

# A vezetés szerepe válsághelyzetben a szabványos irányítási rendszerekben

**Pethő Henrietta**

Pannon Egyetem

<https://doi.org/10.15170/MM.2025.59.KSZ.01.06>

---

## A TANULMÁNY CÉLJA

Az ISO szabványos irányítási rendszer szabványkövetelményeknek megfelelő működés töretlen fejlődést tudhat magáénak, többek között a minőség iránti elkötelezettség tekintetében. A szabványos irányítási rendszerek, ezek közül is a minőségirányítási rendszerek követelményeit tartalmazó ISO 9001 szabvány a versenyképes szervezetek mindennapi életének fontos részét képezi. A minőségirányítási rendszerek működésére a Covid19-válság jelentős hatással volt. A minőségirányítási alapelvek és szabványkövetelmények jelentőségének szempontjából vizsgálva a rendszereket, az eredmények hozzájárulnak a jövőben a szervezetek ilyen és ehhez hasonló válsághelyzetekre való eredményesebb reagálásához. Valamennyi minőségirányítási szabványkövetelmény teljeskörű vizsgálata jelen tanulmány terjedelmi korlátai miatt nem kerül elemzésre. A minőségirányítási szabványkövetelmények közül a vezetői szerepvállalásra vonatkozó szabványfejezet követelményei kerülnek abból a szempontból elemzésre, hogy Covid-19 válsághelyzetben mely szabványkövetelmények jelentősége változott, melyek azok melyekkel kiemelten kellett a szervezeteknek foglalkozniuk a megváltozott körülmények között. Vizsgálom továbbá, hogy a minőségirányítási rendszerek alapjait képező minőségirányítás alapelvek közül Covid-19 válsághelyzetben mely minőségirányítási alapelvek jelentősége nőtt a szervezetek számára.

---

## ALKALMAZOTT MÓDSZERTAN

A tanulmány egy magyarországi mintavételes kérdőíves felmérés eredményeit mutatja be, melyben közel ezer válaszadó szervezetről a Covid 19 világjárványra adott vállalati reakciókat vizsgálja, abból a szempontból, hogy a vezetés szerepe hogyan változott Covid19 válsághelyzetben a vonatkozó minőségirányítási alapelvek és a Vezetői szerepvállalásra vonatkozó szabványkövetelmények jelentőség változását figyelembe véve.

---

## LEGFONTOSABB EREDMÉNYEK

A kutatás eredményei azt mutatják, hogy a vezetői szerepvállalás szabvány fejezethez tartozó követelmények közül a vevőközpontúságot, a vezetői szerepvállalást, a szervezeti szerepek, felelőségek és hatáskörök követelménynek való megfelelést, valamint a konzultáció és munkavállalók részvétele szabványkövetelményeket tekintették a szervezetek a leginkább jelentősnek a Covid-19 válsághelyzetben.

---

## GYAKORLATI JAVASLATOK

A kutatás eredményeit egyrészt a szabványt használó szervezetek tudják alkalmazni a mindennapi gyakorlatban, reagálva megfelelő szabványos intézkedésekkel a jövőbeni hasonló válsághelyzetre, másrészt a tanúsító szervezetek a tanúsítási folyamat során használhatják, fókuszálva válsághelyzetben szabványkövetelményeknek való megfelelésre és ezek ellenőrzésére.

*Kulcsszavak:* vezetés szerepe, válsághelyzet, szabványos irányítási rendszerek, minőségirányítási alapelvek, szabványkövetelmények

## BEVEZETÉS INTRODUCTION

A Covid-19 válság valamennyi hosszú távú hatása még nem ismert, de az nagy valószínűséggel kijelenthető, hogy ilyen és ehhez hasonló válságokra a jövőben a vállalatoknak fel kell készülniük, többek között gyors reagálással, ellenálló képességgel. Ezekhez a válsághelyzetre való alkalmazkodáshoz járulnak hozzá szervezeti szinten a szabványos irányítási rendszerek. Faragó (2021) szerint is segítséget jelenthetnek a válsághelyzetek leküzdésében a különböző szabványos irányítási rendszerek. A Covid-19 válsághelyzet arra is rávilágította a vállalatokat, hogy rendkívüli helyzetben kiemelt fontossággal kell kezelni a vezetés szerepét a szervezetek mindennapi életében. Válsághelyzetben lényeges a vezetőség szerepe, hogy az egyébként is bizonytalan helyzetben hogyan tudják a szervezetben belül megőrizni a munkatársak bizalmát, hogyan tudnak a válsághelyzetben kommunikálni, úgy, hogy az a belső és külső érdekelt felek melegezésére történjen. A támogató vezető pozitívan befolyásolja a csoportkohéziót válsághelyzetben is. (Wendt *et al.* 2009). A felsővezetői szerepvállalás hozzájárul a vállalati sikerhez (Chikán *et al.* 2011). Bartsch *et al.* (2021) szerint azok a vezetők, akik támogató és nyitott légkört tesznek lehetővé a csapattagok között, hozzájárulnak a tagok konvergenciájához a csapat körül, és növelik a csapattagok közötti kötődést, ami a csoportkohézió központi szempontja válsághelyzetben is. Az ISO 9001 szabvány alapelvek közé sorolja a vezetői szerepvállalást, szabvány fejezetben pedig részletezi, milyen követelményeknek kell megfelelni egy irányítási rendszert működtető szervezet felsővezetőinek (International Organization for Standardization 2015b). A tanulmány célja annak bemutatása, hogy a Vezetői szerepvállalás fejezethez tartozó szabványkövetelményeket közül melyeket tekintették a szervezetek jelentősnek a Covid-19 válsághelyzetben. Célja továbbá elemezni, hogy a szabványos irányítási rendszerek alapjait képező hét minőségirányítási alapelv jelentősége hogyan változott Covid-19 válsághelyzetben. A téma vizsgálatát az indokolja, hogy ehhez hasonló elemzés még nem készült, ami a szabványos irányítási rendszerek szabványkövetelményeire és minőségirányítási alapelveire fókuszál és azok jelentőségének változását mutatja be Covid-19 válsághelyzetben. A szabványos irányítási rendszert működtető szervezetek mindennapi életére véleményem szerint a mai napig hatással vannak a Covid-19-válsághelyzet következtében megváltozott körülmények. A folyamatok át- és újragondolásával, a szabványos irányítási rendszerre vonatkozó egyes szabványkövetelmények jelentőségének ismeretében a szervezetek a

