

EFQM Committed to Excellence

Assessment

Przewodnik dla wnioskodawcy



Spis treści

Informacje ogólne.....	3
EFQM Committed to Excellence.....	5
Project Validation.....	5
Assessment.....	5
EFQM Quick Check Self-Assessment.....	6
Committed to Excellence Assessment – przegląd procesu.....	7
Etap 1: Samoocena	7
Etap 2: Przygotowanie zgłoszenia	8
Etap 3: Assessment.....	9
Etap 4: Otrzymanie informacji zwrotnych	13
Dokumenty aplikacyjne.....	14
Deklaracja uczestnictwa	14
Dokument aplikacyjny	14
Inne przydatne informacje	14
Opłaty	14
Pozostałe koszty.....	14

Informacje ogólne

Celem niniejszego przewodnika jest pomoc w przygotowaniu organizacji do działań związanych z uzyskaniem wyróżnienia EFQM Committed to Excellence Assessment.

Postępowanie zgodnie z radami zawartymi w tym przewodniku pomoże w skutecznym zaprezentowaniu osiągnięć organizacji i umożliwi zmaksymalizowanie wartości dodanej wynikającej z raportu z oceny, który zostanie opracowany na zakończenie procesu.

Czy jesteśmy gotowi do oceny?

EFQM zaprojektowało proste narzędzie do określenia, gotowości organizacji do oceny. Wszystko, co trzeba zrobić, to ocenić sześć podejść, które określają kluczowe działania organizacji.

Minimalne kryteria

Decyzja o podejściu do oceny powinna być podjęta po uzyskaniu pozytywnej oceny co najmniej czterech z wymienionych poniżej podejść:

- Opracowano i wdrożono plan strategiczny obejmujący działania planowane na następne 2-4 lata;
- Określono kluczowe wyniki i ustanowiono system regularnego monitorowania i przeglądu wyników;
- Przeprowadzono co najmniej jedno badanie zadowolenia klienta i podjęto działania mające na celu poprawę funkcjonowania organizacji;
- Przeprowadzono co najmniej jedno badanie zadowolenia pracowników i podjęto działania mające na celu poprawę funkcjonowania organizacji;
- Zidentyfikowano procesy organizacji i udokumentowano najważniejsze z nich;
- Opracowano i wdrożono politykę zrównoważonego rozwoju, obejmującą wpływ na społeczeństwo i/lub środowisko.

Na podstawie powyższej oceny można zidentyfikować trzy potencjalne stany organizacji.

- **Niegotowy:** jeśli nie oceniłeś pozytywnie swoich działań w co najmniej czterech z sześciu wyżej wymienionych obszarów, oznacza to, że nie są wdrożone kluczowe podejścia i zalecamy ich wprowadzenie. Samoocena wykonana za pomocą narzędzia EFQM Quick Check pomoże zidentyfikować i ustalić priorytety na podstawie aktualnych celów strategicznych. W takiej sytuacji rekomendujemy przystąpienie do schematu EFQM Committed to Excellence – Project Validation. Pomoże to w skoncentrowaniu się na pomyślnym wdrożeniu trzech projektów doskonalących, które będą miały realny i istotny wpływ na Twoją organizację.
- **Gotowi na EFQM Committed to Excellence – Assessment:** jeśli oceniłeś pozytywnie swoje działania w minimum czterech obszarach, oznacza to, że organizacja posiada kluczowe podejścia wymagane do ubiegania się o wyróżnienie EFQM Committed to Excellence – Assessment. Rozpoczęcie prac polega na przygotowaniu dokumentu ogłoszeniowego, który został opisany w następujących częściach niniejszego.

