

AZ EFQM KIVÁLÓSÁG MODELL FELHASZNÁLÁSI LEHETŐSÉGE A VEZETÉS KUTATÁSÁBAN

THE POSSIBLE APPLICATION OF THE EFQM EXCELLENCE MODEL IN MANAGEMENT RESEARCH

SZABOLCSI SÁRA PhD-hallgató

Debreceni Egyetem Gazdaságtudományi Kar
Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet

Abstract

In my article I examine a management framework – namely the EFQM Excellence Model – which, in my opinion, is insufficiently immersed in the Hungarian management culture.

I introduce the named Model by analysing it. I bring the Model's methodology and the viewpoint of the scientific management literature into harmony. By the method of content analysis, I connect the criterias and sub-criterias of the Model to the well-known management functions. With this, I demonstrate that the Model is greatly suitable for using it in domestic management research. In my further research, I focus on the leading management function, and management style. Consequently, I put emphasis on examining the presence of this management function in the Model. I aim to find out in what extent is the Model suitable for examining the leading function.

With this article, I intend to contribute to the work of making the EFQM Excellence Model more cognizable and, as a result, more admitted among the Hungarian managers and management researchers.

1. Témafelvetés

A menedzsmenttudomány egy gyakorlatias tudomány. Tudósainak nem is lehet más a végső célja, mint olyan elméletek, módszerek megalkotása, melyek segítik a menedzsereket mindennapos-, valamint hosszú távú, stratégiai feladataik megvalósításában. A menedzsereknek egyaránt szükségük van az egyes feladataikra (pl.: motiváció, kommunikáció) vonatkozó elméletekre és módszerekre, illetve olyan átfogó ismeretekre és rendszerekre melyek az egyes problémákat képesek egy közös kontextusba beilleszteni. A jelen cikkemben elemzett EFQM Kiválóság Modell (későbbiekben: a Modell) ez utóbbi menedzszeri szükségletet elégíti ki. A Modell egy olyan menedzsment keretrendszert alkot, mely a szervezet valamennyi funkcióját, területét, rész célját egységbe foglalja. Ezen teljessége, továbbá a későbbiekben is bemutatott hosszútávra tekintő, stratégiai, a fenntarthatóságot hangsúlyozó szemlélete alkalmassá teszi a szervezetek átláthatóságának megteremtésére, és ezáltal a menedzszeri munka segítésére. A módszer továbbá alkalmas lehet kutatási célokra, ennek vizsgálata képezi jelen cikkem tárgyát.

Több okból is motivált vagyok jelen kutatás elvégzésére. Egyfelől szeretném felderíteni a Modellnek a vezetéskutatásban való alkalmazhatóságát – különös tekintettel a leading funkció tekintetében – későbbi kutatásaim megalapozására. Másfelől a Modell elemző bemutatása által szeretném azt közelebb hozni potenciális felhasználóihoz, a menedzsment kutatókhoz. Ezáltal részt kívánok venni egy véleményem szerint méltatlanul kevésbé népszerű módszer ismertebbé és elismertebbé tételében.

