Identifikuje potřeby transformace a změny s přihlédnutím ke svému účelu, strategii, cílům tvorby udržitelné hodnoty a výsledkům, a dále pak vývoji v ekosystému s cílem předvídat hlavní výzvy a příležitosti do budoucna
- Buduje svou organizační strukturu tak, aby co nejlépe sloužila jejímu účelu, vizi a strategii, a zvažuje inovativní přístupy k přizpůsobení současného organizačního uspořádání na základě předpovídaných hlavních výzev a příležitostí
- Využívá inovace, které podporují zlepšování stávající činnosti a potřebu transformace v budoucnu
- Hodnotí a využívá potenciál nových technologií pro podporu trvalého vytváření hodnot, zlepšování infrastruktury a schopnosti reagovat a přizpůsobovat procesy a projekty organizace

-
- Zajišťuje identifikování dat potřebných k podpoře transformace, stejně tak jako k řízení výrobků, služeb a řešení, které v současné době nabízí, a je schopná získat veškeré důležité informace, které mohou chybět
 - Převádí data na informace a znalosti a využívá je k identifikaci možných příležitostí pro vytváření další udržitelné hodnoty
 - Využívá finanční zdroje vyváženým a udržitelným způsobem, aby zajistila současný úspěch a investice do budoucnosti
 - Zodpovědně identifikuje a řídí klíčový majetek a zdroje, které jsou zásadně důležité pro její strategii, výkonnost a transformaci, a to včetně finančních aktiv (hotovost, kapitál, investice), hmotných aktiv (obchodní infrastruktura, jako je dodavatelský řetězec, nemovitosti, technologie a strojní zařízení) a nehmotných aktiv (vlastnické údaje, vlastní software/technologie, značka, dobré jméno, patenty).

Rozhovory: Výsledky vnímání a výsledky výkonnosti

- Je identifikována sada výsledků, které jsou jasně provázány s účelem, vizí a strategií organizace. Tato sada výsledků je hodnocena a zlepšována
- Výsledky jsou včasné, spolehlivé, přesné a vhodně segmentované, aby poskytovaly smysluplné informace, které podporují zlepšování výkonnosti a transformaci
- Výsledky vykazují pozitivní trendy nebo trvalou vynikající výkonnost během strategického období / cyklu
- Jsou stanoveny relevantní cíle v souladu se strategií a jsou trvale dosahovány
- Jsou provedena relevantní externí porovnání výsledků, v souladu se strategickým směřováním organizace, a tato porovnání jsou příznivá
- Na základě znalosti vztahů příčin a následků, analýzy souborů dat, vzorců výkonu a prediktivních opatření organizace chápe hnací síly vynikajícího budoucího výkonu

