



POLSKA NAGRODA JAKOŚCI
KONKURS
ZNAKOMITY PEŁNOMOCNIK SYSTEMÓW ZARZĄDZANIA

PODSTAWOWE DANE
ORAZ
STRUKTURA MODELU I SAMOOCENY
POLSKIEJ NAGRODY JAKOŚCI
ZNAKOMITY PEŁNOMOCNIK SYSTEMÓW ZARZĄDZANIA -
ZPSZ

SPIS TREŚCI

Lp.	Nazwa	strona
I.	PODSTAWOWE DANE KONKURSU ZPSZ	3
1.	Wstęp	3
2.	Kategorie konkursu ZPSZ	3
3.	Terminarz przyznawania nagród ZPSZ	4
4.	Zgłoszenie do konkursu ZPSZ	4
5.	Wniosek zgłoszenia do konkursu ZPSZ	5
6.	Wybrane zagadnienia z procesu selekcji wniosków ZPSZ	6
7.	Model Oceny ZPSZ	6
II.	STRUKTURA MODELU SAMOOCENY ZPSZ	10
1.	Wstęp	10
2.	Koncepcja modelu ZPSZ	11
3	Struktura modelu ZPSZ	13
3.1	Kryteria ZPSZ	15
3.2	Kryteria Oceny i punktacja ZPSZ	16
4.	Przygotowanie samooceny Pełnomocnika SZ	18
4.1	Jakie korzyści daje samoocena ZPSZ	18
4.2	Wytyczne do opracowania samooceny ZPSZ	19
4.3	Proces oceny samooceny ZPSZ	20
4.4	Proces analizy samooceny ZPSZ	22
TABLICA 1		30
TABLICA 2		31

POLSKA NAGRODA JAKOŚCI

I. PODSTAWOWE DANE KONKURSU ZPSZ

1. WSTĘP

Model „Znakomity Pełnomocnik Systemów Zarządzania - ZPSZ” to jakościowe zasady dla perfekcyjnego sterowania systemami zarządzania w nowoczesnych organizacjach. Pełnomocnicy stosując te zasady mogą wskazywać organizacji nowe kierunki jej doskonalenia i osiągać wraz z załogą wyróżniające się wyniki. **Znakomity Pełnomocnik**, to osoba wspierająca cele i kierunki rozwoju organizacji oraz realizująca monitoring Systemów Zarządzania, która ma za zadanie doskonalić systemy zarządzania.

Celem Modelu „Znakomity Pełnomocnik S.Z.” jest wdrażanie zasad, które pomogą tworzeniu oraz promowaniu w Polsce wybitnych Pełnomocników S.Z. w organizacjach zajmujących się: nauką, produkcją i usługami, polityką oraz masmediami, 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.

Konkurs, **POLSKA NAGRODA JAKOŚCI ZNAKOMITY PEŁNOMOCNIK S.Z.**, wychodzi naprzeciw tym wyzwaniom i promuje pełnomocników, którzy doskonale sterują w organizacji nowoczesnymi systemami zarządzania, przez co ich firmy mogą osiągać znakomite wyniki.

Tak więc, jakość zastosowana do działalności pracy pełnomocników staje się syntetycznym miernikiem ich efektywności w sterowaniu systemami zarządzania.

2. KATEGORIE KONKURSU ZPSZ

Komitet Polskiej Nagrody Jakości ustanowił następujące kategorie konkursu **POLSKIEJ NAGRODY JAKOŚCI ZNAKOMITY PEŁNOMOCNIK S.Z.** dla pełnomocników:

- I. Organizacji produkcyjnych i usługowych;
- II. Organizacji publicznych (ochrona zdrowia, administracja publiczna samorządowa i rządowa, itp.);
- III. Organizacji naukowych i edukacyjnych (szkoły, uczelnie, instytuty, muzea 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 i Znakiem **POLSKA NAGRODA JAKOŚCI „ZNAKOMITY PEŁNOMOCNIK S.Z.”** będzie można posługiwać się po podpisaniu umowy z Sekretariatem

POLSKA NAGRODA JAKOŚCI



POLSKA NAGRODA JAKOŚCI FINALISTA KONKURSU „ZNAKOMITY PEŁNOMOCNIK SYSTEMÓW ZARZĄDZANIA”

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 PEŁNOMOCNIK S.Z.** będzie można się posługiwać po podpisaniu umowy z Sekretariatem PNJ.



POLSKA NAGRODA JAKOŚCI WYRÓŻNIONY W KONKURSIE „ZNAKOMITY PEŁNOMOCNIK SYSTEMÓW ZARZĄDZANIA”

3. TERMINARZ PRYZNAWANIA NAGRÓD W KONKURSIE ZPSZ

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
4	Wybór finalistów z przedstawionych nominatów i ogłoszenie wyników konkursu	wrzesień
5	Wręczenie dyplomów i statuetek	listopad

4. ZGŁOSZENIE DO KONKURSU ZPSZ

Do ogólnopolskiego konkursu **ZNAKOMITY PEŁNOMOCNIK S.Z.** wnioski mogą zgłaszać kierownictwa organizacji: przemysłowych, publicznych, niepublicznych, edukacyjnych, redakcje i inne instytucje.

W konkursie **POLSKIEJ NAGRODY JAKOŚCI ZNAKOMITY PEŁNOMOCNIK S.Z.** można startować równoległe biorąc udział w konkursie Polskiej Nagrody Jakości w kategorii Nagrody Zespołowe. Konkurs Polskiej Nagrody Jakości w kategorii Nagrody Zespołowe jest organizowany corocznie od 1995 roku. W przypadku startu w obydwu konkursach razem, uproszczona jest dla konkursu ZPSZ ocena - samooceny, ponieważ można wykorzystać dużą część samooceny z konkursu Polskiej Nagrody Jakości dla kategorii „Nagrody Zespołowe”.

Dyplomy dla Finalistów i Wyróżnionych przyznawane będą tym Pełnomocnikom, którzy znakomicie sterują systemami zarządzania i pomagają organizacji realizować nowe dokonania, a ich Firmy osiągnęły,

POLSKA NAGRODA JAKOŚCI

w ostatnich 3-4 latach, doskonałe wyniki w zakresie poprawy satysfakcji klientów, pracowników oraz innych interesariuszy, a także osiągnęły znaczącą poprawę satysfakcji społeczeństwa.

W konkursie mogą uczestniczyć tylko Pełnomocnicy, których organizacje uzyskały Certyfikat na System Zapewnienia Jakości, zgodny z normami: ISO 9000, lub ISO 14000, lub ISO 18000, lub System WSK, albo inne systemy prowadzące do doskonalenia zarządzania organizacją.

Pierwszym krokiem przygotowania wniosku do startu w konkursie ZPSZ jest zebranie materiałów o pracy i działalności Pełnomocnika zgodnie z kryteriami Modelu Znakomity Pełnomocnik S.Z. Pozwoli to ocenić poziom zaangażowania Pełnomocnika, w aspekcie stopnia wdrożenia i doskonalenia tego Modelu w codziennej jego działalności.

W wyniku zebrania danych organizacja uzyska ocenę Pełnomocnika, która pomoże uwypuklić jego mocne strony i obszary wymagające poprawy w zarządzaniu systemem/systemami.

Wniosek zgłoszenia do konkursu powinien być opracowany zgodnie z kryteriami zamieszczonymi w rozdziale: „Model Znakomity Pełnomocnik S.Z.”

Dyplomy Finalistów i Wyróżnionych przyznawane są Pełnomocnikom, którzy osiągnęli najwyższą ocenę u ekspertów Polskiej Nagrody Jakości - PNJ.

W konkursie ZPSZ mogą uczestniczyć:

I. Pełnomocnicy S.Z. organizacji produkcyjnych i usługowych:

- 1) Pracujących dla zysku.
- 2) Działających na terenie Polski i płacące w Polsce podatki.
- 3) Działające na terenie Polski minimum 4 lata.

II. Pełnomocnicy S.Z. organizacji publicznych:

- 1) Prowadzących działalność co najmniej 4 lata.

III. Pełnomocnicy S.Z. organizacji edukacyjnych, naukowych i massmediów, prowadzących działalność na terenie Polski, co najmniej 4 lata.

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

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

Eksperci PNJ podczas oceny wniosku mają za zadanie przeprowadzić weryfikację wniosku, oceniając przyslaną samoocenę.

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

5. WNIOSEK ZGŁOSZENIA DO KONKURSU ZPSZ

Wniosek do konkursu Polskiej Nagrody Jakości powinien być opracowany następująco:

1. Zawierać samoocenę w formie elektronicznej (zapisany w dokumencie edytowalnym - Calibri 11).

POLSKA NAGRODA JAKOŚCI

2. Wniosek należy przygotować w języku polskim i przesłać w formie elektronicznej na adres: [e-mail: pnj@kig.pl](mailto:pnj@kig.pl).

