

Wuppertal Institute
for Climate, Environment
and Energy



Module B2

Interné (seba) hodnotenie - hodnotenie udržateľnosti živností a MSP

Autori: Holger Rohn, Thomas Lemken

Spolupráca: Tobias Engelmann

Status: 09.09.2009



Education and Culture DG

Lifelong Learning Programme

Imprint

Autori:

Holger Rohn, Trifolium – Beratungsgesellschaft mbH
Thomas Lemken, Wuppertal Institute for Climate, Environment, Energy

Kontakt:

Holger Rohn
Trifolium – Beratungsgesellschaft mbH
Alte Bahnhofstraße 13, D-61169 Friedberg
Tel: +49-(0)6031-68754-64
email: holger.rohn@trifolium.org
www.trifolium.org / www.nachhaltigkeit.de

Thomas Lemken
Wuppertal Institute for Climate, Environment, Energy
Doeppersberg 19; D-42103 Wuppertal
Tel: +49-(0)202/2492-179
email: Thomas.lemken@wupperinst.org
http://www.wupperinst.org

Trenčianska regionálna komora SOPK, Jilemnického 2, 911 01 Trenčín
Tel.: +421-(0)32/6525797; E-Mail: sopkrktn@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:	<p>Kontraktor: plenum – society for holistic sustainable development, www.plenum.at</p> <p>Koordinátor: Factor 10 Institute Rakúsko, www.faktor10.at</p>
Projektový manažér:	<p>Kontraktor: Sylvia Brenzel, plenum Austria</p> <p>Koordinátor: Christopher Manstein, Factor 10 Institute Rakúsko</p>
Partneri:	<p>Meisterstrasse Austria, Vienna, Rakúsko: www.meisterstrasse.at</p> <p>Wuppertal Institute für Climate, Environment and Energy, Wuppertal, Nemecko: www.wupperinst.org</p> <p>Trifolium – Beratungsgesellschaft mbH, Friedberg, Nemecko: www.nachhaltigkeit.de</p> <p>Kuopio Akadémia designu, Savonia Univerzita užitočného umenia, Kuopio, Fínsko: www.designkuopio.fi</p> <p>Obchodná a priemyselná komora Csongrád County, Szeged, Maďarsko: www.csmkik.hu</p> <p>Trenčianska regionálna komora SOPK, Trenčín, Slovensko: www.sopk.sk</p> <p>GesMA Moreno A. – Environmental Management and Sustainability, Valencia, Španielsko: www.gesma.es</p> <p>Conselleria de Medi Ambient, Aigua, Urbanisme i Habitatge - Generalitat Valenciana, Valencia, Španielsko: www.cth.gva.es/CTL</p>

Obsah

Zoznam obrázkov	4
Zoznam tabuliek	4
1. Popis modulu.....	5
2. Komponent A: Úvod do sebahodnotenia a základy	6
3. Komponent B: Proces interného hodnotenia.....	9
4. Komponent C: Hodnotaci hnárrok.....	13
5. Komponent D: Silné stránky / Potencialy	18
6. Komponent E: Akčný plán	20
7. Zdroje.....	22
8. Materiály.....	24
Materiály:.....	Fehler! Textmarke nicht definiert.

Zoznam obrázkov

Obr 1: EFQM Cyclus RADAR	8
Obr 2: Prehľad krokov pri internom hodnotení	11
Obr. 3: Ukažka jedného hodnotiaceho formuláru (Hodnotiaci hárok)	13
Obr 4: Výber z hodnotiaceho hárku (Vysvetlenia).....	16
Obr. 5: Príklad analýzy prostredníctvom "grafu radar"	17
Obr. 6: Silné stránky/potencialy podľa určenia ťažiskových bodov.....	19

Zoznam tabuliek

Tabuľka 1: Šablóna pre akčný plán	20
---	----

1. Popis modulu

»Ak človek nevie, ku ktorému prístavu plachtí, žiaden vietor nie je priaznivý. «(Seneca d.J.)

»Seba hodnotenie podniku – hodnotenie dlhodobej udržateľnosti MSP" je nástroj pre obchodné a živnostenské, malé a stredné podniky, aby zistili do akej miery sú v súlade s požiadavkami budúcnosti. S pomocou tohto nástroja seba hodnotenie, remeselníci, živnostníci a MSP získajú obraz o ich súčasnej situácii a identifikujú svoje silné stránky a potenciál k príprave opatrení na zlepšenie a ich realizáciu.

