

Intézményi minőség és önértékelési modell közintézményekben: egy kenyai esettanulmány

Korir, Gerald¹ – Benedek Petra²

ABSZTRAKT: Az intézményi minőség javítása elengedhetetlen a fejlődő országok gazdasági növekedéséhez. Ez a tanulmány a Kenyai Központi Bankot esettanulmányként használja az intézményi minőségmenedzsmenti és önértékelési modellek közszféra teljesítményére gyakorolt hatásának értékeléséhez. Az ISO 9001:2015 keretrendszer felhasználásával a tanulmány olyan alapelvekre összpontosított, mint a vezetés, az érdekelt felek bevonása, a folyamatszemplélet és a folyamatos fejlesztés. Az 51 válaszadó által szolgáltatott felmérési adatokat korrelációs és regressziós technikákkal elemeztük. Az eredmények azt mutatják, hogy bár számos minőségmenedzsmenti gyakorlat korrelál a teljesítmény javulásával, a vezetői elkötelezettség az egyetlen statisztikailag szignifikáns előrejelző tényező. Az önértékelési modellek, ha beágyazódnak a szervezeti kultúrába és hatékony vezetés támogatja őket, jelentősen hozzájárulnak a szolgáltatásnyújtáshoz és a stratégiai összehangoláshoz. A tanulmány kiemeli a vezetés kulcsfontosságú szerepét, és gyakorlati útmutatást nyújt a közintézmények minőségének javításához.

KULCSSZAVAK: folyamatirányítás, minőségmenedzsment, önértékelési módszerek, ISO 9001, EFQM

JEL-KÓDOK: D73, E59

DOI: https://doi.org/10.35551/PFQ_2025_3_5

-
- 1 MSc, Menedzsment és Vállalkozásgazdaságtan Tanszék, Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar, Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem, Magyar tudósok körútja 2, 1117 Budapest, Magyarország; PhD hallgató
 - 2 PhD, Menedzsment és Vállalkozásgazdaságtan Tanszék, Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar, Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem, Magyar tudósok körútja 2, 1117 Budapest, Magyarország; PhD hallgató

Bevezetés

A minőségmenedzsment és a folyamatfejlesztés széles körben elismert alapvető elemei a hatásos kormányzásnak, a közszektorban is, ahol az intézményeknek átláthatóságra, elszámoltathatóságra és működési hatékonyságra kell törekedniük. A gyakran kisebb léptékű beavatkozásokból álló minőségügyi kezdeményezések fontos szerepet játszanak az intézményi feladatok támogatásában. A jelentős minőségügyi erőfeszítések gyakran magukban foglalnak diagnosztikai önértékelési rutinokat (Ritchie & Dale, 2000; Charliyan, 2023).

A meglévő szakirodalom azt mutatja, hogy a minőségmenedzsment jelentős teljesítményjavuláshoz vezethet, különösen a fejlődő országokban, ahol erőforrás-korlátok és kormányzási kihívások vannak jelen (Agwanda, 2019). A gazdasági nyomás miatt a közintézményeknek stratégiaileg kell befektetniük a technológiai, humán és immateriális kapacitásokba, hogy változó környezetben is hatékonyak maradjanak (Kotter, 1996; Senge, 1990). A minőségbiztosítási keretrendszerek bevezetését azonban gyakran akadályozzák a tudás, a szervezeti kapacitás és a stratégiai összehangolás hiányosságai.

Jelen tanulmány különösen releváns, mivel ezekkel a végrehajtási kihívásokkal foglalkozik azáltal, hogy vizsgálja, hogy a strukturált önértékelés és a kiválósági modellek – különösen az ISO 9001 és az EFQM modell – hogyan támogathatják a közszektorbeli intézményeket a kormányzási célok elérésében. A tanulmány a Kenyai Központi Bank (CBK) esetét vizsgálja, és betekintést nyújt a minőségi keretrendszereknek az intézményi teljesítmény javításában betöltött szerepébe.

Kutatási kérdésünk a következő: Milyen mértékben befolyásolják a konkrét minőségmenedzsment elvek (például a vezetés, a folyamatszemplélet és a folyamatos fejlesztés) a minőségmenedzsment hatékonyságát és az intézményi teljesítményt a közszektorbeli szervezetekben? Ez a tanulmány a Kenyai Központi Bank példáján keresztül kívánja értékelni az ISO 9001 és az EFQM minőségi modellek hatékonyságát a közszektorbeli intézmények teljesítményének javításában.

A tanulmány vegyes módszertani megközelítést alkalmaz, amely az intézményi közgazdaságtan és minőségmenedzsment elméleten alapul. Strukturált kérdőívvel és korrelációelemzéssel vizsgálja a változók közötti összefüggéseket. A CBK empirikus adatai képezik az alapját a modell értékelésének.

A tanulmány a következőképpen épül fel: a következő fejezetben ismertetjük az elméleti keretet és a legfontosabb fogalmakat. Ezután következik a módszertan és az adatgyűjtési folyamat leírása. Ezután bemutatjuk az eredményeket, két hipotézist vizsgálva, és azokat a meglévő szakirodalom fényében értelmezzük. Végül következtetéseket és gyakorlati ajánlásokat fogalmazunk meg a közzféra minőségmenedzsmentének javítására.

Elméleti háttér

Főbb fogalmak: minőségmenedzsment, önértékelés és kiválósági modellek

A minőségmenedzsment (Quality Management, QM) egy szervezeten belüli tevékenységek és gyakorlatok összessége, amelyek célja a működés következetességének biztosítása, a folyamatok javítása, valamint a stakeholdereknek nyújtott termékek és szolgáltatások minőségének javítása. A QM alapvető eleme az önértékelés, egy belső folyamat, amelynek során a szervezet értékeli teljesítményét, hogy azonosítsa erősségeit, gyengeségeit és a fejlesztési lehetőségeket (Hillman, 1994).

Az önértékelés abban különbözik a külső értékeléstől vagy tanúsítástól, hogy elsősorban a szervezet saját kezdeményezésére történik. Általában olyan eszközöket alkalmaz, mint a felmérések, a benchmarking és a teljesítmény-felülvizsgálatok, de szükség esetén külső szakértők is segíthetnek benne. Az önértékelés hatékonysága érdekében azt egy olyan modellre kell alapozni, amely referencia-kritériumokat ad a jó teljesítményre vonatkozóan. A modell vagy keretrendszer követése előfeltétele a tényleges teljesítmény előző évek teljesítményével való összehasonlításának, ezért ez a módszer gyakran alkalmazott módszer a szisztematikus összehasonlító elemzések elvégzésére. Hillman (1994) szerint az önértékelés három egymással összefüggő elemből áll:

$$\text{Önértékelés} = \text{Modell} + \text{Mérés} + \text{Menedzsment} \quad (1)$$

Itt a *modell* határozza meg a legjobb gyakorlatokat és a kívánt eredményeket; a *mérés* ad adatokat a szervezet jelenlegi állapotáról; a *menedzsment* pedig gondoskodik arról, hogy az értékelésből nyert ismeretek intézkedéssé és fejlesztéssé alakuljanak.

A kiválóság modellek, mint például az Európai Minőségügyi Alapítvány (EFQM) modellje, az ISO 9001:2015 és a Közös Értékelési Keretrendszer (CAF) általánosan használt keretrendszerek a szervezeti önértékelés és a folyamatos fejlesztés irányításához. Ezek a modellek teljesítménykritériumokat és struktúrát biztosítanak, amelyek segítségével a köz- és magánszervezetek értékelhetik magukat, összehasonlíthatják magukat másokkal, és ösztönözhetik a szervezeti tanulást és átalakulást (EFQM, 2024; Ghreeb et al., 2021).