3. **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”.**

Wniosek powinien zawierać następujące elementy:

- Stronę tytułową.
- Formularz wniosku.
- Samoocenę.

6. WYBRANE ZAGADNIENIA Z PROCESU SELEKCJI WNIOSKÓW ZPSZ

Wniosek - zgłoszenie wpływa do Sekretariatu PNJ, który ocenia czy zawartość wniosku odpowiada wymaganiom i kryteriom stawianym przez Model „Znakomity Pełnomocnik S.Z.”

Następnie wniosek zostaje przekazany ekspertom PNJ. 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 **ZPSZ**.

Raporty eksperci przekazują do sekretariatu PNJ. Sekretariat przesyła raporty do Komisji Weryfikacyjnej Komitetu PNJ, zwanej dalej KWPNJ. KWPNJ na swoim posiedzeniu, zgodnie z ustaloną procedurą, w obecności ekspertów, analizuje oceny wszystkich wniosków i podejmuje decyzję, które z nich otrzymują nominację na finalistów i Wyróżnionych konkursu. Wnioski, które otrzymały małą ilość punktów podczas konsensusu odpadają z dalszych eliminacji konkursu.

Następnie decyzje KWPNJ w formie protokołu zostają przekazane do Sekretariatu PNJ, który przekazuje je do Prezydium Komitetu PNJ. Na swoje posiedzenie Prezydium zaprasza Przewodniczącą Komisji Weryfikacyjnej, który na podstawie protokołu KWPNJ omawia mocne strony i obszary wymagające poprawy kandydatów oraz podaje ocenę punktową kandydatów i propozycje KWPNJ dotyczących nominacji do wyróżnień i na finalistów konkursu. Po dyskusji nad wszystkimi wnioskami, która odbywa się po przedstawieniu opinii Przewodniczącej KWPNJ, Prezydium określa liczbę finalistów konkursu. Następuje głosowanie. Finalistami konkursu zostają Pełnomocnicy S.Z., którzy otrzymali największą liczbę głosów, pozostali otrzymują Wyróżnienia w konkursie.

Dokładnie przebieg procesu selekcji wniosków został opisany w „Selekcji Wniosków Konkursu - **POLSKIEJ NAGRODY JAKOŚCI ZNAKOMITY PEŁNOMOCNIK S.Z.**

7. MODEL OCENY ZPSZ

Technika (narzędzie) oceny Pełnomocnika, z punktu widzenia jego wkładu pracy, jest bardzo użyteczna dla każdej jednostki organizacyjnej, pragnącej rozwijać i doskonalić wdrożone u nich systemy zarządzania.

Ocena pozwala na precyzyjne określenie mocnych stron i obszarów wymagających poprawy w działaniach Pełnomocników S.Z., poprzez ich koncentrowanie się na priorytetach oraz istniejących zależnościach pomiędzy: personelem, procesami i efektami (rezultatami).

POLSKA NAGRODA JAKOŚCI

Dla organizacji wdrażających i doskonalących systemy zarządzania udział w konkursie **POLSKIEJ NAGRODY JAKOŚCI ZNAKOMITY PEŁNOMOCNIK S.Z.** ich Pełnomocników jest jakby „Certyfikatem” za ich podejście do zasadniczych problemów, które powodują dynamiczny rozwój ich organizacji i wyników oraz daje możliwość porównania swoich osiągnięć z osiągnięciami pełnomocników innych lub podobnych organizacji.

Pełnomocnik musi być skoncentrowany na osiągnięciu celów przy pomocy pracowników.

Znakomity Pełnomocnik S.Z. czyli realizator doskonalenia systemów, to pomocnik kierownictwa w ustalaniu strategii, polityki, celów i kierunków rozwoju organizacji, wspieraniu ich realizacji oraz kontroli uzyskiwanych efektów.

Tak więc, Pełnomocnik S.Z. analizuje i ocenia uzyskane efekty oraz wykorzystuje płynące z nich wnioski do systematycznego doskonalenia systemów zarządzania. Przygotowuje także z tej analizy i oceny raport na „Przegląd Kierownictwa”, a następnie kontroluje realizację przyjętych przez kierownictwo organizacji wniosków i zaleceń m.in. poprzez kontrolę wykonania planowych auditów wewnętrznych i wynikających z nich zaleceń.

Zadaniem Znakomitego Pełnomocnika S.Z. jest:

I. Współpraca z kierownictwem przy ustalaniu celów i kierunków działania organizacji, czyli:

- 1) fundamentalnych wartości organizacji w tym etycznych,
- 2) potrzeb interesariuszy - ich równowagę,
- 3) krótko i - długoterminowych kierunków działania,
- 4) kreowanie środowiska sprzyjającego realizacji wartości i kierunków działania organizacji,
- 5) stałe doskonalenie systemów zarządzania,
- 6) odpowiedzialności społecznej - zrównoważony rozwój,
- 7) elastyczności i szybkość reagowania na zmiany oraz ich wpływ na rozwój Organizacji (zarządzanie ryzykiem),
- 8) komunikacji z interesariuszami systemów zarządzania.

II. Kontrola, ocena i nauka, czyli:

- 1) metody i narzędzia realizowanych auditów i przeglądów (monitoringu),
- 2) sposoby analizy wyników w celu określenia priorytetów do doskonalenia i działań innowacyjnych - badanie zagrożeń,
- 3) porównania z najlepszymi w klasie/branży (Benchmarking),
- 4) wykorzystanie wyników oceny i nauki do doskonalenia systemu zarządzania i innowacji.

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

- Strategia, polityka oraz cele jakości,
- Zarządzanie systemami - przegląd zarządzania,
- Zarządzanie partnerstwem, zasobami i dokumentami,
- Zarządzanie procesami, wyrobami i usługami (monitorowanie, pomiary, doskonalenie).

POLSKA NAGRODA JAKOŚCI

Pełnomocnicy za pomocą tego potencjału realizują swoje cele i proponują kierunki działania. Aby sprawdzić czy te działania przynoszą spodziewane efekty, Pełnomocnik musi monitorować realizację ustalonych celów i kierunków działań, czyli osiągniętych rezultatów. Strukturą „Rezultatów organizacji” są:

- Wyniki dotyczące klientów,
- Wyniki dotyczące pracowników,
- Wyniki dotyczące społeczeństwa,
- Kluczowe wyniki organizacji.

Pełnomocnik analizując i oceniając „Rezultaty organizacji” oraz porównując je z innymi podobnymi organizacjami uczy się, dzięki czemu doskonali, wprowadza innowacje i priorytety dla realizacji celów i kierunków działań zgodnie z założeniami wdrożonych systemów zarządzania.

Jak już wspomniano konkurs **POLSKIEJ NAGRODY JAKOŚCI ZNAKOMITY PEŁNOMOCNIK S.Z.** oparty jest na strukturze dziewięciu kryteriach „Zarządzania przez Jakość”.

Jak podano powyżej dla klarownego zobrazowania, Model „Znakomity Przywódca S.Z.” został podzielony na dwie podstawowe grupy.

- **Potencjał organizacji,**
- **Rezultaty organizacji.**

Na rys. 1. została przedstawiona struktura kryteriów modelu „Znakomity Pełnomocnik S.Z.” oraz punktacja poszczególnych kryteriów.

Podstawowe kryteria Struktury „Znakomity Pełnomocnik S.Z.” można określić następująco (rys. 1.):

(1) Przywództwo oraz odpowiedzialność w doskonaleniu systemów zarządzania - 500 punktów

Realizacja przywództwa w utrzymaniu i doskonaleniu systemów zarządzania, to monitorowanie oraz analiza procesów, ustalanie wspólnie z naczelnym kierownictwem kierunków rozwoju i celów organizacji, wspieranie ich realizacji oraz kontrola uzyskiwanych efektów. Pełnomocnik proponuje kierunki doskonalenia systemów oraz przygotowuje ocenę ich rezultatów i wykorzystuje je do uczenia się.

(2) Strategia, polityka i cele jakości - 70 punktów

Pełnomocnik SZ w organizacji powinien stawiać przed sobą przyszłościowe wyzwania i dążyć, aby kierownictwo wyznaczało jasną strategię, politykę i cele dla organizacji.

(3) Zarządzanie systemami - przegląd zarządzania - 60 punktów

Pełnomocnik powinien monitorować, analizować oraz nadzorować dokumenty oraz zapisy SZ.

(4) Zarządzanie partnerstwem, zasobami i dokumentami - 60 punktów

Pełnomocnik powinien nadzorować i monitorować kierunki efektywnego wykorzystywania zasobów, realizacji wyrobów oraz partnerstwa z innymi organizacjami w zakresie integracji i wymianie wiedzy.