Cieľom tohto prístupu pre podniky je realizácia seba- hodnotenia pre identifikáciu potrieb pre adekvátne opatrenia, informácie a vzdelávanie, založené na internom seba spoznaní problémov a skúsenosti (alebo: silných stránok a potenciálu).

V porovnaní s mnohými inými inventarizujúcimi nástrojmi a/alebo hodnoteniami spoločnosti, nástroj interného (seba) hodnotenia má výhodu v tom, že, zapája zamestnancov, zvyšuje uznanie zručnosti účastníkov a prispieva k zvýšeniu motivácie tým, že umožňuje ciele diskusiu.

»Seba hodnotenie" je založené na rade predchádzajúcich skúseností s inými hodnotiacimi nástrojmi a využíva ich osvedčené metódy. Nástroj bol testovaný spolu s rôznymi obchodnými skupinami remeselných podnikov a bol prispôsobený špecifickým požiadavkám odvetvia remeselníkov, živnostníkov a MSP.

Popri pracovných materiáloch zahrnutých do tohto modulu, "Seba hodnotenie« k ďalšou dôležitou súčasťou je návod na implementáciu seba- hodnotenia (Rohn, 2007) ako aj hodnotiaci formulár (Rohn, 2007b).

Cieľom modulu "seba hodnotenia« je, aby sa konzultanti a poradcovia pre poskytujúcich poradenstvo a pomoc remeselníkom, živnostníkom a MSP rovnako ako aj samotní majitelia podnikov oboznámili s integrálnymi aspektmi nástroja "seba hodnotenia«. Riadenie dlhodobej udržateľnosti má byť sprostredkované remeselníkom, živnostníkom a MSP v jednom kroku spolu s praktickými prostriedkami.

2. Komponent A: Úvod do seba hodnotenia a základy

Kľúčové slová: seba -hodnotenie, cyklus RADAR, model excelentnosti, EFQM, proces neustáleho zlepšovania

V tejto časti sa naučíte:

- Čo je seba hodnotenie
- Základy procesu interného hodnotenia
- Na čom sú založené modely interného hodnotenia
- Účel interného hodnotenia

Rovnako ako riadenie udržateľnosti, je seba- hodnotenie pomerne novou témou pre podniky. Seba- hodnotiace nástroje pre riadenie udržateľnosti boli vytvorené koncom roka 1990.

→ B2-A1: Úvod a základy do interného hodnotenia pre trvalo udržateľné podnikanie.

Cieľ zaistiť status quo a neustále zlepšovanie, ktoré vychádzajú z oblastí ktorým firmy a podnikatelia prikladajú osobitnú dôležitosť formou prístupu interného hodnotenia na rozdiel od voľby prizvania externých audítorov alebo poradenstva, ktoré poskytuje usmernenie čo sa týka obsahu. → B2-A2: Brainstorming k "externému - vs. internému hodnoteniu".

Spravidla je interné hodnotenie vykonávané v tíme, ale môže byť tiež vykonávané jednotlivcom. Interné hodnotenie umožňuje firmám pracovať na príslušných otázkach vnútorne čo dáva ideálnu príležitosť na upevnenie riadenia udržateľnosti v rámci podniku. Intenzívnym zabaním sa témou, "udržateľnosť" sa táto stáva hmotnou, čo umožňuje podnikom,, aby sa stali uvedomelými, ako realizovať aspekty riadenia udržateľnosti, či už dlhodobým posilnením hodnoty kreditu, zvýšenej efektivity pri využívaní zdrojov, alebo opatreniami vedúcimi k súladu práce a rodiny. → B2-A3: Nástroje pre hodnotenie vo firmách.

Momentálne existujú rôzne seba- hodnotiace nástroje ponúkajúce rôzne "počiatočné úrovne" a komplexné úrovne (Rohn / Engelmann 2004). Začínajú so »start-up nástrojmi", ktoré sú vykonávané anonymne a on-line, napr. INC - Initialer Nachhaltigkeitscheck (počiatočná kontrola udržateľnosti) a MNC - Multikultureller Nachhaltigkeitscheck (kontroly multikultúrnej udržateľnosti) (www.nachhaltigkeit.de). → B2-A5: Vstupná kontrola udržateľnosti (INC) Príklady seba hodnotiacich nástrojov, ktoré tvoria časti inovácií a zlepšovania procesov a ktoré sú podrobnejšie a komplexnejšie, napriek tomu plne zrozumiteľné a zvládnuteľné, sú uvedené nižšie:

- SAFE – Sustainability Assessment For Enterprises
- fNC – future-Nachhaltigkeitscheck,
- BNC – Bochumer Nachhaltigkeitscheck,
- FABRIKregio,
- ÖkoBusinessPlan Vienna,
- KURSCheck.

