



Vezetéstudelméleti modellek és önértékelési rendszerek összefüggései a szervezeti tanulás és az integritás tükrében

Elméleti háttértanulmány az integritásalapú szervezetfejlesztés értelmezéséhez

Leadership Theory Models and Self-Assessment Systems: Their Interrelationships in the Context of Organizational Learning and Integrity

A Theoretical Background Study for the Interpretation of Integrity-Based Organizational Development

Szabóné Gál Marianna

Dr., doktorandusz
Nemzeti Közszolgálati Egyetem,
Közigazgatás-tudományi Doktori Iskola
doktorgalmarianna@gmail.com



Magyar
Tudományok
Akadémia



Absztrakt

Cél: A tanulmány célja a vezetéstudelméleti modellek és az önértékelési rendszerek kölcsönhatásának vizsgálata, elemzése.

Módszertan: A kutatás kvalitatív, összehasonlító elemzésen alapul, amely a vezetéstudelméleti modellek és az önértékelési rendszerek közötti kapcsolatrendszer vizsgálatát szolgálja.

Megállapítások: Amíg a vezetéstudelméletek célja általánosan a hatékonyság és az eredményesség fokozása, addig az önértékelési rendszerek lebontják ezt a célt konkrét mérési területekre (például folyamatok minősége, partneri elégedettség, munkavállalói eredmények). Ezzel a vezetéstudelméleti törekvések mérhető, kézzelfogható indikátorokká válnak.

Érték: A kutatás értéke abban rejlik, hogy hidat képez a vezetéstudelméleti megközelítések és az önértékelési rendszerek között, így egyszerre járul hozzá az elméleti tudás bővítéséhez és a gyakorlati alkalmazhatósághoz. Új elméleti

A szerző a kéziratot magyar nyelven nyújtotta be. Benyújtás: 2025. 11. 17. Átdolgozás: 2026. 01. 12.
Elfogadás: 2026. 01. 19.

szempontot ad a vezetés–önértékelés–integritás hármas összefüggésének vizsgálatához, amelyet eddig kevés tanulmány elemzett rendszerszinten.

Kulcsszavak: vezetéselmélet, önértékelés, CAF, EFQM

Abstract

Aim: The aim of this study is to examine and analyze the interaction between leadership theory models and self-assessment systems.

Methodology: The research is based on a qualitative, comparative analysis that explores the interrelations between leadership theory models and self-assessment frameworks.

Findings: While leadership theories generally aim to enhance efficiency and effectiveness, self-assessment systems decompose these objectives into specific measurable areas (e.g., process quality, stakeholder satisfaction, employee performance). Through this process, theoretical leadership aspirations are transformed into tangible, measurable indicators.

Value: The value of the research lies in bridging leadership theory approaches and self-assessment systems, thereby contributing both to theoretical understanding and practical applicability. It provides a new conceptual perspective on the triadic relationship between leadership, self-assessment, and integrity — an area that has been rarely analyzed from a systemic standpoint.

Keywords: leadership theory, self-assessment, CAF, EFQM

Bevezetés

A szervezeti önértékelés a modern vezetés- és szervezetfejlesztés alappillére, amelynek fő célja a működés, a teljesítmény és az integritás szisztematikus felülvizsgálata (Ford & Evans, 2002). Az önértékelés lehetővé teszi a belső erőforrások, folyamatok és kockázatok értékelését, az eredmények pedig közvetlenül visszacsatolódnak a vezetői döntéshozatalba a működés javítása érdekében (EFQM, 2020; OECD, 2021).

Míg a 2000-es évek elején a minőségirányítás és a teljesítménymenedzsment uralta az önértékelési modelleket, mint az EFQM, a Malcolm Baldrige, vagy az ISO 9000 (Deming, 1986; Kaplan & Norton, 1992), napjainkban a kutatások már a pszichometriai érvényességre, a szervezeti kultúrára és a tanulási mechanizmusokra helyezik a hangsúlyt (BMC Health Services Research, 2023; Senge, 1990).

Az új megközelítések (CAF 2020, OECD Public Integrity Indicators) már nemcsak a pusztá teljesítménymérésre ([URL1](#)), hanem a bizalom, az etika és a vezetői felelősség erősítésére is összpontosítanak (OECD, 2017; EIPA, 2022). Ezáltal az önértékelés a korábbi, kontrollalapú eszközből a tanuló, értékalapú szervezetek központi elemévé, a vezetés fejlesztésének és az integritásmenedzsment megerősítésének alapjává vált (Brown & Treviño, 2006; ÁSZ, 2023).

A modern közszféra szervezeteiben az önértékelés és a vezetés minősége közötti kapcsolat kulcsfontosságú. A vezetői stílus és szervezeti kultúra határozza meg, hogy az önértékelés formális megfelelési gyakorlatként vagy tanulási folyamatként működik. Magyarországon az Állami Számvevőszék RÉS-elemzése és integritás felmérése, valamint az államigazgatási integritásjelentések [50/2013. (II. 25.) Korm. rendelet 6. § (1) bekezdés] a közszféra integritásának erősítését célozzák, míg nemzetközi szinten a CAF és az OECD indikátorai szolgálnak referenciaalakpént.

A tanulmány célja a vezetéselméleti modellek és az önértékelési rendszerek kölcsönhatásának vizsgálata. Fő hipotézis, hogy az értékalapú, bizalomra épülő vezetés javítja az önértékelés mélységét és hitelességét, míg a taylori logikán alapuló hierarchikus rendszerek korlátozzák annak tanuló funkcióját.

A vezetéselmélet fejlődése jól leképezi az önértékelés átalakulását. A taylorizmus az ellenőrzésre, a TQM a folyamatos fejlesztésre, a Balanced Scorecard a stratégiai visszacsatolásra, míg az agilis vezetés a részvételre és önreflexióra épít. Az önértékelés így a kontrolleszközből a szervezeti tanulás és integritásmenedzsment kulcselemévé vált.

Módszertan

A kutatás kvalitatív, összehasonlító elemzésen alapul, amely a vezetéselméleti modellek és az önértékelési rendszerek közötti kapcsolatrendszer vizsgálgja. A módszertani megközelítés célja annak feltárása, hogy a különböző vezetői paradigmák – a taylorizmus mechanikus irányítási elveitől az agilis és értékalapú vezetésig – miként formálják az önértékelés kultúráját, mélységét és tanuló jellegét. A kutatás a dokumentumelemzés, a komparatív modellvizsgálat és az elméleti szintézis módszereit alkalmazza.

Első lépésben a vezetéselméleti modellek fejlődési ívének elemzése történik, amely magában foglalja a klasszikus (Taylor, Fayol), a minőségirányítási (Deming, Juran), valamint a modern, értékalapú és agilis irányzatokat. Ezt követően a tanulmány három nemzetközileg elismert önértékelési modell – a Malcolm Baldrige, az EFQM és a CAF – részletes elemzését végzi el, különös tekintettel azok vezetési dimenzióira, értékrendszerére és tanulási mechanizmusaira. Kitér

az önértékelés új, speciális területeire, mint például az egészségügy és a szervezeti integritás mérése. Összegzőként rávilágít a vezetéselméletek és az önértékelés összefüggéseire.

Eredmények

A vezetéselméleti paradigmaváltás lépéseinek áttekintése a taylorizmustól az agilis menedzsmentig

Thomas S. Kuhn a *Tudományos forradalmak szerkezete* című művében alkototta meg a paradigma fogalmát, amely azóta is mérföldkőnek számít a tudományfilozófiában. Kifejtette, hogyan születnek és formálódnak az új kutatások és elméletek, milyen elméleti viták vannak porondon, hogyan hatnak egymásra az összeütköző vagy éppen egymást támogató, kiegészítő vélemények. Neki köszönhetjük a „tudományos kutatás paradigmája” kifejezés meghonosítását és alkalmazását. Ezen megfogalmazás alatt Kuhn olyan, általánosan elismert tudományos eredményeket ért, „melyek egy bizonyos időszakban a tudományos kutatók egy közössége számára problémáik és problémamegoldásaik modelljeként szolgálnak” (Kuhn, 1984). Szerinte a paradigma egyaránt jelent felhalmozott ismereteket, elméleteket és módszereket, amelyek azonban nem önmagukban fontosak, hanem attól, hogy a „tudomány művelésének egy problémamegoldási modelljévé szerveződnek össze” (Hideg, 2012).

A paradigma megjelenési formáját tekintve olyan tudományos nyelvezet, fogalomhasználat, amit adott tudományterület művelőinek közössége a kommunikáció eszközeként is használ (Kuhn, 1977). Kornai János a paradigma lényegét három pontban ragadja meg. Azonos paradigma mentén kutatnak azok a tudósok, akik (1) azonos vagy egymással közeli „rejtvények” megfejtését keresik, (2) azonos vagy egymáshoz közeli rokonságban álló fogalmi apparátust használnak, (3) azonos vagy hasonló módszertant használnak a megfigyelésre, a tapasztalatok feldolgozására és következtetések levonására (Kornai, 1999). Kornai saját paradigma fogalma nem fedti le teljesen a Kuhn által megadott értelmezést, viszont elég közel áll ahhoz, amit napjainkban paradigmán értünk.

