

Model EFQM

2025



O EFQM

Směřujeme společně k udržitelné výkonnosti.

Již více než 35 let podporuje EFQM pozitivní změny. Za tu dobu pomohlo na jejich jedinečných cestách více než 50 000 organizací. Dnešní definice úspěchu vyžaduje více než jen výsledky. Vyžaduje závazek k udržitelné budoucnosti pro všechny.

Rámec EFQM – Model EFQM, vzdělávací aktivity a AssessBase – poskytuje organizacím nástroje k tomu, aby se mohly vydat na cestu k udržitelné výkonnosti prostřednictvím transformace a neustálého zlepšování.

Při své činnosti překračujeme rámec osvědčených postupů, pomáháme organizacím pochopit jejich silné stránky, identifikovat oblasti ke zlepšení a sladit jejich činnost s environmentálními, sociálními a ekonomickými cíli.

Věříme ve společný dopad. Prostřednictvím vzájemně propojených vzdělávacích aktivit a dalších služeb spolupracujeme s lídry organizací a jejich týmy a připravujeme je na to, aby mohli řídit kulturní změny a stát v čele udržitelné transformace.

Naše poslání: Napomáhat organizacím dosáhnout trvalého dopadu, budovat udržitelnější budoucnost a poskytovat smysluplné přínosy všem zainteresovaným stranám.

Obsah

0 EFQM

Slovo výkonného ředitele

Shrnutí klíčových změn Modelu EFQM 2025

1 Představení Modelu EFQM

- 1.1 Základní principy, které formovaly Model EFQM
- 1.2 Příklady aplikace Modelu EFQM
- 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 Diagnostický nástroj EFQM: 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
- 3.5 Návod na používání logiky RADAR u Směřování a Realizace
- 3.6 Návod na používání logiky RADAR u Výsledků

4 Analýza bodového hodnocení

5 AssessBase

6 Slovník pojmů

7 Poděkování

- 7.1 Úvod
- 7.2 Hlavní tým EFQM
- 7.3 Respondenti průzkumu

Slovo výkonného ředitele



Russell Longmuir
Výkonný ředitel
EFQM

Od uvedení Modelu EFQM 2020 uplynulo již pět let. Na pozadí pandemie COVID-19, globální krize dodavatelských řetězců a celosvětově vysoké inflace organizace zjistily, že dosahování konzistentních výsledků je náročné.

Naše data z posledních pěti let analyzování a sledování organizací nám ukazují, že podniky po celém světě a napříč všemi sektory se potýkají se dvěma hlavními výzvami: implementací udržitelného, trvalého zlepšování a porozuměním jejich ekosystémům, aby mohly identifikovat a rozvíjet vztahy s klíčovými zainteresovanými stranami. EFQM nabízí osvědčené nejlepší postupy, data a metody, které pomáhají organizacím tyto dva zásadní problémy překonat.

Naše poznatky opakovaně potvrdily ústřední myšlenku Modelu EFQM: organizace si musí stanovit směr, jehož základem je jasný účel, kultura a strategie. Nastavení jasného směřování musí být učiněno proto, aby mohly vytvářet hodnotu pro své zainteresované strany a zároveň zůstat agilní a přizpůsobovat se měnícímu se prostředí a transformačním technologiím. A konečně, organizace by měly dosahovat výsledků, které udržitelným způsobem naplňují potřeby a vnímání jejich zainteresovaných stran.

Tento aktualizovaný Model EFQM 2025 se zaměřuje na potřeby organizací definovat jasný účel, posílit důvěru a pochopit přínosy dlouhodobé udržitelnosti. Model EFQM je i nadále používán od Kolumbie po Nový Zéland a ve všech zemích a regionech mezi nimi. Poskytuje jedinečný přístup, který aplikují tisíce organizací a který lídrům umožňuje zamyslet se nad současnou výkonností organizace a zároveň budovat základy pro dosažení jejich vize. Model EFQM nabízí návody, přístupy, osvědčené postupy a jedinečné poznatky z naměřených dat, které pomáhají vytvářet udržitelnou budoucnost.

EFQM zůstává odhodláno pomáhat organizacím neustále se zlepšovat, což je poslání, které v konečném důsledku vede k lepšímu životu jejich pracovníků a k větší prosperitě komunit.

Vítejte v Modelu EFQM 2025.

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

Russell Longmuir
Výkonný ředitel, EFQM

Shrnutí klíčových změn Modelu EFQM 2025

Vyvíjíme se, abychom vám mohli pomáhat na vaší cestě k udržitelné budoucnosti.

Rozdíl mezi udržitelnou hodnotou a udržitelností byl vyjasněn a jádrem Modelu EFQM se nyní stává zlepšování udržitelné výkonnosti. Udržitelná hodnota tkví v zajištění dlouhodobé životaschopnosti organizace a její trvale vysoké výkonnosti. Tato schopnost odolávat a vytrvat je jádrem jejího směřování, realizace a výsledků. Dlouhodobá životaschopnost a ekonomická úspěšnost však musí být dosaženy při současném zajištění environmentální a sociální udržitelnosti, která se stává primárním cílem a která se měří prostřednictvím externích benchmarků a souladu se zákony a směrnicemi.

Jak by se dalo očekávat v našem současném světě, větší důraz je kladen na koncept technologického leadershipu (například v oblasti umělé inteligence), který je vnímán jako schopnost efektivně využívat technologie k dosažení strategických cílů, podpoře inovací a udržitelnosti a k vytváření hodnoty v souladu se strategií jak uvnitř, tak i za hranicemi organizace.

Směřování

- Aspekt leadershipu byl posílen o nové odkazy na závazek k účelu, modelové chování v oblasti kultury a hodnot, chování podporující změny, odstraňování překážek změn a podporování kreativity a inovací.
- Vedle účelu byl představen koncept pozitivního dopadu, který nahrazuje spojení „pozitivní síla“.

Realizace

- S nárůstem práce na dálku, hybridní práce a práce s rozšířenou realitou se důležitým tématem stávají nové pracovní postupy a prostředí, které reagují na měnící se očekávání dnešních a budoucích pracovníků.
- Odolnost dodavatelských řetězců, kontinuita podnikání a programy předvídání budoucnosti jsou představeny jako důležité postupy, které je třeba řídit.

Výsledky

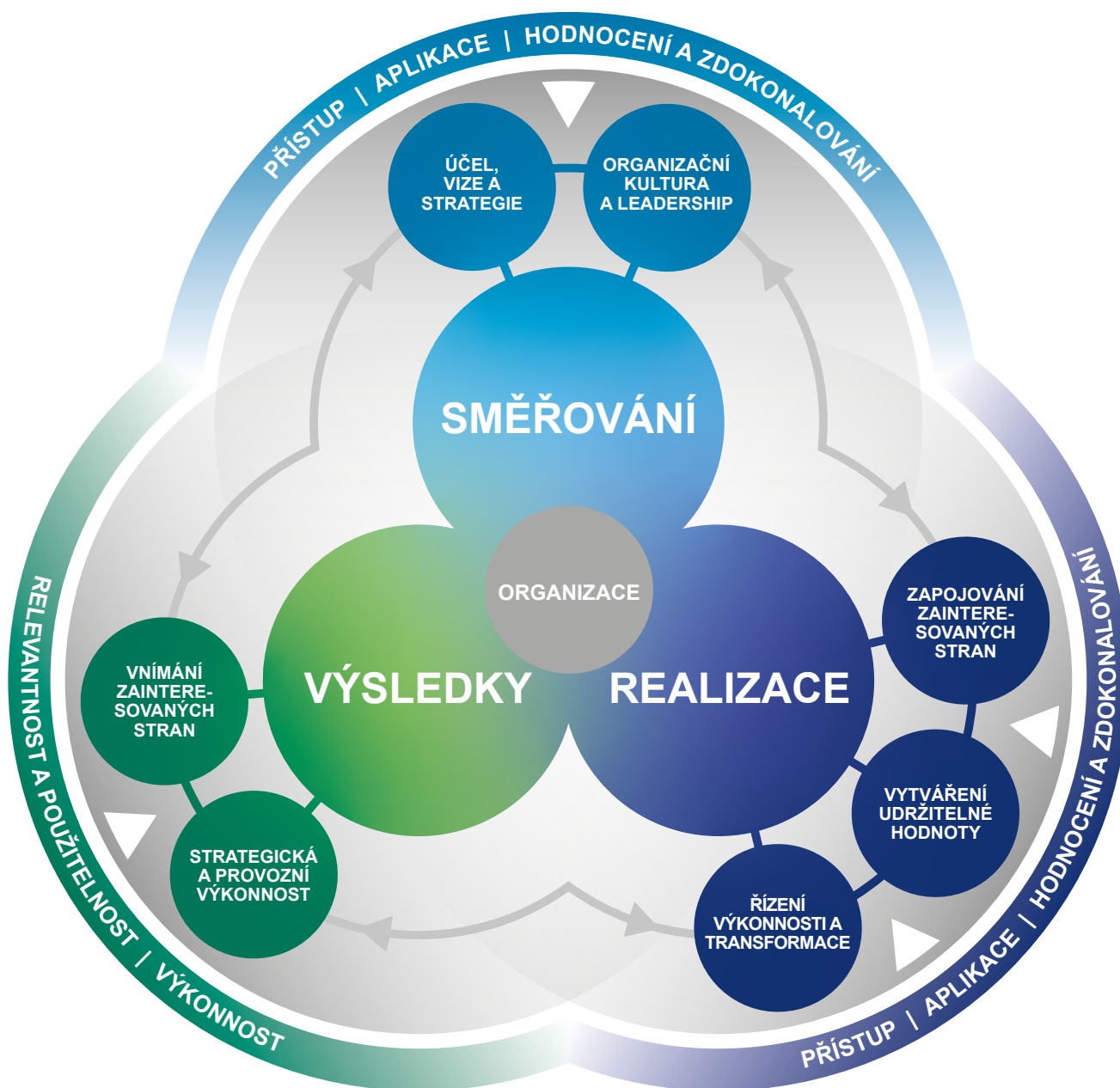
- Zavedení jasné segmentace napříč strategickými a provozními výsledky.
- Nový Model zavádí čtyři kategorie výsledků, napříč kterými by se měla měřit strategická a provozní výkonnost. Tyto čtyři kategorie jsou dále rozvedeny formou široké škály praktických příkladů:
 - naplňování očekávání zainteresovaných stran a jejich přínos
 - ekonomika a finance
 - výkonnost a transformace
 - udržitelnost

RADAR

- Celková struktura logiky RADAR, zdůvodnění a postup bodového hodnocení a hlavní pravidla zůstaly nezměněny. Hlavním rozdílem je redukce matic logiky RADAR. Namísto tří matic logiky RADAR nyní zůstávají jen dvě (jedna pro Směřování a Realizaci a jedna pro Výsledky).

1 Představení Modelu EFQM

1.1 Základní principy, které formovaly Model EFQM



Model EFQM nejenže zůstává relevantní, ale i nadále určuje manažerskou agendu pro každou organizaci, která usiluje o dlouhodobě udržitelnou budoucnost.

Model EFQM, globálně uznávaný rámec, který podporuje organizace při řízení změn a zlepšování výkonnosti, prošel během let několika cykly zlepšování, aby se zajistilo, že nejen zůstává relevantní, ale nadále určuje manažerskou agendu pro každou organizaci, která usiluje o dlouhodobou a udržitelnou budoucnost.

Ačkoli se konkrétní obsah a vizuální identita Modelu EFQM mohly v průběhu času měnit, nezměnily se základní principy, na kterých je postaven. Bez ohledu na velikost organizace nebo na to, zda působí ve veřejném, soukromém nebo třetím sektoru, jsou tyto principy dnes stejně důležité jako kdykoli předtím a nejnovější vydání Modelu EFQM se nijak neliší v tom, že i nadále zdůrazňuje důležitost:

- nadřazenosti zákazníka,
- potřeby zaujímat dlouhodobý pohled v jehož centru pozornosti jsou zainteresované strany,
- pochopení příčinných souvislostí mezi tím, proč organizace něco dělá, jak to dělá a čeho v důsledku své činnosti dosahuje.

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

- Listině základních práv Evropské unie
- Úmluvě o ochraně lidských práv a základních svobod
- Směrnici Evropské unie 2000/78/ES
- Evropské sociální chartě

Nadace také uznává roli, kterou mohou organizace hrát při naplňování cílů udržitelného rozvoje OSN, které rovněž přispěly k formování nejnovější verze Modelu EFQM:

- 17 cílů udržitelného rozvoje OSN je výzvou směřovanou na všechny země k aktivitám podporujícím sociální spravedlnost, řádnou správu a prosperitu a zároveň ochranu planety.

Existuje předpoklad a očekávání, že každá organizace, která používá Model EFQM, bude respektovat podstatu poselství obsaženého ve výše uvedených cílech a bude podle ní jednat bez ohledu na to, zda je k tomu právně zavázána, či nikoli.



<https://osn.cz/osn/hlavni-temata/cile-udrzitelneho-rozvoje-sdgs/>

1 Představení Modelu EFQM

1.2 Příklady aplikace Modelu EFQM

Víme, že organizace Model EFQM používají k několika různým cílům a účelům. V této části získáte přehled o možných způsobech využití 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 současnou výkonnost, schopnosti, efektivnost naplňování strategie a vytváření udržitelné hodnoty. Použití Modelu EFQM tímto způsobem umožňuje každé organizaci pořídit si snímek své současné organizační zralosti a porozumět jí.



Podstoupení externího hodnocení a získání ocenění
Organizace používají Model EFQM k přípravě na účast v externím hodnocení (podle programů oceňování EFQM) a následně při hodnocení samotném. Kvalifikovaní hodnotitelé během tohoto procesu využívají Model EFQM k tomu, aby přezkoumali stávající výkonnost uchazeče o ocenění EFQM, identifikovali jeho hlavní silné stránky a nedostatky a poskytli mu další relevantní poznatky. Organizace jsou na základě externího přezkoumání jejich úrovně vyspělosti hodnoceny na škále do 1000 bodů a obdrží certifikát, který odpovídá dosažené úrovni.



Řízení transformačních programů
Existuje mnoho důvodů, proč se organizace rozhodují realizovat transformační programy. Model EFQM a RADAR mohou být bez ohledu na důvody transformace využity při jejich navrhování a implementaci, i při řízení efektivity těchto programů. Model EFQM a RADAR pomáhají rozdělit transformační program do několika definovaných přístupů a očekávaných výsledků, které posouvají organizaci z aktuálního stavu do požadovaného stavu, a řídit transformaci napříč kritérii Modelu EFQM, kterými se táhne jako červená nit.



Budování schopností organizace v oblasti zlepšování
Stanovení výchozí úrovně výkonnosti může pro každou organizaci představovat začátek cesty k zavedení a následnému rozvoji kultury neustálého zlepšování, která je podpořena nastavením pravidelných kontrolních bodů sloužících ke sledování pokroku. Model EFQM a AssessBase vytvářejí v organizacích podmínky pro rozvoj žádoucích postojů v oblasti trvalého zlepšování.



Budování nové organizace
Když vzniká zcela nová organizace, ať už velká, střední nebo malá, Model EFQM jí díky své struktuře může nabídnout mapu s nejdůležitějšími kroky při budování strategie orientované na klíčové zainteresované strany a vytváření udržitelné hodnoty.



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 vycítit možné dopady významných narušení trhu a reagovat na ně zaváděním vhodných zmírňujících opatření je základní kompetencí, kterou organizace musí mít, pokud chtějí být i nadále úspěšné. Ukázalo se, že používání Modelu EFQM a RADARu hraje bez ohledu na velikost nebo zralost organizací významnou roli v tom, že jim pomáhá lépe vnímat tyto disrupce a reagovat na ně.



Benchmarking výkonnosti

Díky své jednoduché struktuře a skutečnosti, že ho používá na 50 000 organizací po celém světě, nabízí Model EFQM svým uživatelům bez ohledu na jejich velikost nebo odvětví společný jazyk, který funguje jako prostředník pro sdílení osvědčených postupů a umožňuje jim tak učit se od ostatních organizací, včetně těch nejlepších ve své třídě. Prvním krokem, který je třeba provést, než začnete hledat partnery pro benchmarking, je použít Model EFQM a RADAR 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, jakou jsou fúze či rozdělení nebo prodej a nákup firem. Na jedné straně mohou být využity k základnímu hodnocení (ne)souladu cílového stavu s existující korporátní strukturou, mohou pomoci s due diligence při nákupu nebo jako analýza mezer v rámci plánů integrace či prodeje. Následně pak mohou organizaci pomoci představit si budoucnost/důsledek takovýchto akcí, a to ve struktuře kritérií Modelu.



Řízení rizik - budování odolnosti

Používání Modelu EFQM umožňuje organizacím budovat odolnost při řízení těch rizik, u nichž byl identifikován potenciál způsobit významný negativní dopad na jejich činnost. Po určení, která z těchto významných rizik vyžadují prioritní pozornost, lze k vypracování a monitorování plánů na zmírnění těchto rizik a následných opatření použít RADAR. Ten v tomto případě pomáhá organizaci ochránit před dopady rizik tím, že pomáhá při jejich snižování a kontrole a tím posiluje odolnost organizace.



Kvalifikace schopností a „vhodnosti“ dodavatelů a příjemců finanční podpory

Organizace používají Model EFQM a RADAR jako doplněk svých stávajících procesů v oblasti nákupu a poskytování finanční podpory a využívají je ke stanovení výchozího stavu, akreditaci a sledování zlepšování schopností a výkonnosti dodavatelů a příjemců finanční podpory.