Tento hodnotiaci nástroj vychádza na metóde BNC (Merten 2004).

Ďalšie sňa hodnotenia sú súčasťou komplexného systému riadenia obsiahnutého v :

- EFQM Model Excelencie,
- be.st – benchmarking pre udržateľnosť,
- SusEx – Udržateľná excelencia podľa EFQM.

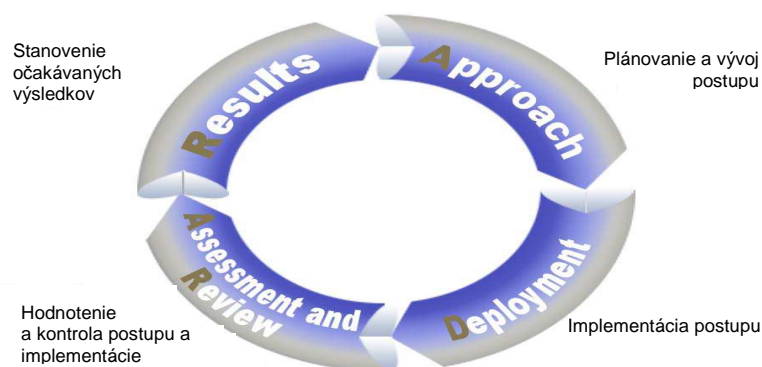
»Seba hodnotenie« je rozdelené do 10 podnikateľských pod oblastí a/alebo oblastí úloh:

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.

Seba hodnotenie pre živnosti a malé a stredné podniky a príslušné hárky s hodnotením (pozri komponent C) vychádzajú z metodiky RADAR modelu Excellence-Modells z EFQM (DGQ 1999) (graficky ukazuje obrázok 2). Pomocou tejto metodiky si podnik môže podľa tzv. kvalifikátorov a kritérií výsledkov systematicky postaviť rozumné ciele (Results), vyvinúť postup pre dosiahnutie cieľov (Approach), tieto postupne implementovať (Deployment) a postup a implementáciu nakoniec zhodnotiť a preveriť (Assessment and Review).

Tu predložené seba hodnotenie 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 seba hodnotení 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 napláňovať nový postup. Tu je úlohou seba hodnotiacich tímov vytýčiť základný smer - detailné plánovanie pri zmene cieľov, alebo vývoj postupov prislúcha zodpovedným osobám a postom v podniku.



Obr. 1: EFQM Cyklus RADAR

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. → **B2-A4: Cyklus RADAR.**

3. Komponent B: Proces interného hodnotenia

Kľúčové slová: *projektový tím, individuálne hodnotenie, tímové hodnotenie vo firme*

V tejto časti sa naučíte:

- Ako postupovať v procese interného (seba) hodnotenia prostredníctvom hodnotiacich formulárov

Nasledujúci prehľad popisuje ako vedúci projektu a/alebo externý konzultant môže použiť interné hodnotenie. Externí poradcovia majú špecifickú úlohu uľahčovať a štruktúrovane diskutovať o procesoch vo firme.

Vykonávajúci by sa mali riadiť popisom, ale môžu sa v niektorých úsekoch odchyliť, resp. jednotlivé prvky variovať.

→ B2-B1: Interné hodnotenie – proces v podniku.

(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 seba hodnotenie. Zatiaľ čo skúsenosti počas pilotného projektu "Berufsbildung Nachhaltiges für ein Wirtschaften im Handwerk« potvrdili, že posudzovanie sa dá vykonať aj menej s ako 3 osobami, rezy musia byť vykonané, pokiaľ ide o začatie diskusie o procesoch. Okrem toho boli pozitívne skúsenosti s väčšej skupiny do 20 osôb pri realizácii »Bochumer Nachhaltigkeitscheck projektu« (www.nachhaltigkeit.de). 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 úrovni v podniku). Ak je želaná aj angažovanosť výkonnej úrovne (učňov, tovarišov, zaučených a pod.), treba dbať na starostlivé uvedenie (pozri krok 3).

