

Wuppertal Institute
for Climate, Environment
and Energy



Základný module B2

Interné hodnotenie pre živnostníkov a malé podniky

Popis činností pri zisťovaní stavu
Pomocou sebahodnotenia »dlhodobou
udržateľného podnikanie«

Autor: Holger Rohn

Status: 15.05.10



Education and Culture DG

Lifelong Learning Programme

Imprint

Autori:

Holger Rohn

Kontakt:

Dipl.-Ing. Holger Rohn

Wuppertal Institut für Klima, Umwelt, Energie

Döppersberg 19, D- 42103 Wuppertal

Tel.: +49 (0)202 / 2492-245; Fax +49 (0)202 / 2492-138

E-Mail: holger.rohn@wupperinst.org; Internet: www.wupperinst.org

Trifolium – Beratungsgesellschaft mbH, Hanauer Straße 10, D-61169 Friedberg

Tel.: +49-(0)6031/68754-64; Fax: +49-(0)6031/68754-68; Mobil: +49-(0)170-2379549

E-Mail: holger.rohn@trifolium.org; Internet: www.nachhaltigkeit.de

Trenčianska regionálna komora SOPK, Jilemnického 2, 911 01 Trenčín

Tel.: +421-(0)32/6525797; E-Mail: sopkrkn@scci.sk; Internet: www.tn.sopk.sk

Publikácia spracovaná v rámci projektu Euro Crafts 21 realizovaného v rámci programu Leonardo da Vinci:

Tento projekt je finančne podporený Európskou komisiou. Publikácia predstavuje názory autorov, a Európska Komisia nie je zodpovedná za využitie a súvislosti vzniklé s využitím v tejto publikácii uvedených informácií.

Projekt Euro Crafts 21 je v rámci programu Leonardo da Vinci realizovaný pod vedením plenum – spoločnosťou pre holistický udržateľný rozvoj a Factor 10 Institute Austria. Cieľom projektu je vytvoriť významnú pridanú hodnotu v oblasti odborného vzdelávania v Rakúsku a ďalších zúčastnených partnerských krajinách (Fínsko, Nemecko, Slovensko, Španielsko a Maďarsko). Toto sa dosiahne prostredníctvom transferu inovácií vo forme produktov z už ukončeného projektu – zameraného na vývoj a testovanie širšieho kvalifikačného a konzultačného konceptu pre manažment trvalej udržateľnosti v sektore remesiel v North Rhine-Westphalia (Nemecko).

www.eurocrafts21.eu

Trenčín, September 2010

Projektový partneri Euro Crafts 21

Administrácia:	Kontraktor: plenum – society for holistic sustainable development, www.plenum.at Koordinátor: Factor 10 Institute Austria, www.faktor10.at
Projektový manažér:	Kontraktor: Sylvia Brenzel, plenum Austria Koordinátor: Christopher Manstein, Factor 10 Institute Austria
Partneri:	Meisterstrasse Austria, Vienna, Rakúsko: www.meisterstrasse.at Wuppertal Institute für Climate, Environment and Energy, Wuppertal, Nemecko: www.wupperinst.org Trifolium – Beratungsgesellschaft mbH, Friedberg, Germany: www.nachhaltigkeit.de Kuopio Akadémia designu, Savonia Univerzita užitkového umenia, Kuopio, Fínsko: www.designkuopio.fi Obchodná a priemyselná komora Csongrád County, Szeged, Maďarsko: www.csmkik.hu Trenčianska regionálna komora SOPK, Trenčín, Slovensko: www.sopk.sk GesMA Moreno A. – Environmental Management and Sustainability, Valencia, Španielsko: www.gesma.es Conselleria de Medi Ambient, Aigua, Urbanisme i Habitatge - Generalitat Valenciana, Valencia, Španielsko: www.cth.gva.es/CTL

Obsah

1. Čo je sebahodnotenie pre dlhodobu udržateľné podnikanie?	5
2. Ako funguje sebahodnotenie?	7
3. Hárok s hodnotením sebahodnotenia	10
4. Vyhodnotenie	15
5. Zostavenie profilu: Silné stránky a potenciály zlepšovania.....	17
6. Plánovanie opatrení	19
7. Komunikácia procesu a výsledkov v podniku.....	19
8. Implementácia opatrení – a opakované meranie, hodnotenie, preskúšanie....	20
9. Základné varianty	20
10. Referencie	21
11. Ďalšie informácie k sebahodnoteniu/nástrojom na:	22
12. Materiály.....	23

1. Čo je sebahodnotenie pre dlhodobu udržateľné podnikanie?

Seba hodnotenie pre dlhodobu udržateľné podnikanie je nástroj, pomocou ktorého môžu firmy a organizácie zistiť dlhodobú udržateľnosť svojho správania. V rámci modelovej skúšky »Odborný výcvik pre dlhodobu udržateľné podnikanie« (BfNW-Handwerk), ktorú vykonáva Westdeutsche Handwerkskammertag (Západonemecký výbor remeselných komôr) spolu so spoločnosťou Wuppertal Institut für Klima, Umwelt, Energie GmbH a inštitútom Klaus Novy Institut, slúži sebahodnotenie k tomu, aby sa v živnostenských a malých a stredných podnikoch bolo možné vykonať záznam stavu pre stanovenie existujúcich silných stránok a potenciálov na aktivizáciu remeselných podnikov v zavádzaní opatrení pre činnosti vedúce k zlepšovaniu. Cieľom je, poukázať na potrebu informácií a ďalšie vzdelávanie na základe problémov, ktoré zástupcovia firmy sami identifikovali (alebo silných stránok a potenciálov). Nástroj sebahodnotenia predkladaný inštitútom Wuppertal Institut für Klima, Umwelt, Energie GmbH je založený na Bochumskej kontrole dlhodobej udržateľnosti (BNC)¹ a oproti mnohým iným nástrojom snímania stavu ponúka výhodu účasti zamestnancov, zvýšenia ich schopnosti sebahodnotenia, s usporiadaním cieľovo zameraných diskusných procesov prispeje k zvýšeniu motivácie. Nástroj sebahodnotenia bol v priebehu tzv. modelovej skúšky testovaný spoločne so skupinou živnostenských podnikov s prekrývajúcimi sa remeselnými činnosťami a bol prispôbený špecifickým požiadavkám živnostníkov a remeselníkov.