- Gotowi na EFQM Recognised for Excellence: jeśli oceniłeś wszystkie podejścia pozytywnie i są one wystarczająco dojrzałe, możesz rozważyć ubiegania się o kolejny poziom oceny, tj. EFQM Recognised for Excellence. Przed podjęciem takiej decyzji rekomendujemy przeprowadzenie samooceny za pomocą narzędzia EFQM Quick Check. Należy jednak pamiętać, że kolejny poziom oceny, tj. EFQM Recognised for Excellence, wiąże się z dogłębną oceną uwzględniającą wszystkie obszary objęte Modelem doskonałości EFQM. Idealnym sposobem na rozpoczęcie swojej drogi do doskonałości jest przygotowanie aplikacji niezbędnej do zdobycia wyróżnienia EFQM Committed to Excellence – Assessment.;

EFQM Committed to Excellence

Wyróżnienie EFQM Committed to Excellence to pierwszy krok na drodze Twojej organizacji do osiągnięcia doskonałości biznesowej.

Istnieją dwie możliwości ubiegania się o wyróżnienie EFQM Committed to Excellence: Project Validation (walidacja projektu) i Assessment (ocena). W obu przypadkach działania należy rozpocząć od przeprowadzenia samooceny organizacji.



Project Validation

Po zakończeniu samooceny konieczne jest określenie priorytetów w kontekście doskonalenia. Następnie w ciągu od 6 do 12 miesięcy należy wdrożyć trzy projekty doskonalące, które odwołują się do wcześniej określonych priorytetów.

W kolejnym etapie walidator EFQM przeprowadzi jednodniową wizytę w celu dokonania przeglądu wyników i wniosków wyciągniętych z projektów. Na zakończenie walidacji zostanie przygotowany raport zawierający szczegółowe informacje na temat zaobserwowanych mocnych stron i możliwości poprawy.

Jeśli możliwe będzie wykazanie, że organizacja poczyniła wyraźne postępy, zostanie ona uhonorowana wyróżnieniem EFQM Committed to Excellence 1 Star.

Assessment

Jeśli zdecydujesz się na tę metodę, konieczne będzie przygotowanie krótkiego dokumentu opisującego organizację i przesłanie go do wstępnej oceny. Dwuosobowy zespół asesorów EFQM zrealizuje jednodniową wizytę w celu przeprowadzenia 6 wywiadów tematycznych. Na ich podstawie zostanie dokonana ocena organizacji, która będzie zawarta w raporcie opartym na dziewięciu kryteriach Modelu Doskonałości EFQM.

W zależności od uzyskanego wyniku organizacja zostanie uhonorowana wyróżnieniem EFQM Committed to Excellence 1 Star lub EFQM Committed to Excellence 2 Star.