jövőben könnyebben tudnak majd reagálni hasonló válsághelyzetekre. A fenti cél elérése érdekében egyrészt szakirodalmi kutatás végeztem, amely a Covid-19 világjárvány közvetlen hatásaira fókuszált a szabványos irányítási rendszerek vonatkozásában. Másrészt egy közel ezer fős országos online megkérdezést hajtottam végre.

## SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉS LITERATURE BACKGROUND

Először a minőségirányítási alapelveket ismertetem, bemutatom, hogy válsághelyzetben milyen aspektusokból vizsgálták az irányítási rendszereket, majd a vezetői szerepvállalás szabványkövetelményt mutatom be az ISO 9001 szabványban (International Organization for Standardization 2015b).

### Minőségirányítási alapelvek

#### *Quality management principles*

A „minőségirányítási elvek” halmaza azok az elfogadott alapvető hiedelmek, normák, szabályok és értékek, amelyek a minőségirányítás alapját képezhetik. A minőségirányítási elvek alapul szolgálhatnak a szervezet irányításához és a teljesítmény javítására. A minőségirányítási alapelvek az ISO 9000 szabvány szerint a következők: vevőközpontúság, vezetői szerepvállalás, a munkatársak elköteleződése, folyamatszemléletű megközelítés, fejlesztés, bizonyítékokon alapuló döntéshozatal, kapcsolatok kezelése. A hét minőségirányítási alapelv megfelelő alkalmazása hozzájárul ahhoz, hogy a szervezetek irányítási rendszereiket aktuális szabványos rendszerek elvárásainak megfelelően működtessék és fejlesszék (International Organization for Standardization 2015a).

### Vezetői szerepvállalás

#### *minőségirányítási alapelv*

#### *Leadership is a quality management principle*

A 2019 végén és 2020-ban a világon végigsöpört Covid-19-járvány nemcsak a társadalmat és vezetésüket tette próbára, hanem a vezetéseleméleteket is (Grint 2020). Az ISO 9000:2015 szabványban az található, hogy a vezetők minden szinten teremtsék meg azokat a feltételeket, amelyek között a munkatársak elkötelezték a szervezet minőségcéljainak elérése érdekében. Az alapelvben erőteljesen megjelent a vezetés azon szerepe, amellyel a munkatársakat elkötelezetté teszi. A vezetői szerepvállalás alapelvben a munkatársak elkötelezettségének megteremtése mellett megjelenik a bizalom és a tisztesség kultúrájának kialakítása, a viselkedés

re vonatkozó szervezeti szintű közös értékek és etikai normák kialakítása, illetve a vezetők példamutató magatartása (International Organization for Standardization 2015a).