2. Az EFQM Kiválóság Modell bemutatása

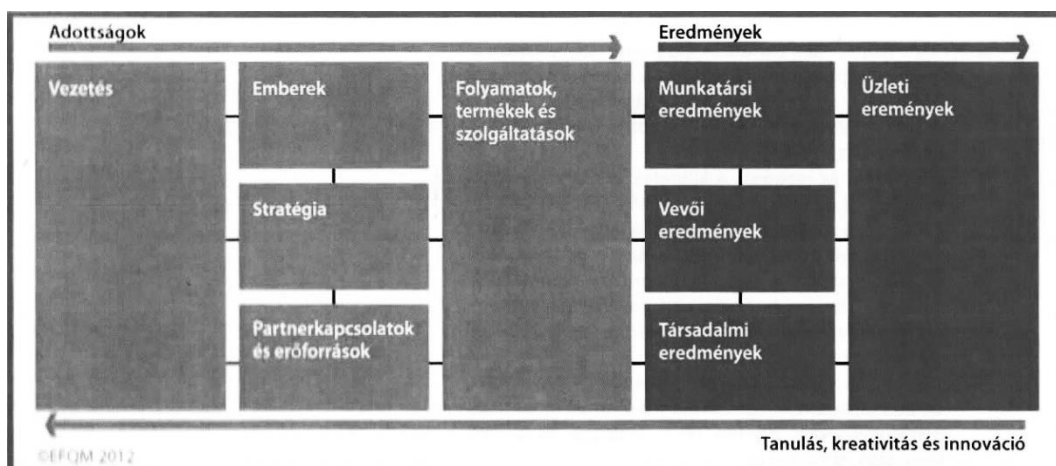
A Modell eredetét tekintve nem más, mint az 1992-ben megalapított Európai Minőségdíj (későbbiekben: a díj) elnyeréséhez kapcsolódó önértékelési és értékelési rendszer. A díjat, és az ahhoz kapcsolódó Kiválóság Modellt az Európai Minőségfejlesztési Alapítvány (European Foundation for Quality Management, EFQM) a saját küldetésével összhangban, az európai szervezetek kiválóvá válásának elősegítésére alkotta meg (Bálint 2006). A Modell ugyanakkor a díjra való pályázástól függetlenül, a rendszeres önértékelésre is használható, sőt, a Modell létrehozói a módszer folyamatos alkalmazását, annak a vállalatirányítási rendszerbe való integrálását szorgalmazzák. Wongrassamee et al. (2003) cikkükben például a Modell kontrollíng modellként való alkalmazását mutatják be.

„Az EFQM Modell a legszélesebb körűen használt menedzsment-keretrendszer Európában, amelyet legalább 30 000 szervezet használ Európában és egyre növekvő mértékben Európán kívül (Bálint 2006: 170).” Tizenkilenc európai ország, s köztük Magyarország Nemzeti Minőségdíj rendszere közvetlenül az EFQM Modellen alapszik.

A Modell lényeges tulajdonságai, előnyei:

- holisztikus, az egész szervezeti működést integráltan vizsgálja,
- más – a szervezet által már bevezetett – menedzsment módszerekkel kompatibilis,
- bármilyen szervezet által alkalmazható ágazattól, mérettől, tevékenységi körtől stb. függetlenül,
- gyakorlatias,
- szemlélete stratégiai: a hosszú távú célok megvalósulására, a fenntarthatóságra, a hosszú távú versenyképességre fókuszál,
- a szervezet egészének kiválóságát szolgálja: tehát nem csak a termékminőségre, vagy a dolgozói elégedettségre, vagy a pénzügyi mutatókra, stb. fókuszál,
- európai értékeken alapul,
- folyamatos fejlesztés alatt áll, a tapasztalatokból származó legjobb gyakorlatok folyamatosan beépítésre kerülnek (EFQM Publications 2013).

1. ábra: Az EFQM Kiválóság Modell felépítése
Table 1.: The construction of the EFQM Excellence Model



Forrás: EFQM Publications, 2013

A Modell a szervezetet kilenc kritériumon keresztül vizsgálja, a kritériumokat két nagy – egymással összefüggésben álló – részre bontja, az Adottságokra és az Eredményekre. Az Adottságokhoz sorolja a „Vezetés”, az „Emberék”, a „Stratégia”, a „Partnerkapcsolatok és erőforrások” valamint a „Folyamatok, termékek és szolgáltatások” kritériumokat. Az Eredményekhez pedig a „Munkatársi eredmények”, a „Vevői eredmények”, a „Társadalmi eredmények” és az „Üzleti eredmények” tartoznak. Ezen felépítést jeleníti meg az 1. ábra.

A Modell az Adottság kritériumok esetén további 4-5, Eredmény kritériumok esetén további 2 alkritériumot határoz meg. Az egyes kritériumok alkritériumait részletesen tartalmazza az 1. és a 2. táblázat (a Mellékletben). Ezek az alkritériumok segítik az önértékelést végző személyt vagy csapatot annak eldöntésében, hogy egy-egy kritérium kapcsán pontosan milyen, az adott szervezet gyakorlatára jellemző módszert, folyamatot vagy ténytet kell bemutatni, számba venni. A „Vezetés” kritériumhoz kapcsolódó alkritériumok például rákérdeznek a szervezeti küldetésre, jövőképre, a vezetők folyamatos fejlesztési tevékenységére, a vezetők külső érintettekkel való kapcsolattartására, a vezetők változásmenedzselési tevékenységére, stb. (EFQM Publications 2013).

