

Model EFQM

Druhé, doplněné vydání

Nyní obsahuje další informace jako příklady aplikace Modelu, návod na používání RADARu a profily bodového hodnocení.

O EFQM

EFQM za 30 let své existence pomohlo dosáhnout lepších výsledků více než 50 000 organizací. Díky předním světovým metodikám, Modelu a technologiím, které EFQM samo vyvinulo na základě nejlepší praxe, se organizace mohou soustředit na zlepšování v oblasti svých priorit, účelu a pracovníků.

Prostřednictvím našeho integrovaného a pečlivě navrženého portfolia vzdělávání a služeb pracujeme bok po boku s lídry, abychom jejich týmy lépe vybavili pro řízení excelence, změny kultury a transformace. Naším cílem je pomoci organizacím dosahovat pozitivní výkonnosti a poskytovat smysluplné výhody všem jejich klíčovým zainteresovaným stranám, potažmo společnosti jako celek.

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

© EFQM 2021

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

Obsah

O EFQM

Slovo výkonného ředitele

1 Představení Modelu EFQM

- 1.1 Základní principy, které formovaly Model EFQM
- 1.2 Příklady aplikace Modelu
- 1.3 Model EFQM: koncept a struktura
- 1.4 Reference

2 Model EFQM

Směřování

Kritérium 1: Účel, vize a strategie

Kritérium 2: Organizační kultura a leadership

Realizace

Kritérium 3: Zapojování zainteresovaných stran

Kritérium 4: Vytváření udržitelné hodnoty

Kritérium 5: Řízení výkonnosti a transformace

Výsledky

Kritérium 6: Vnímání zainteresovaných stran

Kritérium 7: Strategická a provozní výkonnost

3 Nástroj EFQM pro diagnostiku: RADAR

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

4 Návod na používání logiky RADAR

- 4.1 Návod na používání logiky RADAR u Směřování a Realizace
- 4.2 Návod na používání logiky RADAR u Výsledků

5 Analýza bodového hodnocení

6 Analýza sentimentu EFQM

7 AssessBase

8 KnowledgeBase

9 Slovník

10 Poděkování

- 10.1 Úvod
- 10.2 Hlavní tým EFQM
- 10.3 Respondenti průzkumu
- 10.4 Účastníci workshopu na Fóru EFQM ve Vídni
- 10.5 Rozhovory s top managementem
- 10.6 Organizace spolupracující na vývoji a testování
- 10.7 Překladatelé
- 10.8 Tým pracovníků EFQM

11 Další pomoc

EFQM: Co děláme

Slovo výkonného ředitele



Russell Longmuir
výkonný ředitel,
EFQM

Model EFQM má za sebou více než třicetiletý vývoj a v současné době je celosvětově nejpoužívanějším rámcem pro správu organizací. V roce 2019 jsme Model EFQM přezkoumali a transformovali tak, aby byl vhodný pro daný účel a připravený na novou dekádu transformace, technologického pokroku, změny organizačních kultur a disrupce. V tomto vydání příručky Modelu EFQM jsme měli příležitost posoudit a upřesnit jeho obsah a provedli jsme několik drobných změn v oblasti spolupráce se zainteresovanými stranami, aby bylo uživatelům Modelu jasnější, jakým způsobem na ně nahlížet a jak tuto oblast měřit.

Současně jsme cítili, že je třeba vytvořit podrobnější popis aplikace logiky RADAR, která je nesmírně významnou druhou dimenzí práce s Modelem EFQM. Oproti prvnímu vydání v publikaci rovněž naleznete vybrané případové studie, informace ke správné praxi a data z bodového hodnocení získaná v prvním roce používání nového Modelu. Samotný Model, který před dvěma lety vytvořil hlavní pracovní tým vedený Geoffem Carterem, se prokázal být celosvětově univerzálně platným, a proto se nezměnil.

Ve spojení s technologickou platformou AssessBase (efqm.org/assessbase) se Model EFQM stal vysoce účinným nástrojem managementu, který umožňuje lídrům, zaměstnancům, týmům, akademikům, studentům a dalším zainteresovaným stranám porozumět tomu, jak by organizace měly stanovovat svůj účel a plnit své závazky a sliby. To vše udržitelným a etickým způsobem. Model EFQM se již tolik nesoustředí na vlastní hodnocení a oceňování, ale spíše na to, aby vám nabídl sadu otázek a nápadů, které ve vás vzbudí zvědavost a touhu najít vlastní cestu, jak vaši organizaci dovést k úspěchu a lepší výkonnosti, jak řídit změny, naplňovat potřeby společnosti a pečovat o své pracovníky.

Věříme, že toto vydání pro vás bude užitečné a podnětné. Současně i nadále rádi uslyšíme vaši zpětnou vazbu, zodpovíme vaše dotazy a budeme pracovat na tom, aby se Model EFQM dále vyvíjel a rozvíjel podle toho, jak se vyvíjejí a rozvíjejí organizace všech velikostí a forem.

A stylized, handwritten signature in dark blue ink, appearing to read 'R Longmuir'.

Russell Longmuir
výkonný ředitel, EFQM

1 Představení Modelu EFQM

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

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

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

Díky této jedinečné spolupráci a spojení našich kolektivních odborných znalostí a zkušeností jsme byli schopni vytvořit, pilotně ověřit a zdokonalit flexibilní rámec, který je vhodný pro daný účel a který pomáhá organizacím transformovat způsoby práce, a to jak z krátkodobého, tak z dlouhodobého hlediska.

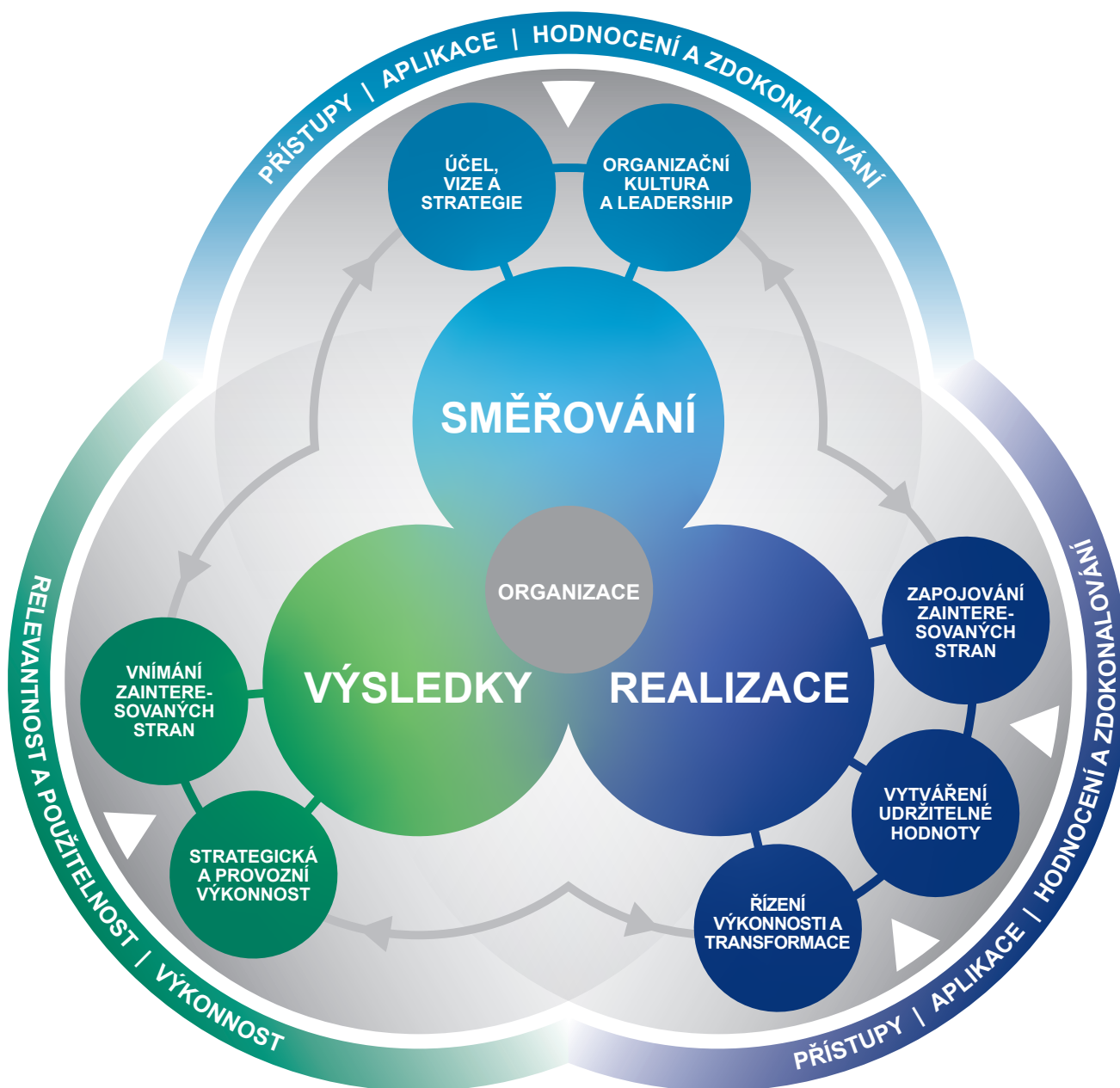
Model EFQM se zabývá skutečnými problémy, se kterými se dnešní moderní organizace potýkají, a nabízí jim nástroje založené na datech a analýze, jejichž použití organizacím i jednotlivcům poskytuje smysluplné poznatky, data a podporu a jež jim pomáhají cítit se součástí procesu, učit se a být součástí komunity EFQM.

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

Jednoduše řečeno, Model EFQM pomůže vaší organizaci dosáhnout úspěchu změřením toho, kde jste na cestě k vytváření udržitelné hodnoty pro vaše klíčové zainteresované strany stejně tak jako pro vaši organizaci, pomůže vám porozumět mezerám a možným dostupným řešením a umožní vám dosáhnout pokroku a výrazně zlepšit výkonnost vaší organizace.

1 Představení Modelu EFQM

1.1 Základní principy, které formovaly Model EFQM



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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

1 Představení Modelu EFQM

1.2 Příklady aplikace Modelu

Jsme si vědomi, že organizace Model EFQM používají k několika různým cílům a účelům. V této části získáte přehled o možných způsobech aplikace Modelu EFQM, které jsme shromáždili na základě informací od jeho zkušených uživatelů.



Stanovení úrovně zralosti organizace a její pochopení

Pomocí Modelu EFQM a RADARu organizace přezkoumávají svou aktuální výkonnost, schopnosti, efektivnost naplňování strategie a tvorbu udržitelné hodnoty. Použití Modelu EFQM tímto způsobem umožňuje jakékoli organizaci pořídit snímek její aktuální organizační zralosti a porozumět jí.



Podstoupení externího hodnocení a získání ocenění

Organizace používají Model EFQM k tomu, aby se připravily na externí posouzení (podle programů oceňování EFQM) a následně ho podstoupily. Kvalifikovaní hodnotitelé během tohoto procesu využívají Model EFQM k tomu, aby přezkoumali stávající výkonnost uchazeče o ocenění EFQM, identifikovali jeho hlavní silné stránky a mezery a poskytli mu další relevantní poznatky. Organizace mohou na základě externího stanovení úrovně zralosti dosáhnout hodnoty až 1000 bodů a získat odpovídající certifikát EFQM.



Řízení transformačních programů

Existuje mnoho důvodů, proč se organizace rozhodují realizovat transformační programy. Model EFQM a RADAR mohou být bez ohledu na důvod transformace využity při jejich plánování, implementaci i řízení jejich efektivnosti. Model EFQM a RADAR pomáhají transformační program rozdělit na několik definovaných přístupů a očekávaných výsledků, které organizaci umožní posun ze stávajícího stavu do stavu budoucího, přičemž celou transformaci řídí jako červenou nit napříč kritérii Modelu EFQM.



Budování schopností organizace v oblasti zlepšování

Stanovení výchozí úrovně výkonnosti může pro každou organizaci představovat začátek cesty k vytvoření a následnému rozvoji způsobu myšlení a postojů podporujících trvalé zlepšování, které je dále posíleno nastavením systému kontrolních bodů sloužících ke sledování pokroku. Model EFQM a AssessBase vytvářejí u organizací podmínky pro rozvoj žádoucích postojů v oblasti trvalého zlepšování.



Budování nové organizace

Když vzniká zcela nová organizace, Model EFQM jí díky svým základům, na kterých stojí, může poskytnout mapu nejdůležitějších faktorů, které jí pomohou vytvořit strategii orientovanou na klíčové zainteresované strany a vytvářet udržitelnou hodnotu, a to bez ohledu na to, zda se bude jednat o organizaci velkou, střední nebo malou.



Vnímání dopadu disrupce na trhu a reakce na ni

Přestože je disrupce na trhu skutečností, se kterou se organizace musely průběžně vypořádávat i v minulosti, její rychlost a rozmanitost v současné době neustále rostou. Schopnost vnímat dopady významných narušení trhu a reagovat na ně zaváděním vhodných zmírňujících opatření je základní kompetencí, kterou musí organizace mít, pokud chtějí zůstat úspěšné. Ukázalo se, že používání Modelu EFQM a RADARu má bez ohledu na velikost nebo zralost organizace klíčovou úlohu díky tomu, že jí pomáhá lépe vnímat disrupce na trhu a reagovat na ně.