Az önértékelés és a kiválósági modellek szerepe a közzsetektorbeli szervezetekben

Az állami intézmények önértékelési és kiválósági modelleket alkalmaznak teljesítményük, elszámoltathatóságuk és a társadalomnak nyújtott szolgáltatások javítása érdekében (Ghreeb et al., 2021; Đorđević et al., 2021). Az EFQM (2024, 14. o.) a kiválóságot így definiálja: „kiemelkedő érték nyújtása és fenntartása minden fontos érdekelt fél számára”. Az EFQM és az ISO 9001:2015 modellek különösen értékesek a közintézmények minőségbiztosítási kezdeményezéseinek irányításában, mivel ezek az átláthatóság és elszámoltathatóság mentén és erőforrás-korlátok között működnek.

Az ISO 9001:2015 átfogó keretrendszert kínál a minőségmenedzsmenti rendszer (QMS) kidolgozásához, hangsúlyozva a folyamatszémleletet, az érdekelt felekre való összpontosítást és a kockázatalapú gondolkodást (Susanto et al., 2024). Az EFQM 2020 viszont rugalmasabb iránymutatást nyújt az innováció, a vezetés és az érdekelt felekkel való kapcsolatok kezelése terén (Kalfa & Yetim, 2018; Nenádál, 2020).

Bár ezek a modellek eredetileg a magánszektorban jelentek meg, sikeresen adaptálták őket a közigazgatásban is a jó kormányzás, a hatékonyság és a hosszú távú fenntarthatóság erősítése érdekében (Ishak, 2022). Ezeknek a keretrendszereknek az előnyei a következők:

- ▶ jobb szolgáltatásnyújtás,
- ▶ átláthatóbb és elszámoltatható irányítás,
- ▶ az intézményi célok és az érdekelt felek igényeinek jobb összehangolása,
- ▶ a folyamatos fejlesztés és tanulás támogatása.

Alkalmazási kihívások, hiányosságok és lehetőségek

A közigazgatásban a kiválósági modellek egyre növekvő népszerűsége ellenére számos kihívás továbbra is fennáll. Dooren et al. (2017) kiemeli, hogy a minőségmenedzsment következtelen alkalmazása és a szabványosított keretrendszerek hiánya akadályozza a közszolgáltatások javítását. Ezen túlmenően számos fejlődő, átmeneti gazdaságban a pénzügyi és humán erőforrás-korlátok korlátozzák a kiválóságra törekvő megközelítések megvalósítását.

A szakirodalom azonban alátámasztja azt a nézetet, hogy az intézményi kiválóság elengedhetetlen a jó kormányzás, a gazdasági versenyképesség és a pénzügyi szektor fejlődése szempontjából (Luburić, 2015; Knack & Keefer, 1995). A strukturált minőségbiztosítási kezdeményezéseket bevezető intézmények hatékonyabban kezelik a folyamatokat, a kockázatokat és az eredményeket, ami lehetővé teszi számukra, hogy reagáljanak a jövőbeli kihívásokra (Bognár és Böcskei, 2022). Ezen túlmenően a minőségmenedzsmenti gyakorlatok bevezetése az egyik lehetőség a szolgáltató szektorban működő vállalkozások számára pénzügyi teljesítményük javítására (Talib et al., 2010).

Abaidoo és Agyapong (2022) arra a következtetésre jutottak, hogy a McKinnon-Shaw-modell eredménye számos feltörekvő ország pénzügyi liberalizációs programjainak bevezetése, ami azt bizonyítja, hogy a diskurzusban legalább két alapvető elemre van szükség: makrogazdasági stabilitásra, valamint a bankok felügyeletére és szabályozására. Ez az álláspont azt jelenti, hogy a pénzügyi szektor fejlődésének biztosításában döntő szerepet játszanak az intézményi minőség és a kulcsfontosságú makrogazdasági változók stabilitása. A strukturált minőségi kezdeményezések végrehajtása gyakran diagnosztikai önértékelési rutinokkal és kiválósági modellek bevezetésével kezdődik, amelyek a minőségjavítási folyamat alapvető lépései. Ezt a megközelítést alátámasztják Kewo és Mamuaya (2019) megállapításai, akik szerint a hatásos kormányzás javítja a pénzügyi beszámolók minőségét, megerősítve azt a nézetet, hogy a strukturált módszertanok elengedhetetlenek a közszféra minőségi céljainak eléréséhez.

Ezen túlmenően, amint Ishak (2022) is kifejtette, a folyamatos fejlesztés hangsúlyozza a közszolgáltatások folyamatos javításának szükségességét a jó kormányzás

elérése érdekében. North (1990) szerint az intézmények jelentős szerepet játszanak a pénzügyi fejlődésben. Az intézmények azokat a szabályokat jelzik – beleértve az alkotmányt és a törvényeket, a magatartási kódexeket és a viselkedési normákat – amelyek irányítják az országot és elengedhetetlenek az ország növekedéséhez. Knack és Keefer (1995) szintén támogatja azt a nézetet, hogy az intézményi minőség döntő szerepet játszik a pénzügyi fejlődés előmozdításában.

Minőségmenedzsment a központi bankok kontextusában

A központi bankok a közintézmények egy különleges kategóriáját képezik, amelyek elsődleges feladata a gazdaság pénzügyi és monetáris stabilitásának fenntartása. Feladatuk közé tartozik általában a monetáris politika végrehajtása, a nemzeti valuta kezelése, a pénzmennyiség szabályozása, a fizetési rendszerek felügyelete és a pénzügyi stabilitás biztosítása. Kritikus rendszerbeli szerepük miatt teljesítményük mérése, intézményi minőségük és folyamatos fejlesztésük rendkívül fontos (Kanji, 2001; Kalfa & Yetim, 2018).

A modern központi bankok egyre inkább felismerik a minőségmenedzsment gyakorlatok és a kiválósági modellek bevezetésének szükségességét szélesebb körű irányításuk és stratégiai menedzsmentjük részeként. Abaidoo és Agyapong (2022) szerint a feltörekvő gazdaságokban a pénzügyi szektor hatékony fejlesztése mind a makrogazdasági stabilitástól, mind a erős intézményi keretrendszerektől függ – amelyeket a minőségmenedzsment közvetlenül támogat. Az EFQM és az ISO 9001:2015 kiválósági modellek segíthetnek a központi bankoknak a következőket megvalósítani:

- ▶ átláthatóbb, az érdekelt felekre összpontosító stratégiák kidolgozása,
- ▶ a monetáris és felügyeleti funkciók működési hatékonyságának javítása,
- ▶ a szervezeti kockázatok hatékonyabb kezelése,
- ▶ az elszámoltathatóság és a közbizalom erősítése,
- ▶ a hosszú távú rugalmasság erősítése a változó környezetben.

A strukturált önértékelés alkalmazása a központi bankokat a jó kormányzás elveivel is összhangba hozza (Kewo & Mamuaya, 2019), javítva a belső irányítási folyamatok és a külső jelentéstétel minőségét. Az ISO 9001:2015 szabványban foglalt PDCA (tervezés-végrehajtás-ellenőrzés-javítás) ciklus tovább támogatja a kulcsfontosságú folyamatok folyamatos nyomon követését és javítását (Luburić, 2015).

A központi bankok intézményi kiválóságának elérése

Az intézményi kiválóság eléréséhez nem elegendő a formális normáknak való megfelelés. Ehhez olyan teljesítményorientált kultúrát kell létrehozni, amely támogatja az innovációt, a rugalmasságot és a tanulást. Nenadál (2020) szerint a közszektorbeli szervezeteknek, beleértve a központi bankokat is, négy szempontot kell egyensúlyba hozniuk ahhoz, hogy komplex és bizonytalan pénzügyi környezetben teljesíthessék feladataikat.