Mióta az EFQM Kiválóság Modell megszületett, számos tanulmány foglalkozik vele, mind a mai napig. Ezen tanulmányok középpontjában a Modell érvényességének és megbízhatóságának vizsgálata, valamint a különböző területeken való alkalmazhatósága és a jobb eredményekhez való hozzájárulásának felmérése áll (Doeleman et al. 2014).

Számos tanulmány vizsgálta a Modellt a hatékonyság szemszögéből, és mind arra az eredményre jutott, hogy a Modell bevezetése pozitív hatással van a szervezetek teljesítményére (Bou-Llusar et al., 2005, 2009; Boulter et al., 2005; George et al., 2003; Jackson–Bircher, 2002; Nabitz et al., 2006, 2009; Sánchez et al., 2006; Tutuncu–Kucukusta, 2010). Ezen eredmények alátámasztják a Modell további használatra és vizsgálatra való érdemességét.

3. A kutatás menetének, módszertanának, eredményeinek bemutatása

Kutatásom arra irányul, hogy feltárjam a Modell alkalmazhatóságának lehetőségeit a vezetés (menedzsment) kutatásában, továbbá későbbi kutatásaim tárgyára fókuszálva a leadership, tehát a személyes vezetés kutatásában. A személyes vezetés témakörén belül külön vizsgálni kívánom azt, hogy a vezetési stílus a Modell alapján vizsgálható-e. Mivel az EFQM Kiválóság Modell esetében egy átfogó menedzsment keretrendszeréről van szó, feltételezem, hogy bármely menedzsment (vezetési) téma kutatására alkalmas lehet.

3.1. Anyag és módszer

Vizsgálataim elvégzéséhez a vezetéstudományi szakirodalmakon túl rendelkezésemre áll az EFQM Kiválóság Modell módszertani leírása (EFQM Publications 2013), valamint néhány, véletlenszerűen kiválasztott, a Nemzeti Minőségdíj pályázatra összeállított pályázati anyag. Annak érdekében, hogy a Modell vezetéskutatásban való alkalmazhatóságát megvizsgáljam, elemeztem mind a Modell módszertani leírását, mind a véletlenszerűen kiválasztott pályázati anyagokat, tartalomelemzés módszerével.

A tartalomelemzés módszerét azért találtam alkalmas kutatási módszernek, mert kutatásom elvégzéséhez szöveges dokumentumok állnak rendelkezésemre.

Antal (1976) szerint „Tartalomelemzésnek nevezünk minden olyan eljárást, amelynek során közlemények, üzenetek törvényszerűen visszatérő sajátosságai alapján módszeres és

objektív eljárással olyan következtetéseket vonunk le, amelyek a közleményekben nyíltan kimondva nincsenek, de az üzenet megszerkesztettségének, azaz kódolásának a módjából kiolvashatók s esetleg más eszközökkel, más módon nyert adatok segítségével megerősíthetők, igazolhatók”. Pietilä (1979) megfogalmazásában a tartalomelemzés olyan módszerek csoportja, amelyek segítségével tudományos szabályokra támaszkodva végezhetünk megfigyeléseket és gyűjthetünk információkat dokumentumokból.

Míg régebben a tartalomelemzés egyértelműen kvantitatív módszertannak számított, addig mára előtérbe került kvalitatív jellege (Lehota, 2001). Kutatásomhoz a módszert ezen kvalitatív jellege mentén használom fel, hiszen a kvantitatív módszer jelen esetben nem alkalmazható.