Benchmarking výkonnosti

Díky své jednoduché struktuře a skutečnosti, že ho používá na 50 000 organizací po celém světě, dává Model EFQM svým uživatelům bez ohledu na jejich velikost nebo odvětví k dispozici společný jazyk, který jim umožňuje sdílet osvědčené postupy a učit se od dalších, i těch nejlepších organizací ve své třídě. Prvním krokem, který je třeba provést, než začnete hledat partnery pro benchmarking, je použití Modelu EFQM a RADARu k vytvoření obrazu organizace „takové, jaká je“, abyste porozuměli tomu, kde se nachází v rámci svého trhu a mimo něj.



Řízení korporátních aktivit

Model EFQM, RADAR a AssessBase mohou být nástroji, které při společném využití organizacím usnadňují řídit klíčové korporátní události, jako jsou fúze či rozdělení nebo prodej a nákup firem. Na jedné straně mohou být využity k základnímu hodnocení (ne) souladu cílového podniku s existující korporátní strukturou, mohou pomoci s due dilligence při nákupu nebo jako analýza mezer v rámci plánů integrace či likvidačních plánů. Následně pak mohou organizaci pomoci představit si budoucnost / důsledek takovýchto akcí vyjádřený v kontextu kritérií Modelu.



Řízení rizik – budování resilience

Použití Modelu EFQM umožňuje organizacím vybudovat si odolnost při řízení objevujících se rizik, u nichž bylo identifikováno, že mohou mít významný negativní dopad na jejich činnost. Poté, co je identifikováno, která z těchto významných rizik vyžadují prioritní pozornost, lze k tvorbě a monitorování plánů pro zmírnění těchto rizik a z nich vyplývajících akcí použít RADAR. Model EFQM a RADAR v tomto případě pomáhají organizaci ochránit před dopady rizik tím, že zajišťují jejich snižování a kontrolu a tím posilují její resilienci.



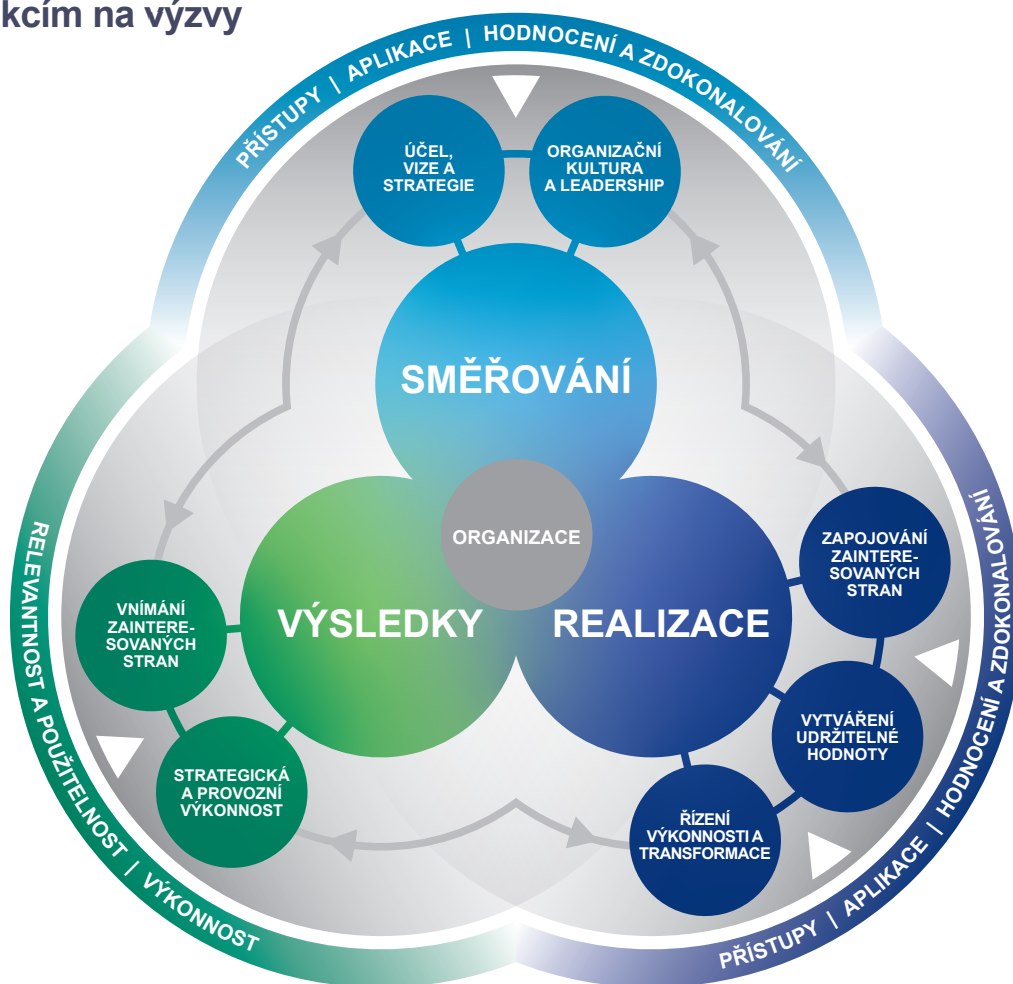
Kvalifikace schopností a „vhodnosti“ dodavatelů

Organizace používají Model EFQM a RADAR jako doplněk ke svým existujícím procesům v oblasti nákupu a financování, který jim pomáhá určit schopnosti a výkonnost dodavatelů a příjemců finančních zdrojů a sledovat jejich zlepšování.

1 Představení Modelu EFQM

1.3 Model EFQM: koncept a struktura

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



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

Každá organizace používající Model EFQM:

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

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

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

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

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

1 Představení Modelu EFQM

1.4 Reference

Přečtěte si prohlášení předních organizací, kterým Model EFQM pomohl dosáhnout zlepšení.

BMW výrobní závod Mnichov



Vše začalo myšlenkou...

Přehodnotit individuální mobilitu holistickým a udržitelným způsobem

Dr. Robert Engelhorn, ředitel, výrobní závod Mnichov



“ Model EFQM nám pomáhá zajistit konzistentnost v souladu, realizaci a výsledcích (proč, jak a co) a prostupuje celou organizací. Pravidelná sebehodnocení a hodnocení třetí stranou nám umožňují identifikovat potenciál pro další zlepšování.”



Pro celou případovou studii navštivte: efqm.org/bmw

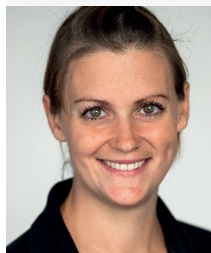
Bosch



BOSCH

Vytváření kultury pro rozvoj inovací

Melanie Albrecht, koordinátorka procesu trvalého zlepšování



“ Nový Model se nyní také zaměřuje na to, jak organizace pečují o svou organizační kulturu. Podle mého názoru je to velmi důležité, protože kultura má obrovský dopad na produktivitu, a ještě větší na inovace a kreativitu.”



Pro celou případovou studii navštivte: efqm.org/bosch

Skills Development Scotland



**Využívání poznatků
o dovednostech na celostátní
úrovni**



Damien Yeates,
výkonný ředitel

“ Jednou z výhod toho, když přicházejí hodnotitelé z jiných sektorů, je skutečnost, že s sebou přinášejí nové myšlenky a jejich zkušenosti jsou jako zlatý prach. Jsou jako kritičtí přátelé – povzbuzují nás, abychom se podívali daleko za hranice svého sektoru směrem k mezinárodním správným praxím.”



Pro celou případovou studii navštivte: efqm.org/sds

Signify



**Přepnutí vypínače do polohy
řízení permanentní změny**

**Podpora strategie trvalého
zlepšování se zaměřením na
spokojenost zákazníka**



Thomas Lazer, globální ředitel
kvality a Business Excellence

“ Pomocí metodiky EFQM srovnáváte sebe a své ambice s nejlepšími ve své třídě s cílem mířit vysoko a dosáhnout svých strategických cílů.”



Pro celou případovou studii navštivte: efqm.org/signify

SMĚŘOVÁNÍ

Shrnutí

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

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

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

2 Model EFQM SMĚŘOVÁNÍ

Kritérium 1

Účel, vize a strategie

Shrnutí

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

Účel organizace:

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

Vize organizace:

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

Strategie organizace:

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

1.1 Definování účelu a vize

1.2 Identifikace potřeb zainteresovaných stran a jejich pochopení

1.3 Porozumění ekosystému, vlastním schopnostem a hlavním výzvám

1.4 Tvorba strategie

1.5 Tvorba a implementace systému řízení organizace a systému řízení výkonnost

1.1 Definování účelu a vize

V praxi shledáváme, že vynikající organizace:

- Chápe, že je důležité, aby byl její účel v rámci jejího ekosystému vnímán jako pozitivní síla.
- Definuje účel, který poskytuje inspirativní motiv pro význam a hodnotu její činnosti a je přitažlivý pro všechny její zainteresované strany.
- Používá svůj účel k vytváření ambiciózní vize, která rezonuje u jejích zainteresovaných stran.
- Zapojuje zainteresované strany do definování, formování a komunikace svého účelu a vize.
- Identifikuje oblasti, ve kterých je třeba dosáhnout vynikající a udržitelné úrovně výkonnosti pro naplnění vize.

1.2 Identifikace potřeb zainteresovaných stran a jejich pochopení

V praxi shledáváme, že vynikající organizace:

- Identifikuje zainteresované strany ve svém ekosystému a prioritizuje ty, které považuje za klíčové, tj. ty, které mají potenciál pomoci jí v dosažení účelu, vize a strategie nebo jí mohou v jejich dosažení naopak bránit.
- Rozumí tomu, jak jsou její klíčové zainteresované strany ovlivňovány jejím účelem a vizí.
- Identifikuje potřeby a očekávání klíčových zainteresovaných stran a zvažuje je v kontextu vlastního účelu a vize.
- Analyzuje faktory, které ovlivňují chování, vztahy a rozhodování klíčových zainteresovaných stran, a jak jimi může být ovlivněna.
- Studuje a snaží se pochopit kompetence a strategie klíčových zainteresovaných stran a vhodně reaguje na to, jak by mohly ovlivnit její účel, vizi, strategii a obchodní model.

1.3 Porozumění ekosystému, vlastním schopnostem a hlavním výzvám

V praxi shledáváme, že vynikající organizace:

- Zkoumá svůj ekosystém a rozumí mu, a to včetně megatrendů a důsledků cílů OSN v oblasti udržitelného rozvoje a ambicí UN Global Compact.
- Analyzuje různé scénáře a vhodně reaguje na všechny vlivy, které mohou mít dopad na její účel, vizi, strategii a výsledky.
- Zná potenciál svých současných schopností a vytváří přístupy k optimalizaci jejich dopadu na svůj účel, vizi, strategii a výsledky.
- Zkoumá současnou a budoucí dynamiku trhu a rozumí jejímu možnému vlivu na její účel, vizi a strategii a vhodně reaguje.
- Posuzuje a vyhodnocuje data, informace a znalosti získané ze svého ekosystému za účelem porozumění hlavním současným a budoucím výzvám.

1.4 Tvorba strategie

V praxi shledáváme, že vynikající organizace:

- Vytváří strategie a soubor souvisejících strategických priorit, které se týkají zásadních identifikovaných výzev, a zajišťuje, aby byla v případě potřeby přijata a realizována vhodná opatření a organizace tak udávala tempo v rámci svého ekosystému.
- Převádí strategie a strategické priority do cílů výkonnosti a transformačních iniciativ.
- Zapojuje klíčové zainteresované strany do tvorby strategie a umožňuje tak následnou angažovanost, implementaci a komunikaci.
- Vytváří obchodní modely, které jsou v souladu s účelem, vizí a strategií.
- Aktualizuje a přizpůsobuje strategické priority tak, aby zohledňovaly trendy na trhu, sociální sítě, interní učení se a informace od klíčových zainteresovaných stran.

1.5 Tvorba a implementace systému řízení organizace a systému řízení výkonnost

V praxi shledáváme, že vynikající organizace:

- Navrhuje a implementuje systém řízení organizace a systém řízení výkonnosti, které jsou v souladu s jejími aspiracemi a strategií, s vývojem v ekosystému, s jejími vlastními schopnostmi a hlavními výzvami.
- Zavádí strukturu řízení, která umožňuje klíčovým zainteresovaným stranám podílet se na tvorbě strategie a rozhodování.
- Definuje a implementuje přezkoumání systémů řízení, které odpovídá dynamice v ekosystému, monitoruje implementaci strategie a řídí výkonnost a transformační priority.
- Zajišťuje, aby řízení výkonnosti a transformace a systém reportingu dat byly začleněny do způsobu její práce a umožnily tak včasnou odpovědnost a transparentnost ve vztahu ke klíčovým zainteresovaným stranám.
- Zajišťuje, aby přinejmenším splňovala všechny relevantní vládní, legislativní a regulační požadavky.

