

# PILOT KUTATÁS EGY MENEDZSMENT KERETRENDSZER ALKALMAZÁSÁNAK LEHETŐSÉGÉRŐL INDULÓ VÁLLALKOZÁSOK KÖRÉBEN

Darnai Balázs – Gályász József – Dajnoki Krisztina

**Absztrakt:** Hazánkban egészen a 2022. évi jogszabályi változásig folyamatosan növekvő számban jöttek létre egyéni- és társas vállalkozások. A tendencia árnyoldala, hogy az éves szinten mintegy százezer új vállalkozásból, még háromnegyedük sem éli túl az első két évet, mely azonban nem kizárólag hazai probléma, hasonló a helyzet számos európai országban. Joggal vetődik fel a kérdés, hogy mi lehet ennek az oka: versenyképességi problémák, a működési környezet nem megfelelősége, menedzsment vagy menedzsment képességbeli problémák, esetleg a hosszú távú gondolkodás hiánya? Emellett szintén felmerülő kérdés, hogy lehet-e, és ha igen hogyan lehet megfelelően mérni ennek okait. Jelen kutatás célja egy önértékelési modell létrehozása az induló vállalkozások szervezeti jellemzőinek felmérésére és a fejlesztendő területeinek azonosítására. A szerzők a közelmúltban felülvizsgált EFQM 2020 modellt használták fel, amely menedzsment keretet biztosít a változások kezeléséhez és a teljesítmény javításához. A tanulmány kísérletet tesz a modell kritériumainak személyes kérdőíves megkérdezéssel történő validálására 22 induló vállalkozás bevonásával. Az eredmények azt mutatták, hogy bár a modell átfogó kritériumai értékesek, összetettségük akadályozhatja a gyakorlati alkalmazást a kis induló vállalkozások esetében. Ezért egy adaptált, egyszerűsített önértékelési modellt dolgoztak ki, amely a visszajelzések beépítésével és a terminológia egyszerűsítésével javította az alkalmazhatóságot és a megértést. Ez az egyszerűsített modell megtartja az EFQM 2020 modell eredeti szerkezetét, de az induló vállalkozások sajátos kontextusához igazítja azt, így gyakorlati eszközzé válhat az új vállalkozások szervezeti teljesítményének értékelésére és javítására.

**Abstract:** In our country, many sole proprietorships and partnerships have been established until the legislative change in 2022. The downside of this trend is that three-quarters of the 100,000 new businesses that start up each year do not survive their first two years, but this is not an exclusively domestic problem, as the situation is similar in many European countries. The question arises as to what the reasons for this might be: competitiveness problems, inadequate operating environment, management or management capability problems, or a lack of long-term thinking. There is also the question of whether and how the causes can be measured appropriately. This research aims to create a self-assessment model to assess the organisational characteristics of start-ups and identify areas for improvement. The authors used the recently revised EFQM 2020 model, which provides a management framework for managing change and improving performance. The study attempts to validate the criteria of the model specifically for fledgling entrepreneurs. The research involved 22 start-ups through a personal questionnaire survey to validate the criteria of the model. The results showed that, although the overall criteria of the model are valuable, their complexity may hinder their practical application for small start-ups. An adapted, simplified self-assessment model was therefore developed, which improved applicability and understanding by incorporating feedback and simplifying terminology. This simplified model retains the original structure of the EFQM 2020 model but adapts it to the specific context of fledgling entrepreneurs so that it can become a practical tool for assessing and improving the organisational performance of new businesses.

**Kulcsszavak:** EFQM 2020 modell, induló vállalkozás, szervezeti jellemzők, szervezeti önértékelő modell, fenntarthatóság

**Keywords:** EFQM 2020 model, fledgling entrepreneurs, organizational characteristics, self-assessment model, sustainability