A kutatás lépései az alábbiak:

1. Az EFQM Kiválóság Modell leírásának elemzése abból a szempontból, hogy az egyes felsorolt kritériumok milyen, a menedzsment szakirodalomban fellelhető fogalmi kategóriáknak feleltethetőek meg.
2. A Nemzeti Minőségdíjat nyert szervezetek pályázataiból véletlenszerűen kiválasztott pályázatok tartalomelemzése abból a szempontból, hogy a személyes vezetés egy fontos elemére, a vezetési stílusra vonatkozóan tartalmaz-e információkat, tehát a későbbiekben ezek a dokumentumok alkalmasak lehetnek-e a vezetési stílus vizsgálatára.

3.2. Az EFQM Kiválóság Modell módszertanának elemzése és összevetése a szakirodalomból ismert menedzsment funkciók csoportosításával

Elemzésem során a Modell hivatalos módszertani kiadványában – EFQM Publications 2013 – fellelhető kilenc kritérium alkritériumait, illetve az alkritériumokhoz kapcsolódó további lehetséges elemzési szempontokat tartalomelemzés segítségével hozzárendeltem a menedzsment szakirodalomból ismert főbb vezetési funkciókhoz. Mivel a vezetés funkcióinak többféle csoportosítása is létezik, az átláthatóság kedvéért egy egyszerű csoportosítást alkalmaztam. Az egyes funkciók így Roóz (2006) csoportosítása alapján: a tervezés, a szervezés, az emberek irányítása (leading, vagy személyes vezetés) és az ellenőrzés – lásd 3. táblázat. A 3. táblázat továbbá tartalmazza az egyes vezetési funkciókhoz tartozó főbb vezetési tevékenységeket, melyeket az elemzés elvégzése során figyelembe vettem.

3. táblázat: A vezetés funkciói
Table 3.: Management functions

TERVEZÉS	SZERVEZÉS	EMBEREK IRÁNYÍTÁSA (LEADING)	ELLENŐRZÉS
Célok tervezése	Folyamatok koordinálása	Motiváció	Erőforrások ellenőrzése
Akciók tervezése	Hatáskörgyakorlás	Kommunikáció	Feladatellátás ellenőrzése
Erőforrások tervezése	Munkakör meghatározása	Munkacsoportok vezetése	Eredmények ellenőrzése
	Munkamegosztás	Humán erőforrás-menedzsment	
	Osztályba szervezés	Szervezetfejlesztés és változásmenedzsment	
	Szervezetfejlesztés, szabályozás		

Forrás: Roóz (2006) alapján saját szerkesztés

Az EFQM Kiválóság Modell tartalomelemzését a látens tartalom kódolásával végeztem. Tehát nem neveztem ki olyan kulcsszavakat, melynek alapján döntök az egyes alkritériumok egyes menedzsment funkciókhoz való társításáról, ellenben az egész módszertant áttanulmányozva, valamint a menedzsment szakirodalmat ismerve döntöttem az egyes elemek besorolásáról. Ez a módszer ronthatja ugyan a megbízhatóságot, ugyanakkor növeli az érvényességet (Babbie 1998). Céloom eléréséhez ez utóbbi szempontot részesítettem előnyben.

A tartalomelemzés elvégzése után a 4. táblázatban bemutatott eredményeket kaptam. A táblázat oszlopai alkotják az egyes menedzsment funkciókat, míg sorai a Modell 9 kritériumát reprezentálják. A táblázatban bemutatott 1.a., 2.d., 3.b., stb. a már bemutatott kritériumok alkritériumait jelölik – ezek a Mellékletben található 1. és 2. táblázatban tételes bemutatásra kerülnek.