## **Szabványos irányítási rendszerek válsághelyzetben**

### ***Standard management systems in a crisis situation***

Mint, ahogy az a szakirodalmi áttekintése kvantitatív irodalomkutatás fejezetében látható, néhány tanulmány foglalkozik csak a szabványos irányítási rendszerek szerepével válsághelyzetben, azok is leginkább általánosan mutatják azt be, így tanulmányom a Vezetői szerepvállalás valamennyi szabványkövetelményeknek vizsgálatával hiánypótló a minőségirányítási szabványokat használó felsővezetők számára. A következőkben azokat a tanulmányokat ismertetem, amelyek a témával foglalkoztak. Gurucharan & Jairaj (2020) szerint az ISO szabványok lehetnek a megoldások, hogy megakadályozzuk, hogy a válsághelyzet megzavarja a vállalkozásokat és a normális életet. Megjegyzi továbbá, hogy a Nemzetközi Szabványügyi Szervezet által kidolgozott különféle irányítási rendszerek bevezetésével korlátozható ez a katasztrófa. A Covid-19 világjárványt egy „nagy válsághelyzet” látjuk, amely egyszerre több földrészt érint, és olyan társadalmi, gazdasági és egészségügyi zavarokat idéz elő, amelyek sürgős megoldásokat igényelnek, és amelyek teljesen még mindig nem tisztázottak (Bacq *et al.* 2020). Csizmadia – Ködmönné (2020) szerint a Covid19-válsághelyzet egyik legfontosabb következménye a munkavállalók, valamint a munkavállalók munkahelyi egészségének és biztonságának védelme, mely többek között az első számú vezető felelőssége. Faragó (2021) szerint is felértékelődött a munkavállalók egészsége és biztonsága a pandémia alatt, mert ez a vállalatok fenntartható működésének egyik alappillére lett, ezért rövid idő alatt kiemelt szerepet kapott a munkahelyi egészségvédelem és egészségmegőrzés mint a Covid19-válság átvészelésének egyik stratégiai kérdése. De Vires (2020) megfogalmazásában a vállalatok és a vállalati vezetés célja az, hogy megvédjék munkavállalóik és ügyfeleik egészségét a működésük fenntartása mellett. A Covid19-válsághelyzetben a munkavédelem és az egészségmegőrzés is fejlődött. A szervezetek jelentős része az egészség és biztonság kérdését helyezte a stratégia fókuszába (Poór *és tsai.* 2024). A vezetőknek gyorsan kellett reagálniuk az ismeretlen helyzetekre, hogy egyrészt segítsék a munkavállalókat alkalmazkodni a munkában bekövetkező radikális változásokhoz (Carnevale & Hatak. 2020), másrészt támogatniuk kell a szervezetek vezetőit

egy biztonságos („COVID-Ready”) munkahelyi környezet kialakításában és fenntartásában (Poór *et al.* 2021). Az elemzések azt mutatják, hogy feladat- és kapcsolatorientált vezetői magatartásra volt szükség ahhoz, hogy krízishelyzetekben fenntartsák a munkatársak munkateljesítményét virtuális környezetben (Bartsch *et al.* 2021). A témában eddig megjelent publikációk alapján elmondható, hogy van létjogosultsága a szabványos irányítási rendszereknek válsághelyzetben.

## **VEZETŐI SZEREPVÁLLALÁS SZABVÁNYKÖVETELMÉNY AZ ISO 9001 SZABVÁNYBAN**

### ***LEADERSHIP IS A STANDARD REQUIREMENT IN ISO 9001***

A hatályos irányítási rendszerszabványok közép-pontjában a vezetői szerepvállalás és elkötelezettség áll, mely szabványkövetelmény előírásainak való megfelelés válsághelyzetben is iránymutatást adhat a szervezet vezetésének. Az ISO 9001 szabvány 0.2 minőségirányítási alapelvek szabványszakasza minőségirányítási alapelvként fogalmazza meg a vezetői szerepvállalást, mint egyik legfontosabb alapelvet az irányítási rendszerek működtetése során (International Organization for Standardization 2015b). Az ISO 9001 szabvány az 5.1 vezetői szerepvállalás és elkötelezettség szabványszakaszban részletezi a vonatkozó követelményeket, úgymint: A vezetőség vállalja az elszámoltathatóságot a minőségirányítási rendszer eredményességért, biztosítja a minőségpolitika és a minőségcélok meghatározását, valamint ezek összhangját a szervezet környezetével és stratégiai irányvonalával is, biztosítja az irányítási rendszer követelményeinek beépülését a szervezet üzleti folyamataikba, folyamatszemléletű megközelítést és kockázatalapú gondolkodásmód alkalmazását segíti elő, az irányítási rendszerhez szükséges erőforrások rendelkezésre állását biztosítja, kommunikálja az eredményes minőségirányítási rendszer és ehhez kapcsolódóan az irányítási rendszer követelményeinek való megfelelés fontosságát.

## **MÓDSZERTAN ÉS MINTA**

### ***METHODOLOGY AND SAMPLE***

### **Adatgyűjtés**

#### ***Data collection***

A kutatáshoz az adatgyűjtést kérdőívvel (egyrészt szakmai konferencián, másrészt országos lekérdezéssel), valamint vállalatvezetői, félig strukturált interjúkkal valósítottam meg.