2 Model EFQM SMĚŘOVÁNÍ

Kritérium 2

Organizační kultura a leadership

Shrnutí

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

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

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

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

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

2.1 Řízení kultury organizace a rozvíjení hodnot

V praxi shledáváme, že vynikající organizace:

- Chápe a řídí kulturu v souladu s účelem a rozpoznává, když vyvstane potřeba kulturu přizpůsobit.
- Utváří své hodnoty a převádí je do požadovaných norem a způsobů jednání, které propaguje, komunikuje a jasně demonstruje svými aktivitami.
- Demonstruje požadované chování etickým jednáním, bezúhonností a sociálním cítěním, a zajišťuje, aby její pracovníci demonstrovali toto požadované chování ve svých vlastních činnostech.
- Vyjadřuje a propaguje zájem o životní prostředí a nedostatek zdrojů a zvyšuje povědomí o důležitosti přijetí odpovědného přístupu k životnímu prostředí.
- Sladuje systémy hodnocení, uznávání a odměňování se svými hodnotami tak, aby směřovaly k žádoucí kultuře organizace, a průběžně oslavuje úspěchy.
- Identifikuje, uznává a propaguje další modelové vzory ve svém ekosystému, které následují cestu k udržitelnější budoucnosti pro všechny.

2.2 Vytváření podmínek pro realizaci změny

V praxi shledáváme, že vynikající organizace:

- Pracuje s klíčovými zainteresovanými stranami na vytváření prostředí, ve kterém je úspěšná změna normou.
- Vytváří prostředí, ve kterém se neobviňuje a kde je prostor pro zkoušení věcí, dělání chyb a učení se z nich.
- Podporuje ducha učení se při prosazování své strategie, povzbuzuje zlepšování a někdy i transformaci organizace.
- Určuje tempo změn a prostřednictvím svých aktivit demonstruje potřebu, přínosy a důsledky jakékoli změny ve vztahu ke svému účelu, vizi a strategii.
- Učí se z předchozích zkušeností se změnami a zavádí strategie úspěšného řízení změn.

2.3 Podporování kreativity a inovací

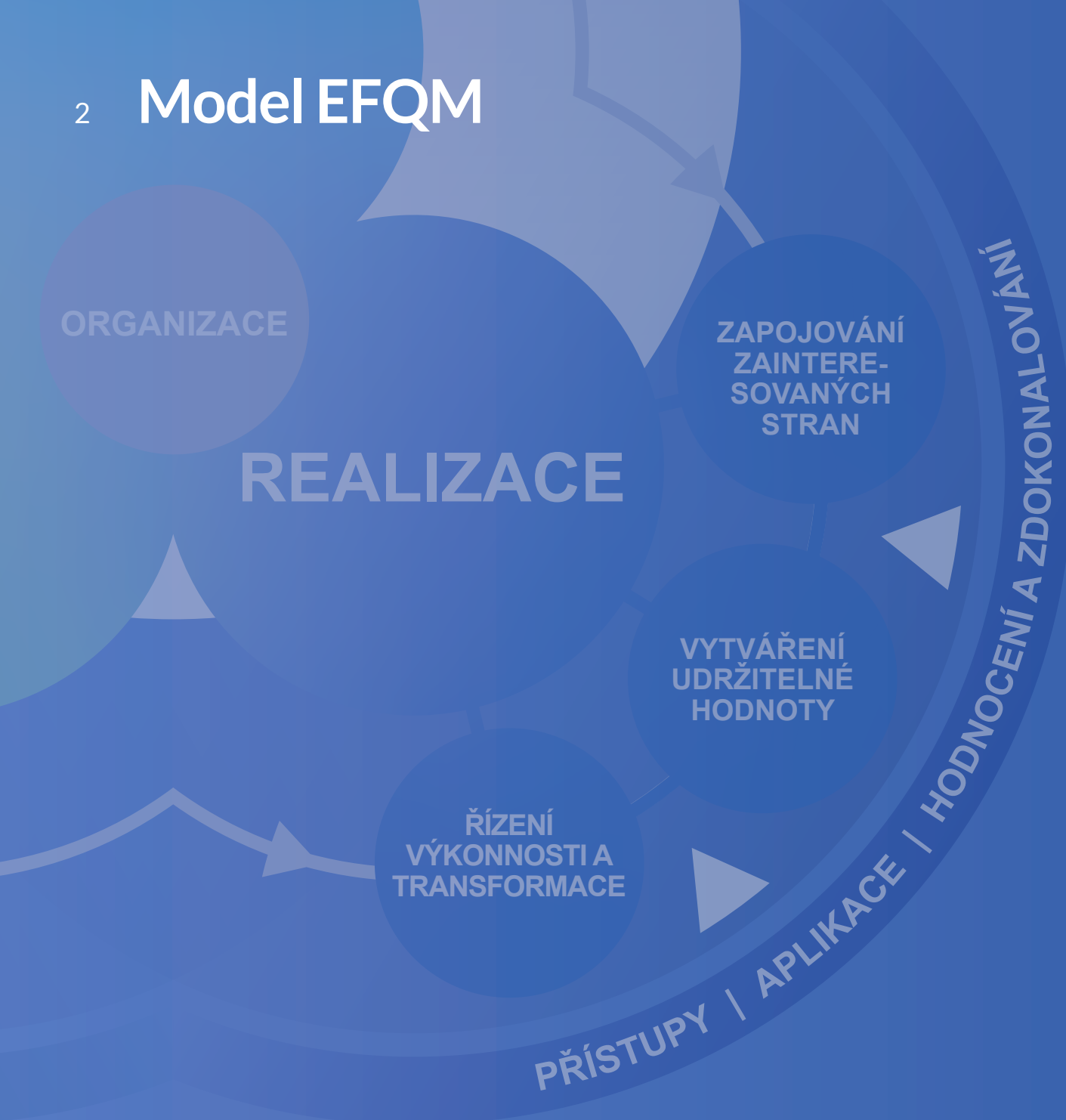
V praxi shledáváme, že vynikající organizace:

- Chápe důležitost a přínosy zaměření se na kreativitu, inovace a disruptivní myšlení, které jí pomohou dosáhnout jejího účelu, vize a strategie.
- Stanovuje ambiciózní cíle a cílové hodnoty, které podporují kreativní, inovativní a disruptivní myšlení.
- Buduje kulturu, která podporuje tvořivost, inovace a disruptivní myšlení, a ve které když dojde k selhání, jeho příčina je rychle identifikována a sdílena, aby se předešlo opakování stejných chyb.
- Rozvíjí kulturu a odbornost v používání nástrojů a technik, které usnadňují zlepšování.
- Zapojuje se do učících se a spolupracujících sítí s cílem identifikovat příležitosti pro kreativitu, inovace a disruptivní myšlení.
- Hledá příležitosti pro externí srovnání s cílem udržet krok s nejnovějšími příležitostmi pro inovace.

2.4 Sjednocování a angažování v účelu, vizi a strategii

V praxi shledáváme, že vynikající organizace:

- Usiluje o to, aby její účel, vize a strategie byly efektivně sdělovány klíčovými zainteresovaným stranám, a pomáhá tak vytvářet atmosféru otevřenosti, důvěry, přesvědčení a odhodlání.
- Povzbuzuje a oceňuje upřímnou zpětnou vazbu ohledně obav týkajících se účelu, vize a strategie.
- Sděluje klíčovými zainteresovaným stranám dopad a význam jejich konkrétního přispění k účelu, vizi a strategii a vysvětluje důležitost získání a udržení jejich angažovanosti.
- Zajišťuje, aby si její klíčové zainteresované strany byly vědomy důležitosti neustálého souladu s jejím účelem, vizí a strategií.
- Uznává, slaví a sdílí s klíčovými zainteresovanými stranami každý okamžik úspěchu, aby pomohla posilovat žádoucí chování.



REALIZACE

Shrnutí

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

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

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

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

2 Model EFQM REALIZACE

Kritérium 3

Zapojování zainteresovaných stran

Shrnutí

V kritériu 1 jsou účel, vize a strategie organizace navázány na identifikaci potřeb zainteresovaných stran a jejich porozumění, a to v kontextu jedinečného ekosystému organizace.

Další silná vazba existuje mezi tím, jak organizace naplňuje svou strategii pro zapojování zainteresovaných stran (kritérium 3) a jak je její výkonnost v této oblasti vnímána skupinami zainteresovaných stran (kritérium 6), kterým slouží.

Protože svět, ve kterém žijeme, je stále dynamičtější a stále více se mění, potřebujeme i ve způsobu, jakým hodnotíme naplňování strategie zapojování zainteresovaných stran, větší flexibilitu.

Stejně tak, protože existuje jasná vazba mezi kritériem 3 a kritériem 6, potřebujeme stejnou flexibilitu i při hodnocení nejen aktuálních výsledků vnímání, ale také budoucí obchodní situace a priorit konkrétní organizace.

Na podporu flexibility při hodnocení kritérií 3 a 6 je pro každou z pěti identifikovaných skupin zainteresovaných stran uplatňován váhový faktor.

Konkrétní hodnota váhového faktoru, která má být použita pro jednotlivá subkritéria u kritérií 3 a 6, je na rozhodnutí organizace, je však třeba respektovat následující pravidla:

- Žádná z pěti skupin zainteresovaných stran nesmí získat méně než 10 % maxima možných bodů.
- Žádná z pěti skupin zainteresovaných stran nesmí získat více než 40 % maxima možných bodů.
- Mezi spodní 10% a horní 40% hranicí mohou organizace váhový faktor určovat v 5% pásmech.

Poté, co organizace rozhodne o váhovém faktoru pro každou z pěti skupin zainteresovaných stran a rozhodne, které zainteresované strany jsou pro ni nejdůležitější, tj. klíčové zainteresované strany, a nezávisle na konkrétních identifikovaných skupinách je velmi pravděpodobné, že při jednání s nimi lze do určité míry shodně uplatňovat následující zásady.

Vynikající organizace:

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

2 Model EFQM REALIZACE

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

3.1 Zákazníci – Budování udržitelných vztahů

3.2 Pracovníci – Získávání, zapojení, rozvoj a udržení

3.3 Obchodní a správní zainteresované strany – Zabezpečení a udržení průběžné podpory

3.4 Společnost – Přispívání k jejímu rozvoji, blahobytu a prosperitě

3.5 Partneři a dodavatelé – Budování vztahů a zajištění podpory pro vytváření udržitelné hodnoty

3.1 Zákazníci – Budování udržitelných vztahů

Jde o příjemce výrobků, služeb a řešení poskytovaných organizací. Tito mohou zahrnovat:

- přímé a nepřímé zákazníky;
- uživatele a další osoby zapojené v různých kontaktních bodech cesty zákazníka;
- aktivní uživatele;
- osoby a skupiny zapojené do nákupního rozhodování.

V praxi shledáváme, že vynikající organizace:

- Identifikuje a klasifikuje své zákazníky na základě definovaných kritérií, např. sociálních charakteristik, potřeb a očekávání, nákupního a uživatelského chování.
- Udržuje vztahy se svými zákazníky ve všech fázích vytváření udržitelné hodnoty, dokonce i ve fázích, ve kterých nedochází k vytváření hodnoty.
- Chápe komunikační potřeby a požadavky na kontakt jednotlivých segmentů zákazníků.
- Vytváří komunikační kanály, které zákazníkům usnadňují interakci a předávání zpětné vazby o jejich zkušenostech a umožňují organizaci rychle a vhodně reagovat.

3.2 Pracovníci – Získávání, zapojení, rozvoj a udržení

Jde o jednotlivce nebo skupiny osob, které organizace zaměstnává.

V praxi shledáváme, že vynikající organizace:

- Rozvíjí personální strategie a plány, které podporují její celkovou strategii a plány.
- 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.
- Umožňuje svým pracovníkům – na základě účelu, vize a strategie – pochopit potřebu změny a vidět příležitosti pro další rozvoj jejich znalostí a schopností.
- Zmocňuje své pracovníky k efektivní komunikaci a sdílení jejich zkušeností a k učení se s ostatními v ekosystému.
- Vytváří atmosféru, ve které její pracovníci prospívají a je podporováno jejich blaho.
- Zajišťuje, aby její pracovníci byli aktivně vedeni, odměňováni, uznáváni a bylo o ně pečováno.

3.3 Obchodní a správní zainterесované strany – Zabezpečení a udržení průběžné podpory

Jde o jednotlivce a skupiny, kterým se organizace zodpovídá ve vztahu k fiskálním, právním a etickým požadavkům a obecným požadavkům na správu.

- Obchodní zainterесované strany mohou zahrnovat vlastníky, akcionáře, investory, financující organizace.
- Mezi správní zainterесované strany mohou patřit vládní úřady, regionální nebo lokální organizace (statutární a regulatorní), orgány veřejné správy nebo polostátní instituce.

V praxi shledáváme, že vynikající organizace:

- Identifikuje klíčové obchodní a správní zainterесované strany, které na ní mají finanční, právní a obecný zájem, a chápe jejich očekávání.
- Zapojuje klíčové obchodní a správní zainterесované strany do rozvoje svých ambicí v rámci zlepšování a transformace a do rozvoje celkového strategického směřování.
- Zajišťuje, aby byly vztahy s klíčovými obchodními a správními zainterесovanými stranami oboustranně přínosné.
- Je transparentní a zodpovědná vůči této skupině klíčových zainterесovaných stran a neustále udržuje vysokou úroveň důvěry.

