



**PODSTAWOWE DANE
ORAZ STRUKTURA MODELU I SAMOCENY
POLSKIEJ NAGRODY JAKOŚCI
ZNAKOMITY PRZYWÓDCA**

**„PRZYWÓDZTWO TO OSIĄGANIE NIEZWYKŁYCH WYNIKÓW
Z UDZIAŁEM ZWYKŁYCH LUDZI”**

Sir Jon Harley Jones

Opracował: Mirosław Recha, Witold Modliński, Anna Osińska



Warszawa 2017

SPIS TREŚCI

Lp.	Nazwa	strona
I.	PODSTAWOWE DANE KONKURSU ZP	3
1.	Wstęp	3
2.	Kategorie konkursu ZP	3
3.	Terminarz przyznawania nagród ZP	4
4.	Zgłoszenie do konkursu ZP	4
5.	Wniosek zgłoszenia do konkursu ZP	5
6.	Wybrane zagadnienia z procesu selekcji wniosków ZP	6
7.	Model Oceny ZP	7
II.	STRUKTURA MODELU SAMOOCENY ZP	11
1.	Wstęp	11
2.	Koncepcja modelu ZP	11
3.	Struktura modelu ZP	14
3.1	Kryteria modelu ZP	15
3.2	Kryteria oceny i punktacja ZP	17
4.	Przygotowanie samooceny ZP	18
4.1	Jakie korzyści daje samoocena ZP	19
4.2	Wytyczne dla opracowania samooceny ZP	19
4.3	Proces oceny samooceny ZP	21
4.4	Proces analizy samooceny ZP	23
TABLICA 1		30
TABLICA 2		31

I. PODSTAWOWE DANE KONKURSU ZP

1. WSTĘP

Model „Znakomite Przywództwo” to jakościowe zasady dla Menadżerów - Liderów, którzy stosując je są zdolni prowadzić organizację do nowych wyzwań i osiągać wraz z załogą wyróżniające się wyniki.

Znakomite Przywództwo, czyli realizacja przywództwa, to ustalanie celów i kierunków rozwoju organizacji, wspieranie ich wykonania oraz kontrola uzyskiwanych efektów.

Celem Modelu „Znakomite Przywództwo” jest wdrażanie zasad, które pomogą tworzeniu oraz promowaniu w Polsce wybitnych Menadżerów - Liderów - świata nauki, praktyki, polityki i masmediów, którzy swoją codzienną pracą będą przyczyniać się do rozwoju polskiej gospodarki, polityki, samorządności, nauki, kultury oraz będą wdrażać i upowszechniać nowoczesne metody zarządzania, a tym samym przyczyniać się do poprawy jakości życia polskich obywateli.

Polscy Liderzy chcąc funkcjonować na polskim i międzynarodowych rynkach muszą dostosować swoje metody i systemy zarządzania do światowych trendów nowoczesności, wykazujących się konkurencyjnością w jakości produkcji i usług oraz obsłudze klientów. Przygotowanie nowych wyrobów, technologii, procesów produkcyjnych, administracyjnych, zarządczych itd., jest niezwykle ważnym elementem globalnej polityki gospodarczej i społecznej każdego państwa, które chce odnieść sukces zarówno na polu lokalnym, jak i międzynarodowym.

Konkurs **POLSKA NAGRODA JAKOŚCI - ZNAKOMITY PRZYWÓDCA** wychodzi naprzeciw tym wyzwaniom i pokazuje przywódców, którzy znakomicie prowadzą swoją organizację do nowych dokonań i osiągają dzięki swojej pracy doskonałe wyniki.

Tak więc, jakość zastosowana do działalności pracy przywódcy staje się syntetycznym miernikiem jego efektywności w zarządzaniu kierowaną przez niego organizacją.

W dalszej części konkurs **POLSKIEJ NAGRODY JAKOŚCI - ZNAKOMITY PRZYWÓDCA** będziemy w skrócie oznaczać **ZP**.

2. KATEGORIE KONKURSU ZP

Komitet Polskiej Nagrody Jakości ustanowił następujące kategorie konkursu **POLSKIEJ NAGRODY JAKOŚCI - ZNAKOMITY PRZYWÓDCA** dla Menadżerów, Liderów:

- I. Organizacji produkcyjnych i usługowych;
- II. Organizacji publicznych (ochrona zdrowia, administracja publiczna itp.);
- III. Organizacji naukowych - edukacyjnych i kulturalnych (szkoły, uczelnie, instytuty, muzea, teatry itp.);
- IV. Organizacji massmediów.

Finaliści konkursu otrzymają:

- Dyplom finalisty.
- Możliwość korzystania w korespondencji i promocji ze Znak i Hasła PNJ, podanego poniżej, przez okres 2 lat. Hasłem **POLSKA NAGRODA JAKOŚCI - ZNAKOMITY PRZYWÓDCA** będzie można się posługiwać po podpisaniu umowy z Sekretariatem PNJ.



**POLSKA NAGRODA JAKOŚCI
FINALISTA KONKURSU ZNAKOMITY PRZYWÓDCA**

Wyróżnieni w konkursie otrzymają:

- Dyplom,
- Możliwość korzystania w korespondencji i promocji ze Znak i Hasła PNJ, podanego poniżej, przez okres 1 roku Hasłem **POLSKA NAGRODA JAKOŚCI - WYRÓŻNIONY W KONKURSIE ZNAKOMITY PRZYWÓDCA** będzie można się posługiwać po podpisaniu umowy z Sekretariatem PNJ.



**POLSKA NAGRODA JAKOŚCI
WYRÓŻNIONY W KONKURSIE ZNAKOMITY PRZYWÓDCA**

3. TERMINARZ PRYZNAWANIA NAGRÓD ZP

Tabela 1

Lp.	Temat zadania	Termin
1	Przyjmowanie wniosków - zgłoszeń	styczeń - marzec
2	Wstępna ocena zgłoszonych wniosków	czerwiec
3	Ocena wniosków i wybór nominatów na finalistów	sierpień - wrzesień
4	Wybór finalistów z przedstawionych nominatów i ogłoszenie wyników konkursu	wrzesień
5	Wręczenie dyplomów	11 listopad

4. ZGŁOSZENIE DO KONKURSU ZP

Do ogólnopolskiego konkursu „**ZNAKOMITY PRZYWÓDCA**” wnioski mogą zgłaszać kierownictwa organizacji: przemysłowych, publicznych, naukowych - edukacyjnych (uczelnie, instytuty, szkoły itp.), kulturalnych (muzea, teatry itp.), redakcje i inne instytucje.

Dyplomy dla Finalistów i Wyróżnionych przyznawane będą tym Przywódcom (Liderom), którzy znakomicie prowadzą swoją organizację do nowych dokonań i ich organizacje osiągnęły, w ostatnich 3-4 latach, doskonałe wyniki w zakresie poprawy satysfakcji klientów, pracowników oraz innych interesariuszy, a także osiągnęły znaczącą poprawę satysfakcji społeczeństwa.

POLSKA NAGRODA JAKOŚCI

Pierwszym krokiem przygotowania wniosku do startu w konkursie ZP jest zebranie materiałów o pracy i działalności Przywódcy - Lidera zgodnie z kryteriami Modelu „Znakomite Przywództwo”. Pozwoli to ocenić poziom zaangażowania Przywódcy, w aspekcie stopnia wdrożenia tego Modelu w codziennej jego działalności.

W wyniku zebrania danych organizacja uzyska ocenę Przywódcy, która pomoże uwypuklić jego mocne strony i obszary wymagające poprawy w zarządzaniu organizacją.

Wniosek zgłoszenia do konkursu powinien być opracowany zgodnie z kryteriami zamieszczonymi w modelu „Znakomite Przywództwo - ZP”.

Dyplomy finalistów przyznawane są Przywódcom - Liderom, którzy osiągnęli najwyższą ocenę u ekspertów Komisji Weryfikacyjnej Komitetu Polskiej Nagrody Jakości - PNJ.

Wyróżnienia są przyznawane tym Przywódcom - Liderom, którzy osiągnęli dobrą ocenę u ekspertów Komisji Weryfikacyjnej Komitetu Polskiej Nagrody Jakości - PNJ oraz mają wyróżniające się wyniki w zarządzaniu swoją organizacją.

W konkursie ZP mogą uczestniczyć:

I. Przywódcy, Liderzy organizacji produkcyjnych i usługowych:

- 1) Pracujących dla zysku.
- 2) Działających na terenie Polski i płacące w Polsce podatki.
- 3) Działające na terenie Polski minimum 6 lat.

II. Przywódcy, liderzy organizacji publicznych:

- 1) Pracujących na kierowniczych stanowiskach, co najmniej 6 lata.

III. Przywódcy, liderzy organizacji naukowych - edukacyjnych, kulturalnych i massmediów:

- 1) Pracujących na kierowniczych stanowiskach, co najmniej 6 lata.

Po wpłynięciu wniosku do sekretariatu konkursu, będzie on podlegał procesowi selekcji, realizowanej przez specjalnie przeszkolonych przez Sekretariat Polskiej Nagrody Jakości ekspertów Komisji Weryfikacyjnej.

Wniosek jest oceniany w systemie punktowym, na podstawie dostarczonej przez organizację Przywódcy Jego samooceny, którą należy przesłać wraz z wnioskiem.

Eksperci Komisji podczas, oceny wniosku, mają za zadanie przeprowadzić weryfikację wniosku, w czasie której poddadzą analizie stosowane praktyki jakościowe oraz wyniki rozwoju całej organizacji w ostatnich latach (przynajmniej w ostatnich, trzech latach), które zostały wdrożone i osiągnięte dzięki Przywódcy - Liderowi oraz oceny zamierzeń Przywódcy dla przyszłościowego rozwoju organizacji.

Po dokonaniu ostatecznej selekcji wniosków i wybraniu przez Prezydium Komitetu PNJ Finalistów i Wyróżnionych, wyniki konkursu zostają ogłoszone w środkach masowego przekazu.

5. WNIOSEK ZGŁOSZENIA DO KONKURSY ZP

Wniosek powinien zawierać następujące elementy:

1. Strona tytułowa, w raz ze spisem treści, na której należy podać pełną nazwę organizacji, w której pracuje kandydat, adres oraz datę opracowania.

2. Formularz wniosku, podpisany przez jednego z kierowników organizacji, który nie startuje w konkursie (Z-cy dyrektora, prezesa itp.).
3. samoocenę w formie elektronicznej, (zapisy w dokumencie edytowalnym - Calibri 11).
4. Kryteria samooceny nie mogą zawierać więcej stron niż zostało to podane w przekazanych materiałach. Samooceny z większą ilością stron nie będą przyjmowane. Do liczby stron samooceny nie wlicza się stron „Krótkiej charakterystyki”.
5. Krótka charakterystyka organizacji, w której pracuje kandydat.
6. Wniosek należy przygotować w języku polskim i przesłać, w podanym na szkoleniu terminie, w formie elektronicznej na adres: **e-mail: pnj@kig.pl**.

6. WYBRANE ZAGADNIENIA Z PROCESU SELEKCJI WNIOSKÓW ZP

Wniosek - zgłoszenie wpływa do Sekretariatu PNJ, który ocenia czy zawartość wniosku odpowiada wymaganiom i kryteriom stawianym Model **POLSKIEJ NAGRODY JAKOŚCI - ZNAKOMITY PRZYWÓDCA**.

