



## »Kézműves önértékelés«

Kézikönyv a kézműves vállalkozások fenntarthatósággal  
kapcsolatos önfelméréséhez

Szerző: Holger Rohn

Állapot: 2009.09.09



## Tartalom:

1.	Mi a »Kézműves önértékelés« lényege? .....	3
2.	Hogyan működik a »Kézműves önértékelés«? .....	4
3.	A »Kézműves önértékelés« kérdőívei .....	6
4.	Az értékelés összegzése és az átlageredmények .....	9
5.	Egy profil létrehozása: Erősségek és lehetőségek .....	10
6.	Cselekvési terv készítése.....	11
7.	Az eljárás és az eredmények kommunikációja a cégen belül .....	12
8.	Intézkedések végrehajtása – és folyamatos mérés, értékelés, felülvizsgálat.....	12
9.	Alap változatok .....	12
10.	Hivatkozások .....	13

## Forrás:

Holger Rohn (2007a): Handlungsanleitung zur Selbstbewertung »Selbst-Check Handwerk«. In: Westdeutscher Handwerkskammertag (Ed.): CD-ROM: Sustainable Management in crafts enterprises. A manual for the implementation of a qualification and consulting concept for consultants and teachers in the crafts sector. Results from a pilot project, Düsseldorf (Westdeutscher Handwerkskammertag (Hrsg.): CD-ROM: Nachhaltiges Wirtschaften in Handwerksbetrieben. Eine Handreichung zur Durchführung eines Qualifizierungs- und Beratungskonzeptes für Betriebsberater/-innen und Dozenten/-innen im Handwerk. Ergebnisse aus einem Modellversuch, Düsseldorf).

## Kontakt személy:

Dipl.-Ing. Holger Rohn

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

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

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

vagy

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

## 1. Mi a »Kézműves önértékelés« lényege?

A "Kézműves önértékelés" – a kézműves vállalkozások fenntarthatósággal kapcsolatos önfelmérése -, egy eszköz az iparosoknak és a kézműves vállalkozásoknak a jövő-tudatos tevékenységi mód megtalálásához. Ezen önértékelés segítségével, a kézművesek áttekinthetik a jelenlegi üzleti helyzetüket és meghatározhatják az erősségeiket és a lehetőségeiket. Ezzel egyidejűleg kidolgozhatják a továbbfejlődésre vonatkozó intézkedéseiket.

Ennek a megközelítésnek az a célja, hogy a vállalkozások egy önértékelést hajtsanak végre, annak érdekében, hogy az önmaguk által feltérképezett nehézségekre és tapasztalatokra alapozva meghatározhassák a ténylegesen szükséges tevékenységeket, információkat és képzéseket (vagy: erősségeket és lehetőségeket). Összehasonlítva sok más állapotfelmérő eszközzel és/vagy cégértékeléssel, az önértékelési eszköz előnye, hogy bevonja az alkalmazottakat, növeli a résztvevők önértékelő képességét és támogatja a motivációs szint növekedését azáltal, hogy lehetővé teszi a célorientált beszélgetéseket. Az eszközt tesztelték különböző iparágakban tevékenykedő kézművesek között és adaptálták a kézműves szektor speciális igényeihez a „Szakképzés a fenntarthatósági menedzsment érdekében a kézműves szektorban” (BfNW-Crafts) című kísérleti projektben a Nyugat-német Kézműveskamara (Westdeutscher Handwerkskammertag) és Wuppertali Klíma, Környezet és Energia Intézet közreműködésével. A "Kézműves önértékelés" a 'Bochumer Nachhaltigkeitscheck' (BNC)<sup>1</sup> —en alapul.

A kézműves önértékelés következő működési kézikönyve, amely az önértékelést támogatja személyre szabható a következő célcsoportok igényeihez:

- A cégeken belüli projekt menedzserek – rendszerint a tulajdonosok,
- Igazgatók, ellenőrök
- Külső tanácsadók, pl. a kézműves vállalkozások üzleti tanácsadói, akik gazdagítják eszköztárukat az itt bemutatott módszerrel.

A "Kézműves önértékelés" az alábbi tíz üzleti területből és/vagy feladat területből áll:

1. Ügyfelek, termékek és szolgáltatások
2. Alkalmazottak
3. Képzés és fejlesztés
4. Küldetés és stratégia
5. Szervezet és vezetés
6. Termelés és szolgáltatás
7. Együttműködés és innováció
8. Pénzügyek és jogi biztonság
9. A cég regionális környezete
10. Nemzetközi piacok - globalizáció

Minden egyes téma 5-7 állításból áll, amelyek a vezetés jövő-tudatos viselkedésére irányulnak.

Az önértékelés eredménye azt mutatja meg, hogy a kézműves vállalkozások mennyit haladtak előre a jövőtudatos vezetés irányába.

---

<sup>1</sup> A BNC fenntarthatósági felmérést a Trifolium – Beratungsgesellschaft, tanácsadó cég, együtt Bochumi (Németország) cégekkel és intézetekkel fejlesztette ki. A cégek és szervezetek (GLS Bank, Stadtwerke Bochum, Privatbrauerei Moritz Fiege, Louis-Baare-Berufskolleg, VBW Bauen und Wohnen, Hasenkamp – Sanitär – Heizung – Klima, USB Umweltservice Bochum, Nokia) részt vettek a »Bochumi cégek a fenntarthatóbb menedzsment útján« című projektben. További információ a [www.nachhaltigkeit.de](http://www.nachhaltigkeit.de) oldalon érhető el.