## 1. Bevezetés

Napjaink egyik legnagyobb kihívása a gazdasági szereplők számára a folyamatos megújulás, valamint a rendkívül turbulensen változó gazdasági környezethez való alkalmazkodás (Poór et al., 2022). A vállalatok, különösen a kis- és középvállalkozások, nem igazán tudják befolyásolni vagy megváltoztatni a környezetüket, de dönthetnek arról, hogyan viszonyulnak hozzá (Salamonné, 2008). A hosszú távú gondolkodás és a stratégia mellett a legfontosabb attitűdök és képességek közé tartozik a vállalkozói szellem, a kockázatvállalás, az új dolgokra való nyitottság, a kreativitás, valamint a válságálló képesség, vagyis a reziliencia (Vinogradov, 2020), melyekhez egy új mindset szükséges, azaz, hogy a vezetés szakma, és abban kell fejlődniük minden nap (Pierog, 2023). Sajnálatos módon azonban, Magyarország KKV szektorának gazdasági szereplőire ezek a feltételek csak csekély mértékben jellemzőek. Mindemellett hazánkban évről évre folyamatosan nőtt a vállalkozások, valamint az egyéni vállalkozások száma. Különösen az egyszerűsített vállalkozási adót választók aránya növekedett az elmúlt években, amely mögött egészen 2022 augusztusáig kedvező szabályozási környezet állt. Az akkori jogszabályi változások következtében a 2016 óta tartó növekedés megszakadt, amit az önálló vállalkozók, különösen az egyéni vállalkozók számának csökkenése okozott, így a már eleve magas vállalkozói mortalitás jelentősen romlott. Általánosan jellemző, hogy évente mintegy 100 000 új vállalkozásból háromnegyedük sem éli túl az első két évet, és az ötödik évet csupán a szervezetek ötöde éri meg (Repisky, 2023). Ennek okait keresve felmerül a kérdés, hogy vajon az üzleti környezet nem megfelelő volta, versenyképességi problémák, vagy esetleg a menedzsment képességek, ezen belül a stratégiai gondolkodás hiánya okozza-e az induló vállalkozások kudarcát. Emellett szintén felvetődő kérdés, hogy lehet-e, és ha igen hogyan lehet megfelelően mérni ennek okait. Jelen kutatásban egy olyan értékelő modell felállítására törekedtünk, amellyel képet kaphatunk az induló vállalkozások szervezeti jellemzőiről, ami által megállapítható melyek ezen vállalkozások menedzsment szempontból fejlesztendő területei. Ehhez segítségül hívtuk a közelmúltban jelentősen átdolgozott EFQM 2020 modellt, mely kifejezetten egy olyan menedzsment keretrendszert biztosít a vállalkozások számára, mely segíti őket a változások kezelésében és a teljesítményük növelésben. Jelen tanulmányban kísérletet teszünk a modell kritériumrendszerének validálására, kifejezetten induló – azaz egy, illetve két lezárt üzleti évvel rendelkező – vállalkozások számára az ő bevonásukkal. A kutatás során arra kerestünk választ, hogy az EFQM 2020 modell kritériumrendszere alkalmas-e önmagában egy induló vállalkozás szervezeti jellemzőinek vizsgálatára, illetve logikája mentén felállítható-e egy egyszerűsített modell, melynek segítségével megállapíthatók ezen vállalkozások fejlesztendő területei, amelyek segítenek abban, hogy hosszú távon fenntarthatóvá váljanak.

## 2. Az EFQM modell és alkalmazása

Az EFQM modell, a Minőségmenedzsment Európai Alapítványának Kiválóság Modellje (European Foundation for Quality Management Excellence Model) egy

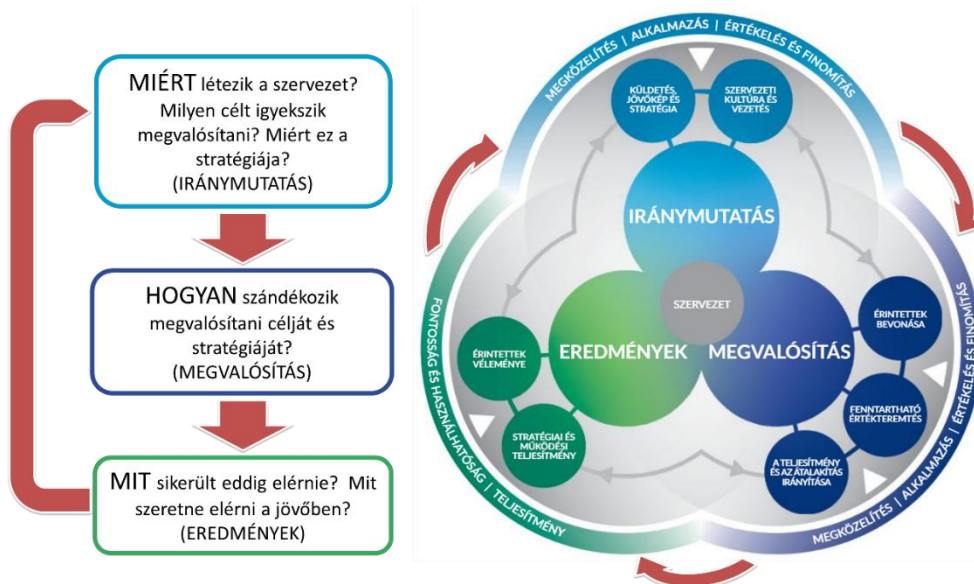
átfogó keretrendszert biztosít a szervezeti önértékeléshez a szervezeti kiválóság eléréséhez (Daniel et al., 2019). Bernáth (2007) szerint az EFQM modell alapján történő önértékelés napi szintű alkalmazása lehetővé teszi a vezetők számára, hogy ne csak a szervezetek fejlődését mérjék, vagy a változásokat menedzseljék, hanem a különböző részlegek szervezeti teljesítményét is összehasonlítsák.

Ez a módszer a szervezeti teljesítmény különböző aspektusait értékeli, beleértve a projekt teljesítményét, az ideális stratégiát és a célok legmagasabb szintre emelését is (Zhou et al., 2022).