(3) V seba hodnotiacom tíme sa teraz uskutoční uvedenie do metodiky. Toto uvedenie by malo byť veľmi dôkladné, aby sa dosiahlo samostatné vyplnenie hárka. Ak sa hlavnému 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 (pozri komponent C). 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 (pozri krok 5).

(4) Vyplnené hárky s hodnotením sa najprv pozbierajú a pošlú sa zodpovednému za proces v podniku (prípadne poradcovi/kyňi) v projekčnom čase. Termín a postup by sa mal detailne dodržiavať.

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

- 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/kyň)

- a) Vysvetlenie chýbajúcich hodnotení.
- b) Identifikácia silných stránok a potenciálov zlepšenia (viď komponent D).
- c) Vyvodenie konkrétnych opatrení podľa výsledkov (viď komponent E)..
- d) Zostavenie plánu opatrení (viď komponent E).

(8) Voliteľne: Úvodný Workshop (kvalifikačný modul) pre podnik na tému »Trvanlivé hospodárenie v živností«. 1 termín, trvanie 2 - 4 hodiny voliteľne pred alebo spoločne s krokom 3.

→ B2-B2: Film o nástroji pre interné hodnotenie SAFE.

Obrázok 2 ukazuje ešte raz prehľad postupu a priebehu seba hodnotenia. 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 úvodného stretnutia prip. Informačného 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

Obr. 2: Prehľad krokov pri internom hodnotení

→ B2-B3: "Seba hodnotenie" – plán implementácie.

Existujú dve základné možnosti pre vykonávanie seba hodnotenia: ako skupinový procesov, alebo jednotlivý pohľad na podnik.

Narábanie so skupinovým procesom

Rovnako ako v pilotnom projekte BfNW-Ceafts, aj tu je možné použiť nástroj pre seba hodnotenie v podobe skupinového procesu, čo umožňuje stretnutia väčšieho počtu podnikov za účelom výmeny skúseností popri vnútro podnikových stretnutiach a opatreniach. Skúsenosti sa vymieňajú ohľadom procesu, ktorým vytvára status quo (hodnotenie, silných stránok / potenciálu pre zlepšenie, opatrení na zlepšenie), a na spoločné a špecifické požiadavky na činnosť a školenia, ktoré môžu byť riešené v rámci spoločných kvalifikačných seminárov.

Narábanie s jednotlivým pohľadom na podnik / organizačným rozvojom procesov

Mimo pilotný projekt BfNW-Craftt, je seba hodnotiaci nástroj zvyčajne využívaný vo forme pohľadu na jedinú spoločnosť samostatne, alebo skôr ako organizačný rozvoj procesov. Zameranie na vnútorné procesy firmy v tomto návode na použitie zohľadnené a sú považované za rovnocenný štandard.

4. Komponent C: Hodnotiaci hárok

Kľúčové slová: *plánovanie, implementácia, meranie/vyhodnocovanie, analýzy, graf radar*

V tejto časti sa naučíte:

- Ako je štruktúrovaný hodnotiaci hárok
- Ako je vykonávané hodnotenie firmy
- Ako sa pripravujú výsledky na ďalšie spracovanie

Ako je popísané v komponente A, hodnotiaci hárok je založený na modely RADAR a skladá sa z desiatich častí, pričom každá má päť až sedem tvrdení. Obrázok 3 ukazuje ako príklad predmet 1) »Klienti, produkty a služby«.

Závažnosť tvrdenia o podniku				Hodnotiaci hárok pre oblasť 1) Zákazníci/-čky výrobky a služby																																
				Plánovanie a) Pre tvrdenie existuje plánový systematický postup.			Implementácia b) Postup je zodpovedajúco implementovaný.			Hodnotenie c) Postup a implementácia sa meria / hodnotí a resp. zlepšuje																										
Ohodnotte prosím závažnosť daných tvrdení o podniku a zdôvodnite svoje hodnotenie.				úplne vhodné	napoly vhodné	úplne nevhodné	na 100%	na 50%	na 0%	úplne vhodné	napoly vhodné	úplne nevhodné																								
závažné	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	nezávažné	U nasledovných tvrdení označte križikom vaše hodnotenia od 10 do 0.																																
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	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	nezávažné	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0
Zdôvodnenie				1.2 Požiadavky našich zákazníkov/čok zohľadňujeme, pri vývoji výrobkov resp. služieb.																																
závažné	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	nezávažné	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0
Zdôvodnenie				1.3 Našich zákazníkov/čky 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	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	nezávažné	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0
Zdôvodnenie				1.4 Pracujeme na vysokom stupni popularity našich výrobkov/služieb.																																
závažné	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	nezávažné	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0
Zdôvodnenie				1.5 Máme marketingovú koncepciu, ktorá zohľadňuje všetky výrobky a služby nášho podniku.																																
závažné	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	nezávažné	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0
Zdôvodnenie				1.6 Kvalita našich výrobkov/služieb je aj zo sociálnych a ekologických hľadísk veľmi vysoká (napr. suroviny, konštrukcia, výroba, životnosť).																																
závažné	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	nezávažné	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0
Zdôvodnenie				1.7 Vieme o význame prospešnosti uznávanej pečate/znaky kvality a využívame ich u našich výrobkov/služieb.																																
závažné	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	nezávažné	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0
				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																																