A paradigma fontos tulajdonsága, hogy tudományos közösséghez kötött és dinamikus. A tudósokat a paradigmaváltásra első sorban más tudományterületek paradigmáinak hatékonyabb volta, vagy a társadalmi értékek változása ösztönzik, de hatást gyakorolhat rájuk a társadalmi gyakorlat vagy a praxis is (Hideg, 2012). „Egy paradigma addig életképes, amíg még meg tudja magyarázni az új tapasztalatokat. Ezután viszont szinte törvényszerűen át kell fordulnia egy olyan

új szemléletbe, amely már tartalmazza az új tapasztalások magyarázatait is” (Kránitz, 2023).

A vezetéselméletet érintő paradigmaváltást Willy A. Sussland négy generáció elméletére alapozva mutatom be.

Az első generáció: Taylor tudományos menedzsmentje és a vezetéselmélet más klasszikusai

Az egész azzal kezdődött, hogy Frederick Winslow Taylor, az acélgyárban dolgozókat figyelve azt tapasztalta, hogy az ott dolgozó emberek nagy része szokások szerint, nem valamiféle szervezett módszer alapján végzi a munkáját, a vezetőknek pedig fogalmuk sem volt hogyan zajlanak a munkafolyamatok. Szerette volna növelni a munka hatékonyságát, de hosszú út vezetett a munkások teljesítményének fokozásától a munkafolyamatok racionalizálásáig.

Miután magasabb követelményeket határozott meg, a munkások tiltakozásuk kifejezésére szétrombolták a gépeket. Ekkor jött rá, hogy a munkafolyamatokat kell inkább modernizálnia. Először kisebb kísérleteket végzett, például új lapátokat tervezett a lapátolás hatékonyságának fokozására, majd egy stopper és biomechanikai elemzések felhasználásával próbálta elérni, hogy hatékonyabb módon állítsanak elő nyersvasat a vasúti kocsikhoz. A kísérletei idővel sikerre vezettek, és az új módszerével szinte megduplázódott a munkások által előállított nyersvas mennyisége. Ezek az idő- és mozgástanulmányok lettek Taylor tudományos menedzsmentelméletének az alapjai. Ennek eredményeként 1911-ben kiadta *A tudományos irányítás alapelvei* című monográfiáját. Műve a „20. század első felének ipari vezetéselméleti bestsellere lett” (Kránitz, 2023). Tudományos módszerekkel elemezte a leghatékonyabb termelési folyamatot a termelékenység növelése érdekében. Taylor tudományos irányítási elmélete szerint a munkahelyi vezetők feladata a megfelelő termelési rendszer kidolgozása a gazdasági hatékonyság elérése érdekében. Taylor a dolgozók viselkedésének szisztematikus elemzésével, a feladatok kisebb egységekre való felosztásával, valamint a dolgozók megfelelő képzési formájának tudományos vizsgálatával és megtalálásával a vezetési elvek tudományát hozta létre (Uddin & Hossain, 2015).

Bár sokan méltatták eredményeit, azért a kritikus észrevételek sem kerültek el, úgy gondolták, hogy a munkásokkal kapcsolatban konfliktusokat, közönyt és hanyagságot vezetett be a munkahelyeken (Ratnayake & Ima, 2009). Taylor elmélete mára már elérte a határait. A digitális forradalom okozta változások miatt már a hatékonyságot elsődlegesnek tartó, a taylori gépi-modellalapú szervezetek inkább kihívásokkal, mint jó megoldásokkal szembesülnek (Kránitz, 2023).

Taylor vezetéselméletét egészítette ki Henri Fayol, aki szerint egy vezetőnek előrelátónak, tervezőnek, jó szervezőnek kell lennie, mindamellet, hogy munkájába be kell építenie az utasítást, ellenőrzést és koordinálást. Hitt abban, hogy a vezetés megtanulható (Gál, 2020). A 20. században Max Weber dolgozta ki a bürokrácia elméletét, amit a modern társadalom szükségszerűségnek tekintett. Álláspontja szerint a komplex gazdasági és politikai-jogi rendszerek kifejlődése igényli az uralom racionális típusát, amely illeszkedik és ösztönzi a modern ipari társadalom kifejlődését (Jenei, 2016).

A második generáció: a teljes körű minőségmenedzsment

A teljes körű minőségmenedzsment (TQM) tekinthető a következő fejlődési szakasznak a vezetéselméletben. Ez az új szemlélet W. Edwards Deming és két japán tudós Ishikawa és Akao nevéhez köthető. A TQM az ügyfelek elégedettsége érdekében a szervezeti és stratégiai folyamatok hatékonyságára, valamint a folyamatos üzleti fejlesztésekre összpontosít. Hatalmas eszköztárral rendelkezik, amely segíti a csapatokat a munkában. A TQM nagyon lényeges előrelépés a taylorizmushoz képest. Először is „totális” vagy rendszerszintű megközelítést alkalmaz; másodsor összekapcsolja a stratégiát és a műveleteket; harmadszor a munkát csapatokhoz rendeli; negyedszer a figyelmet az ügyfelek igényeire és szükségleteire összpontosítja; végül bevezeti a folyamatos fejlődés fogalmát (Sussland, 2021).

A TQM megvalósításának végső célja, hogy valamennyi alkalmazott törekedjen a teljesítményének és a kreativitásának folyamatos fejlesztésére. A TQM felülről, vezetői szintről kiindulva építkezik. Átfogja az egész szervezet működését, nemcsak a folyamatokra terjed ki, hanem a vezetésre és az erőforrásokra is. A hangsúlyt a vevői elégedettségre és a szervezeti működés folyamatos fejlesztésére helyezi (Topár, 2009).

A harmadik generáció: a Balanced Scorecard szervezetek

A vezetéselmélet harmadik újítása az olyan tudósok érdeme, mint Robert S. Kaplan és David P. Norton professzorok, akik felhívták az üzleti vezetők figyelmét az immateriális erőforrások fontosságára. Az immateriális erőforrások fontosságát széles körben elismerik, de a hagyományos számvitel figyelmen kívül hagyja. Ennek eredményeképpen a legtöbb szervezet továbbra is csak a pénzügyi eredmények alapján tervez és számol be, és hajlamos rövidtávra összpontosítani (Sussland, 2017).

Kaplan és Norton *A stratégiaközpontú szervezet – Hogyan lesznek sikeresek a Balanced Scorecard vállalatok az új üzleti környezetben?* című műve szerint

a stratégia még soha nem volt olyan fontos, mint napjaink új üzleti környezetében. A kutatások és a tapasztalatok mégis azt mutatják, hogy a legtöbb vállalat nem tudja sikeresen megvalósítani stratégiáját, mégpedig többnyire azért nem, mert felülről lefelé irányuló, pénzügyi szempontú és taktikai vezetési folyamatokat alkalmaz, amelyeket még a múltbeli szervezetek számára terveztek. Kaplan és Norton, a Balanced Scorecard, e forradalmian új teljesítménymenedzsment-eszköz alkotói, egy merőben újszerű megközelítést mutatnak be, amely a stratégia megvalósítását minden vállalati dolgozó mindennapi feladatát képező, folyamatos tevékenységgé alakítja át. Kétszáz, a Balanced Scorecardot már bevezetett vállalatnál tíz év alatt szerzett tanulási és kutatási eredményeiket ismertetik könyvükben. Húsz esettanulmányon keresztül mutatják be, hogyan fejlesztették a vállalatok egyre magasabb szintre a Balanced Scorecardot, arra használva a kiegyensúlyozott mutatószámrendszert, hogy olyan új teljesítménymenedzsment-keretet alkossanak meg, amely a stratégiát helyezi a legfontosabb vezetési folyamatok és rendszerek középpontjába.

Kaplan és Norton öt elvet fogalmaz meg a stratégiaalkotó szervezet létrehozására: 1. Fordítsuk le a stratégiát az operatív működés nyelvére. 2. Alakítsuk a szervezetet a stratégiához. 3. Tegyük a stratégiát mindenki mindennapi feladatává. 4. Alakítsuk folyamatos tevékenységgé a stratégiaalkotást. 5. A változást a felső vezetők kezdeményezzék. Az alkotók részletesen beszámolnak arról, hogy a különböző területeken (magánszektor, közszféra, nonprofit szféra) működő szervezetek hogyan alkalmazták ezeket az elveket, és érték el átütő és fenntartható javulást teljesítményükben. Erre a forradalmi üzleti ötletre építve a mai vezetők úgy képesek formálni vállalatukat, hogy azok választ tudjanak adni a kihívásokra, és eredményesen működjenek az új üzleti környezetben (Kaplan & Norton, 2002).

A negyedik generáció: az agilis vezetés

Sussland szerint a menedzsment negyedik újítása, az agilis menedzsment nem akadémikusok munkája, mint az előző menedzsment-innováció esetében, hanem közvetve informatikai programozóké, akik 2001-ben kiadták az *Agilis kiáltványt*, és lefektették az agilis projektek elveit és gyakorlatát az informatikai programozással kapcsolatban. Az olyan szoftvercégek, mint a Microsoft, és az olyan internetes cégek, mint az Amazon, átvették ezeket az elveket és gyakorlatokat, és elterjesztették azokat az egész vállalatban belül.