A modell méri egy szervezet haladását a szervezeti kiválóság felé, és olyan keretet és módszertant biztosít, amely segíti a szervezeteket a VUCA (Volatilitás, Bizonytalanság, Komplexitás és Többértelműség) környezetben való változásokkal, átalakulásokkal és zavarokkal való szembenézésben (Val et al., 2020). Az EFQM 2020 modell három pillért, hét kritériumot, huszonkilenc alkritériumot és ezen belül százhatvanöt megállapítást tartalmaz a kiemelkedő szervezetek számára. A modell szerkezetét és működési logikáját az ún. „arany kör” mutatja be az *1. ábra*, amely három kérdés köré szerveződik (EFQM, 2020).

Az EFQM modellről számos tanulmány készült, amelyek különböző kontextusokban mutatják be annak jelentőségét. Fonseca et al. (2021) az EFQM 2020 modell és az Ipar 4.0 közötti kapcsolatot vizsgálja, hangsúlyozva annak szerepét a szervezeti teljesítmény átalakuláson keresztül történő javításában. A fenntarthatóságra és értékteremtésre helyezett hangsúlyt Rivera et al. (2021) alátámasztja, kiemelve a modell társadalmi hatását és a fenntartható értékteremtésre való fókuszát. Ezen túlmenően, a modell alkalmazása különböző ágazatokban, például az egészségügyben (Yousefinezhadi et al., 2015) és az oktatásban (Medne et al., 2020) javulást eredményezett a teljesítmény és a folyamatok terén.

## 1. ábra: Az EFQM 2020 modell felépítése és működési logikájának „arany köre”



Forrás: EFQM (2019)

A modell egyik kritikája, hogy alkalmazásához szükséges egy bizonyos szervezeti méret, melyet Escrig–Menezes (2016) szerzőpáros vizsgált tanulmányában. Ebben a szervezeti méret szerepét elemezve nem találtak egyértelmű bizonyítékot arra, hogy a nagyobb vállalatok hatékonyabban kezelik az EFQM-modell elemeit. A szerzők szerint nincs szigorú minimális méretkövetelmény a szervezetek számára az EFQM Kiválósági Modell adaptálásához, azonban a szervezeteket arra ösztönzik, hogy a modellt méretükhöz, erőforrásaikhoz és működési követelményeikhez igazítsák.

### 3. Anyag és módszer

Jelen kutatás célcsoportját egy konzorciumban megvalósuló, kifejezetten új vállalkozások alapítását célzó projekt, a „Pénz a Jövőhöz – Fiatalok Vállalkozóvá Válása” program révén támogatásban részesült frissen létrejött vállalkozói szolgáltatták. Az Észak-alföldi régióban működő GINOP-5.1.9-17-2017-00004 azonosítószámú projekt célja az életképes üzleti ötlettel rendelkező 30 év alatti fiatalok, és 30 feletti álláskereső komplex szolgáltatással történő és képzéssel történő támogatása volt, az üzleti tervük megvalósítása érdekében (tanácsadás, készségfejlesztés, képzés, mentorálás). A pályázók új, induló vállalkozásuk támogatására kaphattak támogatást személyenként 4,5 millió Ft vissza nem térítendő forrás formájában, ami lehetőséget biztosított számunkra e célzott kutatás lefolytatására. A régióban 2 105 fő bevonása és 2 091 vállalkozás alapítása történt meg, melyből 2 074 vállalkozás kezdte meg működését, a Magyar Államkincstár 4 573 800 Ft-os vissza nem térítendő támogatásával (HBMVFA, 2023). A támogatott mikrovállalkozások választott főtevékenységük alapján leginkább a

szolgáltatási szektort preferálták, ezen belül is igen sokan a kozmetika és szépségápolás (11,55%), valamint az internetes kereskedelem (6,33%), jellemzően webshop kialakítását választották.

A vizsgálati minta összeállítása után a kutatás következő lépéseként, a célcsoportból egy pilot csoportot alakítottunk ki a legnépszerűbb, az *1. táblázatban* szereplő főtevékenységet folytató vállalkozások meghívásával. A felkérést 22 vállalkozó fogadta el, akikkel személyes kérdőíves megkérdezés keretében végeztük el az EFQM 2020 modell kritériumainak validálását. A személyes megkérdezés módszertanilag megalapozott volt, hiszen egyrészt jóval nagyobb a kitöltési arány, másrészt a megkérdezettek „visszakérdezhetnek” és kevésbé jelenik meg a „nem tudom” vagy a „nincs válasz” elem (Babbie, 2008). A pilot kutatási módszer, amely kifejezetten a fő vizsgálatához javasolt tervezési jellemzőt vizsgálja, akár részben, akár teljes egészében (Eldridge et al., 2016; Pearson et al., 2020). A pilot megkérdezésnek kettős célja volt, egyrészt megvizsgálni mennyire érvényesek és jellemzőek a modell állításai egy induló mikrovállalkozásra, másrészt kialakítható-e egy egyszerűsített modell, amely alkalmas a szervezeti teljesítmény mérésére és összetevőinek feltárására. A legtöbb társadalomtudományi módszertannal foglalkozó kutató egyetért abban, hogy az alkalmazott kutatási mérőeszköznek érvényesnek, azaz validnak és megbízhatónak kell lennie (Rosnow–Rosenthal, 2005; Prawitz et al., 2006, Babbie, 2008).