Obr. 3: Ukážka jedného hodnotiaceho formuláru (Hodnotiaci hárok)

Najprv je v ľavom stĺpci hárika hodnotenia možnosť hodnotenia závažnosti výroku. Seba hodnotenie 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.

→ B2-C1: : Interné hodnotenie – hodnotiaci hárok.

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

→ B2-C2: Relevantnosť vyjadrení.

Každý výrok seba hodnotenia sa hodnotí z troch rôznych uhlov pohľadu. Pritom treba určiť mieru vhodnosti výpovede pre daný podnik. Sú to tri nasledovné uhly pohľadu

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

→ B2-C3: Vyhodnotenie tematických okruhov a vyjadrení.

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

Tieto opatrenia a pokyny slúžia ako vodítko pre hodnotiteľov k popisu skutočnej situácie čo tak realisticky, ako je to len možné:

Plánovanie by malo byť ako zásadné (jasne podporené, založené na definovaných procesoch a zamerané na zainteresované skupiny) a integrované ako je to možné (v súlade s firemnou politikou a stratégiou a obozretne spojené s plánovaním v iných oblastiach).

Počas implementácie je dôležitá systematická realizácia (štruktúrovaná a metodicky zásadná) v súlade s plánom vo všetkých dôležitých častiach spoločnosti. Pri hodnotení je dôležité sa opýtať, či sú efektívne plánovanie a realizácia pravidelne kontrolované a revidované, či už sú zapojení účastníci schopní vyvodiť závery z dosiahnutých výsledkov (napr. identifikáciu osvedčených postupov a potenciálov na zlepšenie), a či hodnotenie/analýza nadväzuje na k optimalizácii činností, - inými slovami: či meranie a poznanie sú analyzované a či sa zistenia slúžia v procese plánovania a zavádzania opatrení na zlepšenie.

Ak sa dá uplatniť len jeden prvok, alebo ak existuje len občasná referencia odkazujúca na pevné a integrované plánovanie, systematickú realizáciu a pravidelne opakované hodnotenie uplatňuje sa skóre 0 alebo 1. Pre zdôvodnenie v niektorých prípadoch predstavuje skóre medzi 2 a 3, ak je hodnotenie podrobnejšie je skóre 4, 5 alebo 6. Skóre 7 a 8 je pre jasný

dôkaz v podobe podpornej dokumentácie a podrobné alebo plný preukázanie, je označené ako 9 alebo 10.

V praxi, manažment číslami, údajmi a faktami (ktoré dokumentujú dôkazy) poukazuje na veľký potenciál pre zlepšovanie najmä u mikro a malých a stredných podnikov v remeselnom a živnostenskom sektore, kde je to poväčšine tak, že existuje len malé množstvo zdokumentovaných dôkazov podporujúcich aktivity uvedené v rámci prvého kola seba hodnotenia. Tak, je to na sprostredkovateľovi, aby rozhodol, ako dôveryhodné je vlastne hodnotenie a do akej detailnej miery činnosť musí byť doložená dokumentmi. Aspoň stručné zdôvodnenia by mali podporovať vybrané bodovania.

Hodnotiacia matrica je k dispozícii pre každý podnikateľský subjekt alebo úlohu oblasti, rovnako ako samostatný list s priestorom pre text (pozri obrázok 4). Láskavo upraviť textové polia, zadaním hodnotenia pre rôzne bodovania vo forme príkladov a zdôvodnenia (najmä tým, že poskytuje údaje, dáta a fakty). Tu uvedené informácie slúžia na objasnenie vykonaných rozhodnutí, dokonca aj na neskôr. Preto je dôležité, aby táto sekcia bola dokončená dôkladne. Ak žiadne zdôvodnenia alebo podporné skutočnosti nie sú k dispozícii, potom by sa mal uviesť odkaz v tomto zmysle uviesť do textového poľa,.