4. táblázat: Az EFQM alkritériumok kapcsolódása a menedzsment funkciókhoz
Table 4.: The connection of EFQM sub-criterias to management functions

	TERVEZÉS	SZERVEZÉS	EMBEREK IRÁNYÍTÁSA	ELLENŐRZÉS
1. VEZETÉS	1.a.	1.b.	1.a., 1.c., 1.d., 1.e.	
2. STRATÉGIA	2.a., 2.b., 2.c., 2.d.	2.d.	2.d.	2.d.
3. EMBEREK	3.a., 3.b.	3.a., 3.b.	3.a., 3.b., 3.c., 3.d., 3.e.	3.a., 3.b.
4. PARTNERKAPCSOLATOK ÉS ERŐFORRÁSOK	4.a., 4.b., 4.d.	4.a., 4.d., 4.e.	4.e.	4.a., 4.b., 4.c., 4.e.
5. FOLYAMATOK, TERMÉKEK ÉS SZOLGÁLTATÁSOK	5.a., 5.e.	5.a., 5.d.		5.a., 5.c., 5.d.
6. VEVŐI EREDMÉNYEK				6.a., 6.b.
7. MUNKATÁRSI EREDMÉNYEK				7.a., 7.b.
8. TÁRSADALMI EREDMÉNYEK				8.a., 8.b.
9. ÜZLETI EREDMÉNYEK				9.a., 9.b.

Forrás: Saját szerkesztés

A 4. táblázat tehát a Modell egyes alkritériumait az egyes közismert menedzsment-funkciók alá sorolja be. Így például az 1.a. alkritériumot – „A vezetők kialakítják a szervezet küldetését, jövőképét, értékrendjét és etikai alapelveit, és példaként szolgálnak (EFQM Publications, 2013).” – a „Tervezés” menedzsmentfunkcióhoz társítottam, ugyanakkor megjelenítettem az „Emberek irányítása” funkció oszlopában is mivel a Modell az adott alkritériumhoz kapcsolódóan olyan további szempontokat fogalmaz meg, melyek alapján ide is besorolható. Hasonlóképpen jártam el a 2.d., 3.a., 3.b., 4.a., 4.b., 4.d., 4.e., 5.a., 5.d. alkritériumokkal is, ezek is egyszerre több menedzsmentfunkcióhoz társíthatóak

3.2.1. A Modell vezetéskutatásban való felhasználhatóságára vonatkozó eredmények

Az előbbieken leírtak jól szemléltetik az EFQM Modell átfogó, szintetizáló jellegét, hiszen minden menedzsment funkcióhoz megfelelő számú alkritérium társítható. Az eddig elvégzett vizsgálatok alapján úgy tűnik tehát, hogy a Modell a menedzsment funkciók bármelyikének vizsgálatára alkalmas lehet – így valóban megfelel egy keretrendszerrel szemben támasztott követelményeknek. Megfigyelhető ugyanakkor, hogy a Modell a szervezetek menedzsmentjét nem funkcionális bontásban, hanem egy másik, a Modell saját logikája szerinti bontásban tárgyalja. Ezen logika szerint az egyes kritériumok (Vezetés, Emberek, Stratégia, stb.) párhuzamosan több menedzsment funkcióval is összefüggnek.

Az eddig bemutatottak alapján megállapítható, hogy a Modell általánosságban alkalmas a vezetés, a menedzsment vizsgálatára.

3.3. A Nemzeti Minőség Díjat nyert szervezetek pályázatainak vizsgálata a vezetési stílus tekintetében

Kutatásom következő lépéseként a magyar Nemzeti Minőség Díjat nyert szervezeteknek a díj elnyerésére beadott pályázatait vizsgáltam meg. Mint arra az előzőekben már kitértem ezen díj módszertanilag az EFQM Kiválóság Modellre épül. A vizsgálat alá vett pályázati anyagok tehát a pályázó szervezeteknek a Modell szerint felépített írásos önértékelései.

Arra kerestem választ, hogy a pályázati anyagok – továbbá ezen önértékelési dokumentumok tükrében maga a Modell – mennyire alkalmasak a szervezetek leadership-jének (a személyes vezetés gyakorlatának), továbbá kifejezetten a vezetők vezetési stílusának vizsgálatára. A pályázati anyagok vizsgálata mellett párhuzamosan ismételten áttanulmányoztam a Modell módszertani leírását, ezúttal az imént megnevezett szűkített fókusszal.

Ezen további vizsgálatomat az indokolta, hogy meglátásom szerint a Modell módszertana látens tartalmaz – az 1., 2., 3., és 4. kritériumokban – a vezetési stílusra vonatkozó elemeket. A pályázatok vizsgálatával arról szerettem volna meggyőződni, hogy valóban van-e a vezetési stílus érdemi vizsgálatára lehetőség.