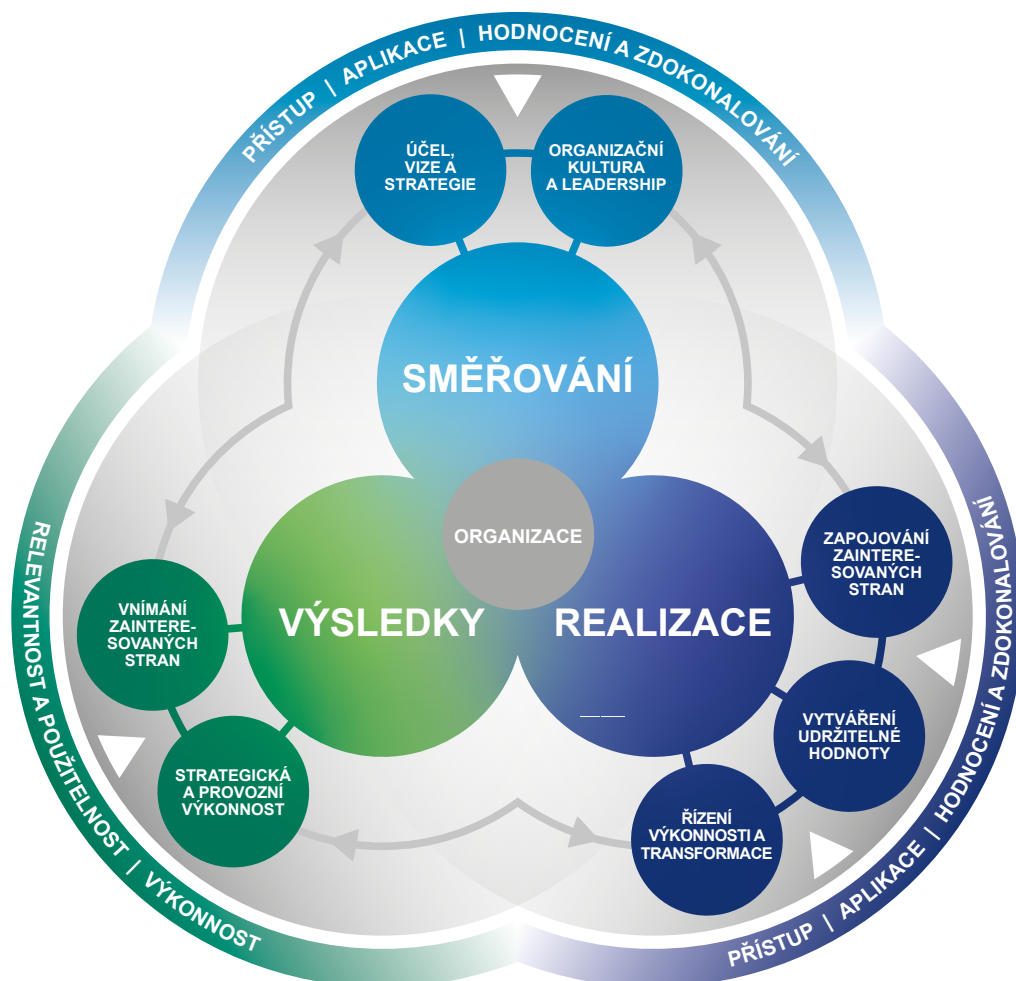
Vytváření a zlepšování plánů udržitelnosti

Organizace používají Model EFQM k hodnocení a rozvoji své výkonnosti v oblasti udržitelnosti již více než 30 let. Použití Modelu může pomoci vytvořit ESG report nebo zprávu o udržitelnosti pro zainteresované strany, zhodnotit současnou výkonnost a vytvořit plán změn a zlepšení. EFQM podporuje všechny aspekty udržitelnosti a do svých postupů, metod a ocenění začleňuje reakci každé organizace na zákony a směrnice týkající se udržitelnosti, její společenský účel a soulad s cíli udržitelného rozvoje OSN. V celé své historii EFQM zastává názor, že každá organizace má svou roli při prosazování větších a smysluplnějších cílů, než je pouze návratnost pro akcionáře, a že má svou činností přinášet prospěch komunitám a širší společnosti.

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 použití dává možnost vidět celek, zaujmout 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:

- Chápe, že nefunguje ve vakuu. Chápe, že je součástí většího, komplexního ekosystému, v němž jí ostatní známí i neznámí aktéři mohou pomáhat nebo bránit v pokroku, a že je v jejím vlastním zájmu, aby se zapojila a maximalizovala příležitost učit se a růst společně s ostatními v rámci svého ekosystému.
- Přijímá příležitost jednat jako lídr ve sféře svého vlivu, chová se jako inspirace pro ostatní a ukazuje, čeho lze dosáhnout ve prospěch ostatních i sebe sama.
- Chápe, že bude čelit stále rychlejší a rozsáhlejší změně a že musí být připravena je předvídat, řešit a odpovídajícím způsobem na ně reagovat, přijmout výzvu řídit svou činnost pro dnešek a zároveň být schopna předvídat budoucnost a připravit se na ni.

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

- „**Proč**“ tato organizace existuje? Jaký účel naplňuje? Proč právě tato strategie? (Směřování)
- „**Jak**“ hodlá naplňovat svůj účel a strategii? (Realizace)
- „**Co**“ již skutečně dokázala? „**Co**“ chce dokázat zítra? (Výsledky)

Ústředním prvkem filozofie Modelu EFQM, „tzv. červenou nití“, je propojení mezi účelem a strategií organizace a tím, jak jsou využívány k tomu, aby organizaci pomáhaly vytvářet udržitelnou hodnotu pro své nejdůležitější zainteresované strany a dosahovat vynikajících výsledků.

1 Představení Modelu EFQM

1.4 Reference

Přečtěte si, jak konkrétně Model EFQM pomohl dosáhnout zlepšení těmto předním společnostem.

Reference

Policie Abú Dhabí

Transformace na organizaci orientovanou na zainteresované strany.



„Model EFQM nám pomáhá řešit současné i budoucí výzvy policejní práce inovativním a integrovaným způsobem, který integruje špičkové světové postupy.“

Generálmajor Eng Nasser S Al Yabhouni, policie Abu Dhabi, Spojené arabské emiráty

Celou případovou studii naleznete na adrese efqm.org/case-studies/abu-dhabi-police/

Reference

VAMED-KMB

Naplňování účelu s EFQM.



„Jsme přesvědčeni, že práce s Modelem EFQM významně přispívá k našemu úspěchu.“

Kai Ostermann, generální ředitel, VAMED-KMB, Rakousko

Celou případovou studii naleznete na adrese efqm.org/case-studies/vamed-kmb/

Reference

Nadace Realu Madrid

Dosahování excelence pomocí Modelu EFQM.



„Real Madrid znamená, že musíme začít od kultury excelence.“

Julio González Ronco, výkonný ředitel, Fundacion Real Madrid, Španělsko

Celou případovou studii naleznete na adrese efqm.org/case-studies/fundacion-real-madrid

Reference

Sabancı Group

Pomoc holdingovým skupinám využít celý svůj potenciál.



„Tím, že jsme si vše dělali sami, jsme mohli začít s jasným směřováním od úrovně výkonné rady. Jsme schopni zajistit, abychom byli na každém kroku v souladu. Můžeme k sobě být naprosto upřímní. A můžeme být rychlejší.“

Yeliz Erinckan, ředitelka pro strategii a obchodní rozvoj, Sabancı Group, Turecko

Celou případovou studii naleznete na adrese efqm.org/case-studies/sabanci-group/

Směřování

Shrnutí

Udržitelné výkonnosti se dosahuje tak, že organizace jasně a cíleně stanoví a uskutečňuje svou strategii a současně neustále dosahuje vynikajících výsledků, které splňují nebo překračují očekávání jejích klíčových zainteresovaných stran.

Organizace:

- definuje inspirativní účel a ambiciózní vizi,
- určí, kdo jsou klíčové zainteresované strany, a pochopí jejich vliv na udržitelnou hodnotu,
- vypracuje strategii, která naplňuje účel a vizi a vytváří předpoklady pro vytváření udržitelné hodnoty,
- buduje kulturu úspěchu, která podporuje změny, transformaci, inovace, růst a angažovanost,
- vychovává modelové vzory, které inspirují ostatní.

Nastavení směřování připravuje vedení organizace na cestu vpřed a k tomu, aby organizace mohla být vnímána jako vzor ve svém ekosystému a měla dobrou výchozí pozici pro realizaci svých plánů.



2 Model EFQM SMĚŘOVÁNÍ

Kritérium 1

Účel, vize a strategie

Shrnutí

Udržitelné výkonnosti se dosahuje definováním účelu, který inspiruje, ambiciózní vize a strategie, která vytyčí cestu, na níž může organizace dosáhnout vynikajících výsledků.

Organizace musí definovat své základy založené na účelu a vizi. Předvídání trendů, identifikace příležitostí a výzev v ekosystému a pochopení potřeb a očekávání klíčových zainteresovaných stran tvoří základní předpoklady pro tvorbu a aktualizaci strategie.

Nastavení systému řízení organizace a její výkonnosti je klíčové pro realizaci strategie.

Účel organizace:

- vysvětluje, proč je činnost organizace základním důvodem její existence,
- vytváří podmínky pro to, aby organizace vytvářela a dodávala udržitelnou hodnotu pro své zainteresované strany,
- poskytuje rámec, v němž organizace přebírá odpovědnost za svůj přínos k ekosystému, v němž působí, a za vliv, který na něj má.

Vize organizace:

- popisuje, čeho se organizace snaží dosáhnout v dlouhodobém horizontu,
- má sloužit jako jasný průvodce pro volbu současného a budoucího směru činnosti,
- spolu s účelem organizace poskytuje základ pro tvorbu strategie.

Strategie organizace:

- popisuje, jak organizace hodlá naplnit svůj účel,
- definuje plány a činnosti organizace vedoucí k dosažení krátkodobých a dlouhodobých priorit a výsledků a k naplnění její vize,
- formuje organizaci tak, aby prosperovala ve svém ekosystému.

Organizace, která vykazuje udržitelnou výkonnost, v praxi:

- 1.1 Definuje účel a vizi
- 1.2 Rozumí ekosystému, vlastním schopnostem a hlavním výzvám
- 1.3 Identifikuje a chápe potřeby klíčových zainteresovaných stran
- 1.4 Vytváří a přizpůsobuje strategii
- 1.5 Navrhuje a implementuje systém řízení organizace a její výkonnosti

1.1 Definuje účel a vizi

V praxi se setkáváme s tím, že organizace, která vykazuje udržitelnou výkonnost:

- Chápe důležitost svého účelu a jeho pozitivního dopadu na svůj ekosystém.
- Je svým účelem atraktivní a inspirativní pro všechny své klíčové zainteresované strany.
- Prokazuje a prosazuje závazek vedení k účelu prostřednictvím slov i činů a podporuje důvěru, autenticitu a důvěryhodnost.
- Využívá svůj účel k vytváření ambiciózní vize, která rezonuje u jejích klíčových zainteresovaných stran.
- Zapojuje své klíčové zainteresované strany, kdykoli a jak je to vhodné, do definování a formování svého účelu a vize.
- Identifikuje oblasti, ve kterých je třeba dosáhnout vynikající a udržitelné úrovně výkonnosti, aby mohla naplnit svou vizi.

Poznámka: Některé organizace mohou mít kromě účelu, nebo místo něj, formulované poslání.

2 Model EFQM SMĚŘOVÁNÍ

1.2 Rozumí svému ekosystému, vlastním schopnostem a hlavním výzvám

V praxi se setkáváme s tím, že organizace, která vykazuje udržitelnou výkonnost:

- Identifikuje svůj ekosystém, jehož součástí jsou příslušné megatrendy, trh, na němž působí, a různé zainteresované strany.
- Analyzuje a chápe svůj ekosystém a dopady případných změn a dokáže rychle identifikovat jakékoli současné nebo budoucí výzvy.
- Zkoumá a chápe současnou a budoucí dynamiku trhu a konkurenční situaci a jejich potenciální dopad na účel, vizi a strategii organizace a reaguje na ně.
- Zkoumá a chápe význam a dopad cílů udržitelného rozvoje OSN a podle toho jedná.
- Rozumí svým současným a potenciálním schopnostem a jejich dopadu na účel, vizi, strategii a výsledky organizace.
- Analyzuje různé scénáře a vhodně reaguje na jejich případné dopady na účel, vizi, strategii a výsledky organizace.

1.3 Identifikuje a chápe potřeby klíčových zainteresovaných stran

V praxi se setkáváme s tím, že organizace, která vykazuje udržitelnou výkonnost:

- Prioritizuje klíčové zainteresované strany ve svém ekosystému podle dopadu, který mají na strategii organizace.
- Chápe a předvídá, jak se může konkurenční prostředí měnit, když do ekosystému vstoupí noví hráči a stanou se klíčovými zainteresovanými stranami.
- Identifikuje a chápe kategorie v rámci jednotlivých skupin klíčových zainteresovaných stran.
- Identifikuje potřeby a očekávání klíčových zainteresovaných stran a zohledňuje je v kontextu vlastního účelu, vize a strategie.
- Analyzuje faktory, které ovlivňují chování, vztahy a rozhodování klíčových zainteresovaných stran, a jejich dopad.
- Rozumí kompetencím a strategiím klíčových zainteresovaných stran a tomu, jak mohou ovlivnit účel, vizi, strategii a obchodní model organizace.
- Rozumí vlivu klíčových zainteresovaných stran na vytváření hodnoty a tomu, jak mohou k její tvorbě přispět.

1.4 Vytváří a přizpůsobuje strategii

V praxi se setkáváme s tím, že organizace, která vykazuje udržitelnou výkonnost:

- Vytváří strategii a soubor strategických priorit, příležitostí a plánů, které přímo reagují na analýzu ekosystému, schopností organizace a potřeb a očekávání klíčových zainteresovaných stran.
- Převádí strategii a strategické priority do cílů výkonnosti a iniciativ, které umožňují úspěšnou tvorbu hodnoty dnes i v budoucnosti.
- Přiděluje dostatek zdrojů na podporu realizace strategie.
- Reflektuje a dodržuje požadavky nejrozličnějších iniciativ, předpisů, osvědčených postupů a směrnic v oblasti životního prostředí, sociální oblasti, udržitelnosti a řádné správy.
- Zapojuje klíčové zainteresované strany do definování, naplňování, komunikace a změn strategie.
- Zajišťuje soulad svého obchodního modelu se svým účelem, vizí a strategií.
- Definuje svůj přístup k revizi a aktualizaci strategie, přičemž zohledňuje rychlost a rozsah změn v ekosystému a předvídá, identifikuje a řídí strategická rizika.

1.5 Navrhuje a implementuje systém řízení organizace a její výkonnosti

V praxi se setkáváme s tím, že organizace, která vykazuje udržitelnou výkonnost:

- Navrhuje a zavádí systém řízení výkonnosti, který vychází z účelu, vize a strategie a podporuje jejich naplňování.
- Zajišťuje, aby byl systém řízení výkonnosti organizace integrován do způsobů práce na všech relevantních úrovních, a byla tak zajištěna transparentnost, odpovědnost a včasné rozhodování.
- Podporuje a provádí pravidelné hodnocení výkonnosti v souladu se systémem řízení výkonnosti.
- Zavádí strukturu řízení, která umožňuje klíčovým zainteresovaným stranám podílet se na realizaci strategie a rozhodování.
- Definuje jasné odpovědnosti, které zajišťují odpovídající dohled, soulad s předpisy a následování strategického směřování.
- Rozumí příslušným vládním, právním a regulačním požadavkům, dodržuje je a tam, kde to považuje za vhodné, jedná nad jejich rámec.
- Rozumí zásadám a požadavkům udržitelnosti a začleňuje je do systému řízení organizace a její výkonnosti.

Kritérium 2

Organizační kultura a leadership

Shrnutí

Organizační kulturu charakterizují viditelné artefakty, sdílené hodnoty, normy a přesvědčení, které ovlivňují chování pracovníků uvnitř i vně organizace.

V organizaci, která vykazuje udržitelnou výkonnost, je leadership souborem chování, nikoli pouze rolí. Projevy leadershipu jsou patrné na všech úrovních a ve všech částech organizace. Vedení a další lidé v organizaci dle tohoto širšího pojetí leadershipu inspirují a sjednocují ostatní, upevňují a v případě potřeby přizpůsobují hodnoty a normy a pomáhají rozvíjet organizační kulturu.

Organizační kultura a vedení organizace připravují půdu pro úspěšné naplňování strategie, pro zapojování klíčových zainteresovaných stran a pro řízení výkonnosti a transformace.

Součástí kritéria jsou také podpora a způsob provádění změn a umožňování kreativity a inovací jakožto další specifické oblasti, na které se zaměřují organizace, které vykazují udržitelnou výkonnost.

Získání srdcí a myslí klíčových zainteresovaných stran a získání jejich podpory je předpokladem pro úspěšné naplňování účelu, vize a strategie.

Proto organizace, která usiluje o uznání za udržitelnou výkonnost:

- 2.1 Řídí kulturu a rozvíjí základní hodnoty
- 2.2 Vytváří podmínky pro realizaci změn
- 2.3 Podporuje kreativitu a inovace
- 2.4 Sjednocuje a angažuje klíčové zainteresované strany v účelu, vizi a strategii

2.1 Řídí kulturu a rozvíjí základní hodnoty

V praxi se setkáváme s tím, že organizace, která vykazuje udržitelnou výkonnost:

- Definuje požadovanou kulturu podporující naplnění účelu a vize a realizaci strategie.
- Průběžně hodnotí a chápe svou kulturu a zajišťuje, aby byla v souladu s požadovaným stavem nebo se měnila tak, aby se požadovanému stavu přibližovala.
- Rozvíjí své hodnoty a převádí je do požadovaných norem a chování, které jsou propagovány, komunikovány a jasně demonstrovány prostřednictvím slov a činů.
- Sleduje nové způsoby práce a měnící se požadavky pracovníků a lídrů a přizpůsobuje se jim.
- Rozvíjí a dává za vzor projevy leadershipu, které podporují kulturu organizace a požadované hodnoty.
- Zapojuje a zmocňuje své pracovníky v oblasti chápání, definování, rozvoje a pravidelného přezkoumávání své kultury.
- Demonstruje žádoucí chování, jedná eticky a udržitelně a projevuje integritu a sociální cítění a zajišťuje, aby se toto chování odráželo i v jednání jejích pracovníků.
- Sladuje systémy hodnocení, rozvoje, uznávání a odměňování se svými hodnotami tak, aby směřovaly k žádoucí kultuře, a zároveň pravidelně oslavuje úspěchy.

