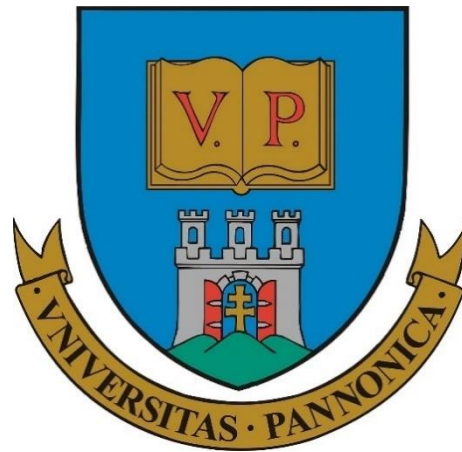


PANNON EGYETEM

Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola



Pethő Henrietta Mária

**A szabványos irányítási rendszerek szerepének változása a Covid19-
válsághelyzetben**

Doktori (PhD-) értekezés- tézisgyűjtemény

Témavezető: prof. dr. Csizmadia Tibor

Veszprém

2025

1	Bevezetés	3
1.1	A kutatás várható eredményei	8
2	Szakirodalmi összegzés	9
3	Módszertan	10
3.1	A kutatási kérdések és a hipotézisek megfogalmazása	10
3.2	A változók operacionalizálása	14
3.3	Alkalmazott kutatási módszerek	15
3.3.1	Adatgyűjtés	15
3.3.2	Elemzés	17
4	A kutatás eredményei	21
4.1	A hipotézisek értékelése és a tézisek megfogalmazása	21
4.2	A kutatás gyakorlati alkalmazhatósága	31
4.3	Jövőbeni kutatások	35
5	Összefoglalás	36
	HIVATKOZÁSOK	38
	PUBLIKÁCIÓS JEGYZÉK	49

1 Bevezetés

A szabványos irányítási rendszerek, ezek közül is a minőségirányítási rendszerek követelményeit tartalmazó ISO 9001 szabvány a versenyképes szervezetek mindennapi életének fontos részét képezi, akár termék-előállításról, akár a szolgáltatásnyújtás minőségéről van szó. A minőségirányítási rendszerek működésére a Covid19-válság jelentős hatással volt. Ugyanakkor a Covid19-válsághelyzetben a szabványos minőségirányítási rendszereknek a minőségirányítási alapelvek szerinti és a szabványban meghatározott szabványkövetelmény-szintű jelentőségének a vizsgálata ez idáig ebben a formában még nem történt meg. 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.

A kutatási téma és jelentősége

Kutatásom témája a szabványos irányítási rendszerek, ezen belül is a minőségirányítási rendszerek szerepének változása a vállalati működésben a Covid19-válsághelyzetben. Ahogy a teljes társadalom, úgy a vállalatok mindennapi életére is jelentős befolyást gyakorolt a 2019. év végén kezdődött Covid19-válsághelyzet. Magyarországot 2020 márciusában érte el a járvány, aminek következtében a Magyar Közlönyben 2020. március 11-én tették közzé a 41/2020. (III. 11.) kormányrendeletet az elrendelt veszélyhelyzeti intézkedésekről (Poór et al., 2021). A Covid19-válsághelyzet drámai módon változtatta meg a politikai és gazdasági környezetet (Winston, 2020; Verma & Gustafsson, 2020), erőteljes hatással volt a világgazdaságra, a nemzetgazdaságokra, a nagyvállalatokra, valamint a kis- és középvállalkozásokra (Castro & Zermeño, 2020; Gregurec et al., 2021), korábban nem tapasztalt kihívások elé állítva minden ágazatot (Bacq et al., 2020; Singh, 2020). A Covid19-válsághelyzet erős, negatív hatással volt például a termelési láncokra, a közlekedési és logisztikai teljesítményekre, az áruk és szolgáltatások kereskedelmében soha nem látott egyensúlyhiány lépett fel (Hammad et al., 2021; Akat & Karataş, 2020; Kuckertz et al., 2020). Az értekezésben a Covid19-válsághelyzet vállalati szinten megjelenő hatásaira összpontosítok. A szabványban a Covid19 egy 2019-ben felfedezett új koronavírus, a SARS-CoV-2 által okozott fertőző betegséget jelenti. A szabvány a világjárvány alatt a betegség világszerte

történő elterjedését érti. Kutatásomban azt vizsgálom, hogy a minőségirányítási rendszerek alapelvei és szabványkövetelményei hogyan segítették a vállalatokat a Covid19-válsághelyzetben. Az értekezés a válsághelyzetekkel kapcsolatos azon kutatások fő sodrába tartozik, melyek az ilyen helyzetekben alkalmazható szervezeti válaszokkal foglalkoznak (Doern, 2016; Doern et al., 2019; Castro & Zermeño, 2020), kiemelve a gyors reagálással, az átszervezéssel, a kockázatkezeléssel, illetve, ahol szükséges, a folyamatok át- és újragondolásával kapcsolatos vállalati tevékenységeket (Bullough et al., 2014; Korber & McNaughton, 2018; Larsson et al., 2016; Apostolopoulos et al., 2018; Weaven et al., 2021; Pirohov és Tóth, 2022). A Covid19-válsághelyzet vállalkozásokra gyakorolt legfontosabb hatásai a következők voltak: a munkaerő-kínálat csökkenése, munkaerőhiány, a vállalkozók vagy kölcsönzött munkavállalók korlátozott elérhetősége, csökkent vagy törölt vevői rendelések, a nyersanyagok vagy késztermékek ellátási láncának megszakadása, a keresleti minták változása, az elérhető szolgáltatások – például a sürgős egészségügyi vagy otthoni ápolási szolgáltatások – csökkenése, sőt szolgáltatáskimaradások (telekommunikációs, pénzügyi-banki) (CCOHS, 2020). Sawalha (2020) szerint tanácsos áttekinteni a múltbeli események tanulságait és megérteni, hogyan lehet azokat az új helyzetekhez igazítani, hogy a szervezet hasznot húzzon belőlük, és mérsékelje a jövőbeli hatásokat. A szabványos irányítási rendszerek a válsághelyzetekhez való alkalmazkodáshoz, a folyamatok újragondolásához és a megfelelő kockázatkezelési mechanizmusok működtetéséhez járulnak hozzá szervezeti szinten. Ahogy Faragó (2021) fogalmaz, a különböző szabványos irányítási rendszerek segítséget jelenthetnek a válsághelyzetek leküzdésében. Ezt alátámasztandó, a szabványok követelményei között többek között megtalálható a vészhelyzetre történő felkészülés és reagálás követelménye, amely a szervezet működését befolyásoló kockázatok számbavételét és azok kezelését várja el a vállalatoktól. A kockázatalapú gondolkodásmód új követelményként jelent meg a hatályos ISO 9001 szabványban, ezzel is segítve a szervezeteket a mindennapokban a kockázataik és lehetőségeik kezelésében. A további követelmények között szerepel a veszélyek azonosítása, valamint az esemény (incidens), nem megfelelés és helyesbítő tevékenységek kezelése is. Singh (2020) összegző megállapítása szerint, az ISO-szabványos rendszerek alkalmazásával elkerülhető, hogy egy, a Covid19-hez hasonló válsághelyzet kezelhetetlen állapotokat okozzon a vállalati működésben. Ez többek között a szabványos irányítási rendszerek működtetése során az alábbi tevékenységek szabályozott módon való alkalmazásával érhető el: 1) nyomon követés, 2) mérés,

elemzés és teljesítményértékelés, 3) fejlesztés, 4) változáskezelés és 5) a végrehajtás szabályozottsága.

West (2000) szerint a minőségirányítási alapelvek alkalmazása hozzájárul a minőségirányítási rendszerek fejlesztéséhez, ugyanakkor a szerző nem vizsgálta részletesen az alapelvek egymással való kapcsolatát. Biã és szerzõtársai (2020) ugyan általánosságban bemutatják a szabványos minőségirányítási rendszer fő szabványfejezeteit a Covid19-válságkezelés kapcsán, de a vizsgálat nem jut el a szabványkövetelmények szintjéhez. A minőségirányítási rendszerek mellett más szabványos rendszerek használata is segítheti a vállalatok válsághelyzetre történő hatékony reagálását. A munkavédelmi irányítási rendszerre vonatkozó szabvány célja a kockázatok csökkentése, a munkavállalók biztonságának javítása és a jobb munkahelyi feltételek megteremtése, támogatva a szervezeteket az új vírus terjedésének megakadályozásában (Biã et al., 2020; Faragó, 2021). Ehhez kapcsolódóan a szabványalkotók is felismerték az irányítási rendszerek kapcsán a munkahelyi egészség és biztonság követelményének jelentőségét a Covid19-válsághelyzetben, ezért került kiadásra a szabványcsaládhoz tartozó ISO/PAS 45005:2020 szabvány, mely általános irányelveket fogalmaz meg a Covid19-válsághelyzet idején a biztonságos munkavégzéssel kapcsolatban. A kockázatkezelési rendszer nemzetközi szabványa útmutatóul szolgál a szervezetet fenyegető kockázatok megállapításához és kezeléséhez (Lucero, 2023). Elmondható tehát, hogy a szabványos irányítási rendszerek fontos szerepet játszottak a Covid19-válsághelyzet kezelésében. A minőségirányítási rendszerek felkészítik a szervezeteket a jobb Covid19-válság-kezelésre (UNIDO, 2020). E megállapításokon túl és az integrált irányítási rendszerekkel foglalkozó szabvány meghivatkozásain, felsorolásain és általános bemutatásán kívül (Biã et al., 2020) alig foglalkozik a szakirodalom azzal, hogy egy-egy szabványkövetelménynek való megfelelésre példát adjon a Covid19-válsághelyzetben. A minőségirányítási rendszer alapelvei, melyekre az ISO 9001 minőségirányítási rendszer épül, szintén nem kerültek vizsgálatra a Covid19-válsághelyzetben való jelentőségük tekintetében. Ugyanakkor Luburić (2015) megállapítja, hogy ezen alapelvek és követelmények bármelyikének be nem tartása az egész irányítási rendszert veszélyezteti, valamint kifejti, hogy a minőségirányítási alapelvek a válsághelyzetek megelőzésében is segítséget nyújtanak. Mindezek alapján véleményem szerint fontos vizsgálni a minőségirányítási alapelveket, illetve a minőségirányítási szabványkövetelményeket a Covid19-válsághelyzetben, hogy a jövőben az ilyen és ehhez hasonló válságokra alaposan fel tudjanak a szervezetek készülni az irányítási rendszereik segítségével.