(5) Zarządzanie procesami, wyrobami, usługami (monitorowanie, pomiary, doskonalenie) - 60 punktów

Pełnomocnik chcąc efektywnie zarządzać systemami musi dbać o określanie, monitorowanie, pomiary oraz doskonalenie procesów i wzajemnie je ze sobą wiązać - integrować.

POLSKA NAGRODA JAKOŚCI

Musi także nadzorować realizację wyrobów i usług. Prace te muszą być systematycznie kontrolowane, zgodnie z planowymi celami organizacji i doskonalone przy wykorzystaniu wiarygodnych informacji obejmujących uwagi i opinie bezpośrednich interesariuszy.



Rys. 1. Model Struktura „Znakomitość Pełnomocnika”

(6) Wyniki Dotyczące klientów - 100 punktów

Klient/obywatel jest najważniejszym sędzią jakości wyrobu lub usługi. Dlatego Pełnomocnik SZ musi skupiać uwagę kierownictwa i pracowników 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 organizacji, dlatego w systemach zarządzania Pełnomocnik musi nadzorować badania opinii wyrażanych przez pracowników i opinie te powinny być dostępne dla zainteresowanych. Kierownictwo powinno umieć prognozować satysfakcję pracowników.

(8) Wyniki dotyczące społeczeństwa - 40 punktów

Pełnomocnik musi wiedzieć, że długofalowym interesem ich organizacji najbardziej służy etyczne podejście do otoczenia, spełnianie wymogów prawnych oraz oczekiwań społeczeństwa.

(9) Kluczowe wyniki organizacji - 70 punktów

Znakomitość Organizacji to umiejętność odpowiedniego (zrównoważonego) zaspakajania interesów: klientów, dostawców, pracowników, właścicieli i społeczeństwa (interesariuszy), którzy są zainteresowani funkcjonowaniem organizacji oraz odpowiednie wykorzystanie systemów zarządzania dla doskonalenia jej pracy.

II. STRUKTURA MODELU SAMOOCENY ZPSZ

1. WSTĘP

Model „Znakomity Pełnomocnik Systemów Zarządzania - ZPSZ” to zasady dla pełnomocników zarządzających systemami ISO, którzy stosując nowoczesne metody i narzędzia są zdolni ich doskonalić.

Celem Modelu „Znakomity Pełnomocnik Systemów Zarządzania - ZPSZ” jest wdrażanie zasad, które pomogą kształtować w Polsce wybitnych Pełnomocników S.Z. w organizacjach naukowych, produkcyjnych, publicznych, politycznych i masmediach, 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.

Polskie organizacje chcąc funkcjonować na polskim i międzynarodowym rynkach i odnosić na nich sukces, muszą dostosować swoje metody i systemy zarządzania do światowych trendów nowoczesności, wykazujących się konkurencyjnością w jakości produkcji wyrobów i usług.

W państwach o wysokim poziomie rozwoju gospodarczego i społecznego, Jakość jest podstawowym parametrem znakomitego zarządzania organizacją. Dlatego też, jakość pracy Pełnomocnika S.Z jest nieodłącznym elementem nowoczesnego zarządzania każdą organizacją.

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

POLSKA NAGRODA JAKOŚCI

klientów/obywateli.

Jakość zastosowana do działalności pracy Pełnomocnika S.Z. staje się syntetycznym miernikiem jego efektywności w zarządzaniu kierowanymi przez niego systemem/systemami.

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

2. KONCEPCJA MODELU ZPSZ

Współczesne systemy zarządzania charakteryzują się tym, że ich siłą sprawczą osiągnięcia sukcesu jest centralne kierownictwo oraz pełnomocnicy kierujący systemami. 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 Menadżerowie Systemów Jakości - Pełnomocnicy S.Z. - odgrywają bardzo istotną rolę w zakresie wspierania i zachęcania do aktywnego działania pracowników.

Pełnomocnik S.Z. powinien posiadać szereg określonych cech i umiejętności: *zawodowych, psychologicznych, rozwiązywania konfliktów, szybko reagować na zmieniające się warunki realizacji celów systemów, nie bać się ryzyka i odpowiedzialności za podejmowane decyzje.*

Do przywódczych cech każdego Menadżera - Pełnomocnika S.Z. - (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 Pełnomocników S.Z. - aby wyszli ze swoich „gabinetów” i rozpoznali problemy swoich organizacji. Pełnomocnik S.Z. musi łączyć wysiłki pracowników organizacji ze swoimi celami dla osiągnięcia sukcesu w doskonaleniu systemów.

Pełnomocnicy S.Z. pełnią więc istotne funkcje, które zjednują im ludzi i integrują ich wokół celów zarządzanych systemów. Przede wszystkim powinni potrafić połączyć stawiane przez kierownictwo cele z celami ludzi.

Budowanie i integrowanie celów samorealizacji pracowników i jakości ich 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 doskonalenia systemu zarządzania nie wystarczą. Potrzebny jest *wewnętrzny ogień*, który wciąż podsyca ich wagę. Wzbudzanie *entuzjazmu* jest następnym źródłem motywacji osób, którzy są związani z systemem zarządzania i współpracują z Pełnomocnikiem S.Z. 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 Pełnomocnika S.Z. to *wydobywanie z ludzi* tego, co w nich *najlepsze*. *Entuzjazm* oraz *osobisty stosunek do celów organizacji* powodują silną motywację wewnętrzną do działania. Oba te

POLSKA NAGRODA JAKOŚCI

zjawiska można w ludziach inicjować ułatwiając im działanie na poziomie swoich najwyższych możliwości w danej chwili i zapewniając im szansę rozwoju.

Taki człowiek i takie kierownictwo są potrzebni do doskonalenia Systemów Zarządzania w organizacji, do integracji procesów, do współpracy i dopasowania w łańcuchu dostawca - klient.

Kadra kierująca Systemami Zarządzania 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 Pełnomocnika - Menadżera - nie jest możliwe doskonalenie Systemów Zarządzania!!!

Pełnomocnik powinien być skoncentrowany na osiągnięciu celów przy pomocy ludzi.

Znakomite Pełnomocnictwo S.Z. czyli doskonalenia zarządzania, to współuczestnictwo w ustalaniu celów i kierunków rozwoju systemów, wspieranie ich realizacji oraz kontrola uzyskiwanych efektów.

Tak więc, Pełnomocnik S.Z. wspólnie z kierownictwem ustala kierunki rozwoju i ocenia uzyskane efekty oraz wykorzystuje ich do doskonalenia i uczenia się.

Zadaniem Znakomitego Pełnomocnika S.Z. jest:

I. Współpraca z kierownictwem przy ustalaniu celów i kierunków działania organizacji, czyli:

- fundamentalnych wartości organizacji w tym etycznych;
- potrzeb interesariuszy - ich równoważenie;
- krótko i - długoterminowych kierunków działania;
- kreowanie środowiska sprzyjającego realizacji wartości i kierunków działania organizacji;
- stałe doskonalenie systemów zarządzania;
- odpowiedzialności społecznej - zrównoważony rozwój;
- elastyczności i szybkość reagowania na zmiany (Zarządzanie ryzykiem);
- komunikacji z interesariuszami systemów zarządzania.

II. Kontrola, ocena i nauka, czyli:

- metody i narzędzia realizowanych auditów i przeglądów (monitoringu);
- sposoby analizy wyników w celu określenia priorytetów do doskonalenia i działań innowacyjnych;
- porównania z najlepszymi w klasie/branży (Benchmarking);
- wykorzystanie wyników oceny i nauki do doskonalenia systemów zarządzania i innowacji.

„Znakomite Pełnomocnictwo” 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 Pełnomocnik S.Z.”, będziemy w dalszej części oznaczać skrótem „MZPSZ”, nazwę „Znakomite Pełnomocnictwo S.Z.” będziemy oznaczać skrótem „ZPSZ”, natomiast