- ▶ Eredményesség (a küldetés és a stratégiai célok elérése)
- ▶ Hatékonyság (az erőforrások és folyamatok optimális felhasználása)
- ▶ Az érdekelt felek igényeinek és elvárásainak kielégítése
- ▶ A pénzügyi és nem pénzügyi teljesítménymutatók betartása

Az előnyök ellenére az erőforrások korlátai, a modellek széttagolt bevezetése és a központi bankok közötti benchmarking hiánya továbbra is kihívást jelent, különösen a feltörekvő és fejlődő gazdaságokban (Dooren et al., 2017). Az önértékelés és a kiválósági modellek szélesebb körű és szisztematikus alkalmazása elősegítené a központi bankok jobb irányítását, elszámoltathatóságát és teljesítményét.

Módszerek és anyagok

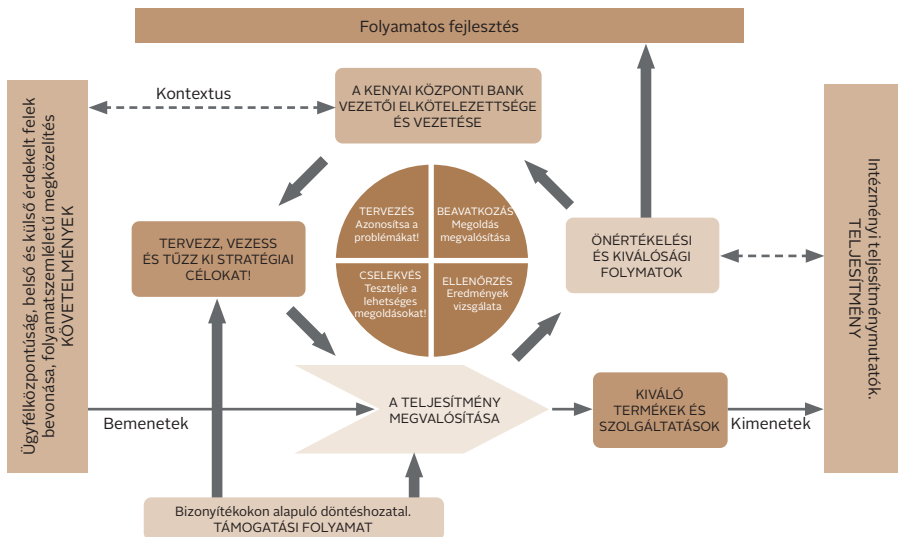
Az ISO 9001 szabványokon alapuló minőségmenedzsmenti gyakorlatok képezik az esettanulmányunkban alkalmazott keretrendszert, amelynek segítségével értékeljük az önértékelési és kiválóságorientált modellt, valamint ezeknek a gyakorlatoknak a az eredményességét (Sharma, 2005).

E szabvány központi eleme a vezetés elkötelezettsége és vezetői képessége, amely részvételi stílusban világos célokat és elvárásokat határoz meg. A banki vezetés, csakúgy mint más iparágakban, a iránymutatásra, az empátiára és a kommunikációs készségekre helyezi a hangsúlyt (Steven, 2004). Az vevőközpontú megközelítés ösztönzi az innovációt és a szolgáltatások fejlesztését, miközben bevonja az érdekelt feleket és kihasználja szakértelmüket a szervezet javára. A folyamatos fejlesztés filozófiája a teljesítmény szisztematikus javítását célozza (Prajogo & Sohal, 2001). Az ISO 9001 által ösztönzött, bizonyítékokon alapuló döntéshozatal – szisztematikus ezt a fordítást szeretnénk kérni mindenhol kiemelni az adatelemzés fontosságát a döntéshozatali folyamatokban és a gyakorlati kapcsolattartásban (ISO, 2015).

A hivatkozott modellek közül az ISO 9001:2015 és az EFQM keretrendszer illeszkedett leginkább a tanulmány céljához, amely a teljesítmény minőségmenedzsmenten keresztül történő értékelése volt. Az adatokat több részre osztottuk, beleértve az önértékelés és a kiválósági modell teljesítményre gyakorolt hatását.

Az 1. ábra a Központi Bank által alkalmazott folyamatos fejlesztésen és folyamatmegközelítésen alapuló modellt szemlélteti. Kiemeli, hogy minden olyan tevékenység, amely bemeneteket alakít át kimenetekké, egy szélesebb, egymással összekapcsolt rendszer része. Egyes folyamatok bemenetei gyakran más folyamatok kimeneteiből származnak.

1. ábra: A CBK által alkalmazott folyamatos fejlesztésen és folyamat-megközelítésen alapuló minőségmenedzsment modell



Tanulmányunk két hipotézist vizsgál:

- ▶ H1: A folyamatszémlelet és a folyamatos fejlesztésre irányuló gondolkodásmód javítja a szervezeti teljesítményt.
- ▶ H2: A vezetői elkötelezettség és az érdekelt felek bevonása a sikeres minőségmenedzsment, a szolgáltatásnyújtás és a hatékonyság legfontosabb előrejelzői.

A tanulmányban használt hét független változó az ISO 9001:2015 minőségmenedzsment rendszerekre vonatkozó szabványon alapul. Ezért a tanulmány kvantitatív adatelemzést alkalmazott, amelynek során az elsődleges adatokat a bank 51 érdekeltjével készített strukturált interjúkból gyűjtöttük. A hangsúly a folyamatokra helyeződött minőségi szempontból, azok kihívásaira és stratégiai funkciójára. A feltett kérdések Likert-skálán (1–5) voltak, ahol 1 = egyáltalán nem, 2 = alig, 3 = közepesen, 4 = nagymértékben és 5 = nagyon nagy mértékben, illetve 1-től 5-ig terjedő skálán, ahol 1 = egyáltalán nem értek egyet és 5 = teljes mértékben egyetértek. A kérdések a következőket tartalmazták:

- Az önértékelés és az értékelés mértéke a 7 független változóra (2. ábra) összpontosítva
- Az önértékelés és a kiválóság hatása a 2. ábrán bemutatott 7 változóra
- A folyamatos önértékelés eredményeinek elérése,
- A válaszadók egyetértésének mértéke az önértékelési és értékelési folyamatokkal, valamint azok hatása a központi bank teljesítményére.
- A válaszadók által az önértékelés során tapasztalt kihívások és problémák, valamint tapasztalataik alapján megfogalmazott ajánlások.

A tanulmány kvantitatív módszerekkel elemezte a 2023-ban 51 válaszadó bevonásával készült minta adatait, és többváltozós regressziós és korrelációs elemzéssel analitikai és prediktív modelleket alkalmazott a függő, független és moderáló változók közötti kapcsolatok megállapítására. A kvantitatív megközelítés részletes elemzést és a bank alkalmazottainak nyers véleményét adja a jelenlegi minőségmenedzsmenti gyakorlatok és önértékelési folyamatok értékeléséhez. Összehasonlító áttekintés céljából kérdőívet osztottak ki, hogy részletes értékelést adjanak a központi bankról, és meghatározzák az egyes tényezőket és összefüggéseket.

A korrelációelemzés széles körben alkalmazott módszer két változó közötti konvergencia vagy divergencia mértékének értékelésére és kapcsolatok jelentőségének meghatározására. A változók közötti összefüggés erősségének meghatározására Pearson-féle korrelációs együtthatót alkalmazunk, amely két változó közötti lineáris kapcsolatot méri intervallum- vagy arányskálán.

A matematikai modell a változók közötti kapcsolat mértékét méri. A tanulmány többváltozós regressziós elemzést alkalmazott a változók hatásának vizsgálatára és hatásuk meghatározására. A teljesítményt 1–5-ös skálán rangsoroltuk, ahol 1 a gyenge teljesítményt, 2 az alacsony teljesítményt, 3 a közepes teljesítményt, 4 a jó teljesítményt és 5 a kiváló teljesítményt jelenti. Az adatokat különálló részekre osztottuk, beleértve az önértékelés és a kiválósági modell hatását a CBK teljesítményére. Ez kvantitatív áttekintést nyújtott. Így a regressziós modell a következő volt:

$$Y = \beta_0 + \beta_1X_1 + \beta_2X_2 + \beta_3X_3 + \beta_4X_4 + \beta_5X_5 + \beta_6X_6 + \beta_7X_7 + \varepsilon \quad (2)$$

ahol Y = teljesítmény, X_1 = vezetői elkötelezettség és vezetés, X_2 = az érdekelt felek bevonása, X_3 = folyamatos fejlesztés, X_4 = bizonyítékokon alapuló döntéshozatal, X_5 = ügyfélközpontúság, X_6 = folyamatszemplélet, X_7 = kapcsolatok kezelése.