3.3.1. A minta és a kutatási módszer bemutatása

A Nemzeti Minőség Díj kiírása jelenleg szünetel. A díjat 1996-tól 2012-ig azonban minden évben kiírták, így összesen 42 db olyan nyertes pályázat született, melyeket valamely forprofit szervezet nyert el (létezik pályázat nonprofit szervezetek részére, azonban e szervezeteket nem kívánom vizsgálni). A 42 db nyertes pályázatból 6-ot volt lehetőségem megvizsgálni: egy 2002-es, egy 2003-mas, egy 2004-es, egy 2005-ös, egy 2007-es és egy 2008-as pályázatot. A minta „kiválasztása” véletlenszerűen történt. Úgy gondolom ugyanakkor, hogy ennek a 6, véletlenszerűen kiválasztott pályázatnak az áttanulmányozása is a célnak megfelelő mértékű betekintést ad a Modell gyakorlati működésébe. Így a Modellre vonatkozó következtetések levonására is lehetőséget nyújt – különösen akkor, ha a megfigyelések összhangban vannak a módszertan tanulmányozása (3.1. fejezet) során tapasztalattal.

Kutatásom módszerül ismételten a tartalomelemzést választottam, a látens tartalom kódolásával. A tartalomelemzést most leszűkítettem a 6 db nyertes pályázat azon részeire, melyekre vonatkozóan az előbbiekben megállapítottam, hogy az emberek irányítására (más néven személyes vezetés, vagy leading) világitanak rá (lásd 5. táblázat).

5. Táblázat: Az „Emberek irányítása” menedzsmentfunkcióhoz kötődő EFQM alkritériumok
Table 5.:The EFQM sub-criterias, which are connected to „Leading” management function

EMBEREK IRÁNYÍTÁSA
1.a., 1.c., 1.d., 1.e.
2.d.
3.a., 3.b., 3.c., 3.d., 3.e.
4.e.

Forrás: Saját szerkesztés

A tartalomelemzés során tehát a Modell „Vezetés”, „Stratégia”, „Emberek” és „Partnerkapcsolatok és erőforrások” kritériumainak egyes alkritériumait (lásd 5. táblázat) is felhasználtam.

3.3.2. A pályázatok tartalomelemzésének eredményei

A tartalomelemzés elvégzése alapján kijelenthető, hogy:

1. A pályázati anyagok betekintést engednek a Leading funkció összes elemének (lásd 3. táblázat) szervezeti megvalósulásába. Tehát elmondható, hogy a pályázati anyagok alkalmasak a pályázó szervezetek személyes vezetési gyakorlatának megismerésére, értékelésére. Ezzel összhangban a Modell ilyen irányú kutatásokra való alkalmassága is megállapítható. Ezen megállapítás továbbá összhangban van a kutatás első lépésében végzett vizsgálatok eredményével.
2. A pályázati anyagok ugyanakkor nem szolgálnak információval a személyes vezetés, mint interperszonális aktus részleteiről, így az egyes szervezeteknél meglévő vezetési stílusokba sem engednek bepillantást. A vezetési stílus megállapítására, vizsgálatára tehát ezen pályázati anyagok nem alkalmasak. Ezzel összhangban a Modell ilyen irányú kutatásokra való alkalmatlansága is megállapítható.

4. Összegzés, javaslatok

Cikkemben az EFQM Kiválóság Modell elemző bemutatása által rávilágítottam a Modell logikája és a szakirodalom funkcionista szemlélete közötti összhangra. Az összhang megteremtése után arra kerestem a választ, hogy a Modell mennyiben alkalmas a szervezetek leading (személyes vezetés) gyakorlatának, és kiemelten a vezetési stílusnak a vizsgálatára. Ennek érdekében 6 db, Nemzeti Minőségdíjat nyert szervezet pályázatát vizsgáltam. Az elemzés rávilágított, hogy a Modell alkalmas a személyes vezetés vizsgálatára, ugyanakkor a vezetési stílus vizsgálatát nem teszi lehetővé.