¹ BNC vyvinula poradenská firma Trifolium spolu s organizáciami a podnikmi v Bochume, ktoré sa zúčastnili na ceste k dlhodobo udržateľnému spôsobu hospodárenia. (GLS Bank, Stadtwerke Bochum, Privatbrauerei Moritz Fiege, Louis-Baare-Berufskolleg, VBW Bauen a Wohnen, Hasenkamp – Sanitär – Heizung – Klima, USB Umweltservice Bochum, Nokia). Ďalšie informácie na www.nachhaltigkeit.de.

Popis činností pri zisťovaní stavu v živnosti a malých podnikov pomocou sebahodnotenia je orientovaný na:

- Projektových vedúcich v podniku - väčšinou majiteľov/majiteľky,
- manažment
- externí poradcovia/kyne, ako napr. podnikoví poradcovia/poradkyne v remeselných organizáciách, ktorí môžu predloženou metodikou obohatiť svoj balík nástrojov.

Interné (seba) hodnotenie sa delí na nasledovných desať tematických a činnostných okruhov v podnikaní:

1. Zákazníci/čky, výrobky a služby
2. Personál
3. Vzdelávanie a ďalšie vzdelávanie
4. Koncepcia a stratégia
5. Organizácia a riadenie
6. Príprava výroby a služieb
7. Kooperácia a inovácie
8. Financie a právne istoty
9. Regionálne prostredie podniku
10. Medzinárodné trhy / globalizácia

Ku každému tematickému okruhu je päť až sedem vyjadrení, ktoré charakterizujú cestu pre dlhodobu udržateľné podnikanie. Výsledok seba hodnotenia potom poukazuje, ako živnosť či MSP postupuje k dlhodobu udržateľnému spôsobu hospodárenia.

2. Ako funguje sebahodnotenie?

Je načrtnuté, ako môžu so sebahodnotením pracovať hlavní protagonisti v podniku alebo externí poradcovia. Externým poradcom pritom prislúcha najmä úloha moderovania a štruktúrovania diskusného procesu v podniku. Vykonávajúci by sa mali riadiť popisom, ale môžu sa v niektorých úsekoch odchýliť, resp. jednotlivé prvky variovať.

(1) Najprv sa uskutoční predbežné jednanie medzi externými poradcami/kyňami a podnikom pre odsúhlasenie obsahu rámcových podmienok (stanovenie cieľov, počet zúčastnených, termíny atď.). Tu sa odporúča informovať podnik o tomto zámere čo najskôr .

(2) Potom sa vytvorí realizačný tím, s ktorým sa vykoná sebahodnotenie. Tento tím môže byť zložený z úzkeho kruhu vedúcich pracovníkov (vlastníkov/čok a majstrov). V prípade potreby by malo byť tiež integrovaných do tímu (napr. pre zohľadnenie všetkých relevantných funkcií, alebo úrovní v podniku). Mali by sa zúčastniť tri až maximálne osem osôb.² Ak je želaná aj angažovanosť výkonnej úrovne (učňov, tovarišov, zaučených a pod.), treba dbať na starostlivé uvedenie (pozri krok 3).

(3) V sebahodnotiacom tíme sa teraz uskutoční uvedenie do metodiky. Všetci účastníci/čky dostanú hárok so sebahodnotením. Potom sa vysvetlí postup pri procese hodnotenia. Toto uvedenie by malo byť veľmi dôkladné, aby sa dosiahlo samostatné vyplnenie hárka. Ak sa hlavnému

² Skúsenosti v modelovej skúške »Odborný výcvik pre dlhodobu udržateľné podnikanie « ukazujú, sebahodnotenie je možné vykonať aj s menším počtom ľudí, než s tromi osobami. Tu sa musia robiť kompromisy v oblasti iniciovania diskusných procesov. Sú aj pozitívne skúsenosti z projektu »Bochumská kontrola dlhodobej udržateľnosti« s väčšími skupinami až do 20 osôb (www.nachhaltigkeit.de).

aktérovi bude zdať zmysluplné (napr. z dôvodu komplexnosti, odsúhlasením zúčastnených), odporúča sa vykonať úvod do hodnotenia spolu s externým poradcom/kyňou. Účastníci budú požiadaní, aby hodnotili osobne a podľa možnosti samostatne. Ak by pri tom chýbali informácie, je toto treba v tíme ujasniť v nasledovnom Workshope (pozri dole) (iba tak je možné odhaliť deficit informácií). Vysvetlia sa otvorené otázky a získa sa obraz prvého Workshopu.

(4) Vyplnené hárky s hodnotením sa najprv pozbierajú a pošlú sa zodpovednému za proces v podniku (prípadne poradcovi/kyni) v projekčnom tíme (termín a postup by sa mal detailne odsúhlasiť!).

