

Model excellence EFQM 2013

Vznik a obsah modelu

Obsah

- Vznik a vývoj Modelu excelence EFQM
- Tři integrované prvky modelu – koncepce excelence, vlastní Model excelence EFQM a RADAR
- Jednotlivá kritéria Modelu excelence EFQM



Vznik a vývoj Modelu excellence EFQM

Vznik a historie EFQM

Patnáctého září 1988 se sešlo 14 představitelů významných Evropských firem s Jacquesem Delors, předsedou Evropské komise, a podepsali záměr vytvořit Evropskou nadaci zaměřenou na zvyšování konkurenceschopnosti Evropských podniků.

Následně 19. října 1989 byla podpisem zakládajícího dokumentu založena Evropská nadace pro řízení kvality, v angličtině European Foundation for Quality Management, zkráceně EFQM.



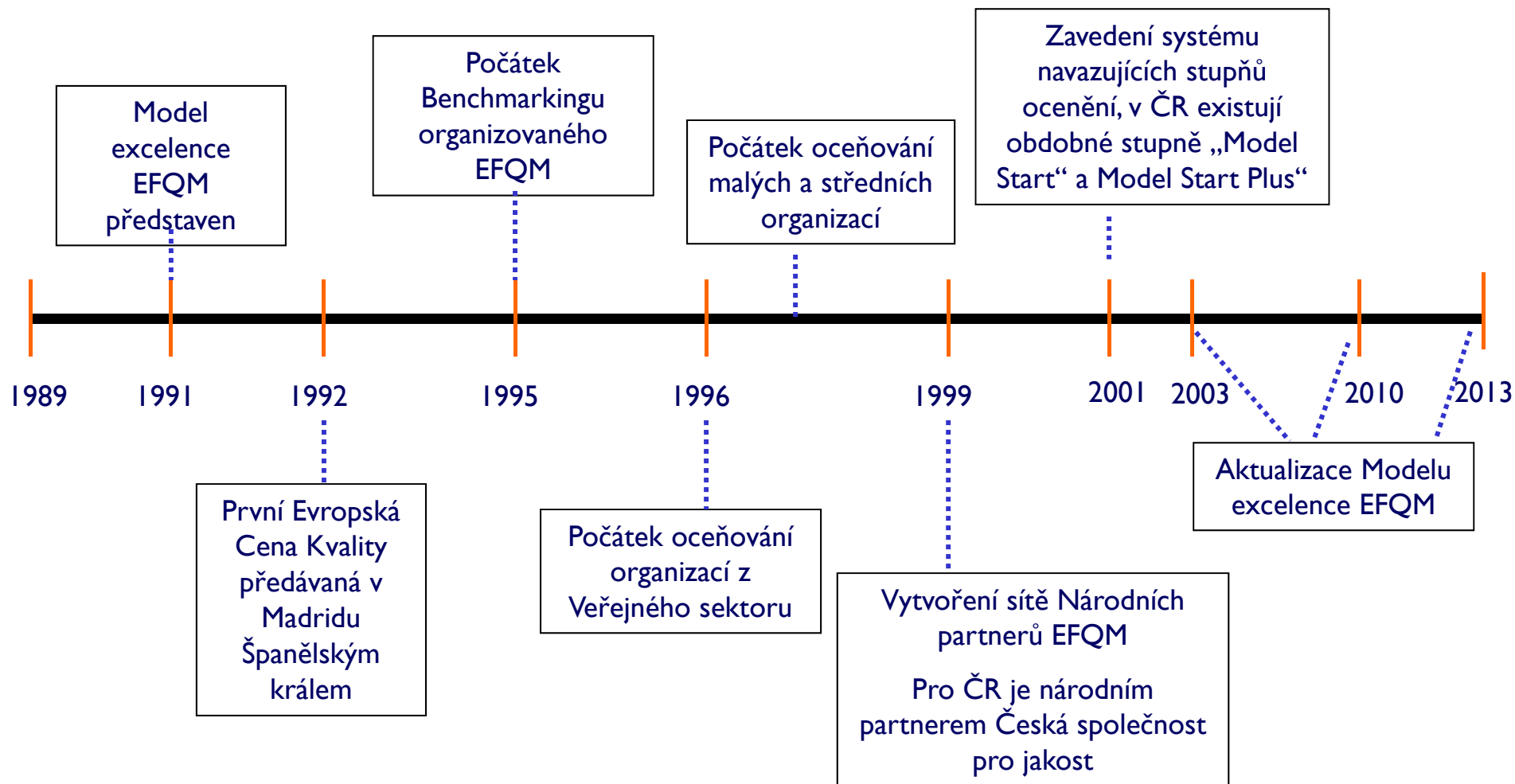
V zakládajícím dokumentu je takto popsáno **poslání EFQM**:

„Organizace: Prvním posláním EFQM je podporovat vedení Západoevropských firem v procesu posilování kvality jako rozhodujícího prvku pro dosažení globální konkurenční výhody.“

„Společnost: Druhým posláním EFQM je stimulovat, a kde to bude třeba podporovat, všechny segmenty Západoevropské společnosti k podílení se na aktivitách zlepšujících kvalitu a k rozvoji kultury kvality.“

Za více než 25 let od vzniku se poslání EFQM mírně posunulo, například je zaměřeno na celou Evropu včetně Ruska a ostatních států Východní Evropy, a EFQM je otevřeno spolupráci i s dalšími regiony, například s Blízkým Východem. Prosazování kvality, zejména kvality řízení, je ovšem stále v centru poslání EFQM. Hlavním nástrojem pro toto prosazování kvality, vyvinutým přímo EFQM, je Model excellence EFQM.

Historické milníky EFQM a Modelu excellence EFQM





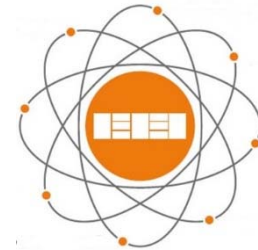
Tři integrované prvky modelu

- koncepce excellence,
- vlastní Model excellence EFQM
- a RADAR

Tři integrované prvky modelu

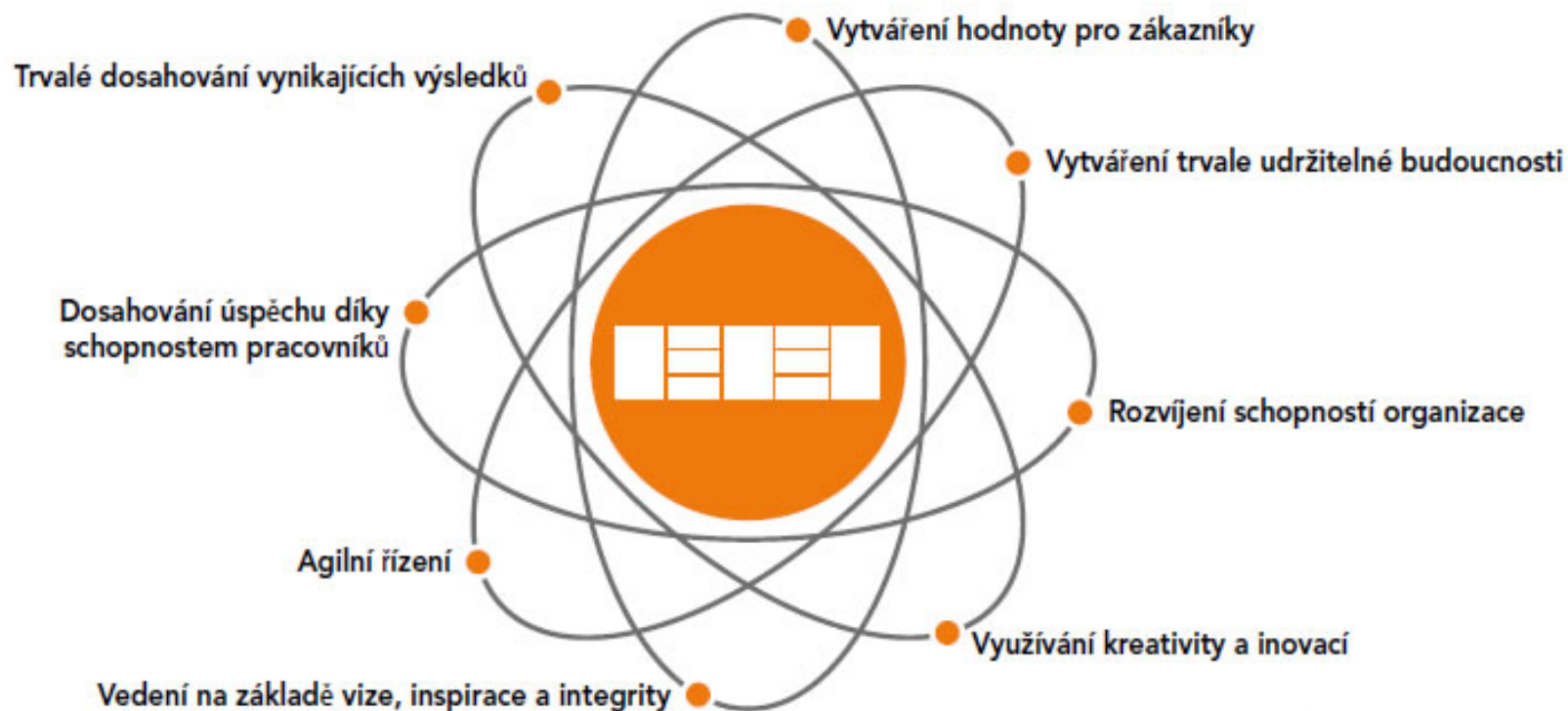
Model excelence EFQM je komplexní metodika pro hodnocení a sebehodnocení organizací všech velikostí a ze všech sektorů a sestává ze tří vzájemně provázaných částí.

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



Základní koncepce excelence EFQM