Babbie (2008) szerint a validáció egy olyan mérőszámot leíró kifejezés, amely pontosan tükrözi azt a fogalmat, amelyet mérni hivatott. Ezen belül a face validity, (magyar fordítása szerint ránézésre történő érvényesség) egy mutató azon tulajdonsága, amely miatt valamilyen változó észszerű mérőszámának tűnik, azaz „ránézésre” alkalmazható-e az adott jellemző vagy sem. Az EFQM 2020 modell kritériumrendszere számos jellemzőt és állítást vonultat fel egy vállalkozás önértékeléséhez, azonban ahhoz, hogy a kutatás célcsoportjában alkalmazható legyen, vizsgálni szükséges az induló vállalkozásokra történő érvényességét. Számos kutató megállapította, hogy a kvalitatív kutatások során felvett adatok és jelenségek, valamint ezek értelmezéseinek megfeleltethetőségét és ellenőrizhetőségét biztosító érvényességtípusok közül a legfontosabb a ránézésre történő érvényesség, azaz a face validity (Eisenhart, 2006; Babbie, 2008). Mårtensson és munkatársai (2019) például kifejezetten professzorok között végzett felmérésében, a kutatási folyamat minőségének validálására alkalmazta a ránézésre történő érvényesítést annak érdekében, hogy modelljüket tovább fejlesszék.

#### **4. Eredmények**

Az EFQM modell kritériumainak validálását célzó pilot személyes megkérdezésbe bevont vállalkozások mintegy kétharmada egyéni vállalkozó, míg egyharmada társas vállalkozás, jellemzően kft. formájában kezdte meg működését. A személyes megkérdezés demográfiai mutatóit tekintve dominánsan jelentek meg a főiskolai vagy egyetemi végzettséggel rendelkezők (64%), valamint a fiatal korosztály (Y generáció) képviselői, akik nagyjából mint a 77%-át tették ki. Vállalkozásuk jogi formáját tekintve a válaszadók mintegy kétharmada egyéni vállalkozást alapított

szemben a néhány betéti társasággal, illetve korlátolt felelősségű társasággal. Az 1. táblázat adatai alapján az alkalmazottal nagyjából a megkérdezettek fele rendelkezett a válaszadás időpontjában.

1. táblázat: A minta demográfiai jellemzői

Megnevezés		A minta megoszlása n=22
Iskolai végzettség	főiskola vagy egyetem	14
	gimnázium	3
	PhD	1
	szakközépiskola	3
	szakmunkás képző	1
Korcsoport	18-30 éves	10
	31-40 éves	7
	41-50 éves	5
Jogi forma	Egyéni vállalkozás	14
	Bt.	2
	Kft.	6
Alkalmazott	nincs, egyedül viszem a vállalkozást	11
	van, de csak időszakosan	1
	igen, 1 fő alkalmazottal rendelkezik a vállalkozásom	3
	igen, 2 fő alkalmazottal dolgozom	2
	igen, 3-9 fő alkalmazottal dolgozom	5
Vállalkozói tapasztalat	kevesebb, mint 1 év	7
	1 év	6
	2 év	5
	több mint 2 év	4

Forrás: saját vizsgálat (2023).

Fontos mutató volt még a vállalkozói tapasztalat a megkérdezettek között, hiszen attól, hogy induló vállalkozásokról beszélünk, még rendelkezhet az alapító korábbi benyomással és tapasztalással a vállalkozói léttel kapcsolatosan. Az adatok alapján a megkérdezettek közül négyen rendelkeztek több mint két éves vállalkozói tapasztalattal, míg a többség 1-2 vagy épp még annál is kevesebb tapasztalattal rendelkezett. Jelen tanulmány terjedelmi korlátai miatt az egyszerűsített modell kialakításának lépéseit, a modell iránymutatás pillér részén, valamint kritériumai és a kritériumrészei mentén mutatjuk be. Ennek első elemét tartalmazza a 2. táblázat.

2. táblázat: Az EFQM 2020 modell felépítése (részlet)