(5) **Prvý poldenný Workshop** (za účasti externých poradcov/kýň)

a) Určia sa tie hodnotenia, u ktorých je zhoda v tíme, (spravidla u tých, ktoré sa líšia menej než v 2 až 3 známkach), definuje sa ich stredná hodnota.

b) Hodnotenia, u ktorých zhoda v tíme nie je, sa prediskutujú aby sa u nich našlo spoločné hodnotenie.

c) Výpočet priemerných hodnôt (pozri vyhodnotenie dole).

d) Značkovanie (ak je treba) tých výrokov/ hodnotení, ku ktorým účastníci potrebujú ďalšie informácie.

e) Vyhotovenie vizualizácie.

(6) Prípadné hľadanie informácií k otvoreným hodnoteniam.

(7) **Druhý poldenný Workshop** (za účasti externých poradcov/kýň)

a) Vysvetlenie chýbajúcich hodnotení.

b) Identifikácia silných stránok a potenciálov zlepšenia.

c) Vyvodenie konkrétnych opatrení podľa výsledkov.

d) Zostavenie plánu opatrení.

(8) Voliteľne: Úvodný Workshop (kvalifikačný modul) pre podnik na tému »Trvanlivé hospodárenie v živnosti«. 1 termín, trvanie 2 - 4 hodiny voliteľne pred alebo spoločne s krokom 3. Nasledujúci obrázok 1 ukazuje ešte raz prehľad postupu a priebehu sebahodnotenia. Okrem počtu termínov sú tu aj údaje o potrebnej dobe trvania. U týchto dôb sa jedná a približné údaje, ktoré sa môžu udať ako hrubé orientačné hodnoty. Môžu sa variať podľa situácie a potrieb podniku.

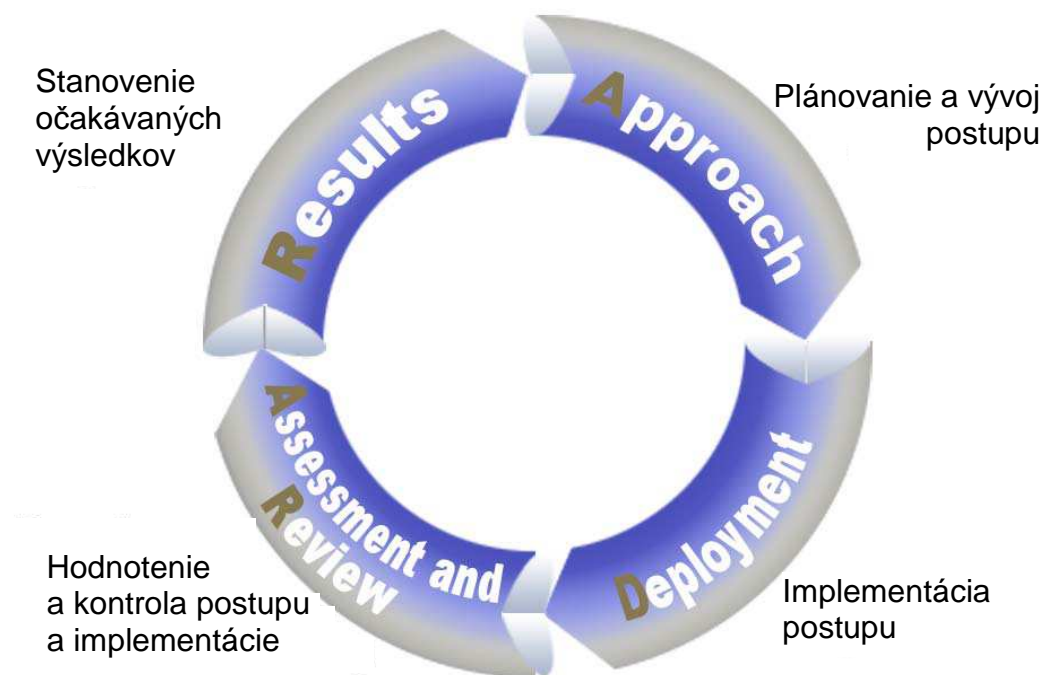
Krok 1	Úvodný rozhovor medzi poradcami/kyňami a podnikom; informácia osadenstva 1 Termín uvodného stretnutia prip. Informčného stretnutia, trvanie 1 - 2 hodiny
Krok 2	Tvorba projektového tímu 1 Termín, trvanie 1 - 2 hodiny
Krok 3	Úvod do metodiky v projektovom tíme 1 Termín, trvanie 1 hodina
Krok 4	Vyplnenie, zozbieranie a odoslanie vyplnených hárkov s hodnotením 1 Termín, trvanie 1 - 2 hodiny
Krok 5	Prvý hodnotiaci Workshop 1 Termín, trvanie cca. 4 hodiny
Krok 6	Hľadanie informácií k otvoreným hodnoteniam Druh a rozsah hľadania informácií je závislý na situácii a probléme
Krok 7	Druhý hodnotiaci Workshop s plánovaním opatrení 1 Termín, trvanie cca. 4 hodiny

Obrázok 1: Postup pri sebahodnotení pre »dlhodobu udržateľné živnosti« s odhadom trvania.