A szabványos irányítási rendszerek működtetése vállalati környezetben történik, ezeket a vállalati jellemzők figyelembevételével alakítják ki. Például a minőségirányítási rendszerek működtetése szoros kapcsolatban áll a vállalati jellemzőkkel, úgymint a vállalat méretével, iparágával, működési komplexitásával és piaci környezetével, mivel ezek a jellemzők összefüggésben vannak a minőségirányítási folyamatokkal és az ellenőrzési mechanizmusokkal. A témához kapcsolódóan több kutatás is megállapítja, hogy a minőségirányítás szorosan összefügg a vállalati jellemzőkkel (Kaynak, 2003; Parast et al., 2011), többek között a vállalat pénzügyi teljesítményével. Singh (2020) ugyanakkor kiemeli, hogy bár a minőségirányítási rendszerek mérettől és tevékenységi körtől függetlenül bármely szervezetben működtethetőek, de a prioritások, illetve a szervezeti működésre gyakorolt hatások eltérőek lehetnek attól függően, hogy a szervezet milyen területen tevékenykedik. Kutatási kérdéseim tehát a fentiek alapján az alábbiak:

Kutatási kérdések

K1: Hogyan változott meg a Covid19-válsághelyzetben a vállalatok számára a minőségirányítási alapelvek jelentősége és azok egymással való kapcsolata?

K2: Hogyan változott a Covid19-válsághelyzetben a vállalatok számára a minőségirányítási szabványkövetelmények jelentősége és azok egymással való kapcsolata?

K3: Van-e különbség a Covid19-válsághelyzetben a minőségirányítási szabványkövetelmények jelentőségének változása és a vállalatok pénzügyi teljesítményében bekövetkezett változás között?

K4: Van-e a szabványos irányítási rendszert működtető szervezetek vállalati jellemzői között különbség azokhoz képest, akik nem működtetnek?

A kutatás célkitűzése a minőségirányítási rendszerek vizsgálata abból a szempontból, hogy mely minőségirányítási alapelvek és mely minőségirányítási szabványkövetelmények jelentősége változott a Covid19-válsághelyzetben a minőségirányítási rendszereket működtető szervezeteknél. A Covid19-válsághelyzet a 2019-ben felfedezett SARS-CoV-2 koronavírus okozta világjárvány, amely egy szélsőséges, váratlan, előre nem látható esemény volt, melyre a szervezeteknek reagálniuk kellett. A kutatás a Covid19 idején a 2020. márciustól 2021. decemberig terjedő

időszakot öleli fel, ezen időszak vonatkozásában vizsgáltam a minőségirányítási alapelvek és a minőségirányítási szabványkövetelmények jelentőségének változását.

A minőségirányítási alapelvek keretrendszer biztosítanak a szervezetek számára, összefoglalják a szervezetek vezetésének és működtetésének alapvető szabályait, a hatékony minőségirányítási rendszer működtetésére fókuszálva. A szabványkövetelmény kinyilvánított, általában magától értetődő vagy kötelező szükségletet vagy elvárást jelent. A szabványkövetelmények esetén nemcsak a szabvány fő fejezeteit mint követelményeket vizsgálom, hanem a második szintű szabványkövetelményeket is. Így összesen negyven szabványkövetelmény vizsgálatára kerül sor, ezzel is segítve az eredmények szélesebb körben történő gyakorlati felhasználását. Kutatásomban azt is vizsgálom, hogy ezek a minőségirányítási alapelvek és minőségirányítási szabványkövetelmények milyen szoros kapcsolatban állnak egymással a Covid19-válsághelyzetre vonatkozóan. Célom továbbá annak tanulmányozása is, hogy a minőségirányítási szabványkövetelmények jelentőségének változása és a vállalatok pénzügyi teljesítményében bekövetkezett változás között van-e kapcsolat a vizsgált időszakban. A pénzügyi teljesítmény alatt az összes értékesített termék, anyag, áru és teljesített szolgáltatás értékét értem, a vásárolt és változatlan formában eladott áruk beszerzési értékével és a közvetített szolgáltatások értékével együtt. Valamint kutatási céljaim között szerepel a minőségirányítási rendszer működtetése és a szervezetek vállalati jellemzői közötti kapcsolatok feltárása. A vállalati jellemzők olyan fontos tényezők (szervezeti forma, pénzügyi teljesítmény, gazdasági ágazat, tulajdonforma és munkavállalók száma), amelyek a vállalat alapvető működését meghatározzák.

A kutatási téma relevanciáját az adja, hogy hazai és nemzetközi vonatkozásban ebből a megközelítésből még nem vizsgálták az egyes minőségirányítási alapelvek és minőségirányítási szabványkövetelmények jelentőségének változását a Covid19-válsághelyzetben. A szabványos irányítási rendszert működtető szervezetek mindennapi életére véleményem szerint a mai napig hatással vannak a Covid19-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.

1.1 A kutatás várható eredményei

A kutatás elméleti jelentőségét az adja, hogy a szabványalkotó szervezetek számára olyan megközelítés kerül kidolgozásra, amely bemutatja egyes minőségirányítási alapelvek, valamint egyes minőségirányítási szabványkövetelmények jelentőségének változását a Covid19-válsághelyzetben, és amelyre a jövőben a szabványalkotók támaszkodni tudnak az új szabványok kiadása során. A gyakorlati fontosságát pedig annak köszönheti, hogy a kutatás eredményei alapján a szakma (tanúsítók, tanácsadók, minőségirányítási szakemberek) és a vállalatok számára egy jól használható útmutató készül a minőségirányítási alapelvek és szabványkövetelmények Covid19-válsághelyzetben megváltozott jelentősége tekintetében, amely a jövőben segíteni fogja a különböző érintetteket a hasonló válsághelyzetek kezelésében, például hogy a szervezeteknek mely minőségirányítási alapelvekre és mely szabványkövetelményekre érdemes kiemelten fókuszálniuk a rendszereik működtetése során. Továbbá a kutatási témában disszeminációs tevékenység megvalósítását és oktatási anyagok készítését tűztem ki célul, ezzel is hozzájárulva a szakmai, oktatási fókuszú fejlesztéshez. A kutatás eredményei beépítésre kerülnek a Pannon Egyetemen a Minőségmenedzsment, Minőségbiztosítás, Megfelelőségértékelés és tanúsítás, Vállalati belső auditor, ESG-tanácsadó és Munkavédelem tantárgyakba.

2 Szakirodalmi összegzés

West (2000) szerint a minőségirányítási elvek ismerete hozzájárul a minőségirányítási rendszerek fejlődéséhez. Luburić (2015) megállapítása szerint ezen elvek és követelmények bármelyikének be nem tartása az egész irányítási rendszert veszélyezteti. Azonban egyik rendelkezésre álló tanulmány sem vizsgálja azt, hogy a Covid19-válsághelyzetben változott-e az alapelvek jelentősége és azok egymással való kapcsolata. A vállalkozásoknak a Covid19-válsághelyzet okozta, előre nem látható kihívásokkal és súlyos válságokkal kellett szembenézniük. A szervezetek szerkezete és irányítása átalakult (Grint, 2020; Kordestani et al., 2021), és ez a paradigmaváltás befolyásolta a minőségirányítás folyamatait és szabványait (Singh & Arora, 2022). Biá és szerzőtársai (2020) bemutatják az ISO 9001 minőségirányítási rendszer fő fejezeteinek néhány követelményét, úgymint a szervezet környezete, vezetői szerepvállalás, tervezés, támogatás, működés, teljesítményértékelés és fejlesztés, amelyek a Covid19-válsághelyzetben is alkalmazhatóak voltak, de a szabványkövetelmények szintjén nem vizsgálják, hogy a szervezetek számára mely szabványkövetelmények váltak jelentőssé, és mely szabványkövetelmények jelentősége csökkent a Covid19-válsághelyzet idején. McKinsey kérdőíves felméréssel végzett vizsgálata szerint a 2019-es várakozások jelentősen romlottak a Covid19-válság hatására, mivel a bevételcsökkenésre számító cégek aránya megnégyszereződött, míg a jövedelemnövekedésben bizakodóké csaknem tizedére csökkent (Albonico et al., 2020). A magyarországi Covid19 három fázisában mért kérdőíves felmérés válaszadóinak becslése szerint 2020-ban szervezetük éves bevétele átlagosan tíz százaléknál nagyobb mértékben esett vissza (Poór et al., 2021). Számos tanulmány a minőségirányítási működés hatását összefüggésbe hozta a vállalati jellemzőkkel. Többségük arra a következtetésre jut, hogy pozitív kapcsolat van a minőségirányítási működés megvalósítása és a vállalati jellemzők, például a pénzügyi teljesítmény javulása között (Tarí & Sabater, 2004; Ouazi & Jacobs, 2004). Arra vonatkozóan azonban nem áll rendelkezésre vizsgálati eredmény, hogy a szabványos irányítási rendszer szerinti működés milyen kapcsolatban állt a Covid19-válsághelyzetben az irányítási rendszert működtető és azt nem működtető szervezetek vállalati jellemzőivel (szervezeti forma, pénzügyi teljesítmény, gazdasági ágazati besorolás, belföldi vagy külföldi tulajdonlás, munkavállalók száma), továbbá hogy mely vállalati jellemzők esetén van nagyobb, illetve kisebb arány az irányítási rendszert működtetők között a teljes

mintához képest. Mindezek alapján fogalmaztam meg a kutatási kérdéseimhez kapcsolódó hipotéziseimet, melyeket a következő fejezetben ismertetek.