2 Model EFQM SMĚŘOVÁNÍ

2.2 Vytváří podmínky pro realizaci změny

V praxi se setkáváme s tím, že organizace, která vykazuje udržitelnou výkonnost:

- Určuje tempo změn a zároveň demonstruje přínosy změn při dosahování cílů pro klíčové zainteresované strany.
- Sděluje příslušným klíčovým zainteresovaným stranám důvody, přínosy a cíle změn, jakož i svůj přístup ke změnám.
- Podporuje projevy leadershipu, které staví změny a agilnost do centra pozornosti.
- Naslouchá klíčovým zainteresovaným stranám a vhodně reaguje, když se objeví potřeba nebo důvod změnit stávající normy.
- Zajišťuje psychologické bezpečí v celé organizaci, buduje kulturu, ve které se neobviňuje, a podporuje inovace a učení se prostřednictvím neúspěchů, pokud jsou důsledkem dobrého úmyslu.
- Podporuje ducha učení se, trvalého zlepšování, agility, transformace a kreativity pro lepší realizaci strategie.
- Učí se z vlastní předchozí zkušenosti a zkušeností jiných organizací uvnitř i vně svého ekosystému a zohledňuje tyto zkušenosti ve svém dalším jednání.
- Zavádí kulturu zpětné vazby, která podporuje učení, a podněcuje změny i osobní rozvoj a růst.

2.3 Podporuje kreativitu a inovace

V praxi se setkáváme s tím, že organizace, která vykazuje udržitelnou výkonnost:

- Stanovuje ambiciózní cíle a cílové hodnoty, které podněcují kreativní, inovativní a disruptivní myšlení a podporují její účel, vizi a strategii.
- Zajišťuje takový přístup vedení, který umožňuje a podporuje kreativitu a inovace a odstraňuje překážky bránící změnám.
- Vytváří kulturu, v níž jsou kreativita, inovace a disruptivní myšlení podporovány, odměňovány a uznávány a v níž se zkušenosti rychle získávají a sdílejí.
- Vytváří prostředí, kde rozmanitost lidí, zkušeností, myšlení, dovedností a kultury a spolupráce napříč funkcemi přispívá k rozvoji kreativity a inovací.
- Poskytuje správné nástroje, zdroje, dovednosti a odborné znalosti k realizaci zlepšení a podpoře inovací.
- V rámci svého ekosystému i mimo něj se zapojuje do vzdělávání, srovnávání a spolupráce s cílem identifikovat a sdílet příležitosti pro kreativitu, inovace a disruptivní myšlení.

2.4 Sjednocuje a angažuje klíčové zainteresované strany v účelu, vizi a strategii

V praxi se setkáváme s tím, že organizace, která vykazuje udržitelnou výkonnost:

- Zajišťuje sjednocení a zapojení všech relevantních klíčových zainteresovaných stran do svého účelu, vize a strategie s cílem vytvořit vztah založený na otevřenosti, důvěře, jistotě a závazku.
- Je přitažlivá a přesvědčivá v tom, jak komunikuje a vizualizuje svůj pokrok při dosahování svého účelu, vize a strategie.
- Zajišťuje, aby klíčové zainteresované strany znaly její účel, vizi a strategii a byly do nich zapojeny.
- Sděluje význam a dopad svého účelu, vize a strategie celé organizaci a zajišťuje jejich pochopení.
- Sděluje externím klíčovým zainteresovaným stranám dopad a význam jejich příspěvku k účelu, vizi a strategii a zajišťuje, aby jim rozuměly a pokud možno v nich byly angažované.
- Podporuje a umožňuje upřímnou zpětnou vazbu k účelu, vizi a strategii a reaguje na ni.
- Uznává, oslavuje a sdílí s klíčovými zainteresovanými stranami momenty úspěchu, aby posílila žádoucí chování.

2 Model EFQM



Realizace

Shrnutí

Nastavení směřování organizace jí připravuje cestu vpřed. Poté musí svou strategii účinně a účelně realizovat a zajistit, aby:

- úzce spolupracovala se svými klíčovými zainteresovanými stranami,
- vytvářela hodnotu pro své klíčové zainteresované strany udržitelným a dohodnutým způsobem,
- dosahovala výkonnosti nezbytné pro úspěch v současnosti a zároveň podporovala zlepšování, změny a transformaci nezbytné pro to, aby byla úspěšná i v budoucnosti.

2 Model EFQM REALIZACE

Kritérium 3

Zapojování zainteresovaných stran

Shrnutí

V kritériu 1 jsou účel, vize a strategie organizace spojeny s identifikací a pochopením potřeb zainteresovaných stran organizace v kontextu jejího ekosystému.

Existuje také jasná vazba mezi tím, jak organizace spolupracuje se svými zainteresovanými stranami (kritérium 3), a jak jednotlivé skupiny zainteresovaných stran vnímají její výkonnost (kritérium 6).

Vytváření hodnoty pro stávající a budoucí zákazníky je zahrnuto v kritériu 4. Pro všechny ostatní klíčové zainteresované strany platí, že poskytování hodnoty odpovídající jejich potřebám a očekáváním je integrální součástí jejich zapojování (kritérium 3).

Je zjevně nereálné, aby bylo možné neustále plnit očekávání všech klíčových zainteresovaných stran. Organizace se musí zaměřit na vyvažování potřeb jednotlivých skupin zainteresovaných stran tak, aby žádná skupina v pozornosti organizace a při vytváření hodnoty nedominovala. Jde o to řídit konkurenční zájmy tak, aby bylo zajištěno, že účel, vize a strategie budou dosahovány udržitelným způsobem.

Při jednání s různými klíčovými zainteresovanými stranami lze podobně uplatňovat následující zásady.

Organizace, která vykazuje udržitelnou výkonnost:

- Identifikuje provozní potřeby a očekávání každé ze skupin svých klíčových zainteresovaných stran dle jejich dalších specifických typů a kategorií.
- Využívá svého porozumění potřebám a očekáváním klíčových zainteresovaných stran k dosažení jejich trvalého zapojení.
- Zapojuje klíčové zainteresované strany do naplňování své strategie a vytváření udržitelné hodnoty a oceňuje jejich přínos.
- Buduje, udržuje a dále rozvíjí vztahy s klíčovými zainteresovanými stranami na základě transparentnosti, odpovědnosti, etického chování a důvěry.
- Tam, kde je to možné, umožňuje a pomáhá klíčovým zainteresovaným stranám dále zlepšovat jejich kompetence, schopnosti a výkonnost (za předpokladu, že je to v souladu s dosahováním cílů organizace).
- Společně se svými klíčovými zainteresovanými stranami se inspiroje z cílů udržitelného rozvoje OSN a přispívá k jejich naplnění.
- Aktivně shromažďuje informace o vnímání svých klíčových zainteresovaných stran.

2 Model EFQM REALIZACE

V praxi se setkáváme s tím, že organizace, která vykazuje udržitelnou výkonnost, organizuje své klíčové zainteresované strany do následujících skupin:

- 3.1 Zákazníci – Buduje udržitelné vztahy
- 3.2 Pracovníci – Získává, zapojuje, rozvíjí a udržuje
- 3.3 Obchodní a správní zainteresované strany – Zabezpečuje a udržuje trvalou podporu
- 3.4 Společnost – Přispívá k rozvoji, blahobytu a prosperitě
- 3.5 Partneři a dodavatelé – Buduje vztahy a zajišťuje podporu pro vytváření udržitelné hodnoty

Protože svět, ve kterém žijeme, je stále dynamičtější a stále více se mění, potřebujeme flexibilitu i při hodnocení a bodování toho, jak organizace zapojuje své klíčové zainteresované strany.

A protože existuje jasná vazba mezi kritériem 3 a kritériem 6, potřebujeme stejnou flexibilitu i při hodnocení a bodování výsledků vnímání.

Na podporu flexibility při hodnocení a bodování kritérií 3 a 6 je proto třeba pro každou z pěti identifikovaných skupin zainteresovaných stran stanovit váhový faktor. Tento váhový faktor se mezi kritérii 3 a 6 zrcadlí.

Určení konkrétní hodnoty váhového faktoru, která bude použita pro jednotlivá subkritéria kritérií 3 a 6, je na rozhodnutí organizace, musí se ale řídit následujícími pravidly:

- Žádná z pěti skupin zainteresovaných stran nesmí získat méně než 10 % z maximálního možného počtu bodů.
- Žádná z pěti skupin zainteresovaných stran nesmí získat více než 40 % z maximálního možného počtu bodů.
- Mezi dolní hranicí 10 % a horní hranicí 40 % mohou organizace váhový faktor stanovovat v 5% pásmech.

3.1 Zákazníci – Buduje udržitelné vztahy

Jedná se o příjemce výrobků, služeb a řešení organizace. Mohou mezi ně patřit např:

- přímí a nepřímí zákazníci
- uživatelé a další osoby zapojené do různých kontaktních bodů zákaznické cesty
- osoby nebo skupiny, které se podílejí na nákupním rozhodování

V praxi se setkáváme s tím, že organizace, která vykazuje udržitelnou výkonnost:

- Dále segmentuje své stávající a potenciální zákazníky na základě definovaných kritérií (např. potřeb a očekávání, nákupního a uživatelského chování, sociálních charakteristik), aby mohla vytvářet konkrétní strategie jejich zapojení.
- Rozumí komunikačním a kontaktním potřebám různých segmentů zákazníků.
- Zavádí rozličné komunikační kanály, které zákazníkům usnadňují interakci a předávání zpětné vazby o jejich zkušenostech a které organizaci umožňují rychle, vhodně a transparentně reagovat.
- Udržuje pozitivní vztah se zákazníky prostřednictvím vhodných osobních kontaktů a s využitím nových technologií.
- Zajišťuje, aby organizace i zákazníci měli kompetence potřebné k udržování trvalých vztahů.
- Zajišťuje, aby informace o zákaznících byly aktuální a dostupné a sloužily k řízení vztahů se zákazníky.
- Vytváří a spravuje komunity, kde se zákazníci mohou spojovat, sdílet zkušenosti a poskytovat si vzájemnou podporu.

3.2 Pracovníci – Získává, zapojuje, rozvíjí a udržuje

Jedná se o jednotlivce nebo skupiny osob, které organizace zaměstnává.

V praxi se setkáváme s tím, že organizace, která vykazuje udržitelnou výkonnost:

- Vytváří personální strategii, která podporuje celkovou strategii a cíle organizace a reaguje na současné i budoucí výzvy.
- Buduje značku preferovaného zaměstnavatele, která jí pomáhá přilákat a nabírat zaměstnance podle jejích současných a budoucích potřeb.
- Chápe, navrhuje a zavádí nové pracovní postupy a pracovní podmínky, které odrážejí vyvíjející se očekávání současných a budoucích pracovníků a zároveň jsou v souladu cíli organizace a podporují naplňování její strategie.
- Vytváří přístupy a podmínky, které podporují různé dimenze rozmanitosti, inkluze, rovnosti a pocitu sounáležitosti, díky kterým mohou její pracovníci prosperovat.
- Umožňuje svým pracovníkům – na základě účelu, vize a strategie – pochopit potřebu změn a vidět příležitosti pro další rozvoj jejich znalostí a schopností a pro osobní růst.
- Zajišťuje, aby její pracovníci byli aktivně vedeni, odměňováni, oceňováni a bylo o ně pečováno.

2 Model EFQM REALIZACE

3.3 Obchodní a správní zainterесované strany - Zabezpečuje a udržuje trvalou podporu

Jedná se o jednotlivce nebo skupiny, kterým se organizace zodpovídá ve vztahu k fiskálním, právním a etickým požadavkům a dalším požadavkům v oblasti odpovědného řízení.

- Obchodní zainterесované strany mohou zahrnovat vlastníky, investory a financující organizace.
- Správní zainterесované strany mohou zahrnovat vládní instituce, statutární a regulační orgány, orgány veřejné správy nebo jiné instituce se správními funkcemi.

V praxi se setkáváme s tím, že organizace, která vykazuje udržitelnou výkonnost:

- Identifikuje potřeby a očekávání klíčových obchodních a správních zainterесovaných stran v oblasti jejich zapojení, spolupráce s nimi a vzájemné komunikace.
- Zapojuje klíčové obchodní a správní zainterесované strany do definování svých záměrů v oblasti zlepšování a transformace a celkového strategického směřování.
- Zajišťuje, aby vztahy navázané s klíčovými obchodními a správními zainterесovanými stranami byly oboustranně výhodné.
- Zajišťuje transparentnost a odpovědnost vůči této skupině klíčových zainterесovaných stran a neustále vytváří a udržuje vysokou úroveň důvěry a transparentnosti.
- Zapojuje klíčové obchodní a správní zainterесované strany a spolupracuje s nimi na podpoře transformace a udržitelnosti.

3.4 Společnost – Přispívá k rozvoji, blahobytu a prosperitě

Jedná se o jednotlivce nebo skupiny mimo organizaci, které reprezentují bezprostřední komunitu nebo širší společnost.

V praxi se setkáváme s tím, že organizace, která vykazuje udržitelnou výkonnost:

- Navrhuje a propaguje plány a činnosti, které pozitivně přispívají společnosti, a vychází při tom z cílů udržitelného rozvoje OSN.
- Navazuje, rozvíjí a udržuje vztahy s klíčovými zainterесovanými stranami ze společnosti vedoucí k prospěchu jak pro organizaci, tak pro společnost.
- Realizuje iniciativy a přiděluje zdroje k zajištění svého pozitivního přínosu pro společnost a propaguje a podporuje zapojení zaměstnanců do dobrovolnických aktivit.
- Využívá komunikační kanály, které společnosti usnadňují interakci a předávání zpětné vazby o jejích zkušenostech a které organizaci umožňují rychle a vhodně reagovat.
- Činí se transparentní a odpovědnou vůči této klíčové skupině zainterесovaných stran a vytváří a udržuje vysokou úroveň důvěry, podpořenou naplňováním příslušných požadavků na reporting.
- Identifikuje, oceňuje a propaguje vzory z organizace a jejího ekosystému, které vedou ostatní po cestě k udržitelnější budoucnosti pro všechny.
- Chápe, že udržitelnost musí být při naplňování její strategie, účelu a vize jádrem jejího chování, kultury, postupů, provozu a dopadu na pracovníky, společnost a životní prostředí.

3.5 Partneři a dodavatelé – Buduje vztahy a zajišťuje podporu pro vytváření udržitelné hodnoty

Jedná se o externí subjekty, které si organizace vybírá ke spolupráci za účelem naplnění svého účelu, dosažení vize, realizace strategie a dosažení společných cílů, které jsou přínosné pro obě strany. V praxi se setkáváme s tím, že organizace, která vykazuje udržitelnou výkonnost:

- Vybírá a kvalifikuje své stávající a potenciální klíčové partnery a dodavatele podle svého účelu, vize a strategie.
- Segmentuje své klíčové partnery a dodavatele podle jejich specifických provozních potřeb a očekávání.
- Zajišťuje, aby její klíčoví partneři a dodavatelé jednali v souladu se strategií organizace a aby byla v jejich vztazích zavedena a dále rozvíjena vzájemná transparentnost, integrita a odpovědnost.
- Buduje důvěryhodné vztahy se svými klíčovými partnery a dodavateli podporující cíl vytvářet udržitelnou hodnotu.
- Spolupracuje se svými klíčovými partnery a dodavateli s cílem využít kulturu a odborné znalosti obou stran k dosažení vzájemného prospěchu a ke společnému zlepšování schopností a výkonnosti.
- Podporuje u svých partnerů a dodavatelů etické získávání zdrojů a principy udržitelnosti.
- Vyhodnocuje efektivitu svých partnerství a dodavatelů, podporuje obousměrnou konstruktivní zpětnou vazbu a oslavuje společné úspěchy.

2 Model EFQM REALIZACE

Kritérium 4

Vytváření udržitelné hodnoty

Shrnutí

Organizace, která vykazuje udržitelnou výkonnost, uznává, že vytváření udržitelné hodnoty je zásadní pro její dlouhodobý úspěch a finanční sílu. Udržitelná hodnota znamená jednak zajištění dlouhodobé životaschopnosti a výkonnosti organizace, ale také zajištění toho, aby udržitelnost byla jádrem jejího směřování, realizace a výsledků. Jinými slovy, organizace musí dosahovat ekonomické udržitelnosti a zároveň zajišťovat environmentální a sociální udržitelnost.

Organizace, která vykazuje udržitelnou výkonnost neustále vyvíjí, zlepšuje, znovu vymýšlí a dodává udržitelnou hodnotu.

Komunikuje vytvořenou hodnotu a poskytuje žádoucí zkušenost při kontaktu s ní.

Účel a strategie organizace definují, pro koho organizace vytváří udržitelnou hodnotu. Ve většině případů jsou cílovou skupinou pro tvorbu udržitelné hodnoty vhodně segmentovaní zákazníci, ačkoli organizace se mohou zaměřit také na vybrané klíčové zainteresované strany ze společnosti nebo obchodních a správních zainteresovaných stran.

Organizace, která vykazuje udržitelnou výkonnost, uznává, že potřeby stávajících a budoucích zákazníků se mohou v průběhu času měnit a že je důležité shromažďovat a analyzovat zpětnou vazbu a na jejím základě zlepšovat nebo měnit své výrobky, služby nebo řešení.

Jednotlivé prvky vytváření udržitelné hodnoty jsou uvedeny v postupném sledu níže. Je přirozené, že plány organizace pro současnost a pro budoucnost mohou v závislosti na povaze její činnosti běžet souběžně nebo se překrývat.

Proto organizace, která vykazuje vytváření udržitelné hodnoty:

- 4.1 Definuje hodnotu a postup její tvorby
- 4.2 Komunikuje a prodává hodnotu
- 4.3 Dodává hodnotu
- 4.4 Definuje a implementuje celkovou zkušenost

4.1 Definuje hodnotu a postup její tvorby

V praxi se setkáváme s tím, že organizace, která vykazuje udržitelnou výkonnost:

- Rozumí přínosům své hodnoty pro stávající a budoucí zákazníky a tomu, čím se odlišuje od ostatních, včetně konkurence, a činí tyto odlišnosti nedílnou součástí hodnoty, kterou vytváří.
- Využívá kvantitativní a kvalitativní průzkumy trhu, (zákaznické) průzkumy a další formy zpětné vazby, jakož i poznatky a vhledy, k rozvoji a zlepšování hodnotové nabídky a vytváření hodnoty.
- Rozvíjí portfolio svých výrobků, služeb a řešení, které jsou v souladu s jejím účelem a současnými i budoucími potřebami stávajících i budoucích zákazníků.
- Zohledňuje a začleňuje požadavky týkající se sociální a ekologické udržitelnosti, včetně zásad cirkulární a regenerativní ekonomiky, jakož i etického chování, do svého přístupu k definování hodnoty.
- Tam, kde je to vhodné, využívá k identifikaci nových příležitostí a tvorbě vyšší hodnoty inovace a technologie, jako je umělá inteligence a analýza dat.
- Zapojuje své klíčové zainteresované strany do procesu vývoje s cílem (spolu)vytvářet a maximalizovat hodnotu.