## 2. Hogyan működik a »Kézműves önértékelés«?

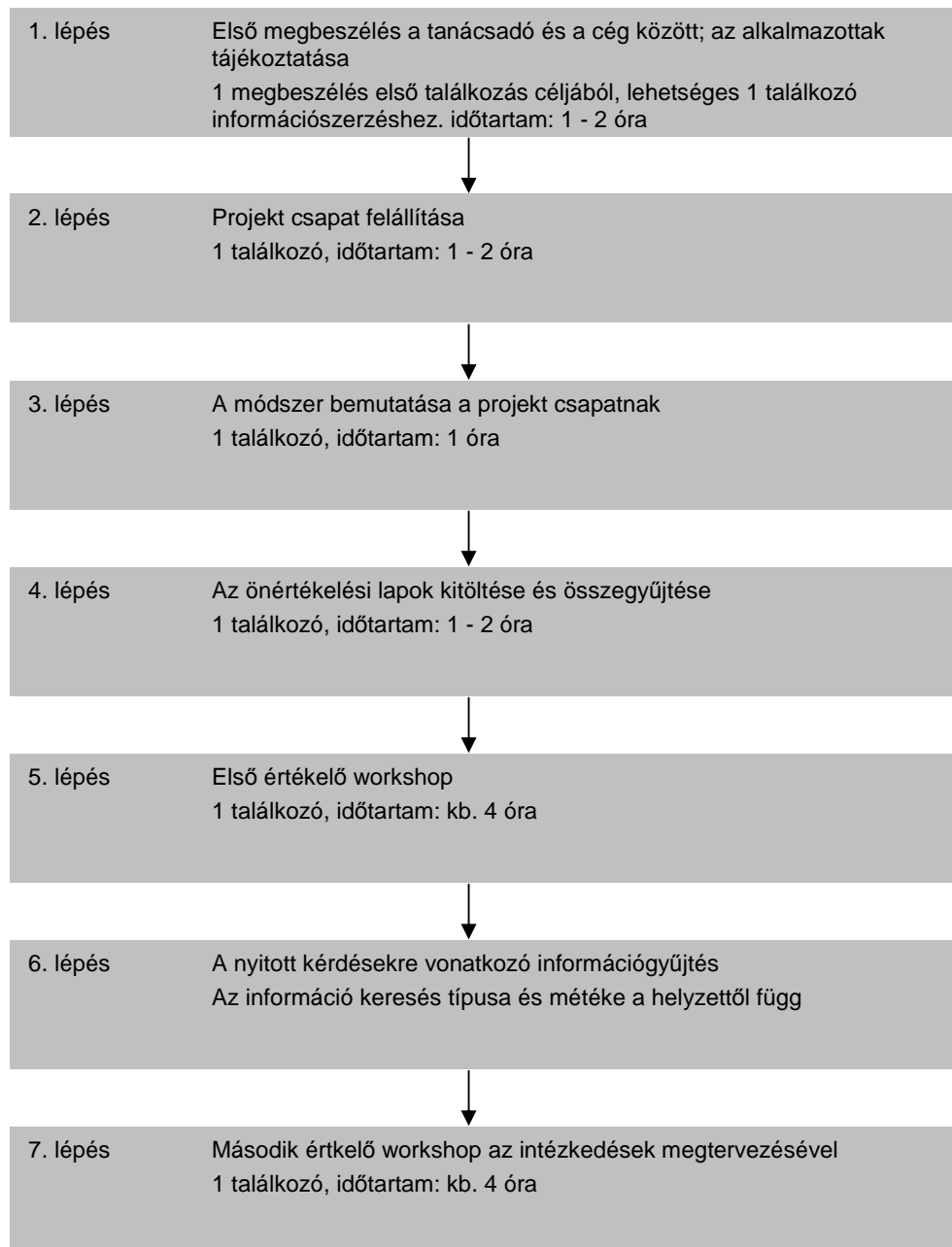
A következő útmutató leírja, hogy a projekt vezetők és/vagy külső tanácsadók hogyan alkalmazhatják az önértékelést. A külső tanácsadónak speciális feladata van a cégen belüli megvitatási folyamat elősegítésében és rendszerezésében.

A bevont személyek értékelési folyamata az alábbi lépések megvalósításán alapul, a folyamat részei adaptálhatóak és/vagy kis részleteiben módosíthatóak.