POLSKA NAGRODA JAKOŚCI

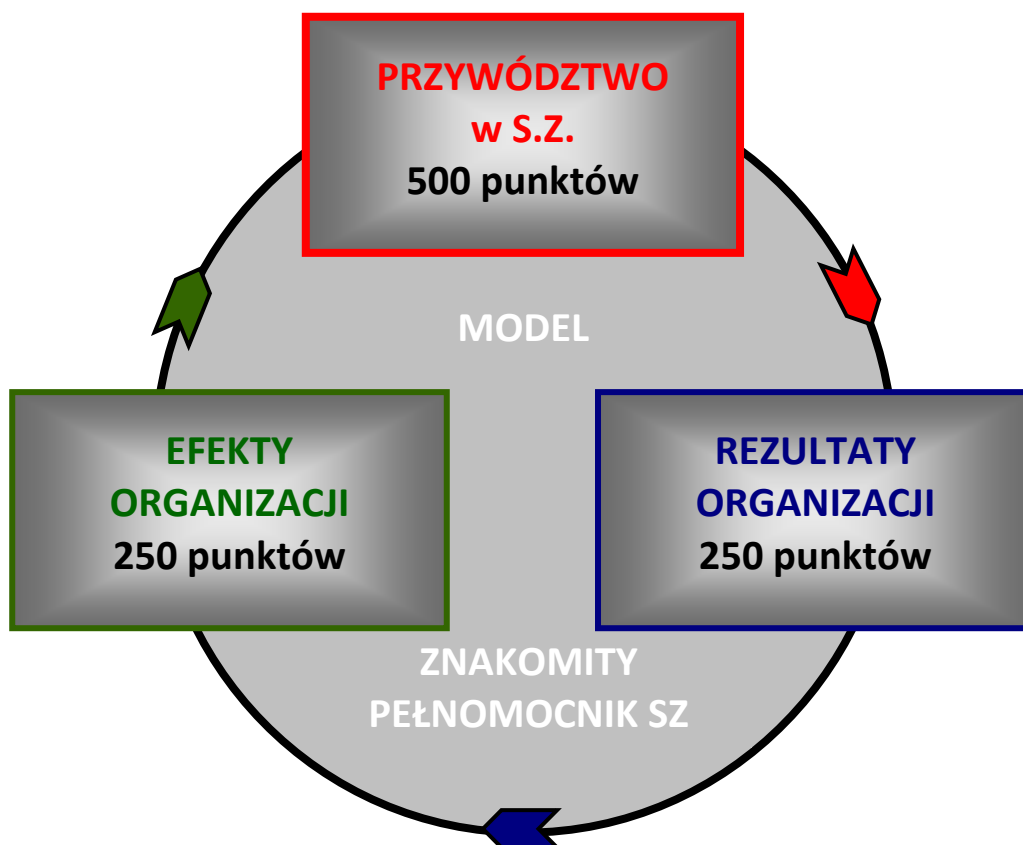
Systemy Zarządzania będziemy oznaczać skrótem „S.Z.”

3. STRUKTURA MODELU ZPSZ

Na podstawie podanych powyżej rozważań powstał Model „Znakomity Pełnomocnik S.Z.” który oparty jest na Modelu Doskonalenia Zarządzania Polskiej Nagrody Jakości (rys.1). Natomiast struktura modelu „Znakomity Pełnomocnik S.Z.” pokazana jest na rys. 2.

Sformułowane cechy realizacji zadań Pełnomocnika, czyli określenie (ustalenie) celów i kierunków Jego działań, które podano w rozdziale 2., funkcjonują w strukturze „Potencjału organizacji”. Strukturą „Potencjału organizacji” są:

- (2) Strategia, polityka i cele jakości;
- (3) Zarządzanie systemami - przegląd zarządzania;
- (4) Zarządzanie partnerstwem, zasobami i dokumentami;
- (5) Zarządzanie procesami, wyrobami i usługami (monitorowanie, pomiary, doskonalenie).



Rys 1. Model Znakomity Pełnomocnik S.Z.



Rys. 1. Struktura Modelu „Znakomity Pełnomocnik”

Pełnomocnicy S.Z. wykorzystują ten potencjał do wyznaczania kierunków działania i realizacji celów systemów zarządzania. Aby sprawdzić czy te działania przynoszą spodziewane efekty, Pełnomocnik S.Z. musi kontrolować realizację ustalonych celów i kierunków działań, czyli rezultaty.

Na „Rezultaty organizacji” składają się:

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

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

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

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

3.1. KRYTERIA MODELU ZPSZ

Podstawowe kryteria „Znakomitości Pełnomocnika S.Z.” można określić następująco:

(1) Przywództwo oraz odpowiedzialność w doskonaleniu systemów zarządzania - 500 punktów

Realizacja przywództwa w utrzymaniu i doskonaleniu systemów zarządzania, to monitorowanie oraz analiza procesów, ustalanie wspólnie z naczelnym kierownictwem kierunków rozwoju i celów organizacji, wspieranie ich realizacji oraz kontrola uzyskiwanych efektów. Pełnomocnik proponuje kierunki doskonalenia systemów oraz przygotowuje ocenę ich efektów i wykorzystuje je do uczenia się.

(2) Strategia, polityka i cele jakości - 70 punktów

Pełnomocnik SZ w organizacji powinien stawiać przed sobą przyszłościowe wyzwania i dążyć, aby kierownictwo wyznaczało jasną strategię, politykę i cele dla organizacji.

(3) Zarządzanie systemami - przegląd zarządzania - 60 punktów

Pełnomocnik powinien monitorować, analizować nadzorować dokumenty oraz zapisy SZ i przygotowywać materiały na Przegląd Kierownictwa.

(4) Zarządzanie partnerstwem, zasobami i dokumentami - 60 punktów

Pełnomocnicy powinni nadzorować i monitorować procedury i kierunki efektywnego wykorzystywania zasobów, realizacji wyrobów oraz partnerstwa z innymi organizacjami w zakresie integracji i wymianie wiedzy.

(5) Zarządzanie procesami, wyrobami i usługami (monitorowanie, pomiary, doskonalenie) - 60 punktów

Pełnomocnicy chcąc efektywnie zarządzać systemami muszą dbać o określanie, monitorowanie, pomiary oraz doskonalenie procesów i wzajemnie je ze sobą wiązać - integrować. Procesy, wyroby i usługi muszą być systematycznie kontrolowane, zgodnie z planowymi celami organizacji i doskonalone przy wykorzystaniu wiarygodnych informacji obejmujących uwagi i opinię bezpośrednich interesariuszy.

(6) Wyniki dotyczące klientów

Klient/obywatel jest najważniejszym sędzią jakości wyrobu lub usługi. Dlatego Pełnomocnicy SZ muszą skupiać uwagę kierownictwa i pracowników 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 organizacji, dlatego w systemach zarządzania pełnomocnicy muszą nadzorować badania opinii wyrażanych przez pracowników i opinie powinny być dostępne dla zainteresowanych. Pełnomocnicy powinni pomagać kierownictwu prognozować satysfakcję pracowników.

(8) Wyniki dotyczące społeczeństwa

Pełnomocnik musi wiedzieć, że długofalowym interesem jego organizacji najbardziej służy etyczne podejście do otoczenia, spełnianie wymogów prawnych oraz oczekiwań

POLSKA NAGRODA JAKOŚCI

społeczeństwa.

(9) Kluczowe wyniki organizacji

Znakomitość Organizacji to umiejętność odpowiedniego (zrównoważonego) zaspakajania interesów: klientów, dostawców, pracowników, właścicieli i społeczeństwa (interesariuszy), którzy są zainteresowani funkcjonowaniem organizacji oraz odpowiednie wykorzystanie systemów zarządzania dla doskonalenia jej pracy.

3.2. KRYTERIA OCENY I PUNKTACJA ZPSZ

(1) PRZYWÓDZTWO ORAZ ODPOWIEDZIALNOŚĆ

W DOSKONALENIU SYSTEMÓW ZARZĄDZANIA- 500 pkt

- (1.1)** Jaką rolę pełni Pełnomocnik SZ, przy ustalaniu przez kierownictwo wizji i wartości organizacji i w jaki sposób doskonalą je przez sterowanie systemami zarządzania organizacją?
- (1.2)** W jaki sposób osobiste działania Pełnomocnika odzwierciedlają Jego zaangażowanie odnośnie wartości organizacji?
- (1.3)** W jaki sposób Pełnomocnik promuje środowisko sprzyjające wymaganiom zachowań etycznych (np.: przeciwdziałania zagrożeniom korupcyjnym) i zgodnych z prawem?
- (1.4)** W jaki sposób Pełnomocnik kreuje środowisko sprzyjające realizacji i doskonaleniu funkcjonowania misji, celów strategicznych, innowacji, organizacyjnej prężności, uczeniu się organizacyjnemu i indywidualnemu?
- (1.5)** W jaki sposób Pełnomocnik komunikuje się z pracownikami oraz jak zachęca do dwustronnej komunikacji w całej organizacji?
- (1.6)** W jaki sposób Pełnomocnik pełni aktywną rolę w nagradzaniu pracowników i wyrażaniu im uznania?
- (1.7)** W jaki sposób Pełnomocnik określa zadania dla wszystkich interesariuszy związanych z SZ?
- (1.8)** W jaki sposób Pełnomocnik adresuje następujące kluczowe czynniki zarządzania:
 - odpowiedzialność za realizację zadań wynikających z SZ?
 - odpowiedzialność za doskonalenie SZ (zarządzanie ryzykiem) ?
 - chroniące interesy interesariuszy?
- (1.9)** Jaki wpływ ma Pełnomocnik na sposób promowania przestrzegania prawa i zachowanie etyczne (przeciwdziałanie zagrożeniom korupcyjnym) oraz aktywnie wspiera lokalne społeczności?
- (1.10)** W jaki sposób Pełnomocnik analizuje uzyskane wyniki i wykorzystuje konkluzje z tych analiz do doskonalenia SZ oraz tworzenia perspektywy przyszłościowej?