A bemutatottak alapján javaslatként fogalmazható meg az EFQM Modell nagyobb mértékű használata a vezetéskutatás legtöbb területén, arra való kiváló alkalmassága okán.

További javaslatként fogalmazom meg a Modell esetleges fejlesztését a leading funkció hangsúlyosabb szerepeltetésével. Javaslatomat alátámasztandó, kiemelem, hogy míg a szakirodalom sokat foglalkozik a leading interperszonális vonatkozásaival – így például a vezetési stílussal – a Modell erre nem fektet kellő hangsúlyt.

Melléklet

1. Táblázat: Az EFQM Kiválóság Modell „Adottság” kritériumai és azok alkritériumai
Table 1.: The criterias and sub-criterias of the „Enablers” of the EFQM Excellence Model.

1. VEZETÉS	2. STRATÉGIA	3. EMBEREK	4. PARTNERKAPCSOLATOK ÉS ERŐFORRÁSOK	5. FOLYAMATOK, TERMÉKEK ÉS SZOLGÁLTATÁSOK
1.a. A vezetők kialakítják a szervezet küldetését, jövőképét, értékrendjét és etikai alapelveit, és példaként szolgálnak.	2.a. A stratégia az érintettek és a külső környezet igényeinek és elvárásainak megértésén alapul.	3.a. Az emberi erőforrás tervek támogatják a szervezeti stratégiát.	4.a. A partnereket és a beszélőket a fenntartható előnyöket szem előtt tartva menedzselik.	5.a. A folyamatokat az érintettek számára nyújtott érték optimalizálására tervezik és menedzselik.
1.b. A vezetők meghatározzák, nyomon követik, felülvizsgálják és ösztönzik a szervezet irányítási rendszerének és teljesítményének fejlesztését.	2.b. A stratégia a belső teljesítmény és a képességek megértésén alapul.	3.b. Az emberek tudását és képességeit fejlesztik.	4.b. A pénzügyeket a tartós siker biztosítása érdekében menedzselik.	5.b. A termékeket és szolgáltatásokat a vevők számára nyújtott optimális érték létrehozására fejlesztik ki.
1.c. A vezetők szoros kapcsolatot tartanak fenn a külső érintettekkel.	2.c. Kidolgozzák, felülvizsgálják és aktualizálják a stratégiát és az azt támogató irányelveket.	3.c. Az embereket támogatják, bevonják és felhatalmazzák.	4.c. Az ingatlanokat, berendezéseket, anyagokat és természetes erőforrásokat fenntartható módon menedzselik.	5.c. A termékek és szolgáltatások promóciós és marketing tevékenységét eredményesen valósítják meg.
1.d. A vezetők megerősítik a Kiválóság kultúráját a munkatársakkal közösen.	2.d. Kommunikálják, bevezetik és felülvizsgálják (monitorozzák) a stratégiát és az azt támogató irányelveket.	3.d. Az emberek hatékonyan kommunikálnak az egész szervezeten belül.	4.d. A technológia menedzselése a stratégia megvalósítását szolgálja.	5.d. A termékeket és szolgáltatásokat előállítják, szállítják/ nyújtják és menedzselik.
1.e. A vezetők biztosítják, hogy a szervezet rugalmas és hatásosan menedzseli a változásokat.		3.e. Az embereket jutalmazták, elismerik és gondoskodnak róluk.	4.e. Az információt és tudást a hatékony döntéshozatal és a szervezeti képességek fejlesztése érdekében menedzselik.	5.e. A vevői kapcsolatokat menedzselik és megerősítik.

Forrás: EFQM Publications (2013) alapján saját szerkesztés

2. Táblázat: Az EFQM Kiválóság Modell „Eredmény” kritériumai és azok alkritériumai
Table 2.: The criterias and sub-criterias of the „Results,, of the EFQM Excellence Model.