Záverečné hodnotenie (evaluácia vedúca ku konsenzu), by malo byť rozhodne vykonané spoločne s tímom, aby sa zabezpečilo, že sa všetci účastníci môžu stotožniť s hodnotením a výslednými závermi (opatreniami).

Hodnotiaci hárok pre okruh 1) Zákazníci/čky, výrobky a služby (pokrač.)
Podložte prosím svoje hodnotenie dôkazmi (napíšte, čo už konkrétne robíte):
1.1 Náš 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:

Obr. 4: Výber z hodnotiaceho hárku (Vysvetlenia)

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

Vyhodnotenie sa vykoná niekoľkostupňovým postupom:

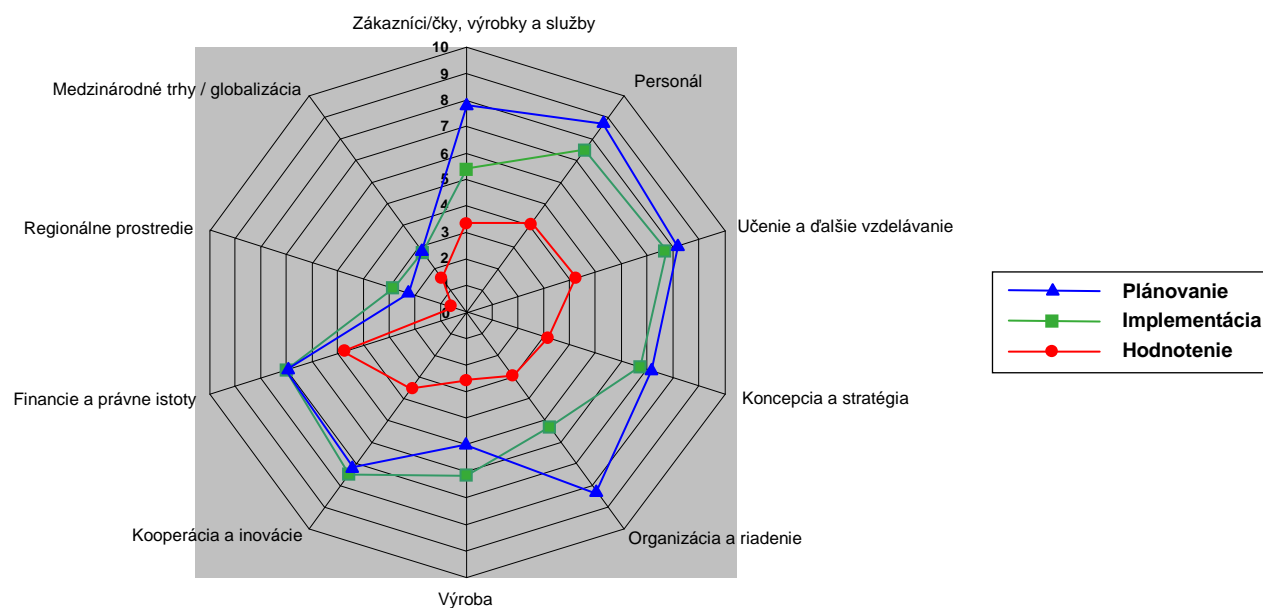
1. Vytvorenie priemerných hodnôt z troch rôznych uhlov pohľadu hodnotenia pre každý tematický okruh (pozri hárok hodnotenia).
2. Vytvorenie celkovej priemernej hodnoty pre tematický okruh (pozri hárok hodnotenia).
3. Zaznačenie štyroch priemerných hodnôt pre každý tematický okruh do pavučinových diagramov (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 hore uvedených hodnotení ako celkový obraz.

Láskavo si všimnite, že diferencovaný / samostatný náhľad na výsledky pre plánovanie, realizáciu a hodnotenie majú vyššiu dôležitosť v porovnaní s celkovým sumárnym výsledkom.

Taký pavučinový diagram je na Obr. 5. Hoci sa pracuje s konkrétnymi hodnotami, poukazujeme na tomto mieste na to, že seba hodnotenie 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.