Następnie wniosek zostaje przesłany do sekretarza **Komisji Weryfikacyjnej**. Komisja Weryfikacyjna została powołana przez Komitet Polskiej Nagrody Jakości, do oceny wniosków Indywidualnych konkursów Polskiej Nagrody Jakości.

Sekretarz Komitetu PNJ do każdego zgłoszonego wniosku przydziela eksperta (ekspertów) dla jego oceny. Ocena ekspertów musi być przedstawiona w formie „Raportu Zwrotnego”, zgodnie z oddzielnymi wymaganiami konkursu **ZP**.

Komisja na swoim plenarnym posiedzeniu ocenia wnioski. Komisja na posiedzenie zaprasza ekspertów, którzy na podstawie opracowanych „Raportów Zwrotnych” omawiają mocne strony i obszary wymagające poprawy Kandydatów oraz podają ocenę punktową kandydata. Po dyskusji nad wszystkimi wnioskami, która odbywa się po przedstawieniu opinii ekspertów, Komisja ustala minimum punktów, poniżej których kandydaci odpadają. Następnie Komisja ustala minimum punktów dla nominatów na Wyróżnionych, a następnie minimum punktów dla nominatów na Finalistów danej edycji konkursu. Wszyscy kandydaci, którzy osiągnęli punktację powyżej minimum dla Wyróżnionych otrzymują nominację do Wyróżnienia w konkursie ZP.

Wszyscy kandydaci, którzy osiągnęli punktację powyżej minimum dla Finalistów są nominatami na finalistów w konkursie ZP.

Następnie Sekretarz Komisji Weryfikacyjnej przekazuje protokół z wyborów nominatów na Wyróżnionych i Finalistów konkursu do Sekretariatu PNJ.

Prezydium Komitetu na swym posiedzeniu zapoznaje się dokładnie z charakterystykami nominatów, które są przedstawiane przez Przewodniczącego Komisji Weryfikacyjnej i ekspertów oceniających nominatów.

Po wszechstronnej dyskusji, członkowie Prezydium Komitetu PNJ określają liczbę Wyróżnionych i Finalistów konkursu.

Następnie odbywa się tajne głosowanie. Wyróżnionymi i Finalistami zostają kandydaci, którzy osiągnęli największą liczbę głosów w ramach określonej przez Prezydium Komitetu PNJ liczby Wyróżnionych i finalistów.

Dokładnie przebieg procesu selekcji wniosków został opisany w „Selekcji Wniosków Konkursu - **POLSKIEJ NAGRODY JAKOŚCI - ZNAKOMITY PRZYWÓDCA**”.

7. MODEL OCENY ZP

Technika (narzędzie) oceny Przywódcy - Lidera, z punktu widzenia jego wkładu pracy, jest bardzo użyteczna dla każdej jednostki organizacyjnej, pragnącej rozwijać i doskonalić pracę swoich Przywódców. Ten rodzaj systematycznego przeglądu i pomiaru najważniejszych działań Przywódców jest jednym z głównych zadań w obszarze zarządzania w jakimkolwiek systemie kierowania organizacją.

Ocena pozwala na precyzyjne określenie mocnych stron i obszarów wymagających poprawy w działaniu Przywódców, poprzez ich koncentrowanie się na priorytetach oraz istniejących zależnościach pomiędzy personelem, procesami i rezultatami (wynikami).

Dla organizacji wdrażających i doskonalących Model PNJ i koncepcję ZPJ (TQM) udział w konkursie **POLSKIEJ NAGRODY JAKOŚCI - ZNAKOMITY PRZYWÓDCA** ich Menadżerów jest „Certyfikatem” za znakomite podejście do zasadniczych problemów, które powodują dynamiczny rozwój ich organizacji i wyników oraz daje możliwość porównania swoich osiągnięć z osiągnięciami Przywódców innych lub podobnych organizacji.

Przywódcą nie koniecznie musi być Menedżerem, choć może nim być. Jest on/ona jednakże skoncentrowany/a na osiągnięciu celów przy pomocy ludzi.

Znakomite Przywództwo, czyli realizacja przywództwa, to ustalanie celów i kierunków rozwoju organizacji, wspieranie ich realizacji oraz kontrola uzyskiwanych efektów.

Tak więc, Przywódca ustala kierunki rozwoju i ocenia uzyskane efekty oraz wykorzystuje ich do doskonalenia i uczenia się.

Zadaniem Znakomitego Przywódcy jest:

A. Określenie celów i kierunków działania, czyli:

- 1) Fundamentalnych wartości organizacji w tym etycznych;
- 2) Potrzeb interesariuszy - ich równoważenie;
- 3) krótko i - długoterminowe kierunki działania;
- 4) Kreowanie środowiska sprzyjającego realizacji wartości i kierunków działania organizacji (uczenie się, kreatywność i innowacje);
- 5) Stałość celów;
- 6) Odpowiedzialności społecznej - zrównoważony rozwój;
- 7) Elastyczności i szybkość reagowania na zmiany;
- 8) Komunikacji z interesariuszami.

B. Kontrola, ocena i nauka, czyli:

- 1) Metody i narzędzia realizowanych przeglądów;
- 2) Monitoring i analiza wyników w celu określenia priorytetów do doskonalenia i działań innowacyjnych;
- 3) Wykorzystanie wyników oceny i nauki do realizacji programów i wdrażania priorytetów doskonalenia systemu zarządzania i innowacji;

4) Porównania z najlepszymi w klasie (branży) - Benchmarking;

Sformułowane powyżej cechy Przywództwa, czyli określenie (ustalenie) celów i kierunków działania Lidera, potrzebują oparcia w strukturze „Potencjału organizacji”. Strukturą „Potencjału organizacji” są:

- (1) Przywództwo
- (2) Strategia,
- (3) Pracownicy,
- (4) Zasoby i partnerstwo,
- (5) Procesy, wyroby, usługi.

Przywódcy za pomocą tego potencjału realizują swoje cele i wyznaczają kierunki działania. Aby sprawdzić czy te działania przynoszą spodziewane efekty, Przywódca musi kontrolować realizację ustalonych celów i kierunków działań poprzez strukturą „Rezultatów organizacji”:

- (5) Wyniki dotyczące klientów,
- (6) Wyniki dotyczące pracowników,
- (7) Wyniki dotyczące społeczeństwa
- (8) Kluczowe wyniki.

Przywódca analizując i oceniając „Rezultaty organizacji” oraz porównując je z innymi podobnymi organizacjami uczy się, dzięki czemu doskonali, wprowadza innowacje i priorytety do realizacji swoich celów i kierunków działań.

Tak więc konkurs **POLSKIEJ NAGRODY JAKOŚCI - ZNAKOMITY PRZYWÓDCA** oparty jest na dziewięciu kryteriach „Zarządzania przez Jakość - TQM”.

Jak podano powyżej, dla klarownego zobrazowania, Model „Doskonały Przywódca” został podzielona na dwie podstawowe grupy:

- **Potencjału organizacji,**
- **Rezultatów organizacji.**

Na rys. 1. została przedstawiona struktura kryteriów modelu „Doskonałego Przywódcy” oraz punktacja poszczególnych kryteriów.

Podstawowe kryteria Struktury Modelu „Znakomity Przywódca” można określić następująco (rys. 1.)

(1) Przywództwo - 500 punktów

Realizacja Przywództwa, to ustalanie celów i kierunków rozwoju organizacji, wspieranie ich realizacji oraz kontrola uzyskiwanych efektów. Przywódca ustala kierunki rozwoju i ocenia ewentualne zagrożenia w ich realizacji (zarządzanie ryzykiem) oraz uzyskane efekty i wykorzystuje ich do doskonalenia i uczenia się.

(2) Strategia - 70 punktów

Przywódcy organizacji powinni stawiać przed sobą przyszłościowe wymagania, które wyznaczają jasne i jednoznaczne cele, w ramach których organizacja chce przodować.

(3) Pracownicy - 60 punktów

Przywódcy powinni wyznaczać wspólny zbiór wyznawanych wartości w organizacji, który służy do pełnego

wyzwolenia potencjału pracowników i ich inicjatyw, które funkcjonują w kulturze opartej na wzajemnym zaufaniu (etyce) oraz kompetencji. Rozwijaniu i umacnianiu kompetencji pracowników powinno służyć także ich upewnoczenia, czyli przekazywanie uprawnień.

(4) Zasoby i partnerstwo - 60 punktów

Przywódcy pracują bardziej efektywnie, kiedy ich relacje z partnerami są wzajemnie korzystne, budowane na zaufaniu (etyce), integracji i wymianie wiedzy. Przywódcy winni także wyznaczać cele i kierunki efektywnego wykorzystywania zasobów organizacji.

Przywódcy pracują efektywnie pod warunkiem, że ich praca opierać się będzie na permanentnym uczeniu się w atmosferze ciągłego doskonalenia.

(5) Procesy, wyroby, usługi - 60 punktów

Przywódcy chcąc efektywnie zarządzać organizacją muszą identyfikować priorytety oraz procesy i wzajemnie je ze sobą wiązać - integrować. Procesy muszą być systematycznie monitorowane, zgodnie z planowymi celami organizacji i doskonalone przy wykorzystaniu wiarygodnych informacji obejmujących uwagi i opinię bezpośrednich interesariuszy.



Rys. 1. Model Struktury „Znakomity Przywódca”

(6) Wyniki dotyczące klientów - 100 punktów

Klient/obywatel jest najważniejszym sędzią jakości wyrobu lub usługi. Dlatego Przywódcy muszą skupiać się na zaspakajaniu ich potrzeb, a nawet wyprzedzaniu tych potrzeb po to, aby utrzymać lojalność klientów i zdobywać nowych klientów.

(7) Wyniki dotyczące pracowników - 40 punktów

Pracownicy są podstawą budowania sukcesu firmy, dlatego Przywódcy muszą badać opinię wyrażaną przez bezpośrednich pracowników i opinie te powinny być dostępne dla zainteresowanych. Przywódcy powinni umieć prognozować satysfakcję pracowników.

(8) Wyniki dotyczące społeczeństwa - 40 punktów

Przywódcy muszą wiedzieć, że ich długofalowym interesom najbardziej służy etyczne podejście do otoczenia, spełnianie wymogów prawnych oraz oczekiwań społeczeństwa.

(9) Kluczowe wyniki - 70 punktów

Znakomitość Przywództwa to umiejętności odpowiedniego (zrównoważonego) zaspakajania interesów: klientów, dostawców, pracowników, właścicieli i społeczeństwa i innych interesariuszy, którzy są zainteresowani funkcjonowaniem organizacji.

DLA UCZESTNIKÓW KONKURSU ORGANIZOWANE SĄ SPECJALNE SZKOLENIA, KTÓRE DOTYCZĄ MODELU EFQM I POLSKIEJ NAGRODY JAKOŚCI ORAZ STRUKTURY „ZNAKOMITY PRZYWÓDCA”, KTÓRA POWSTAŁA Z TYCH MODELI.

SEKRETARIAT POLSKIEJ NAGRODY JAKOŚCI

00-074 Warszawa; ul. Trębacka 4

Tel.: (22) 630 96 63; e-mail: pnj@kig.pl, www.pnj.pl

II. STRUKTURA MODELU SAMOOCENY ZP

1. WSTĘP

Jakość to idea:

- obejmująca filozofię życia,
- pobudzająca społeczną aktywność,
- mierząca społeczną sprawność.