3 Módszertan

Ebben a fejezetben a kutatási kérdések alapján a hipotézisek felállítását mutatom be, emellett részletesen beszámolok a kutatás adatgyűjtési folyamatáról és az elemzés során használt módszerről.

3.1 A kutatási kérdések és a hipotézisek megfogalmazása

A szakirodalmi elemzést követően ebben a fejezetben a kutatási kérdésekhez kapcsolódóan állítom fel a hipotéziseimet. Az első kutatási kérdés a vizsgált időszakban a minőségirányítási alapelvek jelentőségének változására és egymással való kapcsolatukra vonatkozik. Az első kutatási kérdésem a következőképpen hangzik:

- **K1: Hogyan változott meg a Covid19-válsághelyzetben a vállalatok számára a minőségirányítási alapelvek jelentősége és azok egymással való kapcsolata?**

A minőségirányítási szabvány olyan alapelveket határoz meg, mely a szervezeteket hozzásegíti a minőségirányítási rendszerek szabványos működtetéséhez (Csizmadia, 2022). Az alapelvek kitérnek többek között a vezetői szerepvállalásra, a vevőkre való összpontosításra, az elkötelezett munkatársakra való odafigyelésre, a bizonyítékon alapuló döntéshozatalra és a kapcsolatok kezelésére is; ezek alkalmazása hozzásegíti a szervezeteket a minőségközpontú irányítási rendszerek működtetéséhez. Luburić (2015) szerint a minőségirányítási alapelvek a válsághelyzetek megelőzésében, kezelésében is nagy segítséget nyújtanak. Azt azonban nem vizsgálja a minőségirányítási alapelvekre vonatkozó egyik tanulmány sem, hogy a szervezetek napi működésében milyen jelentőséggel bírtak a minőségirányítási alapelvek a Covid19-válsághelyzetben, valamint az sem ismert, hogy az egyes alapelvek milyen kapcsolatban álltak egymással a vizsgált időszakban. A Covid19-válsághelyzetben a szervezetek a fejlesztéseikre kevésbé tudtak fókuszálni, így ez a minőségirányítási alapelv nem volt prioritás számukra a vizsgált

időszakban – ahogy fentebb már említésre került, a járvány(veszély) miatti korlátozó intézkedések hatására a stratégiai beruházásokat a cégek közel egyharmada, az innovációs projekteket pedig egynegyedük befagyasztotta (Poór et al., 2021). A minőségirányítási alapelvek egymással való kapcsolatának vizsgálatakor azon minőségirányítási alapelvek jelentősége volt hasonló, amely a szervezeteket hozzásegítette a Covid19-válság hatékony kezeléséhez, úgymint a vevőközpontúság és a kapcsolatok kezelése. Ezek alapján az alábbi hipotéziseket fogalmazom meg:

H1a: A Fejlesztés minőségirányítási alapelven kívül valamennyi minőségirányítási alapelv jelentősége nőtt a Covid19-válsághelyzetben.

H1b: A Covid19-válsághelyzetben a minőségirányítási alapelvek jelentősége közötti kapcsolat hasonló volt egymáshoz.

A második kutatási kérdés a minőségirányítási szabványkövetelmények jelentőségének változására és egymással való kapcsolatukra vonatkozik a vizsgált időszakban. A kutatási kérdésem a következőképpen hangzik:

- **K2: Hogyan változott a Covid19-válsághelyzetben a vállalatok számára a minőségirányítási szabványkövetelmények jelentősége és azok egymással való kapcsolata?**

A minőségirányítási szabvány követelményeket határoz meg, és az ezeknek való megfeleléssel igazolják a szervezetek a szabványos működést. A szabványos követelmények a minőségirányítási rendszerben a következő fejezetekben találhatóak: A szervezet környezete, Vezetői szerepvállalás, Tervezés, Támogatás, Működés, Teljesítményértékelés és Fejlesztés című fejezetek. Ebben a hét szabványfejezetben felsorolt negyven szabványkövetelmény jelentőségének a Covid19-válsághelyzetben történő változását és egymással való kapcsolatát vizsgáltam a doktori kutatásban. Ahogy azt az elmúlt időszak is igazolta, a Covid19-válsághelyzetben a vállalkozásoknak előre nem látható kihívásokkal kellett szembenézniük, ami befolyásolta mindennapi működésüket, és hatással volt a szervezet szabványos folyamataira is (Singh & Arora, 2022). A Covid19-válsághelyzet a

minőségirányítási folyamatok és rendszerek működéséhez kapcsolódóan a szabványkövetelmények jelentőségére is hatással volt. Biã és szerzőtársai (2020) megerősítik, hogy az ISO 9001 minőségirányítási rendszer fejezetei a Covid19-válsághelyzetben is alkalmazhatóak voltak a szervezetek számára, de konkrét, szabványkövetelmény-szintű használatukra nem térnek ki, tehát részletesen, a szabványkövetelmények szintjén nem vizsgálták sem a szabványkövetelmények jelentőségének változását, sem pedig a szabványkövetelmények egymással való kapcsolatát a Covid19-válsághelyzetben. Mint ahogy a minőségirányítási alapelvek, úgy a szabványkövetelmények esetén is elmondható, hogy a Fejlesztéshez kapcsolódó szabványkövetelmény vesztett jelentőségéből a szervezetek nagy részének mindennapi életében, hiszen jelentős fejlesztéseket a Covid19-válsághelyzetben nem tudtak megvalósítani. A szabványkövetelmények egymással való kapcsolata esetében például Az érdekelt felek szükségletei és elvárásai, valamint A munkavállalók és egyéb érdekelt felek szükségletei és elvárásai szabványkövetelmények egymással való kapcsolata mutat hasonló jelentőséget a szervezetek véleménye szerint. Ezek alapján az alábbi hipotéziseket fogalmazom meg:

H2a: A Fejlesztésre vonatkozó szabványkövetelményeken kívül valamennyi szabványkövetelmény jelentősége nőtt a Covid19-válsághelyzetben.

H2b: A minőségirányítási szabványkövetelmények jelentősége kapcsolatban van egymással a Covid19-válsághelyzetben, azaz jelentőségük megítélése hasonló.

A harmadik kutatási kérdés a Covid19-válsághelyzetben a minőségirányítási szabványkövetelmények jelentőségének változására és a vállalatok pénzügyi teljesítményében bekövetkezett változás különbségére vonatkozik.

- **K3: Van-e különbség a Covid19-válsághelyzetben a minőségirányítási szabványkövetelmények jelentőségének változása és a vállalatok pénzügyi teljesítményében bekövetkezett változás között?**

Az ISO 9001 szerinti minőségirányítási rendszer működtetése és a pénzügyi teljesítmény közötti kapcsolatot egy, az ISO 9001 szabvány használatának előnyeit felsoroló tanulmány is megerősíti (Bernardo et al., 2015). A minőségirányítási rendszert működtető szervezeteknél hatékonyságjavulást tapasztaltak, amely költségmegtakarítással, rövidebb átfutási idővel és az erőforrások optimalizálásával is együtt járt, valamint megnövekedett teljesítményt is maga után vont. Heras és szerzőtársai (2001) viszont az ISO 9001-es tanúsítvánnyal rendelkező vállalatok által felmutatott jobb pénzügyi teljesítménnyel kapcsolatban összességében nem találtak bizonyítékot arra vonatkozóan, hogy az ISO 9001 tényleges hatást gyakorolna a vállalatok pénzügyi teljesítményére. Ehhez kapcsolódóan azonban azt egyik tanulmány sem vizsgálta, hogy a minőségirányítási rendszerek szabványkövetelményeinek a jelentősége hogyan változott a Covid19-válsághelyzetben és ezzel összefügg-e a szervezeteknél a pénzügyi teljesítmény Covid19-válsághelyzetben bekövetkezett változása. A vizsgált magyarországi szervezetek egy jelentős része ugyanis a Covid19-válsághelyzetet nemcsak problémának, hanem lehetőségnek is tekintette (Hörcher, 2021), így a szabványkövetelmények jelentőségének változása és a vállalatok pénzügyi teljesítményében bekövetkezett változás közötti összefüggések segíteni tudják a szervezeteket többek között ezeknek a lehetőségeknek a kiaknázásában. Ezek alapján az alábbi hipotézist fogalmazom meg:

H3: A Covid19-válsághelyzetben hasonló módon változott a minőségirányítási szabványkövetelmények jelentősége a pénzügyi teljesítmény változásához képest.

A negyedik kutatási kérdés a minőségirányítási rendszerek működtetése és a szervezetek vállalati jellemzői közötti kapcsolatra vonatkozik.

- **K4: Van-e a szabványos irányítási rendszert működtető szervezetek vállalati jellemzői között különbség azokhoz képest, akik nem működtetnek?**

Amint azt már számos kutatás alátámasztotta, a minőségirányítás kedvező hatással van a vállalat szervezeti jellemzőire (Huang & Chen, 2002; Kaynak, 2003; Parast et al., 2011): a nagyobb piaci részesedés következtében árbevétel-növekedéssel, az érdekelt felekkel és a tulajdonosokkal való kapcsolatok javulásával, továbbá teljesítménynövekedéssel és emiatt a munkavállalók számának

növekedésével jár együtt. Michelberger és szerzőtársai (2015) szerint a közepes méretű vállalkozások nagy része használ valamilyen irányítási rendszert; ezt elsősorban költségcsökkentő, illetve a folyamatokat javító előnyök miatt teszi. Számos tanulmány megpróbálja összefüggésbe hozni a minőségirányítási működés hatását a szervezet vállalati jellemzőivel. Többségük arra a következtetésre jut, hogy pozitív kapcsolat van a minőségirányítási működés megvalósítása és a szervezet vállalati jellemzői között (Tari & Sabater, 2004; Ouazi & Jacobs, 2004; Sampaio et al., 2009). Így ennek a Covid19-válsághelyzetben való vizsgálatával szintén jelentős eredmények érhetők el. Ezek alapján az alábbi hipotézis kerül megfogalmazásra:

H4: A szabványos irányítási rendszereket működtető, vizsgált szervezetek alábbi vállalati jellemzői szignifikánsan különböznek azon szervezetekétől, amelyek nem működtetnek ilyen szabványos irányítási rendszereket:

- szervezeti forma
- pénzügyi teljesítmény
- gazdasági ágazati besorolás
- belföldi vagy külföldi tulajdonlás
- munkavállalók száma

3.2 A változók operacionalizálása

A kutatási téma legfontosabb elemeinek operacionalizálása ebben a fejezetben kerül bemutatásra. A kutatásban használt változók operacionalizálását az 1. táblázat ismerteti.