Miben ragadható meg Taylor tudományos menedzsmentje és az agilis vezetés közötti különbség? A taylorizmus esetén a hatalom a kevés számú főnök kezében koncentrálódott, addig az agilis menedzsment széles körben, sok csapat között osztja szét a hatalmat. Ennek érdekében a stratégiákat olyan

feladatokra bontja le, amelyeket ki lehet osztani a csapatokra, és amelyeket a csapatok okosan, egyszerűen és gyorsan tudnak kezelni. Ezután az agilis menedzsment újra összerakja a dolgokat, hogy optimalizálja a szinergiákat és az értékteremtést az érdekeltekkel és az érdekeltek számára.

Nézzük meg a korábban ismertetett TQM és az agilis menedzsment közös és eltérő vonásait. Az agilis menedzsment is rendszerszintű a stratégiáiban, ösztönző az emberekkel való bánásmódban, a gyakorlatai szisztematikusan kerülnek bevezetésre. Az agilis menedzsment a „Scrum”-on és a lean menedzsmenten alapuló eszköztárat használja. A TQM-hez hasonlóan az agilis menedzsment is a folyamatos fejlesztésekre törekszik. A TQM-mel ellentétben azonban az agilis menedzsment nem ad magának időt a végső kiválóság keresésére, a dolgoknak gyorsan kell haladniuk, és később gyorsan is kell fejlődniük. Az agilis menedzsment szintén erősen részvételi jellegű a kommunikáció négy vektorán – felülről lefelé, alulról felfelé, belülről kifelé, kívülről befelé –, és a csapatok részt vesznek mind a tervezésben, mind a jelentéstételben.

Az agilis menedzsmenttel szemben, ami az egyszerűséget és a gyorsaságot hangsúlyozza, a TQM azonban meglehetősen nehézkes és időigényes módszertan. Az agilis menedzsment elősegíti az innovációt, és következképpen nagy jelentőséget tulajdonít az immateriális erőforrások fejlesztésének, és különösen a különböző típusú tehetségeknek, amelyek kölcsönhatásba lépnek a csapatok és hálózataik kollektív kreativitásának ösztönzése érdekében (Sussland, 2018).

A vezetéselemélet fent ismertetett négy generációja a munkaerő hatékony felhasználástól a munkaerő tudásának összeadásáig és szervezetben belüli rugalmas alkalmazásáig vezet el napjainkban egy olyan paradigmaváltáshoz, ahol a merev szervezeti együttműködés lesz a jellemző.

„Jelenleg egy olyan paradigmaváltásban vagyunk, melyben a szervezetek a newtoni világképre épülő mechanikus és az élő szervezetekre jellemző kölcsönhatásokra épülő működésmódok között egyensúlyoznak” (Kránitz, 2023).

Sok hagyományos szervezet továbbra is ragaszkodik a megszokott hagyományos alapelvekhez és technikákhoz. A taylorizmus már több mint százéves, de az ABC-jét, a tekintély–bürokrácia–kontroll hármását még mindig széles körben alkalmazzák.

A szervezeti önértékelés

A szervezeti önértékelés a működés, a folyamatok, az eredmények belső, szisztematikus elemzése, amelynek célja az erősségek és fejlesztendő területek feltárása. Ezeken a fogalmi kereteken belül tehetjük a hangsúlyt a teljesítménymérésre és az önreflexióra (Ford & Evans, 2002), a minőség irányításra és a folyamatos

fejlesztésre (EFQM, 2020), a partneri szemléletre és a szervezeti tanulásra (EIPA, 2022), vagy kifejezetten a vezetésfejlesztésre (Dobák & Antal, 2015).

Az önértékelési modellek

Az önértékelési modellek fejlődése az 1970-es évektől kezdve jól kirajzolható egy logikus és egymásra épülő ív mentén. Az első jelentős mérföldkő Marvin Weisbord (1976) nevéhez fűződik, aki megalkotta a Six-Box Modellt, az egyik legkorábbi strukturált szervezeti diagnosztikai keretet. Ez a modell hat dimenzió mentén (célok, struktúra, kapcsolatok, jutalmazás, vezetés, segítő mechanizmusok) tette lehetővé a szervezeti problémák rendszerszintű feltárását, és ezzel megalapozta a modern diagnosztikai szemléletet (Weisbord, 1976).

Ezt követően a McKinsey 7S modell (Peters & Waterman, 1977) jelentette a következő nagy lépést, amely bevezette a szervezeti illeszkedés (alignment) fogalmát. A modell hét kulcstényezőt azonosított, és hangsúlyozta, hogy a szervezeti hatékonyság nem pusztán az egyes elemek fejlettségén, hanem azok összehangoltságán múlik. Ez a gondolat a későbbi szervezetdiagnosztikai modellek központi elemévé vált (Peters & Waterman, 1982).

Erre építve Nadler és Tushman (1980) megalkották a Congruence Modellt, amely az illeszkedés koncepcióját továbbfejlesztette, és kiterjesztette a viselkedési és kulturális dimenziókra is. Modelljük újdonsága abban rejlett, hogy a szervezetet nyílt rendszerként értelmezték: a környezetből érkező inputokat a szervezet belső folyamatai (munka, emberek, struktúra, kultúra) alakítják át kimenetekké, miközben a hatékonyság kulcsa az elemek közötti „kongruencia” vagy „illeszkedés” (Nadler & Tushman, 1980).

A következő nagy elmozdulás a Malcolm Baldrige National Quality Award (1987) létrejöttével történt, amely már nem csupán a szervezeti illeszkedésre, hanem a teljesítménykiválóságra és az értékteremtésre fókuszált.

Ezt a gondolatot továbbvitték az európai modellek, különösen az EFQM Excellence Model (1991), amely a Baldrige keretrendszer adaptált, európai változata volt. Az EFQM a szervezeti kiválóságot kilenc kritérium mentén értelmezte, és a tanulás, innováció és fenntarthatóság integrált vizsgálatát tette lehetővé (EFQM, 1991). Az EFQM-modell nemcsak a magánszférában, hanem a közszolgálati szervezetekben is széles körben elterjedt, és a benchmarking-alapú fejlesztés eszközévé vált.

Az EFQM elveit és a Baldrige-modell módszertanát követve született meg a CAF – Common Assessment Framework (2000), amelyet az Európai Unió tagállamai közösen dolgoztak ki a közsféra szervezetei számára. A CAF célja, hogy az EFQM-alapú önértékelési rendszert egyszerűsített, közigazgatási környezetre

szabott formában tegye alkalmazhatóvá, elősegítve ezzel a jó kormányzás, átláthatóság és minőségfejlesztés megvalósítását az állami és önkormányzati intézményekben (EIPA, 2000; European Commission, 2013). A modell az európai közszféra „tanuló szervezetként” való működését kívánja ösztönözni, miközben a Baldrige és EFQM elveit (vezetés, stratégia, partnerség, folyamatok, eredmények) adaptálja. A 2010-es években a CAF-ot alkalmazták a magyar közigazgatásban is.

A továbbiakban részletesen a Malcolm Baldrige, az EFQM és a CAF önértékelési modell jellemzőire fókuszálók. A három modell együttes bemutatása lehetővé teszi, hogy komplex, nemzetközi összehasonlításban is értelmezhető képet adjon az önértékelési rendszerek fejlődéséről, elméleti háttéréről és gyakorlati hasznáról. Ezek a modellek hidat képeznek a minőségirányítás, a teljesítménymenedzsment és az integritásfejlesztés között.

A Malcom Baldrige modell

Napjainkban az egyik legelterjedtebb önértékelési modell a közel 35 éve működő Malcom Baldrige modell. A Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence (CPE) egy 1987-ben az Egyesült Államokban indított, minőség- és teljesítményfejlesztést célzó keretrendszer. Létrehozásának célja a szervezetek versenyképességének, hatékonyságának és minőségének növelése. Bár eredetileg a Malcolm Baldrige Nemzeti Minőségi Díj értékelési alapját képezte, mára világszerte elismert önértékelési és szervezetfejlesztési eszközzé vált (Ford & Evans, 2000).

A Baldrige-modell egy integrált hatékonysági keretrendszer, amely különböző tudományágak elveit egyesíti. Elméleti alapját a stratégiai menedzsment (Ansoff, 1965; Chandler, 1962), a minőségirányítás (Deming, 1986; Juran, 1989), a rendszerelmélet (Churchman, 1968; Ackoff, 1970), valamint a humánerőforrás-menedzsment (Lengnick-Hall & Lengnick-Hall, 1988) koncepciói adják.

Multidiszciplináris természete miatt Ford és Evans (2000) a Baldrige Kiválósági Kritériuma (CPE) rendszert úgy jellemezték, mint egy „kutatásból a gyakorlatba ültetett tudásmodellt”, amely magába foglalja a vezetésstudomány, a HR, a marketing, az informatika és a minőségmenedzsment elméleti kereteit.