IRÁNYMUTATÁS	<b>I.</b>	<b>Küldetés, jövőkép és stratégia</b>	<b>100 pont</b>	<b>10%</b>
	1.1	Küldetés és jövőkép meghatározása	20	2%
		A kiválóság és a működés eredményességének kiemelkedő az a szervezet, amely megérti:		
		<ul style="list-style-type: none"> <li>olyan küldetést határoz meg, amely a tevékenysége fontosságára és értékére ösztönző hatással van ugyanakkor így jelenik meg valamennyi érintett fél számára is.</li> </ul>		
		<ul style="list-style-type: none"> <li>meghatározza azokat a szakterületeken, amelyekben a szervezetnek kiemelkedő és tartós teljesítmény kell mutatni a jövőkép megvalósításához.</li> </ul>		
		<ul style="list-style-type: none"> <li>bevonja az érintettek csoportjait a szervezet küldetése és jövőképe meghatározásába alakításába és kommunikálásába.</li> </ul>		
		<ul style="list-style-type: none"> <li>küldetését olyan ambiciózus jövőkép megteremtésére használja, amelyet az érintettek is elfogadnak és azonosulnak vele.</li> </ul>		
		<ul style="list-style-type: none"> <li>megérti annak fontosságát, hogy küldetése az üzleti környezetében a jó/javak hajtóerejeként legyen elismerve.</li> </ul>		
	1.2	Az érintettek szükségleteinek meghatározása és megértése	20	2%
	1.3	Az ökoszisztéma (működési környezet) értelmezése a saját képességek és a legjelentősebb kihívások megértése	20	2%
1.4	A stratégia kialakítása	20	2%	
1.5	Az irányítási és teljesítménymenedzsment rendszer megtervezése és megvalósítása	20	2%	
<b>II.</b>	<b>Szervezeti kultúra és vezetés</b>	<b>100 pont</b>	<b>10%</b>	
2.1	Irányítja a szervezeti kultúrát és gondozza az értékeket	25	3%	
2.2	Megteremti a változások megvalósításához szükséges feltételeket	25	3%	
2.3	Erősíti a kreativitást és az innovációt	25	3%	
2.4	Egységesen elkötelezett a küldetés a jövőkép és a stratégia iránt	25	3%	

Forrás: az EFQM 2020 modellbrossúra (2019) alapján saját összeállítás.

A kiragadott részlet az Iránymutatás pillér *Küldetés, jövőkép és stratégia* kritérium *Küldetés és jövőkép meghatározása* kritériumrész öt irányadó megállapítását mutatja be, melyre a személyes kérdőíves megkérdezés kérdései épültek. A válaszadó feladata az volt, hogy „ránézésre” válassza ki melyik megállapítás érvényes vállalkozására, majd a válaszok számának relatív gyakorisága adta a felmérés végeredményét. Az egyszerűsített vizsgálati modell kialakításánál célunk volt az EFQM modell „arany kör” logikájának és kritériumrendszerének megtartása, így minden egyes kritériumrészről a meghatározó két megállapítás került beépítésre a modellbe. A 3. táblázatban a fenti példát folytatva a válaszadó a Küldetés és jövőkép meghatározása kritériumrész esetében az,

- „olyan küldetést határoz meg, amely a tevékenysége fontosságára és értékére ösztönző hatással van ugyanakkor így jelenik meg valamennyi érintett fél számára is” (59%),  
valamint a,
- „meghatározza azokat a szakterületeken, amelyekben a szervezetnek kiemelkedő és tartós teljesítmény kell mutatni a jövőkép megvalósításához” (45%) megállapítást ítélték legérvényesebbnek saját induló vállalkozásuk szempontjából a kritériumrész eredeti megállapításai közül.

### 3. táblázat: A vizsgálati modell kialakítása (kérdőív részlet, n=22)

I.	Küldetés, jövőkép és stratégia	
1.1	Az alábbi állítások közül melyik érvényes az Ön vállalkozására stratégiája és jövőképe kialakításával kapcsolatosan?	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• olyan küldetést határoz meg, amely a tevékenysége fontosságára és értékére ösztönző hatással van ugyanakkor így jelenik meg valamennyi érintett fél számára is.</li> </ul>	59,09%
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• meghatározza azokat a szakterületeken, amelyekben a szervezetnek kiemelkedő és tartós teljesítmény kell mutatni a jövőkép megvalósításához.</li> </ul>	45,45%
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• bevonja az érintettek csoportjait a szervezet küldetése és jövőképe meghatározásába alakításába és kommunikálásába.</li> </ul>	40,91%
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• küldetését olyan ambiciózus jövőkép megteremtésére használja, amelyet az érintettek is elfogadnak és azonosulnak vele.</li> </ul>	36,36%
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• megérti annak fontosságát, hogy küldetése az üzleti környezetében a jó/javak hajtóerejeként legyen elismerve.</li> </ul>	31,82%
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• egyik sem érvényes a vállalkozásomra</li> </ul>	0,00%

Forrás: saját vizsgálat (2023).

Az EFQM 2020 modell sorain végighaladva a válaszadók egyértelműen jelezték a különböző irányadó megállapítások bonyolultságát és véleményük szerint túlzott komplexitását, melyet főként a kérdések többszöri megismétlésre vonatkozó kérésük jelzett egyértelműen. Emellett megállapítható, hogy már az első kritériumrészben is számos magyarázatra szoruló speciális fogalommal szembesült a válaszadó. A pilot megkérdezésben szereplő vállalkozók speciális helyzetükből fakadóan a finanszírozó projekt keretében teljesíteniük kellett egy három modulós vállalkozóvá válást segítő képzést. Friss tudásuk ellenére, mégis igen sok fogalmat jelöltek meg magyarázatra szorulóként. A szófelhő (2. ábra) szemlélteti, hogy a válaszadók közül a legtöbbszörnek a körkörös gazdaság, az átalakítás menedzsment és az áttöréses vagy diszruptív gondolkodás kifejezésekkel gyűlt meg a bajuk. Hasonlóan sokan jelölték meg az ENSZ Fenntartható fejlődési célokat (SDG) vagy épp az agilitás és az értékajánlat kifejezéseket annak ellenére, hogy a pilot mintában nagyobb arányban képviseltették magukat a felsőfokú végzettséggel rendelkezők. E fogalmak nyilvánvalóan a felülvizsgált EFQM 2020 modellt kialakító szakértők által alkalmazott legmodernebb gazdasági- és menedzsment kifejezések, melyek azonban