## Kérdőíves felmérés

### Questionnaire survey

A kérdőíves felmérésre 2023 júniusában és júliusában került sor. A kérdőíves felmérés a Covid19-válsághelyzet előtti és Covid19 idején (2020. március – 2021. december) időszakra vonatkozott. Véleményem szerint ez nem befolyásolta a Covid előtti és a Covid idején időszakra vonatkozó kérdésekre adott válaszok relevanciáját, hiszen a válaszadó szervezetek szabványos irányítási rendszereket működtetnek, amelyek dokumentált rendszerek, így akár a kockázatkezelésekben, akár az intézkedésekben, a változáskezelésben nyoma kell legyen a szervezeteknél a Covid19-válsághelyzet időszakának dokumentált formában is. A kérdőíves felmérés online, az Orbis adatbázis felhasználásával történt. A szervezetek e-mailben kapták meg a kérdőívet. A válaszadás önkéntes volt. A vizsgálati mintában minden méretű vállalkozás szerepelt, a mikrovállalkozásoktól a nagyvállalatokig. A kérdőívet a cégek vezetői töltötték ki. A kérdőív központi témája a szabványos irányítási rendszerek szerepének változása a válsághelyzetben volt. A kérdőív 317.603 darabszámban került kiküldésre. A kérdőívet 2476 szervezet töltötte ki, 859 teljesen, a maradék 1617 szervezet pedig csak részlegesen. A 859 teljesen kitöltött kérdőív került a leíró részben elemzésre. Ezek közül 271 szervezet működtetett szabványos irányítási rendszert, így a szabványos rendszerekre vonatkozó kérdéseket csak ezek a szervezetek töltötték ki. Az 1617 részleges kitöltés ebben a formában nem volt felhasználható.

## A kérdőív bemutatása

### Presentation of the questionnaire

A kérdőív központi témája a szabványos irányítási rendszerek szerepének változása volt a Covid19-válsághelyzetben. A felmérésben résztvevők két fő témakörben tizenöt kérdésre válaszoltak: 1) általános, a szervezetre vonatkozó kérdéseket, illetve 2) az irányítási rendszer szabványairól szóló kérdések. Egyrészt ötfokú Likert-skálán értékelték a kitöltők, másrészt lehetőséget adtam további szöveges észrevétel/vélemény kifejtésére is.

## Elemzés

### Analysis

Az elemzéshez az IBM SPSS Statistics 24 szoftvert használtam. A továbbiakban az elemzés során használt módszereket ismertetem röviden.

## Leíró statisztika

### Descriptive statistics

A leíró statisztikai módszerek használatával elsődleges képet kaptam a mintáról (Jánosa 2011). Az

elemzésben a leíró statisztikákat a későbbiekben ismertetem az alábbi szerint: A válaszadó szervezetek szervezeti forma szerinti megoszlása, minőségirányítási alapelvek jelentőségének változása.

## Összefüggésvizsgálatok

### Relationship analysis

Két változó közötti összefüggésre fókuszálva, kapcsolatvizsgálatot (Kendall-féle tau) és hipotézisvizsgálatot (t-próbát) alkalmaztam. Az asszociációs kapcsolat két kategorikus (nominális skálán mérhető) változó közötti összefüggés vizsgálatára szolgál. Asszociációs kapcsolatok vizsgálatára párosított mintás t-próbát alkalmaztam. A párosított mintás t-próba két minta átlagának összehasonlítására használt hipotézisvizsgálat, amely azt vizsgálja, hogy a mintában egy-egy valószínűségi változó átlagai () egymástól szignifikánsan különböznek-e.

## A rangkorrelációs kapcsolatok

### vizsgálata

### Analysis of rank correlation relationships

Kapcsolatvizsgálati módszereket alkalmazok az egyes minőségirányítási szabványkövetelmények jelentőségének kapcsolatainak vizsgálatára. A rangkorreláció a sorrendi skálán mérhető (például Likert-skálás) változók közötti kapcsolatot jelenti. Az ilyen rangkorrelációs kapcsolatok a Kendall-féle tau ( $\tau$ ) mutatóval kerülnek vizsgálatra: az összefüggéseket tetszőleges monoton függvények szerint tudja vizsgálni az eloszlásuk vizsgálata nélkül, lineáris kapcsolatot tud leírni, és az úgynevezett kiugró (outlier) adatok sem zavarják. Akkor nevezhető szignifikánsnak a kapcsolat, ha a tau mutatóhoz tartozó p-érték 0,05-nél kisebb. Mivel a tau értéke [-1, 1] intervallumban mozog, ezért előjele és nagysága is értelmezhető. (Sajtos – Mitev 2007).

## A KÉRDŐÍVES FELMÉRÉS

### EREDMÉNYEI – LEÍRÓ

### STATISZTIKAI

### RESULTS OF THE

### QUESTIONNAIRE SURVEY –

### DESCRIPTIVE STATISTICS

## Szervezeti forma szerinti megoszlás

### Distribution by organizational form

A válaszadó szervezetek 77,1 %-a, azaz 662 szervezet korlátozott felelősségű társaság volt. Ezt követték 7,9 %-ban a részvénytársaságok 68 válaszadó szervezettel, majd a betéti társaságok 6,6 %-os válaszadással,

mely 57 szervezetet jelentett. A kitöltő szervezetek szervezeti forma szerinti megoszlása alapján elmondható, hogy nagy részben azok a szervezeti formában működő szervezetek töltötték ki a kérdőívet, amelyek ismerik a szabványos irányítási rendszereket, a rendszer szemléletben és a folyamatokban történő működést és napi gyakorlatban használják azokat.