(2) STRATEGIA, POLITYKA I CELE JAKOŚCI - 70 pkt.

- (2.1)** Jaki wpływ ma Pełnomocnik na wyznaczanie strategii, polityki i celów organizacji oraz ich realizację?
- (2.2)** W jaki sposób Pełnomocnik komunikuje załódze strategię, politykę i cele organizacji?

(3) ZARZĄDZANIE SYSTEMAMI - PRZEGLĄD ZARZĄDZANIA - 60 pkt.

- (3.1)** W jaki sposób Pełnomocnik utrzymuje dokumentację, która zawiera zakres zarządzania jakością, łącznie z wyłączeniami oraz udokumentowane procedury? Jak ją doskonalą?

POLSKA NAGRODA JAKOŚCI

(3.2) W jaki sposób Pełnomocnik sprawują nadzór nad dokumentami i zapisami i jak je doskonalili?

(3.3) Jak Pełnomocnik planuje i realizuje audyty wewnętrzne, przygotowuje materiały na Przegląd Zarządzania (Kierownictwa) oraz kontroluje realizację zaleceń pokontrolnych?

(4) ZARZĄDZANIE PARTNERSTWEM, ZASOBAMI, DOKUMENTAMI - 60 pkt.

(4.1) W jaki sposób Pełnomocnik realizuje nadzór nad zasobami pracowniczymi, finansowymi, technologiami w tym IT, wyposażeniem oraz budowlami i materiałami w celu wspierania realizacji strategii organizacji i jej doskonalenia?

(4.2) W jaki sposób Pełnomocnik wykorzystuje współpracę z partnerami dla wspierania realizacji i doskonalenia systemów zarządzania oraz strategii organizacji?

(5) ZARZĄDZANIE PROCESAMI, WYROBAMI I USŁUGAMI

(MONITOROWANIE, POMIARY, DOSKONALENIE) - 60 PKT.

(5.1) W jaki sposób w organizacji identyfikuje się procesy służące realizacji strategii i polityki oraz określa cele i wymagania (miary) dotyczące tych procesów?

(5.2) W jaki sposób organizacja zarządza procesami, doskonaląc je i wykorzystując innowacje w celu uzyskania pełnej satysfakcji oraz generowania coraz większej wartości dodanej w tym dla klienta? Jak realizuje się zarządzanie ryzykiem?

(6) WYNIKI DOTYCZĄCE KLIENTÓW - 100 pkt.

(6.1) W jaki sposób Organizacja ocenia satysfakcję klienta (podać narzędzia i metody) oraz wyniki oceny organizacji przez klientów (podać dane z ostatnich 3 lat) i jaki udział organizacyjny ma w tym Pełnomocnik SZ?

(6.2) W jaki sposób, na podstawie oceny klientów, organizacja doskonalili wewnętrzne procesy (monitoruje, przewiduje i doskonalili) w celu poprawy satysfakcji klienta i jakie uzyskuje wyniki (podać przynajmniej za ostatnie 3 lata) oraz jaki udział organizacyjny w tych działaniach ma Pełnomocnik S.Z.?

(7) WYNIKI DOTYCZĄCE PRACOWNIKÓW - 40 pkt.

(7.1) W jaki sposób w organizacji ocenia się satysfakcję pracowników i jakie uzyskuje się wyniki (podać wyniki za ostatnie 3 lata) oraz jaki jest w tym udział organizacyjny Pełnomocnika S.Z.?

(7.2) W jaki sposób organizacja oddziałuje na satysfakcję pracowników i jakie uzyskuje wyniki (monitoruje, rozumie, przewiduje i doskonalili) oraz jaki udział organizacyjny ma w tym Pełnomocnik S.Z.?

(8) Wyniki dotyczące społeczeństwa - 40 pkt.

(8.1) W jaki sposób organizacja ocenia percepcję jej wizerunku przez społeczeństwo i jakie uzyskuje wyniki (podać za okres ostatnich 3 lat) oraz jaki wkład organizacyjny ma w tym Pełnomocnik S.Z.?

(8.2) W jaki sposób organizacja oddziałuje (monitoruje, rozumie, przewiduje i doskonalili oraz otrzymuje uznanie - listy pochwalne, nagrody, wyróżnienia, informacje o organizacji w masmediach itp.) na satysfakcję społeczności i jakie uzyskują wyniki (podać za ostatnie 3 lata) oraz jaki wkład organizacyjny ma w tym Pełnomocnik S.Z.?

POLSKA NAGRODA JAKOŚCI
(9) KLUCZOWE WYNIKI ORGANIZACJI - 70 pkt.

- (9.1)** Jakie wyniki finansowe uzyskuje organizacja i jak one wyglądają w porównaniu z planowanymi i w porównaniu z innymi podobnymi organizacjami oraz jaki wpływ na te wyniki mają systemy zarządzania (podać za ostatnie 3 lata)?
- (9.2)** Jakie wyniki poza finansowe uzyskuje organizacja i jak one wyglądają w porównaniu z planowanymi oraz w porównaniu z innymi podobnymi organizacjami i jaki wpływ na nie mają wdrożone systemy zarządzania?

4. PRZYGOTOWANIE SAMOOCENY ZPSZ

Ocenę pracy Pełnomocnika może opracować ON sam, lub może przeprowadzać stosowna grupa pod Jego kierownictwem.

Technika (narzędzie) samooceny Pełnomocnika, z punktu widzenia zarządzania systemami, jest dla Niego bardzo użyteczna, ponieważ pozwala doskonalić Jego pracę.

Ten rodzaj systematycznego przeglądu i pomiaru najważniejszych poczynąń Pełnomocnika oraz obszarów Jego działalności w organizacji, jest jednym z głównych kierunków doskonalenia zarządzania systemami.

Narzędzie jaką jest samoocena pozwala Pełnomocnikowi na określenie swoich mocnych stron i obszarów wymagających poprawy. Proces ten powinien spowodować opracowanie planowych działań Pełnomocnika dla poprawy Jego pracy, a także pozwala na systematyczną kontrolę Jego poczynąń.

Samoocena pozwala więc, na rozpoznanie stanów krytycznych w koncepcji pracy Pełnomocnika i sformułowaniu wniosków służących do wprowadzenia potrzebnych zmian.

4.1. JAKIE KORZYŚCI DAJE SAMOOCENA ZPSZ

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

- Zdyscyplinowane i usystematyzowane podejście do problemów poprawy (usprawnienia) działalności Pełnomocnika;
- Spójność kierunków działań (postępowania) w określeniu tego, co Pełnomocnik powinien realizować;
- Kierunki szkolenia Pełnomocnika w problematyce zarządzania systemami;
- Integrowanie różnych inicjatyw w normalne, zwykłe operacje i procesy;
- Bardzo skuteczne diagnozowanie;
- Środki mierzenia postępu w czasie, przez okresowe audyty;
- Działanie pobudzające do usprawniania pracy Pełnomocnika, ogniskujące się na miejscach gdzie te usprawnienia są najbardziej potrzebne - priorytetowe;
- Sposób do kreowania i promowania dobrej pracy i odpowiedzialności;
- Szansę promocji dobrze pracujących Pełnomocników wśród załogi i zespołów oraz możliwość dzielenia się swoimi osiągnięciami z innymi;
- Nagradzanie wyróżniających się osiągnięć Pełnomocnika;
- Sposób porównania pracy Pełnomocnika do innych liderów w organizacji;