Továbbá β_1 , β_2 , β_3 , β_4 , β_5 , β_6 és β_7 a regressziós együtthatók, ε pedig a hiba tag.

Az adatok megbízhatóságát több forrás keresztellenőrzésével javítottuk, és az etikai szempontokat is figyelembe vettük a tanulmány egészében a titkosság és az objektivitás biztosítása érdekében. A tematikus minták segítettek a tanulmányban használt 14 függő változó létrehozásában (2. ábra). Ezek a minták a jó minőségű menedzsment és a kiváló gyakorlatok által támogatott teljesítményeredményekre alapulnak, mint például a tanulás javítása, a benchmarking, az együttműködés, a következetesség, a felelősségvállalás, az adatok felhasználása és a hosszú távú fejlesztés.

2. ábra: A tanulmány koncepcionális kerete



Ezeket a típusú eredményeket a következő szakirodalom támasztja alá:

- ISO 9001:2015 teljesítményeredmények – a szabvány SL mellékletében és 10. pontjában (Fejlesztés) – ISO, (2024),
- EFQM 2020 modell – amely kifejezetten összekapcsolja a támogató tényezőket (független változók) a teljesítményeredményekkel (függő változók) (2. ábra) – EFQM (2024)
- CAF modell a közgazgatás számára
- PDCA / Deming-ciklus elmélet – a tanulási ciklusok és az elkötelezettség ösztönzi a teljesítményt
- Minőségmenedzsment a közsférában – pl. Luburić (2015), Dooren et al. (2017), Ishak (2022),

1. táblázat: Intézményi teljesítménymutatók

Függő változó	Forrás Koncepció / Elmélet
Együttműködésen alapuló tanulás és benchmarking	EFQM „Tanulás és innováció”; ISO 9001 folyamatos fejlesztés; (ISO, 2024; EFQM, 2024).
Egyhangú megállapodás a már elvégzett és a még elvégzendő feladatokról	PDCA / Deming-ciklus célok egyértelműsége; ISO 9001 6. fejezet „Tervezés” (ISO, 2024)
Tények és igények alapján történő prioritások meghatározása	Bizonyítékokon alapuló irányítás (ISO 9001 9. fejezet „Teljesítményértékelés”); EFQM „Meglátások és teljesítmény” (EFQM, 2024)
Adatok rendelkezésre állása a benchmarkinghoz	EFQM „Betekintés és teljesítménybe”; ISO 9001 9. fejezet
A folyamatos fejlesztésre vonatkozó adatok	ISO 9001 10. fejezet; CAF eredménykritériumok
Másoktól való tanulás	EFQM „Tanulás és innováció”
A haladás objektív értékelése	Belső audit (ISO 9001 9. fejezet); CAF eredménykritériumok
Részlegek közötti közös megközelítés	Folyamatszemplélet; CAF „Folyamatok” kritérium
Részvétel az értékelési folyamatban	Érdekelt felek bevonása (ISO 9001:2015 2. alapelv); EFQM „Érdekelt felek bevonása”
A javítások hatásának észlelése a személyzet által	Felhatalmazás (EFQM); PDCA ciklus visszacsatolás
A felső vezetés ösztönzi a fejlesztéseket	ISO 9001 „Vezetés” pont; EFQM „Vezetés”
Hosszú távú elkötelezettség és következetesség	ISO 9001:2015 „Vezetés és elkötelezettség”; EFQM „Stratégiai irányvonal”
A fejlesztés integrálása a mindennapi munkába	TQM alapelvek; CAF
A folyamatos fejlesztés alapvető kerete	EFQM; ISO 9001 10. fejezet

Ezen mutatók további leírásához az 1. táblázat összekapcsolja az egyes függő változókat a minőségmenedzsmenti keretrendszerekkel, mint például az ISO 9001, az EFQM 2020, a PDCA/Deming-ciklus és a CAF-modell.

3. ábra: A kutatás kialakításának folyamata



A folyamatábra (3. ábra) részletesen bemutatja a strukturált kutatási módszertant. A kutatás a tanulmány megalapozásával kezdődött. Az ábra egy 8 lépésből álló kutatási folyamatot vázol fel, amelynek 1. lépésében meghatározzuk a tanulmány célját, a minőségmenedzsmenti gyakorlatokra és az önértékelésre összpontosítva. A 2. lépésben ismertetjük az elméleti háttérrel kapcsolatos információkat. A 3. lépés a tanulmányban felhasznált anyagokat és módszereket tartalmazza, amelyben felvázoljuk az adatgyűjtést, az adatok előkészítését és a kérdőívek terjesztésének folyamatát. A 4. lépésben a válaszadóktól gyűjtött adatokat elemezzük. Az 5. lépésben statisztikai elemzést végzünk, ahol a validálást korrelációs és regressziós modellek segítségével hajtjuk végre. A 6. lépésben az eredményeket az ISO 9001:2015 változók alapján összehasonlítva elemezzük. A 7. lépésben összeállítjuk a megállapításokat és részletesen elmagyarázzuk az értékelést, a 8. lépésben pedig bemutatjuk a következtetéseket és ajánlásokat.

Eredmények

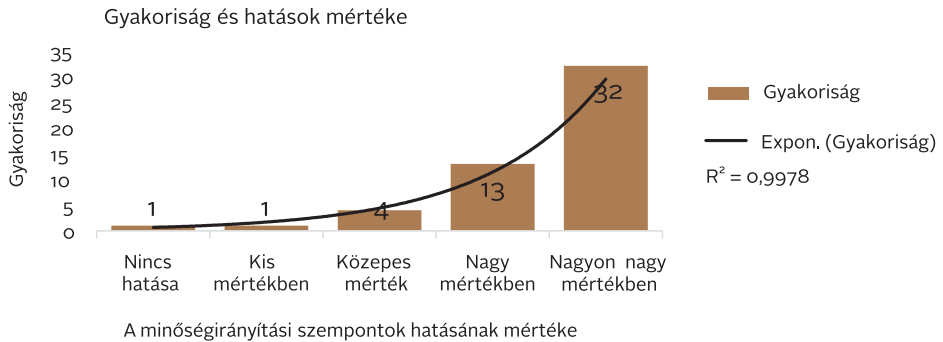
A válaszadók különböző szempontokból egyetértettek a CBK önértékelésének mértékével. A tanulmányban megkérdezettek közül sokan válaszolták, hogy teljes mértékben egyetértenek azzal, hogy az önértékelés a vezetésre és a menedzsmen-
tre (átlagos pontszám: 4,2353), az vevőközpontúságra és a bizonyítékokon alapuló
döntéshozatalra (átlagos pontszám: 4,1961) összpontosít (2. táblázat). A folya-
matszemplélet átlagértéke 4,0 volt; a folyamatos fejlesztés tekintetében a tanulmány
nagyon jelentős hangsúlyt mutatott, az átlag 4,0784 volt; a kapcsolatok kezelésének
átlaga 4,0196, az érdekelt felek bevonása pedig 4,0784 volt.