### **Minőségirányítási alapelvek jelentőségének változása** *Changing importance of quality management principles*

A szabványos irányítási rendszert működtető szervezetektől a korábban már bemutatott hét szabványos irányítási rendszer alapelvek jelentőségének változását kérdeztem meg COVID-19 előtt és COVID-19 idején (2020. március – 2021. december). A legnagyobb mértékben a vevőközpontúság került a fókuszba a szervezeteknél a COVID-19 idején, ez részben az ellátási láncok megakadásának és változásának is tudható volt. Ezt követte a vezetői szerepvállalás, mely alapelv szintén felerősödött, mint az első számú vezető felelőssége válsághelyzetben. A harmadik helyen a kapcsolatok kezelése állt, mint ahogy a szervezetek számára válsághelyzetben különösen fontos, hogy ápolják kapcsolataikat a lényeges érdekelt felekkel. A munkatársak elköteleződése áll a fontossági sorrend következő helyén, mint a COVID-19 előtt és COVID-19 idején is fontos alapelv a szervezet irányítási rendszerében. Az eredményes és hatékony irányításhoz fontos, hogy minden munkatársat bevonjanak válsághelyzetben is többek között a változásokra való reagáláskor. A folyamatszemléletű megközelítés,

mint alapelv ugyanolyan szinten jelentkezett a válságok között COVID-19 idején, mint a munkatársak elköteleződése. Az új helyzet, korábban nem ismert válsághelyzet új, megváltozott folyamatokat a folyamatok át és újra gondolására készítette a szervezeteket. Az alapelvek közül csak egy alapelv, a fejlesztés jelentősége csökkent válsághelyzetben. Az új fejlesztések ebben az időszakban háttérbe szorultak.

### **MINŐSÉGIRÁNYÍTÁSI SZABVÁNYKÖVETELMÉNYEK VÁLTOZÁSA A VÁLLALATI MŰKÖDÉSBEN VÁLSÁGHELYZETBEN** *CHANGES IN QUALITY MANAGEMENT STANDARD REQUIREMENTS IN COMPANY OPERATIONS DURING A CRISIS SITUATION*

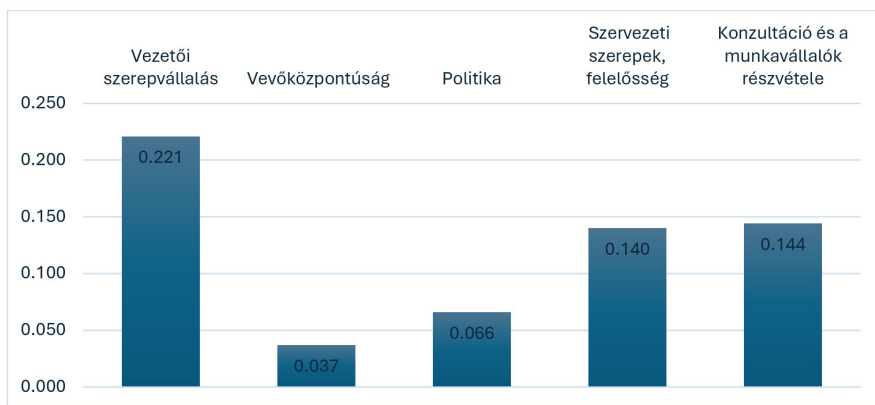
A következő rész a vezetői szerepvállalás szabvány fejezet követelményeinek kapcsolatvizsgálat eredményeit mutatja be.

#### **Vezetői szerepvállalás fejezet** *Leadership chapter*

A következőkben a párosított mintás t próba alapján mutatom be, a szabványkövetelmények átlagos értékeinek változását a vizsgált időszakban. Az 1. ábrán az átlag értékek közötti különbség került szemléltetésre Covid 19 előtti és Covid-19 idején.

**1. ábra: Az átlag értékek közötti különbség a vezetői szerepvállalás fejezet követelményeire adott szervezeti válaszok esetén a vizsgált időszakban**

*Figure 1. Difference between the average values in the organizational responses to the requirements of the leadership chapter during the examined period*



*Forrás: saját szerkesztés*

A legnagyobb változás a Covid-19 idején és Covid-19 előtt átlagos értékek különbségét vizsgálva a vezetői szerepvállalás és ezt követően a konzultáció és a munkavállalók részvétele szabványkövetelmények esetében volt. Függetlenül attól, hogy egy válság milyen súlyosan zavarja meg a céget,

végző soron a megfelelő vezetői magatartás döntő jelentőségű az alkalmazottak munkateljesítményének megőrzésében és a munkavállalók részvételében bizonytalan időszakokban (Bartsch *et al.* 2021).

Az elemzéshez kapcsolódóan a párosított mintás t-próba eredménye (1. táblázat).

**1. táblázat: A vezetői szerepvállalás szabványfejezetben olvasható követelmények jelentőségének változása a vizsgált időszakban – párosított mintás t-próba**

**Table 1. Change in the importance of the requirements in the leadership engagement standard chapter during the period under review – paired sample t-test**

|                                           | Szignifikancia (p-érték) |
|-------------------------------------------|--------------------------|
| Vezetői szerepvállalás                    | <b>0,000</b>             |
| Vevőközpontúság                           | 0,258                    |
| Politika                                  | 0,058                    |
| Szervezeti szerepek, felelősség           | <b>0,001</b>             |
| Konzultáció és a munkavállalók részvétele | <b>0,004</b>             |

*Forrás: saját szerkesztés*

A 5., vezetői szerepvállalás című fejezetben szereplő szabványkövetelmények esetén szignifikáns eltérés van a két időszak között:

- a vezetői szerepvállalás;
- a szervezeti szerepek, felelősség; és
- a konzultáció és a munkavállalók részvétele tekintetében.