Obr. 5: Príklad analýzy prostredníctvom "grafu radar"

→ B2-C4: Vizualizácie hodnotenia - pavučinový diagram

5. Komponent D: Silné stránky / Potenciály

Kľúčové slová: silné stránky a potenciály pre zlepšenie, profil silných a slabých stránok, voľba hlavného zamerania- focussing

V tejto časti sa naučíte:

- Ako sú identifikované oblasti silných a slabých stránok spoločnosti pre zlepšenie
- Ako sú identifikované oblasti silných a slabých stránok spoločnosti pre zapracovanie do profilu
- Ako sú stanovené kľúčové oblasti pre začlenenie do plánovacieho procesu

→ B2-D1: Seba hodnotenie: 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 diagramoch.
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 priložia 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' komponent E).

→ B2-D2: Profilovanie: silné stránky a potenciály pre zlepšenie.



Obr. 6: Silné stránky/potenciály podľa určenia ťažiskových bodov
(zelené karty = silné stránky; červené karty = potenciály; biele karty = hodnotené oblasti)

→ B2-D3: Určenie a zameranie na silné stránky a potenciály zlepšovania

6. Komponent E: Akčný plán

Kľúčové slová: *plánovanie opatrení pre činnosť, implementácia, systematický proces zlepšovania*

V tejto časti sa naučíte:

- Ako vytvoriť plán opatrení
- Ako vytvoriť cyklický implementačný proces stanovených opatrení a ďalšieho seba-hodnotenia

→ B2-E1: Interné hodnotenie – akčný plán

Opatrenia pre činnosť navrhnuté čo najpresnejšie. Nižšie uvedená tabuľka poslúži k uvedenému účelu veľmi dobre:

→ B2-E2: Formulovanie opatrení vedúcich k zlepšeniu

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	Uviesť osobné a vecné náklady ako aj investície potrebné na riešenie problému	Menovať zodpovednú osobu alebo funkciu	Menovať zodpovednú osobu alebo funkciu

Tabuľka 1: Šablóna pre akčný plán

→ B2-E3: Plánovanie opatrení.

Tabuľka ako je uvedené vyššie môže byť zostavená spoločne všetkými účastníkmi alebo v malých skupinkách dvoch až troch ľudí. V tomto prípade, akčné plány, založené na spoločnom určení hlavných bodov, zostavujú jednotlivé skupiny a potom prezentujú pred celou skupinou, ktorá rozhodne o konečnej podobe akčného plánu.

Pri použití tejto metódy, sú naplánované opatrenia pre oblasti s potenciálom rozvoja, ktoré boli identifikované ako dôležité a prioritné. To je zásada pre všetkých členov tímu dosiahnuť konsenzus o opatreniach, ktoré majú byť považované za prioritné.

Predpokladom pre úspešnú implementáciu akčných plánov v podniku je, aby všetky osoby zúčastnené »išli spolu" s plánom v záujme spoločnosti, k čomu je nevyhnutné aby všetci zamestnanci boli informovaní o schválených procesoch čo najskôr. Zamestnanci potrebujú

vysvetlenie pre pochopenie 'nevyhnutnosti procesov a ich prínosov - vrátane tých, ktoré pre týkajú každého jednotlivca. To isté platí pre hodnotenie výsledkov, a to najmä nasledujúci akčný plán. Tak, to je súčasťou zodpovednosti projektového tímu vyvinúť vhodné komunikačné prostriedky smerujúce k trvalej udržateľnosti. Krátke oznámenie v informačnú ku spoločnosti alebo e-mailom pravdepodobne nie je dostatočná, a to najmä v prípade hlbšej zmeny.

Paleta komunikačných opatrení sa môže pohybovať v rozmedzí od stretnutia zamestnancov, vrátane otázok a odpovedí týkajúcich sa stretnutí na seminároch a vzdelávacích programoch pre zainteresovaných zamestnancov. Mediálne prostriedky a metódy by mali vždy byť analyzované a určené podľa špecifik spoločnosti.

Implementácia opatrení je v rukách tých ktorí sú určení ako zodpovedné osoby v priebehu procesu (samozrejme spoločnosť môže osloviť externú podporu, ak chce / potrebuje) a bude sa líšiť v závislosti od spoločnosti a akčného plánu. Z tohto dôvodu sa v tomto návode musíme zdržať poskytovania presných rád.

Bez ohľadu na metódu, je potrebné, aby bol zavedený cyklus merania, revízie a následných krokov po dokončení v dohodnutom termíne (napr. jeden rok) za účelom sledovania rozvoja spoločnosti vo všeobecnosti, a najmä určených oblastí ktoré majú potenciál pre zlepšenie.