2. táblázat: A minőségmenedzsment önértékelési szempontjai

Minőségmenedzsmenti szempontok	Átlag	Szórás
Vezetői elkötelezettség és vezetés	4,235	0
Érdekelt felek bevonása	4,0784	0
Vevőközpontúság	4,1961	0,9385
Folyamatszemplélet	4,0000	1,000
Folyamatos fejlesztés	4,0784	0,9347
Bizonyítékokon alapuló döntéshozatal	4,2353	0,9714
Kapcsolatok kezelése	4,0196	1,0294

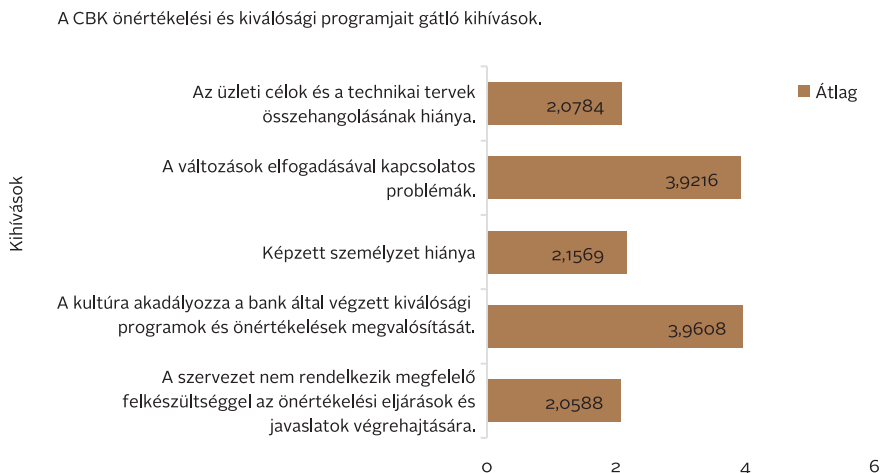
Ezek az eredmények azt mutatják, hogy a válaszadók az önértékelést fontos-
nak tartják a CBK ezen területein (4. ábra). Megjegyezzük, hogy a válaszadók 32%-a
nagyon nagy mértékben egyetértett azzal, hogy az önértékelés szempontjából a
minőségmenedzsment nagy hatással van a központi bank teljesítményére. Az R^2
érték a javasolt modell illeszkedésének minőségét jelzi. Az 0,9978-as R-négyzet érték
azt jelenti, hogy a függő változó varianciájának körülbelül 99%-a a tanulmányban
használt független változóknak tulajdonítható.

4. ábra: A minőségmenedzsmenti szempontok hatása az intézményre



A tanulmány egy része azt is célul tűzte ki, hogy áttekintse az önértékelést és a kiválósági modellek bevezetését gátló kihívásokat a bankban (5. ábra). Az adatok jelentős elméleti és gyakorlati betekintést nyújtanak a kiválósági programok bevezetését és az önértékelést gátló szervezeti akadályokba. A magas átlagértékek (3,9608 és 3,9216) arra utalnak, hogy a válaszadók a kulturális ellenállást és a szervezeti változásokkal kapcsolatos kérdéseket tartják a kezdeményezések jelentős akadályainak. Ez rámutat arra, hogy a minőségbiztosítási programok bevezetésekor fontos figyelembe venni a kulturális és változásmenedzsment elméleteket, mivel a szervezeti kultúra és a változásokkal szembeni ellenállás jelentősen befolyásolhatja azok hatékonyságát.

5. ábra: A minőségmenedzsmenti programokat gátló kihívások az intézményben



Másrészt az alacsonyabb átlagértékek (2,0588 és 2,1569 között) az operatív akadályok, például a nem megfelelő felkészültség, a képzett személyzet hiánya és az üzleti és technikai stratégiák közötti eltérések mérsékelt elismerését tükrözik. Ezek az eredmények arra utalnak, hogy bár strukturális problémák léteznek, azokat kevésbé kritikusnak tartják, mint a kulturális és változással kapcsolatos kihívásokat. Ezen értékek értelmezése alátámasztja, hogy a szervezeti kiválóság és az önértékelési programok bevezetésekor egyaránt figyelmet kell fordítani a kulturális alkalmazkodásra és az operatív felkészültségre.

3. táblázat: Korrelációelemzés az önértékelés és a kiválósági modell függő és független értékei között. (Kétoldali hipotézisvizsgálattal)

		Függő változók													
Független változók		i.	ii.	iii.	iv.	v.	vi.	vii.	viii.	ix.	x.	xi.	xii.	xiii.	xiv.
Vezetői elkötelezettség és vezetés	r	0,6932	0,5577	0,3797	0,5854	0,3011	0,7003	0,5507	0,5254	0,3986	0,1620	0,5992	0,4465	0,4571	0,3650
	p	0,000	0,000	0,006	0,006	0,032	0,000	0,000	0,000	0,004	0,256	0,000	0,001	0,001	0,008
Érdekelte felek bevonása	r	0,4324	0,5016	0,4040	0,3480	0,3038	0,5353	0,3935	0,5296	0,5348	0,3971	0,2392	0,1735	0,2353	0,3429
	p	0,002	0,000	0,003	0,012	0,030	0,000	0,004	0,000	0,000	0,004	0,091	0,223	0,097	0,014
Vevő-közponúság	r	0,5878	0,4028	0,4261	0,5080	0,2798	0,4753	0,4737	0,3968	0,4879	0,4234	0,3523	0,4586	0,4686	0,5147
	p	0,000	0,003	0,002	0,000	0,047	0,000	0,000	0,004	0,000	0,002	0,011	0,001	0,001	0,000
Folyamat-szemlélet	r	0,4927	0,4696	0,5797	0,5646	0,4420	0,5657	0,3979	0,4583	0,5614	0,5616	0,3162	0,3365	0,3769	0,5236
	p	0,000	0,001	0,000	0,000	0,001	0,000	0,004	0,001	0,000	0,000	0,024	0,016	0,006	0,000
Folyamatos fejlesztés	r	0,5388	0,6427	0,6782	0,5527	0,4437	0,6161	0,5127	0,6367	0,5000	0,4635	0,2274	0,2710	0,3706	0,4241
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,001	0,000	0,000	0,000	0,000	0,001	0,109	0,054	0,007	0,002
Bizonyítékokon alapuló Döntéshozatal	r	0,6080	0,5558	0,5366	0,6793	0,4379	0,6566	0,5297	0,6022	0,7291	0,5184	0,4813	0,5700	0,5575	0,6139
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,001	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Kapcsolatok kezelése	r	0,4693	0,6282	0,5117	0,5180	0,2866	0,6128	0,4898	0,7072	0,5454	0,5044	0,3121	0,2486	0,3490	0,4520
	p	0,001	0,000	0,000	0,000	0,041	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,026	0,079	0,012	0,001

Ez a tanulmány korrelációelemzéssel vizsgálja a független változók (minőségmenedzsmenti gyakorlatok) és a függő változók (teljesítménymutatók) közötti kapcsolatok erősségét és jelentőségét. Bár a korreláció nem jelent ok-okozati összefüggést, betekintést nyújt az összefüggések mintáiba, amelyek alapul szolgálhatnak az intézményi teljesítményre vonatkozó hipotézisekhez. A 3. táblázatban összefoglalva, a korrelációs együtthatók (r) és a hozzájuk tartozó szignifikanciaszintek (p-értékek) jelzik, mely változók között van valószínűleg értelmes összefüggés. Konkrétan, a 0,05-nél kisebb p-érték ($p < 0,05$) azt jelzi, hogy a megfigyelt kapcsolat statisztikailag szignifikáns, míg a $p < 0,001$ rendkívül szignifikáns kapcsolatra utal. Ezek a küszöbértékek kritikusak a nullhipotézis – miszerint nincs kapcsolat a változók között – teszteléséhez. Ebben a tanulmányban az r nagyságát és a p statisztikai szignifikanciáját együttesen vettük figyelembe. Míg a menedzsment és a vezetés mutatja a legkonziszterebb és statisztikailag szignifikáns kapcsolatokat, például a másoktól való tanulás ($r = 0,7003$, $p = 0,000$) esetében, más függő változók, mint például a folyamatos fejlesztés és a bizonyítékokon alapuló döntéshozatal is szoros korrelációt mutat több kulcsfontosságú független változóval. Például a bizonyítékokon alapuló döntéshozatal szoros és nagyon szignifikáns összefüggést mutat a másoktól való tanulás

($r = 0,6566$, $p = 0,000$) és a részvétel az értékelési folyamatban ($r = 0,7291$, $p = 0,000$) változókkal.