A vevőközpontúság és a politika jelentősége nem változott szignifikánsan a két időszak vonatkozásában.

## Kapcsolatvizsgálatok

### Relationship analysis

A következőkben a vezetői szerepvállalás fejezetben felsorolt szabványkövetelmények kapcsolatvizsgálati elemzését fejtem ki: milyen irányú és erősségű kapcsolat van az egyes szabványkövetelmények je-

lentősége között a Covid-19 előtt és Covid-19 idején történt válaszok elemzése alapján. Az elemzéshez a kapcsolatokat a Kendall-féle tau ( $\tau$ ) mutatóval vizsgáltam. Valamennyi kapcsolat szignifikáns, a tau mutatóhoz tartozó p-érték 0,05-nél kisebb.

Covid19 előtt

*Legerősebb (közepes pozitív) kapcsolat:* szervezeti szerepek, felelősségek és konzultáció és a munkavállalók részvétele között (0,616)

*Leggyengébb (közepes pozitív) kapcsolat:* politika és vevőközpontúság között (0,365)

A 2. táblázat tartalmazza a kapcsolatvizsgálatok eredményeit mátrixos formában, ahol a táblázat sorraiban és oszlopaiban is ugyanazok, a vezetői szerepvállalásra vonatkozó szabványkövetelmények láthatók Covid19 idején vizsgálva.

**2. táblázat: A Vezetői szerepvállalás fejezet szabványkövetelményeinek kapcsolatvizsgálata COVID 19 idején**

**Table 2. Relationship analysis of the requirements of the leadership chapter standard during COVID 19**

| Kendall's tau_b                                 | Vezetői szerepvállalás | Vevőközpontúság | Politika | Szervezeti szerepek, felelősség | Konzultáció és a munkavállalók részvétele |
|-------------------------------------------------|------------------------|-----------------|----------|---------------------------------|-------------------------------------------|
| Vezetői szerepvállalás                          | 1,000                  | ,499**          | ,382**   | ,488**                          | ,494**                                    |
| Vevőközpontúság                                 | ,499**                 | 1,000           | ,354**   | ,399**                          | ,396**                                    |
| Politika                                        | ,382**                 | ,354**          | 1,000    | ,590**                          | ,418**                                    |
| Szervezeti szerepek, felelősségek és hatáskörök | ,488**                 | ,399**          | ,590**   | 1,000                           | ,588**                                    |
| Konzultáció és a munkavállalók részvétele       | ,494**                 | ,396**          | ,418**   | ,588**                          | 1,000                                     |

*Forrás: saját szerkesztés*

Covid19 idején

*Legerősebb (közepes pozitív) kapcsolat:* szervezeti szerepek, felelősségek és politika között (0,590)

*Leggyengébb (közepes pozitív) kapcsolat:* politika és vevőközpontúság között (0,354)

A válaszok alapján a Covid19 idején a politika és vevőközpontúság közötti közepes pozitív kapcsolat kismértékben gyengült. A szervezetek a vevőközpontúsággal kapcsolatban nem a politika módosítására fókuszáltak – a vevők megtartása és zavartalan kiszolgálása volt a céljuk.

## **GYAKORLATI ÚTMUTATÓ A VEZETŐI SZEREPEVÁLLALÁS SZABVÁNYKÖVETELMÉNY ALKALMAZÁSÁHOZ**

### **PRACTICAL GUIDE TO THE APPLICATION OF THE LEADERSHIP ROLE STANDARD REQUIREMENT**

Ebben a fejezetben a vezetői szerepvállalás minőségirányítási szabványkövetelményhez kapcsolódó gyakorlati útmutatót, mint audit lehetséges kérdéseit és a hozzá kapcsolódó intézkedéseket mutatom be, melyet egyrészt az auditorok (tanúsító, belső), valamint a szabványt használó szervezetek vezetői és szakemberei tudnak használni a minőségirányítási rendszerek működtetése során. A kutatás eredményei azt mutatják, hogy a szervezetek többek között a vezetői szerepvállalás minőségirányítási alapelvek és szabványkövetelmények tulajdonítottak nagy jelentőséget Covid19-válsághelyzetben. Az útmutató elkészítésénél három szabványt alkalmaztam a vezetői szerepvállalásra vonatkozóan: az ISO 9001 minőségirányítási rendszer szabványt, az ISO/DTS 9002 szabványt, valamint az ISO 45001 munkahelyi egészség- és biztonságirányítási rendszer szabványt (International Organization for Standardization 2015b, 2018). A szervezet felső vezetésének vezetői szerepvállalása és elkötelezettsége kritikus fontosságú Covid19-válsághelyzetben is az irányítási rendszer működtetése és a kívánt eredmények elérése szempontjából.

- Hogyan tudja igazolni, hogy Covid19-válsághelyzetben is vállalja az általános felelősséget és elszámoltathatóságot az irányítási rendszer eredményességéért?