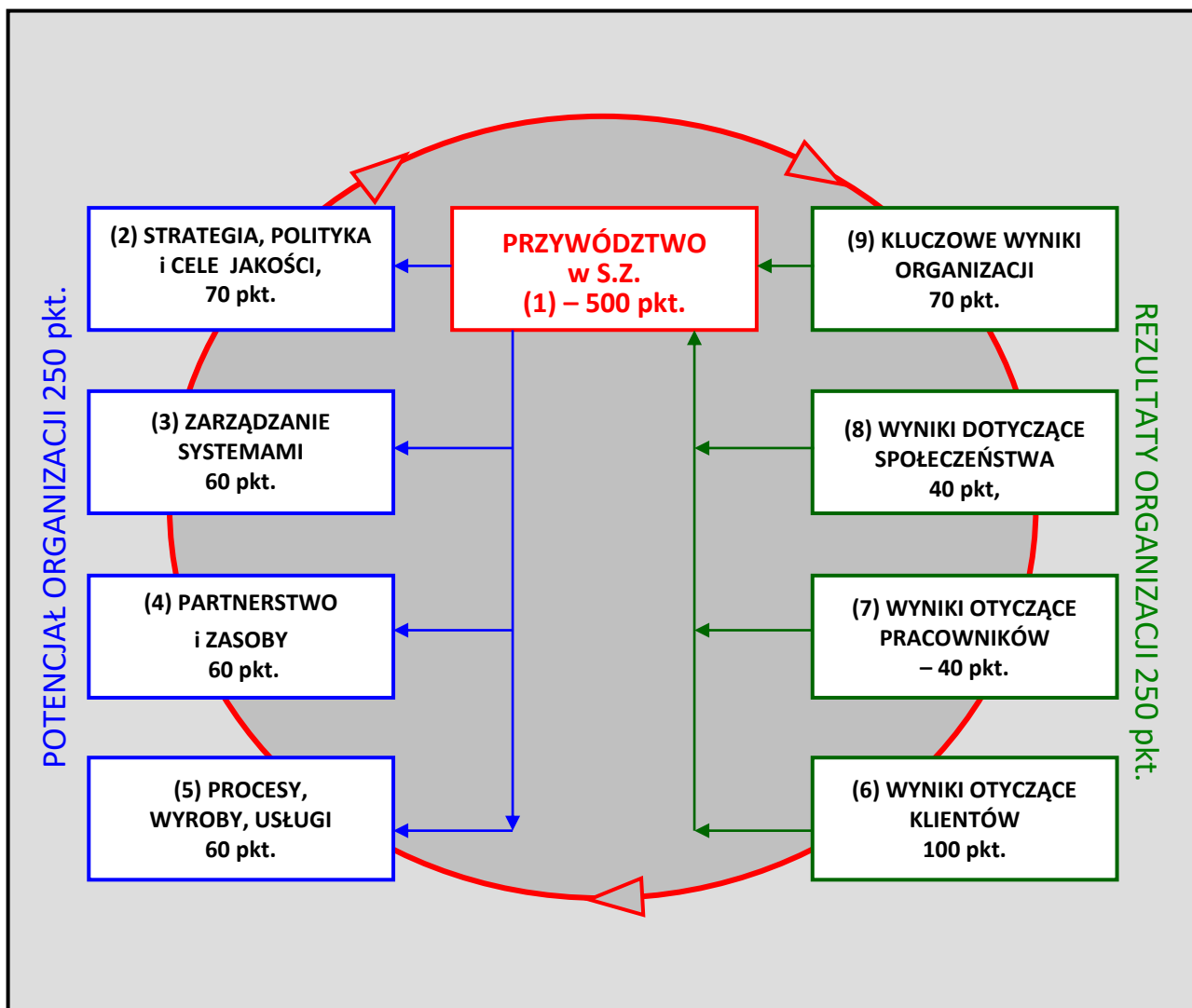
POLSKA NAGRODA JAKOŚCI

- Sposób na porównanie osiągnięć Pełnomocnika danej organizacji w stosunku do organizacji konkurencyjnych, lub najlepszej w branży za pomocą wyników osiągniętych przez te organizacje w konkursie Polskiej Nagrody Jakości.

Podsumowując, technika samooceny daje Pełnomocnikowi okazję do analizy swojej pracy, analizy jej mocnych stron i obszarów wymagających poprawy. Pozwala to zorientować się jak, Pełnomocnik wykorzystuje i stosuje nowoczesne metody i narzędzia zarządzania systemami.

4.2. WYTYCZNE DLA OPRACOWANIA SAMOOCENY ZPSZ

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



Rys. 3. Kryteria samooceny „Znakomity Pełnomocnik S.Z.”

Przed przystąpieniem do opracowywania samooceny Pełnomocnik, lub zespół opracowujący ocenę pod Jego kierownictwem, powinien dokładnie zapoznać się z modelem oraz strukturą kryteriów „Znakomity Pełnomocnik S.Z.”. Szkolenia z tego zakresu prowadzone są przez Sekretariat Polskiej Nagrody Jakości.

Po zapoznaniu się z podanym powyżej modelem, powinien być ustalony harmonogram prac dotyczących samooceny Pełnomocnika S.Z.

POLSKA NAGRODA JAKOŚCI

Ważne jest, jak Pełnomocnik określa cele i kierunki oraz metody swoich działań, a także jak je kontroluje, ocenia i uczy się, wyciągając z nich wnioski dla dalszego doskonalenia swojej działalności.

Dla oceny swojej pracy Pełnomocnik S.Z. powinien także porównywać swoje osiągnięcia do osiągnięć Pełnomocników S.Z. innych podobnych organizacji, które osiągają znakomite, ponad przeciętne wyniki, czyli stosować Benchmarking.

Ocena Pełnomocnika powinna być realizowana zgodnie z Samooceną, która stanowi oddzielną część Modelu „Znakomity Pełnomocnik S.Z.”

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

Raport z oceny powinien określić mocne strony i obszary wymagające poprawy pracy Pełnomocnika S.Z. oraz ocenę punktową.

Należy zwrócić szczególną uwagę przy opracowywaniu samooceny na:

- Indywidualną ocenę każdego kryterium opracowanej samooceny, ze szczególnym zwróceniem uwagi na rolę Pełnomocnika S.Z. w określaniu strategii i kierunków oraz metod jego działań, a także monitorowania tych działań w celu doskonalenia Jego pracy i całej Organizacji;
- Ocenę, jak Pełnomocnik S.Z. poprzez potencjał organizacji realizuje swoje zadania;
- Ocenę, jak działania Pełnomocnika S.Z. wpływają na wyniki doskonalenia zarządzania systemami;
- Ocenę społecznej odpowiedzialności organizacji (problemy dotyczące sfer społecznych, środowiskowych, ekonomicznych oraz etyki i wiedzy);
- Porównanie pracy Pełnomocnika S.Z. w stosunku do Pełnomocników S.Z. innych przodujących organizacji - benchmarking.

4.3. PROCES OCENY SAMOOCENY ZPSZ

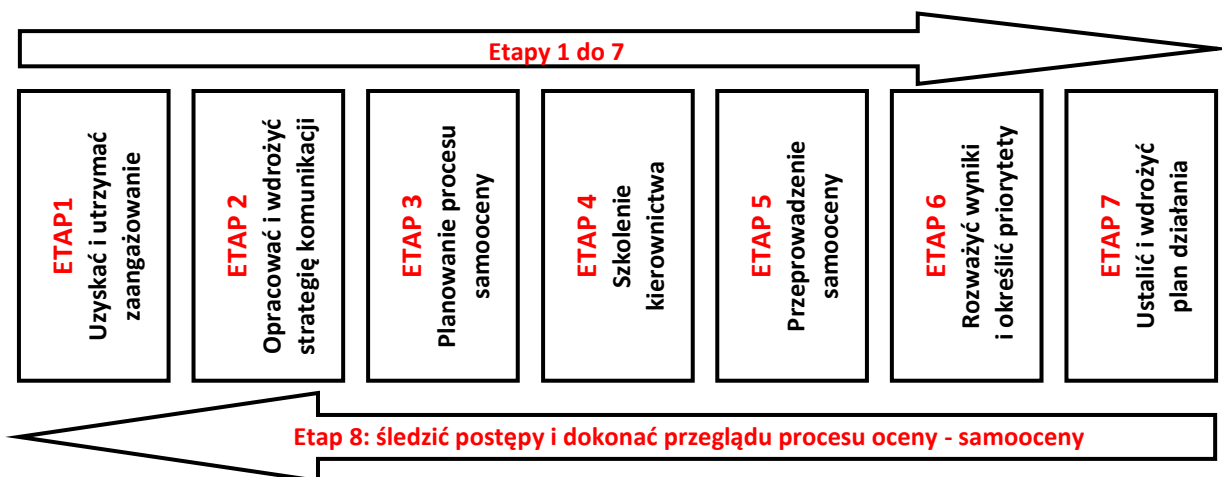
Po zapoznaniu się z strukturą modelu „Znakomity Pełnomocnik Z.S.” kierownictwo organizacji przeprowadza dyskusję “za i przeciw” wdrożeniu tej koncepcji do powszechnej praktyki Oceny Pełnomocnika. Rozważa więc następujące zagadnienia:

- Czy kierownictwo jest świadome i przygotowane oraz zdeterminowane, aby wdrożyć model?
- Czy dotychczasowe metody kierowania systemami zarządzania pozwalały na systematyczne ich doskonalenie i czy wymagają one dodatkowego bodźca?
- Czy Pełnomocnik jest przygotowany i akceptuje dalsze doskonalenie funkcjonowania systemów zarządzania oraz koncepcję TQM w tym Kodeks Etyki Zawodowej?
- Czy organizacja posiada określoną wizję, cele, strategię dotyczącą doskonalenia systemów zarządzania?

Po rozpatrzeniu przez Naczelne kierownictwo organizacji i Pełnomocnika S.Z. wszystkich elementów za i przeciw, szef firmy podejmuje ostateczną decyzję: realizować model „Znakomity Pełnomocnik S.Z.”, czy nie.