Érdeemes megjegyezni, hogy a folyamatos fejlesztés szignifikáns korrelációt mutat a teljes egyetértés a megtett és a még megteendő feladatokról ($r = 0,6427$, $p = 0,000$) változóval.

A szignifikancia-vizsgálat szerepe az eredmények értelmezésében döntő fontosságú tanulmányunkban. Az összes függő változó vizsgálata négy független változót emel ki, amelyek különösen nagy hatással vannak: Másoktól való tanulás, Részvétel az értékelési folyamatban, A felső vezetés ösztönzi a fejlesztést és Hosszú távú elkötelezettség és következetesség. Ezek a változók gyakran mutatnak magas és szignifikáns korrelációt több eredmény között, megerősítve azt a hipotézist, hogy a vezetői elkötelezettség, a tanulási kultúra és a folyamatos elkötelezettség a CBK teljesítményének és minőségmenedzsmentjének alapvető mozgatórugói.

4. táblázat: Együtthatók becslése

	Nem standardizált együtthatók		Standardizált együtthatók		
	B	Szórás	Beta	t	Szign.
(Állandó)	1,222	0,516		2,370	0,022
Vezetői elkötelezettség és vezetés	0,270	0,127	0,330	2,126	0
Érdekelt felek bevonása	0,227	0,161	0,223	1,412	0,165
Vevőközpontúság	0,058	0,145	0,065	0,401	0,691
Folyamatszemplélet	0,227	0,141	0,266	1,606	0,116
Folyamatos fejlesztés	0,018	0,133	0,019	0,132	0,896
Bizonyítékokon alapuló döntéshozatal	0,094	0,165	0,107	0,572	0,571
Kapcsolatok kezelése	0,004	0,126	0,005	0,032	0,975

a. Függő változó: Az önértékelés és az értékelés hatása a központi bank mandátumának teljesítésére. (Teljesítmény)

A 4. táblázatban bemutatjuk a különböző változók statisztikai jelentőségét. Ezért a korrelációelemzés eredményeinek további validálása érdekében többváltozós regressziós elemzést végeztünk annak vizsgálatára, hogy mely minőségmenedzsmenti elvek jelzik előre, hogy az önértékelés és az értékelés milyen mértékben befolyásolja a CBK teljesítményét. A 4. táblázatban látható, hogy csak a vezetői elkötelezettség és a vezetés volt statisztikailag szignifikáns hatással ($\beta = 0,330$, $p = 0,039$), megerősítve központi szerepét a szervezeti teljesítmény ösztönzésében. Bár más változók, például az érdekelt felek bevonása és a folyamatszemplélet mérsékelt standardizált együtthatókat mutattak, statisztikai jelentőségük hiánya arra utal, hogy a vezetés közvetítheti vagy elnyomhatja hatásukat. Ez megerősíti azt a következtetést, hogy a vezetői elkötelezettség nemcsak következetesen korrelál a teljesítménnyel, hanem egyedi előrejelző is, ha több minőségi tényezőt egyszerre veszünk figyelembe. Ezek

az eredmények alátámasztják, hogy a közintézmények minőségjavítási keretrendsze-
reiben prioritást kell biztosítani a vezetési gyakorlatoknak.

Annak meghatározása érdekében, hogy mely minőségmenedzsmenti elvek be-
folyásolják jelentősen a CBK teljesítményét, többváltozós regressziós modellt fej-
lesztettünk ki a hét alapvető gyakorlatot előrejelzőként felhasználva. A regressziós
egyenlet a következő:

$$Y = \beta_0 + \beta_1X_1 + \beta_2X_2 + \beta_3X_3 + \beta_4X_4 + \beta_5X_5 + \beta_6X_6 + \beta_7X_7 + \varepsilon \quad [2]$$

Ahol:

- ▶ Y = becsült teljesítmény (az önértékelés és az értékelés mértéke, amely segít a
CBK feladatai teljesítésében),
- ▶ X_1 – X_7 = független változók: menedzsment és vezetés, érdekelt felek bevonása,
vevőközpontúság, folyamatszemplélet, folyamatos fejlesztés, bizonyítékokon
alapuló döntéshozatal, kapcsolatok kezelése,
- ▶ β_0 = metszéspont, és ε = hiba.

Ezért az együttható táblázatból

$$Y = 1,222 + (0,270 \times 0,039) + (0,227 \times 0,165) + (0,058 \times 0,691) + (0,227 \times 0,116) + (0,018 \times 0,896) \\ + (0,094 \times 0,571) + (0,004 \times 0,975) + 0,516 = 3,434165$$

A regressziós együtthatók (4. táblázat) azt mutatják, hogy csak a menedzsment
és a vezetés volt statisztikailag szignifikáns hatással a teljesítményre ($\beta = 0,270$, p
 $= 0,039$), ami alátámasztja erős befolyását. Az összes többi változó p -értéke $0,05$
felett volt, ami más tényezők kontrollálása esetén nem szignifikánsnak minősül.
Megjegyezzük, hogy a folyamatszemplélet ($p = 0,116$) és a folyamatos fejlesztés ($p =$
 $0,896$) nem szignifikáns a regressziós modellben, és hozzájárulásuk a teljesítmény-
hez nem egyedi vagy közvetlen, ha a vezetést és más változókat is figyelembe vesszük.
Ezenkívül az érdekelt felek bevonása nem szignifikáns a regressziós modellben. Bár
mérsékelt pozitív együtthatóval rendelkeznek ($\beta = 0,227$), a hatás statisztikailag nem
szignifikáns ($p = 0,165$). Ez arra utalhat, hogy hatása közvetett vagy más tényezők,
például a vezetés vagy a bizonyítékokon alapuló döntéshozatal által közvetített.

Fontos megjegyezni, hogy a pénzügyi teljesítményt nem mértük és nem értékelt-
ük ebben a tanulmányban, mivel a tanulmány nem tartalmazott közvetlen pénzügyi
mutatókat, mint például a bevétel, a nyereség vagy a költséghatékonyság. Ezért a
pénzügyi teljesítményre vonatkozó következtetéseket nem vontunk le. A teljesít-
ményre való bármely hivatkozás szigorúan a CBK közfeladatainak teljesítésében
megnyilvánuló intézményi hatékonyságon alapul (pl. az érdekelt felek elégedettsége,
belső fejlesztések és a megbízatás teljesítése), amint azt a felmérés válaszai tükrözik.

A regressziós egyenletből kapott végső előre jelzett teljesítménypontszám 1–5-ös
skálán körülbelül 3,43, ami összességében mérsékelt eredményességet jelez. A statisztikai
eredmények azonban hangsúlyozzák, hogy a vezetői elkötelezettség a legfontos-
abb tényező a vizsgált minőségmenedzsmenti dimenziók közül. Ezek az eredmények
összhangban vannak a korábbi korrelációs elemzéssel, amelyben a menedzsment
és a vezetés a legtöbb független változó esetében következetesen erős és statisztici-

kialag szignifikáns összefüggést mutatott. A regressziós modell így megerősíti, hogy a vezetés marad az egyetlen jelentős előrejelző tényező, ha más változók együttes hatását is figyelembe vesszük.

Az eredmények értelmezése

Ez a tanulmány kiemeli olyan kutatók, mint Jeston (2022) és Ferrari et al. (2018) legfontosabb megállapításait, akik hangsúlyozzák a vezetés, az érdekelt felek bevonása és a folyamatos fejlesztés jelentőségét a közintézményekben. A szakirodalom kiemeli a strukturált minőségmenedzsment (QM) jelentőségét is, különösen az önértékelés és a kiválóság modellek révén, az intézményi teljesítmény javítása érdekében, elsősorban a közintézményekben (EFQM, 2024; Ishak, 2022; Kalfa & Yetim, 2018). Ezek a munkák általánosságban arra a következtetésre jutnak, hogy a vezetés, az érdekelt felek figyelembevétele és a folyamatos fejlesztés az intézményi kiválóság kritikus elemei.