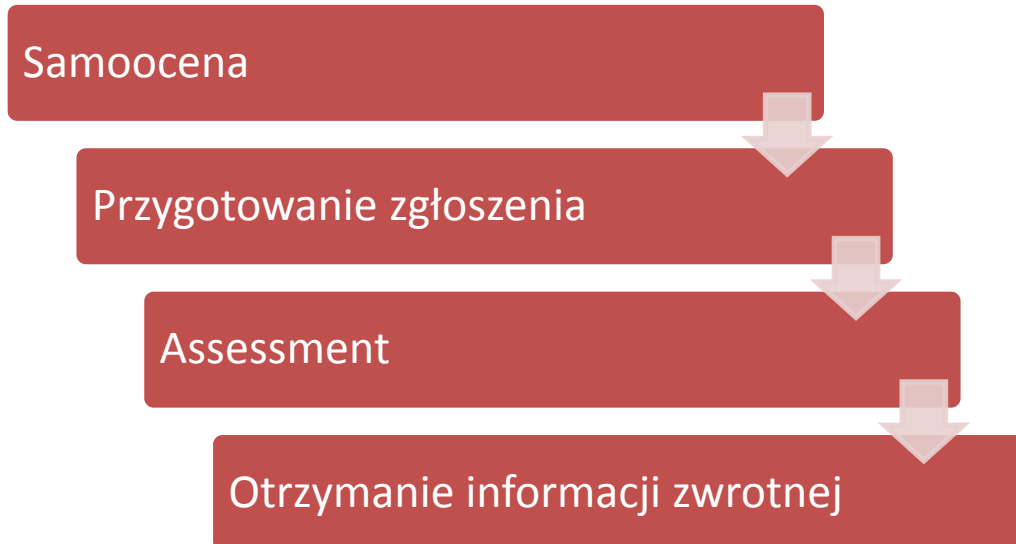
EFQM Quick Check Self-Assessment

Narzędzie Quick Check zostało specjalnie zaprojektowane dla organizacji, które wcześniej nie dokonywały samooceny. Cały proces trwa od 1 do 2 godzin i sprawdza dojrzałość organizacji w odniesieniu do 20 zagadnień korespondujących z 5 obszarami potencjału organizacji według Modelu Doskonałości EFQM (Przywództwo, Strategia, Pracownicy, Partnerstwo i zasoby, Procesy, produkty i usługi).

Na końcu procesu oceny zostanie opracowany ranking potencjałów organizacji oparty na połączeniu obecnej dojrzałości i istotności w kontekście strategii. Działanie to pomaga określić priorytety, na których należy się skupić. W narzędziu znajdują się również szablony, które pomagają ustrukturyzować i śledzić postępy w wybranych do realizacji projektach doskonalących.

Committed to Excellence Assessment – przegląd procesu

EFQM Committed to Excellence Project Validation można zorganizować w dowolnym czasie, który będzie najwygodniejszy dla organizacji.



Etap 1: Samoocena

Pierwszym krokiem do ubiegania się o wyróżnienie Committed to Excellence jest przeprowadzenie samooceny, która umożliwi przegląd aktualnych możliwości organizacji w odniesieniu do Modelu Doskonałości EFQM. EFQM zaleca korzystanie z narzędzia oceny Quick Check.

Możliwe jest także przeprowadzenie samooceny za pomocą innej metody i narzędzia, albo zapewnionych przez EFQM, albo któregoś z naszych doświadczonych konsultantów. Jeśli chcesz dowiedzieć się więcej na temat innych opcji, skontaktuj się z nami.

Narzędzie Quick Check jest oparte na Modelu Doskonałości EFQM 2013 i zostało zaprojektowane tak, aby dać szybki przegląd aktualnych możliwości organizacji w odniesieniu do Podstawowych zasad doskonałości EFQM.

Narzędzie to zostało opracowane w celu oceny istniejących rozwiązań organizacyjnych (podejść) i określenia, gdzie znajdują się kluczowe obszary do poprawy. Kryteria oceny to dojrzałość tych podejść i ich wpływ na zdolność organizacji do realizacji jej strategii.

Quick Check ma być pierwszym etapem w dążeniu do doskonałości. W czasie dwugodzinnego warsztatu możliwe jest przeprowadzenie samooceny oraz uzgodnienie planu działania dostosowanego do strategii organizacji. Działanie to składa się z następujących etapów:

- Wypełnienie tabeli, która zawiera listę podejść stosowanych przy wdrażaniu Modelu Doskonałości EFQM;
- Ocena podejść pod kątem dojrzałości i znaczenia dla strategii;
- Stworzenie listy rankingowej na podstawie wyników punktacji;
- Wybór trzech obszarów do doskonalenia;
- Zaplanowanie projektów;
- Realizacja projektów;
- Weryfikacja wyników projektów

Narzędzie Quick Check i podręcznik użytkownika są dostępne na stronach internetowych Krajowej Organizacji Partnerskiej EFQM w Polsce, tj. Fundacji Rozwoju Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu: www.fundacja.ue.wroc.pl lub www.efqm.ue.wroc.pl.

Etap 2: Przygotowanie zgłoszenia

Aby pomóc asesorum EFQM zrozumieć Twoją organizację, musisz przedstawić krótki dokument, składający się z dwóch sekcji:

- Przegląd organizacji, który zawiera kilka podstawowych informacji na temat Twojej organizacji, jej historii, struktury i strategii.
- Mapa potencjałów opisująca kluczowe podejścia, które zostały opracowane i wdrożone w organizacji, a także zawierająca informację, kto jest odpowiedzialny za zarządzanie nimi. Informacje te wynikają bezpośrednio z samooceny EFQM Quick Check.