2 Model EFQM REALIZACE

4.2 Komunikuje a prodává hodnotu

V praxi se setkáváme s tím, že organizace, která vykazuje udržitelnou výkonnost:

- Převádí své odlišnosti nebo USP (jedinečné prodejní argumenty), výhody a hodnotovou nabídku do atraktivních a poutavých sdělení, která komunikuje svým stávajícím a budoucím zákazníkům.
- Využívá aktuální a inovativní strategie a přístupy pro stávající zákazníky a k vytváření nových trhů a příležitostí s cílem získat zákazníky nové.
- Zajišťuje konzistentnost a soulad marketingu a komunikace se svým účelem a tím, jak si organizace přeje, aby byla vnímána její značka a image.
- Zodpovědně využívá sílu networkingu a ovlivňování v online i offline světě s cílem zvyšovat pozitivní vnímání organizace, její odlišnosti, výhod a hodnotové nabídky.
- Podporuje své zaměstnance, aby působili jako ambasadoři její hodnotové nabídky, výhod a značky.
- Usnadňuje všem svým stávajícím a budoucím zákazníkům spolupráci s organizací tím, že jim nabízí podporu, a to jak před jejich rozhodnutím o uzavření obchodního vztahu, tak po něm, čímž podporuje úspěšný prodej své hodnotové nabídky.

4.3 Dodává hodnotu

V praxi se setkáváme s tím, že organizace, která vykazuje udržitelnou výkonnost:

- Zavádí účinné a účelné způsoby vytváření hodnoty a zajišťuje, aby dokázala konzistentně naplňovat svůj účel a strategii a dodávat svou hodnotovou nabídku.
- Vytváří svůj přístup k dodávání hodnoty způsobem, který jí umožňuje rychle a pružně reagovat na měnící se požadavky a okolnosti, aniž by tím ale ohrozila svůj účel, strategii, značku a image.
- Dodává udržitelnou hodnotu, jak dříve slíbila, prostřednictvím svého portfolia výrobků, služeb a řešení, a tak, aby splnila nebo překročila potřeby a očekávání svých stávajících a budoucích zákazníků.
- Zná svou ekologickou stopu a dodává své výrobky, služby a řešení tak, aby minimalizovala negativní sociální dopady a dopady na životní prostředí nebo se jim zcela vyhnula.
- Je-li to vhodné, využívá k řízení procesu dodávání hodnoty v celé jeho komplexnosti výsledky posledního vývoje, inovace, umělé inteligence a digitální technologie.
- Řídí svůj dodavatelský řetězec tak, aby zajistila, že budou požadavky stávajících a budoucích zákazníků naplňovány, nebo že je v případě potřeby může aktivně řídit.

4.4 Defnuje a implementuje celkovou zkušenost

V praxi se setkáváme s tím, že organizace, která vykazuje udržitelnou výkonnost:

- Využívá poznatky o stávajících a budoucích zákaznících k definování a implementaci celkové zkušenosti se spoluprací s organizací.
- Udržuje pozitivní vztah se svými zákazníky ve všech fázích vytváření udržitelné hodnoty.
- Zavádí konzistentní, plynulý a efektivní postup různými fázemi tvorby hodnoty a definuje relevantní měřítko ve vhodných kontaktních bodech této cesty.
- Využívá příležitosti k personalizaci celkové zkušenosti svých stávajících a budoucích zákazníků i konkrétních výrobků, služeb a řešení.
- Zajišťuje, aby její zaměstnanci měli potřebné zdroje, kompetence a pravomoci k maximalizaci celkové zkušenosti jejích stávajících a budoucích zákazníků a k naplňování příslibu značky.
- Informuje a školí své zákazníky a radí jim v oblasti odpovědného používání svých výrobků, služeb a řešení.
- Zajišťuje efektivní a rychlou podporu zákazníků a řeší vzniklé problémy tak, aby si své zákazníky udržela.
- Navrhuje, zavádí a využívá systémy včasné zpětné vazby ke zlepšování jak různých fází tvorby hodnoty, tak výrobků, služeb a řešení, které poskytuje.

2 Model EFQM REALIZACE

Kritérium 5

Řízení výkonnosti a transformace

Shrnutí

Aby se organizace stala úspěšnou a úspěšnou zůstala, musí nyní i v budoucnu splňovat důležité požadavky.

Na jedné straně musí neustále úspěšně řídit stávající provoz. („řízení výkonnosti“)

Na druhé straně je pro udržení úspěšnosti třeba souběžně řídit neustálé změny, ke kterým dochází uvnitř i vně organizace. („řízení transformace“)

Kombinace řízení výkonnosti a řízení transformace potvrzuje, že organizace musí současně dodávat a zároveň se připravovat na budoucnost.

Hlavními prvky ovlivňujícími výkonnost a transformaci jsou inovace a technologie, stále rostoucí význam dat, informací a znalostí a pečlivě řízené využívání kritických aktiv a zdrojů.

Proto organizace, která prokazuje řízení výkonnosti a transformace:

5.1 Řídí výkonnost

5.2 Transformuje organizaci pro budoucnost

5.3 Řídí inovace a technologie

5.4 Využívá poznatky a znalosti založené na datech

5.5 Řídí majetek a zdroje

5.1 Řídí výkonnost

V praxi se setkáváme s tím, že organizace, která vykazuje udržitelnou výkonnost:

- Vyhodnocuje, analyzuje a prioritizuje poznatky získané ze systému řízení výkonnosti.
- Využívá systém řízení výkonnosti ke sledování pokroku a k řízení informovaných, efektivních, včasných a na faktech založených priorit, plánů a aktivit zlepšování.
- Řídí a zlepšuje procesy v celé organizaci.
- Řídí a zlepšuje jednotlivé projekty a celé své projektové portfolio a uplatňuje agilní a štlhlé principy, aby zvýšila svou efektivnost a byla schopná se rychleji přizpůsobovat změnám.
- Zavádí systém řízení rizik, který identifikuje rizika a jejich potenciální dopad a vypracovává strategie jejich zmírňování s cílem řídit je z různých hledisek, jako např. kulturních, reputačních, technologických, provozních, finančních, legislativních, regulatorních, společenských a technických (včetně rizik vyplývajících z výzev v oblasti IT a kybernetické bezpečnosti).
- Vyhodnocuje a předvídá dopady disrupce na kritické oblasti pomocí prediktivních technologií, programů předvídání budoucnosti, war games, obnovy po havárii a pre-mortem analýz a vypracovává a do své kultury včleňuje plány kontinuity podnikání pro různé rizikové situace.

2 Model EFQM REALIZACE

5.2 Transformuje organizaci pro budoucnost

V praxi se setkáváme s tím, že organizace, která vykazuje udržitelnou výkonnost:

- Chápe a řídí transformaci a změny, aby mohla naplňovat svůj účel, strategie a cíle vytváření udržitelné hodnoty a dosahovat požadovaných výsledků.
- Využívá systematické a systémové přístupy k řízení změn, aby přesvědčila a zapojila klíčové zainteresované strany a sledovala a zajistila pokrok změn.
- Přizpůsobuje stávající a zvažuje a vyhodnocuje nové obchodní modely tak, aby odpovídaly budoucím potřebám a příležitostem.
- Vytváří svou organizační strukturu tak, aby co nejlépe sloužila svému účelu, vizi a strategii, a zároveň zvažuje inovativní přístupy k úpravám stávajícího organizačního uspořádání.
- Zavádí a využívá nové, štihlé a agilní pracovní přístupy a zároveň zajišťuje nezbytnou stabilitu pro řízení stávajícího provozu.
- Na základě provozních a budoucích potřeb včas restrukturalizuje své procesy tvorby hodnoty a další organizační procesy a zároveň aktivně řídí důsledky změn na klíčové skupiny zainteresovaných stran.

5.3 Řídí inovace a technologie

V praxi se setkáváme s tím, že organizace, která vykazuje udržitelnou výkonnost:

- Zajišťuje kulturu, schopnosti, zdroje a nástroje pro podporu kreativity, inovací a disruptivního myšlení.
- Zavádí přístupy a kanály, jejichž prostřednictvím mohou klíčové zainteresované strany přispívat k inovacím ve všech fázích, od jejich tvorby až po validaci.
- Přiděluje zdroje na podporu výzkumu, experimentování a vytváření znalostí v oboru své činnosti.
- Využívá inovace k podpoře zlepšování stávajících aktivit a k podpoře transformace do budoucna.
- Vyhodnocuje a využívá potenciál, který nabízejí nové technologie, automatizace a digitalizace k podpoře vytváření hodnoty a udržitelnosti.
- Na základě principů cirkulární a regenerativní ekonomiky a udržitelnosti vyhodnocuje a řídí celý životní cyklus stávajících a nových technologií s cílem maximalizovat přínos pro všechny.

5.4 Využívá poznatky a znalosti založené na datech

V praxi se setkáváme s tím, že organizace, která vykazuje udržitelnou výkonnost:

- Zajišťuje, aby identifikovala a využívala data potřebná k podpoře svých transformačních plánů a k řízení výkonnosti, výrobků, služeb a řešení, které v současnosti nabízí.
- Je zdatná v získávání a vizualizaci všech zásadních dat a informací.
- Převádí data na informace a znalosti a využívá je k identifikaci potenciálních příležitostí pro vytváření další udržitelné hodnoty.
- Používá vhodné postupy pro správu dat a zajišťuje jejich kvalitu a spolehlivost, jakož i kybernetickou bezpečnost.
- Využívá umělou inteligenci, pokročilou analytiku a prediktivní modely k získávání hodnoty z dat, získávání užitečných informací a přijímání informovaných rozhodnutí.
- Řídí a využívá znalosti klíčových zainteresovaných stran k vytváření udržitelné hodnoty a ke zlepšování své výkonnosti.
- Zajišťuje, aby se s daty, informacemi a znalostmi nakládalo eticky a s respektem k potřebám a právům těch, kteří tato data, informace a znalosti poskytli.
- Zajišťuje, chrání, sdílí a maximalizuje unikátní znalosti, kterými disponuje.

5.5 Řídí majetek a zdroje

V praxi se setkáváme s tím, že organizace, která vykazuje udržitelnou výkonnost:

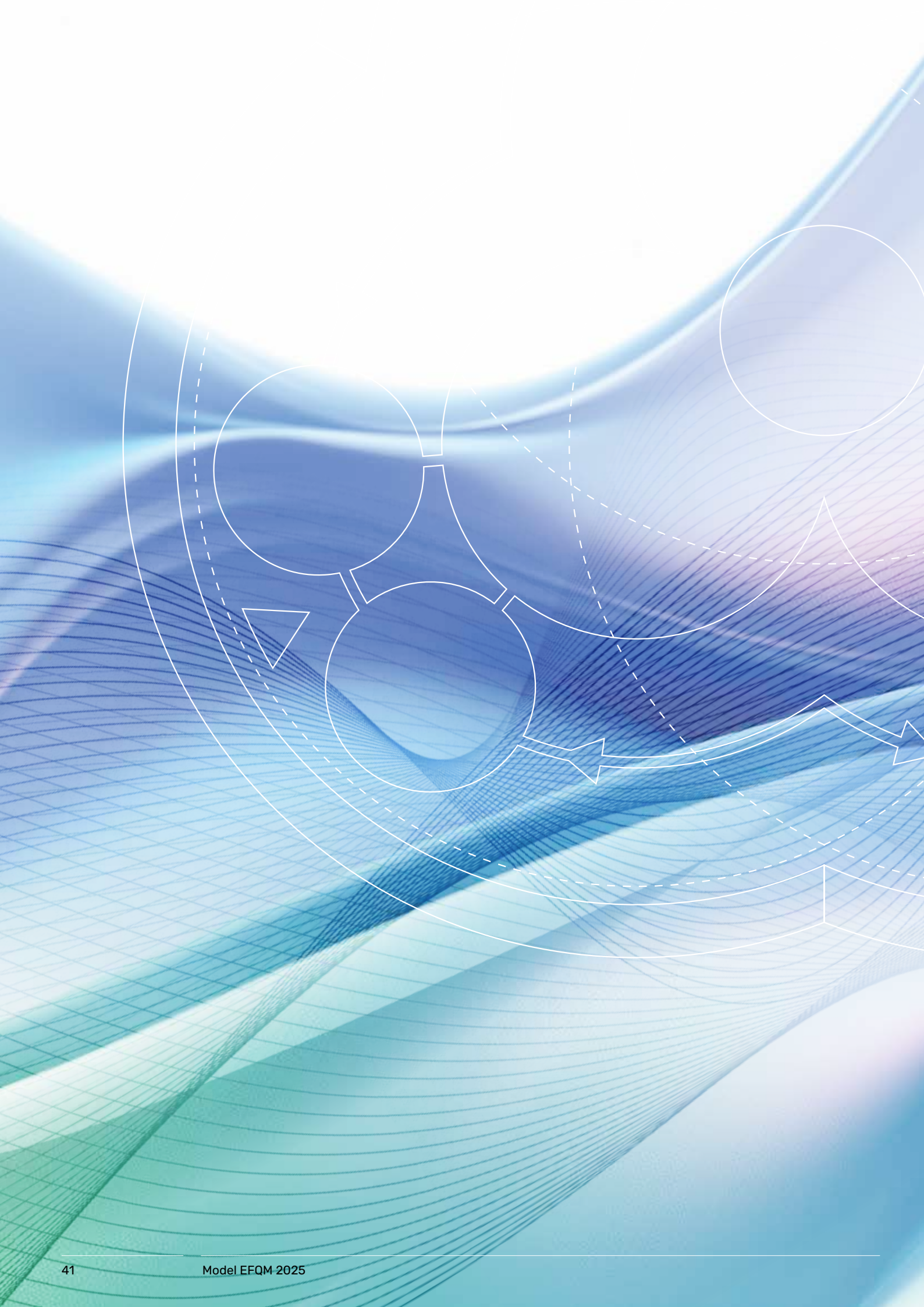
- Využívá finanční zdroje a aktiva (hotovost, kapitál, investice) vyváženým a udržitelným způsobem, aby pomohla zajistit současný úspěch a budoucí investice.
- Odpovědně spravuje hmotný majetek a zdroje, které jsou nezbytné pro její strategii, výkonnost a transformaci (včetně nemovitostí, technologií, strojů, zásob a materiálu).
- Odpovědně spravuje nehmotný majetek a zdroje, které jsou zásadní pro její strategii, výkonnost a transformaci (včetně citlivých dat, vlastního softwaru/technologií, značky, dobrého jména, patentů a duševního vlastnictví).
- Využívá a maximalizuje hodnotu svého majetku a zdrojů ke zvýšení výkonnosti a na podporu transformace v souladu s měnícími se krátkodobými a dlouhodobými požadavky organizace a trhu.
- Uplatňuje zásady udržitelnosti a cirkulární a regenerativní ekonomiky při řízení svého majetku a zdrojů v průběhu celého jejich životního cyklu, včetně opětovného použití, recyklace a likvidace.
- Zamezuje negativním dopadům svého majetku a zdrojů na životní prostředí a na své pracovníky.

Výsledky

Shrnutí

Čeho organizace dosáhla a očekává, že dosáhne v souvislosti se Směřováním a Realizací.

-
- Vnímání zainteresovaných stran
 - Strategická a provozní výkonnost



Kritérium 6

Vnímání zainteresovaných stran

Shrnutí

Toto kritérium se zaměřuje na výsledky zpětné vazby od klíčových zainteresovaných stran týkající se jejich zkušeností s organizací a jejich vnímání.

Informace o vnímání, kvalitativní i kvantitativní, se mohou týkat bývalých i současných klíčových zainteresovaných stran a mohou být získány z různých zdrojů. Mohou jimi být průzkumy, fokusní skupiny, ratingy, tisk nebo sociální média, audity a externí ocenění, strukturované rozhovory, zprávy investorů a pochvaly/stížnosti. Vhled do vnímání zainteresovaných stran může umožnit i využití datové analytiky, jako např. analýza sentimentu či strojové učení.

Kromě toho, že klíčové zainteresované strany mohou vnímat organizaci na základě přímých zkušeností, může být vnímání utvářeno také pověstí organizace z hlediska jejího environmentálního a sociálního dopadu (např. přispívání k udržitelnosti, rovnosti a cílům udržitelného rozvoje OSN).

Je zde jasná vazba mezi tím, jak organizace zapojuje své zainteresovanými strany (kritérium 3), a vnímáním těchto zainteresovaných stran (kritérium 6). Váhový faktor, který organizace aplikuje na jednotlivé skupiny zainteresovaných stran, se stanovuje v kritériu 3 a v kritériu 6 se zrcadlí.

V praxi se setkáváme s tím, že organizace, která vykazuje udržitelnou výkonnost:

- Ví, jak úspěšná je v naplňování svého účelu, realizaci své strategie a uspokojování potřeb a očekávání svých klíčových zainteresovaných stran.
- Využívá analýzu minulé a současné výkonnosti k předvídání budoucí výkonnosti.
- Využívá výsledky vnímání klíčových zainteresovaných stran k vlastní informovanosti a úpravám svého stávajícího směřování a způsobu naplňování své strategie.
- Využívá poznatky z vnímání zainteresovaných stran k posilování silných stránek a k identifikaci potřeb v oblasti zlepšování a transformace.

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

- vytváření celkové zkušenosti zákazníka
- kulturu organizace - přístup a míru angažovanosti pracovníků vůči zákazníkům
- značku a pověst organizace, včetně její výkonnosti v sociální a environmentální oblasti
- 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
- účinnost a účelnost používaných komunikačních kanálů

2 Model EFQM

VÝSLEDKY

6.2 Výsledky vnímání pracovníků

Jak pracovníci vnímají např.:

- kulturu organizace
- své zkušenosti s prací v organizaci, včetně toho, jak jsou řízeny změny
- závazek a úspěchy organizace v oblasti genderové vyváženosti, rovnosti, diverzity a inkluze
- způsob, jakým se organizace přizpůsobuje budoucím způsobům práce, například koexistenci lidí spolupracujících s roboty nebo využívání umělé inteligence a rozšířené a virtuální reality
- podporu, zmocňování, uznávání a rozvoj ze strany organizace
- pracovní prostředí, odměňování a benefity
- wellbeing a rovnováhu mezi pracovním a soukromým životem
- řízení a zlepšování osobní výkonnosti
- pověst organizace
- komunikaci v rámci organizace
- získávání a zapojování talentů
- způsob naplňování strategie, jejich podíl na ní a míru jejich 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, státní úřady, regionální nebo místní orgány (statutární nebo regulatorní) vnímají např.:

- finanční řízení, bezpečnost a udržitelnost organizace
- strukturu řízení, transparentnost, odpovědnost a etické chování organizace
- společenskou a environmentální odpovědnost organizace
- řízení rizik a compliance
- značku a pověst organizace
- výrobky, služby a řešení nabízené organizací a její přístup k inovacím procesů, výrobků, služeb a řešení
- schopnost organizace vidět za horizont, rozpoznat megatrendy a úspěšně se s nimi vypořádávat
- svou celkovou zkušenost se spoluprací s organizací

6.4 Výsledky vnímání společnosti

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

- schopnost organizace naplňovat očekávání společnosti
- dopad, jaký má na společnost způsob správy a řízení organizace, a míru transparentnosti a etického chování organizace
- dopad činnosti organizace na komunitu
- udržitelnost přínosu organizace pro komunitu, pokud jde o její ekonomickou, sociální a environmentální aktivitu
- závazek organizace směřovat k cirkulární ekonomice
- závazek organizace a její dosažené výsledky v oblasti snižování nerovnosti, zvyšování rozmanitosti a inkluze a dosahování genderové vyváženosti

6.5 Výsledky vnímání partnerů a dodavatelů

Jak klíčoví partneři a dodavatelé vnímají např.:

- své zkušenosti se spoluprací s organizací
- závazek a úspěchy organizace v oblasti spoluvytváření a prohlubování vzájemného prospěchu
- míru zavádění nových technologií a změn
- společenskou angažovanost organizace
- závazek a úspěchy organizace v oblasti přechodu na cirkulární nebo regenerativní ekonomiku
- řízení a zlepšování výkonnosti klíčových partnerů a dodavatelů
- komunikaci a řízení vztahů s organizací
- strukturu řízení, transparentnost a etiku organizace a jejích aktivit
- udržitelnost vztahů mezi organizací a klíčovými partnery a dodavateli
- sdílené hodnoty a kulturu

2 Model EFQM

VÝSLEDKY

Kritérium 7

Strategická a provozní výkonnost

Shrnutí

Strategická výkonnost je přímo spojena s účelem, vizí a strategií a je nezbytná pro udržitelný úspěch a růst, zatímco podstatou provozní výkonnosti je, aby organizace efektivně fungovala každý den.

Strategická výkonnost se týká výsledků dosažených realizací strategických iniciativ a plánů a často se měří pomocí omezeného počtu klíčových ukazatelů.

Provozní výkonnost se týká výsledků dosažených prostřednictvím každodenních činností a procesů organizace, které na ni mají bezprostřední dopad.

Obě kategorie výsledků jsou důležité pro hodnocení a řízení celkového zdraví a budoucnosti organizace.

V praxi se setkáváme s tím, že organizace, která vykazuje udržitelnou výkonnost:

- Dokáže jasně zdůvodnit rozdíl mezi strategickou a provozní výkonností u jednotlivých kategorií výsledků.
- Chápe vazby mezi vnímáním klíčových zainteresovaných stran a skutečnými výsledky a dokáže předvídat, jak se budou tyto výsledky vyvíjet do budoucna.
- Chápe příčinné vztahy mezi ukazateli a využívá dosažené výsledky k dalšímu rozvoji svého směřování a realizace.
- Využívá výsledky a prediktivní měřítko k předvídání a plánování své budoucnosti.

Strategická a provozní výkonnost může být vyjádřena prostřednictvím následujících kategorií výsledků (a případně dalších):

- naplňování očekávání zainteresovaných stran a jejich přínos
- ekonomika a finance
- výkonnost a transformace
- udržitelnost

Kromě ukazatelů strategické a provozní výkonnosti organizace definují prediktivní měřítko (výsledky spojené s interními a externími předstižnými ukazateli), což dodává důvěryhodnost jejich schopnosti dosáhnout a udržet pozitivní strategickou a provozní výkonnost do budoucna.

2 Model EFQM

VÝSLEDKY

Kritérium 7

Strategická a provozní výkonnost

Naplnování očekávání zainteresovaných stran a jejich přínos

Jedná se o výsledky, které jsou buď strategické, nebo provozní, ve kterých je vyjádřena hodnota poskytovaná zainteresovanými stranami a hodnota poskytovaná zainteresovaným stranám.

Tyto ukazatele mohou, mimo jiné, zahrnovat následující příklady:

Zákazníci

- dodávání výrobků a služeb (kvalitně, včas, v rámci rozpočtu)
- zákaznický servis
- zkušenosti zákazníků
- řešení stížností
- růst počtu zákazníků
- odliv zákazníků
- cross-selling a upselling
- konverzní poměr

Pracovníci

- fluktuace
- produktivita
- míra absence
- kreativita a inovace
- vzdělávání a rozvoj
- bezpečnost
- ocenění
- rozvoj vedení
- využívání benefitů

Obchodní a správní zainterесované strany

- cena akcií
- dividendy
- ratingové hodnocení
- podíl na trhu
- dodržování právních předpisů
- výsledky auditů
- fondy
- sociální služby

Společnost

- dopad na životní prostředí a spotřeba energií
- zamezování vysídlování obyvatelstva
- wellbeing komunity
- charitativní dary
- počet hodin dobrovolnické práce
- společenská odpovědnost
- udržitelná doprava
- vzdělávací příležitosti
- podpora vzdělávacích zařízení
- počet pracovních míst
- zvyšování kvalifikace a rekvalifikace
- zadlužení

Dodavatelé a partneři

- výsledky partnerství
- hodnocení dodavatelů
- kvalita a výkonnost
- včasnost dodávek
- odezva dodavatele
- inovace a spolupráce
- compliance
- dopad na životní prostředí
- úspora nákladů
- včasnost plateb
- obchodní růst dodavatele
- rozvoj dodavatelů (investice do dodavatelů)

2 Model EFQM

VÝSLEDKY

Ekonomika a finance

Jedná se o výsledky, které jsou buď strategické, nebo provozní, ve kterých jsou vyjádřeny ekonomické a finanční cíle:

- příjmy
- ziskovost
- EBITDA
- ROI, ROE
- cash flow
- finanční poměrové ukazatele
- úvěrový rating

Výkonnost a transformace

Jedná se o výsledky, které jsou buď strategické, nebo provozní, ve kterých jsou vyjádřeny klíčové výzvy v oblasti výkonnosti a transformace:

- změny a restrukturalizace (reorganizace, rozvoj portfolia)
- dodavatelský řetězec (obrat zásob, vyřízení objednávek)
- bezpečnost a compliance (skoronehody, neshody)
- inovace a výzkum (vývoj nových produktů, nápady na inovace)
- procesy a projekty (ukazatele procesů, výkonnost projektů)
- produktivita a efektivita (využití aktiv, průchodnost)
- kvalita a výkonnost (zmetkovitost, výnosnost)

Udržitelnost

Jedná se o výsledky, které jsou buď strategické, nebo provozní, ve kterých jsou vyjádřeny ambice organizace v oblasti udržitelnosti:

- snižování emisí uhlíku a uhlíková neutralita
- spotřeba přírodních zdrojů
- emise rozsahu 1, rozsahu 2 a rozsahu 3
- poměr obratu v porovnání s podniky zaměřenými na udržitelnost
- dodavatelský řetězec a odpovědné získávání zdrojů a udržitelné zadávání veřejných zakázek
- pokrok v naplňování cílů udržitelného rozvoje OSN
- soulad s principy cirkulární ekonomiky
- udržitelné financování
- diverzita, inkluze a rovnost

Prediktivní měřítka pro budoucnost

Prediktivní měřítka jsou interní a externí předstižné ukazatele, které předvídají budoucí výkonnost a které jsou spojené s novými trendy, výzvami a příležitostmi v ekosystému organizace.

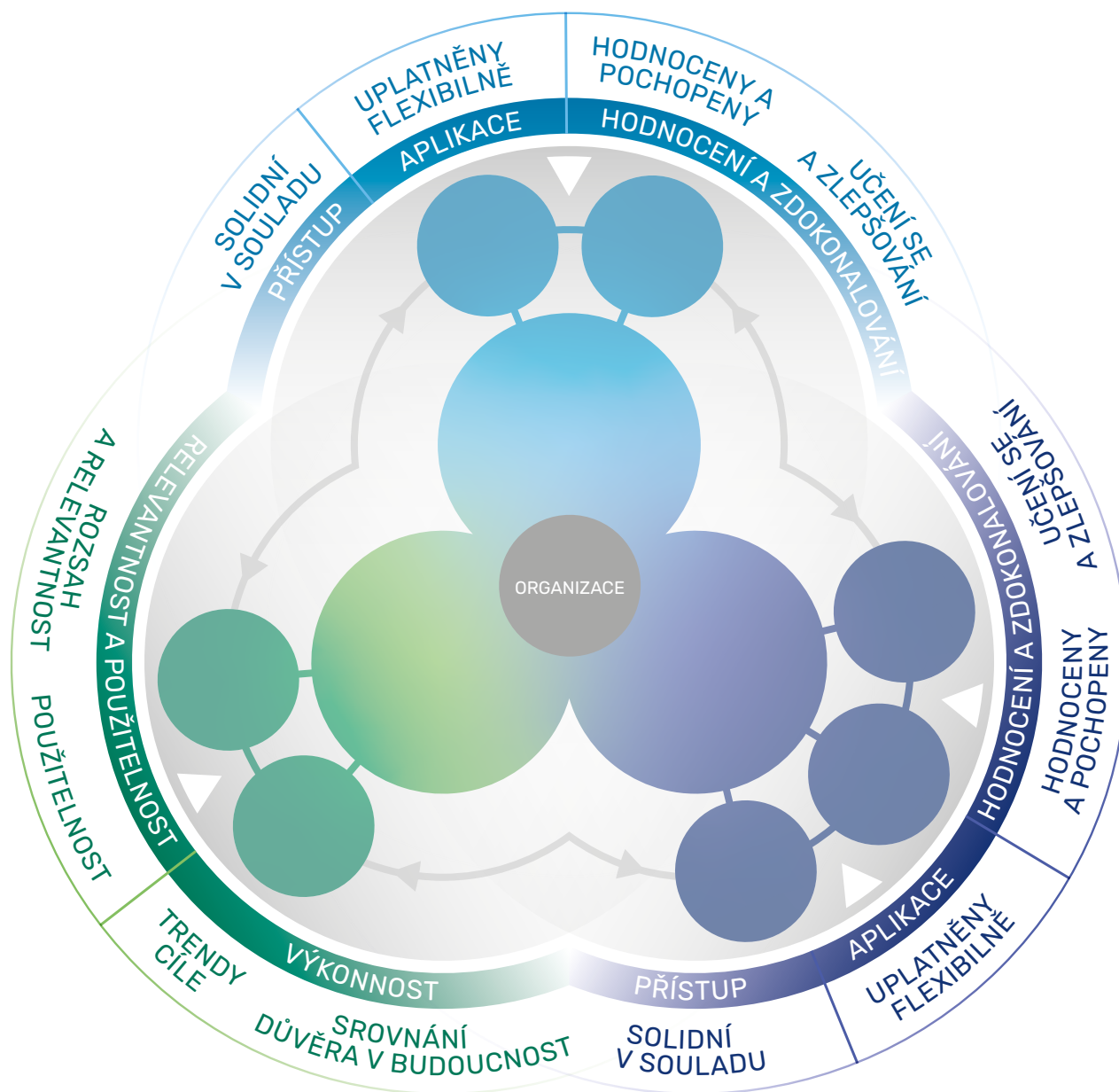
Prediktivní měření jsou prováděna pomocí dat, statistických algoritmů a technik strojového učení, jejichž pomocí jsou analyzovány historické a aktuální informace s cílem předpovědět budoucí trendy, chování a výsledky.

Pokud organizace identifikují externí předstižné ukazatele, měly by svou pozornost zaměřit na jejich dopad na své výsledky a výkonnost.

Externí předstižné ukazatele můžeme odvozovat z:

- analýzy dat a strojového učení
- průzkumů trhu
- ekonomických ukazatelů
- technologických trendů
- demografické analýzy
- změn chování
- monitorování životního prostředí
- optimalizace dodavatelského řetězce
- umělé inteligence
- poptávky po energii

Diagnostický nástroj EFQM: RADAR



3.1 Úvod

RADAR je akronym, který EFQM používá pro vyjádření logiky stojící za diagnostickým nástrojem, který EFQM vyvinulo na pomoc organizacím:

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

Na nejvyšší úrovni logika **RADAR** uvádí, že organizace musí:

- stanovit **výsledky**, kterých chce v rámci své strategie dosáhnout (**Results** / výsledky),
- zavést **přístup**, který zajistí dosažení požadovaných výsledků, a to jak nyní, tak v budoucnu (**Approach** / přístup),
- tento přístup vhodně **aplikovat** (**Deployment** / aplikace),
- **hodnotit a zdokonalovat** aplikovaný přístup, aby se mohla učit a zlepšovat (**Assessment and Refinement** / hodnocení a zdokonalování).

Aby bylo možné provést robustnější analýzu, dělí se prvky logiky RADAR do řady atributů. Ke každému atributu se váže popis, který vysvětluje, co se jím myslí a co by organizace měla být schopna jasně prokázat.

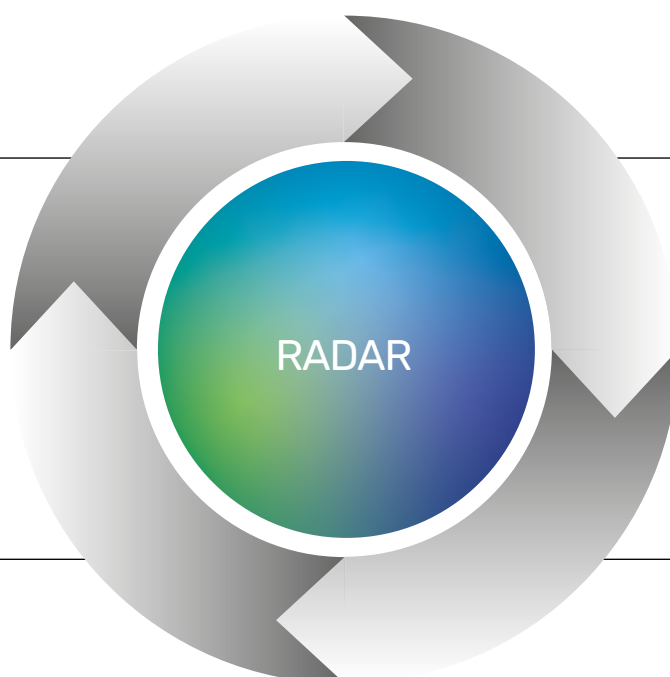
Více v tabulkách 1 a 2 na následujících stranách.

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

- určit, kde jsou současné silné stránky organizace a kde jsou její příležitosti ke zlepšování,
- popsat budoucnost organizace z hlediska požadovaných výsledků a nezbytných opatření, která je třeba přijmout k jejich dosažení.

Definujte **VÝSLEDKY**, kterých chcete dosáhnout.

ZHODNOŤTE dopad a **ZDOKONALUJTE**, abyste zajistili dosažení požadovaných výsledků.



Vytvořte **PŘÍSTUP**, který povede k dosažení výsledku.

APLIKUJTE přístup.

3 Diagnostický nástroj EFQM: RADAR

3.2 Aplikace RADARu na Směřování a Realizaci

Níže uvedená tabulka 1 slouží k analýze přístupů v rámci:

Kritéria 1 (Účel, vize a strategie)

Kritéria 2 (Organizační kultura a leadership)

Kritéria 3 (Zapojování zainteresovaných stran)

Kritéria 4 (Vytváření udržitelné hodnoty)

Kritéria 5 (Řízení výkonnosti a transformace)

Uživatelé logiky RADAR by měli na předložené důkazy aplikovat atributy popsané v níže uvedené tabulce. Popisy vztahující se k jednotlivým atributům poskytují vodítko k tomu, co by organizace měla prokázat.

Tabulka 1: Analýza Směřování a Realizace		
Prvky	Atributy	Popis
Přístup	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 budoucnosti.
	V souladu	Přístupy podporují účel, vizi a strategii organizace a jsou propojené s dalšími relevantními přístupy.
Aplikace	Uplatněny	Přístupy jsou uplatňovány v příslušných oblastech, konzistentně a včas.
	Flexibilně	Aplikace přístupů umožňuje flexibilitu a adaptaci.
Hodnocení a zdokonalování	Hodnoceny a pochopeny	Interní a externí poznatky a zpětná vazba o účinnosti a účelnosti přístupů a jejich aplikace jsou shromažďovány, chápány a sdíleny.
	Učení se a zlepšování	Zjištění z poznatků a zpětné vazby se využívají k podněcování kreativity a vytváření lepších a inovativních přístupů a způsobů jejich aplikace.

Bodové hodnocení: RADAR pro Směřování a Realizaci

		Není možné dosáhnout	Omezená schopnost dosáhnout				Je možné dosáhnout			Komplexní schopnost dosáhnout		Vynikající schopnost dosáhnout	
Přístup	Solidní	0 %	10 %	20 %	30 %	40 %	50 %	60 %	70 %	80 %	90 %	100 %	
	V souladu	0 %	10 %	20 %	30 %	40 %	50 %	60 %	70 %	80 %	90 %	100 %	
Aplikace	Uplatněny	0 %	10 %	20 %	30 %	40 %	50 %	60 %	70 %	80 %	90 %	100 %	
	Flexibilně	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 hodnocení (ne vyšší než hodnocení za „solidní“)		0 %	10 %	20 %	30 %	40 %	50 %	60 %	70 %	80 %	90 %	100 %	

3.3 Aplikace RADARu na Výsledky

Níže uvedená tabulka 2 slouží k analýze kritéria 6 (Vnímání zainteresovaných stran) a kritéria 7 (Strategická a provozní výkonnost).

Důkazy zde obvykle tvoří soubory dat, které vypovídají o výsledcích vnímání nebo strategické a provozní výkonnosti a jsou prezentovány pod subkritérii 6.1 až 6.5 a kritériem 7.