egy „átlagos” vállalkozónak igen nehezen adaptálhatóak a vélemények alapján. Ezáltal azonban egy önértékelés a gazdasági- és vagy menedzsment képzéssel rendelkező vállalkozók számára is nehezen kivitelezhető „segítség” nélkül. Ilyen segítség lehet egy alkalmazásorientált tréning- vagy workshop sorozat, vagy akár egy külső konzultáns, tanácsadó bevonása is, aki képes értelmezni a modell megállapításait a vállalkozók számára.

**2. ábra: A pilot megkérdezés során magyarázatra szoruló kifejezések szófelhője**



Forrás: saját vizsgálat (2023).

A másik megoldási alternatíva lehet egy olyan vizsgálati modell kialakítása, melynek megállapításai egyszerűbbek, illetve közérthetőbbek egy átlagos vállalkozó számára. Jelen tanulmány keretében erre tettünk kísérletet.

Ennek alapján az induló vállalkozások felmérésére egy saját vizsgálati modellt alakítottunk ki, melynek egyszerűsített meghatározásait a fenti példát követve mutatjuk be a 4. táblázatban. Az egyszerűsített vizsgálati modellbe kritériumrészenként két-két megállapítást alkalmazva, összesen 60 meghatározás került kialakításra.

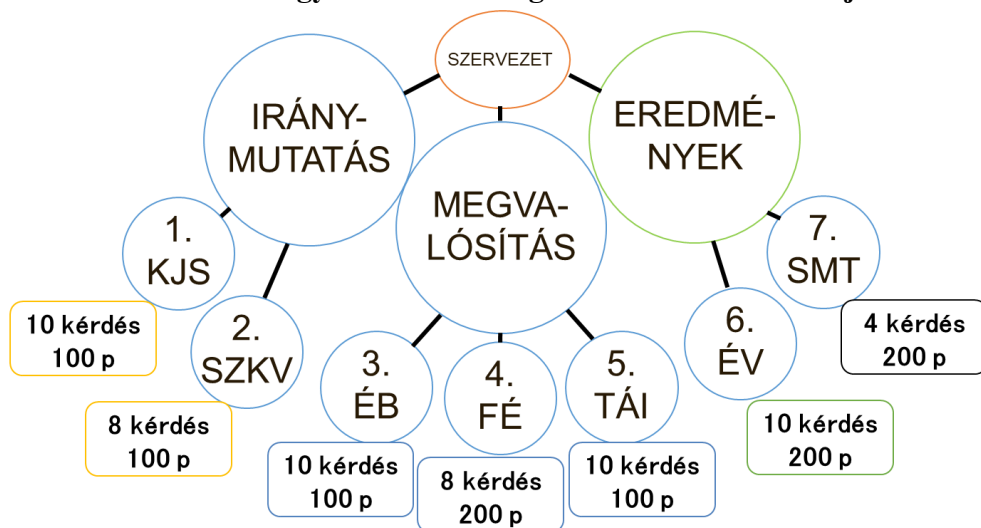
#### 4. táblázat: A vizsgálati modell egyszerűsített meghatározásainak kialakítása (részlet)

#	EFQM 2020 modell	Saját vizsgálati modell
I.	<b>Küldetés, jövőkép és stratégia</b>	
1.1	<b>Küldetés és jövőkép meghatározása</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• olyan küldetést határoz meg, amely a tevékenysége fontosságára és értékére ösztönző hatással van ugyanakkor így jelenik meg valamennyi érintett fél számára is</li> </ul>	1. Olyan küldetést* határoztam meg vállalkozásomban mely ösztönöz és nyilvánvaló mindenki számára.
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• meghatározza azokat a szakterületeket, amelyekben a szervezetnek kiemelkedő és tartós teljesítmény kell mutatni a jövőkép megvalósításához</li> </ul>	2. Rendelkezik a vállalkozásom azokkal a képességekkel, amelyek a jövőkép* megvalósításához szükségesek.

Forrás: saját szerkesztés (2023).

A 3. ábrán szereplő egyszerűsített vizsgálati modell szerkezete követi az eredeti modell felépítését, azaz megtartja a kritériumok, illetve kritériumrészek rendszerét, azzal a főbb különbséggel, hogy a kritériumrészekhez csupán a fenti metodika mentén kialakított 2-2 egyszerűsített, a kezdő vállalkozásra szabottabb megállapítás társul.

#### 3. ábra: Az egyszerűsített vizsgálati modell struktúrája



Forrás: saját összeállítás (2023).