Eredményeink összhangban állnak a korábbi tanulmányokkal, megerősítve, hogy az önértékelés és a kiválóság keretrendszerei javíthatják a teljesítményt, ha beépülnek a szervezeti kultúrába és sikeres vezetés támogatja őket. Ezen túlmenően a központi bankok előnyöket érhetnek el azáltal, hogy a nemzetközileg elismert értékelési modelleket, például az EFQM-et vagy a Baldrige-modellt, a helyi igényekhez igazítják. Ez az adaptáció javíthatja a folyamatok átláthatóságát, elősegítheti az érdekelt felek nagyobb bevonását, és összhangba hozhatja a szélesebb körű gazdasági fejlesztési célokkal.

Tanulmányunk azzal járul hozzá a szakirodalomhoz, hogy empirikus igazolást nyújt a központi bankok kontextusában, amely terület a meglévő kutatásokban alulreprezentált. Alátámasztja azt az elméleti feltevést, hogy a vezetés alapvető fontosságú (Hillman, 1994; Nenadál, 2020), de regressziós elemzéssel tovább megy, és számszerűsíti más tényezőkkel szembeni prediktív erejét. Rámutat továbbá más általánosan elfogadott hajtóerőkre (pl. az érdekelt felek bevonása, a folyamatszemplélet) vonatkozó korlátokra, és arra utal, hogy ezeket a vezetés hatékonysága kontextusfüggően befolyásolhatja.

Jelen tanulmány empirikusan tesztelte a konkrét minőségbiztosítási gyakorlatok és a teljesítményeredmények közötti korrelációt és regressziós kapcsolatokat a Kenyai Központi Bankban (CBK). Míg a meglévő szakirodalom több gyakorlatot is alapvetőnek tart, ez a kutatás egyedülálló módon a vezetői elkötelezettséget és a vezetést izolálja az egyetlen statisztikailag szignifikáns teljesítmény-előrejelző tényezőként, ha az egyéb változókat kontrolláljuk. Így empirikusan pontosítja a korábbi állításokat azáltal, hogy leszűkíti a központi banki kontextusban leginkább hatásos tényezőt.

A hipotézisekkel kapcsolatban megjegyezzük, hogy

- H1: A folyamatszemplélet és a folyamatos fejlesztés szemléletmódja javítja a szervezeti teljesítményt. A korrelációelemzés kezdetben mérsékelten erős és statisztikailag szignifikáns kapcsolatot mutatott a teljesítmény és a folyamatszemplélet ($r = 0,5797$, $p < 0,001$) és a folyamatos fejlesztés ($r = 0,6782$, $p < 0,001$) között. A regressziós modellben azonban, ahol az összes változót egyszere

vettük figyelembe, ez a két változó nem volt statisztikailag szignifikáns ($p = 0,116$, illetve $p = 0,896$). Ez arra utal, hogy bár ezek a gyakorlatok korrelálnak a teljesítménnyel, független prediktív erejük csökken, ha a vezetést és más változókat is figyelembe vesszük. Ezért az H_1 hipotézis csak részben igazolódik.

- H_2 : A hatékony vezetés és az érdekelt felek bevonása a sikeres minőségmenedzsment, a szolgáltatásnyújtás és az eredményesség legfontosabb előrejelzői. A statisztikai eredmények erőteljesen alátámasztják e hipotézis vezetési komponensét. A vezetés és a vezetői képességek az egyetlen szignifikáns előrejelzőként jelentek meg a regressziós modellben ($\beta = 0,270$, $p = 0,039$), megerősítve központi szerepüket. Az érdekelt felek bevonása, bár a kétváltozós elemzésben mérsékelt korrelációt mutatott (r értékek $0,3038$ és $0,5353$ között), a regresszióban nem volt szignifikáns ($p = 0,165$). Így a H_2 részben alátámasztott; a vezetés egyértelműen előrejelző tényező, míg az érdekelt felek bevonása közvetett és kiegészítő szerepet játszhat.

Tanulmányunk megállapítja, hogy az önértékelés jelentősen befolyásolja a bank teljesítményét, ösztönözve a folyamatos fejlesztést és az értékelés integrálását a szervezeti kultúrába. A résztvevők hangsúlyozták, hogy a vezetésnek aktívabban kell részt vennie, folyamatos fejlesztési stratégiákat kell alkalmaznia és el kell távolítania az elavult értékelési módszereket. Javasolták továbbá teljesítménymutatók bevezetését és olyan fenntarthatósági kezdeményezések feltárását, mint a vállalati társadalmi felelősségvállalás (CSR), hogy azok összhangba kerüljenek a tágabb gazdasági célokkal. Megjegyezzük, hogy a minőségre összpontosító szervezeteknek erőforrásokat kell elkülöníteniük az értékelési folyamatra, és gondoskodniuk kell a stratégiai célok kijelöléséről.

Végül hangsúlyozzuk, hogy a feltételezéseknél a bizonyítékok a fontosabbak. Bár sok keretrendszer holisztikus megközelítést támogat, ez a kutatás pragmatikusan bemutatja, hogy nem minden gyakorlatnak egyforma a hatása. A vezetés kulcsfontosságú tényezőként való azonosítása egyértelmű irányt ad az intézményi reformtörekvéseknek. További kutatásoknak azt kell vizsgálniuk, hogy a vezetés hogyan közvetíti vagy erősíti a minőségmenedzsment egyéb dimenzióit különböző intézményi környezetben.

Következtetések

A tanulmány strukturált kutatási tervet követett, hogy vizsgálja az intézményi minőségmenedzsment és az önértékelési modellek közötti kapcsolatot a közintézményekben, konkrétan a Kenyai Központi Bankban. A tanulmány egy átfogó irodalomáttekintéssel kezdődött, amely a minőségmenedzsment szerepét vizsgálta a közintézmények teljesítményében. Ez az áttekintés biztosította a kutatás elméleti alapját, és iránymutatást adott a hipotézisek kidolgozásához, amelyekkel ezeknek a modelleknek a hatékonyságát lehetett tesztelni egy feltörekvő gazdaságban.

Két hipotézist állítottunk fel, amelyek olyan kritikus tényezőkre összpontosítottak, mint a vezetés, az érdekelt felek bevonása és a folyamatos fejlesztés. Ezeket a

változókat választottuk ki, hogy teszteljük azok kapcsolatát a szervezeti teljesítmény és az intézményi hatékonyság között. Az adatgyűjtés a CBK alkalmazottai, beleértve a vezetést és a személyzetet, körében végzett felmérésekkel történt, amelyek átfogó képet adtak a minőségmenedzsmenti rendszer elveinek alkalmazásáról és eredményeiről.

Ez a tanulmány empirikus bizonyítékokkal szolgál a központi bankok minőségmenedzsmentjéről, hozzájárulva ezzel a közintézmények minőségmenedzsmentjével kapcsolatos kutatások egyre bővülő köréhez. Nemcsak alátámasztja a korábbi elméleti kereteket, hanem tisztázza, hogy a minőségmenedzsment mely elemei gyakorolnak a legnagyobb hatást a gyakorlatban. A vezetés egyedi hatásának számszerűsítésével pontosabb képet ad az intézményi hajtóerőkről, különösen a közszférában.

Ajánlasként a politikai döntéshozóknak az intézményi reformok és a teljesítmény javításának alapjaként az erős, elkötelezett vezetés kiépítésére kell összpontosítaniuk. A vezetői képzésnek és az elszámoltathatóságnak központi szerepet kell játszania a közszféra működésében. Ezen túlmenően az intézményeknek nem csupán a megfelelés érdekében, hanem a kormányzás folyamatos javításának eszközeként is strukturált önértékelési modelleket, például az EFQM-et kell bevezetniük.