Etap 3: Assessment

Ocena EFQM Committed to Excellence Assessment ma standardowy harmonogram i strukturę. Aby ułatwić ocenę, należy przygotować określone informacje przed wizytą asesorów. Organizacja powinna określić, które osoby są najbardziej odpowiednie do udziału w spotkaniach. Należy przygotować krótkie prezentacje do każdej sesji (maksymalnie 20 minut), a pozostały czas przeznaczyć na dyskusję, tak aby asesorzy zrozumieli organizację i mogli zbierać informacje, których potrzebują do dokonania oceny.

Standardowy harmonogram oceny Committed to Excellence Assessment

	Asesor 1	Asesor 2
9:00	Strategia i kluczowe wyniki (Zespół zarządzający)	
10:30	Przerwa / Konsolidacja asesorów	
11:00	Zarządzanie relacjami z klientami	Zarządzanie pracownikami
12:00	Przerwa / Konsolidacja asesorów	
13:00	Zarządzanie procesami	Zrównoważony rozwój
14:00	Przerwa / Konsolidacja asesorów	
14:30	Grupa fokusowa	
15:30	Przerwa / Konsolidacja asesorów	
16:30	Spotkanie zamykające	
17:00	Zakończenie	

Ponieważ dokument zgłoszeniowy opisuje tylko określone potencjały organizacji, należy upewnić się, że w trakcie rozmów dostępne będą dane dotyczące odpowiednich wyników działań. Asesorzy będą starali się zrozumieć, jak zmieniały się trendy dla kluczowych wyników w czasie ostatnich 3 lat.

PAMIĘTAJ: Committed to Excellence Assessment ma charakter oceny; to na Twojej organizacji spoczywa obowiązek wykazania, jak skutecznie spełnione są kryteria. Zadaniem asesorów nie jest udowodnienie, że kryteria nie są spełnione.

Główne tematy do omówienia podczas sesji

Strategia i kluczowe wyniki

Jest to sesja z zespołem zarządzającym, ukierunkowana na zrozumienie strategii organizacji oraz jej kluczowych miar, które są używane do oceny wyników w odniesieniu do celów strategicznych organizacji. Podczas dyskusji należy wyjaśnić:

- Kim są kluczowe grupy interesariuszy organizacji oraz mechanizmy pozwalające zrozumieć ich potrzeby i oczekiwania.
- Jak organizacja rozumie swoje zewnętrzne środowisko pracy, w tym odpowiednie prawodawstwo, regulacje i/lub konkurencję.
- W jaki sposób rozwijana jest strategia, oparta na potrzebach i oczekiwaniach różnych grup interesariuszy.
- Jak zdefiniowane są cele strategiczne.
- Jak liderzy wdrażają strategię w całej organizacji.
- Jak monitorowane są postępy w realizacji wyznaczonych celów strategicznych.
- Kluczowe wyniki, jakie zostały osiągnięte w odniesieniu do celów strategicznych.
- W jaki sposób wyniki te są porównywane z konkurencją lub innymi istotnymi punktami odniesienia.

Zarządzanie relacjami z klientami

Sesja ta skupia się głównie na tym, jak zarządza się relacjami i komunikacją z klientami. Podczas dyskusji należy wyjaśnić:

- Jaka jest strategia pozyskiwania klientów.
- Jak zostały zdefiniowane i podzielone na segmenty obecne i potencjalne grupy klientów.
- Jak zarządza się rozwojem i dostarczaniem produktów i usług.
- Jak zarządza się relacjami z klientami, w tym codziennymi kontaktami.
- Jakie są wewnętrzne wskaźniki, które są używane do pomiaru postępów realizacji strategii związanej z klientami.
- Jak bada się opinie klientów.
- W jaki sposób informacje te są wykorzystywane do identyfikacji i stymulowania ulepszeń procesów, produktów i usług.
- W jaki sposób wyniki te porównuje się z wynikami konkurencji lub innymi istotnymi punktami odniesienia.