3. Hárok s hodnotením sebahodnotenia

Sebahodnotenie pre živnosti a malé a stredné podniky a príslušné hárky s hodnotením vychádzajú z metodiky RADAR modelu Excellence-Modells z EFQM³ (graficky ukazuje obrázok 2). Pomocou tejto metodiky si podnik môže podľa tzv. kvalifikátorov a kritérií výsledkov systematicky postaviť rozumné ciele (**R**esults), vyvinúť postup pre dosiahnutie cieľov (**A**pproach), tieto postupne implementovať (**D**eployment) a postup a implementáciu nakoniec zhodnotiť a preveriť (**A**ssessment and **R**eview). Tu predložené sebahodnotenie pre dlhodobu udržateľné podnikanie je metodicky zasadené do oblasti »AR – Assessment and Review«. Analyzuje a hodnotí kvalitu a logickosť plánovania implementácie a sústavnej kontroly a hodnotenia, teda kontroľingu a posudzuje, či je úsilie zamerané na správne ciele a či pokroky sú zodpovedajúce. Výsledkom takých sebahodnotení je spravidla zoznam silných stránok a potenciálov zlepšenia (často aj »slabých stránok«, pretože predstavuje protiklad silných stránok; avšak »Potenciály zlepšovania« ukazujú, že sa tu jedná o spoznanie tendencie vývoja a nielen o hľadanie chýb). Tieto zoznamy ukážu, na ktorých miestach sa organizácia ešte musí zlepšiť, kde sa majú nasadiť podporné alebo meniace opatrenia. Opatrenia sa môžu nachádzať v oblasti kvalifikátorov. Dá sa ale aj rozpoznať, že ciele v oblasti výsledkov už nie sú správne a potrebnými sa stávajú zmeny v oblasti výsledkov. Cyklus teda bude pokračovať tým, že buď bude vyvinutý zlepšený postup na dosiahnutie pretrvávajúcich cieľov, alebo tým, že sa zmenia ciele, pre ktoré sa musí naplánovať nový postup. Tu je úlohou sebahodnotiacich tímov vytýčiť základný smer - detailné plánovanie pri zmene cieľov, alebo vývoj postupov prislúcha zodpovedným osobám a postom v podniku.

³ EFQM je European Foundation for Quality Management (Európska nadácia pre riadenie kvality). EFQM je obecne prospešná organizácia, založená v r. 1988 14 veľkými európskymi podnikmi, ktorá sa zasadzuje za rozširovanie a používanie systémov riadenia kvality podľa modelu EFQM. Tento model delí podnikateľské činnosti na päť kvalifikačných a štyri výsledkové kritériá, ktoré sa sústavne analyzujú a optimalizujú pomocou metodiky RADAR. Model tvorí aj základ pre udeľovanie Európskej ceny za kvalitu a ceny Ludwiga-Erharda.



Obrázok 2: Cyklus RADAR z EFQM

Cyklus RADAR je zároveň systematickým podkladom pre kontinuálny proces zlepšovania podniku. Pravidelným používaním tohto postupu podnik nadobudne schopnosť neustáleho zlepšovania sa a čerpania existujúcich potenciálov.

Hárk hodnotenia sa skladá - ako bolo uvedené v 1. - z desiatich oblastí s piatimi až siedmimi výrokmi. Príklad prehľadu tematického okruhu 1) »Zákazníci/čky, výrobky a služby« ukazuje obrázok 3.

Najprv je v ľavom stĺpci hárka hodnotenia možnosť hodnotenia závažnosti výroku. Sebahodnotenie je určené pre odlišné organizácie (veľkosť podniku, odvetvie) a preto pokrýva široké spektrum záujmov a potrieb. Preto sa môže stať, že niektoré výroky (tvrdenia) nie sú pre určitý podnik

vhodné. Hodnotiaci môžu výroky, ktoré sa na ich podnik nehodia po zdôvodnení v rámci ďalšieho hodnotiaceho procesu vypustiť.

V zásade platí: Ak je to možné, treba vyhodnotiť všetky výpovede.

Každý výrok sebahodnotenia sa hodnotí z troch rôznych uhlov pohľadu. Pritom treba určiť mieru vhodnosti výpovede pre daný podnik. Sú to tri nasledovné uhly pohľadu (pozri obrázok 3):

1. Ku každej výpovedi je tu plánovitý systematický postup.
2. Postup je zodpovedajúco implementovaný.
3. Postup a implementácia je zameraná/hodnotená a prípadne vylepšená.

Pre hodnotenie vyjadrení je k dispozícii stupnica od 10 do 0. Teda každému výroku sa dajú tri známky.

Závažnosť tvrdenia o podniku	Hodnotiaci hárok pre oblasť 1) Zákazníci/-čky výrobky a služby																																		
	Plánovanie a) Pre tvrdenie existuje plánovitý systematický postup.										Implementácia b) Postup je zodpovedajúco implementovaný.										Hodnotenie c) Postup a implementácia sa meria / hodnotí a resp. zlepšuje														
	úplne vhodné	napoly vhodné	úplne nevhodné	na 100%	na 50%	na 0%	úplne vhodné	napoly vhodné	úplne nevhodné	na 100%	na 50%	na 0%	úplne vhodné	napoly vhodné	úplne nevhodné	na 100%	na 50%	na 0%																	
Ohodnotte prosím závažnosť daných tvrdení o podniku a zdôvodnite svoje hodnotenie.	U nasledovných tvrdení označte krížikom vaše hodnotenia od 10 do 0.																																		
závažné	X			X																															
Zdôvodnenie	1.1 Naš podnik pozná požiadavky svojich zákazníkov/čok a vie, ako sú spokojní s našimi výrobkami/službami – vzťahnuté aj na ich dlhodobú udržateľnosť (napr. ekologická výroba, biopotraviny, čestný obchod, energie- a výrobky/služby šetriace zdroje).																																		
závažné																																			
Zdôvodnenie	1.2 Požiadavky našich zákazníkov/čok zohľadňujeme, pri vývoji výrobkov resp. služieb.																																		
závažné																																			
Zdôvodnenie	1.3 Našich zákazníkov/čok informujeme pravidelne a otvorene o našich výrobkoch resp. službách, aj o téme dlhodobej udržateľnosti (napr. obsah látok, vplyv na životné prostredie, čestný obchod, atď).																																		
závažné																																			
Zdôvodnenie	1.4 Pracujeme na vysokom stupni popularity našich výrobkov/služieb.																																		
závažné																																			
Zdôvodnenie	1.5 Máme marketingovú koncepciu, ktorá zohľadňuje všetky výrobky a služby nášho podniku.																																		
závažné																																			
Zdôvodnenie	1.6 Kvalita našich výrobkov/služieb je aj zo sociálnych a ekologických hľadísk veľmi vysoká (napr. suroviny, konštrukcia, výroba, životnosť).																																		
závažné																																			
Zdôvodnenie	1.7 Vieme o význame prospešnosti uznávanej pečate/značky kvality a využívame ich u našich výrobkov/služieb.																																		
závažné																																			
Priemerná hodnota hodnotenia a)											Priemerná hodnota hodnotenia b)											Priemerná hodnota hodnotenia c)													
Výsledná hodnota priemerných hodnôt: a) x 1/3 + b) x 1/3 + c) x 1/3																																			