Dlaczego jakość jest tą nową rewolucyjną ideą społeczną?

Ponieważ jakość jest:

- dotychczas nieskompromitowana,
- dostępna w powszechnym zrozumieniu,
- obiektywna w ocenie - miarach,
- przynosi pożądane efekty.

Jakość jest pojęciem filozoficznym. Jest to więc, pojęcie bardziej z dziedziny idei niż rzeczy. Jej istota jest uniwersalna, związana z przejawem każdej ludzkiej działalności w dziedzinie wychowania, dóbr użytkowych, usług, zarządzania, etyki itd.

Z powyższego wynika, że wielorakość dziedzin, które oddziałują na jakość, upoważnia do tworzenia wokół niej koncepcji nowoczesnego zarządzania całą gospodarką narodową w celu spełnienia potrzeb klientów/obywateli - interesariuszy.

Jakość zastosowana do działalności pracy Przywódcy - Lidera staje się syntetycznym miernikiem jego efektywności w zarządzaniu kierowaną przez niego organizacją.

Z tego też powodu, jakość powinna być głównym, centralnym punktem nowoczesnych koncepcji zarządzania.

2. KONCEPCJA MODELU ZP

Współczesne systemy zarządzania charakteryzują się tym, że ich siłą sprawczą osiągnięcia sukcesu jest przywódca i centralne kierownictwo organizacji. Oni integrują załogę wokół określonych celów firmy. Głównie chodzi o to, aby w interesie organizacji wykorzystać wszelkie pomysły i umiejętności ludzkie przydatne dla realizacji określonego celu - energię i entuzjazm całego zespołu. Dlatego obecnie obok przywództwa naczelnego kierownictwa liderzy zespołów odgrywają bardzo istotną rolę w zakresie wspierania, zachęcania i przekazywania uprawnień.

Przywódca powinien posiadać szereg określonych cech i umiejętności: *zawodowych, psychologicznych, rozwiązywania konfliktów, szybko reagować na zmieniające się warunki realizacji celów, nie bać się ryzyka i odpowiedzialności za podejmowane decyzje*. Należy także stwierdzić, że dobry „Szef”, oprócz wymienionych powyżej cech, musi posiadać także *“wrodzone cechy”* np.: *charyzmę*.

Do przywódczych cech (na podstawie ogromnej ilości przeprowadzonych badań) można również zaliczyć: *towarzystwość, łatwy kontakt z ludźmi, energię, zdecydowanie, inteligencję, popularność, takt, rozsądek*

(zdolność oceny), wyobraźnię, odwagę, ambicję, miły wygląd, gotowość współpracy - dostosowanie, poczucie humoru itp.

Nowe pojęcie „Management by walking around” (MBWA) zmusza liderów, aby wyszli ze swoich gabinetów i rozpoznali problemy swoich pracowników. Przywódca musi łączyć wysiłki pracowników ze swoimi celami dla osiągnięcia sukcesu.

Przywódcy pełnią więc, istotne funkcje, które zjednują im ludzi i integrują ich wokół celów. Przede wszystkim powinni potrafić połączyć stawiane przez siebie cele z celami swoich ludzi. Nawet, gdy efektem jest jedynie zaspokojenie podstawowych potrzeb - przywódca wzmacnia je poczuciem realizacji głębszego celu, wyznaczającego załódze nierzadko sens jej jakości życia w ogóle. Bywa, że niektórzy ludzie dopiero za sprawą przywódcy odnajdują w życiu swoje znaczące cele i zaczynają do nich programowo dążyć, co sprzyja ich samorealizacji. Budowanie i integrowanie celów samorealizacji i jakości życia nie jest mocną stroną większości ludzi, stąd Ktoś, kto potrafi je wzbudzić, natychmiast zaskarbia sobie wiodącą pozycję. Dotyczy to nie tylko działalności gospodarczej i publicznej, ale także ruchów religijnych i społecznych.

Jednakże same cele u przywódcy nie wystarczą. Potrzebny jest *wewnętrzny „ogień”*, który wciąż podsyca ich wagę. Wzbudzanie *entuzjazmu* jest następnym źródłem motywacji osób postępujących za przywódcą. Gdy zabraknie entuzjazmu - choćby chwilowo - ludzie tracą często wolę do dalszego działania, gubią kierunek. Przydarza im się to, co H.W. Arnold uważa za „*najgorsze bankructwo - utratę entuzjazmu*”. Jego zdaniem, *Kto stracił wszystko oprócz entuzjazmu, ten może powrócić na drogę sukcesu*”.

Następna funkcja przywódcy to *wydobywanie z ludzi tego, co w nich najlepsze*. *Entuzjazm oraz osobisty stosunek do celów organizacji* powodują silną motywację wewnętrzną do działania. Oba te zjawiska można w ludziach inicjować ułatwiając im działanie na poziomie swoich najwyższych możliwości w danej chwili i zapewniając im szansę rozwoju.

Istnieje powiedzenie, że „Najbardziej pragniemy, aby nas ktoś uczynił takimi, jakimi być możemy”. Spotykając Człowieka - Przywódcę, który potrafi tego dokonać, kochamy go, chętnie za nim podążamy, zrobimy dla niego wiele i wykonamy to najlepiej, jak potrafimy. Już nie tylko nasz cel staje się istotny, ale personalne zaangażowanie drugiego człowieka. W ten sposób Przywódca przyczynia się nie tylko do skutecznego działania swoich podopiecznych, ale także *kreuje twórców* wielkich dokonań.

Ludzkie życie może się potoczyć zupełnie inną drogą, gdy na tę, którą podążają, wejdzie człowiek potrafiący wydobyć z nich to, co najlepsze, który wyzwoli w nich nie tylko zdolności do określonej pracy, ale pozwoli im także odkryć ich dla siebie samych, pokaże tkwiącą w nich wielkość.

Taki Człowiek i takie Kierownictwo są potrzebni do doskonalenia Zarządzania przez Jakość (TQM) w organizacji, do integracji procesów i systemów zarządzania, do współpracy i dopasowania w łańcuchu dostawca, klient - interesariusz.

Kadra zarządzająca musi więc zmieniać swoje oblicze. Szkolić siebie i załogę, uczyć się cierpliwości i odpowiedzialności, wsłuchiwać się w „*głos załogi*”, doskonalić siebie i załogę, organizować dobrą komunikację, współpracować z miejscowym społeczeństwem, organizacjami społecznymi i zawodowymi, zwracać uwagę na pracę zespołową itp. Przede wszystkim jednak musi wiedzieć, że pracuje dla *człowieka*

w łańcuchu *dostawca - klient* i to zarówno w łańcuchu *wewnętrznym organizacji jak i zewnętrznym*. Dlatego powinna wsłuchiwać się w głosy *klientów wewnętrznych i zewnętrznych*.

Bez przywódcy nie jest możliwy sukces organizacji!!!

Z powyższego wiemy już jak przywódcy działają. **Ale co robią?**

To pytanie często wprowadza dezorientację. Zastanawiamy się więc, czy są oni odpowiedzialni za budżet? Czy sporządzają plany? Czy podejmują decyzje? Czy są "szefami"? Odpowiedź na wszystkie te pytania brzmi tak - czasami! Ale nie jest to istotą Przywództwa.

Stephen Cove w „7 nawykach bardzo skutecznych ludzi” przedstawił, że:

**“Zarządzanie to skuteczność we wspinaniu się po drabinie sukcesu,
Przywódtwo to ustalanie czy drabina oparta jest o właściwą ścianę”**

Na Konferencji Szkoleniowej EFQM "Learning Edge" porównano Zarządzanie i Przywództwo w następujący sposób:

Zarządzanie	Przywódtwo
- Radzenie sobie ze złożonością	- Radzenie sobie ze zmianami
- Planowanie i budżet	- Ustalanie kierunku
- Obsadzanie personelem i organizacją	- Dopasowanie ludzi
- Kontrolowanie i rozwiązywanie problemów	- Motywowanie i inspirowanie

Przywódcą nie koniecznie musi być menedżerem, choć może nim być. Jest on/ona jednakże skoncentrowany/a na osiągnięciu celów przy pomocy ludzi.

Znakomite Przywództwo, czyli realizacja przywództwa, to ustalanie celów i kierunków rozwoju organizacji, wspieranie ich realizacji oraz kontrola - monitoring - uzyskiwanych efektów.

Tak więc, Przywódca ustala kierunki rozwoju i ocenia uzyskane efekty oraz wykorzystuje ich do uczenia się i doskonalenia swojej pracy i organizacji.

Zadaniem Znakomitego Przywódcy jest:

A. Określenie celów i kierunków działania, czyli:

- a. Fundamentalnych wartości organizacji w tym etycznych;
- b. Potrzeb interesariuszy - ich równoważenie;
- c. Krótko i – długoterminowe kierunki działania;
- d. Kreowanie środowiska sprzyjającego realizacji wartości i kierunków działania organizacji (uczenie się, kreatywność i innowacje);
- e. Stałość celów;
- f. Odpowiedzialności społecznej - zrównoważony rozwój;
- g. Elastyczności i szybkość reagowania na zmiany;
- h. Komunikacji z interesariuszami.

B. Kontrola, ocena i uczenie się, innowacje czyli:

- a. Metody i narzędzia realizowanych przeglądów;
- b. Monitoring i analiza wyników w celu określenia priorytetów do doskonalenia i działań innowacyjnych;
- c. Wykorzystanie wyników oceny i nauki do realizacji programów, innowacji i wdrażania priorytetów doskonalenia systemu zarządzania;
- d. Porównania z najlepszymi w klasie (branży) - Benchmarking.

„Znakomite Przywództwo” musi być traktowane jak klasyczny (rutynowy) cel, dla którego potrzebne są: wyznaczone precyzyjnie i mierzalne cele, zasoby, plan, jasne ustalenie odpowiedzialności, weryfikacja osiągnięcia celu, ponowne uzgodnienie celu, itd.

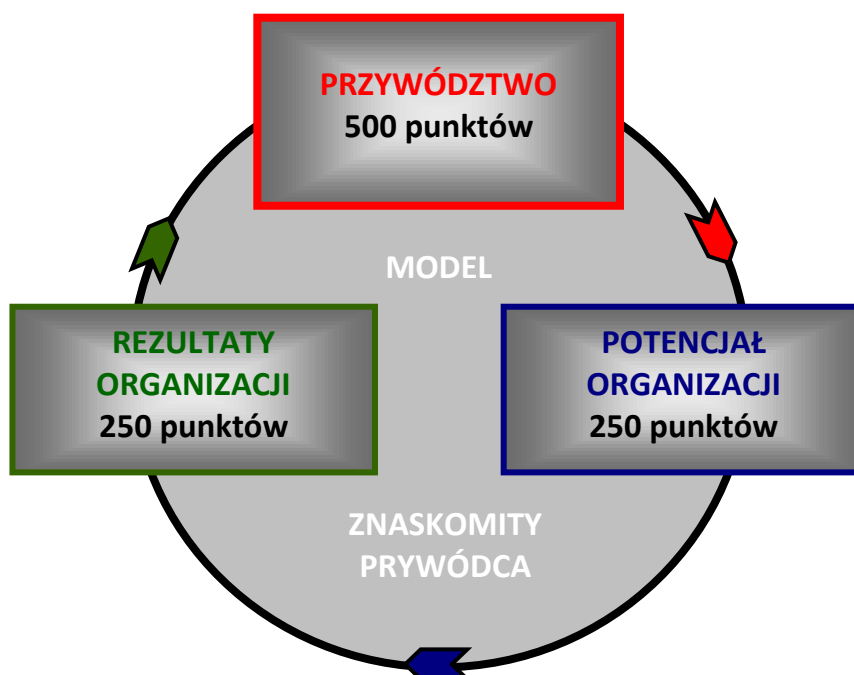
Model „Znakomity Przywódca”, będziemy w dalszej części oznaczać skrótem „MZP”, natomiast nazwę „Znakomity Przywódca” będziemy oznaczać symbolem „ZP”.