A Baldrige-modell alkalmazása a kutatási eredmények szerint (General Accounting Office, 1991; Hendricks & Singhal, 1997; NIST, 1997) számos pozitív hatással jár a szervezetekre. A modell segítségével javul a szervezeti teljesítmény és a versenyképesség, emellett erősíti a stratégiai gondolkodást és a különböző vezetői funkciók integrált menedzsmentjét. Támogatja a tanuló szervezet kialakítását, amely mérés- és eredményorientált módon működik, rendszerszintű szemléletet biztosítva a minőség folyamatos fejlesztésében. Mindez

empirikus adatokkal igazolt, és teljes mértékben összhangban áll a stratégiai menedzsment alapvető elméleti tételeivel is (Andrews, 1971; Mintzberg, 1987). A modell hátrányaként említhető, hogy bonyolultsága miatt kisebb szervezetek számára nehezen adaptálható, és nem biztosít egyértelmű módszertant a megvalósításhoz (Hertz, 1997).

Az EFQM-modell

Az EFQM-modell (European Foundation for Quality Management Excellence Model) az egyik legprominensebb európai önértékelési és szervezeti kiválósági keretrendszer, amelyet 1988-ban alapítottak a minőségirányítási és a szervezeti teljesítményfejlesztési törekvések támogatására.

A modell lényege, hogy a szervezetet egységes, holisztikus rendszerként közelíti meg, ezáltal a vizsgálat nem korlátozódik pusztán a végső eredményekre, hanem kiterjed az azokat előidéző folyamatokra, a vezetésre, a stratégiára és az erőforrás-menedzsmentre is (Porter & Tanner, 2012).

Az EFQM két központi pilléren nyugszik, az egyik a Kiválóság Alapelvei, a másik a RADAR-Logika. A modell alapját nyolc fundamentális elv képezi, mint például az érintettek bevonása, a folyamatos tanulás és innováció ösztönzése, valamint a társadalmi felelősségvállalás (Conti, 2007). A RADAR logikai keret biztosítja a folyamatos önértékelés és fejlesztés ciklikus megközelítését. A mozaikszó az alábbi lépésekre utal: Results (Eredmények), Approach (Megközelítés), Deployment (Alkalmazás), Assessment (Értékelés) és Refinement (Továbbfejlesztés) (Conti, 2007).

Az EFQM-modell önértékelésen alapul, amely során a szervezet rendszeresen elemzi saját működését, azonosítja erősségeit és fejlesztendő területeit. Ezáltal elősegíti a tanuló szervezet kialakulását, a teljesítményjavulást és a benchmarking lehetőségét (Eskildsen & Dahlgard, 2000). A modell különösen elterjedt az európai közszférában és a nagyvállalatoknál, de adaptált formában kkv-k és nonprofit szervezetek is alkalmazzák (Tari, 2013).

Annak ellenére, hogy az EFQM-modell strukturált és bizonyított módszer a szervezeti kiválóság növelésére, kritikákat is kapott. Egyes szerzők szerint túl általános és jelentős adminisztratív terhet ró a szervezetekre. Felmerült az is, hogy kevésbé alkalmas lehet a gyorsan változó környezetben lévő, dinamikus innovációt igénylő szervezetek számára (Santos-Vijande & Álvarez-González, 2007).

A modell hatékonysága kritikus mértékben függ a vezetés elkötelezettségétől és a fennálló szervezeti kultúrától. Amennyiben ezek a feltételek hiányoznak, az EFQM-önértékelés hajlamos formális gyakorlattá válni, a valódi fejlődési potenciál kiaknázása nélkül (Zink, 2011).

Összességében az EFQM-modell az önértékelés strukturált és hiteles módszere, amely lényeges mértékben járul hozzá a szervezeti kiválóság, a minőségirányítás és a teljesítménykultúra kialakításához, feltéve, hogy az alkalmazása valódi fejlődési szándékon alapul, és azt a vezetés, valamint a munkatársak elkötelezettsége is támogatja.

Az EFQM-modell legújabb, 2020-as verzióját Luis Fonseca elemezte részletesen, aki szerint az átdolgozott keretrendszer a korábbi változatoknál nagyobb hangsúlyt fektet a szervezeti cél és a fenntarthatóság kapcsolatára, valamint a jövőorientált transzformációra. A modell új szerkezete a stratégiai irány, a megvalósítás és az eredmények integrált értékelését teszi lehetővé. Fonseca ugyanakkor kritikusan megjegyzi, hogy az új EFQM-modell „nem-előíró” jellege rugalmasabbá teszi az alkalmazását, de növeli a szubjektivitás kockázatát, és a gyakorlati implementációhoz erősebb vezetői és módszertani támogatásra van szükség (Fonseca, 2021; Fonseca et al., 2021).

A CAF-modell

A CAF (Common Assessment Framework), vagyis a Közös Értékelési Keretrendszer, az európai közszféra számára kidolgozott, önértékelésen alapuló minőségfejlesztési modell. Létrehozásakor (2000) az Európai Közigazgatási Intézet (EIPA) és az EUPAN célja az volt, hogy az EFQM Kiválósági Modell elveit adaptálja a közszolgálati környezetre (EIPA, 2020).

A CAF fő küldetése a szervezeti kiválóság és a jó kormányzás elősegítése, valamint az állampolgári és ügyfélelégedettség növelése a közszolgáltatásokban. A CAF alkalmazása a PDCA-cikluson (Plan–Do–Check–Act) nyugszik, ami garantálja a folyamatos fejlesztés és a tanuló szervezet kultúrájának kialakulását (Lakatos, 1971).

A CAF fő előnye, hogy fejleszti a vezetői gondolkodást, támogatja a stratégiai tervezést és erősíti az átláthatóságot és az integritást (Van Dooren & Bouckaert, 2009). Ugyanakkor a modell hátránya a szubjektivitás: mint minden értékelési mechanizmusnál, az önértékelés minősége nagymértékben függ az értékelők hozzáértésétől. A CAF 2020-as verziója a korábbi, 2013-as modell átfogó frissítése, amely megőrizte az eredeti struktúrát (kilenc kritérium, huszonnyolc alkritérium), ugyanakkor jobban igazodik a 21. századi közigazgatási kihívásokhoz. Nem szerkezeti, hanem tartalmi és szemléletbeli megújulást hozott: a közszféra kiválóságát már nemcsak a teljesítmény, hanem a digitalizáció, innováció, fenntarthatóság és etikus működés integrált megközelítése alapján értékeli (EIPA, 2020).

A CAF alkalmazása három fő szakaszban zajlik: először a szervezet dönt a bevezetésről és kijelöl egy önértékelő csoportot, majd az értékelés során a kilenc

fő kritérium és huszonnyolc alkritérium mentén feltárják az erősségeket és hiányosságokat, végül pedig fejlesztési tervet készítenek.

A folyamat alapja egy bizonyítékokon alapuló kérdőív, amely a szervezet tevékenységét két fő területen – „Enablers” (vezetés, stratégia, munkatársak, erőforrások, folyamatok) és „Results” (ügyfél-, dolgozói, társadalmi, kulcseredmények) – méri. Az értékelés 0–100 pont közötti skálán történik, figyelembe véve a PDCA-fázisokat, majd a csoport konszenzussal állapítja meg a végső pontszámokat. Az eredményekről önértékelési jelentés és fejlesztési akcióterv készül, amely konkrét fejlesztési célokat, felelősöket és határidőket tartalmaz. A módszertan támogatja a szervezeti tanulást, a jó gyakorlatok megosztását és a folyamatos fejlődést, amelyet az EIPA és az EUPAN európai hálózatai koordinálnak. ([URL1](#))

Az önértékelési modellek összehasonlítása

A Weisbord-féle Six-Box modell még egy alapvetően diagnosztikai keret volt: célja a szervezeti problémák feltárása és a működési zavarok beazonosítása hat dimenzió mentén. Nem tartalmazott mérési vagy teljesítményértékelési elemeket, viszont rendszerszintűen közelítette meg a szervezetet, így megalapozta a későbbi komplexebb modelleket.

A McKinsey 7S modell azonban már magasabb absztrakciós szintre emelte a szervezeti gondolkodást azzal, hogy bevezette az „alignment” (illeszkedés) fogalmát. Ez a modell felismerte, hogy a stratégia, a struktúra és a rendszerek csak akkor hatékonyak, ha összhangban vannak a szervezet „soft” elemeivel, mint a stílus, készségek és közös értékek. Ezzel a McKinsey-modell hidat teremtett a strukturális és kulturális tényezők között.

A Nadler–Tushman Congruence Modell a 7S elméleti bázisát továbbfejlesztve nyílt rendszerelméleti alapokra helyezte a szervezetdiagnózist. Míg a McKinsey-modell statikus, a Congruence Model már dinamikus és viselkedésorientált megközelítést kínált, különösen alkalmas volt változásmenedzsment és szervezeti átalakítási folyamatok vizsgálatára.

Ezzel szemben a Malcolm Baldrige Framework már nemcsak diagnosztikai, hanem értékelő és fejlesztő modellként jelent meg. A fókusz a szervezeti kiválóság és teljesítmény elérésén volt, a minőségmenedzsment (TQM) és a stratégiai vezetés szinergiájára építve. A Baldrige-modell erőssége a holisztikus értékelés, amely lefedi a vezetés, stratégia, ügyfélfókusz, munkatársak, folyamatok és eredmények területeit (Bou-Llusar et al., 2009).

Az EFQM Excellence Model (1991) az európai adaptációja volt a Baldrige-modellnek, ám annál rugalmasabb és tanulóorientáltabb megközelítést

alkalmazott. Az EFQM a szervezeti önértékelésre, benchmarkingra és a folyamatos fejlődésre helyezte a hangsúlyt, miközben az innováció, partnerség és fenntarthatóság szempontjait is beépítette.