Obrázok 3: Ukážka z hodnotiaceho hárka (stránka hodnotenia)

Na konci ohodnotenia všetkých výrokov sa do príslušných políček zaznačia vypočítané priemery pre plánovanie, implementáciu a hodnotenie. Z týchto hodnôt sa vyráta celková hodnota pre príslušnú oblasť a tiež sa zaznačí do príslušného políčka. (pozri obrázok 3).

Pre najvhodnejšie hodnotenie výrokov sa môžu hodnotiaci orientovať podľa nasledovných otázok a smerných hodnôt:

Je Vaše plánovanie fundované (je teda jasne zdôvodnené, stojí na definovaných procesoch a je zamerané na záujmové skupiny, napr. zákazníkov, spolupracovníkov)?

A je Vaše plánovanie integrované (podporuje teda politiku a stratégiu Vášho podniku a je účelne prepojené s ostatnými oblasťami)?

Kto nemôže uviesť žiadne, alebo môže uviesť len ojedinelé, či skôr náhodné dôkazy fundovaného a integrovaného plánovania, volí hodnotiaci stupeň 0 alebo 1. Kto môže podať niekoľko dôkazov, zvolí 2 alebo 3. Kto má dôkazy, siahne po známkach 4, 5 alebo 6. V prípade jasných dôkazov sa volí 7 alebo 8, pri rozsiahlych dôkazoch 9 alebo 10.

Implementácia:

Je plánovanie zavedené vo všetkých súvisiacich oblastiach podniku. (napr. v odbyte, marketingu, Personalistike atď.)?

Je plánovanie systematicky implementované (tu ide predovšetkým o to, že sa postupuje štruktúrovane a metodicky fundovane – a tým zodpovedajúco pôvodnému plánovaniu)?

Aj tu je odvolanie na hodnotiacu schému: 0 a 1 zodpovedajú žiadnym alebo ojedinelým dôkazom pre systematickú implementáciu, 2 a 3 znamenajú niekoľko dôkazov, 4, 5 a 6 sú pre existujúce dôkazy, 7 a 8 znamenajú jasné, 9 a 10 rozsiahle Dôkazy.

Hodnotenie:

Účinnosť plánovania a implementácie sa meria a hodnotí pravidelne?

Učia sa účastníci z nameraných výsledkov (sú napr. zistené dobré praktiky a potenciály zlepšovania)?

Je meranie/hodnotenie nasledovaní zlepšením činností (sú teda poznatky z merania a učenia analyzované a slúžia plánovaniu a zavádzaniu opatrení)?

Pre posúdenie, či meranie, hodnotenie a zlepšovanie prebieha naznačeným spôsobom, sa opäť použije známa schéma hodnotenia: 0 a 1 pre žiadne alebo ojedinelé dôkazy pre meranie, učenie a zlepšovanie, 2 a 3 pre niekoľko dôkazov, 4, 5 a 6 pre dôkazy, 7 a 8 pre jasné, 9 a 10 pre rozsiahle dôkazy.

Hodnotiaci by si mali uvedomiť, že vypočítané číselné hodnoty by mali prispieť k analýze stavu podniku a odhaleniu trendov a rozvoja. Naproti tomu nejde o nejaké presné štatistické šetrenie na viac desatinných miest. Avšak čísla slúžia pre názornosť - dôležitejšie než výpočet čo najpresnejších číselných hodnôt je, aby si hodnotiaci spoločne uvedomili, aké sú príčiny terajšieho stavu podniku (alebo určitého úseku alebo procesu) a ako sa dá dosiahnuť želaný stav. K podpore tohto diskusného procesu a podloženiu číselných hodnôt konkrétnymi výrokmi slúži hodnotiacia matica, ktorá sa neskladá len z číselného hodnotenia, ale aj z textových políčok.

Ku každej tematickej a činnostnej oblasti v podniku existuje list s takými textovými políčkami, (viď obrázok 4). Spracovanie textového políčka podložiť posudok pomocou príkladov a vysvetliviek. Údaje slúžia na to, aby bolo možné pochopiť špecifické hodnotenia aj neskôr. Preto je veľmi dôležité čo najúplnejšie vyplniť tieto hodnotenia. (napr. na tomto mieste sa musí aj poznačiť, že nie sú k dispozícii žiadne dôkazy).

Záverečné hodnotenia (konsenzuálne hodnotenia) by sa v každom prípade vykonať v tíme, aby sa dosiahlo, že sa s hodnotením a z toho vyplývajúcich konzekvencií (opatrení) stotožňujú podľa možnosti všetci účastníci/čky.