- (1) Az első interjú során a külső tanácsadók és a cég felelős emberei megvitatják a felmérés tartalmát és feltételeit (célok, résztvevők száma, ütemezés...). Javasolt, hogy megfelelő információkat adjunk a teljes munkaerőigényről a projektet megelőzően.
- (2) Ezután alakuljon meg a projekt csapat azok részvételével, akik az önértékelést végre fogják hajtani. A csapat ideálisan 3- 8 főből áll<sup>2</sup>, tagjai a vezetés egy kisebb köréből (rendszerint a tulajdonos és kézműves mester) kerülhetnek ki. Az alkalmazottakat is integrálni lehet a csapatba amennyiben szükséges annak érdekében, hogy a cég minden releváns funkciója vagy szintje figyelembe legyen véve. Amennyiben a különböző végrehajtási szintek integrációja történik (gyakorlati képzésen résztvevő tanulók, gyakornokok, betanított munkások) a kezdetekre külön figyelmet kell fordítani (lásd 3. lépés)
- (3) A megalakult önértékelő csapattal ismertetni kell a módszert. Minden résztvevő megkapja az önértékelési kérdőív egy példányát mielőtt elkezdenénk a magyarázatot. Külön figyelmet kellene fordítani a részletekre ebben a bevezető szakaszban annak érdekében, hogy biztosítsuk, hogy a résztvevők önállóan ki tudják tölteni a kérdőívet. Abban az esetben, ha a projektvezető szükségesnek tartja (pl. a komplexitás, résztvevők általi elfogadottság biztosítása) miatt javasolt, hogy ez a bevezető külső tanácsadó jelenlétében történjen. A résztvevőket meg kell kérni, hogy lehetőleg önállóan a személyes véleményükkel értékeljék az állításokat. Abban az esetben, ha nem rendelkeznek elegendő információval a csapat résztvevői együttesen tisztázhatják ezt a következő workshopon (lásd alább), mivel az információáramlásban ez az egyetlen módszer, amely felfedi a hiányosságokat. Nyitott kérdések összegyűjtésével és az első workshop áttekintésével (lásd 5. lépés) zárul ez a lépés.
- (4) A kitöltött értékelési nyomtatványok összegyűjtésre kerülnek a workshopot megelőzően és a projekt csapat azon tagjához kerül aki felelős a cégen belüli értékelési folyamatért (esetleg a tanácsadó). Gondoskodjék arról, hogy ezen folyamat és határidői előre koordinálva legyenek.
- (5) **Első fél napos workshop** (a külső tanácsadóval)
  - a) Határozzuk meg az átlagokat, azoknál a pontoknál, ahol az értékelésekben konszenzus volt a csapaton belül (általában ezek azok a pontok, ahol 2-3 értéknél kisebb volt az eltérés)
  - b) Az eredménykülönbségek felidézése és megvitatása annak érdekében, hogy egyetértsenek egy megfelelő értékben,
  - c) Átlagok megállapítása (lásd eredmények).
  - d) (Ha szükséges) azon állítások/ értékelések meghatározása, amelyekre vonatkozóan további információkat igényelnek a résztvevők, ahhoz, hogy megválaszolják.
  - e) Az eredmények első megjelenítése.
- (6) Információgyűjtés a nyitott kérdésekre vonatkozóan (ha szükséges).
- (7) **Második fél napos workshop** (külső tanácsadóval)
  - a) Nyitott kérdések tisztázása.
  - b) Az erősségek és fejlődési lehetőségek meghatározása.
  - c) Az eredményeken alapuló specifikus intézkedések meghatározása.
  - d) Az intézkedések egy cselekvési tervének felvázolása.
- (8) Fakultatív: Bevezető workshop (képzési modul) a cégnek »Fenntarthatósági menedzsment a kézműiparban« témában (egy alkalom, a szükséges idő 2-4 óra, fakultatív akár megelőzően vagy egyidejűleg a 3. lépéssel)

<sup>2</sup> A korábbi »Berufsbildung für ein Nachhaltiges Wirtschaften im Handwerk« című projekt tapasztalatai szerint 3-nál kisebb résztvevő szám esetén is végre lehet hajtani az önértékelést, a megvitatási folyamat csökkentésével. Azonban a »Bochumer Nachhaltigkeitscheck« című projektben pozitív tapasztalatok voltak a 20 főnél nagyobb csoportok esetén is.

Az 1. ábra összefoglalja az önértékelés folyamatát. Beleértve a találkozók számát és időkeretét. Az időkeret a korábbi tapasztalatokon alapuló becslés és függhet az igényektől és/vagy a cég helyzetétől.



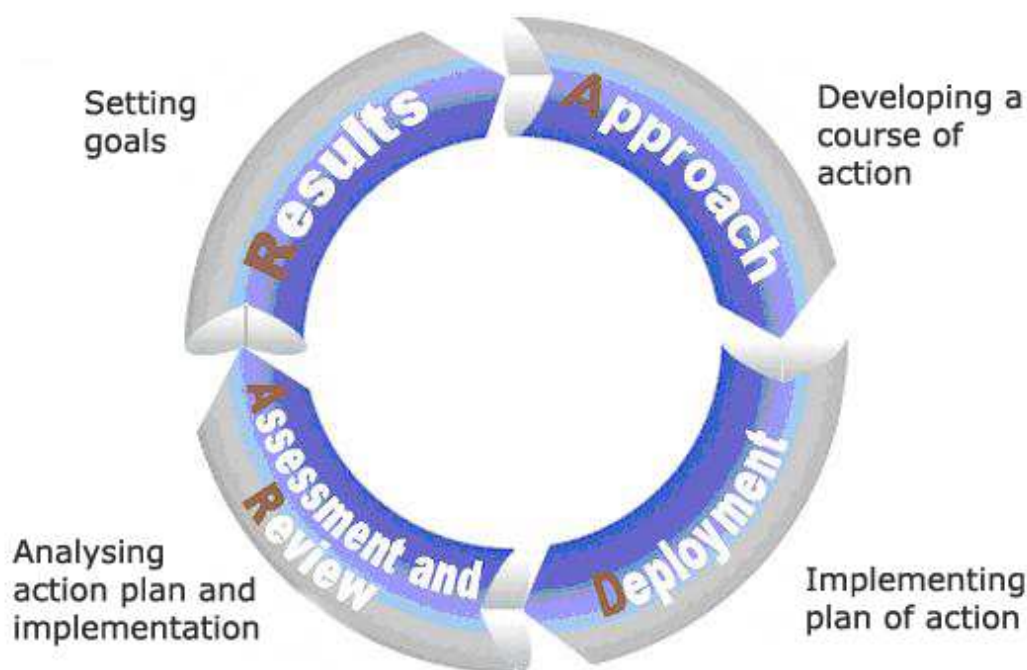
**1- ábra: Az önértékelési folyamat áttekintése a szükséges idő becslésével**

### 3. A »Kézműves önértékelés« kérdőívei

A kézműves vállalkozások önértékelése és a hozzá kapcsolódó értékelő lapok jórészt az EFQM<sup>3</sup> Kiválósági Modelljének Radar technológiáján (vagy Radar ciklusán – lásd 2. ábra) alapul. Ezzel a módszerrel támogatva egy cég képes szisztematikusan célokat kitűzni (Eredmények), tevékenységi folyamatokat fejleszteni ezen célok eléréséhez (Megközelítés, módszer), a tervezett feladatokat megvalósítani (Alkalmazás, feladatok lebontása) és végül elemezni a terveket és megvalósulásukat (Értékelés és felülvizsgálat).