1. táblázat. A kutatásban használt változók operacionalizálása
(forrás: saját szerkesztés)

Változó neve	Változó operacionalizálása
Minőségirányítási alapelvek jelentősége	A minőségirányítási alapelvek 1–5 skálán történő értékelése a válaszadó által
Minőségirányítási szabványkövetelmények jelentősége	A minőségirányítási szabványkövetelmények 1–5 skálán történő értékelése a válaszadó által

<p>Vállalati jellemzők:</p> <ul style="list-style-type: none"> - szervezeti forma - pénzügyi teljesítmény - gazdasági ágazati besorolás - tulajdonforma - munkavállalók száma 	<p>A válaszadók válaszai alapján:</p> <ul style="list-style-type: none"> - szervezeti forma (KSH, 2023) - éves nettó árbevétel (millió Ft) - gazdasági ágazati besorolás (KSH, 2023) - belföldi vagy külföldi tulajdonlás (KSH, 2023) - munkavállalók száma (fő) változása a Covid19 előtt és a Covid19 idején
<p>Időszak</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Covid19-válsághelyzet előtt - Covid19-válsághelyzet idején

3.3 Alkalmazott kutatási módszerek

A kutatási kérdések megválaszolása és a hipotézisek vizsgálata a jelen fejezetben ismertetett kutatási módszerek alkalmazásával történt. A kutatás során kvantitatív és kvalitatív módszereket is használtam. A kutatási módszerek alkalmazása során törekedtem a triangulációra, amely lehetővé tette a különböző módszerek előnyeinek kihasználását, valamint az egyes módszerek alapján kapott eredmények összhangjának ellenőrzését is (Balaton & Dobák, 1991).

3.3.1 Adatgyűjtés

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

Vállalatvezetői, félig strukturált interjú

A kérdőív kérdéseinek véglegesítéséhez az országos lekérdezésű kérdőív kiküldése előtt félig strukturált interjúkat készítettem felső vezetőkkel. A félig strukturált interjú készítését azért tartottam fontosnak, mert a szabványos irányítási rendszerek szerepének változására vonatkozó kutatási témában a vállalatok vezetőinek, valamint a minőségirányítási vezetőknek feltett

kérdésekkel a kérdőív véglegesítése volt a célom. Interjúalanyok olyan vállalatok vezetőit kértem fel, amelyek Ipar 4.0 Mintagyár címet nyertek el, és így amelyeknél már jártam gyárlátogatáson. Közülük az egyik háromszoros minőségdíjas szervezet, miután a korábban Nemzeti Minőségi Díj néven ismert, tíz év utáni újraindításakor Nemzeti Kiválóság Díj nevet kapó kitüntető címet 2020-ban elnyerte. Egy másik megkérdezett szervezetet is Ipar 4.0. mintagyárnak választottak, és emellett a minőségügy elkötelezettje. Végül a kooperatív doktori program vállalati partnerénél, a Medikai Innováció Kft.-nél is vállalatvezetői interjúkat készítettem. Az interjúk eredményeit az értekezés egyes fejezeteibe példaként építettem be, valamint a kutatás gyakorlati alkalmazása során is felhasználtam.

Kérdőíves felmérés

A kutatás során két alkalommal végeztem kérdőíves vizsgálatot az országos kérdőíves felmérés megkezdése előtt. Egyik alkalommal az adatgyűjtéshez online kérdőíves megkérdezést végeztem a legnagyobb szakmai fórumon, az ISO 9000 Fórum XXVII. Nemzeti Minőségügyi Konferenciáján 2020-ban. A konferencia során negyven szakember segítségével mértem fel a kutatási téma relevanciáját. A kérdőívet négy kérdéscsoport köré építettem fel, a válaszadóknak egyrészt eldöntendő kérdéseket tettem fel, másrészt kiegészítő szöveges megjegyzés/vélemény kifejtésére kértem őket. A kérdőív kitöltése előtti szakaszban röviden bemutattam a vizsgálat célját és háttérét. A kérdéseket online formában, a Mentimeter valós idejű alkalmazás segítségével kértem megválaszolni, ami gyors kitöltést biztosított, valamint a kitöltés után a válaszadók véleményüket a szekciónkban el tudták mondani. A másik alkalommal az elkészült kérdőív 0. verzióját nyolc szervezet részvételével teszteltem, melyek a szabványos irányítási rendszerek működtetése tekintetében élenjáróak abból a szempontból, hogy a Nemzeti Minőségi Díjat többször elnyert szervezetek vagy Ipar 4.0 mintagyárak. A próbakitöltések után került sor a végleges kérdőív kialakítására, majd a kutatásomhoz kapcsolódó országos kérdőíves felmérésre.

A kérdőíves felmérésre 2023 júniusában és júliusában került sor. A kérdőíves felmérés a Covid19-válsághelyzet előtti és Covid19 idején (2020. március – 2021. december) lévő időszakra vonatkozott. Véleményem szerint ez nem befolyásolta a Covid előtti és a Covid idején adott válaszok megbízhatóságát 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 vállalatvezetői interjúk során is az irányítási rendszerek dokumentált információit használták a vállalatvezetők.

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 kérdőívet a 2. számú melléklet tartalmazza. 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 dolgozatban 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

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 kérdések, illetve 2) az irányítási rendszer szabványairól szóló kérdések. Egyrészt ötfokú Likert-skálán értékelték a kitöltők, másrészt lehetőséget adtam további szöveges észrevétel/vélemény kifejtésére is.

3.3.2 Elemzés

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

Leíró statisztika

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

Attól függően, hogy az eredmények milyen mérési skálán mérhetők:

- nominális (névleges) skálán mérhető kérdések esetében a válaszok gyakorisága (az alapadatoknak megfelelő mértékegységben), illetve relatív gyakorisága (%-ban) ábrán kerül szemléltetésre;
- ordinális (sorrendi – Likert-)skála esetében, amikor az elemzéshez szükséges, táblázatos formában is összefoglalásra kerülnek a válaszok leíró statisztikái:
 - átlag (számtani átlag),
 - szórás,
 - medián,
 - módusz,
 - minimum, maximum.

Az elemzésben a leíró statisztikákat a 4.2. fejezet tartalmazza az alábbiak szerint:

- A válaszadó szervezetek szervezeti forma szerinti megoszlása
- A szervezetek gazdasági ágazati megoszlása
- A válaszadó szervezetek központi telephelyének területi elhelyezkedése szerint
- A szervezetek árbevétel szerinti megoszlása a Covid előtt és a Covid idején
- Szabványos irányítási rendszer működtetése – szabványok szerint
- Az ISO 9001, az ISO 14001 és az ISO 45001 szabványok használatának összehasonlítása
- A szabványos irányítási rendszer alapelvei jelentőségének változása
- A szabványos irányítási rendszer követelményei jelentőségének változása szerint

Kapcsolatvizsgálatok

Két változó közötti összefüggésre fókuszálva, kapcsolatvizsgálatokat (Cramer-féle V és Kendall-féle tau) és hipotézisvizsgálatokat (Pearson-féle khi-négyzet-próbát és t-próbát) alkalmaztam.

Asszociációs kapcsolat vizsgálatok vizsgálata (Cramer-féle V, Pearson-féle khi-négyzet és párosított mintás t-próba)

Az asszociációs kapcsolat két kategorikus (nominális skálán mérhető) változó közötti összefüggés vizsgálatára szolgál. A két változó közötti összefüggés feltárására hipotézisvizsgálatot (Pearson-féle khi-négyzet-próba) és kapcsolatvizsgálatot (Cramer-féle V) alkalmaztam. A minőségirányítási szabványt működtető szervezetek és a vállalati jellemzők közötti összefüggések feltárására használtam a Pearson-féle khi-négyzet-próbát.

A Pearson-féle khi-négyzet-próba (χ^2) az egyik leggyakrabban alkalmazott elemzési módszer az asszociációhoz kapcsolódó hipotézisek vizsgálatára. E hipotézisvizsgálat alapján két kategorikus változó közti kapcsolatról az dönthető el, hogy szignifikáns-e, vagy sem (Sajtos & Mitev, 2007). A khi-négyzet-statisztika az alábbi hipotéziseket teszteli (H_0 : nullhipotézis, H_1 : alternatív hipotézis):
 H_0 : *A vizsgált két változó független egymástól, azaz nincs köztük kapcsolat.*

H_1 : *A vizsgált két változó nem független egymástól, azaz van köztük kapcsolat.*

Amennyiben a khi-négyzet-próba p-értéke kisebb, mint 0,05, akkor 95%-os valószínűséggel (5%-os szignifikanciaszinten) elvetjük a nullhipotézist, tehát kijelenthető, hogy a vizsgált két változó között összefüggés van.