3. STRUKTURA MODELU ZP

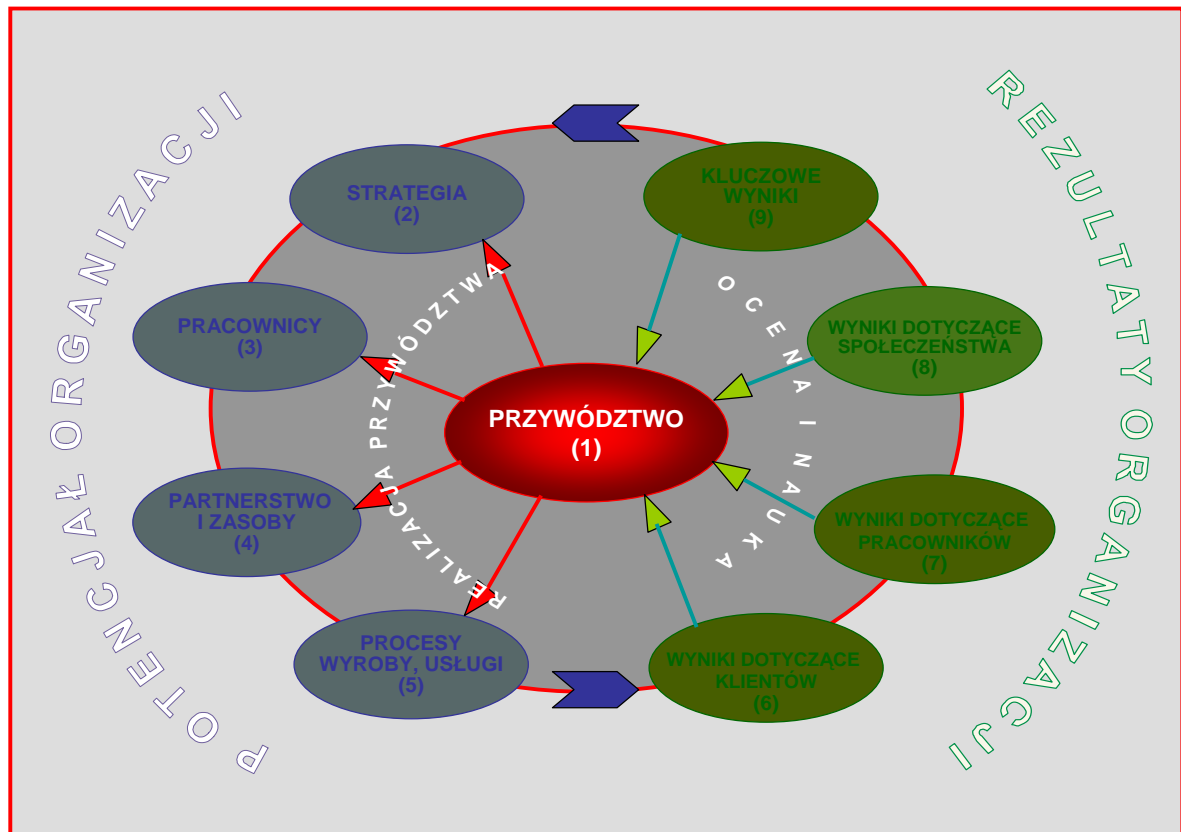
Na podstawie podanych powyżej rozważań powstał Model „Znakomity Przywódca” który oparta jest na Modelu Znakomitości EFQM (Europejska Fundacja Zarządzania Jakością) oraz na Modelu Doskonalenia Zarządzania Polskiej Nagrody Jakości (rys.1). Struktura modelu „ZP” pokazana jest na rys. 2.

Sformułowane cechy realizacji przywództwa, czyli określenie (ustalenie) celów i kierunków działania lidera, które podano w rozdziale 2., funkcjonują w strukturze „Potencjału organizacji”. **Strukturą „Potencjału organizacji” są:**

- (2) Strategia,
- (3) Pracownicy,
- (4) Zasoby i partnerstwo,
- (5) Procesy, wyroby, usługi.



Rys 1. Model Znakomity Przywódca



Rys. 2. Struktura Modelu „Znakomitości Przywództwa”

Przywódcy wykorzystują ten potencjał do wyznaczania kierunków działania i realizacji celów. Aby sprawdzić, czy te działania przynoszą **spodziewane rezultaty**, przywódca - lider musi kontrolować realizację ustalonych celów i kierunków działań.

Na „Rezultaty organizacji” składają się:

- (6) Wyniki dotyczące klientów,
- (7) Wyniki dotyczące pracowników,
- (8) Wyniki dotyczące społeczeństwa
- (9) Kluczowe wyniki.

Przywódca analizując i oceniając „Rezultaty organizacji” oraz porównując je z innymi podobnymi organizacjami uczy się, dzięki czemu doskonali swoje działania i wprowadza nowatorstwo i innowacje.

Tak więc, ocena realizacji kierunków działań i celów oraz uczenie się przywódcy to:

- Metody i narzędzia realizowanych przeglądów;
- Sposoby analizy wyników w celu określenia priorytetów do doskonalenia i działań nowatorskich - innowacyjnych;
- Porównanie z najlepszymi w klasie (branży);
- Uchwycenie systemowych powiązań przyczynowo-skutkowych.

3.1. KRYTERIA MODELU ZP

Podstawowe kryteria modelu „Znakomity Przywódca” można określić następująco:

(1) Przywództwo

Realizacja przywództwa, to ustalanie kierunków rozwoju i celów organizacji, wspieranie ich realizacji oraz kontrola uzyskiwanych efektów. Przywódca ustala kierunki rozwoju i ocenia uzyskane efekty oraz wykorzystuje je do doskonalenia i uczenia się.

(2) Strategia

Przywódcy organizacji powinni stawiać przed sobą przyszłościowe wyzwania i wyznaczać jasne i jednoznaczne cele, w ramach których organizacja chce przodować.

(3) Pracownicy

Przywódcy powinni wyznaczać wspólny zbiór wyznawanych wartości w organizacji, który służy do pełnego wyzwolenia potencjału pracowników i ich inicjatywy.

(4) Partnerstwo i zasoby

Przywódcy pracują bardziej efektywnie, kiedy relacje z partnerami są wzajemnie korzystne, budowane na zaufaniu, integracji i wymianie wiedzy.

Przywódcy winni wyznaczać cele i kierunki efektywnego wykorzystywania zasobów organizacji

(5) Procesy, wyroby, usługi

Przywódcy chcąc efektywnie zarządzać organizacją muszą określić i zidentyfikować procesy i wzajemnie je ze sobą wiązać - integrować. Procesy muszą być systematycznie monitorowane, zgodnie z planowymi celami organizacji i doskonalone przy wykorzystaniu wiarygodnych informacji obejmujących uwagi i opinie bezpośrednich interesariuszy.

Procesy muszą zapewnić, że projektowanie oraz realizacja wyrobów i usług jest zgodna z wymaganiami klientów.

(6) Wyniki dotyczące klientów

Klient/obywatel jest najważniejszym sędzią jakości wyrobu lub usługi, dlatego Przywódcy muszą skupiać się na zaspakajaniu ich potrzeb, a nawet wyprzedzaniu tych potrzeb, po to aby utrzymać lojalność klientów i zdobywać nowych klientów.

(7) Wyniki dotyczące pracowników

Pracownicy są podstawą budowania sukcesu firmy, dlatego Przywódcy muszą badać opinię wyrażaną przez bezpośrednich pracowników i aby te opinie były dostępne dla zainteresowanych. Przywódcy powinni umieć prognozować satysfakcję pracowników.

(8) Wyniki dotyczące społeczeństwa

Przywódcy muszą wiedzieć, że ich długofalowym interesom najbardziej służy etyczne podejście do otoczenia, spełnianie wymogów prawnych oraz oczekiwań społeczeństwa.

(9) Kluczowe wyniki

Znakomitość Przewodzenia to umiejętności odpowiedniego (zrównoważonego) zaspakajania interesów: klientów, dostawców, pracowników, właścicieli i społeczeństwa (interesariuszy), którzy są zainteresowani funkcjonowaniem organizacji.

3.2. KRYTERIA OCENY I PUNKTACJA ZP

(1) Przywództwo - 500 punktów

- (1.1) W jaki sposób przywódca wypracowuje i ustala misję, wizję, i wartości organizacji oraz pełni rolę modelową?
- (1.2) W jaki sposób przywódca kreuje środowisko sprzyjające realizacji i doskonaleniu funkcjonowania celów strategicznych, innowacji, organizacyjnej prężności, uczeniu się organizacyjnemu i indywidualnemu?
- (1.3) Jak przywódca komunikuje kierunki strategii oraz jednoczy pracowników w dzieleniu się i osiągnięciu głównych celów i realizacji zadań organizacji?
- (1.4) W jaki sposób przywódca promuje środowisko sprzyjające wymaganiom zachowań etycznych (np.: przeciwdziałania zagrożeniom korupcyjnym) i zgodnych z prawem?
- (1.5) W jaki sposób przywódca komunikuje się z pracownikami, upełnomocnia i inspirowuje ich motywację oraz jak zachęca do dwustronnej komunikacji w całej organizacji?
- (1.6) W jaki sposób przywódca pełni aktywną rolę w nagradzaniu pracowników i wyrażaniu im uznania?
- (1.7) W jaki sposób przywódca kreuje i równoważy wartość dla wszystkich interesariuszy?
- (1.8) W jaki sposób przywódca adresuje następujące kluczowe czynniki zarządzania:
 - a. Odpowiedzialność za działania kierownictwa?
 - b. Odpowiedzialność finansową?
 - c. Chroniące interesy interesariuszy?
- (1.9) W jaki sposób przywódca promuje oraz aktywnie wspiera lokalne społeczności?
- (1.10) W jaki sposób przywódca analizuje uzyskane wyniki i wykorzystuje konkluzje z tych analiz do doskonalenia strategii oraz tworzenia perspektywy przyszłościowej?

(2) Strategia - 70 punktów

- (2.1) W jaki sposób organizacja opiera swoją strategię na potrzebach i oczekiwaniach interesariuszy oraz zewnętrznego otoczenia?
- (2.2) Jak strategia i wspierające ją polityki są wypracowywane, komunikowane, wdrażane, monitorowane, podlegają przeglądom i aktualizacji?

(3) Pracownicy - 60 punktów

- (3.1) Jak pracownicy są dostosowani, zaangażowani, upełnomocnieni, rozwijają swoje możliwości i wiedzę oraz jak wspierają strategię organizacji?
- (3.2) Jak pracownicy skutecznie się komunikują w całej organizacji oraz jak są nagradzani, wyraża się im uznanie i dba się o nich?