Az önértékelés a fenntarthatósági menedzsment vonatkozásában, amelyet bemutatunk itt, módszertanilag az "AR – értékelés és felülvizsgálat" részhez tartozik. Elemzi és értékeli a tervezés, a megvalósítás és felülvizsgálat és értékelés (= kontrolling) minőségét és következetességét. Ráadásul annak az értékelése is megtörténik, hogy a megtett erőfeszítések összhangban vannak-e az elérni kívánt célokkal és az előrehaladás megfelelő-e.

Az önértékelés ezen formájának rendszerint az eredménye egy lista a vállalkozás erősségeiről és továbbfejlesztendő lehetőségeiről (gyakran „gyengeségeknak” hívjuk ezeket, mivel az erősségek ellentéteit írják le; „továbbfejlesztendő lehetőség” azonban kifejezi, hogy nem hibák ezek, hanem inkább a fejlesztésnek felismert kiinduló pontjai). Ezek a listák azt mutatják meg, hogy a szervezetnek, mely területen van lehetősége fejlődni, hol lehet támogató intézkedéseket vagy változásokat eszközölni. Ilyen intézkedések tartozhatnak az „adottságok” területekhez. Azonban, lehetnek olyan célok is az „eredmények” területen, amelyek már nem relevánsak és ezért szükségesé válik megváltoztatásuk. A ciklus folytatódik vagy egy új vagy egy továbbfejlesztett cselekvési tervvel, melynek célja, elérni a meglévő célokat vagy a célok változtatása révén szükséges új eljárást tervezni. Ebben az esetben az önértékelési csapat feladata az, hogy kitűzze a főbb irányvonalakat. A megváltozott céloknak megfelelő részletes terveket vagy a tevékenységi tervek fejlesztését a cégen belül kijelölt felelős személy végezheti.



2. ábra: EFQM RADAR-Ciklus

<sup>3</sup> EFQM az Európai Minőségmenedzsment Alapítvány rövidítése. Az EFQM, egy non-profit alapítvány, amelyet 14 nagy európai cég alapított 1988-ban azért, hogy támogassák az EFQM-moddellen alapuló minőség menedzsment rendszerek alkalmazását és elterjedését. Ez a modell a vállalkozás munkáját kilenc kritériumra osztotta fel: öt „adottságok” és négy „eredmények” kritériumra, amelyeket folyamatosan elemezni és optimalizálni kell a Radar- ciklus segítségével. Ez a modell az alapja az „Európai Minőség Díjnak” és a „Ludwig-Erhard Díjnak”.

A Radar-ciklus egy szisztematikus alapot biztosít a folyamatok folyamatos fejlesztéséhez a cégen belül. Ezen módszer szabályos használatával a vállalkozás számára rendelkezésre áll egy eszköz, ahhoz, hogy saját magát folyamatosan fejlessze és kiaknázza a lehetőségeit.

Az értékelő lapok tíz üzleti területet vizsgálnak 5-7 állítás segítségével minden témában. 3. ábra mutatja az 1. téma „Ügyfelek, termékek és szolgáltatások” kérdőívét példaként.

Az értékelési nyomtatvány bal oszlopa üres helyet biztosít minden egyes állítás relevanciájának cégenkénti értékelésére. Mivel az önértékelés különböző típusú cégekre lett tervezve (különböző nagyságú, tevékenységű...), széles érdeklődési kört és szükségletet fed le. Így, előfordulhat, hogy egy pont nem vonatkozik egy adott cégre. Bármely állítás, amely nem releváns a cégre, kihagyható, de az irrelevancia magyarázatát fel kell tüntetni további értékelési eljárás céljából.

**Általános szabály, hogy minden állítást meg kell válaszolni, ha valahogyan lehetséges!**

Az önértékelés minden egyes állítását/ megállapítását három szempontból kell megfontolni. A feladat az, hogy meghatározzuk, hogy egy adott cégre vonatkozóan mennyire igaz ez az állítás. A három szemszög (lásd 3. ábra):

1. A megállapítást szisztematikus megközelítés támasztja-e alá.
2. A cselekvési tervet ennek megfelelően alakították-e ki.
3. Az eljárást és a megvalósítást értékeli/ felülvizsgálják és szükség szerint javítják-e.

A pontozás 10-től 0-ig lehetséges minden egyes értékelési kritériumnál. Így, három „osztályzat” kerül kiosztásra minden egyes állításnál.

Relevance of statement for your company		Evaluation Form for Section 1) Clients, Products and Services																																		
		Planning									Implementation									Review & Follow-Up																
		a) The points below are supported by a systematic approach.									b) The plan of action was implemented accordingly...									c) Procedure and implementation are measured / reviewed and improved where applicable.																
Kindly assess the individual statement's relevance for your company and provide the reason for your assessment.		fully applicable	more or less applicable	absolutely not applicable	to 100%	to 50%	to 0%	fully applicable	more or less applicable	absolutely not applicable																										
relevant	X	X	not relevant	Place a cross in the box below with the appropriate number to mark your evaluation score between 10 and 0 for each of the following statements.																																
Explanation		1.1 Our company knows its clients' needs as well as their satisfaction with our products & services - also regarding their aspects of sustainability (e.g. environmentally friendly production, biological foods, fair trade, energy- and resource-conserving products / services).																																		
relevant			not relevant	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
Explanation		1.2 We consider our clients' requirements when we develop new products.																																		
relevant			not relevant	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
Explanation		1.3 We inform our clients about our products and/ or services regularly as well as providing them with information on their sustainability (e.g. ingredients, environmental soundness, fair trade, etc.).																																		
relevant			not relevant	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
Explanation		1.4 We continuously ensure that our products / services are well-known.																																		
relevant			not relevant	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
Explanation		1.5 We have a marketing concept that includes all our products and services.																																		
relevant			not relevant	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
Explanation		1.6 The quality of our products / services is very high also as far as social and ecological aspects are concerned (e.g. raw materials, design, production, durability).																																		
relevant			not relevant	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
Explanation		1.7 We are aware of the significance and benefits of recognised seals of quality and use the same for our products / services.																																		
relevant			not relevant	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
		Average score of evaluation a)									Average score of evaluation b)									Average score of evaluation c)																
		Average totals: a) x 1/3 + b) x 1/3 + c) x 1/3																																		

### 3. ábra: Értékelési nyomtatvány kivonat (értékelő lap)

Miután minden állítást értékeltünk, számítsunk ki egy átlagot minden tématerületen a tervezésre, megvalósításra és a felülvizsgálat/ nyomon követésre és írjuk be ezeket a megfelelő mezőkbe a lap alján. Adjuk össze ezt a három eredményt és osszuk el hárommal. A végső átlagot írjuk be az összátlag mezőbe (lásd 3. ábra).