3.4 Společnost – Přispívání k jejímu rozvoji, blahobytu a prosperitě

Jedná se o jednotlivce nebo skupiny mimo organizaci, kteří představují bezprostřední komunitu nebo širší společnost, včetně například zájmových skupin zaměřujících se na témata jako životní prostředí.

V praxi shledáváme, že vynikající organizace:

- 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 zainterесovanými stranami ve společnosti, což vede ke vzájemnému prospěchu jak pro organizaci, tak pro společnost.
- Využívá komunikační kanály, které společnosti usnadňují interakci a zpětnou vazbu o jejich zkušenostech a umožňují organizaci rychle a vhodně reagovat.
- Je transparentní a zodpovědná vůči této skupině klíčových zainterесovaných stran a neustále udržuje vysokou úroveň důvěry.

3.5 Partneri a dodavatelé – Budování vztahů a zajištění podpory pro vytváření udržitelné hodnoty

Jde o externí subjekty, s nimiž se organizace rozhodne spolupracovat, aby naplnila svůj účel, dosáhla vize, naplnila strategii a dosáhla společných cílů, z nichž mají prospěch obě strany.

V praxi shledáváme, že vynikající organizace:

- 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.
- Buduje důvěryhodný vztah se svými klíčovými partnery a dodavateli podporující cíl vytváření udržitelné hodnoty.
- Proaktivně spolupracuje se svými klíčovými partnery a dodavateli s cílem využít kultury a odborných znalostí obou stran k dosažení vzájemného prospěchu.

2 Model EFQM REALIZACE

Kritérium 4

Vytváření udržitelné hodnoty

Shrnutí

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

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

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

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

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

4.1 Definování hodnoty a postupu její tvorby

V praxi shledáváme, že vynikající organizace:

- Chápe, co ji odlišuje od ostatních, včetně případných konkurentů, a činí tyto odlišnosti nedílnou součástí hodnoty, kterou vytváří.
- Zapojuje své klíčové zainteresované strany do procesu vývoje s cílem spoluvytvářet a maximalizovat hodnotu.
- Rozvíjí portfolio svých výrobků, služeb a řešení v souladu se svým účelem a současnými a budoucími potřebami stávajících i potenciálních cílových skupin.
- Navrhuje hodnotu a postup jejího vytváření odpovědným způsobem s ohledem na její životní cyklus a bere přitom v úvahu možné dopady na veřejné zdraví, bezpečnost a životní prostředí.
- Využívá kvantitativní a kvalitativní průzkum trhu, (zákaznické) průzkumy a další formy zpětné vazby k rozvoji a zlepšování hodnotové nabídky a vytváření hodnoty.

4.2 Komunikace a prodej hodnoty

V praxi shledáváme, že vynikající organizace:

- 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.
- Usnadňuje svým cílovým skupinám spolupráci s ní tím, že nabízí podporu, a to jak před rozhodnutím o obchodu, tak po něm, což současně usnadňuje úspěšný prodej hodnotové nabídky.

4.3 Dodávání hodnoty

V praxi shledáváme, že vynikající organizace:

- Využívá efektivní a účinné způsoby, jak vytvářet hodnotu, a zajišťuje, aby dokázala důsledně naplňovat svůj účel a dodávat hodnotovou nabídku.
- Přináší slíbenou udržitelnou hodnotu prostřednictvím svého portfolia výrobků, služeb a řešení a plněním nebo překračováním potřeb a očekávání svých cílových skupin.
- Poskytuje své výrobky, služby a řešení způsobem, který minimalizuje negativní sociální a environmentální dopady.
- Radí svým cílovým skupinám k odpovědnému využívání jejich výrobků, služeb a řešení.

4.4 Definování a implementace celkové zkušenosti

V praxi shledáváme, že vynikající organizace:

- Využívá poznatky o cílových skupinách pro definování a implementaci celkové zkušenosti se spoluprací s ní.
- Zavádí konzistentní, plynulý a efektivní postup různými fázemi tvorby hodnoty, přičemž definuje relevantní měřítko ve vhodných bodech této cesty.
- Využívá příležitosti k personalizaci celkové zkušenosti pro cílové skupiny, jakož i konkrétních výrobků, služeb a řešení.
- 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, které nabízí.

2 Model EFQM REALIZACE

Kritérium 5

Řízení výkonnosti a transformace

Shrnutí

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

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

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

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

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

5.1 Řízení výkonnosti a rizik

5.2 Transformace organizace pro budoucnost

5.3 Řízení inovací a využívání technologií

5.4 Využívání dat, informací a znalostí

5.5 Řízení majetku a zdrojů

5.1 Řízení výkonnosti a rizik

V praxi shledáváme, že vynikající organizace:

- Používá systém řízení výkonnosti, aby zajistila koherentní propojení mezi účelem, strategií, cíli vytváření udržitelné hodnoty a výsledky.
- Používá systém řízení výkonnosti k provádění informovaných, efektivních, včasných a na faktech založených zlepšení.
- Řídí projekty a zlepšuje procesy na základě informací ze systému řízení výkonnosti.
- Identifikuje rizika a vyhodnocuje jejich potenciální dopad na strategii, její naplňování, požadované výsledky, jakož i možné příležitosti.
- Rozvíjí a implementuje plány pro řízení rizik z různých perspektiv, jako jsou kulturní, strategická, provozní, finanční, legislativní, regulační, společenská a technická (včetně rizik z IT a výzev v oblasti kybernetické bezpečnosti).

5.2 Transformace organizace pro budoucnost

V praxi shledáváme, že vynikající organizace:

- 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.
- Přizpůsobuje stávající strategii a obchodní modely tak, aby vyhovovaly budoucím potřebám, a implementuje nové obchodní modely založené na předpokládaných výzvách a příležitostech.
- 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 předpokládaných hlavních výzev a příležitostí.
- Zavádí a využívá agilní pracovní postupy a zároveň poskytuje nezbytnou stabilitu pro řízení stávajícího provozu.
- Restrukturalizuje proces vytváření hodnoty a další procesy včas a na základě provozních a budoucích potřeb.

5.3 Řízení inovací a využívání technologií

V praxi shledáváme, že vynikající organizace:

- Poskytuje schopnosti, zdroje a nástroje, které rozvíjejí a udržují kreativitu, inovace a disruptivní myšlení.
- Těží z inovací, 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.
- Realizuje relevantní pokrok v oblasti technologií takovou rychlostí, která maximalizuje dosažený přínos.
- Hodnotí a řídí celý životní cyklus stávajících a vznikajících technologií založený na principech cirkulární ekonomiky s cílem maximalizovat přínos pro všechny.

5.4 Využívání dat, informací a znalostí

V praxi shledáváme, že vynikající 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.
- Využívá pokročilé analýzy, včetně prediktivních modelů, k získávání hodnoty z dat, získávání praktických informací a přijímání informovaných rozhodnutí.
- Převádí data na informace a znalosti a využívá je k identifikaci možných příležitostí pro vytváření další udržitelné hodnoty.
- Využívá znalosti klíčových zainteresovaných stran k vytváření nápadů a inovací, včetně potenciálu pro spolupráci na vývoji výrobků, služeb a řešení, které vytvářejí udržitelnou hodnotu.
- Zajišťuje, aby data, informace a znalosti byly zpracovávány a používány etickým způsobem, s ohledem na potřeby a práva těch, kteří tato data, informace a znalosti poskytují.
- Zajišťuje, chrání a maximalizuje unikátní znalosti, jako je duševní vlastnictví, které vlastní.

5.5 Řízení majetku a zdrojů

V praxi shledáváme, že vynikající organizace:

- Využívá finanční prostředky 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).
- Identifikuje a využívá soudržné a inovativní způsoby pro maximalizaci hodnoty svého majetku a zdrojů s cílem zvýšit výkonnost a cíle transformace v souladu s měnícími se organizačními a tržními požadavky, a to v krátkodobém i dlouhodobém měřítku.
- Rozhoduje, jaký majetek a zdroje již nepotřebuje (pro současnou nebo budoucí činnost), a nakládá s nimi zodpovědně v duchu zásad cirkulární ekonomiky.

VÝSLEDKY

Shrnutí

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

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

2 Model EFQM VÝSLEDKY

Kritérium 6

Vnímání zainteresovaných stran

Shrnutí

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

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

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

Jak již bylo podrobně popsáno v kritériu 3, existuje jasná vazba mezi tím, jak organizace naplňuje svou strategii zapojování zainteresovaných stran, a vnímáním skupin zainteresovaných stran, kterým slouží (kritérium 6). Váhový faktor, který byl stanoven organizací pro každou z pěti skupin zainteresovaných stran v kritériu 3, se v nezměněné podobě promítá do kritéria 6.

V praxi shledáváme, že vynikající organizace:

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

Model EFQM

VÝSLEDKY

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

6.1 Výsledky vnímání zákazníků

6.2 Výsledky vnímání pracovníků

6.3 Výsledky vnímání obchodních

a správních zainteresovaných stran

6.4 Výsledky vnímání společnosti

6.5 Výsledky vnímání partnerů a dodavatelů

6.1 Výsledky vnímání zákazníků

Jak zákazníci vnímají např.:

- dodávání celkové zkušenosti zákazníkům;
- kulturu organizace; postoje a míru angažovanosti pracovníků vůči zákazníkům;
- značku a pověst organizace, včetně její společenské a environmentální výkonnosti;
- výrobky, služby a řešení nabízené organizací;
- využívání inovací ke zlepšování procesů, výrobků, služeb a řešení organizace;
- využívání technologií přispívajících k dodávání udržitelné hodnoty;
- prodejní a poprodejní podporu u různých kanálů;
- efektivnost a účinnost používaných komunikačních kanálů.

6.2 Výsledky vnímání pracovníků

Jak pracovníci vnímají např.:

- kulturu organizace;
- své zkušenosti s prací pro organizaci, včetně toho, jak jsou řízeny změny;
- závazek organizace a její dosažené výsledky v oblasti genderové vyváženosti, rovnosti, rozmanitosti a inkluze;
- způsob, jakým se organizace přizpůsobuje budoucím způsobům práce, například lidem pracujícím po boku robotů, využívání umělé inteligence a rozšířené virtuální reality;
- podporu organizace v oblasti rodinného a osobního života;
- podporu ze strany organizace, zmocňování, uznávání a rozvoj;
- pracovní prostředí, mzdy a benefity;
- řízení a zlepšování osobní výkonnosti;
- pověst organizace, včetně jejího postavení jako lídra v rámci svého ekosystému;
- komunikaci uvnitř organizace;
- získávání a zapojování talentů;
- způsob, jakým je naplňována strategie, jejich přínos v této oblasti a míru důvěry v budoucí směřování organizace.

6.3 Výsledky vnímání obchodních a správních zainteresovaných stran

Jak obchodní a správní zainteresované strany (např. vlastníci, akcionáři, investoři, donátoři, ministerstva, regulační orgány, orgány veřejné správy nebo polostátní instituce) vnímají např.:

- finanční řízení, bezpečnost a udržitelnost organizace;
- strukturu řízení, transparentnost, odpovědnost a etické chování organizace;
- sociální a environmentální odpovědnost organizace;
- řízení rizik a dodržování předpisů;
- značku a pověst organizace;
- výrobky, služby a řešení nabízené organizací a její postoje k inovacím v procesech, výrobcích, službách a řešeních;
- schopnost organizace vidět za horizont, odhalit megatrendy a úspěšně se s nimi vypořádávat;
- jejich celkovou zkušenost s organizací.

6.4 Výsledky vnímání společnosti

Jak společnost, ať už na lokální, národní nebo mezinárodní úrovni, vnímá např.:

- schopnost organizace plnit očekávání společnosti;
- dopad řízení organizace na komunitu a míru transparentnosti a etického chování organizace směrem ke komunitě;
- dopad provozu organizace na komunitu;
- udržitelnost zapojení organizace směrem ke komunitě, pokud jde o její ekonomickou, sociální či environmentální činnost;
- závazek organizace směřovat k cirkulární ekonomice;
- závazek organizace a její dosažené výsledky v oblasti snižování nerovnosti, zvyšování rozmanitosti a inkluze a dosahování rovnováhy mezi pohlavími.

6.5 Výsledky vnímání partnerů a dodavatelů

Jak klíčoví partneři a dodavatelé vnímají např.:

- jejich zkušenost s organizací;
- závazek a dosažené výsledky organizace při spoluvytváření vzájemného prospěchu a úsilí k jeho dosažení;
- míru zavádění nových technologií a změn;
- společenskou angažovanost organizace;
- závazek organizace a její dosažené výsledky ve směřování k cirkulární ekonomice;
- řízení a zlepšování výkonnosti klíčových partnerů a dodavatelů;
- komunikaci a řízení vztahů s organizací;
- strukturu řízení, transparentnost a etiku organizace a jejích aktivit;
- udržitelnost vztahu mezi organizací a klíčovými partnery a dodavateli.