Az EFQM tapasztalatait a közszféra számára egyszerűsítve jött létre a CAF (Common Assessment Framework, 2000), amely a Baldrige és EFQM elveit adaptálta az állami és önkormányzati szervezetekre. A CAF a jó kormányzás, az átláthatóság és a közszolgálati minőségfejlesztés támogatására készült, és főként önértékelési eszközként szolgál, nem versenyjellegű díjrendszerként.

Az eddig bemutatott vezetéseméleti modellek (Taylorizmus, TQM, BSC, agilis menedzsment) célja a szervezet működésének irányítása, míg az önértékelési modellek (Baldrige, EFQM, CAF) esetében ez a szervezet erősegeinek és gyengeségeinek feltérképezése, a szervezet működésének átfogó értékelése és a fejlesztési irányok kijelölése. A vezetéseméleti modellek valamelyikét napi szinten alkalmazzák, míg az önértékelések időszakosak. A vezetéseméleti modellek aktívak, leírják a teendőket és a gondolkodásmódot a jobb teljesítmény érdekében (például a TQM a folyamatos javítást, a Balanced Scorecard a stratégiai mérést, az agile a rugalmas munkamódszert). Az önértékelési modellek (Baldrige, EFQM, CAF) passzívok vagy reflexívek, tükröt tartanak a szervezet elé, hogy lássa, mennyire sikeresen alkalmazta a modellek által megadott szempontokat és hol van szükség további beavatkozásra.

A szervezeti önértékelés speciális területei

Az egészségügy

Érdeemesnek tartom egy rövid összefoglaló erejéig megemlíteni az egészségügyi tárgyú szervezeti önértékeléseket is. Ha munkaerőpiaci oldalról nézzük a generációs átrendeződésből, az időskorú munkavállalók számának növekedéséből kifolyólag egyre nagyobb hangsúlyt kap az egészségügyi szolgáltatások minősége (World Economic Forum, 2025).

A 21. században jelent meg a health literacy fogalma, amit Magyarországon egészségműveltségként használunk ([URL2](#)). A szervezeti egészségműveltség (OHL) arra utal, hogy egy egészségügyi szervezet mennyire képes megkönnyíteni az emberek számára az egészségügyi információk és szolgáltatások megértését, elérését és használatát egészségük megőrzése érdekében (Brach et al., 2012). Az egyének esetében az egészségműveltséget a World Health Organisation (WHO) a következőképpen fogalmazza meg: „Az egészségműveltség a személyes tudást és kompetenciákat képviseli, amelyek a mindennapi tevékenységek, a társas interakciók

és a generációkon átívelő tapasztalatok révén halmozódnak fel. A személyes tudást és kompetenciákat a szervezeti struktúrák és az erőforrások elérhetősége közvetíti (mediálja), amelyek lehetővé teszik az emberek számára, hogy hozzáférjenek az információkhoz és szolgáltatásokhoz, azokat megértse, értékelje és használja oly módon, hogy elősegítse és fenntartsa a jó egészséget és jóllétet önmaguk és a körülöttük élők számára.” (URL3).

Az egyéni egészségműveltség felmérésével számos magyar (Bíró et al., 2022; Papp-Zipernovszky et al., 2016; Gács et al., 2019; Horváth et al., 2021; Nagy et al., 2015) és külföldi kutató (Baker et al., 2000; Von Wagner et al., 2007; Sørensen, et al., 2012; Connor et al., 2013) foglalkozik. A 2000-es évektől a szervezeti egészségműveltség mérése is a kutatások fókuszába került, hiszen felismerték, hogy az egészségműveltség nemcsak egyéni felelősség, hanem az egészségügyi szervezetek rendszerszintű feladata is (Hayran & Ege, 2023).

A szervezeti egészségügyi műveltség (OHL) egyik legmeghatározóbb mérföldköve 2012-ben következett be, amikor Brach és munkatársai bevezették *Az egészségműveltséget támogató egészségügyi szervezetek tíz jellemzője* című modellt. Ez a keretrendszer konkrétan meghatározta azokat a dimenziókat, amelyek mentén egy egészségügyi szervezet egészségműveltséget támogatóvá válhat, kiemelte a vezetői elkötelezettséget, az információkhoz való könnyű hozzáférést, az egyszerű kommunikációt, a betegek bevonását a tervezésbe, valamint a személyzet képzését. A tíz attribútum egyértelmű útmutatást adott a gyakorlati megvalósításhoz, és alapvető referenciakeretté vált minden későbbi OHL mérőeszköz és fejlesztési modell számára világszerte. A szervezeti egészségműveltség mérésére több nemzetközi modell és eszköz született (Kowalski et al., 2015; Hayran & Ege, 2023; Henrard et al., 2021; URL4; Trezona et al., 2018; Rudd et al., 2019; Bremer et al., 2021).

E modellek együttesen mutatják az OHL-mérés fejlődését: a koncepcionális alapoktól a komplex, többdimenziós és kontextusfüggő önértékelési rendszerekig. Közös tényező bennük, hogy kommunikációs, vezetési és szervezeti kultúra dimenziókban értelmezhetőek, céljuk a szervezet „egészségműveltségi állapotának” feltérképezése, fejlesztési területek azonosítása. Módszereik széles skálát ölelnek fel, kérdőíves önértékelést, önértékelő listát és kézikönyvet, szervezeti auditot/megfigyelést és többdimenziós validált skálákat.

A szervezeti egészségműveltség mérésének fejlődése az elmúlt két évtizedben az egyéni szintről a szervezeti tanulás és kommunikáció felé mozdult el. A korai modellek lefektették az elméleti alapokat, míg az újabb önértékelési eszközök a gyakorlati megvalósítást segítik.

A kutatási irányok ma már a validálás, összehasonlíthatóság és digitális adaptáció felé haladnak, hogy az OHL önértékelés standardizált szervezeti diagnosztikai

eszközzé válhasson. A szervezeti egészségműveltség közvetlen hatással van a munkavállalói jólétre, a teljesítményre és a szervezeti tanulásra, ezért releváns önértékelési dimenzió, mérése megelőző és fejlesztő jellegű, így illeszkedik a szervezetfejlesztés és önértékelés logikájához.

A szervezeti integritás mérése

Az integritás mérése a szervezeti önértékelés speciális formája, amelynek célja a szervezet etikai működésének, átláthatóságának és a korrupciós kockázatokkal szembeni ellenálló képességének vizsgálata. A módszer alapja, hogy az integritás nem pusztán erkölcsi kategória, hanem szervezeti teljesítménydimenzió, amely a jó kormányzás, a bizalom és a szervezeti kultúra fenntartásának egyik feltétele (Huberts, 2014; 2018; OECD, 2017). Az integritás mérésének célja, hogy a szervezet önreflektív módon feltérképezze azokat a tényezőket, amelyek az etikus működést, a kockázatok megelőzését és a felelősségteljes döntéshozatalt befolyásolják. A folyamat az önértékelési modellek (EFQM, CAF, Baldrige) logikáját követi: rendszerszintű vizsgálatot végez a szervezet vezetési gyakorlatairól, kontrollmechanizmusairól, szabályozottságáról és az etikai normák beágyazottságáról. Az integritás mérése így nem ellenőrzés, hanem tanulási és fejlesztési folyamat.

Az Állami Számvevőszék integritás felmérése és RÉS elemzése

Az Állami Számvevőszék (ÁSZ) által 2011 és 2019 között végzett integritás felmérés módszertana egyértelműen az önértékelési modellek családjába tartozik, de egy specifikus, prevenció célú fókusszal ([URL5](#)).

Az ÁSZ felmérését a holland tapasztalatokon alapuló, de adaptált „magyar integritás modell” képezi. A módszertan alapja a kockázatfelmérelen és a prevención alapuló holland integritási modell volt, amelyet az ÁSZ adaptált a magyar közszféra sajátosságaihoz. Ez lényegileg egy nagyszabású, éves rendszerességgű, kérdőíves kutatás volt, melyben a szervezetek önkéntesen vettek részt. A kérdőív kitöltése 2018-tól elektronikus úton történt. Az ÁSZ integritás felmérésének alapvető célja az volt, hogy önkéntes válaszadáson keresztül feltárja a közintézményeket fenyegető korrupciós kockázati jellemzőket és az ellenálló képességüket gyengítő tényezőket. A felmérés eredményei láthatóvá tették a legveszélyeztetettebb területeket, valamint a kontrollkörnyezet kiépítettségével szemléltetett ellenálló képességet az intézménycsoportok szintjén. A kérdőív

kitöltése kettős célt szolgált: közvetlen visszacsatolást adott az intézmények integritási helyzetéről, és tanulási folyamatot indított el, tudatosítva a kockázatokat, és felhívta a figyelmet a jogszabályokon túli, megelőzést szolgáló kontrollokra. A kérdőív a korábbi tapasztalatok és a résztvevők észrevételei alapján folyamatosan fejlődött, a 2019. évi változat például már 66 fő- és 30 alkérdésből állt, amelyek kilenc fő témakört fedtek le (támogatások, beszerzések; jogalkotás/hatósági tevékenység; közfeladat/közzolgáltatás; külső gazdasági kapcsolatok; humán erőforrás és szervezeti jellemzők; belső szabályozottság/ellenőrzés) (URL6, Német et al., 2019).