(4) Partnerstwo i zasoby - 60 punktów

- (4.1) Jak zarządza się relacjami z partnerami i dostawcami i jakie wynikają z tego trwałe korzyści?
- (4.2) Jak zarządza się finansami, technologią informacją, wiedzą, IT oraz budynkami i wyposażeniem, aby wesprzeć realizację strategii oraz zabezpieczyć trwały sukces?

(5) Procesy, wyroby, usługi - 60 punktów

(5.1) Jak procesy, wyrobu i usługi są projektowane i zarządzane, skutecznie promowane i wprowadzane na rynek, aby optymalizować wartość dla interesariuszy?

(5.2) Jak relacje z klientami/obywatelami są zarządzane i doskonalone?

(6) Wyniki dotyczące klientów - 100 punktów

(6.1) W jaki sposób przywódcy oceniają wyniki dotyczące klientów/obywateli i jakie uzyskują rezultaty oraz jak one wyglądają w porównaniu z innymi podobnymi organizacjami?

(6.2) W jaki sposób przywódcy wewnętrznymi procesami organizacji oddziałują (monitorują, rozumieją, przewidują i doskonalą) na wyniki dotyczące klientów/obywateli i jakie uzyskują rezultaty oraz jak one wyglądają w porównaniu z innymi podobnymi organizacjami?

(7) Wyniki dotyczące pracowników - 40 punktów

(7.1) W jaki sposób przywódcy oceniają wyniki dotyczące pracowników i jakie uzyskują rezultaty oraz jak one wyglądają w porównaniu z innymi podobnymi organizacjami?

(7.2) W jaki sposób przywódcy oddziałują (monitorują, rozumieją, przewidują i doskonalą) wyniki dotyczące pracowników i jakie uzyskują rezultaty oraz jak one wyglądają w porównaniu z innymi podobnymi organizacjami?

(8) Wyniki dotyczące społeczeństwa - 40 punktów

(8.1) W jaki sposób przywódcy oceniają wyniki dotyczące społeczeństwa i jakie uzyskują rezultaty oraz jak one wyglądają w porównaniu z innymi podobnymi organizacjami?

(8.2) W jaki sposób przywódcy oddziałują (monitorują, rozumieją, przewidują i doskonalą) wyniki dotyczące społeczeństwa i jakie uzyskują rezultaty oraz jak one wyglądają w porównaniu z innymi podobnymi organizacjami?

(9) Kluczowe wyniki - 70 punktów

(9.1) Jakie kluczowe wyniki finansowe uzyskują przywódcy i jak one wyglądają w porównaniu z planowanymi i w porównaniu z innymi podobnymi organizacjami?

(9.2) Jakie wyniki poza finansowe uzyskują przywódcy i jak one wyglądają w porównaniu z planowanymi oraz w porównaniu z innymi podobnymi organizacjami?

4. PRZYGOTOWANIE SAMOOCENY ZP

Ocenę pracy przywódcy - lidera może przeprowadzać stosowna grupa (np.: Rada Nadzorcza), lub może opracować samoocenę sam przywódca - lider.

Technika (narzędzie) samooceny przywódcy, z punktu widzenia zarządzania firmą, jest bardzo użyteczna dla każdej organizacji pragnącej doskonalić pracę swoich liderów.

Ten rodzaj systematycznego przeglądu i pomiaru najważniejszych poczynań przywódców oraz obszarów ich działalności w organizacji jest jednym z głównych kierunków działania w jakiegokolwiek koncepcji zarządzania.

Narzędzie, jaką jest samoocena pozwala przywódcom - liderom na określenie ich mocnych stron i obszarów wymagających poprawy. Proces ten powinien spowodować opracowanie planowych działań przywódców - liderów dla poprawy ich pracy, a także pozwala na systematyczną kontrolę ich poczynąń. Samoocena pozwala więc, na rozpoznanie stanów krytycznych w koncepcji pracy przywódców - liderów i sformułowaniu wniosków służących do wprowadzenia potrzebnych zmian w ich kierowaniu organizacją.

4.1. JAKIE KORZYŚCI DAJE SAMOOCENA ZP

Doświadczenie uczy, że opracowanie samooceny, w praktycznej działalności przywódcy przynosi szereg wymiernych korzyści. Do korzyści tych można m.in. zaliczyć:

- zdyscyplinowane i usystematyzowane podejście do problemów poprawy (usprawnienia) działalności przywódcy - lidera;
- spójność kierunków działań (postępowania) w określeniu tego, co przywódca powinien realizować;
- kierunki szkolenia przywódcy w problematyce zarządzania organizacją;
- integrowanie różnych inicjatyw w normalne, zwykłe operacje i procesy;
- bardzo skuteczne diagnozowanie;
- środki mierzenia postępu w czasie, przez okresowe samooceny;
- działanie pobudzające do usprawniania pracy przywódcy, ogniskujące się na miejscach gdzie te usprawnienia są najbardziej potrzebne - priorytetowe;
- metodykę do stosowania dla wszystkich liderów w organizacji - od kierownika poszczególnej jednostki organizacyjnej aż do szefa organizacji;
- sposób do kreowania i promowania dobrej pracy i odpowiedzialności;
- szansę promocji dobrze pracujących liderów wśród załogi i zespołów oraz możliwość dzielenia się swoimi osiągnięciami z innymi;
- nagradzanie wyróżniających się osiągnięć liderów;
- sposób do porównania pracy poszczególnych liderów w organizacji;
- sposób na porównanie osiągnięć przywódcy danej organizacji w stosunku do organizacji konkurencyjnych, lub najlepszej w branży, za pomocą wyników osiągniętych przez te organizacje, np. w konkursach Ogólnopolskim i Regionalnych.

Podsumowując, technika samooceny daje przywódcy - liderowi okazję do analizy swojej pracy, analizy jej mocnych stron i obszarów wymagających poprawy. Pozwala to zorientować się jak daleko przywódca - lider wykorzystuje i stosuje nowoczesne metody zarządzania organizacją.

4.2. WYTYCZNE DLA OPRACOWANIA SAMOOCENY ZP

Na rys. 3 pokazano kryteria oraz punktację struktury samooceny przywódcy.

Ocenę przywódcy, wg podanych powyżej kryteriów, może realizować stosowny zespół. Może to być zespół, który opracowuje samoocenę organizacji zgodną z Modelem Doskonalenia Zarządzania Organizacji Polskiej Nagrody Jakości. Natomiast samoocenę wg podanych danych w kryterium „Przywódca” powinien przeprowadzić sam lider organizacji (komórki organizacyjnej).

W tym ostatnim przypadku, jeżeli przywódca i naczelne kierownictwo uważają za słuszne, można powołać zespół ekspertów, który na podstawie samooceny i rzeczywistych faktów oceni pracę przywódcy i pokarze jego mocne strony i obszary wymagające poprawy. Jednak sam przywódca niezależnie od ewentualnej oceny zespołu, powinien obowiązkowo sam też ocenić swoje działania.

Przed przystąpieniem do opracowywaniu samooceny przywódca - lider lub zespół opracowujący ocenę powinien dokładnie zapoznać się z modelem Polskiej Nagrody Jakości oraz strukturą kryteriów modelu „Znakomity Przywódca”. Szkolenia z tego zakresu prowadzone są przez Sekretariat Polskiej Nagrody Jakości.

Po zapoznaniu się z podanymi powyżej modelami, powinien być ustalony harmonogram prac dotyczących realizacji samooceny przywódcy - lidera.

Ważne jest jak przywódcy - liderzy określają cele i kierunki oraz metody swoich działań, a także jak je kontrolują, oceniają i uczą się, wyciągając z nich wnioski dla dalszego doskonalenia swojej działalności.

Dla oceny swojej pracy przywódca - lider powinien także porównywać swoje osiągnięcia do osiągnięć przywódców - liderów innych podobnych organizacji, które osiągają znakomite, ponad przeciętne wyniki, czyli stosować Benchmarking.

Samoocena przywódcy - lidera powinna być realizowana zgodnie z Ankieta - Samooceny, która stanowi oddzielną część Modelu „Znakomity Przywódca”

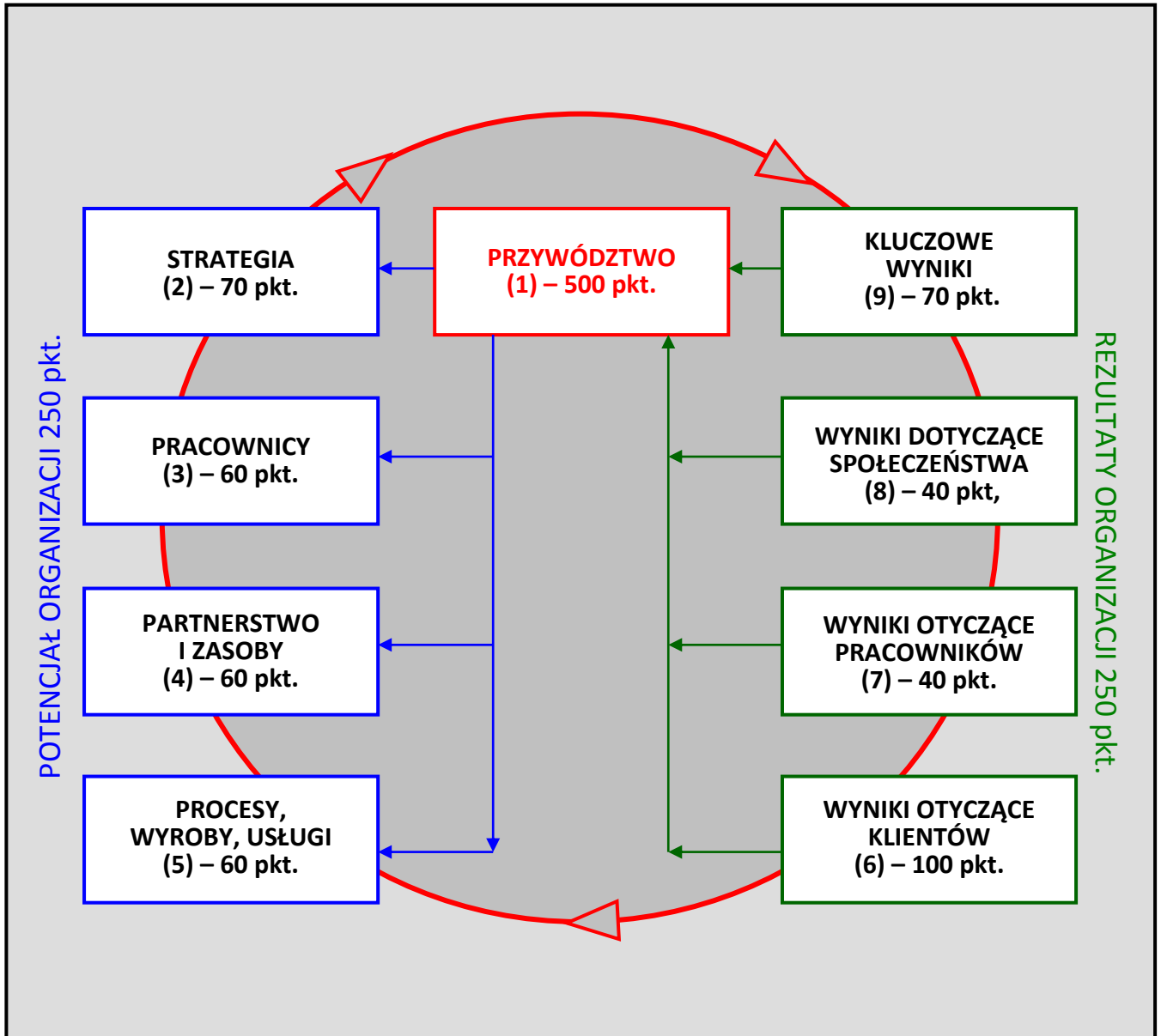
Jak podano powyżej samoocenę powinno ocenić naczelne kierownictwo (powołany zespół), lecz także obowiązkowo sam przywódca - lider. Z oceny powinien powstać raport.