Hodnotiaci hárok pre okruh 1) Zákazníci/čky, výrobky a služby (pokrač.)
Podložte prosím svoje hodnotenie dôkazmi (napíšte, čo už konkrétne robíte)!
1.1 Naš podnik pozná požiadavky svojich zákazníkov/čok...:
1.2 Požiadavky našich zákazníkov/čok zohľadňujeme, pri vývoji výrobkov resp. služieb:
1.3 Našich zákazníkov/čky informujeme pravidelne a otvorene o našich výrobkoch resp. službách, aj o téme dlhodobej udržateľnosti...:
1.4 Pracujeme na vysokom stupni popularity našich výrobkov/služieb:
1.5 Máme marketingovú koncepciu, ktorá zohľadňuje všetky výrobky a služby nášho podniku:
1.6 Kvalita našich výrobkov/služieb je aj zo sociálnych a ekologických hľadísk veľmi vysoká (napr. suroviny, konštrukcia, výroba, životnosť):
1.7 Vieme o význame prospešnosti uznávanej pečate/značky kvality a využívame ich u našich výrobkov/služieb:

Obrázok 4: Ukážka z hodnotiaceho hárka (stránka s hodnotením)

4. Vyhodnotenie

Vyhodnotenie jednotlivých hodnotení sa vypracuje buď externými poradcami/kyňami, alebo osobami z projektového tímu na záver prvého Workshopu.

Vyhodnotenie sa vykoná niekoľkostupňovým postupom:

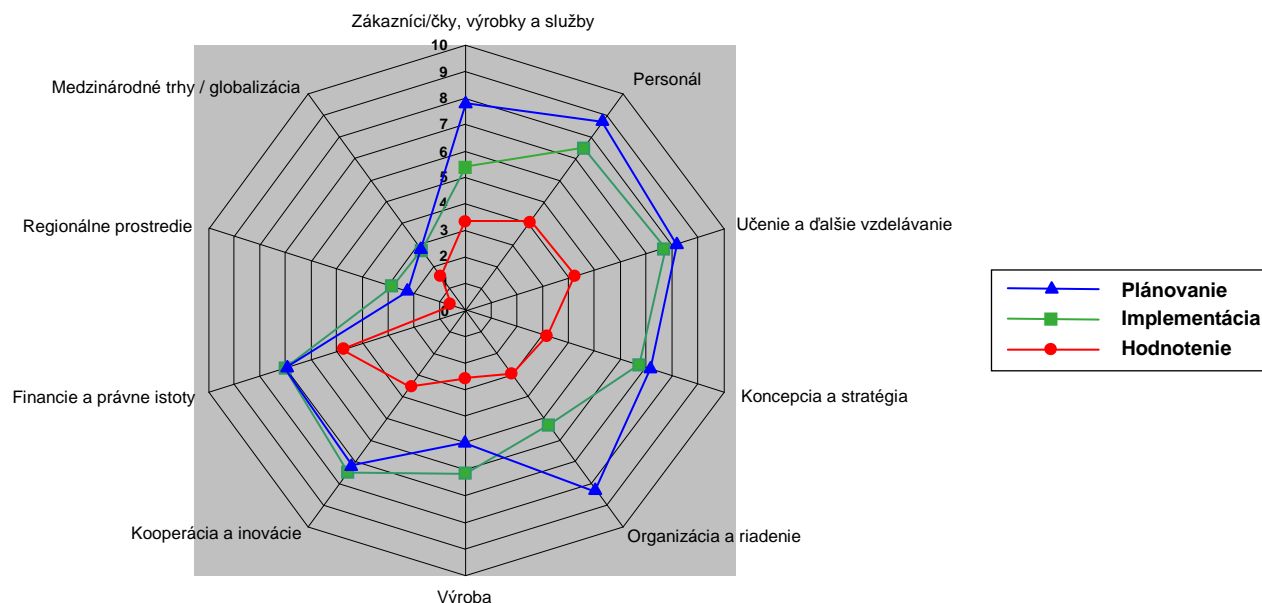
1. Vytvorenie priemerných hodnôt z troch rôznych uhlov pohľadu hodnotenia pre každý tematický okruh (pozri hárok hodnotenia).

2. Vytvorenie celkovej priemernej hodnoty pre tematický okruh (pozri hárok hodnotenia).
3. Zaznačenie štyroch priemerných hodnôt pre každý tematický okruh do pavučinových diagramov (voliteľne).

Ako výsledok analýzy a hodnotenia získajú hodnotiaci štyri rôzne pavučinové diagramy. Tieto zobrazenia ukazujú v súhrnnej podobe, ako ďaleko ste postúpili na ceste k dlhodobu udržateľnému hospodáreniu s ohľadom na:

- vypracovanie plánov a postupov,
- implementáciu príslušných plánov a postupov
- meranie, kontrolu a prípadne vylepšenie plánov, postupov a ich implementáciu
- priemernú hodnotu všetkých troch horeuvedených hodnotení ako celkový obraz.

Taký pavučinový diagram je na Obr. 5. Hoci sa pracuje s konkrétnymi hodnotami, poukazujeme na tomto mieste na to, že sebahodnotenie slúži v podniku na to, aby sa získal štruktúrovaný pohľad na vlastný podnik («hodnotiť sám seba»). Neslúži na to, aby sa na základe výsledkov porovnával s inými podnikmi, ktoré tiež vykonávajú takéto hodnotenie. Nie je ani úmyslom vyrobiť náhradne meradlo »priemeru v odvetví« alebo stavu techniky. Teda nejedná sa o benchmarkingový proces, spočívajúci na porovnateľných výsledkoch/parametroch.