Již první tvorba Modelu excelence EFQM a každá jeho další aktualizace je založena na detailním průzkumu toho, co je základem excelentních organizací. Průzkum je proveden přímo v praxi na desítkách až stovkách excelentních organizací ze všech sektorů od podnikatelských firem po organizace veřejné správy. Nejdůležitější body jsou zobecněny a shrnuty do tak zvaných základních koncepcí excelence.



Základní koncepce excelence EFQM - příklad

Vedení na základě vize, inspirace a integrity

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

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

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

Model excellence EFQM

Model excellence EFQM se skládá z devíti částí, nazývaných kritéria, a pomáhá organizacím převádět koncepcce excellence do praxe. Poznatky a požadavky z koncepcí excellence jsou promítnuty přímo do jednotlivých kritérií předpokladů. Pět kritérií předpokladů je doplněno čtyřmi kritérii výsledků, ve kterých je shrnuto co by excelentní organizace měly měřit, sledovat a vyhodnocovat.



Vazby mezi Konceptemi excelence a kritérii modelu

V následující tabulce jsou uvedeny základní vazby mezi koncepty excelence, uvedených na levé straně tabulky, a jednotlivými kritérii modelu, uvedenými ve sloupcích tabulky. Většina konceptů je rozprostřena do více kritérií, například pro rozvíjení schopností organizace je důležité rozhodnutí Vedení, převedené do Strategie a do rozvoje Pracovníků a Partnerů až po dodávání služeb.