6. VEVŐI EREDMÉNYEK	7. MUNKATÁRSI EREDMÉNYEK	8. TÁRSADALMI EREDMÉNYEK	9. ÜZLETI EREDMÉNYEK
6.a. Érzékeléseken és észleléseken alapuló vélemények.	7.a. Érzékeléseken és észleléseken alapuló vélemények.	8.a. Érzékeléseken és észleléseken alapuló vélemények.	9.a. Üzleti eredménymutatók.
6.b. Teljesítménymutatók.	7.b. Teljesítménymutatók.	8.b. Teljesítménymutatók.	9.b. Üzleti teljesítménymutatók.

Forrás: EFQM Publications (2013) alapján saját szerkesztés

Felhasznált irodalom

- Antal L. (1976): A tartalomelemzés alapjai. Magvető, Budapest.
- Babbie, E. (1998): A társadalomtudományi kutatás gyakorlata. Balassi Kiadó, Budapest.
- Bálint J. (2006): Minőség. Tanuljuk, tanítsuk, valósítsuk meg és fejlesszük tovább! TERC, Budapest.
- Bou-Llusar, J. C.–Escrig-Tena, A. B.–Roca-Puig, V.–Beltrán-Martín, I. (2005): To what extent do enablers explain results in the EFQM excellence model?: An empirical study. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 22 évf. 4. sz. pp. 337–353.
- Bou-Llusar, J. C.–Escrig-Tena, A. B.–Roca-Puig, V. – Beltrán-Martín, I. (2009): An empirical assessment of the EFQM excellence model: Evaluation as a TQM framework relative to the MBNQA. *Journal of Operations Management*, 27 évf. 1. sz., pp. 1–22.
- Boulter, L.–Bendell, T.–Abas, H.–Dahlgard, I.–Singhal, V. (2005): Report on EFQM and BQF funded Study. Leicester, CQE University of Leicester
- Doeleman, H. J.–Ten Have, S.–Ahaus C.T.B. (2014): Empirical evidence on applying the European Foundation for Quality Management Excellence Model, a literature review. *Total Quality Management*. 25. évf. 5. sz. pp. 439–460.
- EFQM Publications (2013): EFQM Kiválóság Modell. EFQM, Brüsszel.
- George, C.–Cooper, F.–Douglas, A. (2003): Implementing the EFQM excellence model in a local authority. *Managerial Auditing Journal*, 18 évf. 2. sz. pp. 122–127.
- Jackson, S.–Bircher, R. (2002): Transforming a run-down general practice into a leading edge primary care organization with the help of the EFQM excellence model. *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 15. évf. 6. sz. pp. 255–267.
- Nabitz, U.–Jansen, P.–Van der Voet, S.–Van den Brink, W. (2009): Psychosocial work conditions and work stress in an innovating addiction treatment centre. Consequences for the EFQM excellence model. *Total Quality Management & Business Excellence*, 20. évf. 3. sz. pp. 267–281.
- Nabitz, U.–Schramade, M.–Schippers, G. (2006): Evaluating treatment process redesign by applying the EFQM excellence model. *International Journal for Quality in Health Care*, 18. évf. 5. sz. pp. 336–345.
- Pietilä, V.(1979): Tartalomelemzés. Tömegkommunikációs Kutatóközpont, Budapest.
- Roóz J. (2006): A menedzsment alapjai. Perfekt Gazdasági Tanácsadó, Oktató és Kiadó Zártkörűen Működő Részvénytársaság, Budapest
- Sánchez, E.–Letona, J.–González, R.–García, M.–Darpon, J.–Garay, J. I. (2006): A descriptive study of the implementation of the EFQM excellence model and underlying tools in the Basque health service. *International Journal for Quality in Health Care*, 18. évf.1. sz. pp. 58–65.
- Tutuncu, O.–Kucukusta, D. (2007): Relationship between organizational commitment and EFQM business excellence model: A study on Turkish quality award winners. *Total Quality Management and Business Excellence*, 18. évf. 10. sz. pp. 1083–1096.
- Wongrassamee, S.–Gardiner, P. D.–Simmons, J.E.L. (2003): Performance measurement tools: The balanced scorecard and the EFQM excellence model. *Measuring Business Excellence*. 7. évf. 1. sz. pp. 14–29.