Zarządzanie pracownikami

Ta sesja skupia się na tym, jak zarządzać, rozwijać i angażować swoich pracowników. Podczas dyskusji należy wyjaśnić:

- Jaka jest strategia zarządzania pracownikami.
- W jaki sposób określane są umiejętności i kompetencje potrzebne do realizacji strategii.
- Jak wyznaczane są cele i jak zarządza się wynikami indywidualnymi i/lub zespołowymi.
- Jak rozwijane są indywidualne umiejętności i kompetencje.
- Jakie są wewnętrzne wskaźniki, które używane są do mierzenia postępów w stosunku do strategii zarządzania pracownikami.
- Jak badane są opinie pracowników.
- W jaki sposób wykorzystywane są te informacje do identyfikacji i wprowadzania ulepszeń w procesach zarządzania pracownikami.
- W jaki sposób wyniki te porównywane są z wynikami konkurencji lub innymi istotnymi punktami odniesienia.

Zarządzanie procesami

Wywiad ten koncentruje się na tym, w jaki sposób można zidentyfikować i zarządzać procesami, które są kluczowe dla realizacji strategii. Podczas dyskusji należy wyjaśnić:

- W jaki sposób są identyfikowane i dokumentowane kluczowe procesy.
- Jak definiowana jest własność procesu, role i obowiązki.
- W jaki sposób zarządza się relacjami z partnerami i dostawcami.
- W jaki sposób są angażowani pracownicy w działania związane z doskonaleniem procesów.
- Jakie są kluczowe wskaźniki osiągnięć procesów.
- W jaki sposób wykorzystywane są te dane, aby zrozumieć aktualne poziomy wyników i możliwości rozwoju.
- W jaki sposób wykorzystuje się te dane do identyfikacji i wprowadzania usprawnień w procesach.
- W jaki sposób wyniki te porównuje się z wynikami konkurencji lub innymi istotnymi punktami odniesienia.

Zrównoważony rozwój

Wywiad ten skupia się na podejściu do zrównoważonego rozwoju, w tym zarządzania środowiskowego i działań na rzecz społeczeństwa. Podczas dyskusji należy wyjaśnić:

- Jakie są założenia Strategii Zrównoważonego Rozwoju.
- Jak organizacja zarządza swoim wpływem na środowisko.
- Jak maksymalizowany jest wkład w życie społeczne.
- W jaki sposób angażowani są pracownicy w podejścia związane ze zrównoważonym rozwojem.
- Jakie są wewnętrzne wskaźniki, które używane są do pomiaru postępu w stosunku do Strategii Zrównoważonego Rozwoju.
- Jakie są wskaźniki postrzegania organizacji przez społeczeństwo.
- W jaki sposób informacje te są wykorzystywane, aby zidentyfikować i udoskonalić podejście do zrównoważonego rozwoju.
- W jaki sposób wyniki te porównuje się z wynikami konkurencji lub innymi istotnymi punktami odniesienia.

Grupa fokusowa

Celem tego wywiadu jest uzyskanie lepszego zrozumienia funkcjonowania kluczowych podejść na podstawie opinii pracowników wykonawczych. Zadaniem asesorów jest:

- Sprawdzenie wdrożenia wybranych kluczowych podejść omówionych w poprzednich wywiadach.
- Sprawdzenie skuteczności komunikacji wewnętrznej.
- Sprawdzenie zgodności celów osobistych, zespołowych i organizacyjnych.
- Zrozumienie kultury organizacyjnej.
- Sprawdzenie poziomu zaangażowania w działania doskonalące.

Uwaga: W organizacjach liczących mniej niż 12 osób wywiad z grupą fokusową zostanie zastąpiony spotkaniem końcowym z zespołem zarządzającym, aby zapewnić asesorom wszystkie informacje potrzebne do zakończenia oceny.

Spotkanie zamykające

Podczas spotkania zamykającego asesorzy podzielą się podsumowaniem mocnych stron i możliwości doskonalenia organizacji, jakie zaobserwowali podczas oceny. Na tym etapie asesorzy nie są w stanie przedstawić pełnego raportu lub ujawnić pełnych wyników oceny.

Etap 4: Otrzymanie informacji zwrotnych

Asesorzy po wypełnieniu raportu wysyłają go do Krajowej Organizacji Partnerskiej EFQM w Polsce, tj. Fundacji Rozwoju Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, w celu formalnego sprawdzenia i weryfikacji.

Po zakończeniu tego procesu raport końcowy zostanie przesłany do organizacji. W zależności od zaleceń asesorów zostanie podjęta decyzja o poziomie wyróżnienia.

Raport zapewni kluczowe informacje o ocenianej organizacji względem Modelu Doskonałości EFQM. Raport zawiera streszczenie dla kierownictwa, informacje zwrotne w ramach dziewięciu kryteriów Modelu Doskonałości EFQM oraz profil punktowy. Punktacja odzwierciedla standardową metodykę stosowaną w innych ocenach EFQM.

- Maksymalna możliwa punktacja to 600 punktów.
- Punkty według kryteriów przedstawiane są w 10-punktowym zakresie np. 11 do 20 punktów.
- Ogólny wynik jest prezentowany w przedziale 50 punktów, np. 201 do 250.

Raport zwrotny będzie zawierał również informacje dotyczące mocnych stron i możliwości doskonalenia zaobserwowane przez asesorów.

Wyróżnienie

Aby osiągnąć EFQM Committed to Excellence 2 Star, organizacja musi zdobyć ponad 200 punktów.

Jeśli organizacja zdobędzie ponad 300 punktów, może rozważyć ubieganie się o wyróżnienie EFQM Recognised for Excellence.

Dokumenty aplikacyjne

Aby złożyć wniosek, należy przygotować i przesłać następujące dokumenty:

Deklaracja uczestnictwa

Jest to krótki dokument, w którym prosimy o podanie podstawowych informacji o organizacji. Pełni on również funkcję oficjalnego zgłoszenia, które powinno być podpisane zgodnie z regułami reprezentacji podmiotu.

Dokument aplikacyjny

Dokument ten powinien zawierać następujące części:

- Przegląd organizacji, który zawiera kilka podstawowych informacji na temat Twojej organizacji, jej historii, struktury i strategii.
- Mapa potencjałów opisująca kluczowe podejścia, które zostały opracowane i wdrożone w organizacji, a także zawierająca informację, kto jest odpowiedzialny za zarządzanie nimi. Informacje te wynikają bezpośrednio z samooceny EFQM Quick Check.

Inne przydatne informacje

Oplaty

Oplaty za przeprowadzenie procesu EFQM Committed to Excellence – Assessment. Prosimy o kontakt z Fundacją aby poznać wysokość opłaty.

Pozostałe koszty

Poza opłatą za zgłoszenie, należy pamiętać, że są jeszcze inne koszty związane z procesem walidacji:

- **Podróż i zakwaterowanie walidatora:** zarówno koszty podróży jak i zakwaterowanie walidatora muszą być pokryte przez organizację kandydującą. Przyjętym standardem jest zakwaterowanie w hotelu przynajmniej 3-gwiazdkowym. Klasa ekonomiczna jest standardem dla lotów i innych środków transportu publicznego, w przypadku podróży samochodem zastosowanie mają stawki wynikające z aktualnych przepisów prawa.
- **Inne:** druk, tłumaczenia (w razie potrzeby) itp.

Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Ekonomicznego
we Wrocławiu
ul. Komandorska 118/120
53-345 Wrocław
fundacja@ue.wroc.pl
www.fundacja.ue.wroc.pl
www.efqm.ue.wroc.pl



Fundacja Rozwoju
Uniwersytetu Ekonomicznego
we Wrocławiu