Obrázok 5: Ukážka grafického vyhodnotenia "pavučinový diagram"

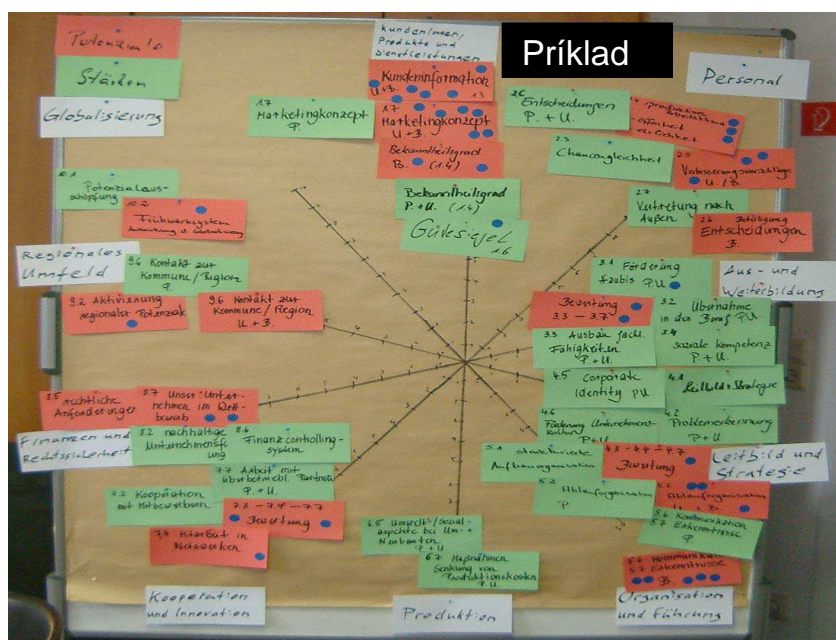
5. Zostavenie profilu: Silné stránky a potenciály zlepšovania

V druhom vnútornom Workshope hodnotiaci identifikujú silné stránky a potenciály zlepšovania sa podniku a zostavia hlavné oblasti. Podľa štyroch pavučinových diagramov sa teraz zvolia tematické okruhy, ktorým sa budú chcieť venovať najprv. Spravidla sú to hlavne potenciály zlepšovania, ale aj silné stránky podniku sa môžu dostať do stredu pozornosti a byť rozvíjané. Pri spracúvaní treba dbať na stupeň závažnosti výroku o podniku na hodnotiacom hárku. Ďalej sa práca zameria na prácu s potenciálmi zlepšovania.

K tomu sa ponúka postup v siedmich krokoch:

1. V pavučinovom diagrame sa označia tie oblasti, u ktorých sa dosiahla menšia známka než 5 resp. 50% alebo s menšou než špecifickou priemernou hodnotou. Toto je treba urobiť vo všetkých diagramov.
2. Ešte raz treba siahnuť po dotazníku, pre zistenie jednotlivých výrokov, ktoré boli hodnotené ako "dobré" alebo "zlé".

3. Tieto výroky (pozri krok 2) a k nim patriacu negatívne posúdenú hodnotiacu kategóriu (napr. vnútorná komunikácia: dobrá v plánovaní; menej dobrá v implementácii a kontrole) treba napísať na karty ktoré sa potom prísijú k diagramom; toto urobiť aj u silne hodnotených výrokov (napr. červené karty pre potenciály zlepšovania, zelené pre silné stránky vid' obrázok 6).
4. Diskusia o tomto medzivýsledku, ak je to potrebné.
5. Určenie hlavného bodu (stanovenie priority) v rámci medzivýsledku, ak treba (cieľom sú cca štyri až osem potenciálov zlepšovania (vždy podľa špecifických predpokladov, nárokov, pre ktoré boli opatrenia koncipované). Toto sa deje hlasovaním všetkých zúčastnených pomocou nálepiek s hodnotením, pozri obrázok 6).
6. Diskusia o zistených potenciáloch zlepšovania spoločne, alebo v skupinkách a vypracovanie možných opatrení pre vyčerpanie potenciálov.
7. Vypracovanie plánu opatrení (s údajmi o rozpočte, dobách, zodpovednostiach atď., vid' odsek 6).



Obrázok 6: Diagram silných stránok/potenciálov podľa určenia ťažiskových bodov

6. Plánovanie opatrení

Plánovanie opatrení treba formulovať čo najpresnejšie, najlepšie formou tabuľky, podľa nasledovného príkladu:

Potenciál	Problém	Opatrenie	Rozvrh	Rozpočet	Zodpovedný	Kontrola
O aký potenciál sa jedná?	Popis problému	Napísať jedno alebo viac opatrení, ktoré sa vykryštalizovali z diskusie ako vedúce k cieľu	Stanoviť medzníky časového plánu a posledného termínu	Uviest' osobné a vecné náklady ako aj investície potrebné na riešenie problému	Menovať zodpovednú osobu alebo funkciu	Menovať zodpovednú osobu alebo funkciu

Tabuľka 1: Vzor pre plánovanie opatrení

Takúto tabuľku možno zostaviť v spoločnom tíme alebo aj v skupinkách 2-3 osôb. V tomto prípade sa tabuľka opatrení zostaví na základe ťažiskových bodov stanovených v spoločnom tíme a potom bude predložená a odsúhlasená v spoločnom tíme. Budú teda spracované tie potenciály, ktoré tím uzná za naliehavé, pričom sa účastníci podľa možnosti súhlasne dohodnú na tom, ktoré opatrenia treba prijať naliehavo. Aby sa plánovanie opatrení stalo transparentné pre všetkých v tíme, odporúča sa tieto vyvesiť na moderačných lístkoch na nástenku.