Az ÁSZ integritás felmérése tipikus önértékelési modellként működött, mivel a felmérésben részt vevő szervezet a kérdőív kitöltésével saját maga végezte el a diagnosztikát a megadott kritériumrendszer alapján. Az eredmény nem csupán egy minősítés volt, hanem a folyamatos fejlesztés alapját képezhette. A felmérésben való részvétel önmagában is növelte az integritástudatosságot a szervezeteken belül, ami alapvető célja az önértékelési folyamatoknak. A fent ismertetett EFQM- vagy a CAF-modellek a teljes szervezeti kiválóság és a teljesítmény holisztikus mérésére fókuszálnak (vezetés, stratégia, folyamatok, eredmények), az ÁSZ felmérése viszont egy szűk, speciális területre, az integritásra és a korrupciós kockázatok elleni védelemre összpontosított.

Ezáltal az ÁSZ integritás felmérése egy speciális célú önértékelési eszköz, amely a szélesebb körű menedzsment- és minőségfejlesztési modellek (mint az EFQM) részét képező, általánosabb „vezetés” és „folyamatok” kritériumok egyik aldimenzióját (az etikus működést és belső kontrollt) mélyíti el.

A RÉS-elemzés

Az RÉS-elemzés olyan szervezeti önértékelési és kontrollrendszer-felmérési módszer, amelyet szintén az ÁSZ dolgozott ki a magyar költségvetési szervek integritásirányítási rendszerének értékelésére. A módszer kiváltója az a felismerés, hogy a szervezeti integritás – vagyis az, hogy egy szervezet „az legyen, aminek lennie kell” (érintetlen, intakt) – kulcsa a korrupció megelőzésének. Az elnevezés: R = Rendszerezés, É = Értékelés, Sz = Szabályozás („rések” feltárása, azaz a kontroll- és szabályozási hiányosságok felfedése) (Jenei & Pulay, 2016). Leegyszerűsítve, első lépésben azonosításra kerülnek a kockázatok, majd a második lépésben vizsgáljuk, hogy a kontrollok kiépítettsége és szabályozottsága milyen szintű, végül a feltárt hiányosságok (rések) megszüntetéséhez szükséges szabályzatok, eljárások kidolgozása, meglévők aktualizálása zárja a sort (Jenei & Pulai, 2016). A legfőbb cél az, hogy a szervezet azonosítsa azokat a területeket, ahol az integritás tovább erősíthető. A hangsúly itt

a megelőzésen és a folyamatos fejlesztésen van, nem pedig a hibák felderítésén vagy a szankciók alkalmazásán. Lehetővé teszi a szervezet számára, hogy önértékelés keretében feltérképezze saját integritásának helyzetét, és belső fejlesztési folyamatokat indítson el. Ellentétben a kizárólagos szabályosság-ellenőrzéssel, a RÉS-elemzés az értékek, a kultúra, a kontrollrendszer és kockázatkezelés összekapcsolására épít.

Az államigazgatási szervek integritás felmérése

Az államigazgatási szervek integritásirányítási rendszeréről és az érdekérvényesítők fogadásának rendjéről szóló 50/2013. (II. 25.) Korm. rendelet 3. § (1) bekezdése előírja, hogy az államigazgatási szerv évente december 31-ig fel kell mérje a működésével kapcsolatos integritási és korrupciós kockázatokat, és az alapján intézkedési tervet kell készítenie. A 3. § (2) bekezdése szerint az intézkedési terv végrehajtását, illetve eredményét integritásjelentésben kell összefoglalni, és a tárgyévet követő év február 15-ig megküldeni a felelős miniszter(ek)nek.

Az államigazgatási szervek az integritásirányítási rendszerük felmérését és értékelését éves önértékelési folyamat keretében végzik, amely több, egymásra épülő lépésből áll. A folyamat az előkészítéssel és adatgyűjtéssel kezdődik: ekkor – ha még nincs – kinevezik az integritás-tanácsadót, áttekintik az előző évi jelentést és intézkedési tervet, valamint bevonják a releváns szervezeti egységeket és összegyűjtik az értékeléshez szükséges dokumentumokat. Ezt követi a kockázatok folyamatalapú azonosítása, amikor a szervezet feltérképezi az integritást vagy korrupciót veszélyeztető tevékenységeket, meghatározza, hogy ezeket a jövőben hogyan, milyen intézkedésekkel kezeljék és kövessék nyomon ([URL7](#)).

A negyedik lépés az integritásirányítási rendszer értékelése, amelyet egy egységes önértékelő kérdőív segítségével végeznek el, lefedve az irányítás, stratégia, HR, a kockázatkezelés és az etikus működés területeit. Az értékelést szöveges elemzés egészíti ki, amely feltárja a főbb tapasztalatokat, erősségeket és gyengeségeket. A dokumentum célja, hogy az önértékelés ne csak számokból álljon, hanem narratívát adjon a szervezet integritási helyzetéről. Ez alapján lehet a következő évre megalapozottan új intézkedési tervet készíteni. Az eredmények alapján a szervezet intézkedési tervet készít, amely meghatározza a szükséges fejlesztéseket, felelősöket, határidőket és elvárt eredményeket.

Az év során a szervezet folyamatosan nyomon követi az intézkedések megvalósulását, dokumentálja az eredményeket és tapasztalatokat, majd az

év végén elkészíti az éves integritásjelentést, amely összefoglalja az értékelés fő megállapításait, a végrehajtott intézkedéseket és a következő évre vonatkozó terveket. A folyamat utolsó szakasza a felülvizsgálat és újratervezés, amely során a szervezet levonja a tanulságokat, frissíti a kockázati térképet és újrakezdi az önértékelési ciklust ([URL7](#)). Ez a rendszer az PDCA (Plan–Do–Check–Act) logikát követi, biztosítva az integritásirányítás folyamatos fejlesztését és átlátható működését.

Integritás érettségi modellek

Az érettségi modellek (maturity modellek) olyan átfogó önértékelési és fejlesztési eszközök, amelyek lehetővé teszik a kormányzati és közszférabeli szervezetek számára, hogy felmérjék integritási rendszerük fejlettségi szintjét a nemzetközi jó gyakorlatokhoz viszonyítva ([URL8](#)).

Az OECD által kidolgozott Public Integrity Maturity Models négy szintet különböztet meg – a kezdeti (Nascent) állapottól, ahol az integritási rendszer csak részben vagy formálisan létezik; a fejlődő (Emerging) szinten át, ahol már vannak működő elemek, de hiányos a rendszeresség; a megerősödött (Established) szintig, ahol a folyamatok beépültek és a gyakorlat összhangban áll a szabályozással; egészen a vezető (Leading) szintig, ahol a szervezet érett és mások számára is példamutató integritási kultúrával bír. A modell fő célja, hogy holisztikus képet nyújtson a közszféra integritási kultúrájáról és kijelölje a szükséges fejlesztési irányokat a vezetők, tanácsadók és szakemberek számára az erősségek és gyengeségek azonosításához ([URL8](#)). Míg az OECD integritás mérésére szolgáló közszféra integritás indikátorok (Public Integrity Indicators) kvantitatív adatokkal szolgálnak, az érettségi modellek kvalitatív, önreflektív értékelést tesznek lehetővé, kiegészítve az OECD közszolgálati integritásról szóló ajánlásait ([Szabóné Gál, 2022](#)). A modell hitelességéhez elengedhetetlen a különböző szakterületek (például HR és jog) képviselőinek bevonása, mivel a cél nem csupán egy pillanatkép rögzítése, hanem egy olyan fejlődési ív megadása is, amely segíti a szervezetet a legmagasabb integritási szint elérésében.

Egy másik érettségi modell, az Integrity Framework Maturity Self-Assessment Tool egy olyan önértékelési eszköz, amelyet a Nyugat-Ausztrália Közszféra Bizottság fejlesztett ki a közszféra szervezetei számára. Célja, hogy a közintézmények felmérjék és fejlesszék saját integritásirányítási rendszerük érettségi szintjét. A módszertan 13 fő elemből áll (például vezetés, etika, kockázatkezelés, bejelentési mechanizmusok), amelyekhez négy fejlődési szint tartozik: kezdő, fejlődő, beágyazott, kiváló. A szervezetek önértékeléssel

meghatározzák, hol állnak jelenleg, majd kijelölik a kívánt szintet és fejlesztési tervet készítenek (URL9).

Előnye, hogy strukturált, átlátható és fejlesztésorientált rendszert kínál, amely segíti az integritáskultúra beépülését és a folyamatos fejlődést. Ugyanakkor önértékelésen alapul, ezért szubjektív lehet, és jelentős adminisztratív erőforrást igényel az adatok begyűjtése. Az eszközt a nyugat- ausztrál állami intézmények (minisztériumok, ügynökségek, önkormányzati szervek) használják, háromévente ismétlődően a jogszabályi előírások alapján (URL 9).