A következő lépések és irányelvek tájékozódásul szolgálnak az értékelésekhez ahhoz, hogy a lehető legvalószínűbben írjuk le a ténylegeses helyzetet.

#### Tervezés:

- A tervezés alapos, vagyis jól alátámasztott meghatározott folyamatokon alapuló és az érdekelt csoportokhoz (pl. vásárlók vagy alkalmazottak) igazított?
- A tervezés integrált? Más szóval: támogatja a cég politikát és stratégiát és körültekintően kapcsolódik a tervezés más területeihez?

Ha csak egy vagy véletlen utalás tettek az alapos és integrált tervezés, szisztematikus megvalósítás és rendszeres és következetes értékelés irányába, a 0 vagy 1 érték a megfelelő. Néhány alkalom igazolása a 2 és 3 értéknek felel meg, amíg a részletesebb bizonyíték esetén az értékelés 4, 5 vagy 6 értéket kaphat. A 7 és 8 érték képviseli a dokumentált bizonyítékok meglétét és a részletes és teljes bizonyítás 9-es és 10-es osztályzatot kap.

#### Megvalósítás:

- Minden releváns területen alkalmazzák a tervezést a cégnél, pl. eladás, marketing, emberi erőforrás menedzsment területen, stb.?
- A tervezés szisztematikusán történik? (Különösen fontos, hogy a megvalósítási folyamat végrehajtása az eredeti tervek szerint történjen ugyanazon struktúrát és módszert használva.)

Ismét ugyanazt az értékelési rendszert használjuk: 0 és 1 jelentése: a szisztematikus megvalósításnak nincsenek vagy csak csekély bizonyítékai vannak, 2 vagy 3 érték néhány bizonyíték létét jelzi, 4, 5 vagy 6 érték néhány részletes bizonyítékot jelent, 7 és 8 egyértelmű bizonyítékra utal, amíg 9 és 10 érték alapos bizonyítékkal támogatott rendszer esetén adható.

#### Felülvizsgálat és nyomon követés:

- A tervezés és megvalósítás hatékonysága rendszeresen ellenőrzött, felülvizsgált?
- Akik bevonásra kerültek képesek tanulni az eredményekből, pl. jó gyakorlat és fejlődési lehetőségek feltárása ennek megfelelően történik?
- Az értékelést és felülvizsgálatot követte-e egy továbbfejlesztési tevékenység, pl. elemezték-e az értékelést és tanulságokat és hasznára váltak-e a továbbfejlesztés irányába tett intézkedések a tervezésnek és megvalósításnak?

A megítélésére, hogy vajon a felmérés, felülvizsgálat és a folyamatos továbbfejlesztés milyen módon van jelen a cégnél, újra használjuk az előzőekben ismertetett értékelési rendszert: 0 és 1 nincs vagy csak ritka a bizonyíték a mérésre, tanulásra és továbbfejlesztésre, 2 és 3 néhány bizonyíték, 4, 5 és 6 alapvető, 7 és 8 bizonyos tények, 9 és 10 részletes tények.

Az önértékelés végrehajtóinak emlékezniük kell arra, hogy ezek a szám eredmények a cégük jelenlegi körülményeinek elemzését szolgálják és trendeket, illetve fejlődési irányokat jeleznek. Pontos statisztikai értékek, egy vagy több decimális érték pontossággal, nem szükségesek. A számok jelentése a résztvevők együttes áttekintése az okokról a cég (vagy egy adott terület vagy eljárás) jelenlegi helyzetét illetően, és azt jelzi inkább, hogy hogyan érhetik el a kitűzött célállapotot, mint pontos adatokkal történő számolás. A megvitatási folyamat támogatása és speciális állítások számokkal történő igazolása miatt az értékelési mátrix nem csak számértékekből, hanem szöveges mezőkből is áll.

Minden egyes értékelési témában és cselekvési területen van egy szöveges mező egy különálló oldalon (lásd 4. ábra). A szövegdobozok szerkeszthetőek a különböző értékelési eredmények magyarázatának megadásával, példák és bizonyítékok révén (különösen adatok, számok, tények megadásával). Ezen információk azt szolgálják, hogy még később is tisztába legyünk azzal, hogy miért értékeltük így azt az állítást. Ezért fontos, hogy a kérdőív ezen részét is alaposan töltsük ki. Üresen hagyott mező azt jelenti, hogy nem tudunk magyarázatot adni vagy tényekkel támogatni a megállapítást.

A végső értékelés (amikor az értékelés konszenzuson alapul) mindenképpen csapatmunka révén kellene, hogy kialakuljon azért, hogy biztosítható legyen minden résztvevő azonosulása az értékeléssel és az eredmény következményeivel (szükséges intézkedésekkel).