Raport z oceny powinien określić mocne strony i obszary wymagające poprawy pracy przywódcy - lidera oraz ocenę punktową.

Należy zwrócić szczególną uwagę, przy opracowywaniu samooceny oraz jej ocenę, na:

- 1) Indywidualną ocenę każdego kryterium opracowanej samooceny, ze szczególnym zwróceniem uwagi na rolę przywódcy w określaniu wizji, celów, strategii i kierunków oraz metod jego działań, a także monitorowania tych działań w celu doskonalenia pracy przywódcy i całej organizacji.
- 2) Ocenę jak przywódca - lider poprzez potencjał organizacji realizuje swoją wizję, cele i strategię.
- 3) Ocenę jak działania przywódcy - lidera wpływają na rezultaty organizacji.
- 4) Ocenę Społecznej Odpowiedzialności przywódcy - lidera (problemy dotyczące sfer społecznych, środowiskowych, ekonomicznych oraz etyki i wiedzy).
- 5) Porównanie pracy przywódcy - lidera w stosunku do przywódców - liderów innych przodujących organizacji - benchmarking.

Jeżeli organizacja stosuje u siebie Model Doskonalenia Zarządzania PNJ (Polska Nagroda Jakości), to przy opracowaniu samooceny przywódcy - lider, może wykorzystać dane dotyczące potencjału i efektów organizacji z samooceny biznesowej organizacji.



Rys. 3. Kryteria oceny – samooceny „Znakomity Przywódca”

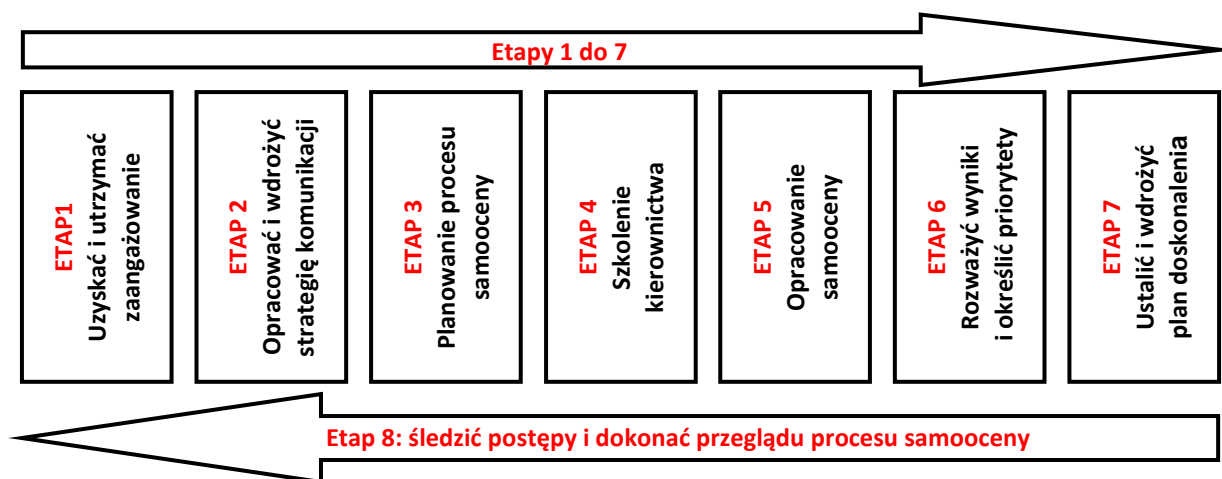
4.3. PROCES OCENY SAMOOCENY ZP

Po zapoznaniu się z strukturą modelu „Znakomity Przywódca” kierownictwo organizacji przeprowadza dyskusję “za i przeciw” wdrożeniu tej koncepcji do powszechnej praktyki przywódcy - lidera. Rozważa więc, następujące zagadnienia:

- Czy przywódca - lider jest świadomy i przygotowany oraz zdeterminowany wdrożyć model?
- Czy dotychczasowe metody kierowania organizacją przywódcy - lidera pozwalały na systematyczne doskonalenie zarządzania organizacją i czy wymagają one dodatkowego bodźca?
- Czy załoga jest przygotowana i akceptuje dalsze doskonalenie funkcjonowania organizacji – czy wdrożono już Kodeks Etyki Zawodowej?
- Czy organizacja posiada określoną wizję, cele i strategię?

Po rozpatrzeniu przez przywódcę - lidera i naczelne kierownictwo organizacji wszystkich elementów za i przeciw, szef firmy podejmuje ostateczną decyzję: realizować model „Znakomity Przywódca”, czy nie.

Jeżeli kierownictwo naczelne (Przywódca) podejmie decyzję o wdrożeniu modelu „Znakomity Przywódca”, to należy postępować zgodnie z proponowanym na rys. 4. procesem Realizacji samooceny.



Rys. 4. Proces opracowania samooceny „Znakomity Przywódca”

Etap 1 - Uzyskać i utrzymać zaangażowanie

Dla Szefa (kierownictwa naczelnego) organizacji, aby zaangażować się w samoocenę przywódcy - lidera pomocnym będzie przede wszystkim zidentyfikowanie i wypracowanie powodów, dla których chce on/oni wprowadzić do swojej praktyki model „Znakomitość Przywództwa” oraz muszą opracować wspólną wizję przyszłych wymagań odnośnie przywódcy - lidera, czyli

- ocenić „gdzie teraz jesteśmy” w odniesieniu do realizacji podstawowych koncepcji zarządzania organizacją;
- ocenić indywidualną zdolność przywódcy - lidera względem kryteriów modelu „Znakomity Przywódca” oraz powinien być realizowany kierunek wspólnej wizji.

Etap 2 - Opracować i wdrożyć strategię komunikowania

Przy każdej zmianie ważne jest opracowanie strategii komunikowania na etapie planowania samooceny. Opracowujący musi analizować wyniki swoich działań. Czy podjęte działania przywódcy - lidera przynoszą oczekiwane przez niego efekty. Dlatego musi posiadać odpowiednie informacje z różnych komórek organizacyjnych. Informacje te potrzebne są do porównań i oceny realizacji jego działań. Należy, więc opracować i wdrożyć:

- wzorzec planu komunikowania (kto, co, dlaczego, jak, kiedy i gdzie);
- sposób komunikowania (zachowanie i technika).

Etap 3 - Planowanie procesu samooceny

Na tym etapie są dwa główne pytania, na które przywódca - lider (naczelne kierownictwo) musi odpowiedzieć:

- Jakie korzyści chcemy osiągnąć z tej samooceny (co jest dla nas ważne)?
- Od czego zaczniemy samoocenę?

Etap 4 - Przeszkolić przywódcę - lidera i naczelne kierownictwo

W zależności od wybranej techniki, przywódca - lider i naczelne kierownictwo zaangażowane w opracowanie samooceny wymagać będą szkoleń od zwykłego uświadamiania do bardzo rygorystycznego 2 - 3 dniowego szkolenia.

Etap 5 - Przeprowadzić samoocenę

Istotą Modelu, na którym jest oparta struktura „Znakomitość Przywództwa” tworzy pewna logika kryjąca się w formule **RADAR**:

- **Results - wyniki**; co przywódca - lider chce, aby osiągnęła organizacja w rezultacie tworzenia przez niego procesu polityki i strategii;
- **Approach - podejście**; planowanie i opracowanie przez przywódcę - lidera zintegrowanego zestawu podejść, aby uzyskać żądane wyniki, teraz i w przyszłości;
- **Deployment - wdrożenie**; ustrukturyzowane rozwinięcie przez przywódcę - lidera i naczelne kierownictwo podejść, aby zapewnić pełne wdrożenie przyjętych celów;
- **Assessment and Review - przegląd, ocena i doskonalenie** podejść przez przywódcę - lidera i naczelne kierownictwo w oparciu o monitorowanie osiągniętych wyników i uczenia się; Należy zidentyfikować obszary wymagające poprawy, nadać im priorytety, planować i wdrażać doskonalenie.

Etap 6 - Rozważyć wyniki i określić priorytety

Po ukończeniu samooceny i jej analizie należy określić priorytety identyfikując te działania, które przyniosą najwięcej korzyści organizacji i interesariuszom.

Etap 7 - Ustalić i wdrożyć plan działania

Kolejnym krokiem, po określeniu priorytetów działań doskonalących pracy przywódcy - lidera, jest sporządzenie i wdrożenie planu działania; należy w nim oprócz zadań dla przywódcy - lidera określić także metody i narzędzia oraz środki (zasoby) potrzebne do ich realizacji.

Etap 8 - Śledzić postępy i dokonać przeglądu procesu oraz kolejnej samooceny

Należy monitorować czy wdrażanie programu działania nie traci swego tempa, jest zgodne z planem i czy przynosi pożądane korzyści. Należy także dokonać oceny przeglądu procesu pod kątem skuteczności i czy doświadczenia wpływające z oceny i jej analizy są wprowadzane do następnej samooceny.

4.4. PROCES ANALIZY SAMOOCENY ZP

Samoocenę przywódcy - lidera powinien przeprowadzić sam przywódca - lider, może także ją realizować naczelne kierownictwo (Zarząd, Rada Nadzorcza). Do tej oceny można wykorzystać następujące metody postępowania, jeżeli ocenia ją stosowny zespół.

- 1) Należy powołać zespół kompetentnych oceniających spośród naczelnego kierownictwa. W/w zespole powinien uczestniczyć przywódca - lider. Aby zespół pracował efektywnie należy:

- Wyznaczyć przewodniczącego, sekretarza, prezentującego i pilnującego czasu.
- Powinna następować rotacja obowiązków w grupie.
- Słuchać wszystkich uczestników zespołu.
- Zapisywać najlepsze pomysły na tablicy.

2) W pracy zespołu powinien obowiązywać konsensus, to znaczy:

- Uzgodniona w ramach zespołu opinia na temat oceny poszczególnych kryteriów struktury „Znakomity Przywódca” w zakresie mocnych stron i obszarów wymagających poprawy oraz zagadnień do wyjaśnienia w trakcie spotkania z przywódcą - liderem;
- Punktacja powstała w oparciu o powyższe uzgodnienia powinna być możliwa do przyjęcia dla każdego z członków zespołu. Kluczowe punkty konsensusu to:
 - Uzgodnić wspólny pogląd zespołu na kryterium następnie oceniać indywidualnie.
 - Punktacja oparta na konsensusie, to punktacja, którą w określonych granicach, mogą zaakceptować wszyscy członkowie zespołu.
 - Proces konsensusu eliminuje emocjonalną obronę własnej punktacji.

4.4.1. Ocena kryterium „(1) Przywództwo” (Tabela 1)

Jak przywódca określa cele i kierunki działania organizacji, czyli jakie ma „**Podejście**” do:

- Fundamentalnych wartości organizacji;
- Potrzeb interesariuszy - ich równowagę;
- Kreowania środowiska sprzyjającego realizacji wartości i kierunków działania organizacji;
- Stałości celów;
- Odpowiedzialności społecznej - zrównoważony rozwój;
- Elastyczności i szybkość reagowania na zmiany;
- Komunikacji z interesariuszami.