2 Model EFQM

VÝSLEDKY

Kritérium 7

Strategická a provozní výkonnost

Shrnutí

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

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

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

V praxi shledáváme, že vynikající organizace:

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

Ukazatele strategické a provozní výkonnosti mohou zahrnovat výsledky a prognzy ukazující, jak dobře organizace dosahuje svých strategických cílů, a ukazatele a prognózy ukazující, jak dobře dosahuje svých provozních cílů. Příklady ukazatelů (nejde o vyčerpávající výčet):

Úspěchy v naplňování účelu a strategie a vytváření udržitelné hodnoty

- Dosažení klíčových strategických cílů a klíčových ukazatelů výkonnosti
- Dosažení cílů transformace

Plnění očekávání zainteresovaných stran

- Ukazatele dodávání výrobků a služeb
- Zákaznický servis
- Stížnosti
- Podíl na trhu
- Vzdělávání a kariérní rozvoj
- Řízení výkonnosti a hodnocení pracovníků
- Aktivita v environmentální a sociální oblasti
- Výkonnost v oblasti zdraví a bezpečnosti
- Výkonnost partnerů a dodavatelů

Ekonomická a finanční výkonnost

- Příjmy
- Zisk
- Cash flow
- Obrat zásob
- Zisk před započtením úroků, daní a odpisů (EBITDA)
- Investice / návratnost investic
- Projektové náklady
- Dodržování rozpočtu
- Efektivita ve využívání finančních zdrojů

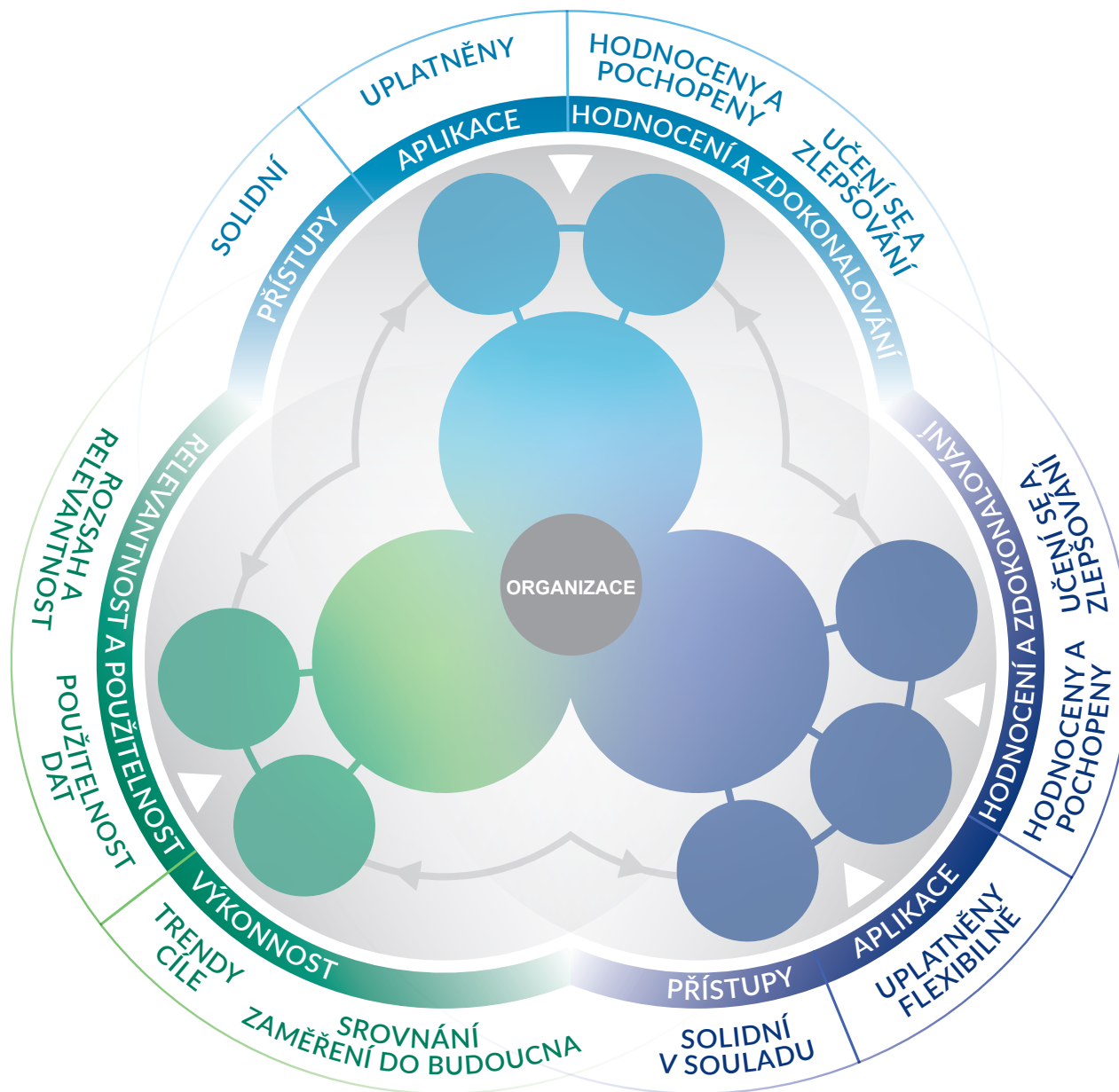
Úspěchy v řízení výkonnosti a transformace

- Ukazatele výkonnosti
- Klíčové ukazatele procesů (účelnost, efektivnost)
- Výkonnost v oblasti řízení změn
- Úspěchy v oblasti inovací

Prediktivní měřítka pro budoucnost

- Analýza vzorů ve výkonnosti a souborů dat
- Projekce stávajících výsledků
- Dynamika předstižných a zpožděných indikátorů
- Předpovědi budoucího vývoje

Nástroj EFQM pro diagnostiku: RADAR



3.1 Úvod

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

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

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

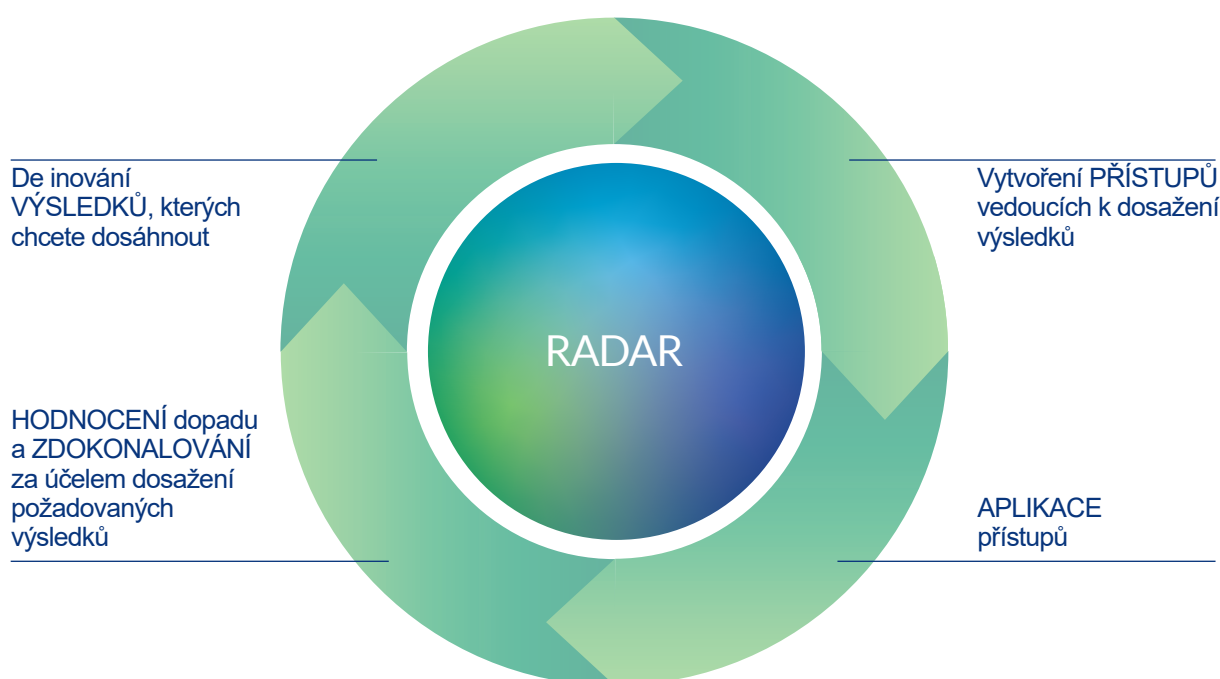
- stanovit výsledky, kterých chce dosáhnout v rámci své strategie;
- mít řadu přístupů, které jí umožní požadovaných výsledků dosáhnout, a to nyní i v budoucnu;
- vhodně tyto přístupy aplikovat;
- hodnotit a zdokonalovat aplikované přístupy, učit se a zlepšovat.

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

Více v tabulkách 1–3 na následujících stranách.

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

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



3 Nástroj EFQM pro diagnostiku: RADAR

3.2 Aplikace RADARu na Směřování a Realizaci

Tabulka 1 slouží k analýze přístupů v rámci kritéria 1 (Účel, vize a strategie) a kritéria 2 (Organizační kultura a leadership).

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

Tabulka 1: Analýza Směřování		
Prvky	Atributy	Popis
Přístupy	Solidní	Přístupy mají jasné zdůvodnění a reagují na potřeby příslušných zainteresovaných stran, které se snaží naplňovat. Jsou vhodně popsány a jsou navrženy tak, aby byly platné i v budoucnosti.
	<i>V souladu</i>	<i>U Směřování není aplikováno.</i>
Aplikace	Uplatněny	Přístupy jsou uplatňovány v příslušných oblastech, a to efektivně a včas.
	<i>Flexibilně</i>	<i>U Směřování není aplikováno.</i>
Hodnocení a zdokonalování	Hodnoceny a pochopeny	Zpětná vazba o efektivnosti a účinnosti přístupů a jejich aplikaci je získávána, pochopena a sdílena.
	Učení se a zlepšování	Zjištění z analýz nových trendů, měření, učení se a benchmarkingu jsou využívána k podněcování kreativity a vytváření inovativních řešení s cílem zlepšovat výkonnost ve vhodných časových rámcích.

RADAR pro Směřování

		Není možné dosáhnout	Omezená schopnost dosáhnout			Je možné dosáhnout			Komplexní schopnost dosáhnout		Vynikající schopnost dosáhnout	
Přístupy	Solidní	0 %	10 %	20 %	30 %	40 %	50 %	60 %	70 %	80 %	90 %	100 %
Aplikace	Uplatněny	0 %	10 %	20 %	30 %	40 %	50 %	60 %	70 %	80 %	90 %	100 %
Hodnocení a zdokonalování	Hodnoceny a pochopeny	0 %	10 %	20 %	30 %	40 %	50 %	60 %	70 %	80 %	90 %	100 %
	Učení se a zlepšování	0 %	10 %	20 %	30 %	40 %	50 %	60 %	70 %	80 %	90 %	100 %
Celkové bodové hodnocení (ne vyšší než hodnocení za „solidní“)		0 %	10 %	20 %	30 %	40 %	50 %	60 %	70 %	80 %	90 %	100 %

Poznámka: RADAR pro Směřování – Více informací k bodovému hodnocení naleznete v kapitole 3.4.

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

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

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

Tabulka 2: Analýza Realizace		
Prvky	Atributy	Popis
Přístupy	Solidní	Přístupy mají jasné zdůvodnění a reagují na potřeby příslušných zainteresovaných stran, které se snaží naplňovat. Jsou vhodně popsány a jsou navrženy tak, aby byly platné i v budoucnosti.
	V souladu	Přístupy podporují Směrování organizace a jsou propojené s dalšími relevantními přístupy.
Aplikace	Uplatněny	Přístupy jsou uplatňovány v příslušných oblastech, a to efektivně a včas.
	Flexibilně	Realizace umožňuje flexibilitu a adaptaci.
Hodnocení a zdokonalování	Hodnoceny a pochopeny	Zpětná vazba o efektivnosti a účinnosti přístupů a jejich aplikaci je získávána, pochopena a sdílena.
	Učení se a zlepšování	Zjištění z analýz nových trendů, měření, učení se a benchmarkingu jsou využívána k podněcování kreativity a vytváření inovativních řešení s cílem zlepšovat výkonnost ve vhodných časových rámcích.