POLSKA NAGRODA JAKOŚCI

Jeżeli kierownictwo naczelne podejmie decyzję o wdrożeniu modelu „Znakomity Pełnomocnik”, to należy postępować zgodnie z proponowanym na rys. 4. procesem oceny – samooceny.



Rys. 4. Proces oceny - samooceny „Znakomity Przywódca”

ETAP 1 - Uzyskać i utrzymać zaangażowanie

Dla Pełnomocnika, aby zaangażować się w swoją samoocenę, pomocnym będzie przede wszystkim zidentyfikowanie i wypracowanie powodów, dla których chce On wprowadzić do swojej praktyki model „Znakomity Pełnomocnik S.Z.”. Musi także opracować wspólną wizję przyszłych wymagań odnośnie swoich zadań i systemów Zarządzania, czyli

- ocenić „gdzie teraz jesteśmy” w odniesieniu do realizacji podstawowych koncepcji zarządzania organizacją;
- ocenić indywidualną zdolność Pełnomocnika S.Z. względem kryteriów modelu „Znakomity Pełnomocnik S.Z.” i jaki powinien być krok w kierunku wspólnej wizji dotyczących systemów zarządzania.

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 Pełnomocnika S.Z. przynoszą oczekiwane przez kierownictwo 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 Pełnomocnik i Naczelne Kierownictwo musi odpowiedzieć

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

Etap 4 - Przeszkolić Pełnomocnika i Naczelne Kierownictwo

W zależności od wybranej techniki Pełnomocnik S.Z i zespół opracowujący z nim Jego samoocenę wymagać będą szkoleń od zwykłego uświadamiania do bardzo rygorystycznego 1 - 2 dniowego szkolenia.

Etap 5 - Przeprowadzić samoocenę

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

- **Results - wyniki**; co Pełnomocnik chce aby osiągnęła organizacja w rezultacie współtworzenia przez niego procesu polityki i strategii dla systemów zarządzania;
- **Approach - podejście**; planowanie i opracowanie przez Pełnomocnika zintegrowanego zestawu podejść, aby uzyskać żądane wyniki teraz i w przyszłości;
- **Deployment - rozwinięcie**; ustrukturyzowane rozwinięcie przez Pełnomocnika i Jego zespół podejść, aby zapewnić pełne wdrożenie przyjętych celów;
- **Assessment and Review - ocena i doskonalenie** podejść przez Pełnomocnika i Jego zespół 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 opracowaniu samooceny należy określić priorytety identyfikując te działania, które przyniosą największą korzyść w doskonaleniu zarządzania systemami.

Etap 7 - Ustalić i wdrożyć plan działania

Kolejnym krokiem, po określeniu priorytetów działań doskonalących pracy Pełnomocnika S.Z., jest sporządzenie i wdrożenie programu doskonalenia; należy w nim oprócz zadań dla Niego określić także metody i narzędzia oraz środki (zasoby) potrzebne do ich realizacji.

Etap 8 - Śledzić postępy i dokonać przeglądu procesu samooceny

Należy monitorować czy wdrażanie programu doskonalenia nie traci swego tempa, jest zgodne z planem i czy przynosi pożądane korzyści. Trzeba dokonać oceny przeglądu procesu pod kątem skuteczności i czy doświadczenia wpływające z oceny i jej analizy są wprowadzane do doskonalenia systemów zarządzania oraz następnej oceny samooceny. Potrzeba jest też umiejętności Pełnomocnika i Kierownictwa do oceny ryzyka realizowanych celów.

4.4 PROCES ANALIZY SAMOOCENY ZPSZ

Samoocenę Pełnomocnika S.Z. powinien przeprowadzić On sam, 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 zespole powinien uczestniczyć Pełnomocnik S.Z. Aby zespół pracował efektywnie należy:
 - wyznaczyć przewodniczącego, sekretarza, prezentującego i pilnującego czasu,
 - powinna następować rotacja obowiązków w grupie,
 - słuchać wszystkich uczestników zespołu,

POLSKA NAGRODA JAKOŚCI

- 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 Pełnomocnik S.Z.” w zakresie mocnych stron i obszarów wymagających poprawy,
 - Punktacja powstała w oparciu o powyższe uzgodnienia możliwa do przyjęcia dla każdego z członków zespołu.
- 3) 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 oceny.

4.4.1. Ocena kryteriów „Przywództwa” i „Potencjału organizacji” ZPSZ

Należy określić jak Pełnomocnik określa ryzyka realizowanych celów i kierunki działania organizacji, czyli jakie ma „**Podejście**” do:

- fundamentalnych wartości organizacji,
- potrzeb interesariuszy - ich równoważenie,
- kreowania środowiska sprzyjającego realizacji wartości i kierunków działania organizacji,
- stałości celów,
- odpowiedzialności społecznej - zrównoważony rozwój i etyka,
- elastyczności i szybkość reagowania na zmiany,
- Komunikacji z interesariuszami.

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

- Strategia,
- Pracownicy,
- Partnerstwo i zasoby,
- Procesy, wyroby, usługi.

W Tablica 1 i poniżej podano metody opracowania i oceny samooceny odnośnie „Przywództwa” i „Potencjału organizacji”:

Podejście - powinno być opisane w samoocenie jako):

Rzetelne, tzn. czy:

- ma jasne uzasadnienie i analizę ryzyka,
- ma określone Procesy, które systematycznie podlegają analizie ryzyka,
- skupia się na potrzebach interesariuszy,
- subtelność z upływem czasu będzie osadzona w podejściu.

Zintegrowane tzn. czy:

- podejście wspiera strategię,

POLSKA NAGRODA JAKOŚCI

- gdzie to 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 i analizą ryzyka. Rzetelne podejście ma wyraźne uzasadnienie ryzyka 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 oraz analizie ryzyka. 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

Rozwinięcie - powinno być opisane w samoocenie jako:

Wdrożenie, tzn. czy podejście:

- jest wdrożone w stosownych obszarach i przeprowadzona jest analiza ryzyka jego wdrożenia

Systemowo, tzn. czy podejście:

- jest rozwinięte w sposób ustrukturyzowany (analiza ryzyka), z możliwością, jeśli taka będzie potrzeba, zarządzania zmianami.

Ocena i doskonalenie - powinny być w samoocenie opisane jako:

Mierzenie, tzn. czy:

- regularnie przeprowadza się pomiar ryzyka, 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;

POLSKA NAGRODA JAKOŚCI

- wyjście z kreatywności jest oszacowywane (analiza ryzyka), ma nadawaną priorytetowość i jest wykorzystywane do nowych innowacji.

4.4.1.1. Ocena punktowa „Przywództwa oraz odpowiedzialności w doskonaleniu systemów zarządzania i „Potencjału Organizacji” ZPSZ

Po określeniu, zgodnie z podanymi powyżej zasadami, mocnych stron i obszarów wymagających poprawy dla „Przywództwa” oraz „Potencjału organizacji”, który dla realizacji swoich działań wykorzystuje Pełnomocnik, należy przystąpić do punktowej oceny opracowanego materiału.

Ocenę punktową należy realizować zgodnie z podanymi powyżej metodami oraz wykorzystując do tego celu Tabelę 1 (patrz następna strona) i Tablicę 2 (na końcu – patrz spis treści)

Według tej tablicy określamy procentową wartość kryteriów uwzględniając ocenę podejścia, rozwinięcia oraz oceny i doskonalenia. Postępujemy więc następująco;

OBLICZANIE PUNKTÓW

Każde kryterium struktury „Znakomitego Pełnomocnika S.Z.” posiada określoną ilość modułów, np.: „Przywództwo w S.Z.” 10 modułów od (1.1) do (1.10) itp. W „Potencjale organizacji” każdy moduł jest wyceniony na jednakową ilość 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:

- rzetelność podejścia: 20 %;
- zintegrowanie podejść: 10 %;

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

2. Rozwinięcie:

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

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

3. Ocenę i doskonalenie:

- czy prowadzi się pomiary i analizę ryzyka: 25 %;
- czy istnieje stałe uczenie się i kreatywność : 50%;
- Czy prowadzi się doskonalenie i innowacyjność: 35%;

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

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

Teraz tą procentową ocenę modułu wstawiamy do wzoru podanego poniżej i uzyskamy jego punktację:

$$\frac{M \times W}{100} = \text{liczba punktów oceny Modułu,}$$

POLSKA NAGRODA JAKOŚCI

gdzie: M – maksymalna liczba punktów oceny modułu dla danego kryterium. W przypadku kryterium

(1) maksymalna liczba punktów oceny poszczególnego Modułu wyniesie $500 : 10 = 50$.

W – procentowy wynik oceny Modułu przez oceniającego (patrz powyżej – 35%).