*Covid19-válsághelyzetben megtartásra kerülő rendszeres vezetőségi átvizsgálások során az irányítási rendszer eredményességének monitorozása, a folyamatos teljesítmény figyelemmel kísérése történik, ennek dokumentálása többek között vezetőségi*

*átvizsgálási jegyzőkönyvekben, valamint intézkedési tervekben feladat, felelős, határidő definiálásával.*

*Covid19-válsághelyzetben a szervezet irányítási rendszerét támogató kultúra meghatározása a felső vezetés részéről, úgymint egyéni és csoportértékek definiálása a megváltozott helyzetben. Jó példák, vezetői gyakorlatok, attitűdök, minták, amelyek meghatározzák az érdekelt felek részéről a szervezet irányítási rendszere iránti elkötelezettséget. Covid19-válsághelyzetben napi szinten a viselkedési minta, magatartás, példamutatás a vezető részéről.*

A teljes útmutató további tanulmányokban kerül publikálásra a terjedelmi korlátok miatt.

## **ÖSSZEFOGLALÁS**

### **SUMMARY**

A minőségirányítási alapelvek a szabványos irányítási rendszerek követelményeihez igazodva bemutatják, melyek azok a fő irányok, amelyeket egy irányítási rendszert működtető szervezetnek meg kell valósítania, be kell tartania, hogy sikeres működést, folyamatos fejlődést tudhasson magának, valamint ezek segítségével amennyiben szükséges gyorsan tudjon reagálni a szervezetet érintő változásokra válsághelyzetben is. Vonatkozik ez a vezetői szerepvállalás minőségirányítási alapelvek és szabványkövetelményre is, melynek jelentőség változását a Covid-19 válsághelyzetben jelen tanulmányban mutattam be. Összességében a vezetői szerepvállalásra vonatkozó minőségirányítási szabványkövetelmények jelentőségének változása kapcsán az eredmények azt mutatják, hogy a vizsgált szabványkövetelményekből a vevőközpontúság és a politika szabványkövetelményeket kivéve valamennyi minőségirányítási szabványkövetelmény jelentősége szignifikánsan eltér a vizsgált időszakban. A legnagyobb változás a vezetői szerepvállalás szabványkövetelmény jelentőségét illetően volt Covid-19 idején a Covid-19 előtti időszakhoz képest. Válsághelyzetben azok a vezetők vannak előnyben, akik vezetői szerepvállalása és elkötelezettsége a szervezet iránt nem kérdőjelezhető meg. Az ISO 9001 követelményszabvány jó alapot ad a vonatkozó rendszer követelményekre a vezetői elkötelezettség vonatkozásában Covid-19 válsághelyzetben is. Célzerű tehát ezeket a szabványkövetelményeket valamennyi vezetőknek használni ilyen és ehhez hasonló válsághelyzetben. A kutatás eredményeit egyrészt a szabványt használó szervezetek felsővezetői, minőségirányítási vezetői és szakemberei, valamint alkalmazottai tudják beépíteni a mindennapi gyakorlatba, reagálva megfelelő szabványos intézkedésekkel a jövőbeni válsághelyzetre,

másrészt a tanúsító szervezetek a tanúsítási folyamat során használhatják, fókuszálva a felerősödött szabványkövetelményeknek való megfelelésre és ezek ellenőrzésére.