RADAR pro Realizaci

		Není možné dosáhnout				Omezená schopnost dosáhnout				Je možné dosáhnout				Komplexní schopnost dosáhnout		Vynikající schopnost dosáhnout	
		0 %	10 %	20 %	30 %	40 %	50 %	60 %	70 %	80 %	90 %	100 %	0 %	10 %	20 %	30 %	40 %
Přístupy	Solidní	0 %	10 %	20 %	30 %	40 %	50 %	60 %	70 %	80 %	90 %	100 %	0 %	10 %	20 %	30 %	40 %
	V souladu	0 %	10 %	20 %	30 %	40 %	50 %	60 %	70 %	80 %	90 %	100 %	0 %	10 %	20 %	30 %	40 %
Aplikace	Uplatněny	0 %	10 %	20 %	30 %	40 %	50 %	60 %	70 %	80 %	90 %	100 %	0 %	10 %	20 %	30 %	40 %
	Flexibilně	0 %	10 %	20 %	30 %	40 %	50 %	60 %	70 %	80 %	90 %	100 %	0 %	10 %	20 %	30 %	40 %
Hodnocení a zdokonalování	Hodnoceny a pochopeny	0 %	10 %	20 %	30 %	40 %	50 %	60 %	70 %	80 %	90 %	100 %	0 %	10 %	20 %	30 %	40 %
	Učení se a zlepšování	0 %	10 %	20 %	30 %	40 %	50 %	60 %	70 %	80 %	90 %	100 %	0 %	10 %	20 %	30 %	40 %
Celkové bodové hodnocení (ne vyšší než hodnocení za „solidní“)		0 %	10 %	20 %	30 %	40 %	50 %	60 %	70 %	80 %	90 %	100 %	0 %	10 %	20 %	30 %	40 %

Poznámka: RADAR pro Realizaci – Více informací k bodovému hodnocení naleznete v kapitole 3.4.

3 Nástroj EFQM pro diagnostiku: RADAR

3.3 Aplikace RADARu na Výsledky

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

Uživatelé logiky RADAR by měli atributy popsané v tabulce 3 aplikovat na prezentované důkazy.

Těmito důkazy bývá obvykle soubor dat vypovídající o výsledcích vnímání nebo strategické a provozní výkonnosti, prezentovaný pod subkritérii 6.1 až 6.5 a kritériem 7. Popisy vztahující se k jednotlivým atributům dávají návod na to, co by organizace měla prokázat.

Tabulka 3: Analýza Výsledků		
Prvky	Atributy	Popis
Relevantnost a použitelnost	Rozsah a relevantnost	Je identifikován ucelený soubor výsledků, které mají jasnou vazbu na účel a strategii organizace. Vybraný soubor výsledků je pravidelně přezkoumáván a zlepšován.
	Použitelnost dat	Výsledky jsou časově vhodné, spolehlivé a přesné a jsou vhodně členěny, aby poskytly dostatečný vhled do organizace podporující zlepšování výkonnosti a transformaci.
Výkonnost	Trendy	Pozitivní trendy nebo trvale vynikající výkonnost za strategické období/cykly.
	Cíle	Jsou stanovovány vhodné cíle, které jsou v souladu se strategickými záměry a jsou trvale dosahovány.
	Srovnání	V souladu se strategickým směřováním jsou prováděna vhodná externí srovnání sloužící k hodnocení vlastní výkonnosti a tato srovnání jsou pro organizaci příznivá.
	Zaměření do budoucna	Na základě porozumění vztahu mezi příčinami a následky, analýz souborů dat, vzorů ve výkonnosti a prediktivních opatření organizace chápe hybné síly nezbytné pro udržení vynikající výkonnosti do budoucna.

RADAR pro Výsledky

		Není možné dosáhnout	Omezená schopnost dosáhnout				Je možné dosáhnout			Komplexní schopnost dosáhnout		Vynikající schopnost dosáhnout	
Relevantnost a použitelnost	Rozsah a relevantnost	0 %	10 %	20 %	30 %	40 %	50 %	60 %	70 %	80 %	90 %	100 %	
	Použitelnost dat	0 %	10 %	20 %	30 %	40 %	50 %	60 %	70 %	80 %	90 %	100 %	
Výkonnost	Trendy	0 %	10 %	20 %	30 %	40 %	50 %	60 %	70 %	80 %	90 %	100 %	
	Cíle	0 %	10 %	20 %	30 %	40 %	50 %	60 %	70 %	80 %	90 %	100 %	
	Srovnání	0 %	10 %	20 %	30 %	40 %	50 %	60 %	70 %	80 %	90 %	100 %	
	Zaměření do budoucna	0 %	10 %	20 %	30 %	40 %	50 %	60 %	70 %	80 %	90 %	100 %	
Celkové bodové hodnocení (ne vyšší než hodnocení za „rozsah a relevantnost“)		0 %	10 %	20 %	30 %	40 %	50 %	60 %	70 %	80 %	90 %	100 %	

Poznámka: RADAR pro Výsledky – Více informací k bodovému hodnocení naleznete v kapitole 3.4.

3.4 Bodování pomocí matic logiky RADAR

Pod každou z matic logiky RADAR můžete vidět jednoduchý bodovací graf s 10% rozmezími, která umožňují hodnotit jednotlivé atributy logiky RADAR. Tyto grafy jsme vytvořili, protože mnoho organizací vidí přidanou hodnotu v přidělení číselné hodnoty úsilí, které vložily do trvalého zlepšování. Současně je třeba upozornit, že bodové hodnocení v rámci sebehodnocení pomocí Modelu EFQM a logiky RADAR není povinné. Jediným případem, kdy je bodování povinné, je ten, kdy se organizace uchází o externí uznání u EFQM nebo některého z jeho certifikovaných partnerů (viz kapitola 11).

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

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



3 Nástroj EFQM pro diagnostiku: RADAR

3.4 Bodování pomocí matic logiky RADAR

Bodové hodnocení kritérií 3 a 6 již bylo popsáno na předchozích stránkách této publikace.

Při používání matic logiky RADAR k bodovému hodnocení výkonnosti organizace u zbývajících kritérií existuje rozdíl v přístupu mezi hodnocením kritérií 1, 2, 4 a 5 a hodnocením kritéria 7.

Kritérium 7 (Strategická a provozní výkonnost) se nedělí na subkritéria a 200 bodů, které je možno tomuto kritériu udělit, se tak přiděluje na úrovni celého kritéria.

Vzhledem k tomu, že se kritéria 1, 2, 4 a 5 dělí na subkritéria, jsou body, které je možno udělit jednotlivým kritériím (viz obrázek na předchozí straně), v rámci daného kritéria rozděleny, a to rovnocenně.

Např.:

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

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

- Při hodnocení subkritérií u Směřování a Realizace nesmí celkové bodové hodnocení přesáhnout body udělené za „solidnost“ přístupu. Bez ohledu na to, jak vysoce byly bodovány ostatní atributy, „solidnost“ přístupu má nadřazenou váhu.
- Při hodnocení výsledků (kritéria 6 a nesmí celkové bodové hodnocení subkritérií 6.1 až 6.5 a celkové bodové hodnocení kritéria 7 přesáhnout body udělené za „rozsah a relevantnost“. Bez ohledu na to, jak vysoce byly hodnoceny ostatní atributy v kritériích 6 a 7, bodové hodnocení odvozené od „rozsahu a relevantnosti“ má nadřazenou váhu.

Organizace, které mají zájem získat externí uznání za své úspěchy, jsou hodnoceny týmem vyškolených hodnotitelů EFQM pomocí matic logiky RADAR.

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

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

4 Návod na používání logiky RADAR

4.1 Návod na používání logiky RADAR u Směřování a Realizace

PŘÍSTUPY	Popis	Příklady / otázky pro organizaci; čeho je třeba dosáhnout:
Solidní	Přístupy mají jasné zdůvodnění a reagují na potřeby klíčových zainteresovaných stran, které se snaží naplňovat. Jsou vhodně popsány a jsou navrženy tak, aby byly platné i v budoucnu.	- Existuje jasný důvod pro zvolení daného přístupu – Jaké zdůvodnění stojí za výběrem a/nebo přijetím konkrétního přístupu? (např. průzkum, učení se nebo benchmarking) - Přístup je vhodně popsán pro ty, kteří mu potřebují rozumět; např.: Je vizualizován? Změnil se v průběhu času způsob, jakým danou činnost děláte? - Přístup se zaměřuje na očekávání klíčových zainteresovaných stran a všech, kteří jsou zapojeni do jeho provádění (na strategické i provozní úrovni, tj. ti, kteří mají z přístupu prospěch, i ti, kteří ho aplikují). - Přístup vykazuje znaky zralosti / byl ověřen v praxi. Změny přístupu jsou postupem času menší nebo se osvědčil i za abnormálních či složitých okolností. - Přístup byl navržen tak, aby byl platný i v budoucnosti a mohl být adaptován na měnící se okolnosti.
V souladu	Přístupy podporují Směřování organizace a jsou propojeny s dalšími relevantními přístupy.	- Přístup byl navržen tak, aby generoval požadované výsledky (nyní i v budoucnosti), a je v souladu se směřováním organizace. - Je zde viditelná/logická vazba na strategii. Přístup podporuje jeden nebo více strategických cílů. - Lidé, kteří si přístup volí, jej sladují s jedním nebo více aspekty strategie a současně zvažují závislost na jiných přístupech a/nebo dopad daného přístupu na ně.
APLIKACE		
Uplatněny	Přístupy jsou uplatňovány v příslušných oblastech, a to efektivně a včas.	- Rozsah, v jakém je přístup využíván a převeden do praxe. Může jít o různé úrovně v rámci hierarchie organizace, různé lokality, počet skutečných implementací přístupu, počet zapojených pracovníků nebo různé nabízené výrobky, služby a řešení. - Existuje povědomí o dalším možném využití přístupu – do hloubky a/nebo do šířky. - Existují určitá fakta a čísla o tom, jak často je přístup využíván a jak se jeho využívání měnilo v čase a proč.
Flexibilně	Realizace umožňuje flexibilitu a adaptaci.	- Je zde plán a načasování skutečné aplikace, což umožňuje flexibilitu a adaptaci na měnící se okolnosti. - Existují příklady, kdy si okolnosti vyžádaly dočasné nebo trvalé, malé nebo velké změny.
HODNOCENÍ A ZDOKONALOVÁNÍ		
Hodnoceny a pochopeny	Zpětná vazba o efektivnosti i účelnosti přístupů a jejich aplikaci je získávána, pochopena a sdílána.	- Na přístup je nahlíženo z pohledu efektivnosti (náklady na zdroje/čas/peníze) a účelnosti (dosažení požadovaného výsledku). - Je zřejmé, jak často by mělo být prováděno měření a sběr zpětné vazby. - Zpětná vazba je analyzována, pochopena a sdílána s relevantními zainteresovanými stranami uvnitř i vně organizace.
Učení se a zlepšování	Zjištění z analýz nových trendů, měření, učení se a benchmarkingu jsou využívána k podněcování kreativity a vytváření inovativních řešení s cílem zlepšovat výkonnost ve vhodných časových rámcích.	- Jsou realizovány aktivity směřující k porozumění budoucím trendům a jejich potenciálnímu dopadu. - Díky učení se a srovnávání organizace chápe, zda lze přístup považovat za „zastaralý“, „průměrný“, „lepší“ nebo „vynikající“. - Existuje povědomí o potenciálu dalšího zlepšování (postupné, nebo radikální průlom; tj. neustálé zlepšování / změna / transformace). - Měření a učení se ústí v reálná zlepšení, která se projevila i do výsledků. - Existuje postup, podle kterého jsou k uvedení do praxe vybírány pouze nejlepší nápady a návrhy; např. na základě porozumění omezením v oblasti času, zdrojů a schopností.