7. Komunikácia procesu a výsledkov v podniku

Úspešná implementácia plánu opatrení predpokladá, že všetci, ktorých sa to týka, budú v podniku ťahať za jeden povraz. K tomu je potrebné osadenstvo čo najskôr informovať a každému jednému zamestnancovi vysvetliť potrebu a úžitok; toto platí o to viac pre výsledky, teda predovšetkým pre plánovanie opatrení. Preto je časťou úlohy projektového tímu, premyslieť a vykonať komunikačné opatrenia; krátky oznam napr. v podnikových novinách alebo e-mailom by bol príliš málo, najmä keď sa

jedná o zámer znamenajúci hlbšie zmeny. Môže postačovať paleta adekvátnych opatrení od podnikových zhromaždení s možnosťou otázok až k Workshopom a školeniam všetkých zainteresovaných. Médiá, spôsoby, metódy, atď. komunikácie treba podľa špecifickosti podniku starostlivo preveriť a stanoviť.

8. Implementácia opatrení – a opakované meranie, hodnotenie, preskúšanie

Implementácia opatrení teraz leží v rukách zodpovedných⁴, ktorí boli určení v procese, a bude sa dariť veľmi rozdielne podľa toho ktorého podniku a jeho zámerov. Preto sa na tomto mieste treba vzdať návodov alebo odporúčaní.

Je vonkoncom dôležité, že po ubehnutí dohodnutej lehoty, napr. po jednom roku sa uskutoční nový cyklus merania, hodnotenia a kontroly, aby bolo možné skontrolovať, ako sa podnik ďalej rozvíja vcelku a zvlášť v úsekoch označených ako potenciály zlepšovania. Tak môže nástroj sebahodnotenia hodnotne prispieť k systematickému procesu zlepšovania v podniku.

9. Základné varianty

Realizácia ako skupinový proces

Tento nástroj sebahodnotenia sa môže vykonať - tak ako sa to v pilotnom projekte BfNW-Handwerk - formou skupinového procesu. Pri tomto sa okrem vnútropodnikových opatrení a seminárov konajú aj mimopodnikové stretnutia zamerané na výmenu skúseností. Skúsenosti sa zbierajú v priebehu zisťovania stavu, k výsledkom zisťovania stavu (hodnotenie, silné stránky/potenciály, opatrenia), k spoločným a špecifickým

⁴ Samozrejme, ak je to želané/potrebné, aj tu sa podnik môže nechať podporiť externým sprievodom.

potrebám činností a ďalšieho vzdelávania, ktoré sa spracúvajú v rámci spoločných hodnotiacich workshopov.

Vykonanie formou individuálneho poradenstva /procesného rozvoja organizácie.

Okrem pilotného projektu BfNW-Handwerk sa nástroj sebahodnotenia štandardne vykonáva aj ako individuálne poradenstvo resp. proces rozvoja organizácie. Koncepcia tohto návodu na zobrazenie vnútorného chodu podniku prihliada k tejto okolnosti.

10. Referencie

Baedeker, Carolin; Rohn, Holger (2006):

Nástroje pre dlhodobu udržateľné hospodárenie v: Tiemeyer, Ernst; Wilbers, Karl (Hg.): Odborné vzdelávanie pre dlhodobu udržateľné hospodárenie. Koncepcie - Vzdelávacie plány - Metódy - Príklady, Bielefeld, W. Bertelsmann Verlag, S. 223-230.

Deutsche Gesellschaft für Qualität (DGQ) (Hg.) (1999):

Kritériá pre úspešný manažment organizácií. Implementácia EFQM Excellence - Urobiť kvalitu merateľnou, Berlin, Viedeň, Zürich, Beuth.

Manstein, Christopher; Rohn, Holger; Strigl, Alfred; Brenzel, Sylvia; Schmid, Bettina; Scharf,

Manuela; Palla, Astrid (2006):

FABRIKregio. Ďalší rozvoj, testovanie a rozširovanie modelov pre sebahodnotenie podnikových potenciálov dlhodobej udržateľnosti pri zvláštnom zohľadnení regionálnych faktorov úspešnosti, Viedeň, Spolkové ministerstvo dopravy, inovácií a technológie.

Merten, Thomas (Hg.) (2004):

Bochumská previerka dlhodobej udržateľnosti 2004, Bochum, ubb kommunikation.

Radtko, Philipp; Wilmes, Dirk (2002):

European Quality Award. Praktické typy pre použitie modelov EFQM, 3. vydanie, München, Hanser.

Rohn, Holger; Engelmann, Tobias (2004):

Dlhodobý udržateľný rozvoj podniku - nové pole pôsobnosti pre poradcov?, v: Freimann, Jürgen (Hg.): Predstavitelia dlhodobého udržateľného rozvoja podniku, München a Mering, Rainer Hampp Verlag, S. 125-146.

Sustainable Excellence Group; Deutsche Bundesstiftung Umwelt (Hg.) (2006):

Sustainable Excellence. Vynikajúco riadiť - konať dlhodobým udržateľne, 26, Nürnberg, Osnabrück.

11. Ďalšie informácie k sebahodnoteniu/nástrojom na:

www.efqm.de

www.trifolium.org / www.nachhaltigkeit.de

Ďalšie informácie k modelovej skúške BfNW-Handwerk na:

www.bibb.de/de/nh_16514.htm

www.handwerk-agenda21plus.de

www.wupperinst.org

www.kni.de

12. Materiály

B2-A1-Uvod do interneho hodnotenia

B2-A2-Externé a interné hodnotenie

B2-B1-Interne hodnotenie – ponuka

B2-C1-Interne hodnotenie- hodnotiaci formular

B2-C3-Hodnotenie z otazok a odpovedi

B2-E1-Interne hodnotenie-planovanie