Összegzés

A vezetéselméleti modellek és az önértékelési modellek szoros, kétirányú kapcsolatban állnak egymással: a vezetéselméleti megközelítések meghatározzák a követendő elveket (a „mit?” és „hogyan?”-t), míg az önértékelési modellek (például EFQM, CAF) diagnosztikai eszközt biztosítanak a vezetési filozófia szervezeti szintű beágyazottságának és az elért eredményeknek a felméréséhez.

Az olyan vezetési alapelvek, mint a taylorizmus, a TQM vagy az agile filozófiája határozzák meg azokat a szervezési, irányítási és motivációs elveket, amelyeket egy szervezetnek követnie kell. Az önértékelési modellek – mint a Baldrige, az EFQM vagy a CAF – viszont éppen ezen elvek megvalósulását hivatottak mérni, gyakorlati keretet adva a vezetési elképzelések rendszerszintű vizsgálatához. Az önértékelés lényegében a vezetéselmélet átültetése a mérhető teljesítmény nyelvére.

A vezetés szerepe mindhárom nagy önértékelési modellben kritikus dimenzióként jelenik meg, ahol a vezetőket az irányítás, az értékteremtés és a fejlesztés terén mutatott elkötelezettségük alapján értékelik. Ez a mérési fókusz közvetlenül visszavezethető a klasszikus elméletekre: Fayol funkciói tükröződnek a CAF-ban, a Deming-féle minőségközpontú elvek köszönnek vissza az EFQM kiválósági kritériumaiban, míg az agile rugalmassága a Baldrige adaptív szemléletében jelenik meg.

Míg a vezetéselméletek célja általánosan a hatékonyság és az eredményesség fokozása, addig az önértékelési rendszerek lebontják ezt a célt konkrét mérési területekre (például folyamatok minősége, partneri elégedettség, munkavállalói eredmények). Ezzel a vezetéselméleti törekvések mérhető, kézzelfogható indikátorokká válnak.

A modern vezetési irányzatok – mint a tanuló szervezet vagy az agilitás – hangsúlyozzák a folyamatos visszacsatolás és a fejlesztési ciklusok szerepét. Ezt az igényt valósítják meg az önértékelési modellek az olyan eszközökkel, mint az EFQM RADAR logikája, amely a Plan–Do–Check–Act (PDCA) elvén alapul,

adatokkal vezérelt belső reflexiót és fejlesztést teszi operatívvá. Ezenkívül az újabb vezetési irányzatok, mint az etikus vagy az integritásalapú vezetés fontossága is megjelenik a legfrissebb önértékelési modellekben (EFQM, 2020; CAF, 2020), ahol az átláthatóság és a társadalmi felelősségvállalás már nem csupán teljesítmény, hanem a vezetés minőségének alapvető kritériumai.

A tanulmányban bemutatott vezetéselméleti és önértékelési modellek olyan szervezeti tanulási és irányítási keretet jelölnek ki, amelyben a Nemzeti Korrupcióellenes Stratégia álláshelyalapú megközelítése új, adatvezérelt fejlődési szintet képvisel.

Felhasznált irodalom

- Ackoff, R. L. (1970). *A concept of corporate planning*. Wiley. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(70\)90031-2](https://doi.org/10.1016/0024-6301(70)90031-2)
- Andrews, K. R. (1971). *The concept of corporate strategy*. Dow Jones-Irwin.
- Ansoff, H. I. 1965. *The new corporate strategy*. Wiley
- Baker, D. W., Gazmararian, J. A., & Sudano, J. (2000). The association between age and health literacy among elderly persons. *Psychol. Sci. Soc. Sci.*, 55(6), S368–S374. <https://doi.org/10.1093/geronb/55.6.S368>
- Bíró É., Szabó P., & Kósa K. (2022). A magyar felnőtt lakosság egészségműveltsége. *Egészségfejlesztés*, 63(3), 3-11. <https://doi.org/10.24365/ef.8496>
- BMC Health Services Research (2023). Multi-staged development and pilot testing of a self-assessment tool for organizational health literacy (OHL). *BMC Health Serv Res*, 23, 10448. <https://doi.org/10.1186/s12913-023-10448-0>
- 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 Model. *Journal of Operations Management*, 27(1), 1–22. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2008.04.001>
- Brach C., Keller D., Hernandez LM., Baur C., Parker R., Dreyer B., Schyve P., & Lemerise, A. J. (2012). *Ten Attributes of Health Literate Health Care Organizations*. Discussion Paper.
- Bremer, D., Klockmann, I., Jaß, L., Härter, M., von dem Knesesebeck., & Lüdecke, D. O. (2021). Which criteria characterize a health literate health care organization? - a scoping review on organizational health literacy. *BMC Health Serv Res.*, 21, 664. <https://doi.org/10.1186/s12913-021-06604-z>
- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and structure*. MIT Press.
- Churchman, C. W. (1968). *The systems approach*. Delacorte Press.
- Connor, M., Mantwill, S., & Schulz, P. J. (2013). Functional health literacy in Switzerland – validation of a German, Italian, and French health literacy test. *Patient Educ. Couns.*, 90(1), 12–17. <https://doi.org/10.1016/j.pec.2012.08.018>

- Conti, T. (2007). A history and review of the European Quality Award Model. *The TQM Magazine*, 19(2), 112–128. <https://doi.org/10.1108/09544780710729962>
- Deming, W. E. (1986). *Out of the crisis*. Center for Advanced Engineering Study, Massachusetts Institute of Technology.
- Dobák M., & Antal Z. (2015). *Vezetés és szervezés: Szervezetek kialakítása és működtetése*. Akadémiai Kiadó. <https://doi.org/10.1556/9789630598262>
- EFQM (2020). *EFQM Model 2020 – Excellence Through Transformation*. <https://efqm.org/the-efqm-model/>
- Ege, Ş. D., & Hayran, O. (2022). Scale development for organizational health literacy. *Estudam*, 7(2), 243–256.
- Eskildsen, J. K., & Dahlgaard, J. J. (2000). A causal model for employee satisfaction. *Total Quality Management*, 11(8), 1081–1094. <https://doi.org/10.1080/095441200440340>
- European Institute of Public Administration (2022). *CAF 2020 Implementation Guide*. EIPA.
- Fonseca, L. (2021). The EFQM 2020 model. A theoretical and critical review. *Total Quality Management & Business Excellence*, 33(9–10), 1011–1038. <https://doi.org/10.1080/14783363.2021.1915121>
- 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>
- Ford, M. W., & Evans, J. R. (2000). Conceptual foundations of strategic planning in the Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence. *Quality Management Journal*, 7(1), 8–23. <https://doi.org/10.1080/10686967.2000.11919223>
- Ford, M. W., & Evans, J. R. (2002). Models for Organizational Self-Assessment. *Business Horizons*, 45(1), 25–32. [https://doi.org/10.1016/S0007-6813\(02\)00257-4](https://doi.org/10.1016/S0007-6813(02)00257-4)
- Gács K. Zs., Kun E., és Koltai J. A. (2019). Szülői egészségértést vizsgáló, kulturálisan adaptált kérdőív létrehozása: koncepció és tanulságok. *Egészségfejlesztés*, 60(5), 122–134. <http://dx.doi.org/10.24365/ef.v60i5.429>
- Gál E. (2020). A vezetésfejlesztés kiemelt szerepe a köznevelési intézményekben. *Képzés és Gyakorlat*, 18(3-4), 266–278. <https://doi.org/10.17165/TP.2020.3-4.26>
- General Accounting Office (1991). *U.S. companies improve performance through quality efforts*. Washington, D.C
- Hayran, O., & Ege, S. D. (2023). How to measure organizational health literacy? In Rios-González, C. M. (Ed.), *Health Literacy—Advances and Trends* (pp. 125–155). IntechOpen. <https://doi.org/10.5772/intechopen.105524>
- Hendricks, K. B., & Singhal, V. R. (1997). Quality awards and the market value of the firm. *Management Science*, 43(3), 415–436. <https://doi.org/10.1287/mnsc.42.3.415>
- Henrard, G., Vanmeerbeek, M., & Dardenne, N. (2021). The Vienna self-assessment questionnaire: a usable tool towards more health-literate hospitals? Explorative case studies in three hospitals in Belgium. *BMC Health Serv Res.*, 21, 287. <https://doi.org/10.1186/s12913-021-06211-y>

