

## MODEL EFQM (European Foundation for Quality Management)

### KRITÉRIUM 1 - VEDENÍ

#### Definice

Vedoucí pracovníci rozvíjejí a usnadňují dosažení poslání a vize, rozvíjejí hodnoty požadované pro dlouhodobý úspěch, uskutečňují to prostřednictvím svých akcí a chování. Během období změn udržují stálost rozhodování. V případě nutnosti jsou schopni změnit směřování organizace a inspirovat ostatní k následování.

#### Dílčí kritéria

- 1a Vedoucí rozvíjejí poslání, vizi, hodnoty a etiku organizace a jsou vzory kultury úspěšnosti
- 1b Vedoucí se osobně angažují v zabezpečení toho, aby se systém řízení organizace rozvíjel, realizoval a neustále zlepšoval
- 1c Vedoucí se angažují u zákazníků, partnerů a zástupců společnosti
- 1d Vedoucí posilují společně s pracovníky organizace kulturu dokonalosti
- 1e Vedoucí identifikují a bojují za organizační změnu

### KRITÉRIUM 2 - POLITIKA A STRATEGIE

#### Definice

Organizace uskutečňuje své poslání a vizi za pomoci strategie jasně zaměřené na zainteresované subjekty, podporované odpovídajícími politikami, plány, cíly, záměry a procesy, s přihlédnutím k tržnímu prostředí a oblasti v níž operuje.

#### Dílčí kritéria

- 2a Politika a strategie je založena na současných a budoucích potřebách a očekáváních zainteresovaných subjektů
- 2b Politika a strategie je založena na informacích z měření činnosti, výzkumu a školících činností a činností souvisejících s tvořivostí
- 2c Politika a strategie se rozvíjí, přezkoumává a aktualizuje
- 2d Politika a strategie se sděluje a realizuje za pomoci rámce klíčových procesů

### KRITÉRIUM 3 - PRACOVNÍCI

#### Definice

Dokonalá organizace řídí, rozvíjí a uvolňuje znalosti a plný potenciál svých pracovníků na úrovni jednotlivců, týmů a celé organizace. Prosazuje spravedlnost a rovnoprávnost a zapojuje své zaměstnance a dává jim potřebné kompetence. Způsobem, který motivuje zaměstnance o ně pečovat, komunikuje s nimi, odměňuje a uznává je a angažuje se k využívání jejich schopností a znalostí ve prospěch organizace.

#### Dílčí kritéria

- 3a Lidské zdroje se plánují, řídí a zlepšují

3b Znalosti a schopnosti pracovníků se identifikují, rozvíjejí a udržují

3c Pracovníci jsou zapojeni a mají pravomoci

3d Pracovníci a organizace vedou dialog

3e Pracovníci jsou odměňováni, uznáváni a pečují se o ně

#### **KRITÉRIUM 4 - PARTNERSTVÍ A ZDROJE**

##### **Definice**

Organizace plánuje a řídí svá externí partnerství a vnitřní zdroje za účelem podpory své politiky a strategie a efektivního fungování svých procesů. Během plánování a řízení partnerských vztahů a zdrojů vybalancovává současné a budoucí potřeby organizace, společnosti a životního prostředí.

##### **Dílčí kritéria**

4a Externí partnerství jsou řízená

4b Finance jsou řízeny

4c Budovy, zařízení a materiály jsou řízeny

4d Technologie je řízená

4e Informace a znalosti jsou řízeny

#### **KRITÉRIUM 5 - PROCESY**

##### **Definice**

Dokonalá organizace navrhuje, řídí a zlepšuje své procesy za účelem plného uspokojování svých zákazníků a jiných zainteresovaných subjektů a vytváření zvýšené hodnoty pro ně.

##### **Dílčí kritéria**

5a Procesy jsou systematicky navrhovány a řízeny

5b Procesy se podle potřeby zlepšují s využitím inovací za účelem plného uspokojování zákazníků a jiných zainteresovaných subjektů a vytváření zvýšené hodnoty pro ně.

5c Výrobky a služby jsou navrhovány a rozvíjeny na základě potřeb a očekávání zákazníků

5d Výrobky a služby se vyrábějí a dodávají a je pro ně poskytován servis

5e Vztahy se zákazníky jsou řízeny a zlepšovány

#### **KRITÉRIUM 6 - VÝSLEDKY ZÁKAZNÍKŮ**

##### **Definice**

Dokonalá organizace podrobně měří a dosahuje vynikající výsledky s ohledem na své zákazníky.