Tabulka 2: Analýza Výsledků		
Prvky	Atributy	Popis
Relevantnost a použitelnost	Rozsah a relevantnost	Je identifikován soubor výsledků, který má jasnou vazbu na očekávání zainteresovaných stran a strategickou a provozní výkonnost. Vybraný soubor výsledků je pravidelně přezkoumáván a zlepšován.
	Použitelnost	Výsledky jsou časově vhodné, spolehlivé a přesné a jsou vhodně členěny tak, aby poskytovaly smysluplné poznatky.
Výkonnost	Trendy	Pozitivní trendy nebo trvale vynikající výkonnost jsou dosahovány v průběhu odpovídajícího období/cyklu.
	Cíle	Jsou stanovovány ambiciózní cíle, které jsou v souladu se strategií a které jsou trvale dosahovány.
	Srovnání	Jsou prováděna ambiciózní externí srovnání, která jsou vhodná k porovnání úrovně výkonnosti organizace s dalšími organizacemi a která jsou pro organizaci příznivá.
	Důvěra v budoucnost	Na základě pochopení vztahů příčin a následků, analýzy dat a vzorců výkonnosti existuje důvěra, že výsledky budou udrženy i v budoucnu.

Bodové hodnocení: 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	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 %	
	Důvěra v budoucnost	0 %	10 %	20 %	30 %	40 %	50 %	60 %	70 %	80 %	90 %	100 %	
Celkové hodnocení (ne vyšší než hodnocení za „Rozsah a relevantnost“)		0 %	10 %	20 %	30 %	40 %	50 %	60 %	70 %	80 %	90 %	100 %	

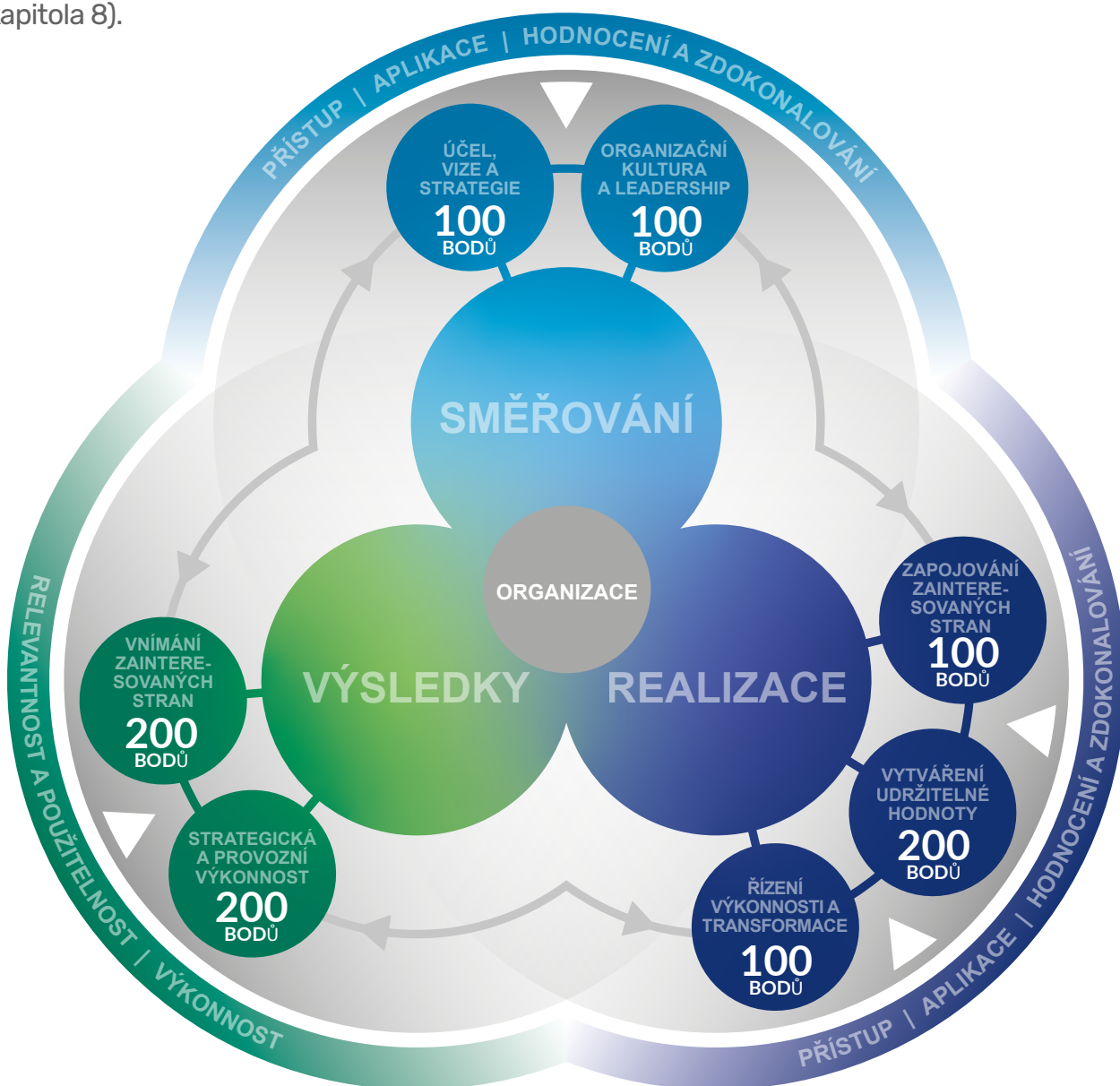
Poznámka: RADAR pro Výsledky – více informací o bodování naleznete v kapitole 3.4.

3 Diagnostický nástroj EFQM: RADAR

3.4 Bodování pomocí matic logiky RADAR

Pod každou z matic logiky RADAR můžete vidět jednoduchý graf k bodování s 10% rozmezími, který umožňuje 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 poznamenat, že bodové hodnocení při sebehodnocení organizace podle Modelu EFQM a logiky RADAR není povinné. Jediným případem, kdy je bodování povinné, je situace, kdy se organizace uchází o externí uznání u EFQM nebo některého z jeho certifikovaných partnerů (viz kapitola 8).

EFQM a jeho certifikovaní partneři pro oblast oceňování realizují programy oceňující organizace, které při hodnocení podle kritérií Modelu EFQM prokážou vynikající udržitelnou výkonnost. Organizace ucházející se o ocenění mohou být při hodnocení podle metodiky Modelu EFQM hodnoceny až 1000 body rozdělenými do sedmi kritérií (viz následující obrázek). Bodování kritérií 3 a 6 již bylo popsáno na předchozích stránkách této publikace.



3.4 Bodování pomocí matic logiky RADAR

Například:

- Každé z 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
- Každé ze 4 subkritérií kritéria 4 Vytváření udržitelné hodnoty se na celkových 200 možných bodech podílí 25 %.
 - a. 4.1 = 50 bodů
 - b. 4.2 = 50 bodů
 - c. 4.3 = 50 bodů
 - d. 4.4 = 50 bodů

Pokud budete postupovat podle metodiky hodnocení EFQM a používat k bodovému hodnocení logiku RADAR, je třeba pamatovat na dvě pravidla. Jedno se vztahuje ke Směřování a Realizaci a druhé k Výsledkům:

- Při bodování subkritérií u Směřování a Realizace nesmí celkové bodové hodnocení subkritéria přesáhnout body udělené za „solidnost“ přístupu. Bez ohledu na to, jak vysoko byly v daném subkritériu hodnoceny ostatní atributy, hodnocení solidnosti přístupu je jim nadřazeno.
- Při bodování výsledků (kritéria 6 a 7) 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 vysoko byly v kritériích 6 a 7 hodnoceny ostatní atributy, hodnocení rozsahu a relevantnosti je jim nadřazeno.

Organizace, které chtějí získat externí uznání za své úspěchy, jsou hodnoceny pomocí matic logiky RADAR týmem vyškolených hodnotitelů EFQM. Matice 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 úrovně své výkonnosti. Motivací pro organizaci, aby zpracovala komplexní bodové hodnocení s využitím 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 si tak navíc stanoví výchozí bod, od kterého může měřit svůj další pokrok nebo naopak pokles vzhledem k výsledkům budoucích sebehodnocení.

3 Návod na používání logiky RADAR

3.5 Návod na používání logiky RADAR u Směřování a Realizace

Přístup	Popis	Organizace musí 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 budoucnosti.	- 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 a je přístupný pro ty, kteří mu potřebují rozumět - např. je vizualizován. - Přístup je zaměřen na potřeby a očekávání klíčových zainteresovaných stran a všech, kteří jsou zapojeni do jeho realizace (na strategické i provozní úrovni; tj. těch, kteří z něj mají prospěch, a těch, kteří ho aplikují). - Přístup již vykazuje známky vytrvalosti / osvědčil se v praxi, např. proto, že jeho změny jsou postupem času menší, nebo se ukázalo, že přístup funguje i za obtížných nebo neobvyklých okolností. - Přístup je možné přizpůsobit, škálovat a je možné s ním pružně reagovat na měnící se okolnosti v podnikatelském prostředí, technologický pokrok a změněná očekávání zainteresovaných stran.
V souladu	Přístupy podporují účel, vizi a strategii organizace a jsou propojené s dalšími relevantními přístupy.	- Přístup je navržen tak, aby přinášel požadované výsledky (nyní i v budoucnu) a byl v souladu s účelem a vizí organizace. - Existuje viditelná/logická vazba na strategii a přístup podporuje jeden nebo více strategických cílů. - Přístup podporuje další relevantní přístupy a je jimi podporován, což vytváří synergie, maximalizuje efektivitu a zabraňuje překrývání.
Aplikace		
Uplatněny	Přístupy jsou uplatňovány v příslušných oblastech, konzistentně a včas.	- Rozsah, v jakém byl přístup použit a zaveden do praxe. To se může týkat různých úrovní v hierarchii organizace, různých organizačních jednotek, různých míst, počtu aktivně zapojených zaměstnanců nebo různých nabízených výrobků, služeb a řešení. - Byly přiděleny a mobilizovány nezbytné zdroje potřebné k implementaci přístupu (včetně lidských, finančních a technologických zdrojů). - Existuje povědomí o dalším možném využití přístupu - do hloubky a/nebo do šířky. - Existují určitá fakta a čísla, která ukazují, jak často je přístup využíván, jak se jeho využívání měnilo v průběhu času a proč.
Flexibilně	Aplikace přístupů umožňuje flexibilitu a adaptaci.	- Existuje plán a načasování aplikace přístupu, což umožňuje flexibilitu a přizpůsobení se měnícím se okolnostem. - Existují příklady, kdy si okolnosti vyžádaly dočasné nebo trvalé / malé nebo velké změny. - Organizace má schopnost pivotovat a měnit kurz v reakci na posuny, změny a disrupce. - Zaměstnanci jsou zmocněni k tomu, aby mohli činit rozhodnutí a převzít odpovědnost za přizpůsobení se měnícím se okolnostem a reakci na ně.

Hodnocení a zdokonalování	Popis	Organizace musí dosáhnout:
Hodnoceny a pochopeny	Interní a externí poznatky a zpětná vazba o účinnosti a účelnosti přístupů a jejich aplikace jsou shromažďovány, chápány a sdíleny.	- Na přístup je nahlíženo z pohledu účinnosti (použité zdroje a úsilí) a účelnosti (dosažení požadovaného výsledku). - Existuje dohoda o tom, jak často by mělo být prováděno měření a sběr zpětné vazby a jak je sledován pokrok. - K získávání poznatků od interních a externích zainteresovaných stran se využívají vhodné mechanismy pro sběr zpětné vazby. - Zpětná vazba je analyzována a pochopena a jsou identifikovány kořenové příčiny případných problémů nebo výzev. - Zjištění z analýzy zpětné vazby a hlavní poznatky jsou sdíleny s příslušnými zainteresovanými stranami v organizaci i mimo ni.
Učení se a zlepšování	Zjištění z poznatků a zpětné vazby se využívají k podněcování kreativity a vytváření lepších a inovativních přístupů a způsobů jejich aplikace.	- Jsou zavedeny akční plány k řešení poznatků a doporučení získaných ze zpětné vazby. - Klíčové zainteresované strany jsou povzbuzovány k vytváření lepších a inovativních přístupů. - Jsou přijímána opatření k pochopení budoucích trendů a jejich možného dopadu. - Existuje povědomí o potenciálu dalšího zlepšování (postupného nebo radikálního). - Výše uvedená měření a poznatky vedou ke skutečným zlepšením, která jsou viditelná ve výsledcích. - Existuje způsob, jak při převádění nápadů do praxe stanovovat priority, vybírat a realizovat nejlepší nápady a návrhy, např. na základě porozumění omezením v oblasti času, zdrojů a schopností.

3.6 Návod na používání logiky RADAR u Výsledků

Relevantnost a použitelnost	Popis	Organizace musí dosáhnout:
Rozsah a relevantnost	Je identifikován soubor výsledků, který má jasnou vazbu na očekávání zainteresovaných stran a strategickou a provozní výkonnost. Vybraný soubor výsledků je pravidelně přezkoumáván a zlepšován.	– Pro definovaný soubor klíčových výsledků existuje jasné zdůvodnění. – Organizace má jasno v tom, co potřebuje měřit (dosáhnout/řídit), aby mohla naplnit svou strategii, účel a vizi. – Organizace zajišťuje, aby vybraný soubor výsledků odpovídal očekáváním a požadavkům klíčových zainteresovaných stran. – Výsledky poskytují smysluplné informace o pokroku a úspěšnosti organizace při dosahování strategických cílů a o její celkové účinnosti a účelnosti. – Zvolený soubor výsledků je zpřesňován a aktualizován na základě měnících se potřeb zainteresovaných stran, strategických priorit a provozních požadavků. – Organizace chápe svůj dopad na vnímání klíčových zainteresovaných stran a na strategickou/provozní výkonnost. – Je definována jasná závislost a hierarchie při propojování dalších výsledků měřených organizací s těmi klíčovými.
Použitelnost	Výsledky jsou časově vhodné, spolehlivé a přesné a jsou vhodně členěny tak, aby poskytovaly smysluplné poznatky.	– Rychlost, konzistence, úplnost nebo jiné aspekty kvality/spolehlivosti dat a informací použitých jako zdroj jsou pro danou organizaci přiměřené. – Jsou zavedeny spolehlivé procesy a postupy pro sběr dat z různých zdrojů a pro jejich reporting. – Metody sběru dat jsou standardizované, konzistentní a v souladu s kritérii a cíli měření. – Je zavedena a používána segmentace dat v souladu se strategií a klíčovými skupinami zainteresovaných stran (např. na základě relevantních kritérií, zeměpisné polohy, demografických údajů zainteresovaných stran, produktových řad, obchodních jednotek atd.). – Data, včetně prediktivních měřítek, jsou shromažďována a proměňována v informace a poznatky, které napomáhají rozhodování a podporují zlepšování výkonnosti a transformaci. – K urychlení zpracování dat je využívána automatizace a další technologická řešení.

Výkonnost	Popis	Organizace musí dosáhnout:
Trendy	Pozitivní trendy nebo trvale vynikající výkonnost jsou dosahovány v průběhu odpovídajícího období/cyklu.	– Organizace určuje tempo v odvětví/prostředí, ve kterém působí. – Trendy v datech jsou uspořádány a vizualizovány ve strukturovaném formátu, který se používá pro řízení organizace. – Organizace dosahuje konzistentních zlepšení nebo příznivých výsledků v průběhu určitého časového období, které odráží tempo daného sektoru/trhu. – Trendy ukazují, zda se výkonnost zlepšuje, stabilizuje nebo zhoršuje v souladu se strategickými a provozními cíli. V případě plochých nebo zhoršujících se trendů jsou identifikovány příčiny a jsou přijata příslušná opatření. – Zjištění z analýzy trendů jsou interpretována v kontextu priorit organizace a prostředí, ve kterém působí.
Cíle	Jsou stanovovány ambiciózní cíle, které jsou v souladu se strategií a které jsou trvale dosahovány.	– Pro klíčové výsledky měřené organizací jsou stanoveny konkrétní a měřitelné cíle, které definují úspěch. – Pro klíčové výsledky byla stanovena požadovaná úroveň, které má být dosaženo. Tato je v souladu se strategií organizace a je chápána příslušnými klíčovými zainteresovanými stranami. – Cíle jsou ambiciózní, ale dosažitelné, aby motivovaly zaměstnance a podporovaly zlepšování výkonnosti. – Jsou stanoveny ambiciózní cíle, které posouvají organizaci za hranice její komfortní zóny a podporují kreativitu a inovace. – Jsou stanovovány vhodné časové rámce pro dosažení cílů, které zohledňují faktory, jako je sezónnost a hospodářské cykly. – Cíle jsou dosahovány konzistentně. Nové cíle jsou definovány na základě dosaženého pokroku a budoucích výzev.
Srovnání	Jsou prováděna ambiciózní externí srovnání, která jsou vhodná k porovnání úrovně výkonnosti organizace s dalšími organizacemi a která jsou pro organizaci příznivá.	– Existuje povědomí o podobných metrikách, které používají „ostatní“ v daném odvětví nebo mimo něj. – Výkonnost je porovnávána s externími zdroji, jako jsou srovnatelné subjekty, konkurenti nebo dobré praxe. Jak si organizace stojí ve srovnání s ostatními? – Ze srovnání se vyvozují závěry pro Směřování a Realizaci organizace. Co srovnání vypovídá o konkrétním výsledku? Je o něco nebo mnohem lepší, možná dokonce „nejlepší“, nebo je na stejné úrovni, nebo o něco/více horší, a jak to ovlivňuje stanovování cílů? – <i>Poznámka: Lze použít průměr sektoru/konkurence, ale vynikající organizace by se měly srovnávat s nejlepšími ve své třídě / na světě, a dokonce mohou ukázat, že ony jsou tím benchmarkem, ke kterému se ostatní chtějí přiblížit.</i>
Důvěra v budoucnost	Na základě pochopení vztahů příčin a následků, analýzy dat a vzorců výkonnosti existuje důvěra, že výsledky budou udrženy i v budoucnu.	– Provádějí se analýzy kořenových příčin, jsou identifikovány klíčové faktory výkonnosti a jsou chápány a zohledňovány interní a externí faktory ovlivňující výsledky. – Pokročilé techniky analýzy dat se používají k identifikaci vzorců, korelací a anomálií a poskytují organizaci cenné poznatky o budoucí výkonnosti. – Prediktivní analytika se používá k předvídání budoucích výsledků. – Existuje vysoká míra důvěry, že výkonnost bude udržena i do budoucna. Cílové hodnoty jsou plánovány do budoucna. – Porozumění vazbám a hierarchii klíčových ukazatelů výkonnosti a vzájemné závislosti mezi předstížitelnými a zpožděnými ukazateli je v organizaci běžnou praxí. – Provádí se statistická analýza za účelem prozkoumání vztahů mezi různými proměnnými a výsledky.