A vizsgált időszakban a minőségirányítási alapelvekre és a minőségirányítási szabványkövetelményekre vonatkozó válaszok átlagának összehasonlítására párosított mintás t-próbát használtam. A párosított mintás t-próba két minta átlagának összehasonlítására használt hipotézisvizsgálat, amely azt vizsgálja, hogy a mintában egy-egy valószínűségi változó átlagai (μ) egymástól szignifikánsan különböznek-e:

$$H_0 : \mu_i = \mu_j$$

$$H_1 : \mu_i \neq \mu_j$$

Amennyiben a próba p-értéke alacsonyabb, mint 0,05, akkor 95%-os valószínűséggel (5%-os szignifikanciaszinttel számolva) elvetjük a nullhipotézist, tehát kijelenthető, hogy a vizsgált két változó átlaga között szignifikáns különbség van. Ez tovább elemezhető a Cramer-féle asszociációs együtthatóval (V), amely a kapcsolat erősségét mutatja. Több kutatás alapján ez a mutató az egyik „leginkább megbízható” mutatószám az asszociációs kapcsolatok erősségének mérésére (Sajtos & Mitev, 2007).

A minőségirányítási szabványt működtető szervezetek és a vállalati jellemzők közötti kapcsolatok erősségének feltárására használtam a Cramer-féle V kapcsolatvizsgálatot. Amennyiben a V-hez tartozó p-érték kisebb, mint 0,05, akkor szignifikáns a kapcsolat a két vizsgált változó között. A Cramer-féle együttható értéke [0, 1] közötti intervallumban lehet. Az eredmény 0-hoz közelítő

értéke egyre gyengébb kapcsolatot mutat a két változó között, ellenkező esetben (ha a Cramer-mutató értéke 1-hez közelít) pedig egyre erősebbet. A gyakorlati részben az eredmények értelmezése az alábbi kategóriák szerint történik: $0 < \tau < 0,2$ gyenge, $0,2 \leq \tau < 0,7$ közepes, $0,7 \leq \tau < 1$ erős kapcsolat (Sajtos & Mitev, 2007).

A rangkorrelációs kapcsolatok vizsgálata

Kapcsolatvizsgálati módszereket alkalmazok az egyes minőségirányítási alapelvek jelentőségének kapcsolatainak vizsgálatára a vizsgált időszakban, továbbá az egyes minőségirányítási szabványkövetelmények jelentőségének kapcsolatainak vizsgálatára. Szintén rangkorrelációs kapcsolatvizsgálatot alkalmaztam a szabványkövetelmények és a szervezetek pénzügyi teljesítményének változása közötti kapcsolatok feltárására. A rangkorreláció a sorrendi skálán mérhető (például Likert-skálás) változók közötti kapcsolatot jelenti. Az ilyen rangkorrelációs kapcsolatok a Kendall-féle tau (τ) 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. A tau előjele mutatja meg a kapcsolat irányát: ha a tau 0-nál nagyobb, akkor pozitív irányú kapcsolatról beszélünk, ha 0-nál kisebb, akkor negatív irányúról. A kapcsolat erősségét a tau abszolút értéke határozza meg a $[0, 1]$ intervallumon belül, amelynek értelmezése a Cramer-mutatónál is alkalmazott besorolás alapján történik: $0 < \tau \leq 0,2$ gyenge, $0,2 \leq \tau \leq 0,7$ közepes és $0,7 \leq \tau < 1$ erős kapcsolatot jelez (Sajtos & Mitev, 2007).

4 A kutatás eredményei

Jelen fejezetben a hipotézisek értékelésére és a tézisek megfogalmazására kerül sor.

4.1 A hipotézisek értékelése és a tézisek megfogalmazása

Az első kutatási kérdés a Covid19-válsághelyzetben a minőségirányítási alapelvek jelentőségének változására és azok egymással való kapcsolatára vonatkozik. A kutatási kérdéshez kapcsolódó hipotéziseim a következők:

H1a: A Fejlesztés minőségirányítási alapelven kívül valamennyi minőségirányítási alapelv jelentősége nőtt a Covid19 válsághelyzetben.

Az alábbi minőségirányítási alapelvek jelentőségét vizsgáltam az értekezésben:

1. Vevőközpontúság
2. Vezetői szerepvállalás
3. A munkatársak elköteleződése
4. Folyamatszempléletű megközelítés
5. Fejlesztés
6. Bizonyítékon alapuló döntéshozatal
7. Kapcsolatok kezelése

Az elemzéshez párosított mintás t-próbát használtam. Az eredmények azt mutatják, hogy 2., 3., 4. és 7. alapelvek jelentősége között szignifikáns eltérés van. Az 1., 5. és 6. alapelvek jelentősége esetén nincs szignifikáns eltérés. A legnagyobb változás a Vezetői szerepvállalás esetén mutatkozott a Covid19-válsághelyzet idején a jelentőséget illetően, ezt követte a Kapcsolatok kezelése alapelv jelentőségének növekedése. A Covid19-válsághelyzet idején valamennyi alapelv jelentősége nőtt, kivéve a Fejlesztés alapelvet.

H1b: A Covid19-válsághelyzetben a minőségirányítási alapelvek jelentősége közötti kapcsolat hasonló volt egymáshoz.

Az elemzésben az egyes minőségirányítási alapelvek jelentőségének kapcsolatát is vizsgáltam is vizsgáltam Covid-19 előtt és Covid-19 idején. Az elemzéshez a Kendall-féle tau (τ) mutatót használtam. Valamennyi kapcsolat szignifikáns kapcsolatnak bizonyult, a tau mutatóhoz tartozó p-érték 0,05-nél kisebb. Az alapelvek jelentőségének egymáshoz való kapcsolatát vizsgálva a Covid19 előtti időszak vonatkozásában a legerősebb szignifikáns kapcsolat a Munkatársak elköteleződése és a Folyamatszempléltű megközelítés alapelvek jelentősége között mutatkozik értéke: 0,532 – közepes pozitív kapcsolatot jelent. A leggyengébb kapcsolat a Fejlesztés és a Vevőközpontúság alapelvek között van; értéke: 0,353 – közepes pozitív kapcsolat. A Covid-19 idején a legerősebb szignifikáns kapcsolat a Vevőközpontúság és a Kapcsolatok kezelése alapelvek között fedezhető fel; értéke: 0,504 – közepes pozitív kapcsolat. A leggyengébb szignifikáns kapcsolat a Fejlesztés és a Vevőközpontúság alapelvek közötti kapcsolat; értéke: 0,283 – közepes pozitív kapcsolat. Az eredmények alapján a H1a és H1b hipotézist igazoltam. Az eredmények alapján az alábbi téziseket fogalmazom meg:

T1a: A minőségirányítási alapelvek közül a következők jelentősége változott meg szignifikánsan a vállalati működés tekintetében a Covid19-válsághelyzetben: Vezetői szerepvállalás, A munkatársak elköteleződése, Folyamatszempléltű megközelítés és Kapcsolatok kezelése.

T1b: A minőségirányítási alapelvek jelentősége közötti kapcsolat nem változott a Covid19-válsághelyzetben az azt megelőző időszakhoz képest, azaz az alapelvek jelentősége közötti kapcsolat közepesen pozitív, szignifikáns maradt.

A második kutatási kérdés a minőségirányítási szabványkövetelmények jelentőségének változására és egymással való kapcsolatukra vonatkozik a Covid19-válsághelyzetben. A kutatási kérdéshez kapcsolódó hipotéziseim a következők:

H2a: A Fejlesztésre vonatkozó szabványkövetelményeken kívül valamennyi szabványkövetelmény jelentősége nőtt a Covid19-válsághelyzetben.

Az elemzéshez párosított mintás t-próbát használtam. Az eredmények arra engednek következtetni, hogy a minőségirányítási rendszerre vonatkozó szabványkövetelmények között szignifikáns eltérés van a következők szerint:

- A szervezet környezete című szabványfejezetben az alábbi szabványkövetelmények: A szervezet környezete, Az érdekelt felek szükségleteinek és elvárásainak megértése, A munkavállalók és egyéb érdekelt felek szükségleteinek és elvárásainak megértése;
- A Vezetői szerepvállalás szabványfejezetben az alábbi szabványkövetelmények: Vezetői szerepvállalás, Szervezeti szerepek, felelősség, Konzultáció és a munkavállalók részvétele;
- A Tervezés fejezetben minden szabványkövetelmény;
- A Támogatás fejezetben minden szabványkövetelmény;
- A Működés fejezetben minden szabványkövetelmény;
- A Teljesítményértékelés fejezetben az alábbi szabványkövetelmények: Teljesítményértékelés, Figyelemmel kísérés, mérés, Vevői elégedettség;
- A Fejlesztés fejezetben az alábbi szabványkövetelmények: Nemmegfelelőség és helyesbítő tevékenység, Esemény (incidens), nemmegfelelőség, Folyamatos fejlesztés.

Valamennyi szabványkövetelmény jelentősége nőtt a Covid19 idején, a Belső audit szabványkövetelmény kivételével.

H2b: A minőségirányítási szabványkövetelmények jelentősége kapcsolatban van egymással a Covid19-válsághelyzetben, azaz jelentőségük megítélése hasonló.

Az elemzésben az egyes minőségirányítási szabványkövetelmények jelentőségének kapcsolatát a Covid19 előtti és Covid-19 idején. Az elemzéshez a Kendall-féle tau (τ) mutatót használtam.