4.2 Návod na používání logiky RADAR u Výsledků

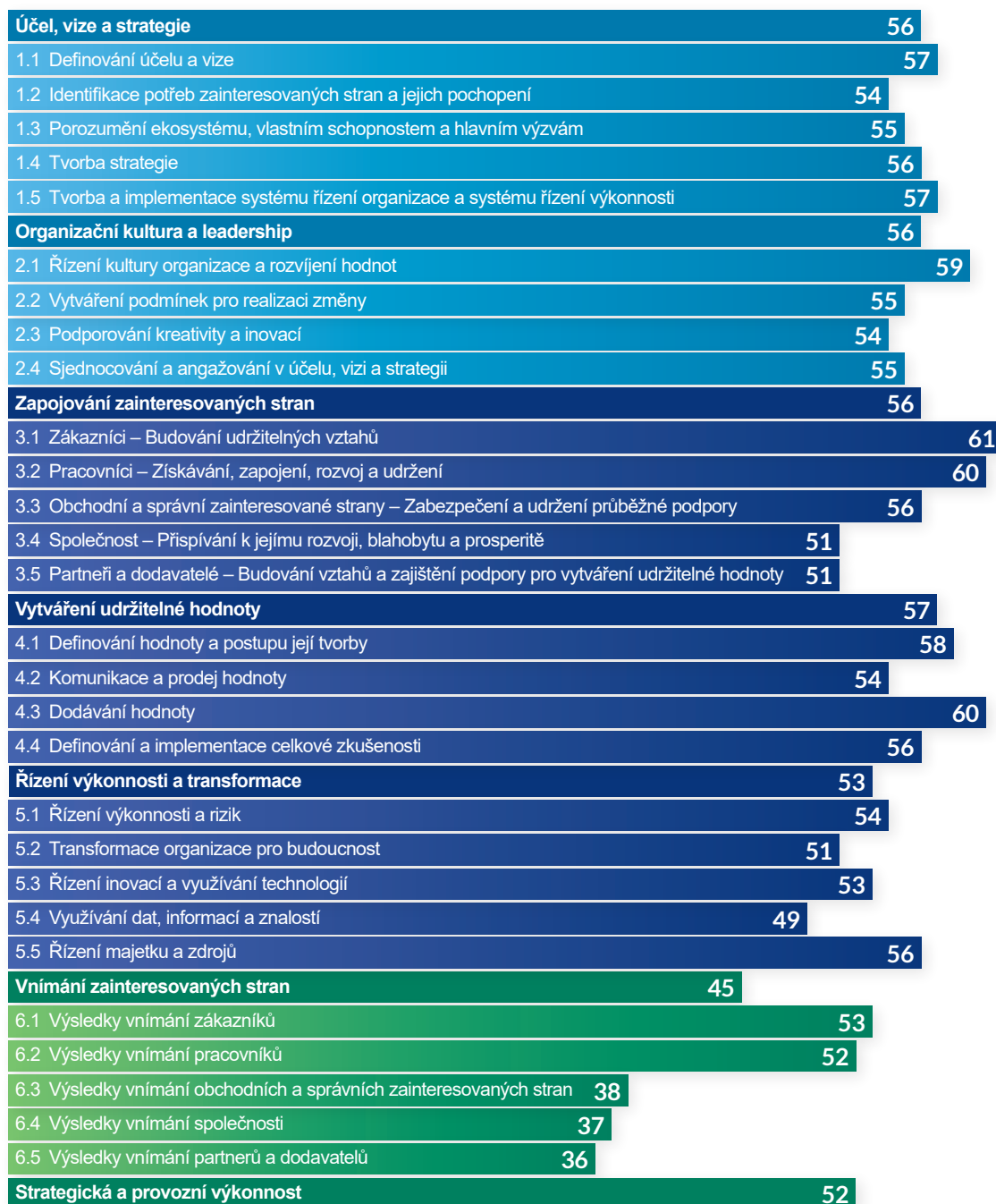
RELEVANTNOST Popis A POUŽITELNOST		Příklady / otázky pro organizaci; čeho je třeba dosáhnout:
Rozsah a relevantnost	Je identifikován ucelený soubor výsledků, které mají jasnou vazbu na účel a strategii organizace. Vybraný soubor výsledků je pravidelně přezkoumáván a zlepšován.	- Organizace jasně deklaruje, co potřebuje měřit/dosáhnout/řídít, aby naplnila svou strategii, a chápe svůj dopad na vnímání klíčových zainteresovaných stran a strategickou/provozní výkonnost (je si vědoma, na základě čeho jsou vybírány a prioritizovány výsledky). - Výbraná měřítka/výsledky jsou vhodné v kontextu směřování a strategie. - Když používáte výsledky k pochopení „stopy“, dopadu a výkonnosti organizace, jakým způsobem rozlišujete mezi zásadními, ne tak zásadními a nepodstatnými výsledky, na které je/není třeba se podívat? - Jaké poznatky existují o tom, jak spolu souvisejí různé výsledky? - Pokud jsou přítomny aspekty účelnosti i účinnosti, je zde i povědomí o tom, jak spolu tyto dva koreluje / vzájemně souvisí? - Jak je soubor výsledků přezkoumáván a upravován v případě, že nastane strategická/provozní změna?
Použitelnost dat	Výsledky jsou časově vhodné, spolehlivé a přesné a jsou vhodné členěny, aby poskytly dostatečný vhled do organizace podporující zlepšování výkonnosti a transformaci.	- Rychlost, konzistentnost, úplnost nebo jakékoli jiné aspekty kvality dat a informací použitých jako zdroj jsou pro organizaci přiměřené. - Data, včetně prediktivních opatření, jsou shromažďována a přeměňována na informace a poznatky, které pomáhají při rozhodování a podporují zlepšování výkonnosti a transformaci. - Jaký je důvod konkrétního členění dat pro analýzu výkonnosti/úspěchů?
VÝKONNOST		
Trendy	Pozitivní trendy nebo trvale vynikající výkonnost za strategické období / cyklus.	- Jaký je takt sektoru/prostředí, ve kterém organizace působí? - Co ukazuje vývoj trendu v čase – je výkonnost zvyšována, zůstává na stejné úrovni, nebo klesá v souladu se strategickými a provozními cíli? - Je specifický trend silnější, srovnatelný, nebo slabší než jiné relevantní trendy v odvětví – jak prudký nebo rychlý?
Cíle	Jsou stanoveny vhodné cíle, které jsou v souladu se strategickými záměry a jsou trvale dosahovány.	- U vybraných klíčových výsledků byla stanovena požadovaná úroveň, které má být dosaženo. Tato úroveň je v souladu se strategií a je pochopena relevantními klíčovými zainteresovanými stranami. - Ve chvíli, kdy je tato požadovaná budoucí úroveň stanovena – jaké jsou/byly důvody pro stanovení právě takové úrovně? - Do jaké míry jsou tyto požadované úrovně skutečně dosahovány / překonávány / vůbec nedosaženy, a jak toto ovlivňuje úpravu cílů do budoucna?
Srovnání	V souladu se strategickým směřováním jsou prováděna vhodná externí srovnání sloužící k hodnocení vlastní výkonnosti a tato srovnání jsou pro organizaci příznivá.	- Zda existuje (počínaje výsledky v oblasti strategického směřování) povědomí o podobných metrikách, které používají „jiní“, v rámci nebo vně odvětví organizace. - Do jaké míry jsou informace sloužící ke srovnávání validní / lze jim důvěřovat / snadno se používají atd. a organizace je na jejich základě skutečně schopna zhodnotit svou výkonnost. - O čem vypovídá srovnání u konkrétního měřítka? Je výkonnost o hodně lepší, možná dokonce nejlepší, na stejné úrovni, nebo o trochu / o hodně horší, a jak toto ovlivňuje stanovování cílů? - Poznámka: Lze použít průměr sektoru/konkurence, ale vynikající organizace by se měly porovnávat s nejlepšími ve své třídě / na světě a mohou dokonce ukázat, že ony jsou tím benchmarkem, ke kterému se ostatní chtějí přiblížit.
Zaměření do budoucna	Na základě porozumění vztahu mezi příčinami a následky, analýz souborů dat, vzorů ve výkonnosti a prediktivních opatření organizace chápe hybné síly nezbytné pro udržení vynikající výkonnosti do budoucna.	- Jaké poznatky byly získány v oblasti vztahu mezi příčinami a následky? Např. jakým způsobem přinesl konkrétní přístup významný rozdíl nebo jakého výsledku by nikdy nebylo dosaženo, pokud by nebylo jedné nebo více konkrétních aktivit/projektů/initiativ aj. - U jakých výsledků existuje vysoká míra důvěry a silná schopnost přesvědčit ostatní, že vyšší výkonnost bude udržena? Jaká je pravděpodobnost, že se tato dále zlepší nebo stabilizuje? - Jaká jsou relevantní prediktivní opatření vzhledem k sektoru a prostředí organizace? - Jak se používají prediktivní opatření k porozumění budoucí výkonnosti? - Porozumění vztahům mezi KPI a jejich hierarchií, např. vztah předstížných a zpožděných indikátorů.

5 Analýza bodového hodnocení

Tento graf prezentuje dosažená bodová hodnocení za prvních 12 měsíců používání nového Modelu EFQM.

Na základě dat získaných z AssessBase (zahrnující i výsledky organizací, které

se ucházely o externí uznání a dosáhly bodového hodnocení od 300 do více než 700 bodů) byl vytvořen graf znázorňující průměrné bodové hodnocení jak na úrovni kritérií, tak na úrovni subkritérií Modelu EFQM.



Obecně lze říci, že většina uživatelů nového Modelu EFQM v prvním roce po jeho uvedení na trh již byla obeznámena s předchozí verzí, a tak byli na hodnocení dobře připraveni. To vysvětluje, proč jsou průměrná bodová hodnocení na vysoké úrovni.

Na základě těchto dat jsme přesvědčeni, že většina organizací dosáhla srovnatelného bodového hodnocení jako u předchozích hodnocení podle Modelu EFQM, a souhlasíme s tím, aby existoval určitý postupný a konzistentní přechod z jednoho modelu na druhý, pokud to organizace považují za užitečné.

Na agregované úrovni můžeme učinit několik závěrů o organizacích, které si vedou dobře. Tyto organizace za posledních 12 měsíců projevily:

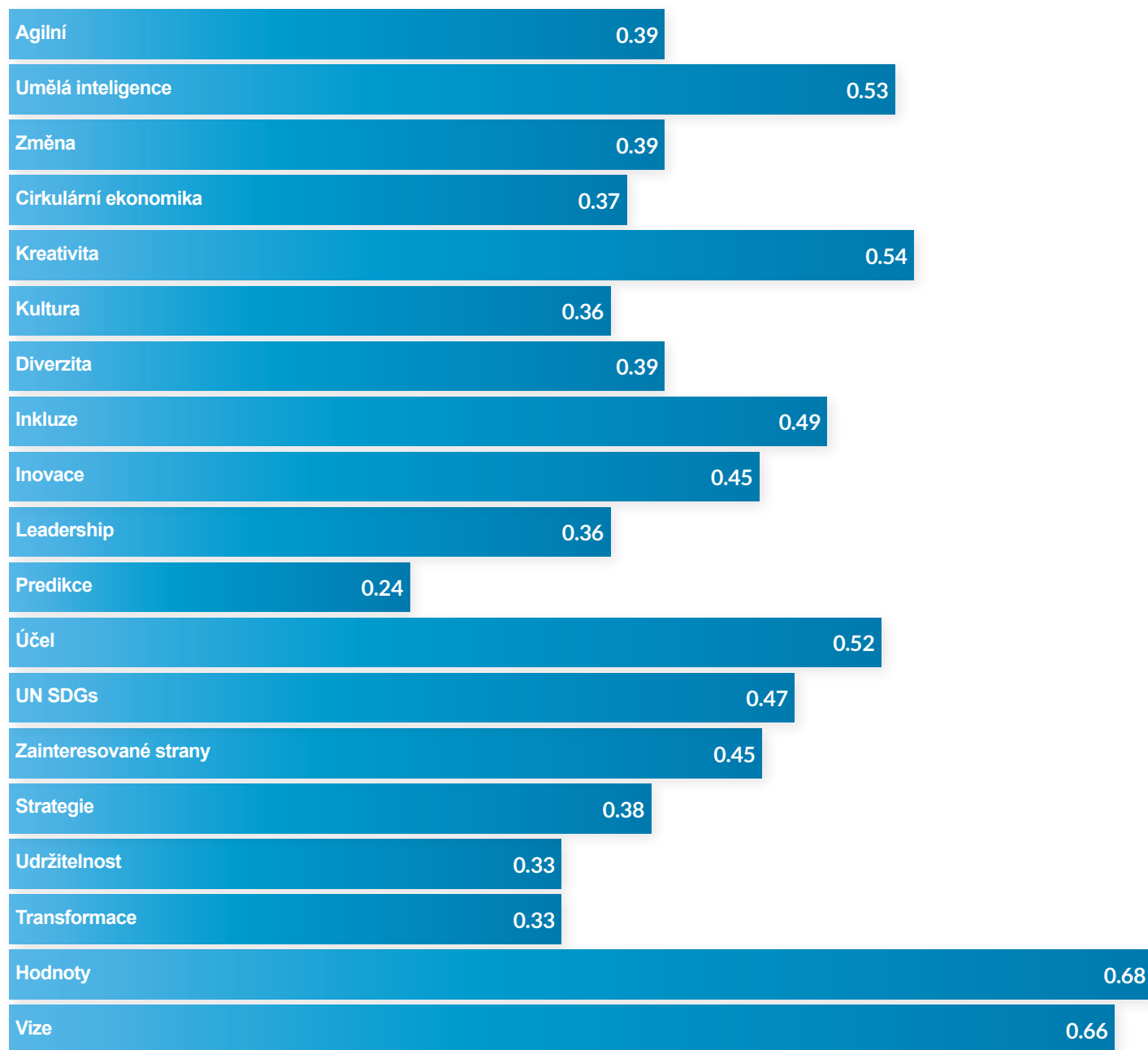
- větší schopnost paralelně řídit velké změny a každodenní provoz;
- jasný společný účel, kterému každý v organizaci rozumí a který prochází všemi aspekty DNA organizace;
- schopnost předvídat budoucí změny, být agilní a přizpůsobovat se svým pracovníkům, procesům a zdrojům, zejména datům a technologiím.

Při pohledu na data vidíme, že se organizacím daří dobře nastavovat svůj účel a strategii a vytvářet udržitelnou hodnotu pro širokou škálu zainteresovaných stran. Zlepšení se očekává ve vyvažování každodenních priorit s disrupcí, změnami a transformací. Rovněž existují možnosti zlepšení v přípravě organizace na budoucnost prostřednictvím lepšího využívání dat a digitálních technologií.

Oblastí s nejnižším bodovým hodnocením jsou výsledky vnímání zainteresovaných stran. To je klíčová příležitost pro ty organizace, které chtějí výrazně posunout svou výkonnost. Naší hypotézou je, že organizace skutečně nemusí splňovat požadavky svých klíčových zainteresovaných stran, považujeme však za pravděpodobnější, že očekávání nebyla dobře řízena a že je třeba zlepšit samotné ukazatele a způsob shromažďování a měření dat. Například téměř nejsou využívána data v reálném čase o vnímání klíčových partnerů a dodavatelů a nedochází k analýzám sentimentu. Rovněž se zdá, že ve srovnání s pracovníky a zákazníky organizace věnují méně úsilí a investic do toho, aby z těchto skupin zainteresovaných stran učinily své podporovatele a spojence.