Tak więc dla Moduły (1.1) kryterium (1) punktacja wyniesie (zgodnie z oceną przeprowadzoną powyżej):

$$(50 \times 35) : 100 = 17,5 \text{ pkt.}$$

4.4.2. Ocena kryteriów „Rezultatów Organizacji” ZPSZ

W Tabeli 2 (poniżej) i Tablicy 2 (na końcu - patrz spis treści) podano metody opracowania i oceny samooceny odnośnie „Rezultatów organizacji”:

TABLA 2

Analiza REZULTATÓW	
Elementy:	Atrybuty do oceny
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.	<ul style="list-style-type: none">- zakres- Integralność- Segmentacja
WYNIKI FUNKCJONOWANIA: w znakomitych organizacjach rezultaty będą wykazywać pozytywne trendy i/lub trwale dobre osiągnięcia. Dla Kluczowych Rezultatów będą wyznaczone cele, ryzyko 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.	<ul style="list-style-type: none">- Trendy- Cele- Porównania- Przyczyny

Ocenę kryteriów „Rezultatów Organizacji” to znaczy wyników, jakie uzyskała organizacja dzięki Pełnomocnikowi S.Z. i Jego zespołowi, należy oceniać następująco:

- 1) Jakie parametry są stosowane przez organizację *do pomiarów* (oceny) wyników działania Pełnomocnika S.Z.?
- 2) Czy pokazano pozytywne trendy lub długotrwałe, dobre wyniki działalności organizacji, które są wynikiem pracy Pełnomocnika S.Z. i Jego zespołu oraz jak długo te trendy lub wyniki się utrzymują (czy podano wyniki dla okresu - nie mniejszego niż ostatnie trzy lub więcej lat)?
- 3) Czy wyniki obejmują wszystkich bezpośrednio zainteresowanych systemami zarządzania oraz czy mierzą wszystkie zastosowane przez kierownictwo i Pełnomocnika S.Z. podejścia oraz ich wdrożenie?
- 4) Czy wyniki dotyczą konkretnych celów i czy cele te są osiągane?
- 5) Czy wyniki porównuje się z wynikami Pełnomocników S.Z. innych (np. konkurencyjnych lub podobnych organizacji) oraz jak te porównania wypadają dla organizacji (benchmarking)?
- 6) Czy wyniki wykazują powiązania przyczynowo skutkowe z działaniami Pełnomocnika S.Z.?

POLSKA NAGRODA JAKOŚCI

- 7) Czy wyniki są skutkiem pomiarów określonego zestawów czynników, dających rezultaty na teraz i na przyszłość.
- 8) Czy wyniki przedstawiają całościowy obraz działalności Pełnomocnika S.Z.?

Reasumując „Rezultaty organizacji”, które osiągnięto na skutek działań Pełnomocnika i Jego zespołu należy oceniać wykorzystując Tabelę 2 i Tablicę 2, oceniając:

- **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 wzajemnym na siebie wpływem. Zakres i użyteczność Kluczowych Rezultatów powinny być zidentyfikowane i mieć określone priorytety w tym:

Zakres przedstawionych wyników, tzn. czy:

- odnosi się do potrzeb i oczekiwań odpowiednich interesariuszy;
- jest zgodny ze strategią i politykami organizacji i podjętym ryzykiem;
- Kluczowe Rezultaty są zidentyfikowane i mają określoną priorytetowość;
- relacje pomiędzy odpowiednimi rezultatami są zrozumiałe.

Integralność, tzn. czy:

- rezultaty są aktualne, wiarygodne i dokładne;

Segmentacja, tzn. czy:

- rezultaty są odpowiednio posegmentowane.

Wyniki funkcjonowania. W znakomitych organizacjach rezultaty będą wykazywać pozytywne trendy i/lub trwale dobre osiągnięcia. Dla „Kluczowych Rezultatów” będą wyznaczone cele, ryzyka i będą one właściwe dla ich spełniania lub przekraczania. Także, dla Kluczowych Rezultatów, osiągnięcia będą porównywane zewnątrznie 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 pewność, że dobre funkcjonowanie będzie utrzymane w przyszłości.

Wyniki funkcjonowania powinny być zidentyfikowane i mieć określone priorytety w tym:

Trendy, tzn. czy:

- są pozytywne I/ALBO występuje trwałość osiągnięć.

Cele, tzn. czy:

- dla „Kluczowych Rezultatów” cele oraz ryzyko ich realizacji, są planowo ustalone i analizowane,
- cele są odpowiednie,
- cele są osiągnięte.

Porównania, tzn. czy:

- porównań dokonuje się dla „Kluczowych Rezultatów”,
- ustalone porównania są odpowiednie,

POLSKA NAGRODA JAKOŚCI

- są one odpowiednie w stosunku do innych podobnych organizacji,
- porównania wypadają korzystnie dla organizacji.

Przyczyny, tzn. czy:

- relacja pomiędzy uzyskanymi rezultatami a określonym elementem potencjału jest zrozumiała,
- w oparciu o przedstawione dowody i analizę ryzyka można odpowiedzialnie stwierdzić, że dobre funkcjonowanie będzie utrzymane w przyszłości.

4.4.2.1. Ocena punktowa „Rezultatów organizacji” ZPSZ

Po określeniu, zgodnie z podanymi powyżej zasadami, mocnych stron i obszarów wymagających poprawy dla „Rezultatów organizacji”, 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 organizacji”. Postępujemy, więc następująco:

OBLICZANIE PUNKTÓW

Każde kryterium struktury „Znakomity Pełnomocnik S.Z.” w obszarze „Rezultaty Organizacji” posiada po dwa moduły, np.: (6) „Wyniki dotyczące klientów” (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 organizacji” (9.1) i (9.2).

Kryterium (6) „Wyniki dotyczące klientów” posiada maksymalną liczbę punktów oceny 100. Pierwszy (6.1) jak i drugi (6.2) moduł posiadają jednakową maksymalną liczbę punktów oceny: $100 : 2 = 50$

Taką samą filozofię oceny punktowej zastosowano do pozostałych kryteriów „Rezultatów organizacji”

Kryterium (7) posiada maksymalną liczbę punktów oceny 40, czyli każdy moduł tego kryterium [(7.1) i (7.2)] może osiągnąć maksymalną liczbę punktów oceny: $40 : 2 = 20$.

Kryterium (8) posiada maksymalną liczbę punktów oceny 40, czyli każdy moduł tego kryterium [(8.1) i (8.2)] może osiągnąć maksymalną liczbę punktów oceny: $40 : 2 = 20$.

Kryterium (9) posiada maksymalną liczbę punktów oceny 70, czyli każdy moduł tego kryterium [(9.1) i (9.2)] może osiągnąć maksymalną liczbę punktów oceny: $70 : 2 = 35$.

Punktację modułów i kryteriów „Rezultatów organizacji” w samoocenie określa się oddzielnie za każdy podany poniżej element oceny (patrz Tablica 2):

1) Istotność i użyteczność wyników (Zakres, Integralność, Segmentacja);

2) Wyniki funkcjonowania (trendy, cele, porównania, przyczyny).

Przykład oceny punktowej modułu.

Oceniono na przykład, że za:

1) Istotność i użyteczność wyników: 35%

2) Wyniki funkcjonowania: 45%

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

POLSKA NAGRODA JAKOŚCI

$$80 : 2 = 40 \%$$

Teraz tą procentową ocenę modułu wstawiamy do wzoru podanego poniżej i uzyskamy jego punktację:

$$\frac{M \times W}{100} = \text{liczba punktów oceny Modułu,}$$

gdzie: **M** – maksymalna liczba punktów oceny modułu dla danego kryterium. W przypadku kryterium (6) maksymalna liczba punktów oceny Modułu (6.1) wyniesie 50% od 100 punktów czyli 50 pkt.

W – procentowy wynik oceny Modułu przez oceniającego (patrz powyżej - 40).

Tak więc dla Moduły (61) kryterium (6) punktacja wyniesie (zgodnie z oceną przeprowadzoną powyżej):

$$(50 \times 40) : 100 = 20 \text{ pkt.}$$

Dla startujących w konkursie „Znakomity Pełnomocnik Systemów Zrządzania” został opracowany specjalny program komputerowy do automatycznego obliczania punktów i wykresów graficznych poszczególnych kryteriów samooceny, który jest przekazywany dla uczestników w materiałach zapisanych na CD.

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 Ocenę 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 RADAR do oceniania i zarządzania „Kryteriami Rezultatów”

Istotność i Użyteczność:	0%	25%	50%	75%	100%																	
Zakres: – zakres przedstawionych wyników o odnosi się do potrzeb i oczekiwań odpowiednich interesariuszy o 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: • 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: • rezultaty właściwe są dzielone na poszczególne segmenty interesariuszy	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 Zakresu i użytkowości																						
Wyniki funkcjonowania:	0%	25%	50%	75%	100%																	
Trendy: • 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: – dla Kluczowych Rezultatów cele są planowo ustalone – cele są odpowiednie – cele są osiągnięte	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: – 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: – 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