4 Analýza bodového hodnocení EFQM

Na základě dat získaných z AssessBase (600 hodnocení, včetně organizací ucházejících se o externí uznání, které dosáhly bodového hodnocení od 300 do více než 700 bodů) byl vytvořen profil průměrného bodového hodnocení na úrovni kritérií a subkritérií Modelu EFQM 2020.

Co nám říkají data...

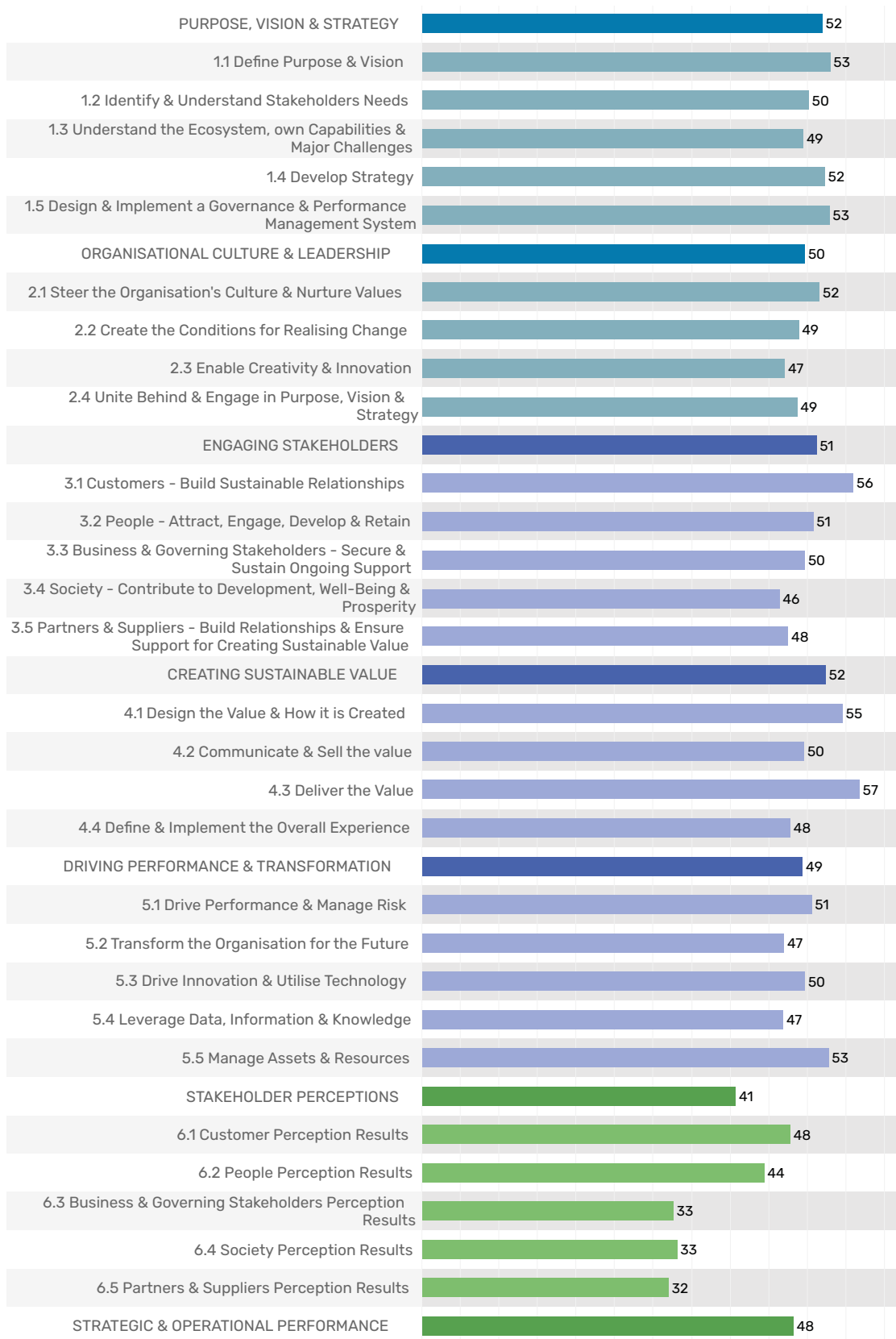
Obecně můžeme učinit několik závěrů o organizacích, které si vedou dobře. Tyto organizace za posledních 5 let projevovaly:

- lepší schopnost souběžně řídit rozsáhlé změny a každodenní provoz,
- jediný jasný cíl, kterému všichni v organizaci rozumí a který prochází všemi aspekty DNA organizace,
- schopnost předvídat budoucí změny a být agilní a přizpůsobiví pokud jde o pracovníky, procesy a zdroje (zejména data a technologie).

Organizacím se daří dobře v nastavování svého účelu a strategie a vytváření udržitelné hodnoty pro širokou škálu zainteresovaných stran. Stále je však třeba se zlepšovat a vyvažovat každodenní priority s disrupcemi, změnami a transformací. Možnosti zlepšení pak existují zejména v přípravě organizací na budoucnost pomocí lepšího využívání dat a digitálních technologií.

Nejhůře hodnocenou oblastí jsou výsledky vnímání zainteresovaných stran. To je klíčová příležitost pro ty organizace, které chtějí dosáhnout výrazného posunu ve výkonnosti. Naší hypotézou je, že organizace skutečně nemusí splňovat požadavky svých klíčových zainteresovaných stran, ale pravděpodobněji podle nás je, že očekávání nebyla dobře řízena a že je potřeba zlepšit výsledková data a způsob jejich sběru a měření. Například téměř vůbec nejsou využívána data o vnímání v reálném čase od klíčových partnerů a dodavatelů a neexistují důkazy o tom, že by se shromažďovala a analyzovala data z analýzy sentimentu. Kromě toho se zdá, že ve srovnání se zaměstnanci a zákazníky organizace věnují méně úsilí a investic do toho, aby z těchto skupin zainteresovaných stran učinily své zastánce a podporovatele.

Vlastní data EFQM
vyplývající z hodnocení
podle Modelu EFQM 2020



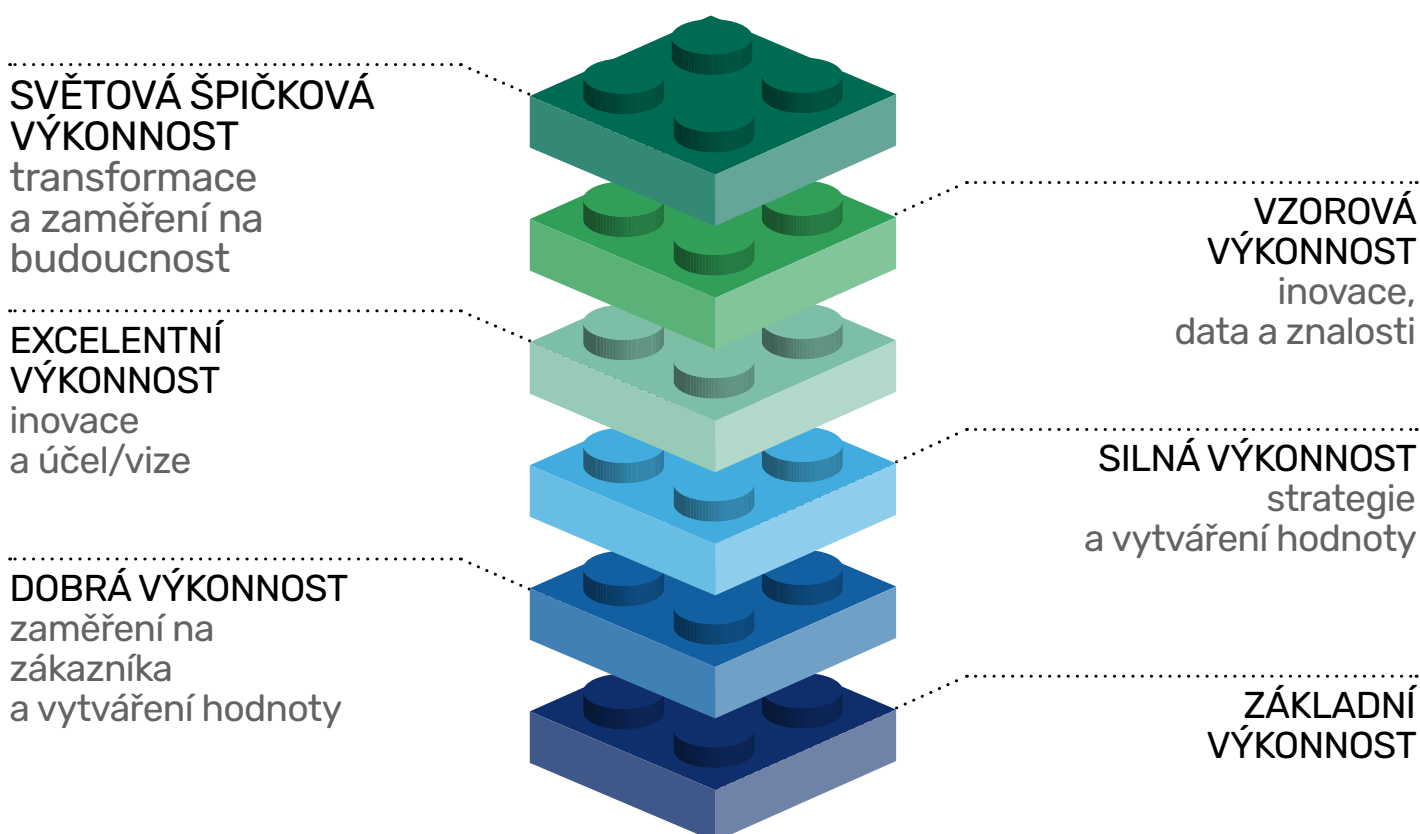
4 Analýza bodového hodnocení EFQM

4.1 Kouzelné ingredience – co je klíčem k úspěchu vaší organizace?

Tyto klíčové ingredience jsou stavebními bloky pro pokrok, transformaci a udržení vynikající výkonnosti vaší organizace.

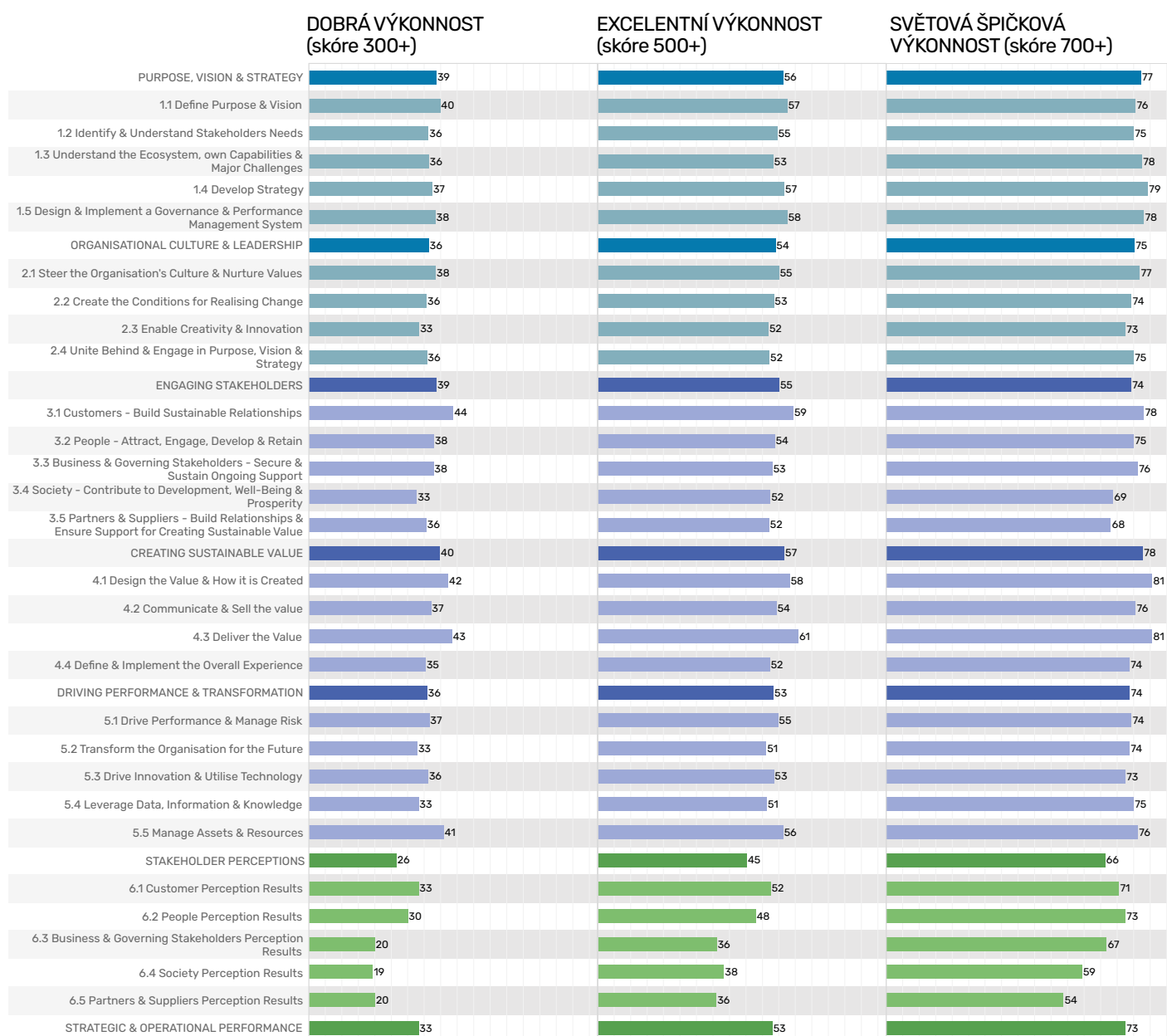
- Organizace s pevnými základy předznamenávajícími úspěch se musí zaměřit na zákazníky a plně se soustředit na poskytování svých výrobků nebo služeb.
- Při postupu do vyšší úrovně vyspělosti organizace integrují svou strategii, účel, vizi a zaměření na inovace.
- Nejúspěšnější organizace plní své finanční i nefinanční cíle, řídí svou transformaci a jsou připraveny na budoucnost.

STAVEBNÍ KAMENY VYNIKAJÍCÍCH ORGANIZACÍ



Jak vypadá bodový profil organizace?

Profily hodnocení podle Modelu EFQM 2020 zobrazující průměrné bodové hodnocení kritérií a subkritérií u tří úrovní výkonnosti organizací:



5 AssessBase

Analyzujte, porovnávejte, zlepšujte a pak se ponořte ještě hlouběji...

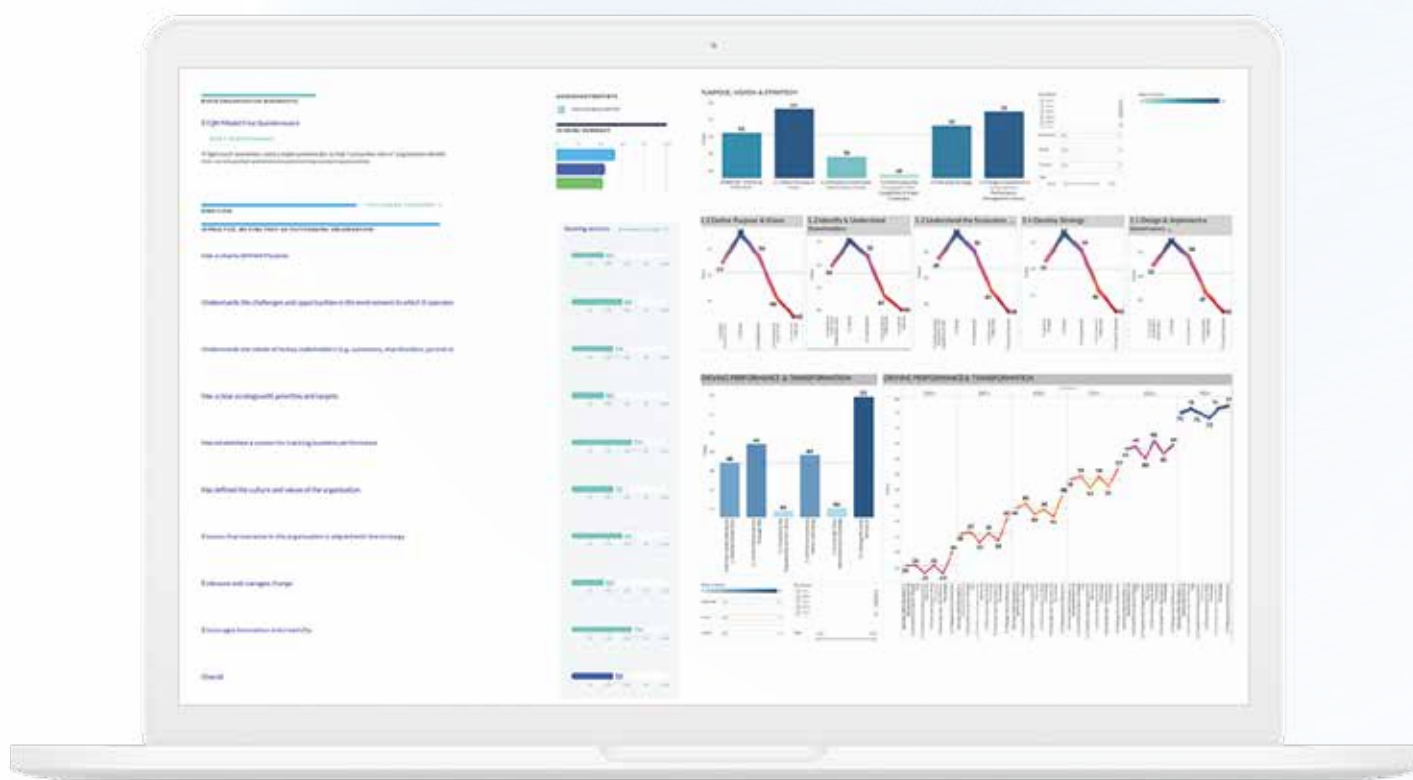
Díky Modelu EFQM a logice RADAR ve svém jádru nabízí AssessBase jedinečný pohled na vaši organizaci, který vám pomůže se zlepšovat a zvládat změny.