- Hertz, H. (1997). The criteria: A looking glass to Americans' understanding of quality. *Quality Progress*, 30(6), 46–48.
- Hideg É. (2012). *Jövő kutatási paradigmák*. AULA Kiadó Kft.
- Horváth C., Csányi T., & Révész L. (2021). Serdülők egészségműveltségét mérő kérdőív hazai adaptációja. *Egészségfejlesztés*, 62(4), 4–12. <https://doi.org/10.24365/ef.vi.6666>
- Huberts, L. W. J. C. (2014). *The integrity of governance. What it is, what we know, what is done, and where to go*. Palgrave Macmillan.
- Huberts, L. W. J. C., (2018). Integrity: What it is and Why it is Important. *Public Integrity*, 20(1), S18–S32. <https://doi.org/10.1080/10999922.2018.1477404>
- Jenei Gy. (2016). Max Weber bürokráciaelmélete és a neoweberiánus szintézis. *Pro Publico Bono – Magyar Közigazgatás*, 3, 42–55.
- Jenei Z., & Pulay Gy. (2016). RÉs-elemzés: Módszer a szervezeti integritás kiépítésének és működése ellenőrzésének elősegítésére. *Új Magyar Közigazgatás*, 9(1), 33–40.
- Juran, J. M. (1988). *Juran on planning for quality*. Free Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71–79.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1993). *Putting the Balanced Scorecard to Work*. Harvard Business Review.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2002). *A stratégiaközpontú szervezet*. Panem Kft.
- Kornai J. (1999). A rendszerparadigma. *Közgazdasági Szemle*, 46(7–8), 585–599.
- Kowalski, C., Lee, S. Y. D., & Schmidt, A. The health literate health care organization 10 item questionnaire (HLHO-10): development and validation. *BMC Health Serv Res.*, 15(47), 15–35. <https://doi.org/10.1186/s12913-015-0707-5>
- Kránitz É. (2023). Korunk paradigmaváltása. <https://vezetofejlesztes.hu/korunk-paradigmavaltasa/>
- Kuhn T. S. (1962). *A tudományos forradalmak szerkezete*. Gondolat.
- Lakatos, I. (1971). History of Science and Its Rational Reconstruction. In Cohen, R. S. & Buck, C. R. (Eds.), *Boston Studies in Philosophy of Science, VIII.* (pp. 91–136). Springer. https://doi.org/10.1007/978-94-010-3142-4_7
- Lengnick-Hall, C. A., & Lengnick-Hall, M. L. (1988). Strategic human resource management: A review. *Academy of Management Review*, 13(3), 454–470. <https://doi.org/10.2307/258092>
- Mintzberg, H., & Waters, J. A. (1985). Of strategies, both deliberate and emergent. *Strategic Management Journal*, 6(3), 257–272. <https://doi.org/10.1002/smj.4250060306>
- Nadler, D. A., & Tushman, M. L. (1980). A Model for Diagnosing Organizational Behavior. *Organizational Dynamics*, 9(2), 35–51. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(80\)90039-X](https://doi.org/10.1016/0090-2616(80)90039-X)
- Nagy L., Korom E., Hódi Á. B., & Németh M. (2015). Az egészségműveltség online mérése. In Csapó B. & Zsolnai A. (Szerk.), *Online diagnosztikus mérések az iskola kezdő szakaszában* (pp. 147–177). Oktatókutatató és Fejlesztő Intézet.
- Németh E., Martus B., Vargha B., & Teski N. (2019.) *A közszféra integritásának elemzése új módszertan alapján*. Állami Számvevőszék.

- NIST. (1997). *Baldrige National Quality Program*. U.S. Department of Commerce.
- OECD (2017). *Recommendation of the Council on Public Integrity*. OECD Publishing.
- OECD (2021). *OECD Public Integrity Indicators Framework*. OECD Publishing. <https://oecd-public-integrity-indicators.org/indicators/1000053>
- Papp-Zipernovszky, O., Náfrádi, L., Schulz, P. J., & Csabai, M. (2016). So each patient comprehends: measuring health literacy in Hungary. *Orvosi Hetilap*, 157(23), 905–915. <https://doi.org/10.1556/650.2016.30498>
- Peters, T. J., & Waterman, R. H. (1982). *Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*. Harper & Row.
- Porter, L. J., & Tanner, S. J. (2012). *Assessing Business Excellence: A guide to business excellence and self-assessment*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780080493930>
- Ratnayake, C. & Ima, J. (2009). Evolution of scientific management towards performance measurement and managing systems for sustainable performance in industrial assets: philosophical point of view. *Journal of technology management & innovation*, 4(1), 152-161. <https://doi.org/10.4067/S0718-27242009000100014>
- Rudd, R. E., Oelschlegel, S., Grabeel, K. L., Tester, E., & Heidel, E. (2019). *The HLE2 Assessment Tool*. Harvard T. H. Chan School of Public Health.
- Santos-Vijande, M. L., & Álvarez-González, L. I. (2007). TQM and firms' performance: An EFQM excellence model research based survey. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 24(6), 570–591.
- Schillinger, D. (2012). *Ten attributes of health literate health care organizations*. Institute of Medicine.
- Senge, P. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. Doubleday.
- Sørensen, K., Van den Broucke, S., Fullam, J., Doyle, G., Pelikan, J., Slonska, Z., Brand, H., & European Health Literacy Project Consortium (2012). Health literacy and public health: A systematic review and integration of definitions and models. *BMC Public Health*, 12, 80. <https://doi.org/10.1186/1471-2458-12-80>
- Sussland W. A. (2017). *The Platform of Agile Management and the Program to Install It*. Routledge.
- Sussland W. A. (2018). *From Taylorism to agile management*. <https://www.linkedin.com/pulse/from-taylorism-agile-management-dr-willy-a-sussland>
- Szabóné Gál M. (2022). A Gazdasági Együttműködési és Fejlesztési Szervezet globális integrátásfejlesztési törekvései. *Közbeszerzési Értesítő Plusz*, 4(11), 24-36. <https://doi.org/10.37371/KEP.2022.11.3>
- Tari, J. J. (2013). Self-assessment based on the EFQM model: A critical review and future research. *Total Quality Management & Business Excellence*, 24(5–6), 376–390.
- Trezona, A., Dodson, S., Osborne, R. H. (2018). Development of the Organisational Health Literacy Responsiveness (Org-HLR) self-assessment tool and process. *BMC Health Serv Res.*, 6(18), 694. <https://doi.org/10.1186/s12913-018-3499-6>

- Uddin, N., & Hossain, F., (2015). Evolution of Modern Management through Taylorism: An Adjustment of Scientific Management Comprising Behavioral Science. *Procedia Computer Science*, 62(5), 578-584. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2015.08.537>
- Van Dooren, W., & Bouckaert, G. (2009). *Performance Management in the Public Sector*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203030806>
- Von Wagner, C., Knight, K., & Steptoe, A. (2007). Functional health literacy and health-promoting behaviour in a national sample of British adults. *J. Epidemiol. Community Health*, 61(12), 1086–1090. <https://doi.org/10.1136/jech.2006.053967>
- Weisbord, M. R. (1976). Organizational Diagnosis: Six Places to Look for Trouble with or without a Theory. *Group & Organization Studies*, 1(4), 430–447. <https://doi.org/10.1177/105960117600100405>
- World Economic Forum (2025). *Future of Jobs Report 2025*.
- Zink, K. J. (2011). The contribution of quality of work to organisational excellence. *Total Quality Management & Business Excellence*, 22(5), 567-585. <https://doi.org/10.1080/14783363.2011.568260>

A cikkben szereplő online hivatkozások

- URL1: *CAF 2020 English*. https://www.eipa.eu/wp-content/uploads/2023/02/CAF_2020_English.pdf
- URL2: *Health literacy: a 21. századi gyógyítás kulcsfogalma*. <https://gastro.ferring.hu/health-literacy-a-21-szazadi-gyogyitas-kulcsfogalma/>
- URL3: *Health literacy*. <https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/health-literacy>
- URL4: *Vienna model for health literate hospitals – Austria - Human Rights and Biomedicine*. https://www.coe.int/en/web/human-rights-and-biomedicine/health-literacy-tools/-/highest_rated_assets/rPXyD7phSsK9/content/austria-vienna-model-for-health-literate-hospitals
- URL5: *Integritás kerekasztal*. https://ugyeszseg.hu/wp-content/uploads/sajto54/2021/12/21-12-06-integritas_kerekasztal_2021_kozos-sajtokozlemeney_final.pdf
- URL6: *Elemzések*. <https://www.asz.hu/elemzesek-archivum>
- URL7: *Módszertani útmutató*. <https://korruptciomegelozes.kormany.hu/download/e/99/92000/II%20r%C3%A9sz%20update2019.pdf>
- URL8: *OECD Public Integrity Maturity Models*. <https://aretework.com/2020/08/06/oecd-public-integrity-maturity-models/>
- URL9: *Integrity Framework Maturity Self Assessment Tool*. <https://www.wa.gov.au/government/publications/integrity-framework-maturity-self-assessment-tool>

A cikk APA szabály szerinti hivatkozása

Szabóné Gál M. (2026). Vezetélméleti modellek és önértékelési rendszerek összefüggései a szervezeti tanulás és az integritás tükrében. *Belügyi Szemle*, 74(2), 517–542. <https://doi.org/10.38146/BSZ-AJIA.2026.v74.i2.pp517-542>

Nyilatkozatok

Összeférhetetlenség

A szerzők nem jelentettek összeférhetetlenséget.

Finanszírozás

A szerzők nem kaptak pénzügyi támogatást a kutatáshoz, a szerzőséghez és/vagy a cikk publikálásához.

Etikai nyilatkozat

Jelen cikkhez nem kapcsolódik adatkészlet.

Nyílt hozzáférésről szóló tájékoztatás

Jelen cikk a Creative Commons Attribution 4.0 International License (CC BY NC-ND 2.0) (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.0/>) feltételei szerint publikált Open Access közlemény, melynek szellemében a cikk bármilyen médiumban szabadon felhasználható, megosztható és újraközölhető, feltéve, hogy az eredeti szerző és a közlés helye, illetve a CC License linkje feltüntetésre kerülnek.

Levelező szerző

A cikk levelező szerzője Szabóné Gál Mariann, aki a doktorgalmarianna@gmail.com e-mail címen érhető el.