Valamennyi kapcsolat szignifikáns kapcsolat, a tau mutatóhoz tartozó p-érték 0,05-nél kisebb. A minőségirányítási szabványkövetelmények jelentőségének egymáshoz való kapcsolatát vizsgálva:

4., A szervezet környezete című szabványfejezetben

Covid19 előtt

Legerősebb (pozitív) kapcsolat: Az érdekelt felek szükségleteinek és elvárásainak megértése és A munkavállalók és egyéb érdekelt felek szükségleteinek és elvárásainak megértése szabványkövetelmények között (0,703)

Leggyengébb (közepes pozitív) kapcsolat: Az érdekelt felek szükségleteinek és elvárásainak megértése és Az irányítási rendszer és folyamatai szabványkövetelmények között (0,495)

Covid19 idején

Legerősebb (pozitív) kapcsolat: Az érdekelt felek szükségleteinek és elvárásainak megértése és A munkavállalók és egyéb érdekelt felek szükségleteinek és elvárásainak megértése szabványkövetelmények között (0,718)

Leggyengébb (közepes pozitív) kapcsolat: Az irányítási rendszer és folyamatai és A szervezet környezete szabványkövetelmények között (0,477)

5., Vezetői szerepvállalás szabványfejezetben

Covid19 előtt

Legerősebb (közepes pozitív) kapcsolat: Szervezeti szerepek, felelőségek és Konzultáció és a munkavállalók részvétele szabványkövetelmények között (0,616)

Leggyengébb (közepes pozitív) kapcsolat: Politika és Vevőközpontúság szabványkövetelmények között (0,365)

Covid19 idején

Legerősebb (közepes pozitív) kapcsolat: Szervezeti szerepek, felelőségek és Politika szabványkövetelmények között (0,590)

Leggyengébb (közepes pozitív) kapcsolat: Politika és Vevőközpontúság szabványkövetelmények között (0,354)

6., Tervezés szabványfejezetben

Covid19 előtt

Legerősebb (pozitív) kapcsolat: A kockázatokkal és lehetőségekkel kapcsolatos tevékenységek és A veszélyek azonosítása, valamint a kockázatok és lehetőségek felmérése szabványkövetelmények között (0,725)

Leggyengébb (közepes pozitív) kapcsolat: Tervezés és A veszélyek azonosítása, valamint a kockázatok és lehetőségek felmérése szabványkövetelmények között (0,556)

Covid19 idején

Legerősebb (közepes pozitív) kapcsolat: A kockázatokkal és lehetőségekkel kapcsolatos tevékenységek és A veszélyek azonosítása, valamint a kockázatok és lehetőségek felmérése szabványkövetelmények között (0,675)

Leggyengébb (közepes pozitív) kapcsolat: Célok és elérésük megtervezése és A veszélyek azonosítása, valamint a kockázatok és lehetőségek felmérése szabványkövetelmények között (0,497)

7., Támogatás szabványfejezetben

Covid19 előtt

Legerősebb (pozitív) kapcsolat: Infrastruktúra és Erőforrások szabványkövetelmények között (0,713)

Leggyengébb (közepes pozitív) kapcsolat: Dokumentált információ és Támogatás szabványkövetelmények között (0,421)

Covid19 idején

Legerősebb (pozitív) kapcsolat: Felkészültség és Tudatosság szabványkövetelmények között (0,738)

Leggyengébb (közepes pozitív) kapcsolat: Dokumentált információ és Támogatás szabványkövetelmények között (0,406)

8., Működés szabványfejezetben

Covid19 előtt

Legerősebb (közepes pozitív) kapcsolat: A veszélyek kiküszöbölése és a MEB-kockázatok csökkentése és Változáskezelés szabványkövetelmények között (0,584)

Leggyengébb (közepes pozitív) kapcsolat: Kapcsolattartás a vevővel és Vészhelyzeti felkészültség és reagálás szabványkövetelmények között (0,402)

Covid19 idején

Legerősebb (közepes pozitív) kapcsolat: Változáskezelés és Vészhelyzeti felkészültség és reagálás szabványkövetelmények között (0,567)

Leggyengébb (közepes pozitív) kapcsolat: Kapcsolattartás a vevővel és Vészhelyzeti felkészültség és reagálás szabványkövetelmények között (0,395)

9., Teljesítményértékelés szabványfejezetben

Covid19 előtt

Legerősebb (pozitív) kapcsolat: Figyelemmel kísérés, mérés, elemzés és értékelés és Teljesítményértékelés szabványkövetelmények között (0,783)

Leggyengébb (közepes pozitív) kapcsolat: Vevői elégedettség és Teljesítményértékelés szabványkövetelmények között (0,430)

Covid19 idején

Legerősebb (pozitív) kapcsolat: Figyelemmel kísérés, mérés, elemzés és értékelés és Teljesítményértékelés szabványkövetelmények között (0,749)

Leggyengébb (közepes pozitív) kapcsolat: Belső audit és Vevői elégedettség szabványkövetelmények között (0,415)

10., Fejlesztés szabványfejezetben

Covid19 előtt

Legerősebb (pozitív) kapcsolat: Esemény (incidens), nemmegfelelőség és helyesbítő tevékenység és Nemmegfelelőség és helyesbítő tevékenység szabványkövetelmények között (0,764)

Leggyengébb (közepes pozitív) kapcsolat: Esemény (incidens), nemmegfelelőség és helyesbítő tevékenység és Fejlesztés között (0,575)

Covid19 idején

Legerősebb (pozitív) kapcsolat: Folyamatos fejlesztés és Fejlesztés szabványkövetelmények között (0,755)

Leggyengébb (közepes pozitív) kapcsolat: Esemény (incidens), nemmegfelelőség és helyesbítő tevékenység és Fejlesztés között (0,494)

Az eredmények alapján a H2a és H2b hipotézist igazoltam. Az eredmények alapján az alábbi téziseket fogalmazom meg:

T2a: A minőségirányítási rendszerre vonatkozó szabványkövetelmények közül a következők jelentősége változott meg szignifikánsan a vállalati működés tekintetében a Covid19-válsághelyzetben:

- **A szervezet környezete szabványfejezetben az alábbi szabványkövetelmények: A szervezet környezete, Az érdekelt felek szükségleteinek és elvárásainak megértése, A munkavállalók és egyéb érdekelt felek szükségleteinek és elvárásainak megértése**
- **Vezetői szerepvállalás szabványfejezetben az alábbi szabványkövetelmények: Vezetői szerepvállalás, Szervezeti szerepek, felelősség, Konzultáció és a munkavállalók részvétele**
- **Tervezés fejezetben minden szabványkövetelmény**
- **Támogatás fejezetben minden szabványkövetelmény**
- **Működés fejezetben minden szabványkövetelmény**
- **Teljesítményértékelés fejezetben az alábbi szabványkövetelmények: Teljesítményértékelés, Figyelemmel kísérés, mérés, elemzés és értékelés, Vevői elégedettség**
- **Fejlesztés fejezetben az alábbi szabványkövetelmények: Nemmegfelelőség és helyesbítés, Esemény (incidens), nemmegfelelőség, Folyamatos fejlesztés**

A Covid19-válsághelyzet idején a fenti szabványkövetelmények jelentősége szignifikánsan eltért a Covid-19 válsághelyzet előttitől.

T2b: A minőségirányítási szabványkövetelmények jelentősége közötti kapcsolat erőssége nem csökkent a Covid19-válsághelyzetben az azt megelőző időszakhoz képest. A jelentőségek közötti kapcsolat pozitív, közepesen erős, szignifikáns maradt.

A harmadik kutatási kérdés a minőségirányítási szabványkövetelmények jelentőségének változása és a vállalatok pénzügyi teljesítményében bekövetkezett változás közötti kapcsolatra vonatkozik a Covid19-válsághelyzetben. A kutatási kérdéshez kapcsolódó hipotézisem a következő:

H3: A Covid19-válsághelyzetben hasonló módon változott a minőségirányítási szabványkövetelmények jelentősége a pénzügyi teljesítmény változásához képest.

Az értekezésben a szabványkövetelmények jelentőségének változása és a vállalatok pénzügyi teljesítményében bekövetkezett változás közötti kapcsolatot vizsgáltam Covid19 előtt és Covid-19 idején. Az elemzéshez a Kendall-féle tau (τ) mutatót használtam. Szignifikáns kapcsolatot az alábbi szabványfejezetek vonatkozásában állapítottam meg:

- Az érdekelt felek szükségletei és elvárásainak megértése (0,074),
- A munkavállalók és egyéb érdekelt felek szükségletei és elvárásainak megértése(0,081),
- Az irányítási rendszer és folyamatai (0,078) és
- Külső kommunikáció (0,89) szabványkövetelmények jelentőségének változása

és a vállalatok pénzügyi teljesítményében bekövetkezett változás között.

A negyven vizsgált szabványkövetelményből a fenti négy szabványkövetelmény változásával mutat gyenge pozitív kapcsolatot a pénzügyi teljesítményben (éves nettó árbevételben) bekövetkezett változás.

Az eredmények alapján a H3 hipotézist csak részben tudtam igazolni. Az eredmények alapján az alábbi tézist fogalmazom meg:

T3: Csak az alábbi minőségirányítási szabványkövetelmények jelentőségének változása esetén mutatható ki gyenge pozitív irányú kapcsolat a pénzügyi teljesítmény változásával a Covid19-válsághelyzetben:

- **Az érdekelt felek szükségletei és elvárásainak megértése**
- **A munkavállalók és egyéb érdekelt felek szükségletei és elvárásainak megértése**
- **Az irányítási rendszer és folyamatai**
- **Külső kommunikáció**

A többi esetben nem volt kimutatható szignifikáns kapcsolat a változások között.

A negyedik kutatási kérdés arra vonatkozik, hogy van-e a szabványos irányítási rendszert működtető szervezetek vállalati jellemzői (szervezeti forma, pénzügyi teljesítmény, gazdasági ágazati besorolás, belföldi vagy külföldi tulajdonlás és munkavállalók száma) között különbség azokhoz képest, akik nem működtetnek szabványos irányítási rendszereket.

A kutatási kérdéshez kapcsolódó hipotézisem a következő:

H4: A szabványos irányítási rendszereket működtető, vizsgált szervezetek alábbi vállalati jellemzői szignifikánsan különböznek azon szervezetekétől, amelyek nem működtetnek ilyen szabványos irányítási rendszereket:

- **szervezeti forma**
- **pénzügyi teljesítmény**
- **gazdasági ágazati besorolás**
- **belföldi vagy külföldi tulajdonlás**
- **munkavállalók száma**

A H4 hipotézis annak vizsgálatára irányult, hogy a vizsgált, szabványos irányítási rendszereket működtető szervezetek vállalati jellemzői szignifikánsan különböznek-e azon szervezetekétől, amelyek nem működtetnek szabványos irányítási rendszereket. Az elemzéshez Pearson-féle khi-négyzet-próbát (χ^2) alkalmaztam. Amennyiben a khi-négyzet-próba p-értéke kisebb, mint 0,05, akkor 95%-os valószínűséggel (5%-os szignifikanciaszinten) elvethetjük a nullhipotézist, tehát kijelenthető, hogy a vizsgált két változó között függőség van. Ezt tovább elemeztem a Cramer-féle asszociációs együtthatóval (V), amely a kapcsolat erősségét mutatja. Az elemzések alapján azt a megállapítást lehet tenni, hogy valamennyi különbség szignifikáns. A kapcsolatok erőssége vonatkozásában az alábbi eredmények mutathatók ki a minőségirányítási rendszerek működtetése és

- a szervezeti forma (0,290),
- az éves nettó árbevétel (Covid19 előtt: 0,436; Covid19 idején: 0,438),
- a gazdasági ágazati besorolás (0,305),

- a belföldi vagy külföldi tulajdonlás (0,242) és
- a munkavállalók száma (0,430)

közötti kapcsolatok esetén.