## HIVATKOZÁSOK REFERENCES

- Bacq, S., Geoghegan, W., Josefy, M., Stevenson, R., & Williams, T.A. (2020), "The COVID-19 virtual idea blitz: marshaling social entrepreneurship to rapidly respond to urgent grand challenges", *Business Horizons*, 63(6), 705-723. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2020.05.002>
- Bartsch, S., Weber, E., Büttgen, M., & Huber, A. (2021), "Leadership matters in crisis-induced digital transformation: how to lead service employees effectively during the COVID-19 pandemic", *Journal of service management*, 32(1), 71-85. <https://doi.org/10.1108/JOSM-05-2020-0160>
- Carnevale, J. B., & Hatak, I. (2020), "Employee adjustment and well-being in the era of COVID-19: Implications for human resource management", *Journal of business research*, 116, 183-187. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.037>
- Chikán, A., Czakó, E., Zoltayné Paprika, Z., Antal, Z., Balaton, K., Demeter, K., Drótos, Gy., Gelei, A., Gyulavári T., Harangozó T., Hortoványi L., Incze E., Juhász P., Kazainé Ónodi A., Kiss J., Kolos K., Laczkó M., Lázár L., Matolay R., Matyusz Zs., Móricz P., Nagy D., Szabó Zsolt R., Szántó R., Takács S., Tari E., Tirnitz T., & Wimmer, Á. (2011), *Vállalati versenyképesség válsághelyzetben - Gyorsjelentés a 2009. évi kérdőíves felmérés eredményeiről, Műhelytanulmány* (working paper), Vállalatgazdaságtan Intézet, Budapesti Corvinus Egyetem, [https://edok.lib.uni-corvinus.hu/352/1/GYORSJELENTES\\_2010.pdf](https://edok.lib.uni-corvinus.hu/352/1/GYORSJELENTES_2010.pdf), (Letöltve: 2025. 03.01.)
- Csizmadia T., & Ködmönne Pethő H. (2020), „Súlyponti változások válsághelyzetben a szabványos irányítási rendszerekben”, *Magyar Minőség*, 29, 49-55.
- Faragó F. (2021), „COVID-19 és munkavédelem”, *Biztonságtudományi Szemle*, 3(4), 113-131.
- Grint, K. (2020), "Leadership, management and command in the time of the Coronavirus". *Leadership*, 16(3), 314-319. <https://doi.org/10.1177/1742715020922445>
- Gurucharan, S., & Jairaj, S. (2020), "Corona virus pandemic-are ISO standards the answers to the organisations?", *International Journal for Research in Applied Science and Engineering Technology*, 8(6), 449-451. <http://doi.org/10.22214/ijraset.2020.6068>
- International Organization for Standardization (2015a), *ISO 9000:2015 – Quality management systems – Fundamentals and vocabulary*. ISO. <https://www.iso.org/standard/45481.html> (Letöltve: 2025. 03. 01.)
- International Organization for Standardization (2015b), *ISO 9001:2015 – Quality management systems – Requirements*. ISO., <https://www.iso.org/standard/62085.html> (Letöltve: 2025. 03. 01.)
- International Organization for Standardization (2018), *ISO 45001:2018 – Occupational health and safety management systems – Requirements with guidance for use*. ISO. <https://www.iso.org/standard/63787.html> (Letöltve: 2025. 03. 01.)
- Jánosa, A. (2011), *Adatelemzés SPSS használatával*. Computerbooks Kiadó Kft, Budapest.
- Poór J., Dajnoki K., Jarjabka Á., Szűcs B., Szabó S., Szabó K., & Tóth A. (2021), *Koronavírusválság. Kihívások és HRválaszok: Első-második-harmadik hullám összehasonlítása*, Magyar Agrár és Élettudományi Egyetem, Gödöllő. <https://real.mtak.hu/134063/> (Letöltve: 2025. 03. 01.)
- Poór J., Dajnoki K., Pató Gáborné Szűcs B., Szabó-Szentgróti G., Kőműves Z. S., Kun A. I., Kálmán B. G., & Tóth A. (2024), „A bizonytalan gazdasági helyzet befolyása a vállalati menedzsmentre és a HR-re a koronavírus, a kilábalás és a háború hatásainak tükrében”. *Magyar Tudomány*, 185(7), 939-954. <https://doi.org/10.1556/2065.185.2024.7.11>
- Sajtos L., & Mitev A. (2007), *SPSS kutatási és adatelemzési kézikönyv*. Alinea Kiadó, Budapest
- Vries, H. (2021), "Samen tegen corona-Dynamiek tussen regels en innovaties", *Kwaliteit in Bedrijf*, 37(5-6), 30-41.
- Wendt, H., Euwema, M. C., & Van Emmerik, I. H. (2009), "Leadership and team cohesiveness across cultures", *The leadership quarterly*, 20(3), 358-370. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.03.005>

## **The role of leadership in a crisis situation in standard management systems**

### **THE AIM OF THE PAPER**

The operation of the ISO standard management system in accordance with the standard requirements can boast of continuous development, including in terms of commitment to quality. Standard management systems, including the ISO 9001 standard containing the requirements for quality management systems, are an important part of the everyday life of competitive organizations. The Covid-19 crisis had a significant impact on the operation of quality management systems. Examining the systems from the perspective of the significance of quality management principles and standard requirements, the results contribute to a more effective response of organizations to such and similar crisis situations in the future. A comprehensive examination of all quality management standard requirements will not be analyzed due to the scope limitations of this study. Among the quality management standard requirements, the requirements of the standard chapter on leadership engagement are analyzed from the perspective of which standard requirements have changed in importance during the Covid-19 crisis, which ones organizations had to deal with in particular under the changed circumstances. I also examine whether the quality management principles that form the basis of quality management systems, which quality management principles have become more important for organizations during the Covid-19 crisis?

### **METHODOLOGY**

The study presents the results of a Hungarian sample questionnaire survey, in which it examines the corporate reactions to the Covid 19 pandemic in nearly a thousand responding organizations, from the perspective of how the role of leadership has changed during the Covid-19 crisis, taking into account the change in the significance of the relevant quality management principles and the standard requirements for leadership engagement.

### **MOST IMPORTANT RESULTS**

The results of the research show that, among the requirements of the Leadership Engagement standard chapter, the customer focus, leadership engagement, compliance with the organizational roles, responsibilities and powers requirement, and consultation and employee participation standard requirements were considered by organizations to be the most significant in the Covid-19 crisis.

### **RECOMMENDATIONS**

The results of the research can be applied by the organizations using the standard in everyday practice, responding to similar crisis situations in the future with appropriate standard measures, and by the certification organizations during the certification process, focusing on compliance with standard requirements in a crisis situation and their verification.

*Keywords:* leadership role, crisis situation, standard management systems, quality management principles, standard requirements