<b>Evaluation Form for Section 1) Clients, Products and Services (cont.)</b>
<b>Kindly substantiate your evaluation (write down what you are already doing specifically)!</b>
1.1 Our company knows its clients' needs as well as their satisfaction with our products & services - also regarding their aspects of sustainability (e.g. environmentally friendly production, biological foods, fair trade, energy- and resource-conserving products / services).
1.2 We consider our clients' requirements when we develop new products.
1.3 We inform our clients about our products and/ or services regularly as well as providing them with information on their sustainability (e.g. ingredients, environmental soundness, fair trade, etc.).
1.4 We continuously ensure that our products / services are well-known.
1.5 We have a marketing concept that includes all our products and services.
1.6 The quality of our products / services is very high also as far as social and ecological aspects are concerned (e.g. raw materials, design, production, durability).
1.7 We are aware of the significance and benefits of recognised seals of quality and use the same for our products / services.

#### 4. ábra: Értékelési nyomtatvány kivonat (Magyarázatok oldal)

### 4. Az értékelés összegzése és az átlageredmények

Az első workshopot követően, az egyéni értékeléseket elemzi vagy a külső tanácsadó vagy a projekt csapat kijelölt tagja.

Az elemzés egy több szintű folyamat:

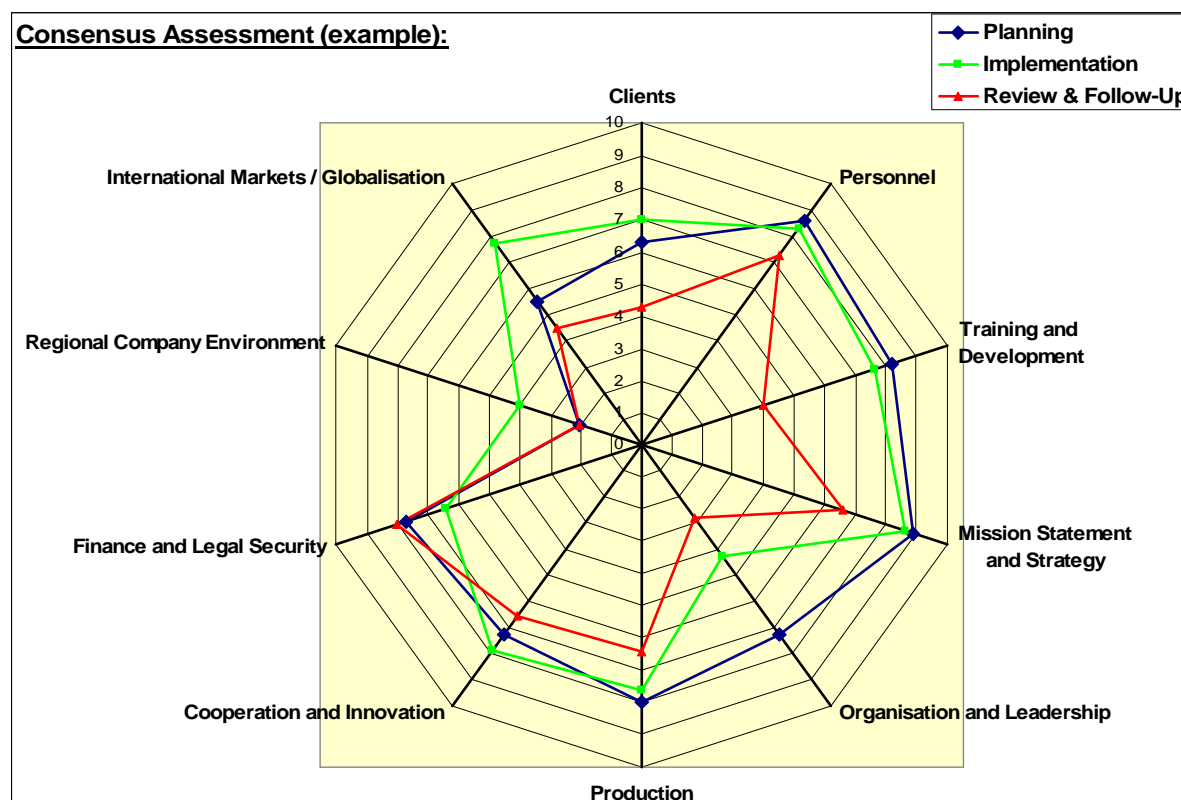
1. Minden egyes értékelési terület esetén átlagérték számítása mind a három értékelési szempontra vonatkozóan (lásd értékelési forma).
2. Átlagérték számítás az értékelési területre vonatkozóan. A három szempont (tervezés, megvalósítás, felülvizsgálat/ nyomon követés) egyforma súllyal szerepel az átlagban (lásd értékelési forma).
3. Minden terület négy átlagértékének feljegyzése a radar diagrammon (opcionális).

A elemzés egy eredménye résztvevőnként négy különböző radar ábrát alkot. Ez a kép összegzi a cég jelenlegi helyzetét a fenntarthatósági menedzsment módszereinek alábbi alkalmazási területein:

1. A tervek készítése és az ehhez kapcsolódó tevékenységek során
2. Ezen tervek megvalósítása és az ehhez kapcsolódó tevékenységek során
3. Értékelés, felülvizsgálat, illetve ahol lehetséges a tervek, eljárások tökéletesítése során és
4. A negyedik ábra az átlaga a fenti három szempont értékeinek.

Az 5. ábra egy példát mutat a radar diagrammra. Mivel speciálisak a használt értékek, felhívjuk a figyelmet, hogy a cég önértékelés egy adott cég belső teljesítményéről ("saját maga általi értékelés révén") ad egy strukturált áttekintést és nem szolgál eszközként egyes cégek teljesítményének összevetéséhez. Ezen túl, nem áll szándékunkban bármilyen "iparági átlagot" számítani vagy sztandardot a technológiai szinthez igazítva. Az önértékelés nem egy benchmarking eljárás, amely összehasonlítható eredményeken/ indikátorokon alapul.