Az eredmények alapján a H4 hipotézist igazoltam, és az alábbi tézist fogalmazom meg:

T4: A vizsgált, szabványos irányítási rendszereket működtető szervezetek és a szabványos irányítási rendszert nem működtető szervezetek vállalati jellemzői szerinti kategoriális bontások szignifikánsan különböznek a

- **szervezeti forma (nagyobb arányban vannak részvénytársaságok, kisebb arányban szövetkezetek a teljes mintához képest)**
- **pénzügyi teljesítmény (nagyobb arányban vannak 2,51 és 25 milliárd Ft árbevételű szervezetek, kisebb arányban 51 és 100 millió Ft közötti árbevételű szervezetek)**
- **gazdasági ágazati besorolás (nagyobb arányban vannak a járműgyártás, valamint a vegyi, gyógyszer- és gyógyászati vegyi termékek gyártása ágazatban, kisebb arányban a szálláshely-szolgáltatás, vendéglátás, turizmus, idegenforgalom ágazatban)**
- **belföldi vagy külföldi tulajdonlás (nagyobb arányban vannak a külföldi/nemzetközi vagy vegyes tulajdonú szervezetek, kisebb arányban a hazai magánszervezetek)**
- **munkavállalók száma (nagyobb arányban vannak a 251-500 fő munkavállalót foglalkoztató szervezetek, kisebb arányban a foglalkoztatott nélküli szervezetek)**

jellemzők esetén.

A következő fejezetben a kutatás gyakorlati alkalmazására térek ki.

4.2 A kutatás gyakorlati alkalmazása

Doktori kutatásom a Kooperatív Doktori Program (KDP-2020) keretei között zajlott, így a vállalati partnernél közvetlenül is tudtam alkalmazni a kutatás során kapott eredményeket, többek között az ISO 9001 szabvány szerinti minőségirányítási rendszer auditja során.

A doktori kutatással célt volt továbbá mind az elméleti, mind a gyakorlati megközelítés kidolgozása a szabványos irányítási rendszert használók számára, úgymint szabványalkotók, tanúsítók, tanácsadók, minőségirányítási szakemberek és vállalatvezetők. A kutatás jelentőségét véleményem szerint az adja, hogy a szabványalkotó szervezetek számára olyan útmutató készül, mely bemutatja az egyes minőségirányítási alapelvek, valamint az egyes minőségirányítási szabványkövetelmények jelentőségének változását a Covid19-válsághelyzetben, melyre a jövőben a szabványalkotók támaszkodni tudnak az új szabványok kiadása során. A gyakorlati fontosságát továbbá az adja, hogy a kutatás eredményeiből a szakma számára egy jól használható útmutató készül a minőségirányítási alapelvek és szabványkövetelmények jelentőségét tekintve a Covid19-válsághelyzetben. Továbbá a kutatási témában disszeminációs tevékenység megvalósítását, oktatási anyagok készítését tűztem ki célul, ezzel is hozzájárulva a szakmai, oktatási fókuszú fejlesztéshez. A Pannon Egyetem Gazdaságtudományi Karának Menedzsment Intézetében a Minőségmenedzsment, Minőségbiztosítás, ESG-tanácsadó és Munkavédelem tantárgyakba is beépítésre kerülnek a kutatás eredményei. A Pannon Egyetem minőségirányítási rendszerének fejlesztése során is alkalmazom a kutatás eredményeit.

Ebben a fejezetben a teljes útmutató egy részét, a Vezetői szerepvállalás minőségirányítási alapelvhez és szabványkövetelményhez kapcsolódó 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 alapelvnek és szabványkövetelménynek tulajdonítottak nagy jelentőséget Covid19-válsághelyzetben. Továbbá mintaként azért a Vezetői szerepvállalást választottam, mert egyetlen irányítási rendszer sem működhet jól az első számú vezető elkötelezettsége nélkül. Ezt igazolta a Covid19-válsághelyzet is.

Az útmutató elkészítésénél öt szabványt alkalmaztam a Vezetői szerepvállalásra vonatkozóan:

- az ISO 9001 minőségirányítási rendszer szabványt azért, mert a szervezetek elsősorban ezt az irányítási rendszer szabványt használják minőségirányítási rendszereik működtetése során;
- az ISO/DTS 9002 szabványt, mint irányelvek az ISO 9001:2015 alkalmazásához;
- az ISO 45001 munkahelyi egészség-és biztonságirányítási rendszer szabványt, mert alkalmazása felerősödött Covid19-válsághelyzetben;
- az ISO 45003 a munkahelyi egészségvédelem és biztonság irányítása – pszichológiai egészség és biztonság a munkahelyen – irányelvek a pszichoszociális kockázatok kezeléséhez szabványt, melyet a szabványalkotók Covid19-válsághelyzetben adtak ki;
- az ISO/PAS 45005 szabványt, mely a Covid19-válsághelyzet idején a biztonságos munkavégzés tekintetében fogalmaz meg általános irányelveket.

Az útmutató új abból a szempontból a szakma szereplői számára, hogy öt irányítási rendszer szabvány használatával Covid19-válsághelyzethez hasonló válsághelyzetek szabványos követelményeinek való megfelelésre a Vezetői szerepvállalás szabványfejezethez kapcsolódóan audit kérdéseket és ehhez kapcsolódó intézkedéseket még nem készítették.

Az útmutatóban a tanúsító szervezetek számára a Vezetői szerepvállaláshoz kapcsolódó követelmények lehetséges audit kérdéseit mutatom be.

Ehhez kapcsolódóan dőlt betűvel jelzem a lehetséges intézkedéseket, mely az irányítási rendszert használó szervezetek felső vezetői, szakemberei számára nyújtanak útmutatást.

Vezetői szerepvállalás fejezethez kapcsolódó szabványkövetelmények

A szervezet felső vezetőségének vezetői szerepvállalása és elkötelezettsége kritikus fontosságú Covid19-válsághelyzetben is az irányítási rendszer működtetése és a kívánt eredmények elérése szempontjából. A felső vezetőségnek ezért sajátos felelőssége van, amelyben személyesen részt kell vennie, vagy amelyet irányítania kell.

- 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 vezetőség 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.

- Hogyan biztosítja a folyamatos kommunikációt a Covid19-válsághelyzetben?

Az együttműködésre és bizalomra épülő kommunikáció kialakítása a szervezeten belül Covid19-válsághelyzetben még fokozottabb figyelmet kap. Folyamatosan kommunikálja többek között a minőségirányítási rendszer adott követelményeihez, a megváltozott körülményekhez tartozó rendszerek, folyamatok szerinti működés fontosságát. pl. belső tájékoztató értekezleteken, e-mailen, személyes megbeszéléseken, a szervezet intranetén, belső kommunikációs csatornán keresztül.

Kommunikációs eljárásban, szabályzatban a Covid19-válsághelyzetben meghatározott kommunikáció szabályozása. Mikor, ki, kivel és hogyan kommunikál pl. az érdekelt felekkel a szervezeten belül és kívül. Kommunikációs csatornák és szintek meghatározása. Amennyiben szükséges helyi, regionális vagy nemzeti irányelvek alkalmazása a folyamatokban és az ezekhez kapcsolódó kommunikáció.

- Hogyan tudja igazolni, hogy Covid19-válsághelyzetben is vállalja az általános felelősséget és elszámoltathatóságot a munkával kapcsolatos sérülés és egészségkárosodás megelőzésért, a biztonságos és egészséges munkahelyek és tevékenységek biztosításáért?

Dokumentált elkötelezettséget vállal, melyben ösztönzi a munkavállalókat a minőségirányítási és munkahelyi egészség-és biztonság irányítási kockázatok és lehetőségek feltárásában való aktív részvételre Covid19-válsághelyzetben, továbbá ehhez kapcsolódóan a megelőző és a védőintézkedések eredményességébe vetett bizalmat igazolja, melyhez folyamatos monitoring rendszert alakított ki a szervezeten belül. Ennek megvalósítására együttműködést biztosít az

osztályok/részlegek/ és funkciók között. Magas szintű vezetői támogatást nyújt a Covid19-válsághelyzetben felmerülő problémák megoldásához.

Dokumentált információként meghatározza, hogy a munkavállalóknak és más érdekelt feleknek miként kell jelenteniük az eseményeket vagy aggályaikat, és hogyan kell ezeket kezelni a szervezet folyamataiban és a válaszokat milyen kommunikációs csatornán kell közölni.

A megelőző és védőintézkedésekhez kapcsolódó lényeges munkatársakhoz vagy csoportokhoz felelőségek és hatásköröket jelöl ki, az intézkedések eredményességének monitorozására.

Dokumentált elkötelezettséget vállal, melyben ösztönzi a munkavállalókat az incidensek, a veszélyek, a kockázatok és a lehetőségek jelentésére Covid19-válsághelyzetben is, védi a munkavállalókat az olyan szankcióval szemben, mint az elbocsátással való fenyegetés vagy a fegyelmi eljárás, ha jelentést tesznek. A kockázatkezelési rendszer, valamint a vészhelyzeti tervezés folyamatos monitorozását írja elő dokumentált információként. A szervezet minden része közötti koordináció biztosít a Covid19 válsághelyzethez kapcsolódó kockázatok kezelésére irányuló intézkedések végrehajtása során.