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

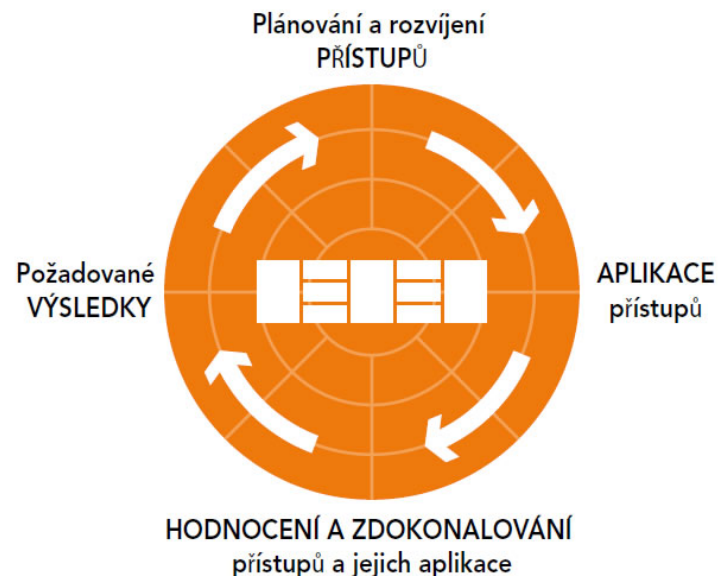
Hodnotící rámec RADAR

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

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

Pomocí RADARu se hodnotí předpoklady i výsledky.

Na základě hodnocení lze nalézt oblasti pro další zlepšování organizace i organizaci bodově ohodnotit. Teoretické maximum je 1000 bodů, 500 za předpoklady a 500 za výsledky. V praxi vítězové nejvyšší soutěže EFQM Excellence Award dosahují výsledků kolem 700 bodů a oceněné organizace v Národní ceně kvality ČR – model EXCELENCE dosahují 400 až 600 bodů.





Jednotlivá kritéria Modelu excellence EFQM

Model excelence EFQM - kritéria

Model je rozdělen na devět částí nazývaných kritéria a v této kapitole se podrobněji seznámíme s obsahem všech devíti kritérií.

Pět kritérií popisuje co by měly excelentní organizace dělat, těchto pět kritérií se nazývá předpoklady. Další čtyři kritéria popisují co by měly excelentní organizace měřit, tato kritéria se nazývají výsledky.



Kritéria se dále dělí na menší části nazývané subkritéria. Subkritérií je celkem 32, z toho 24 v oblasti předpokladů a 8 v oblasti výsledků, každé kritérium předpokladů se tak dělí na 4 až 5 subkritérií a každé kritérium výsledků se tak dělí na dvě subkritéria.

Paradox modelu – jeden model pro všechny organizace

Je určitým paradoxem, že pro hodnocení a sebehodnocení všech typů organizací, firmy o deseti pracovnících stejně jako firmy se sto tisíci zaměstnanci, výrobce automobilů stejně jako vysoké školy nebo krajského úřadu, se používá jeden a tentýž model. Toho je dosaženo tak zvaným „nepředepisujícím“ obsahem modelu. Model sice popisuje vše podstatné, co musí excelentní organizace dělat, popis je však obecný a každá organizace si jej musí sama naplnit konkrétním obsahem podle svého charakteru. Například kritérium „Procesy, výrobky a služby“ si musí organizace, která nic nevyrábí a poskytuje služby, aplikovat podle svého charakteru a charakteru svých služeb a je zřejmé, že se nebude hodnotit výroba, která v takové organizaci ani neexistuje.

1. Vedení

DEFINICE EFQM

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

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

2. Strategie

DEFINICE EFQM

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

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

3.Pracovníci

DEFINICE EFQM

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

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

4.Partnerství a zdroje

DEFINICE EFQM

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

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

5. Procesy, výrobky a služby

DEFINICE EFQM

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

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

6. Zákazníci - výsledky

DEFINICE EFQM

Excelentní organizace dosahují a trvale udržují vynikajících výsledků splňujících nebo překračujících potřeby a očekávání svých zákazníků.