W samoocenie przywódcy - lidera jego „**Podejście**” powinno być opisane jako (Tabela 1):

Rzetelne, tzn. czy:

- ma jasne uzasadnienie;
- ma określone procesy;
- skupia się na potrzebach interesariuszy;
- subtelność z upływem czasu jest lub będzie osadzona w podejściu.

Zintegrowane tzn. czy:

- podejście wspiera strategię;
- gdzie to właściwe, podejście jest powiązane z innymi podejściami.

4.4.2. Ocena kryteriów „Potencjału organizacji”

Jak przywódca - lider realizuje określone przez siebie kierunki działania wykorzystując do tego celu odpowiedni „**Potencjał Organizacji**”, którym są:

- (2) Strategia;
- (3) Pracownicy;

- (4) Partnerstwo i zasoby;
- (5) Procesy, wyroby, usługi.

W Tabeli 1 podano metody podejść do kryteriów (1) przywództwa - lidera oraz do potencjału organizacji (kryteria (2), (3), (4), i (5)). W kryteriach „Potencjału organizacji” powinno być opisane jak w organizacji realizuje się rozwinięcie podejść przywódcy, czyli ich systemowe wdrożenie.

1) **Podejście (Plany)** powinno być opisane w samoocenie, jako:

Rzetelne tzn. czy:

- oparte jest na solidnych, racjonalnych postawach,
- istnieją dobrze określone i stworzone Procesy,
- podejście jest skoncentrowane na potrzebach interesariuszy,
- jest trwałe, innowacyjne, elastyczne i mierzalne.

Zintegrowane tzn. czy:

- wspiera politykę i strategię organizacji; właściwe podejście jest powiązane z innymi podejściami.

Tabela 1

ANALIZA POTENCJAŁU	
Elementy:	Atrybuty do oceny
<p>PODEJŚCIE: obejmuje to, co organizacja planuje zrobić wraz z powodem. Rzetelne podejście ma wyraźne uzasadnienie koncentrujące się na teraźniejszych i przyszłych potrzebach organizacji, jest realizowane przez dobrze określone procesy i wyraźnie skupia się na potrzebach interesariuszy stosowanego podejścia. Ponadto podejścia będą zintegrowane, tzn. zintegrowane podejście ma wyraźną bazę w strategii i, gdzie to stosowne, jest powiązane z innymi podejściami. Rafinowanie (sublimowanie) podejścia, z upływem czasu, jest w nim osadzone.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Rzetelne - Zintegrowane
<p>ROZWIĘCIĘ: obejmuje to, co organizacja czyni, aby wdrożyć podejście. W znakomitych organizacjach dane podejście będzie wdrażane w odpowiednich obszarach w sposób systemowy. Wdrażanie systemowe jest dobrze zaplanowane i jest wprowadzane w sposób odpowiedni dla danego podejścia i dla danej organizacji. Istnieć będzie możliwość do wprowadzenia, z upływem czasu, zmian w podejściach.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Wdrożone - Systemowo
<p>OCENA I DOSKONALENIE: obejmuje to, co organizacja czyni, aby doskonalić zarówno podejście jak i rozwinięcie podejścia. W znakomitych organizacjach podejście i rozwinięcie będą poddawane regularnym pomiarom wydajności i skuteczności. Podejmowane będą działania uczenia się, istnieć będą praktyki wnoszenia kreatywności do generowania pomysłów dla nowych lub zmienionych podejść. „Wyjścia” z pomiarów, uczenia się i kreatywności będą wykorzystywane do identyfikowania, nadawania priorytetów, planowania i wdrażania doskonalenia i innowacji.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Mierzenie - Uczenie się i kreatywność - Doskonalenie i innowacja

2) **Rozwinięcie** powinno być opisane w samoocenie, jako:

Wdrożenie, tzn. czy:

- podejście jest wdrożone w stosownych obszarach
- przynosi zamierzone korzyści,
- jest akceptowane przez interesariuszy,
- jest mierzalne.

Systemowe, tzn. czy:

- podejście jest rozwinięte w sposób ustrukturyzowany, z możliwością, jeśli taka będzie potrzeba zarządzania zmianami - Elastyczność.

3) Ocena i doskonalenie powinny być w samoocenie opisane, jako:

Mierzenie, tzn. czy:

- regularnie przeprowadza się pomiar wydajności i skuteczności podejścia i jego wdrożenia;
- wybór pomiaru jest odpowiedni.

Uczenie się i kreatywność, tzn. czy:

- uczenie się jest wykorzystywane do identyfikowania wewnętrznych i zewnętrznych dobrych praktyk i sposobności do doskonalenia;
- kreatywność jest wykorzystywana do generowania nowych lub zmienionych podejść.

Doskonalenie i innowacja, tzn. czy:

- wyjście z mierzenia i uczenia się jest wykorzystywane do identyfikowania, nadawania priorytetów, planowania i wdrażania udoskonaleń i innowacji;
- wyjście z kreatywności jest oszacowywane, ma nadawaną priorytetowość i jest wykorzystywane do nowych innowacji.

4.4.3. Ocena punktowa „Przywództwa” i „Potencjału organizacji”

Po określeniu, zgodnie z podanymi powyżej zasadami, mocnych stron i obszarów wymagających poprawy dla „Przywództwa” oraz „Potencjału organizacji”, który dla realizacji swoich działań wykorzystuje przywódca - lider, należy przystąpić do punktowej oceny opracowanego materiału. Ocena punktową należy realizować zgodnie z podanymi powyżej metodami oraz wykorzystując do tego celu **Tablicę 1**.

Według tej tablicy określamy procentową wartość kryteriów uwzględniając ocenę podejścia, wdrożenia oraz oceny i przeglądu. Postępujemy więc następująco:

OBLICZANIE PUNKTÓW

Każde kryterium struktury „Znakomitość Przywództwa” posiada 2 modułów, ale kryterium „(1) Przywództwo” posiada 10 modułów od (1.1) do (1.10) itp. W „Potencjale organizacji” każdy moduł jest wyceniony na jednakową liczbę punktów, to znaczy, jeżeli kryterium (1) Przywództwo może być ocenione maksymalnie na 500 punktów, to każdy jego moduł może być oceniony maksymalnie na

$$500 : 10 = 50 \text{ punktów}$$

Punktację modułów i kryteriów „potencjału organizacji” w samoocenie określa się oddzielnie za każdy element oceny (patrz Tablica 1) np.:

1. Podejście:

- pewność podejścia: 20 %;

POLSKA NAGRODA JAKOŚCI

- zintegrowanie podejść: 10 %;

Wynik: $(20+10) : 2 = 15\%$

2. Wdrożenie:

- zakres wdrożenia (czy pełne, częściowe itp.): 45%;
- systematyczność wdrożenia: 30%;

Wynik: $(45+30) : 2 = 40\%$ (wyszło 37,5% zaokrągliłem do 40 %)

3. Ocenę i przegląd:

- czy prowadzi się pomiary: 25 %;
- czy istnieje stałe uczenie się: 50%;
- Czy prowadzi się stałe doskonalenie 35%;

Wynik: $(25+50+35) : 3 = 55\%$

Wynik całego modułu wyniesie: $(15+40+55) : 3 = 36,6\% = 35\%$

Teraz tą ocenę wstawiamy do kryterium (1), moduł (1.1) - automatycznie zostanie wyliczona liczba punktów oceny modułu (1.1).

Po wpisaniu do programu „Ocena punktowa” wyników procentowej oceny punktowej wszystkich modułów uzyskamy ocenę całego kryterium oraz wykresy porównawcze.

4.4.4. Ocena kryteriów „Rezultatów organizacji”

Ocenę kryteriów „Efektów Organizacji”, to znaczy wyników, jakie uzyskała organizacja dzięki działaniom przywódcy - lidera, należy realizować następująco (Tabela 2):

TABELA 2

ANALIZA REZULTATÓW	
Elementy:	Atrybuty do oceny
<p>ISTOTNOŚĆ I UŻYTECZNOŚĆ: dane dotyczące Rezultatów powinny być wyczerpujące, aktualne, niezawodne, dokładne, odpowiednio posegmentowane i zgodne ze strategią oraz z potrzebami i oczekiwaniami odpowiednich interesariuszy. Powinny być zrozumiałe relacje pomiędzy stosownymi Rezultatami oraz ich wzajemny na siebie wpływ. Kluczowe Rezultaty powinny być zidentyfikowane i mieć określoną priorytetowość.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Istotność - Integralność - Segmentacja
<p>WYNIKI FUNKCJONOWANIA: w znakomitych organizacjach rezultaty będą wykazywać pozytywne trendy i/lub trwale dobre osiągnięcia. Dla Kluczowych Rezultatów będą wyznaczone cele i będą one właściwe oraz spełniane lub przekraczane. Także, dla Kluczowych Rezultatów, osiągnięcia będą porównywane zewnętrznie i wyniki tych porównań będą korzystne dla organizacji, zwłaszcza w odniesieniu do najlepszych w sektorze i/lub klasie światowej. Rozumienie relacji pomiędzy kryteriami Potencjału a kryteriami Rezultatów da powód do ufności, że dobre funkcjonowanie będzie utrzymane w przyszłości.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Trendy - Cele - Porównania - Przyczyny

Jakie parametry stosowane są przez organizację **do pomiarów (oceny)** wyników działania przywódcy - lidera;

- 1) Czy pokazano pozytywne trendy lub długotrwałe, dobre wyniki działalności organizacji, które są wynikiem pracy przywódcy - lidera i jak długo te trendy lub wyniki się utrzymują (czy podano wyniki dla okresu - nie mniejszego niż ostatnie trzy lub więcej lat)?
- 2) Czy wyniki obejmują wszystkich bezpośrednio zainteresowanych organizacją oraz czy mierzą wszystkie zastosowane przez przywódcę - lidera podejścia oraz ich wdrożenie?
- 3) Czy wyniki dotyczą konkretnych celów i czy cele te są osiągnięte?
- 4) Czy wyniki porównuje się z wynikami przywódców - liderów innych konkurencyjnych organizacji oraz jak te porównania wypadają dla organizacji (benchmarking)?
- 5) Czy wyniki wykazują powiązania przyczynowo skutkowe z działaniami przywódcy - lidera?
- 6) Czy wyniki są skutkiem pomiarów określonego zestawów czynników, dających rezultaty na teraz i na przyszłość?
- 7) Czy wyniki przedstawiają całościowy obraz działalności przywódcy - lidera?

Reasumując „**Rezultaty organizacji**”, które osiągnięto na skutek działań przywódcy - lidera należy oceniać według (Tabeli 2):

- **Istotność i użyteczność, czyli:**

Zakres i użytkowość, tzn. czy:

- odnosi się do potrzeb i oczekiwań odpowiednich interesariuszy,
- jest zgodny ze strategią i politykami organizacji;
- najważniejsze kluczowe wyniki są zidentyfikowane i mają określoną priorytetowość;
- relacje pomiędzy odpowiednimi rezultatami są zrozumiałe.

Integralność, tzn. czy:

- rezultaty są aktualne, wiarygodne i dokładne.