A jövőbeli kutatásoknak és intézményi gyakorlatnak integrálniuk kell a pénzügyi és hatékonyságalapú mutatókat, hogy teljes mértékben meg lehessen ragadni a minőségmenedzsmenti kezdeményezések gazdasági hatását a közintézményekben. ■

Irodalomjegyzék

1. Abaidoo, R. és Agyapong, E.K. (2022), „Pénzügyi fejlődés és intézményi minőség a fel-törekvő gazdaságokban”, *Journal of Economics and Development*, 24(3), 198–216. o.
2. Agwanda, B. (2019). A közszféra reformjai és a fenntartható fejlődés előtt álló kor-társ reformkihívások Afrikában. *Uluslararası Ekonomi İşletme Ve Politika Dergisi*, 3(2), 271–288. o.
3. Alkhawaldeh, K. A. (2023). A jordániai intézményi kiválóság értékelési eredmé-nyeinek elemzése. *Dirasat: Human and Social Sciences*, 50(4), 86–96. o.
4. Bognár, F., & Böcskei, E. (2022). A vállalati szén-dioxid-semlegesség elérését támogató potenciális modell. *Public Finance Quarterly*, 67(3).
5. Charliyan, A. (2023). Elektronikus kormányzáson alapuló regionális kormányzati menedzsment fejlesztése. *Jurnal Multidisiplin Sahombu*, 3(01), 54–60. o.
6. Dooren, W., Thijs, N., & Bouckaert, G. (2017). Minőségirányítás és minőség-kezelés az európai közigazgatásban. In *Excellence Models in Public Administra-tion*, 91–106. o.
7. Đorđević, A., Klochkov, Y., Arsovski, S., Stefanović, N., Shamina, L., & Pavlović, A. (2021). „Az IKT-támogatás és az EFQM-kritériumok hatása a felsőoktatási in-tézmények fenntartható üzleti kiválóságára.” *Sustainability*, 13(14), 1–25. o.
8. Európai Minőségirányítási Alapítvány (EFQM). (2024). EFQM Model Brochure 2024. Brüsszel, Belgium: EFQM. Online: <https://efqm.org/the-efqm-model/> (Hozzáférés: 2024. október 17.).

9. Ghreeb, M. S. M., Abdelkader, A. M., & Sayyid, S. M. (2021). Intézményi kiválóság az egyiptomi és szaúdi labdarúgó-szövetségekben az EFQM európai kiválósági modellje alapján: összehasonlító tanulmány. *International Journal of Human Movement and Sports Sciences*, 9(5), 993–1003. o.
10. Hillman, G.P. (1994), „Making Self-assessment Successful” (Az önértékelés sikeressé tétele), *The TQM Magazine*, 6(3) sz., 29–31. o.
11. Nemzetközi Szabványügyi Szervezet. (2015). ISO 9001:2015 Minőségirányítási rendszerek – Követelmények. Online: <https://www.iso.org/standard/62085.html> (Hozzáférés: 2024. október 18.)
12. Ishak, D. (2022). Közzolgáltatások a jó kormányzás elérése érdekében Indonéziában. *Jurnal Abdimas Peradaban*, 3(1), 18–25. o.
13. Tari, J. J. (2008). Önértékelési gyakorlatok: összehasonlítás egy magánszektorbeli szervezet és felsőoktatási intézmények között. *International Journal of Production Economics*, 114(1), 105–118. o.
14. Kalfa, M., & Yetim, A. (2018). A közigazgatás szervezeti minőségének javítását célzó, közös értékelési keretrendszeren alapuló szervezeti önértékelés. *Total Quality Management & Business Excellence*, 31(11–12), 1307–1324. o.
15. Kanji, G. K. (2001). *Az üzleti kiválóság mérése* (1. kiadás). Routledge, London, Egyesült Királyság.
16. Kewo, C. L., & Mamuaya, N. (2019). A pénzügyi jelentések minőségének javítása a jó kormányzás és a belső ellenőrzés hatékonysága révén. *International Journal of Economics and Financial Issues*, 9(6), 156–162. o.
17. Knack, S., & Keefer, P. (1995). Intézmények és gazdasági teljesítmény: alternatív intézményi mutatók alkalmazásával végzett országok közötti összehasonlító vizsgálat. *Economics & Politics*, 7(3), 207–227. o.
18. Kotter, J. P. (1996). *Vezetés a változás irányába*: Harvard Business School Press, Boston, Egyesült Államok.
19. Koval, O., Nabareseh, S., Chromjaková, F., & Marciniak, R. (2018). A folyamatos fejlesztés elégedett ügyfelekhez vezethet? Bizonyítékok a szolgáltatóiparból. *The TQM Journal*, 30(6), 679–700. o.
20. Luburić, R. (2015). Minőségirányítási alapelvek és azok központi bankokban való alkalmazásának előnyei. *Journal of Central Banking Theory and Practice*, 4(3), 91–121. o.
21. Nenadál, J., Vykydal, D., & Waloszek, D. (2018). Szervezeti kiválóság: megközelítések, modellek és alkalmazásuk cseh szervezetekben. *Quality Innovation Prosperity*, 22(2), 47–64. o.
22. North, D. C. (1990). *Intézmények, intézményi változások és gazdasági teljesítmény*. Cambridge: Cambridge University Press.
23. Prajogo, D. I., & Sohal, A. S. (2001). TQM és innováció: Irodalomáttekintés és kutatási keretrendszer. *Technovation*, 21(9), 539–558. o.
24. Raharjo, H., Guglielmetti Mugion, R., Eriksson, H., Gremyr, I., Di Pietro, L. és Renzi, M.F. (2015), „Kiválósági modellek a közszférában. Az elősegítő tényezők és az eredmények közötti kapcsolatok”, *International Journal of Quality and Service Sciences*, 7(1), 120–135. o.

25. Razzak, M. A., Richardson, I., Noll, J., Canna, C. N. és Beecham, S. (2018). Az agilis módszerek globális szervezeteken belüli kiterjesztése: egy korai stádiumban lévő ipari SAFe önértékelés. In Proceedings - 2018 ACM/IEEE 13th International Conference on Global Software Engineering, ICGSE 2018 (121–130. o.). (Proceedings – International Conference on Software Engineering). IEEE Computer Society.
26. Ritchie, L., & Dale, B. (2000). Az önértékelési gyakorlatok elemzése az üzleti kiválóság modelljének felhasználásával. Proceedings of the Institution of Mechanical Engineers, Part B: Journal of Engineering Manufacture, 214(7), 593–602. o.
27. Steven, D.I. (2004) „Execution and Client Service” (Végrehajtás és ügyfélszolgálat), in Excellence in Banking – Revisited! London: Palgrave Macmillan, (978-1-349-51844-9), 85–96. o.
28. Senge, P. (1990). Az ötödik fejelem: A tanuló szervezet művészete és gyakorlata. New York: Doubleday/Currency.
29. Sharma, D. S. (2005). Az ISO 9000 tanúsítás és a pénzügyi teljesítmény közötti összefüggés. The International Journal of Accounting, 40(2), 151–172. o.
30. Susanto, D.A., Suef, M., Karningsih, P.D. és Prasetya, B. (2024), „ISO 9001 implementation model: a review and future research agenda” (ISO 9001 bevezetési modell: áttekintés és jövőbeli kutatási tervek), The TQM Journal, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print.
31. Talib, F., Rahman, Z., & Qureshi, M. N. (2010). A teljes minőségirányítás és a minőségi teljesítmény közötti kapcsolat a szolgáltatóiparban: elméleti modell. International Journal of Business, Management and Social Sciences (IJBMSS), 1(1), 113–128. o.
32. Wayhan, V. B., & Balderson, E. L. (2007). TQM és pénzügyi teljesítmény: Kutatási szabvány. Total Quality Management & Business Excellence, 18(4), 393–401. o.