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 může pomoci jak začínajícím firmám, které chtějí dosáhnout rychlého růstu, tak úspěšným podnikům, které se potýkají s krizí, nebo nadnárodním společnostem, které si chtějí osvojit kulturu udržitelnosti.

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

Využívá stejné hlavní zásady a kritéria Modelu EFQM obsahuje AssessBase i několik diagnostických nástrojů přizpůsobených pro měření a zlepšování výkonnosti v konkrétním tématu, jako jsou cíle udržitelného rozvoje OSN, cirkulární ekonomika či inovace, nebo v konkrétním odvětví (například vzdělávání).



AssessBase, vysoce bezpečná a uživatelsky přívětivá platforma postavená na Modelu EFQM, umožňuje získat skutečný vhled a analýzu, jež mohou být jednoduše dostupné všem, kteří to potřebují.

AssessBase nabízí tři úrovně osvědčených diagnostických nástrojů vhodných pro organizace jakékoli velikosti a vyspělosti. Lze je používat samostatně nebo je kombinovat pro získání ucelenějšího pohledu. Díky opakovanému hodnocení mohou organizace sledovat pokrok a přesouvat zdroje, aby lépe dosáhly svých cílů.

Analýza je založena na komplexním posouzení silných a slabých stránek organizace, včetně jejích výrobků nebo služeb, finanční výkonnosti, marketingové strategie a spokojenosti zákazníků. Díky tomu získáte jasnou představu o tom, kde se vaše organizace nachází a v čem se musíte zlepšit.

Analýza může porovnat výkonnost vaší organizace s globálním indexem. Získáte tak benchmark, podle něhož můžete měřit svůj pokrok a který vám pomůže stanovit ambiciózní cíle.

Rychlá diagnostika organizace



Rychlá diagnostika pomáhá organizacím pomocí jednoduchého dotazníku identifikovat jejich současnou pozici vůči Modelu EFQM a získat základní přehled možných příležitostí ke zlepšování.

Diagnostika organizace



Důkladnější diagnostika, která pomáhá organizacím vyhodnotit jejich současnou pozici vůči Modelu EFQM a pochopit jejich výkonnost na podrobnější úrovni.

Pokročilá diagnostika organizace



Komplexní diagnostika, která organizacím poskytne detailní pohled na jejich přijaté přístupy a dosahované výsledky, zapojení zainteresovaných stran a způsob vytváření udržitelné hodnoty.

6 Slovník pojmů

Agilní (Agile): Schopnost organizace včas změnit směřování/zaměření v reakci na nově se objevivší příležitost nebo hrozbu.

Benchmarking (Benchmarking): Systematické porovnávání přístupů s jinými relevantními organizacemi, které umožňuje získat poznatky, jež organizaci pomohou přijmout opatření ke zlepšení její výkonnosti.

Cíle udržitelného rozvoje OSN: <https://osn.cz/osn/hlavni-temata/cile-udrzitelneho-rozvoje-sdgs/>

Cirkulární ekonomika (Circular Economy): Cirkulární ekonomika představuje regenerativní přístup, na rozdíl od tradiční lineární ekonomiky, jejíž model produkce je „vzít, vyrobit, zlikvidovat“. Jedná se o ekonomický systém, kterého lze dosáhnout prostřednictvím návrhu 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): Vymanění se ze zaběhnutých kolejí, získání nové, širší, odlišné perspektivy a vidění věcí z jiného úhlu nebo v jiném světle.

Dobrá/nelepší praxe (Good Practice/Best Practice): Osvědčené přístupy, politiky, procesy nebo metody, které vedou k mimořádným výsledkům. Protože je obtížné zjistit, co je nejlepší, většina organizací dává přednost termínu „dobrá praxe“. Mezi způsoby nalézání dobré praxe mimo organizaci patří benchmarking a externí učení se.

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

Ekosystém (Ecosystem): Základním principem ekosystému je vzájemná závislost. To znamená, že něco, co se stane 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 vládní politika, ekonomické a společenské složení v regionu a sousedství, převládající náboženská a kulturní očekávání jejích komunit, požadavky na udržitelnost a možnosti financování.

Etické chování (Ethical Behaviour): Etiku tvoří silně zakotvené standardy v kultuře, které určují, zda je jednání člověka správné nebo špatné. Ovlivňují chování a pomáhají jednotlivci činit správná rozhodnutí a jednat zodpovědně.

Genderová vyváženost (Gender Balance): V kontextu organizace jde o to, aby ženy měly stejné možnosti kariérního postupu jako muži, včetně zvýšení zastoupení žen v rozhodovacích orgánech.

Hodnotová nabídka (Value Proposition): Odlišující hodnota, kterou organizace nabízí svým zákazníkům prostřednictvím svých výrobků, služeb a řešení.

Hodnoty (Values): Filozofie fungování nebo zásady, které řídí chování uvnitř organizace, jakož i její vztah k vnějšímu světu. Hodnoty poskytují lidem vodítko k tomu, co je dobré nebo žádoucí a co není. Mají zásadní vliv na chování jednotlivců i týmů a slouží jako všeobecný návod pro všechny situace.

Inovace (Innovation): Praktické převádění myšlenek do nových nebo stávajících výrobků, služeb, řešení, procesů, systémů, organizačních struktur nebo sociálních interakcí.

Integrita (Integrity): Integrita je vlastnost, která se vyznačuje silným morálním nebo etickým kodexem. Zahrnuje hodnoty, jako je úcta, spravedlnost, důvěryhodnost a čestnost.

Klíčová zainteresovaná strana (Key Stakeholder):

Klíčová zainteresovaná strana je osoba, skupina nebo organizace, která má přímý podíl nebo zájem na organizaci, její činnosti a výkonnosti.

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

Komunita (Community): Pojem komunita obvykle označuje různé jednotlivce, skupiny a instituce, které mají zájem na blahu a úspěchu organizace a jejího okolí a dopadu, který organizace může mít na svůj ekosystém.

Kreativita (Creativity): Schopnost odchýlit se od stávajících pravidel, metod a vztahů a generovat nápady na nové nebo vylepšené procesy, výrobky, služby, řešení, systémy nebo sociální interakce.

Kultura (Culture): Specifický soubor hodnot a norem chování, které sdílají pracovníci a skupiny v organizaci a které v průběhu času ovlivňují způsob, jakým se chovají k sobě navzájem a ke klíčovým zainteresovaným stranám mimo organizaci.

Megatrendy (Megatrends): Témata, u nichž se očekává/předpokládá, že budou mít v nadcházejících letech globální vliv. Jedná se o témata, na která by organizace měla brát zřetel, pokud si chce udržet své postavení i nadále, a to bez ohledu na svou velikost, dosah nebo status (soukromá/veřejná).

Modelový příklad (Role Model): Organizace, která jde příkladem, která si osvojuje správné a konzistentní chování a která je pro ostatní příkladem v tom, co prosazuje a v co věří.

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

Organizace třetího sektoru (Third Sector Organisation): Organizace, která nepatří do veřejného, ani do soukromého sektoru. Typicky se může jednat o dobrovolnickou nebo komunitní organizaci, charitu,

svépomocnou nebo komunitní skupinu. Obecně platí, že jde o organizaci nezávislou na vládě, která je motivována snahou o dosažení sociálních cílů. Aby byla finančně udržitelná, musí ze své činnosti vytvářet přebytek (zisk), přičemž veškerý zisk z její činnosti je reinvestován do naplňování jejích záměrů a cílů.

Partner (Partner): Externí subjekt, s nímž se organizace strategicky rozhodne spolupracovat za účelem dosažení společných cílů a zajištění dlouhodobého vzájemného prospěchu.

Partnerství (Partnership): Trvalý pracovní vztah mezi organizací a jedním nebo více partnery, který umožňuje vytvářet a sdílet vyšší hodnotu pro obě strany. Partnerství lze navázat například s dodavateli, distributory, zákazníky, vzdělávacími institucemi, poradenskými nebo výzkumnými organizacemi.

Pracovníci (People): Všichni jednotlivci zaměstnaní v organizaci (na plný nebo částečný úvazek, včetně dobrovolníků), včetně lídrů na všech úrovních.

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

Proces (Process): Opakující se soubor činností, které se navzájem ovlivňují, neboť výstup jedné činnosti se stává vstupem jiné činnosti. Procesy přidávají hodnotu pro externí nebo interní zákazníky tím, že transformují vstupy na výstupy a využívají přitom zdroje. Obvykle se v organizaci vyskytují tři typy procesů: hlavní nebo klíčové 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“ klíčovým zainteresovaným stranám, aby se tyto rozhodly nabízený výrobek, službu nebo řešení přijmout.

Prognóza (Forecast): Schopnost na základě studia a analýz dostupných relevantních dat předvídat nebo vypočítat, co se stane nebo bude potřeba v budoucnu.

6 Slovník pojmů

Prohlášení o účelu (Purpose Statement): Prohlášení, které popisuje smysl existence organizace, tj. co dělá a proč to dělá, a které je srozumitelné pro její zainteresované strany.

Regenerativní podnikání (Regenerative Business): Koncept a přístup k podnikání, který jde nad rámec udržitelnosti a jehož cílem je vytvářet pozitivní dopady na životní prostředí, společnost a ekonomiku. Zaměřuje se na obnovu, renovaci a revitalizaci přírodních a sociálních systémů a zároveň vytváří dlouhodobou hodnotu pro všechny zainteresované strany.

Řízení změn (Manage Change): Přístup k řízení přechodu jednotlivců, týmů a organizací ze současného stavu do definovaného žádoucího budoucího stavu. Jedná se o organizační proces, jehož smyslem je pomoci zainteresovaným stranám, kterých se změna týká, aby ji pochopily a přijaly.

Rozmanitost a inkluze (Diversity & Inclusion) : Rozsah, v jakém lidé v organizaci uznávají, oceňují a využívají charakteristiky, které činí jednotlivce jedinečnými. Rozmanitost a inkluze se může týkat věku, přesvědčení, třídy, etnického původu, fyzických schopností, rasy, náboženství či sexuální orientace.

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

Správa organizace (Governance): Rámec pravomocí a kontroly uvnitř organizace, který jí pomáhá plnit její zákonné, finanční a etické závazky a obecné závazky v oblasti správy a řízení.

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

Strategie (Strategie): 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): Situace, kdy spolupráce a kolektivní rozhodování probíhají otevřeně a lidé mohou věřit tomu, že „obchod“ probíhá spravedlivě a čestně.

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.

Udržitelná výkonnost (Sustainable Performance): Schopnost organizace dosahovat svých cílů způsobem, který je ekonomicky, sociálně a environmentálně odpovědný.

Udržitelnost (Sustainability): Dlouhodobá budoucnost organizace, jak ji vnímají různé 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 jasné vodítko pro volbu současného a budoucího směřování aktivit a spolu s účelem organizace je základem 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 probíhat různými způsoby. Bez ohledu na to je ale faktem, že klíčové zainteresované strany organizaci nějakým způsobem vnímají a organizace musí toto vnímání nejprve pochopit a poté ho řídit, má-li i nadále uspokojovat jejich potřeby.

Zainteresovaná strana (Stakeholder): Zinteresovaná strana je osoba, skupina nebo organizace, která má přímý nebo nepřímý podíl nebo zájem na organizaci, její činnosti a výkonnosti, protože může organizaci ovlivnit nebo jí být ovlivněna. Příklady externích zainteresovaných stran zahrnují vlastníky (akcionáře), zákazníky, dodavatele, partnery, vládní agentury a zástupce komunity nebo širší společnosti. Příkladem interních zainteresovaných stran jsou pracovníci nebo skupiny pracovníků. Vynikající organizace zvažuje potřeby, požadavky, žádosti a očekávání zainteresovaných stran ve svém ekosystému, vyvažuje je a hodnotí svou výkonnost ve vztahu k nejdůležitějším zainteresovaným stranám, tzv. klíčovým zainteresovaným stranám.

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

Zmocňování (Empowerment): Proces, díky kterému mohou jednotlivci nebo týmy přejímat moc, fungovat do určité míry samostatně, být schopni přijímat rozhodnutí a mít přístup ke zdrojům a kontrolu nad vlastním životem. Tím získávají možnost dosáhnout svých nejvyšších osobních a kolektivních ambicí a cílů. Když je jedinec zmocněn, má větší pocit motivace a sebedůvěry.

Znalosti (Knowledge): Odborné schopnosti a dovednosti, které člověk získal na základě zkušeností a vzdělání a které zahrnují teoretické a/nebo praktické porozumění určitému předmětu. Zatímco údaje jsou nezpracovanými fakty a informace jsou údaji s kontextem a perspektivou, znalosti jsou informace s návodem/schopností jednat.

7 Poděkování

7.1 Úvod

Na revizi Modelu EFQM z roku 2013 se podílelo téměř 2000 lidí. Proces revize byl zahájen v červnu 2018 a vyvrcholil představením nové generace Modelu EFQM na Fóru EFQM v Helsinkách (23.-24. října 2019). Model 2025 je aktualizací Modelu 2020. Na této obnovené verzi se podílelo více než 300 osob.

EFQM by rádo ocenilo podporu, které se mu dostalo, a upřímně poděkovalo následujícím jednotlivcům a organizacím. Bez nich by nebylo možné vytvořit to, co EFQM považuje za prvotřídní světový model, který může jakékoli organizaci pomoci dosáhnout vynikající úrovně výkonnosti.

7.2 Hlavní tým EFQM

V první řadě je třeba ocenit pracovní skupinu, kterou EFQM vytvořilo za účelem řízení celého procesu vývoje této nejnovější verze Modelu EFQM. EFQM oceňuje úsilí, které každý člen této pracovní skupiny vynaložil v průběhu projektu. Jejich profesionální přístup a přístup k výzvě, která před ně byla postavena, byl příkladný a velmi si ceníme jejich úsilí a odhodlání pomoci nám vytvořit co nejlepší novou generaci Modelu EFQM.

Gianluca Mulè, EFQM, Belgie
Samuli Pruikkonen, EFQM, Belgie
Dr. Thomas Bäuerle, SSB Consult, Německo
Anna Kielisiak, Signify, Polsko
Antonio Pereira, Bosch Security Systems Ovar, Portugalsko
Avi Bruchim, Micron Technology, Spojené státy americké
Daniel Augsten, NED, Německo
Dr. Mohammad Awad Atieh Farhan, Dubajský úřad pro elektřinu a vodu, Spojené arabské emiráty
Gabriela Rovayo, CORFEP, Peru
Hakan Kilitcioglu, Arge Consulting, Turecko
Ignacio Babé, Club Excelencia en Gestión, Španělsko
Kai Ostermann, VAMED KMB, Rakousko
Michael Teubenbacher, CPC, Německo
Michaela Lawton, Siemens, Velká Británie
Moayad Al Sabr, Saudi Electricity, Saúdská Arábie
Monika David, VAMED KMB, Rakousko
Pau Negre, Comtec Quality, Španělsko
Timi Hyppanen, Metsa Fibre, Finsko
Vittorio Cesarotti, Univerzita Tor Vergata, Itálie

7.3 Respondenti průzkumu

EFQM získalo více než 250 odpovědí a více než 2000 komentářů z rozsáhlého průzkumu, kterého se zúčastnily naše klíčové zainteresované strany. Tyto odpovědi byly pro hlavní tým zásadní, protože tvořily výchozí bod pro jejich přezkum.

Upřímně děkuji všem výše uvedeným za váš čas, vaše názory a zájem pomoci EFQM s vlastní transformací i s transformací jeho celosvětově uznávaného špičkového modelu.

Russell Longmuir
Výkonný ředitel
EFQM

EFQM: Co děláme



Vzdělávání

Řiďte, inovujte, měňte.

Naučte se řídit transformaci a změny pomocí Modelu EFQM.

Ať už se s Modelem EFQM setkáváte poprvé, chcete se prosadit jako odborník nebo hodláte Model EFQM využít ke zlepšování své organizace, můžeme vám pomoci vašeho cíle dosáhnout.

Zjistěte více na adrese efqm.org/training.



Vhled a porozumění

Přezkoumávejte, porovnávejte a zlepšujte.

Neustále se zlepšujte.

Máme nejlepší metodiku zlepšování výkonnosti na světě. Pomocí našich hodnocení založených na důkazech, technologické platformy, dat a analýz pomáháme organizacím zlepšovat se a řídit změny prostřednictvím měření, sledování a zlepšování výkonnosti v pro ně klíčových oblastech.

Zjistěte více na adrese efqm.org/insight.



Ocenění

Staňte se globálním lídrem.

Komunita EFQM ráda oceňuje a odměňuje úspěch.

Spravujeme globální platformu pro oceňování a podporu.

Zjistěte více na adrese efqm.org/recognition.

Kontakt

Kontaktujte EFQM, pokud chcete zlepšit způsob své práce a pomoci své organizaci růst.

Kontaktujte EFQM, pokud chcete následovat filozofii řízení, kterou sdílejí tisíce lidí na celém světě. Filozofii, která spojuje účel, lidi, planetu a zisk s globální sítí členů, kteří jsou hrdí na to, že si navzájem pomáhají k úspěchu.

www.efqm.org



BRUSEL

EFQM Private Stichting
(MC-Square Belgium – Airport Plaza – Stockholm)
Leonardo Da Vincilaan, 19 A /8
1831 Diegem
Belgium
info@efqm.org



LONDÝN

The Harley Building
77 New Cavendish Street
London W1W 6XB
United Kingdom
info@efqm.org



FRANKFURT

THE SQUAIRE 12
Am Flughafen
60549 Frankfurt am Main
Deutschland
efqmgermany@efqm.org



DUBAJ

Emirates Towers
Office Tower, 42 floor,
Sheikh Zayed Road,
Dubai, UAE
efqmmiddleeast@efqm.org



RIJÁD

3141 Anas Ibn Malik Rd
Al Malqa
Riyadh 13521
Saudi Arabia
efqmmiddleeast@efqm.org