##### **Dílčí kritéria**

6a Měření povědomí

Jsou to měření povědomí zákazníků o organizaci (získaná například z průzkumů zákazníků, účelově zaměřených skupin, hodnocení dodavatelů, pochval a stížností).

V závislosti na účelu organizace mohou měření povědomí zákazníků zahrnovat taková měření, která se týkají:

celkového dojmu:

dostupnost;  
komunikace;  
pružnost;  
aktivní chování;  
odezva.

výrobků a služeb:

jakost;  
hodnota;  
spolehlivost;  
inovace návrhu;  
dodávání;  
stav životního prostředí.

prodej a podpora po prodeji:

schopnosti a chování pracovníků;  
poradenství a podpora;  
literatura a technická dokumentace pro zákazníky  
vyřizování stížností;  
výcvik o výrobcích;  
doba odezvy;  
technická podpora;  
ustanovení o ručení a zárukách.

věrnost:

úmysl nakupovat znovu;  
ochota nakupovat jiné výrobky a služby od organizace;  
ochota doporučit organizaci.

## 6b Ukazatele výkonu

Tato měření jsou interní a organizace je využívá s cílem sledovat, pochopit, předvídat a zlepšovat výkon organizace a předvídat povědomí svých externích zákazníků.

V závislosti na účelu organizace mohou ukazatele výkonu pro zákazníky zahrnovat takové ukazatele, které se týkají:

celkového dojmu:

počet vyznamenání od zákazníků a nominací na ceny;  
tiskové zpravodajství.

výrobků a služeb:

konkurenceschopnost;  
míra vad, chyb a zmetků;  
ustanovení o zárukách a ručení;  
stížnosti;  
logistické ukazatele;  
životní cyklus výrobku;  
inovace v návrhu;  
doba odbytu.

prodej a podpora po prodeji:

požadavky na výcvik;  
vyřizování stížností;  
míra odezvy;

věrnost:

trvání vztahu;  
efektivní doporučení;  
četnost/hodnota objednávek;

hodnota doby životnosti;  
počet stížností a pochval;  
nové a/nebo ztracené obchodní případy;  
udržení zákazníků.

## **KRITÉRIUM 7 - VÝSLEDKY PRACOVNÍKŮ**

### **Definice**

Dokonalá organizace podrobně měří a dosahuje vynikající výsledky s ohledem na své zaměstnance.

### **Dílčí kritéria**

#### **7a Měření povědomí**

Jsou to měření povědomí pracovníků o organizaci (získaná například z průzkumů, účelově zaměřených skupin, rozhovorů, strukturovaných hodnocení).

Měření povědomí pracovníků mohou zahrnovat taková měření, která se týkají:

motivace  
kariérní rozvoj;  
komunikace;  
pravomoci;  
stejně příležitosti;  
zapojení;  
vedení;  
příležitost učit se a dosáhnout cíle;  
uznání;  
vytyčení cílů a hodnocení;  
hodnoty, poslání, vize, politika a strategie organizace;  
výcvik a rozvoj.

spokojenost:  
řízení organizace;  
podmínky zaměstnanosti;  
zařízení a služby;  
podmínky ochrany zdraví a bezpečnosti;  
bezpečnost práce;  
mzdy a požitky;  
rovnocenné vztahy;  
řízení změn;  
politika organizace v životním prostředí a vliv organizace na životní prostředí;  
úloha organizace ve společenství a společnosti;  
pracovní prostředí.

#### **7b Ukazatelé výkonu**

Tato měření jsou interní a organizace je využívá s cílem sledovat, pochopit, předvídat a zlepšovat výkon pracovníků organizace a předvídat jejich povědomí.

V závislosti na účelu organizace mohou ukazatelé výkonu pro pracovníky zahrnovat takové ukazatele, které se týkají:

úspěchů:  
požadavky na schopnosti versus schopnosti, které jsou k dispozici;  
produktivita;  
míra úspěšnosti výcviku a rozvoje s cílem splnit cíle.

motivace a zapojení:  
zapojení v týmech pro zlepšování;  
zapojení do programů zlepšovacích návrhů;  
úrovně výcviku a rozvoje;  
měřitelné přínosy týmové práce;

uznání jednotlivců a týmů;  
míra odezvy na průzkum pracovníků.

spokojenost;  
úroveň absencí a nemocnosti;  
úroveň nehodovosti;  
pracovní stížnosti;  
trendy nábory;  
fluktuace pracovníků;  
stávky;  
využívání podpor;  
využívání zařízení poskytovaných organizací (např. rekreačních, jeslí).

služby poskytované pracovníkům organizace:  
přesnost personálního řízení;  
efektivnost komunikace;  
rychlost odezvy na poptávky;  
hodnocení výcviku.