Segmentacja, tzn. czy:

- relacje pomiędzy odpowiednimi wynikami oraz ich wpływ na siebie są zrozumiałe.

- **Wyniki funkcjonowania, czyli:**

Trendy, tzn. czy:

- trendy są pozytywne I/ALBO występuje trwałość osiągnięć.

Cele, tzn. czy:

- dla kluczowych rezultatów cele są planowo ustalane;
- cele są odpowiednie;
- cele są osiągnięte.

Porównania, tzn. czy:

- ustalane porównania dokonywane są dla kluczowych rezultatów;
- porównania są odpowiednie;
- porównania wypadają korzystnie dla organizacji.

Przyczyny, tzn. czy:

- relacja pomiędzy uzyskanymi rezultatami a określonym elementem potencjału jest zrozumiała
- w oparciu o przedstawione dowody jest zaufanie, że dobre funkcjonowanie będzie utrzymane w przyszłości.

4.4.5. Ocena punktowa „Rezultatów organizacji”

Po określeniu, zgodnie z podanymi powyżej zasadami, mocnych stron i obszarów wymagających poprawy dla „**Rezultatów organizacji**”, które zostały osiągnięte zgodnie z działaniami przywódcy - lidera, należy przystąpić do punktowej oceny opracowanego materiału.

Ocenę punktową należy realizować zgodnie z podanymi powyżej metodami oraz wykorzystując do tego celu Tablicę 2.

Według tej tablicy określamy procentową wartość kryteriów uwzględniając „**Istotność i Użyteczność Wyników**” oraz „**Wyniki Funkcjonowania**”.

Postępujemy, więc następująco:

OBLICZANIE PUNKTÓW

Każde kryterium struktury „Znakomitość Przywództwa” w obszarze „Rezultaty Organizacji” posiada po dwa moduły: (6) „Wyniki dotyczące klienta” (6.1) i (6.2), (7) „Wyniki dotyczące pracowników” (7.1) i (7.2), (8) „Wyniki dotyczące społeczeństwa (8.1) i (8.2) oraz (9) „Kluczowe wyniki” (9.1) i (9.2). W „Rezultatach organizacji” każdy moduł jest wyceniony na jednakową liczbę punktów; to znaczy, jeżeli kryterium (6) „Wyniki dotyczące Klientów” może być ocenione maksymalnie na 100 punktów, to każdy jego moduł może być oceniony maksymalnie na 50 punktów. Kryterium (7) może być maksymalnie ocenione na 40 punktów, to każdy moduł tego kryterium może być maksymalnie ocenione na 20 punktów. Ta metodyka dotyczy także kryterium (8) i (9). Punktację modułów i kryteriów „**Rezultatów organizacji**” w samoocenie określa się oddzielnie za każdy podany poniżej element oceny (patrz Tablica 2):

- Istotność i Użyteczność;
- Wyniki funkcjonowania.

Jeżeli oceniliśmy:

1. Istotność i użyteczność: 35%
2. Wyniki funkcjonowania: 45%

Razem: $35\% + 45\% = 80\%$, wynik ten dzielimy przez dwa elementy oceny), otrzymamy

$$80 : 2 = 40 \%$$

Wynik należy wpisać do programu „Ocena punktowa” w rubrykę dla danego modułu i punktacja modułu zostają wyliczona automatycznie. Po wpisaniu do programu „Ocena punktowa” wyników procentowej oceny wszystkich modułów uzyskamy ocenę całego kryterium oraz wykresy porównawcze.

TABLICA 1. Narzędzie RADAR do oceniania i zarządzania Kryteriami POTENCJAŁU

Podejście:	0%	25%	50%	75%	100%
Rzetelne: <ul style="list-style-type: none"> • podejście ma jasne uzasadnienie • podejście ma określone procesy • podejście skupia się na potrzebach interesariuszy • doskonalenie z upływem czasu jest osadzone w podejściu 	Brak dowodów lub są one nie potwierdzone	Istnieją jakieś dowody	Dowody	Jasne dowody	Wyczerpujące dowody
Zintegrowane: <ul style="list-style-type: none"> • podejście wspiera strategię • gdzie to właściwe, podejście jest powiązane z innymi podejściami 	Brak dowodów lub są one nie potwierdzone	Istnieją jakieś dowody	Dowody	Jasne dowody	Wyczerpujące dowody
RAZEM za Podejście:	0 5 10	15 20 25 30 35	40 45 50 55 60	65 70 75 80 85	90 95 100
Rozwinięcie:	0%	25%	50%	75%	100%
Wdrożone: <ul style="list-style-type: none"> • podejście jest wdrożone w stosownych obszarach 	Brak dowodów lub są one nie potwierdzone	Istnieją jakieś dowody	Dowody	Jasne dowody	Wyczerpujące dowody
Systemowe: <ul style="list-style-type: none"> • podejście jest rozwinięte w sposób ustrukturyzowany, z możliwością, jeśli taka będzie potrzeba zarządzania zmianami 	Brak dowodów lub są one nie potwierdzone	Istnieją jakieś dowody	Dowody	Jasne dowody	Wyczerpujące dowody
RAZEM za Rozwinięcie:	0 5 10	15 20 25 30 35	40 45 50 55 60	65 70 75 80 85	90 95 100
Ocena i Doskonalenie:	0%	25%	50%	75%	100%
Mierzenie: <ul style="list-style-type: none"> • regularnie przeprowadza się pomiar wydajności i skuteczności podejścia i jego wdrożenia • wybór pomiaru jest odpowiedni 	Brak dowodów lub są one nie potwierdzone	Istnieją jakieś dowody	Dowody	Jasne dowody	Wyczerpujące dowody
Uczenie się i kreatywność: <ul style="list-style-type: none"> • uczenie się jest wykorzystywane do identyfikowania wewnętrznych i zewnętrznych dobrych praktyk i sposobności do doskonalenia • kreatywność jest wykorzystywana do generowania nowych lub zmienionych podejść 	Brak dowodów lub są one nie potwierdzone	Istnieją jakieś dowody	Dowody	Jasne dowody	Wyczerpujące dowody
Doskonalenie i innowacja: <ul style="list-style-type: none"> • Wnioski z mierzenia i uczenia się są wykorzystywane do identyfikowania, nadawania priorytetów, planowania i wdrażania udoskonaleń • Wnioski z kreatywności są oszacowywane, mają nadawaną priorytetowość i są wykorzystywane do doskonalenia 	Brak dowodów lub są one nie potwierdzone	Istnieją jakieś dowody	Dowody	Jasne dowody	Wyczerpujące dowody
RAZEM za Ocena i Doskonalenie	0 5 10	15 20 25 30 35	40 45 50 55 60	65 70 75 80 85	90 95 100
SUMA RAZEM :	0 5 10 15 20 25 30 35 40 45 50 55 60 65 70 75 80 85 90 95 100				

TABLICA 2. Narzędzie RADARu do oceniania i zarządzania Kryteriami REZULTATÓW

Istotność i Użyteczność:	0%	25%	50%	75%	100%																	
Zakres: <ul style="list-style-type: none"> zakres przedstawionych wyników <ul style="list-style-type: none"> odnosi się do potrzeb i oczekiwań odpowiednich interesariuszy jest zgodny ze strategią i politykami organizacji najważniejsze Kluczowe rezultaty są zidentyfikowane i mają określoną priorytetowość relacje pomiędzy odpowiednimi rezultatami są zrozumiałe 	Istotność nie ustalona lub nie potwierdzone informacje	Rezultaty są przedstawione i istotność jest ustanowiona dla około ¼ stosownych obszarów	Rezultaty są przedstawione i istotność jest ustanowiona dla około ½ stosownych obszarów	Rezultaty są przedstawione i istotność jest ustanowiona dla około ¾ stosownych obszarów	Rezultaty są przedstawione i istotność jest ustanowiona dla wszystkich stosownych obszarów																	
Integralność: <ul style="list-style-type: none"> rezultaty są aktualne, wiarygodne i dokładne 	Brak dowodów integralności lub nie potwierdzone informacje	Aktualne, wiarygodne i dokładne dla ok. ¼ stosownych obszarów	Aktualne, wiarygodne i dokładne dla ok. ½ stosownych obszarów	Aktualne, wiarygodne i dokładne dla ok. ¾ stosownych obszarów	Aktualne, wiarygodne i dokładne dla wszystkich stosownych obszarów																	
Segmentacja: <ul style="list-style-type: none"> rezultaty właściwe podlegają segmentacji 	Brak segmentacji	Segmentacja dla około ¼ rezultatów	Segmentacja dla około ½ rezultatów	Segmentacja dla około ¾ rezultatów	Segmentacja dla wszystkich rezultatów																	
RAZEM za Istotność i Użyteczność*	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	
* Uwaga: wartość RAZEM nie powinna przewyższać wyniku dla Istotności i użyteczności																						
Wyniki funkcjonowania:	0%	25%	50%	75%	100%																	
Trendy: <ul style="list-style-type: none"> trendy są pozytywne I/ALBO występuje trwałość osiągnięć 	Brak wyników lub nie potwierdzone informacje	Pozytywne trendy i/lub trwałość wyniki dla ¼ wyników przez min. 3 lata	Pozytywne trendy i/lub trwałość wyniki dla ½ wyników przez min. 3 lata	Pozytywne trendy i/lub trwałość wyniki dla ¾ wyników przez min. 3 lata	Pozytywne trendy i/lub trwałość wyniki dla wszystkich wyników przez min. 3 lata																	
Cele: <ul style="list-style-type: none"> dla Kluczowych Rezultatów cele są planowo ustalone cele są odpowiednie cele są osiągalne 	Brak celów lub nie potwierdzone informacje	Ustalone, właściwe i uzyskane dla	Ustalone, właściwe i uzyskane dla około ½ Kluczowych Rezultatów	Ustalone, właściwe i uzyskane dla około ¾ Kluczowych Rezultatów	Ustalone, właściwe i uzyskane dla wszystkich Kluczowych Rezultatów																	
Porównania: <ul style="list-style-type: none"> porównań dokonuje się dla Kluczowych Rezultatów porównania są odpowiednie porównania wypadają korzystnie dla organizacji 	Brak porównań lub nie potwierdzone informacje	Ustanowione, korzystne i właściwe dla około ¼ Kluczowych Rezultatów	Ustanowione, korzystne i właściwe dla około ½ Kluczowych Rezultatów	Ustanowione, korzystne i właściwe dla około ¾ Kluczowych Rezultatów	Ustanowione, korzystne i właściwe dla wszystkich Kluczowych Rezultatów																	
Przyczyny: <ul style="list-style-type: none"> relacja pomiędzy uzyskanymi rezultatami a określonym elementem potencjału jest zrozumiała w oparciu o przedstawione dowody jest zaufanie, że dobre funkcjonowanie będzie utrzymane w przyszłości 	Brak ufności co do przyczyny/nie potwierdzone informacje	Efekt przyczyny widoczny dla około ¼ rezultatów i nieco dowodów, że funkcjonowanie będzie utrzymane	Efekt przyczyny widoczny dla około ½ rezultatów i dowody, że funkcjonowanie będzie utrzymane	Efekt przyczyny widoczny dla około ¾ rezultatów i jasne dowody, że funkcjonowanie będzie utrzymane	Efekt przyczyny widoczny dla około ¾ rezultatów i jasne dowody, że funkcjonowanie będzie utrzymane																	
RAZEM za Wyniki funkcjonowania	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	
SUMA RAZEM	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	