Az egyszerűsített modellben az EFQM 2020 modellhez hasonlóan, az alábbi kritériumok szerepelnek:

1. Küldetés, jövőkép és stratégia (KJS);
2. Szervezeti kultúra és vezetés (SZKV);
3. Érintettek bevonása (ÉB);

4. Fenntartható értékteremtés (FÉ);
5. Teljesítmény és átalakítás irányítása (TÁI);
6. Érintettek véleményei (ÉV);
7. Stratégiai és működési teljesítmény (SMT).

Az említett kritériumokat magában foglaló egyszerűsített vizsgálati modellben az EFQM 2020 modell szerinti számítási módszertant és az 1000 pontos modellt alkalmaztunk. Ahhoz, hogy meggarthassuk az eredeti 1000 pontos maximumát, valamint a kritériumok arányát az egyszerűsített modellben eltérő súlyszámokat kellett alkalmazni. Az alkalmazott súlyszámokat az 5. táblázat tartalmazza.

5. táblázat: A vizsgálati modell súlyozott pontszámítása

#	Vizsgálati modell kritérium	Kritérium rész	Kérdések száma	Max. pont	Súly	Összesen
I.	Küldetés, jövőkép és stratégia	5	10	10	1	100
II.	Szervezeti kultúra és vezetés	4	8	10	1,25	100
III.	Érintettek bevonása	5	10	10	1	100
IV.	Fenntartható értékteremtés	4	8	10	2,5	200
V.	A teljesítmény és az átalakítás irányítása	5	10	10	1	100
VI.	Érintettek véleményei	5	10	10	2	200
VII.	Stratégiai és működési teljesítmény	-	4	10	5	200
	<b>Összesen</b>		<b>60</b>	-	-	<b>1000</b>

Forrás: saját összeállítás (2023).

Ahogy itt látható, a vizsgálati modell 7 kritériumának megfelelően a kritériumrészenként a válaszadók maximum 10 pontot adhatnak vállalkozásuk számára, mellyel az önértékelés során összesen 600 pontot érhetnek el. Az alkalmazott súlyszámok révén minden egyes induló vállalkozó maximum 1000 pontot érhet el a vizsgálati modell alapján is.

## 5. Összegzés

A kutatás során az EFQM 2020 modell kritériumrendszerének és megállapításainak validációját végeztük el személyes kérdőíves megkérdezés keretében. A módszer bár több időt emésztett fel, mint egy önkitöltős kérdőíves megkérdezés, a pilot kutatásba bevont induló vállalkozások első kézből közvetlenül jelezhettek vissza a megkérdezés során. A válaszadók többször jelezték a különböző irányadó megállapítások bonyolultságát és túlzott komplexitását, amit a kérdések többszöri ismétlésére és magyarázatára vonatkozó kérésük egyértelműen alátámasztott. Emellett annak ellenére lehetőségük volt az EFQM és a Szövetség a Kiválóságért Egyesület rövid szójegyzéket is használniuk, emellett arányaiban többen voltak a mintában a felsőfokú végzettséggel rendelkezők, sok fogalmat jelöltek meg

magyarázatra szorulóként. Ebből egyértelműen arra következtetünk, hogy EFQM 2020 modellben használt, a legújabb kutatásokon alapuló gazdasági és menedzsment kifejezések egy átlagos vállalkozó számára nehezen értelmezhetők. Ebből következően azonban a segítségével történő önértékelés még a gazdasági és menedzsment tudással rendelkező vállalkozók számára is nehezen kivitelezhető megfelelő segítség nélkül. A pilot megkérdezés során allokált információkra építve kialakításra került egy egyszerűsített EFQM 2020 alapú önértékelő modell az eredeti modell struktúráját és működési logikáját követve. A kutatás eredményeként létrejött egyszerűsített vizsgálati modell alkalmazhatóságát a közeljövőben, nagymintás kérdőíves kutatás eredményeként, statisztikai módszerek segítségével kívánjuk megerősíteni.