Týmto spôsobom možno seba hodnotiaci nástroj významne prispieť k systematickému a neustálemu zlepšovaniu procesov v rámci podniku.

7. Zdroje

Zdroje

Deutsche Gesellschaft für Qualität (DGQ) (Hg.) (1999): Kennzahlen für erfolgreiches Management von Organisationen. Umsetzung von EFQM Excellence - Qualität messbar machen, Berlin, Wien, Zürich, Beuth.

Manstein, Christopher; Rohn, Holger; Strigl, Alfred; Brenzel, Sylvia; Schmid, Bettina; Scharf, Manuela; Palla, Astrid (2006): FABRIKregio. Weiterentwicklung, Erprobung und Verbreitung von Modellen zur Selbstbewertung betrieblicher Nachhaltigkeitspotenziale unter besonderer Berücksichtigung regionaler Erfolgsfaktoren, Wien, Bundesministerium für Verkehr, Innovation und Technologie.

Merten, Thomas (Hg.) (2004): Bochumer Nachhaltigkeitscheck 2004, Bochum, ubb kommunikation.

Rohn, Holger; Engelmann, Tobias (2004): Nachhaltige Unternehmensentwicklung - ein neues Geschäftsfeld für Berater?, in: Freimann, Jürgen (Hg.): Akteure einer nachhaltigen Unternehmensentwicklung, München und Mering, Rainer Hampp Verlag, S. 125-146.

Rohn, Holger (2007): Handlungsanleitung zur Selbstbewertung »Self-Check Crafts«.

Rohn, Holger (2007b): Bewertungsbogen zur Bestandaufnahme »Self-Check Crafts«.

Further Reading

Baedeker, Carolin; Rohn, Holger (2006): Instrumente für nachhaltiges Wirtschaften, in: Tiemeyer, Ernst; Wilbers, Karl (Hg.): Berufliche Bildung für nachhaltiges Wirtschaften. Konzepte - Curricula - Methoden - Beispiele, Bielefeld, W. Bertelsmann Verlag, S. 223-230.

Radtke, Philipp; Wilmes, Dirk (2002): European Quality Award. Praktische Tipps zur Anwendung des EFQM-Modells, 3. Auflage, München, Hanser.

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

Sustainable Excellence. Exzellent führen - nachhaltig handeln, 26, Nürnberg, Osnabrück.

Média

Produzieren, optimieren, profitieren. Zukunftsfähige Unternehmensentwicklung mit dem Instrument SAFE – das Beispiel Privatbrauerei Moritz Fiege. Film with accompanying booklet, VHS, 13 minute, Immendingen, focus-film. With the collaboration of Petra Heuer and Holger Rohn.

Linky

www.nachhaltigkeit.de

www.sustainable-excellence.de

www.efqm.de

8. Materiály

Komponent A: Úvod do interného hodnotenia

- B2-A1: Úvod a základy internému hodnoteniu pre trvalo udržateľné podnikanie
- B2-A2: Brainstorming k "externému - vs. internému hodnoteniu"
- B2-A3: Nástroje pre hodnotenie vo firmách
- B2-A4: Cyklus RADAR
- B2-A5: Vstupná kontrola udržateľnosti (INC)

Komponent B: Proces interného hodnotenia

- B2-B1: Interné hodnotenie – proces v podniku
- B2-B2: Film o nástroji pre interného hodnotenie SAFE
- B2-B3 "Seba hodnotenie" – plán implementácie

Komponent C: Hodnotiaci hárok

- B2-C1: Interné hodnotenie – hodnotiaci hárok
- B2-C2: Relevantnosť vyjadrení
- B2-C3: Vyhodnotenie tematických okruhov a vyjadrení
- B2-C4: Vizualizácie hodnotenia - pavučinový diagram

Komponent D: Silné stránky/ Potenciály zlepšovania

- B2-D1: Seba hodnotenie: silné stránky a potenciály zlepšovania
- B2-D2: Profilovanie: silné stránky a potenciály pre zlepšenie
- B2-D3: Určenie a zameranie na silné stránky a potenciály zlepšovania

Komponent E: Plánovanie opatrení

- B2-E1: Interné hodnotenie – akčný plán
- B2-E2: Formulovanie opatrení vedúcich k zlepšeniu
- B2-E3: Realizácia opatrení