### 5. ábra: Példa a radar diagram segítségével történő elemzésre



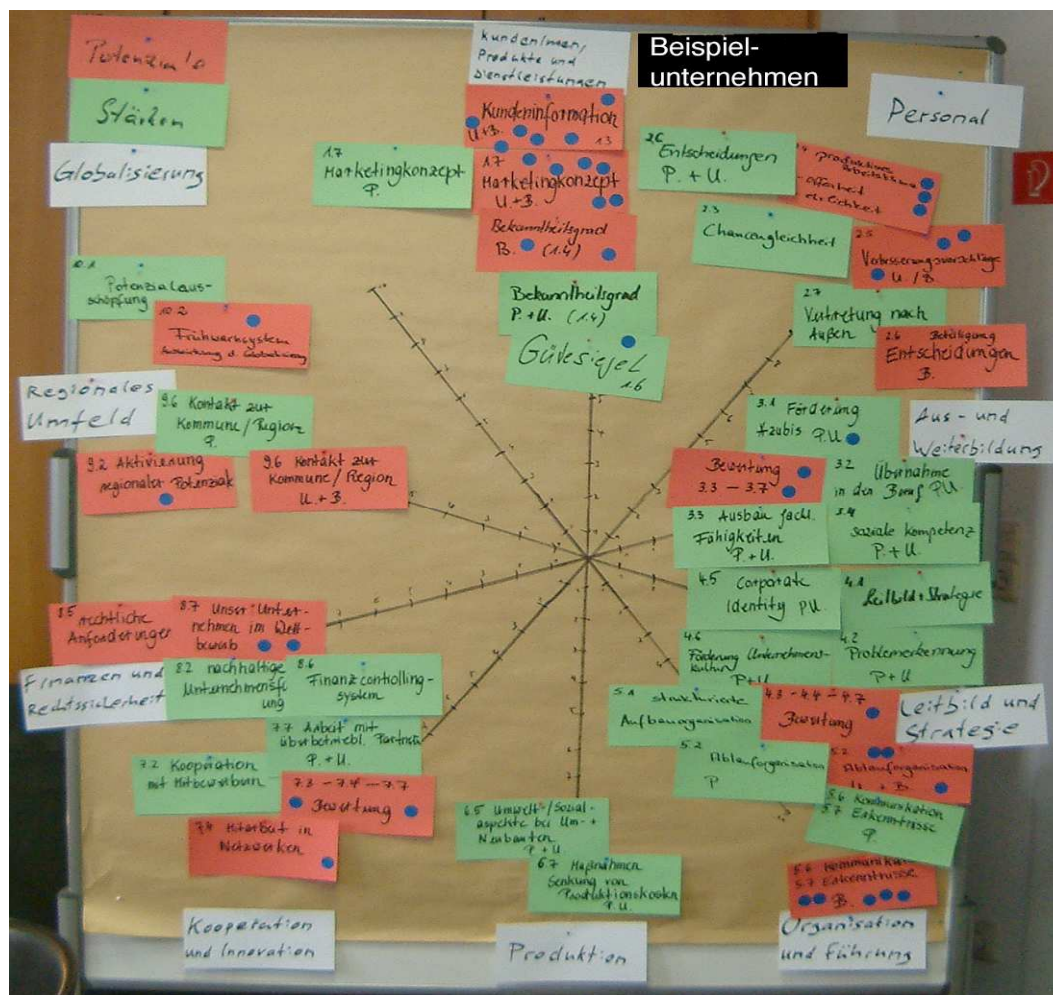
## 5. Egy profil létrehozása: Erősségek és lehetőségek

A második workshop során a résztvevők meghatározzák a cég erősségeit és azon tevékenységi területeit, ahol lehetőséget látnak a cég továbbfejlődésére és ezt követően eldöntik, hogy melyek a tevékenységi kulcs területek. A négy radar diagrammra alapozva, a témákat kiválasztják és rendszerezik a prioritások és a relevanciák alapján (alternatíva, az értékelési íveket veszik alapnak).

Egy hét lépésből álló folyamat szolgálja a tevékenység tervezést:

1. Jelöljük meg azon területeket, amelyeknél az értékek kisebbek 5-nél vagy 50%-nál, illetve az értékek alacsonyabbak az átlagnál a radar diagrammon. Tegyük ezt mind a négy diagramm esetén.
2. Vitassuk meg a kérdőíveket annak érdekében, hogy az egyes állításokat ellássuk 'jó' vagy 'fejlesztésre szoruló' minősítéssel.
3. Ezen állításokat (lásd 2. lépés) és a hozzájuk kapcsolódó negatívan értékelt szempontokat (pl. belső kommunikáció: jó a tervezés; kevésbé jó a megvalósítás és felülvizsgálat) egy kártyára írjuk fel és tűzzük fel egy táblára. Ugyanezt az eljárást ismételjük meg a pozitívan értékelt állításokra. A különböző színű kártyák alkalmazása elősegíti az áttekinthetőséget (pl. piros kártyák a fejlesztendő lehetőségeket, a zöld kártyák az erősségeket jelölik – lásd 6. ábra)
4. Ha a helyzet igényli időközben is vitassuk meg a megállapításokat.
5. Összpontosítsunk a főbb kérdésekre (prioritásokra) a közbelső eredményeknél, ha szükséges. A cél, hogy határozzunk meg négy – nyolc olyan területet, ahol lehetőség van a továbbfejlődésre (ez függ a speciális előfeltételektől, törekvésektől, költségektől stb.) és ezeket a cselekvési tervben majd megfogalmazzunk. Például a legfőbb kérdések definiálása egy módszer: minden résztvevő jelölje meg azokat a kártyákat pontokkal, amelyeket a legfontosabbnak tart (lásd 6. ábra).
6. A meghatározott fejlesztendő területeket vitassuk meg közösen vagy kisebb csoportokban, annak érdekében, hogy kidolgozzuk a lehetséges intézkedéseket, amelyek az erőforrások teljesebb kihasználásához vezetnek.