My v EFQM vám rádi poskytneme detailní rozpady bodových hodnocení podle kritérií, velikosti organizace nebo sektoru, což můžeme dělat pouze s podporou našich partnerů, kteří provádějí hodnocení pomocí Modelu EFQM po celém světě. Jsme jim za to zavázáni a děkujeme jim za velmi cennou spolupráci.

6 Analýza sentimentu EFQM



Tato analýza vychází z hodnocení, která byla prostřednictvím AssessBase, konkrétně Business Matrix Advanced, provedena v anglickém jazyce.

Analýza sentimentu aplikuje jazykovou analýzu k systematické identifikaci, extrahování, kvantifikaci a studiu afektivních stavů a subjektivních informací. Používá algoritmus, který určuje emoce za slovy v textu. Textu je přiřazeno kombinované skóre podle toho, jak vyznívají jednotlivá slova v daném kontextu jako pozitivní, negativní nebo neutrální.

Skóre +1,0 by měl komentář plný silného, pozitivního sentimentu a podpory. Skóre -1,0 naopak nese velmi silné negativní emoce. Hodnota této analýzy spočívá v tom, že zachycuje nuance a pokouší se poskytnout čtenáři lepší vhled do toho, co autor říká.

EFQM používá nástroj pro analýzu sentimentu, který nám poskytuje vhled do naší organizace. Příkladem je shromažďování zpětné vazby od účastníků našich školení. Analyzujeme jejich textovou odpověď, místo abychom používali jednoduchou stupnici 1–5. Poskytuje nám to bohatší pohled na to, jak lidé „cítí“ své zkušenosti se školením.

Kromě toho jsme pomocí nástroje pro analýzu sentimentu analyzovali každou podkladovou zprávu v Globální ceně EFQM 2021 s cílem zjistit, která slova skutečně vyvolávají silný pozitivní sentiment, když o sobě organizace píší. Bylo obohacující takové pozitivní pocity vidět, když organizace hovořily o hodnotách, vizi, účelu a kreativitě. Doufáme, že tyto poznatky poskytnou lídrům všech organizací indicie o tom, co motivuje pracovníky, aby se k jejich organizacím připojili a zůstali v nich.

AssessBase

Neustálý vhled do organizace

AssessBase je flexibilní a na míru šitý nástroj, který pomáhá organizacím zlepšovat se a řídit změny. AssessBase pomáhá organizacím měřit, sledovat a zlepšovat výkonnost v oblastech, které je nejvíce zajímají.

AssessBase vám může pomoci, ať jste začínající podnik zaměřený na rychlý růst, úspěšná organizace, která se aktuálně potýká s krizí, nebo nadnárodní společnost usilující o přijetí kultury udržitelnosti.

AssessBase nabízí tři úrovně ověřených diagnostických nástrojů vhodných pro organizace jakékoli velikosti a vyspělosti. Mohou být použity jednotlivě, nebo kombinovány pro komplexnější pohled. Organizace mohou sledovat pokrok a přesouvat zdroje, aby lépe dosáhly svých cílů díky opakovaným hodnocením výkonnosti v průběhu času.

Diagnostické nástroje AssessBase se zabývají tématy, jako je účel, organizační kultura a leadership, zapojení a spokojenost zainteresovaných stran, vytváření udržitelné hodnoty a strategická a provozní výkonnost.

Dotazník

„Ochutnávka“ hodnocení pomocí jednoduchého dotazníku pomáhá „zvědavým / méně vyspělým“ organizacím identifikovat jejich aktuální pozici a určit potenciální příležitosti ke zlepšování.

Business Matrix

Nástroj umožňující provést podrobnější hodnocení všech kritérií Modelu EFQM a bodové hodnocení na úrovni prvků logiky RADAR. Prostřednictvím tohoto nástroje organizace získá detailnější přehled o své výkonnosti.

Business Matrix Advanced

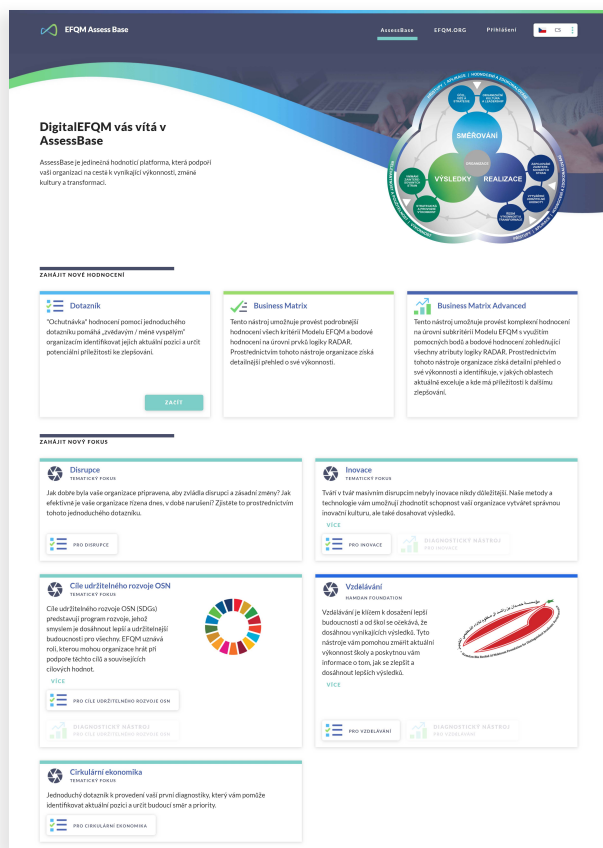
Nástroj umožňující provést komplexní hodnocení na úrovni subkritérií Modelu EFQM s využitím pomocných bodů a bodové hodnocení zohledňující všechny atributy logiky RADAR. Prostřednictvím tohoto nástroje organizace získá detailní přehled o své výkonnosti a identifikuje, v jakých oblastech aktuálně exceluje a kde má příležitosti k dalšímu zlepšování.



Série fokusů EFQM

S využitím stejných hlavních zásad a sedmi kritérií Modelu EFQM obsahuje AssessBase také několik „fokusů“, které lze použít jako diagnostické nástroje přizpůsobené k měření a zlepšování výkonnosti v konkrétním tématu, jako jsou např. cíle udržitelného rozvoje OSN nebo cirkulární ekonomika, nebo v určitém odvětví, jakým je například vzdělávání.

Vynikající organizace považují za důležité integrovat a začlenit specifická témata managementu a aplikovat správné sektorové praxe do svého účelu, ekosystému, vedení, kultury, provozu a výsledků.



Tematické fokusy

Cirkulární ekonomika

Poskytuje organizacím způsob, jak měřit a zlepšovat přechod ze svého současného způsobu práce „vytěžit – vyrobit – použít – vyhodit“ na sérii přístupů založených na regeneraci.

Cíle udržitelného rozvoje OSN

Poskytuje organizacím způsob, jak měřit svůj pokrok v oblasti začleňování příslušných cílů udržitelného rozvoje OSN a souvisejících cílů do svého způsobu práce.

Inovace

Ukazuje, jak mohou organizace vytvářet silnější kulturu inovací a dosahovat výsledků.

Disrupce

Provádí organizace identifikováním toho, jak dobře jsou připraveny na disrupci a velké změny a jak efektivní je v době disrupce jejich leadership.

Sektorové fokusy

Vzdělávání

Pomáhá vedení škol měřit stávající výkonnost a formovat budoucí aktivity k jejich zlepšování.

KDE SE DOZVÍM VÍCE?

- Chcete-li si domluvit živé demo AssessBase nebo máte-li jakékoli dotazy, pošlete nám prosím e-mail na adresu fiseroval@csq.cz, popř. assessbase@efqm.org.
- Dotazník v AssessBase si můžete vyzkoušet zdarma na efqm.org/assessbase.
- Můžete si koupit licenci k AssessBase a získat úplný přístup k jejímu obsahu. Pro nákup licence nás kontaktujte na fiseroval@csq.cz, popř. můžete využít e-shop EFQM na efqm.org/assessbase/shop.
- Pro získání lokální podpory a informací v českém jazyce ve všech záležitostech týkajících se AssessBase doporučujeme kontaktovat národního partnera, kterým je Česká společnost pro jakost, z. s..

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

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

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

Cíle udržitelného rozvoje OSN (United Nations Sustainable Development Goals, USNDG):
<https://www.un.org/sustainabledevelopment/sustainable-development-goals/>

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

9 Poděkování

9.1 Úvod

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

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

9.2 Hlavní tým EFQM

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

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

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

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

CLUB EXCELENCIA EN GESTIÓN: Španělsko
Johann SAUERMANN: Quality Austria: Rakousko
Matt BYROM: Siemens: Spojené království
Peter BROWNING: Signify: Nizozemsko
Rebecca KELLY: West Lothian Council: Skotsko
Sabine KERN: Vamed: Rakousko
Stéphane VERDOUX: Strateis: Francie
Susana FÁBREGAS:

CLUB EXCELENCIA EN GESTIÓN: Španělsko
Dr. Thomas BÄUERLE: SSB Consult: Německo
Profesor Vittorio CESAROTTI:
University of Rome Tor Vergata: Itálie

9.3 Respondenti průzkumu

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

9.4 Účastníci workshopu na Fóru EFQM ve Vídni

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

9.5 Rozhovory s top managementem

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

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

9.6 Organizace spolupracující na vývoji a testování

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

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

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

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

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

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

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

9.7 Překladatelé

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

9.8 Tým pracovníků EFQM

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

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

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

Russell LONGMUIR
výkonný ředitel
EFQM

Zapojení

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

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

Přístup k dalším zdrojům

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

www.knowledgebase.efqm.org

Vzdělávání

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

- Cesta hodnotitele, pro ty, kteří se chtějí stát kvalifikovanými hodnotiteli a zapojit se do externích nebo interních hodnocení.
- Lídr organizačních změn je kurz pro ty, kteří chtějí vést změny s jistotou a pomocí Modelu EFQM, který jim pomůže změnu řídit a požadované změny dosáhnout.
- Cesta tematických kurzů, které se zaměřují na používání Modelu ke zkoumání specifických manažerských témat, jako jsou např. inovace, včetně toho, jak Model používat v diagnostice k hodnocení silných stránek vaší organizace a příležitostí pro zlepšování ve vybraném tématu.

Oceňování

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

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

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

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

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

EFQM: Co děláme

VZDĚLÁVÁNÍ

Řid'te, inovujte, měňte.

Naučte se řídit transformaci a změnu pomocí Modelu EFQM

Ať už se s Modelem EFQM setkáváte úplně poprvé, chcete se stát v této oblasti expertem, nebo hodláte Model EFQM použít ke zlepšení své organizace, můžeme vám pomoci vašeho cíle dosáhnout.

Více na
efqm.org/training

VHLED A POROZUMĚNÍ

Srovnávejte se, zlepšujte a poté jděte ještě o kousek hlouběji...

Neustálé zlepšování a učení se

AssessBase je flexibilní a na míru šitý nástroj, který pomáhá organizacím zlepšovat se a řídit změny. KnowledgeBase je naše centrum znalostí a zdrojů, které pomáhá organizacím i jednotlivcům poskytováním přímého přístupu ke komplexnímu a ověřenému obsahu.

Více na
efqm.org/insight

OCEŇOVÁNÍ

Staňte se globálním lídrem

Komunita EFQM ráda uznává a oceňuje úspěch

Vytváříme globální platformu pro ocenění a podporu.

Více na
efqm.org/recognition

Kontakt

Kontaktujte EFQM nebo jeho národního partnera, Českou společnost pro jakost, z. s., pokud chcete zlepšit způsob, jakým vaše organizace funguje, a pomoci jí růst.

Následujte filozofii řízení, kterou sdílejí tisíce lidí po celém světě. Filozofii, která spojuje účel, lidi, životní prostředí a zisk (purpose, people, planet, profit) s globální sítí členů, kteří jsou hrdí na to, že si navzájem pomáhají uspět.



BRUSEL
Avenue des Olympiades 2
1140 Brusel,
Belgie

T +32(2) 775 35 11

info@efqm.org



STŘEDNÍ VÝCHOD
Dubai Knowledge Park
Block 13, Off ce G21
P.O. Box 500772, Dubaj
Spojené arabské emiráty

T +971 4 365 81 70

efqmmiddleeast@efqm.org



LONDÝN
Parkshot House, 5 Kew Rd
Richmond TW9 2PR
Spojené království

T +32(2) 775 35 11

info@efqm.org

Sponzoři Modelu EFQM



شرطة أبوظبي
ABU DHABI POLICE

afnor
GROUPE



Technology & Manufacturing of
BMW Brilliance Automotive Ltd.

**BMW
GROUP**



CAQ 中国质量协会
China Association for Quality

DGQ

Deutsche Gesellschaft
für Qualität

**excellence
finland**

KAN
KURDISTAN AGENCY
FOR NORMALIZATION



SSB CONSULT