## Irodalomjegyzék

- Babbie, Earl R. (2008): *A társadalomtudományi kutatás gyakorlata*. Balassi Kiadó, Budapest.
- Bernáth L. (2007): Gyakorlati útmutató a szervezeti kiválósághoz (Qualimed Csoport 2008. 11-38 p.)
- Daniel, J., Naderpour, M., Lin, C. (2019): A fuzzy Multilayer Assessment Method For EFQM. *IEEE Transactions on Fuzzy Systems*, 27 (6): 1252–1262. <https://doi.org/10.1109/tfuzz.2018.2874019>
- EFQM (2019): The EFQM Model brochure, EFQM.org. <<https://efqm.org/news/818-the-efqm-model-brochure>> (2022.05.23.)
- Eisenhart, M. (2006): Representing qualitative data. In J. Green, G. Camilli, P. Elmore (szerk.): *Complementary methods for research in education*. American Educational Research Association, Washington, DC 567-581. <[www.terd.unideb.hu/doc/modszertan/kvalitativ\\_adat\\_elemzes\\_modszere.pdf](http://www.terd.unideb.hu/doc/modszertan/kvalitativ_adat_elemzes_modszere.pdf)> (2011.01.03.)
- Eldridge, S. M., Lancaster, G. A., Campbell, M. J., Thabane, L., Hopewell, S., Coleman, C. L., Bond, C. M. (2016): Defining Feasibility and Pilot Studies in Preparation for Randomised Controlled Trials: Development of a Conceptual Framework. *PLOS ONE*, 11 (3): e0150205. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0150205>
- Escrig, A. B., de Menezes, L. M. (2016): What is the effect of size on the use of the EFQM excellence model? *International Journal of Operations & Production Management*, 36 (12): 1800–1820. <https://doi.org/10.1108/ijopm-11-2014-0557>
- Fonseca, L., Amaral, A., Oliveira, J. (2021): Quality 4.0: the efqm 2020 model and industry 4.0 relationships and implications. *Sustainability*, 13 (6): 3107. <https://doi.org/10.3390/su13063107>
- HBMVFA (2023): Hajdú-Bihar Megyei Vállalkozásfejlesztési Alapítvány Beszámoló, LXXXVIII. Kuratóriumi Ülés, 2023. március 23. <[https://hbmo.hu/portal/wp-content/uploads/2023/05/09\\_6\\_szakmai-munka.pdf](https://hbmo.hu/portal/wp-content/uploads/2023/05/09_6_szakmai-munka.pdf)> (2024.02.06.)
- Mårtensson, P., Fors, U., Fröberg, E., Zander, U., Nilsson, G. H. (2019): Quality of Research Practice – An interdisciplinary face validity evaluation of a quality model. *PLOS ONE*, 14 (2): e0211636. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0211636>
- Medne, A., Lapiņa, I., Zeps, A. (2020): Sustainability of a university's quality system: adaptation of the efqm excellence model. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 12 (1): 29–43. <https://doi.org/10.1108/ijqss-09-2019-0108>
- Pearson, N., Naylor, P. J., Ashe, M. C., Fernández, M. E., Yoong, S. L., Wolfenden, L. (2020): Guidance for conducting feasibility and pilot studies for implementation trials. *Pilot and Feasibility Studies*. <https://doi.org/10.1186/s40814-020-00634-w>
- Pierog, A. (2023): Instead of Competencies, Leadership Qualities are a New Direction in Leadership Development. *GILE Journal of Skills Development*, 3 (1): 3–6. <https://doi.org/10.52398/gjds.2023.v3.i1.pp3-6>
- Poór J., Dajnoki K., Szabó Sz., Módosné Szalai Sz., Jenei Sz. (2022): Kilábalás – Újranyitás – Növekedés. Várható vál-tozások a vállalati/intézményi gazdálkodásban és menedzs-mentben a

- koronavírus árnyékában. Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem, Gödöllő. <[https://real.mtak.hu/171022/1/Kilabalas-Ujranyitas-Novekedes\\_2022.pdf](https://real.mtak.hu/171022/1/Kilabalas-Ujranyitas-Novekedes_2022.pdf)> (2024.02.02.)
- Prawitz, A. D., Garman, E. T., Sorhaindo, B., O'Neill, B., Kim, J., Drentea, P. (2006): InCharge Financial Distress/Financial Well-Being Scale. *PsycTESTS Dataset*. <https://doi.org/10.1037/t60365-000>
- Repisky M. (2023): Vállalkozói kudarcból levont tanulságok rendszere. *Marketing & Menedzsment*, 57 (Különszám EMOK 3): 57–64. <https://doi.org/10.15170/mm.2023.57.ksz.03.06>
- Rivera, D., Piferrer, M., Mundet, H. (2021): Measuring territorial social responsibility and sustainability using the efqm excellence model. *Sustainability*, 13 (4): 2153. <https://doi.org/10.3390/su13042153>
- Rosnow, R. L., Rosenthal, R. (2005): *Beginning behavioral research: A conceptual primer* (5th ed). Upper Saddle River, NJ: Pearson PrenticeHall.
- Salamonné H. A. (2008): Fejlődési ciklusok és stratégiák a magyarországi kis- és középvállalkozások gyakorlatában. *XXI.század – Tudományos Közlemények*, 19: 19–44.
- Val, P., Regaliza, J., Maraña, P. (2020): Quality in organizations: its capacity for transformation to create sustainable value. *Economics and Business Letters*, 9 (4): 306–316. <https://doi.org/10.17811/ebl.9.4.2020.306-316>
- Vinogradov Sz. (2020): A nemzeti versenyképesség puha tényezői, a társadalmi versenyképesség. In: Csath, M. (szerk.): *Versenyképesség: új elméleti és módszertani közelítések*. Dialóg Campus Kiadó, Budapest.
- Yousefinezhadi, T., Mohamadi, E., Safari, H., Sari, A. (2015): The effect of iso 9001 and the efqm model on improving hospital performance: a systematic review. *Iranian Red Crescent Medical Journal*, 17 (12). <https://doi.org/10.5812/ircmj.23010>
- Zhou, C., Zheng, H., Hu, P., Yan, H. (2022): Empirical research on the critical success factors of construction program. *Computational Intelligence and Neuroscience*, 2022: 1–8. <https://doi.org/10.1155/2022/9701963>