- **6a. Měřítko vnímání** Jedná se o měřítko vnímání organizace zákazníky, která mohou být získána z řady zdrojů, jako např. z průzkumů, cílových skupin, hodnocení, pochval a stížností. Tato měřítko vnímání by měla zajistit jasné pochopení toho, jaká je z pohledu zákazníka efektivnost aplikace a výstupů zákaznické strategie, podpůrných politik a procesů organizace.
- **6b. Ukazatele výkonnosti** Jedná se o interní měřítko, která organizace používá pro monitorování, chápání, predikování a zlepšování své výkonnosti a pro predikování jejich vlivu na to, jak je vnímána svými zákazníky. Tyto ukazatele by měly zajistit jasné pochopení aplikace a dopadu zákaznické strategie, podpůrných politik a procesů organizace.

7. Pracovníci - výsledky

DEFINICE EFQM

Excelentní organizace dosahují a trvale udržují vynikajících výsledků splňujících nebo překračujících potřeby a očekávání svých pracovníků.

- **7a. Měřítko vnímání** Jedná se o měřítko vnímání organizace pracovníky, která mohou být získána z řady zdrojů, jako např. z průzkumů, cílových skupin, rozhovorů a strukturovaných hodnocení. Tato měřítko vnímání by měla zajistit jasné pochopení toho, jaká je z pohledu pracovníků efektivnost aplikace a výstupů personální strategie, podpůrných politik a procesů organizace.
- **7b. Ukazatele výkonnosti** Jedná se o interní měřítko, která organizace používá pro monitorování, chápání a zlepšování výkonnosti pracovníků a pro predikování jejich vlivu na to, jak je vnímána svými pracovníky. Tyto ukazatele by měly zajistit jasné pochopení aplikace a dopadu personální strategie, podpůrných politik a procesů organizace.

8. Společnost - výsledky

DEFINICE EFQM

Excelentní organizace dosahují a trvale udržují vynikajících výsledků splňujících nebo překračujících potřeby a očekávání relevantních zainteresovaných stran v rámci společnosti .

- **8a. Měřítko vnímání** Jedná se o měřítko vnímání organizace společností, která mohou být získána z řady zdrojů, jako např. z průzkumů, zpráv, článků v tisku, veřejných shromáždění, nevládních organizací, představitelů veřejnosti a vládních orgánů. Tato měřítko vnímání by měla zajistit jasné pochopení toho, jaká je z pohledu společnosti efektivnost aplikace a výstupů společenské a environmentální strategie, podpůrných politik a procesů organizace.
- **8b. Ukazatele výkonnosti** Jedná se o interní měřítko, která organizace používá pro monitorování, chápání a zlepšování výkonnosti organizace a pro predikování jejich vlivu na to, jak je vnímána relevantními zainteresovanými stranami ze společnosti. Tyto ukazatele by měly zajistit jasné pochopení aplikace a dopadu společenské a environmentální strategie, podpůrných politik a procesů organizace.

9. Ekonomické výsledky

DEFINICE EFQM

Excelentní organizace dosahují a trvale udržují vynikající výsledky splňující nebo překračující potřeby a očekávání svých hlavních poskytovatelů finančních zdrojů.

- **9a. Výstupy činnosti** Jedná se o klíčové finanční a nefinanční výstupy činnosti, které prokazují úspěch aplikace strategie organizace. Tento soubor měřítek a relevantní cíle budou definovány a odsouhlaseny s poskytovateli finančních zdrojů.
- **9b. Ukazatele výkonnosti činnosti** Jedná se o klíčové finanční a nefinanční ukazatele činnosti, které jsou používány k měření provozní výkonnosti organizace. Pomáhají monitorovat, chápat, predikovat a zlepšovat pravděpodobné výstupy činnosti organizace.

Máte dotaz?

Zašlete jej na adresu info@becon.cz