7. A teljes cselekvési terv összeállítása költségvetéssel, ütemtervvel, felelősökkel stb. (lásd 6. fejezet).



**6. ábra: Erősségek / lehetőségek profil a prioritások meghatározása után**  
(zöld kártyák = erősségek; piros kártyák = lehetőségek;  
fehér kártyák = az értékelés tevékenységi területei)

## 6. Cselekvési terv készítése

A cselekvési intézkedéseket a lehető legalaposabban kell meghatározni. Egy alább bemutatott táblázat jól szolgálhatja ezt a célt:

<b>Lehetőség</b>	<b>Probléma</b>	<b>Intézkedés</b>	<b>Ütemterv</b>	<b>Költségvetés</b>	<b>Felelős</b>	<b>Ellenőr</b>
A lehetőség megnevezése (az a lehetőség, amelyet megvitatnak)	A probléma leírása	Egy vagy több intézkedés a csoport beszélgetések alapján	Menetrend/ határidők/ mérföldkövek	Személyi költségek és anyagköltségek/ befektetések amelyek szükségesek lehetnek a megoldások eléréséhez	A felelős személy vagy hely	A felelős személy

## 1. táblázat: Cselekvési terv sablon

A fent bemutatott táblázatot ki lehet tölteni minden résztvevővel közösen vagy 2-3 fős kis csoportokban. Ebben az esetben a cselekvési terveket, melyek a legfőbb kérdések közös megvitatásán alapulnak, a csoportok önállóan dolgozzák ki és ezt követően mutatják be megoldásaikat az egész csoport előtt, így kerül meghatározásra a végső cselekvési terv. Ezen módszer alkalmazásával az intézkedések azokra a potenciális területekre kell tervezni, amelyeket a csoportok fontosnak tartanak és prioritásként azonosítanak. Alapvetőnek kell lenni minden csapat tag számára, hogy el kell érni egy konszenzust azokra az intézkedésekre vonatkozóan, amelyeket prioritásként fogalmazznak meg.

Annak érdekében, hogy a tervezési folyamat követhető legyen az egész csapatnak, javasolt megfelelő tábla használata kártyákkal.

## **7. Az eljárás és az eredmények kommunikációja a cégen belül**

A cselekvési tervek sikeres megvalósításának előfeltétele a cégeknél, hogy minden bevont ember „menjen végig” a tervezésen a cég érdekében, amely szükségessé teszi a teljes személyzet informálását a folyamatról olyan korán amilyen korán lehetséges. Az alkalmazottaknak szükségük van egy magyarázatra, hogy megértsék a folyamat szükségességét és hasznosságát – beleértve minden egyes személyt. Ugyanez vonatkozik az értékelés eredményeire, különösen az azt követő cselekvési tervre. Így, ez a projekt csapat felelőssége, hogy fejlesszen ki megfelelő kommunikációs eszközöket és alkalmazza őket. Egy rövid híradás a cég hírlevelében vagy e-mail küldése valószínűleg nem elegendő, különösen abban az esetben, ha mélyrehatóbbak a változások. A kommunikációs tevékenységek palettája széles körű lehet a munkatársi értekezletektől kezdve beleértve a kérdések és válaszok részt az érdekelt alkalmazottak részére szervezett workshopokig és képzési programokig. A média eszközöket és kommunikációs módszereket mindig elemezni kellene és cégspecifikusan meghatározni.

## **8. Intézkedések végrehajtása – és folyamatos mérés, értékelés, felülvizsgálat**

A tevékenységek megvalósítása az eljárás folyamán meghatározott felelősökön múlik <sup>4</sup> és nagymértékben függ a cégtől és a cselekvési tervtől. Ezért, erre vonatkozó tanácsok és instrukciók nem szerepelnek ebben a kézikönyvben.

Azonban a módszer szempontjából alapvető fontosságú, hogy egy új ciklusa a mérésnek, felülvizsgálatnak és nyomon követésnek megtörténjen egy meghatározott határidő (pl. egy év) elteltével azért, hogy a cég fejlődését meg lehessen vizsgálni általában és speciálisan azokon a meghatározott területeken is, ahol lehetőség láttak a továbbfejlődésre. Ez a módszer, az önértékelési eszköz egy értékes támogatása lehet a rendszeres és folyamatos továbbfejlesztési folyamatoknak a vállalkozáson belül.

## **9. Alap változatok**

### **Megvalósítás csoportmunkában**

A BfNW-Crafts kísérleti projektben ez az önértékelési eszköz csoport folyamatként volt tesztelve. Ebben az esetben, a kiválasztott vállalkozások közti találkozók célja a tapasztalatok cseréje volt a cég belső intézkedéseinek meghozatalán és workshopokon felül. A tapasztalatok kicserélődtek a status quo (értékelés, erősségek/lehetőségek, javító intézkedések) meghatározásakor és a közös és speciális cselekvési és képzési igényeknek megfelelő együttes képzési workshopokon.

### **Megvalósítás önálló cég vizsgálat / szervezetfejlesztési folyamat formájában**

A BfNW-Crafts kísérleti projekten kívül, az önértékelési eszközt rendszerint egy cég vizsgálatára alkalmazzák vagy inkább, mint egy szervezetfejlesztési folyamat. A használati kézikönyv figyelembe veszi ezt a kívánalmat és a cég belső folyamataira koncentrálna.

---

<sup>4</sup> természetesen a cég külső támogatást is igénybe vehet, ha szükséges

## 10. Hivatkozások

**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.

**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.

**Radtke, Philipp; Wilmes, Dirk (2002):**

European Quality Award. Praktische Tipps zur Anwendung des EFQM-Modells, 3. Auflage, München, Hanser.

**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.

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

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

További információ az önértékelésről az alábbi Internet oldalakon található:

[www.efqm.de](http://www.efqm.de)

[www.trifolium.org](http://www.trifolium.org) / [www.nachhaltigkeit.de](http://www.nachhaltigkeit.de)