## **KRITÉRIUM 8 - VÝSLEDKY SPOLEČNOSTI**

### **Definice**

Dokonalá organizace podrobně měří a dosahuje vynikající výsledky s ohledem na společnost.

### **Dílčí kritéria**

#### **8a Měření povědomí**

Jsou to měření povědomí společnosti o organizaci (získaná například z průzkumů, zpráv, veřejných zasedání, od zástupců veřejnosti, vládních orgánů).

V závislosti na účelu organizace mohou měření povědomí společnosti zahrnovat taková měření, která se týkají:

činnosti jako odpovědného občana:  
zveřejnění informací týkajících se společenství;  
postupy stejných příležitostí;  
vliv na místní a národní hospodářství;  
vztah s příslušnými orgány;  
etické chování.

zapojení do společenství, kde působí:  
zapojení do vzdělávání a výcviku;  
podpora ustanovení o lékařské péči a sociálních zařízeních;  
podpora sportu a využívání volného času;  
dobrovolná práce a dobročinnost.  
činnosti pro snížení a prevenci hluku a škod z jeho působení a/nebo během životního cyklu svých výrobků:  
zdravotní rizika a nehody;  
hluk a zápach;  
nebezpečí (bezpečnost);  
znečištění a toxické emise.

vykazování činností s cílem pomoci ochraně a udržitelnosti zdrojů:  
výběr dopravy;  
vliv na ekologii;  
snížení a likvidace odpadů a obalů;  
náhrada surovin a jiných vstupů;  
využívání komunálních služeb např. plyn, voda, elektřina, nové a recyklované materiály.

#### **8b Ukazatelé výkonu**

Tato měření jsou interní a organizace je využívá s cílem sledovat, pochopit, předvídat a zlepšovat výkon organizace a předvídat povědomí společnosti.

V závislosti na účelu organizace mohou ukazatelé výkonu pro společnost zahrnovat takové ukazatele, které jsou uvedeny pod 8a a kromě toho:

zacházení se změnami na úrovních zaměstnanosti:

tiskové zpravodajství;

jednání s orgány o otázkách, jako je

certifikace;

odbavování zboží;

import/export;

plánování;

uvolnění výrobků;

obdržená vyznamenání a ceny.

## **KRITÉRIUM 9 - HLAVNÍ VÝSLEDKY ČINNOSTI**

### **Definice**

Mírami jsou klíčové výsledky definované organizací a odsouhlasené v její politice a strategii.

### **Dílčí kritéria**

#### **9a Hlavní výsledky činnosti**

Tato měření jsou hlavní výsledky, které organizace plánuje a které v závislosti na účelu a cílech organizace mohou zahrnovat výsledky týkající se:

finančních výsledků včetně:

odběrného kurzu akcií;

dividend;

hrubého zisku;

čistého zisku;

prodeje;

plnění rozpočtu.

nefinančních výsledků včetně:

podílu na trhu;

doby odbytu;

objemů;

míry úspěšnosti.

#### **9b Hlavní ukazatelé činnosti**

Tato měření jsou provozní a využívají se pro sledování, pochopení, předvídání a zlepšování hlavních výsledků činnosti organizace přicházejících v úvahu. V závislosti na účelu a cílech organizace a jejich procesů mohou zahrnovat ukazatele týkající se:

procesů:

činnost;

rozšíření;

hodnocení;

inovace;

zlepšování;

doby cyklu;

míra vad;

vyzrállost;

produktivita;

doba odbytu.

externích zdrojů včetně partnerství:

činnost dodavatelů;  
 cena od dodavatelů;  
 počet a přidaná hodnota partnerství;  
 počet a přidaná hodnota inovačních řešení výrobků a služeb vytvářených partnery;  
 počet a přidaná hodnota společných zlepšení s partnery;  
 uznání příspěvku partnerů.

finanční:  
 otázky peněžního toku;  
 otázky účetní rozvahy;  
 odpisy;  
 náklady na údržbu;  
 kapitálová návratnost;  
 návratnost čistých aktiv;  
 hodnocení úvěrů.

budovy, zařízení a materiály:  
 míra vad;  
 obrat zásob;  
 spotřeba veřejných služeb;  
 využívání.

technologie:  
 míra inovací;  
 hodnota duševního vlastnictví;  
 patenty;  
 honoráře.

informace a znalosti:  
 dostupnost;  
 úplnost;  
 důležitost;  
 včasnost;  
 sdílení a využívání znalostí;  
 hodnota a duševní kapitál.

### Základní schéma modelu EFQM:

