

# EFQM Recognised for Excellence

## Przewodnik dla wnioskodawcy



## Spis treści

Informacje ogólne.....	3
Wyróżnienia EFQM .....	4
EFQM Excellence Award .....	4
Recognised for Excellence.....	4
Committed to Excellence .....	4
Recognised for Excellence – przegląd procesu .....	5
Etap 1: Przygotowanie zgłoszenia .....	5
Etap 2: Kontakt z zespołem oceniającym – przygotowanie wizyty.....	6
Etap 3: Assessment.....	6
Etap 4: Otrzymanie informacji zwrotnych .....	8
Etap 5: Share & Celebrate .....	8
Pomocne wskazówki .....	10
Proces oceny – perspektywa asesorów.....	11
Faza 1: Indywidualna praca wstępna .....	11
Faza 2: Konsolidacja i wyjaśnienia.....	11
Faza 3: Przygotowanie do wizyty .....	11
Faza 4: Wizyta .....	12
Faza 5: Konsolidacja, przygotowanie informacji zwrotnych i wyników .....	12
Dokumenty aplikacyjne.....	12
Deklaracja uczestnictwa .....	12
Dokument aplikacyjny .....	12
Inne przydatne informacje .....	13
Opłata .....	13
Pozostałe koszty .....	13

## Informacje ogólne

Celem niniejszego przewodnika jest pomoc w przygotowaniu do procesu oceny EFQM Recognised for Excellence. Przestrzeganie wskazówek zawartych w tym przewodniku pomoże skutecznie zaprezentować osiągnięcia organizacji i umożliwi zmaksymalizowanie wartości dodanej wynikającej z raportu z oceny, który zostanie opracowany na zakończenie procesu.

Program Recognised for Excellence zapewnia analizę wyników organizacji i uznanie dla jej osiągnięć na podstawie zewnętrznej, obiektywnej oceny, która tworzy ramę dla zwiększenia konkurencyjności, skuteczności i efektywności. Narzędzie to daje możliwość zrozumienia, jak obecne praktyki zarządzania przekładają się na rezultaty oraz możliwości uczenia się i doskonalenia.

Ocena ta jest przeznaczona dla organizacji, niezależnie od ich lokalizacji, wielkości lub sektora, które są już zaawansowane w dążeniu do doskonałości.

Typowy profil organizacji składającej wniosek:

- Najważniejsze wyniki od 3 lat ulegają poprawie i są porównywane z wynikami innych organizacji, co pozwala umieścić je w odpowiednim kontekście.
- Główne procesy są definiowane, monitorowane, regularnie przeglądane i można wykazać poprawę ich funkcjonowania w określonym czasie.
- Organizacja dokonuje oceny, opierając się na Modelu Doskonałości EFQM, i ma pewność, że uzyska wynik powyżej 300 punktów.

Każda organizacja lub jednostka biznesowa może zgłosić potrzebę zorganizowania oceny w czasie, który będzie najwygodniejszy dla organizacji.

## Wyróżnienia EFQM

Fundacja EFQM przyznaje wyróżnie na trzech poziomach.



### EFQM Excellence Award

Dla doskonałych organizacji

Celem EFQM Excellence Award jest wyróżnienie wiodących organizacji w Europie i poza nią, zarówno prywatnych, publicznych, jak i non profit. Są to doskonałe organizacje, które odniosły niezaprzeczalny sukces w przekształcaniu strategii w działanie i ciągłym doskonaleniu swoich wyników.

### Recognised for Excellence

Dla organizacji zaawansowanych na drodze do doskonałości

Recognised for Excellence zapewnia analizę wyników organizacji i uznanie dla jej osiągnięć na podstawie zewnętrznej, obiektywnej oceny, która tworzy ramę dla zwiększenia konkurencyjności, skuteczności i efektywności. Narzędzie to daje możliwość zrozumienia, jak obecne praktyki zarządzania przekładają się na rezultaty oraz możliwości uczenia się i doskonalenia.

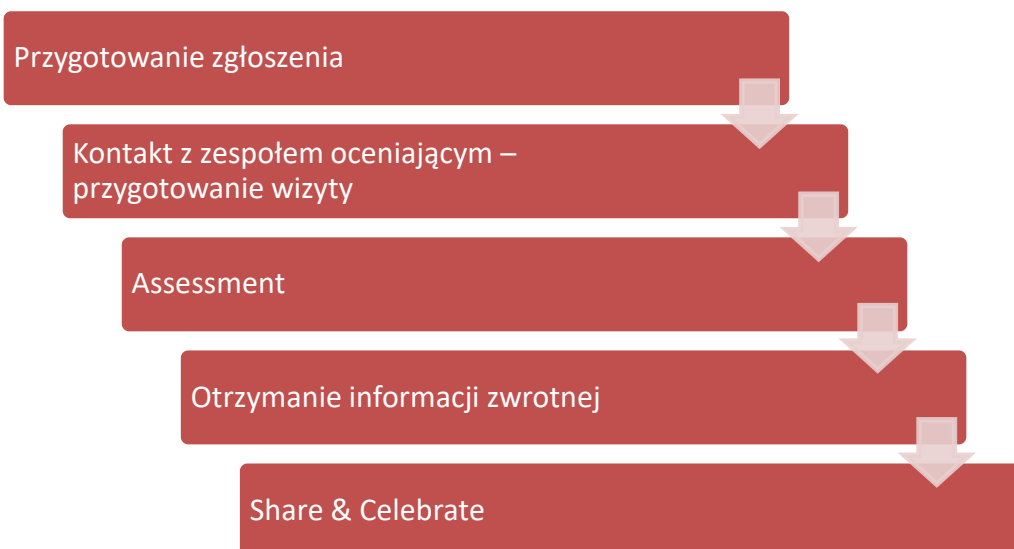
### Committed to Excellence

Dla organizacji odkrywających pasję i zaangażowanie na drodze do doskonałości

*Committed to Excellence Project Validation* i *Committed to Excellence Assessment* to schematy oceny opracowywane w celu wprowadzenia organizacji na poziom doskonałości biznesowej. Przechodząc przez każdą z dwóch opcji, różniących się poziomem trudności, organizacja otrzyma cenne informacje zwrotne i rekomendacje dotyczące kolejnych etapów dążenia do doskonałości.

## Recognised for Excellence – przegląd procesu

Ocena EFQM Recognised for Excellence może być zorganizowana w dowolnym czasie, dogodnym dla organizacji.



### Etap 1: Przygotowanie zgłoszenia

Po podjęciu decyzji o aplikowaniu o wyróżnienie EFQM Recognised for Excellence należy przygotować dokument aplikacyjny oraz podpisaną deklarację uczestnictwa.

- Jeśli organizacja zaplanowała orientacyjny czas przeprowadzenia wizyty, ale nie ma jeszcze gotowego dokumentu aplikacyjnego, istnieje możliwość wysłania tylko formularza deklaracji uczestnictwa, tak aby można było rozpocząć rekrutację asesorów.
- Dokument aplikacyjny musi być złożony najpóźniej 6 tygodni przed wizytą, aby zespół asesorów mógł przygotować ocenę.

Po ustaleniu daty wizyty Krajowa Organizacja Partnerska EFQM w Polsce, tj. Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, zwana dalej Fundacją, przeprowadza proces selekcji asesorów i tworzy zespół oceniający (lider zespołu + asesorzy). Przed oficjalnym potwierdzeniem składu zespołu informacje o desygnowanych asesorach zostaną przesłane do organizacji, aby można było sprawdzić, czy nie ma konfliktu interesów pomiędzy organizacją a asesorami.

- Konflikt interesów może wystąpić np. wtedy, gdy asesor jest osobiście związany z organizacją jako kluczowy klient lub kluczowy dostawca lub pracował dla organizacji w przeszłości.

Po potwierdzeniu przez organizację i asesorów, że nie ma konfliktu interesów, Fundacja skontaktuje przedstawicieli organizacji z zespołem asesorów. Należy wysłać wydrukowaną kopię dokumentu aplikacyjnego do każdego asesora. Elektroniczna kopia dokumentu aplikacyjnego jest wystarczająca dla Fundacji.

## **Etap 2: Kontakt z zespołem oceniającym – przygotowanie wizyty**

Fundacja prześle do organizacji dane kontaktowe asesorów za pomocą poczty elektronicznej. Należy wówczas skontaktować się z zespołem. Wielkość zespołu będzie zależała od wielkości i zakresu działania organizacji, ale zazwyczaj jest to zespół 3-6 asesorów.

Główną osobą kontaktową będzie lider zespołu asesorów, który może poprosić o podanie dodatkowych informacji w celu uzupełnienia lub wyjaśnienia niektórych aspektów dotyczących otrzymanych dokumentów.

Przygotowania do wizyty będą prowadzone zdalnie, a asesorzy będą pracować z przedstawicielami organizacji poprzez telekonferencje lub pocztę elektroniczną.

Celem tych kontaktów jest stworzenia najlepszego możliwego planu wizyty, w tym ustalenie poniższych zagadnień:

Typowy profil organizacji składającej wniosek:

- Porządek dzienny/plany/logistyka
- Potrzeby w zakresie tłumaczeń
- Dane, które należy zapewnić dla zespołu w momencie przybycia
- Kluczowe dane kontaktowe
- Kluczowe terminy
- itp.

W przypadku jakichkolwiek problemów na tym etapie prosimy o kontakt z Fundacją.

## **Etap 3: Assessment**

Wizyta w siedzibie organizacji trwa zwykle od 3 do 5 dni. W tym czasie pracownicy wszystkich szczebli organizacji spotykają się z osobami oceniającymi (wywiady, prezentacje, obserwacje). Działalność organizacji będzie oceniana zgodnie z Modelem Doskonałości EFQM przy użyciu logiki RADAR.

Wizyta w siedzibie organizacji odbywa się w bardzo otwartej i konstruktywnej atmosferze. Jest to okazja do dostarczenia zespołowi asesorów materialnych i niematerialnych dowodów związanych z doskonaleniem działania organizacji. Przebieg wizyty jest następujący:

- Zespół asesorów przyjeżdża po południu lub wieczorem w dniu poprzedzającym rozpoczęcie wizyty i przygotowuje otwarcie procesu oceny
- Wizyta na miejscu rozpoczyna się spotkaniem otwierającym pomiędzy zespołem asesorów a zespołem zarządzającym wyższego szczebla. Podczas 1-godzinnego spotkania zespół ds. oceny przedstawi się, wyjaśni plan wizyty na miejscu i podzieli się swoimi oczekiwaniami dotyczącymi wizyty. Asesorzy poproszą również o przedstawienie się reprezentantów organizacji i przybliżenie jej działalności oraz przedstawienie ich oczekiwań w stosunku do wizyty. Spotkanie to jest kluczowe dla stworzenia otwartej i uczciwej atmosfery.

- Po spotkaniu otwierającym przez następne 2-3 dni zespół asesorów przeprowadzi wywiady z różnymi osobami w organizacji, a także z grupami fokusowymi. Należy przedyskutować z liderem zespołu asesorów porządek spotkań, aby mieć pewność, że zaangażowane osoby będą dostępne.
- Na koniec każdego dnia przeprowadzone zostanie spotkanie pomiędzy liderem zespołu asesorów (oraz, w razie potrzeby, z niektórymi członkami zespołu) a osobami odpowiedzialnymi za przebieg wizyty ze strony organizacji. Podczas tego 30-minutowego spotkania nastąpi wymiana informacji dotyczących przebiegu pracy w danym dniu. Ważne jest, aby spotkanie to odbywało się codziennie w atmosferze otwartości i szczerości, ponieważ jest to okazja, aby potwierdzić, że proces oceny przebiega zgodnie z planem lub należy podjąć działania naprawcze.
- Na koniec procesu zbierania informacji asesorzy przeprowadzą w swoim gronie spotkanie konsolidacyjne, na którym ocenią organizację i napiszą pierwszy projekt raportu. Asesorzy przygotowują również spotkanie zamykające, które odbędzie się ostatniego dnia wizyty. Zespół wykorzystuje Model Doskonałości EFQM a w szczególności narzędzie RADAR, aby dojść do porozumienia i uzgodnić, jaką ocenę należy przyznać organizacji.
- Podczas spotkania zamykającego zespół asesorów podzieli się swoimi obserwacjami oraz przedstawi mocne strony organizacji i obszary, które powinna ona doskonalić. Należy pamiętać, że podczas spotkania zamykającego organizacja nie otrzyma informacji o poziomie wyróżnienia. Informacje te zostaną przekazane przez Fundację po zakończeniu wizyty i przygotowaniu końcowego raportu przez asesorów.

### **Wytyczne dotyczące gościnności**

- Prosimy, aby wnioskodawca traktował asesorów zgodnie z normalnymi praktykami biznesowymi. Asesorzy nie powinni być traktowani jako osoby ze statusem VIP.
- Nie należy planować dla asesorów żadnych wydarzeń bez uzgodnienia, ponieważ wizyta jest bardzo intensywna.
- Przyjętą praktyką jest zapewnienie pomocy osoby, która odbierze asesorów na lotnisku/dworcu lub udzieli wskazówek, jak dotrzeć do hotelu wieczorem przed dniem rozpoczęcia wizyty, a także poinformuje, w jaki sposób najlepiej zorganizować przejazd z hotelu do siedziby organizacji, a po zakończeniu wizyty na lotnisko/dworzec.

## Etap 4: Otrzymanie informacji zwrotnych

Po wizycie zespół asesorów kończy sporządzanie pisemnego raportu i przesyła go do Fundacji. Eksperti Fundacji sprawdzą, czy raport jest spójny i czy wynik adekwatnie odzwierciedla ocenę organizacji.

Jeśli wynik będzie pozytywny, do organizacji zostanie wysłany e-mail z gratulacjami, który będzie również zawierał:

- Wynik oceny;
- Logo, którego można używać do celów promocyjnych;
- Certyfikat w wersji elektronicznej;
- Link do ankiety satysfakcji online – prosimy o jej wypełnienie, ponieważ wykorzystujemy komentarze w celu usprawnienia procesu;
- Raport walidacyjny, który składa się z następujących części:
  - Streszczenie dla zarządu,
  - Szczegółowe informacje zwrotne na poziomie kryteriów Modelu Doskonałości EFQM wraz z mocnymi stronami i obszarami wymagającymi poprawy w organizacji,
  - Ocena i punktacja.

Po analizie raportu należy zastanowić się nad rozpoczęciem kolejnego cyklu działań doskonalących.

## Etap 5: Share & Celebrate

Organizacja może uzyskać jeden z trzech wyników:

### 3 gwiazdki:

- Organizacja wykazała zdolność do wprowadzania zmian.
- Istnieją pewne dobre praktyki zarządzania, które pozytywnie wpływają na wyniki organizacji.

### 4 gwiazdki:

- Organizacja dobrze radzi sobie w wielu dziedzinach i poważnie traktuje zmiany.
- Organizacja zrealizowała działania i wykazała, że zaangażowała się we wdrożenie dobrych praktyk, które prowadzą do sukcesu.
- Wyniki ulegają poprawie.

### 5 gwiazdek:

- Organizacja osiąga bardzo dobre wyniki i skutecznie i efektywnie zarządza zmianami.
- Organizacja ulepsza, udoskonala i upraszcza praktyki, które stosuje, aby osiągnąć swoje cele.
- Organizacja osiąga wyniki zgodne ze strategią.





Osiągnięcie wyróżnienia Recognised for Excellence powinno być istotnym wydarzeniem dla pracowników, kierownictwa i interesariuszy organizacji. Należy pamiętać, że świętowanie sukcesu jest ważnym czynnikiem budowania zaangażowania niezbędnego dla dalszego doskonalenia organizacji.

Jeśli zespół asesorów zidentyfikował wyróżniające dobre praktyki w organizacji, mogą być one – za jej zgodą – udokumentowane i udostępnione w bazie wiedzy EFQM, tak aby inni członkowie społeczności EFQM mogli z nich korzystać.

Jeśli organizacja uzyskała wyróżnienie Recognised for Excellence na poziomie 5 gwiazdek, znajdzie się w gronie organizacji, które mogą podzielić się swoimi sukcesami i zorganizować wizytę Dobrych Praktyk (jednodniowe wydarzenie w siedzibie organizacji).

Informacja o przyznaniu wyróżnienia Recognised for Excellence znajdzie się w biuletynie informacyjnym EFQM, a także w EFQM Global Excellence Index – globalnej bazie danych na temat wyróżnionych organizacji.

## Pomocne wskazówki

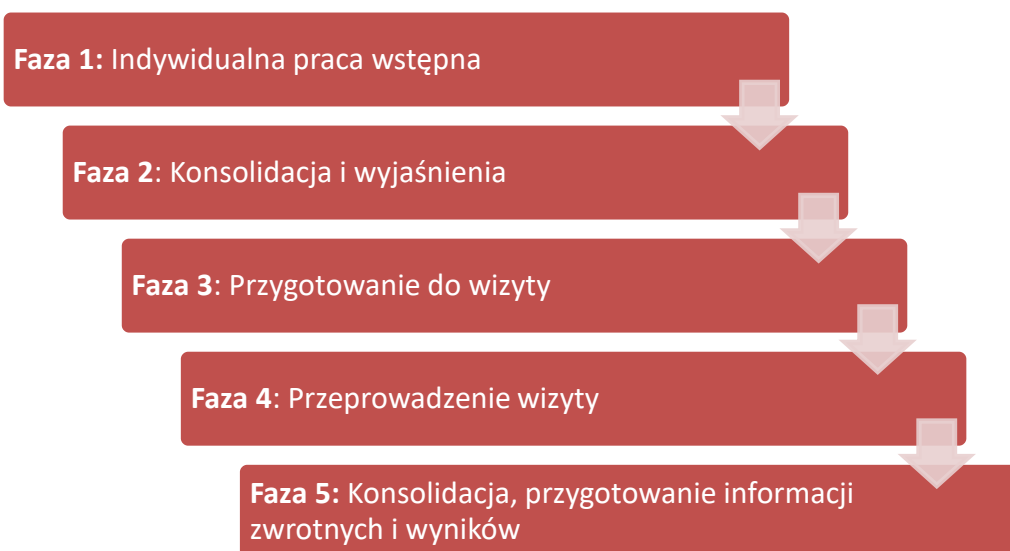
Prosimy o zwrócenie uwagi na poniższe informacje, które mogą usprawnić proces i zapobiec ewentualnym problemom

Faza	Co należy wykonać	Czego wykonać nie należy
<b>Przygotowanie do wizyty</b>	Przygotuj z wyprzedzeniem wizytę; Bądź w regularnym kontakcie z liderem zespołu asesorów.	Nie czekaj do ostatniej chwili, aby przygotować wizytę i ustalić porządek obrad wszystkich zaangażowanych osób.
<b>Przygotowanie do wizyty – przygotowanie pracowników</b>	Poinformuj swoich pracowników o tym, jak wygląda ocena EFQM i na czym polega wizyta.	Nie oczekuj, że pracownicy będą dobrze orientować się w zagadnieniach oceny EFQM, jeśli realizujesz proces po raz pierwszy.
<b>Wizyta</b>	Upewnij się, że masz dostęp do wszystkich odpowiednich materiałów pomocniczych; Przeprowadzanie wywiadów z pracownikami służy do potwierdzenia informacji oraz wyjaśnienia ewentualnych wątpliwości.	Nie drukuj wszystkich materiałów i nie zostawiaj ich w pomieszczeniu asesorów; Asesorzy będą pytać o interesujące ich kwestie.
<b>Wizyta – spotkania podsumowujące każdy dzień oceny</b>	Zgłaszaj swoje obawy i wątpliwości liderowi zespołu asesorów (i Fundacji w razie potrzeby) podczas spotkań lub w dowolnym innym momencie.	Nie czekaj ze zgłoszeniem uwag do końca wizyty; Nie lekceważ znaczenia spotkań.
<b>Wizyta – spotkanie zamykające</b>	Spodziewaj się, że podczas spotkania zamykającego otrzymasz od zespołu asesorów istotne informacje na temat organizacji.	Nie oczekuj, że otrzymasz wynik lub potencjalny wynik oceny.

## Proces oceny – perspektywa asesorów

Wszyscy asesorzy są szkoleni w zakresie prowadzenia ocen zgodnie z Modelem Doskonałości EFQM. Zespół asesorów zazwyczaj liczy 3-6 osób (w zależności od wielkości i zakresu działalności organizacji) i poświęca około 300 godzin pracy na ocenę organizacji.

Ramowy proces realizowany przez asesorów jest opisany poniżej:



### Faza 1: Indywidualna praca wstępna

Po otrzymaniu od Fundacji oficjalnego potwierdzenia uczestnictwa w ocenie asesorzy rozpoczynają pracę nad aplikacją organizacji. Korzystając z deklaracji uczestnictwa i dokumentu aplikacyjnego, każdy asesor przygotowuje się indywidualnie. Praca polega na analizie tematów strategicznych organizacji.

### Faza 2: Konsolidacja i wyjaśnienia

Zespół asesorów konsoliduje pracę wstępną i rozpoczyna pracę zespołową. Lider zespołu może skontaktować się z organizacją w celu wyjaśnienia i upewnienia się, że zespół zrozumiał strategię, cele i kontekst organizacji.

### Faza 3: Przygotowanie do wizyty

Zespół asesorów zaczyna przygotowywać wizytę i jej dokładny plan, w tym szczegóły logistyczne. Lider zespołu przydziela poszczególnym asesorom odpowiedzialności za ocenę poszczególnych kryteriów, a następnie asesorzy przygotowują się merytorycznie do oceny w swoich zakresach tematycznych. W tym czasie interakcja w zespole jest realizowana w sposób ciągły, a lider zespołu organizuje proces komunikacji w celu monitorowania stanu przygotowania do wizyty.

## Faza 4: Wizyta

Asesorzy przyjeżdżają do organizacji i prowadzą wywiady z osobami z różnych szczebli organizacji.

## Faza 5: Konsolidacja, przygotowanie informacji zwrotnych i wyników

Podczas prowadzenia wywiadów i grup fokusowych asesorzy zapisują swoje indywidualne obserwacje i dzielą się nimi z resztą zespołu. Po zakończeniu wywiadów członkowie zespołu pracują wspólnie i konsolidują wyniki. Wynikiem tej pracy jest przygotowanie pierwszego projektu raportu i oceny organizacji za pomocą narzędzia RADAR. Ostateczna wersja raportu jest przygotowywana po zakończeniu wizyty, a następnie wysyłana do Fundacji.

## 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

Jest to dokument, który zostanie wykorzystany do wstępnej oceny przez zespół asesorów.

Dokument aplikacyjny składa się z następujących części:

- Kluczowe informacje: opis organizacji, jej struktury, celów strategicznych, interesariuszy i otoczenia (około 5-10 stron);
- Mapa Potencjałów: opis kluczowych podejść, które powinny przełożyć się na realizację celów strategicznych (około 15-20 stron);
- Kluczowe wyniki: przegląd kluczowych wyników osiągniętych przez organizację, który wskazuje, jak skutecznie osiągnane są cele strategiczne (około 5-10 stron).

Ten dokument liczy zazwyczaj około 35-40 stron, ale w razie potrzeby wykresy lub inne istotne materiały należy dołączyć jako załącznik.

Prosimy o kontakt z Fundacją w celu otrzymania szablonu dokumentu aplikacyjnego.

## Inne przydatne informacje

### Oplata

Opłaty za przeprowadzenie procesu EFQM Recognised for Excellence. 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 oceny:

- **Podróż i zakwaterowanie Asesorów:** zarówno koszty podróży, jak i zakwaterowanie asesorów muszą być pokryte przez organizację kandydującą. Przyjętym standardem jest zakwaterowanie w hotelu o standardzie przynajmniej 3-gwiazdkowym (wszyscy asesorzy powinni być zakwaterowani w tym samym hotelu). 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