- *Hogyan biztosítja a konzultációt és a munkavállalók részvételét Covid19- válsághelyzetben az irányítási rendszer és a folyamatok sikere és a megváltozott körülményeknek való megfelelés szempontjából?*

Ösztönözi a részvételt és az elköteleződést, például a biztonsági bizottságokban vagy a Covid19-válsághelyzetben működő támogató hálózatokban a szervezet méretéhez és környezetéhez igazodva. Kisebb szervezetekben a konzultációs folyamatot közvetlenül a munkavállalókkal folytatja le, figyelembe véve és kikérve a munkavállalók tapasztalatát és szakértelmét a megváltozott körülményekben. Covid19-válsághelyzetben kiemelten kezeli az érdekelt felek pszichoszociális kockázatainak kezelését. Dokumentált információkban rögzíti mind a vezetőség, mind a szervezet, valamint a dolgozók szerepeit és felelősségét. Nagyobb szervezeteknél a biztonsági bizottságoknak, az üzemi tanácsoknak vagy más képviselői testületeknek van fontos szerepük a Covid19-válsághelyzet kezelésében.

4.3 Jövőbeni kutatások

Célul tűztem ki magam elé a téma jövőbeni kutatásának folytatását, hiszen az még számos lehetőséget rejt magában, többek között a minőségirányítási szabványkövetelmények egymással való kapcsolatának vizsgálatát. Ezek az eredmények többek között segítik a szabványos irányítási rendszert működtetőket abból a szempontból, hogy mely szabványkövetelmények között mutatható ki erős kapcsolat, és mely szabványkövetelményeket célszerű szabályozási szinten a szervezeteknek együtt kezelniük hasonló válsághelyzetekben. A jövőben ezeket az eredményeket is fel lehet majd használni a minőségirányítási rendszerek fejlesztése során, beépítve többek között a Pannon Egyetem minőségirányítási rendszerének fejlesztésébe is.

5 Összefoglalás

A kutatási témám a szabványos irányítási rendszerek szerepének vizsgálatára irányult a Covid19-válsághelyzetben. A szabványos irányítási rendszerek közül a minőségirányítási rendszerek szerepének változását vizsgáltam a Covid19-válsághelyzetben.

Ehhez kapcsolódóan elemeztem, hogy mely minőségirányítási alapelvek és szabványkövetelmények jelentősége változott a vizsgált időszakban. A minőségirányítási alapelvek, ahogy a nevük is jelzi, a minőségirányítási rendszerek alapját képezik, tehát jelentőségük változása kihathatott a Covid19-válsághelyzetben a minőségirányítási rendszerek működésére is. A minőségirányítási szabványkövetelmények a minőségirányítási rendszerek működése tekintetében az ISO 9001 szabványban meghatározott követelmények, melyek alapján a rendszerek működtethetőek. Ehhez kapcsolódóan az értekezés célja volt a minőségirányítási rendszerre vonatkozó szabványokat a követelmények szintjén is vizsgálni: melyeket tekintették jelentősnek, illetve melyek jelentősége csökkent a Covid19-válsághelyzetben. A kutatás a minőségirányítási alapelvek és a minőségirányítási szabványkövetelmények kapcsolatának szorosságát egymáshoz képest is vizsgálta, ezzel is segítve a szervezeteket a jövőben a Covid19-hez hasonló válsághelyzetben a minőségirányítási rendszereik működtetésében.

A PhD-kutatás a magyarországi szervezetek körében a szabványos irányítási rendszerek használatának kvantitatív elemzésére irányult Covid19 előtt és Covid19 idején: a szerző által kidolgozott és lebonyolított kérdőíves felmérésből kapott adatok elemzése alapján készült. Az elemzés során leíró statisztikákat, illetve kapcsolatvizsgálatokat (asszociációs kapcsolatok vizsgálata és rangkorrelációs kapcsolatok vizsgálata) használatára került sor.

A kutatás eredményei az alábbiakban foglalhatóak össze: a hét minőségirányítási alapelv közül négy – Vezetői szerepvállalás, A munkatársak elköteleződése, Folyamatszempléltű megközelítés és Kapcsolatok kezelése alapelvek – jelentősége változott meg szignifikánsan a válsághelyzetben. A legnagyobb változás a Vezetői szerepvállalás esetén volt megfigyelhető Covid19 idején az alapelvek jelentőségét illetően, ezt követte a Kapcsolatok kezelése alapelv jelentőségének változása. Nem volt kimutatható jelentős változás az alapelvek egymással való kapcsolatában Covid19 idején a Covid19 előtti időszakhoz képest. A minőségirányítási szabványkövetelmények jelentőségének változása kapcsán az eredmények azt mutatják, hogy a negyven szabványkövetelményből hat követelmény – Az irányítási rendszer folyamatai, Vevőközpontúság,

Politika, Belső audit, Vezetőségi átvizsgálás és Fejlesztés szabványkövetelmények – kivételével harmincnégy minőségirányítási szabványkövetelmény jelentősége szignifikánsan eltér a vizsgált időszakban. A legnagyobb változás A munkavállalók és egyéb érdekelt felek szükségletei és elvárásainak megértése, a Vezetői szerepvállalás, A veszélyek azonosítása, valamint a kockázatok és lehetőségek felmérése, a Belső kommunikáció, a Vészhelyzeti felkészültség és reagálás, a Figyelemmel kísérés, mérés, valamint az Esemény (incidens), nemmegfelelőség és helyesbítő tevékenység szabványkövetelmények jelentőségét illetően mutatkozott Covid19 idején a Covid19 előtti időszakhoz képest. Covid19 idején a szabványkövetelmények egymással való kapcsolata jelentősen nem változott a Covid19 előtti időszakhoz képest. A minőségirányítási szabványkövetelmények jelentőségének változását a szervezetek pénzügyi teljesítményében bekövetkezett változással együtt vizsgálva az eredmények azt mutatják, hogy a negyven szabványkövetelményből négy követelmény esetén, Az érdekelt felek szükségletei és elvárásainak megértése, A munkavállalók és egyéb érdekelt felek szükségletei és elvárásainak megértése, Az irányítási rendszer és folyamatai, valamint a Külső kommunikáció szabványkövetelmények változásával mutat gyenge pozitív kapcsolatot a pénzügyi teljesítményben (éves nettó árbevételben) bekövetkezett változás. Végezetül a minőségirányítási rendszer működtetése és a szervezetek vállalati jellemzői közötti kapcsolatkelemzése alapján elmondható, hogy szignifikáns, közepesen erős kapcsolat áll fenn a szervezeti forma, a pénzügyi teljesítmény, a gazdasági ágazati besorolás, a belföldi vagy külföldi tulajdonlás, a munkavállalók száma és a minőségirányítási rendszerek működtetése között. A minőségirányítási rendszerek működtetésére tehát hatással vannak a szervezet ezen jellemzői. Összességében elmondható, hogy a minőségirányítási rendszerek szerepének változása a Covid19-válsághelyzetben mind a minőségirányítási alapelvek, mind a szabványkövetelmények szintjén igazolható.

HIVATKOZÁSOK

1. Abad, J., Dalmau, I., & Vilajosana, J. (2014). Taxonomic proposal for integration levels of management systems based on empirical evidence and derived corporate benefits. *Journal of cleaner production*, 78, 164-173.
2. Akat, M., & Karataş, K. (2020). Psychological effects of COVID19 pandemic on society and its reflections on education.
3. Albonico, M., Mladenov, Z., & Sharma, R. (2020). *How the COVID19 crisis is affecting UK small and medium-size enterprises*. McKinsey & Company, 16, 1-5.
4. Apostolopoulos, N., Newbery, R. and Gkartzios, M. (2018), “Social enterprise and community resilience: examining a Greek response to turbulent times”, *Journal of Rural Studies*, Vol. 70, pp. 215-224,
5. Bacq, S., Geoghegan, W., Josefy, M., Stevenson, R. and Williams, T.A. (2020), “The COVID19 virtual idea blitz: marshaling social entrepreneurship to rapidly respond to urgent grand challenges”, *Business Horizons*, pp. 1-19,
6. Balaton, K., & DOBÁK, M. (1982). Mennyiségi és minőségi módszerek az empirikus szervezatkutatásban. *Egyetemi Szemle*, 87-101.
7. Barbosa, A. D. S., Bueno da Silva, L., de Souza, V. F., & Morioka, S. N. (2021). Integrated Management Systems: their organizational impacts. *Total Quality Management & Business Excellence*, 1-24.
8. Bartsch, S., Weber, E., Büttgen, M., & Huber, A. (2021). Leadership matters in crisis-induced digital transformation: how to lead service employees effectively during the COVID19 pandemic. *Journal of service management*, 32(1), 71-85.
9. Benzaquen, J., Avolio, B., & Weston, J. (2023). Biosecurity in the workplace and a QMS during the COVID19 pandemic: a survey for Peruvian goods companies. *International Journal of Occupational Safety and Ergonomics*, 29(4), 1467-1476.
10. Berényi, L. (2017). A minőségirányítás fejlődése és jövőbeli lehetőségei. *Vezetéstudomány-Budapest Management Review*, 48(1), 48-60.
11. Berényi, L. (2018). The spread of ISO 9001 and ISO 14001 management system standards. *International Journal of Economics and Management Systems*, 3, 11-18.

12. Bernardo, M., Casadesus, M., & Karapetrovic, S. (2011). Are methods used to integrate standardized management systems a conditioning factor of the level of integration? An empirical study. *International journal for quality research*, 5(3), 213-222.
13. Bernardo, M., Simon, A., Tarí, J. J., & Molina-Azorín, J. F. (2015). Benefits of management systems integration: a literature review. *Journal of Cleaner Production*, 94, 260-267.
14. BIĂ, G. E., OLARU, S. M., HASSANI, Y., & COSTACHE, I. C. (2020). Approach to development of an integrated plan to ensure business continuity in the post-pandemic period, based on international management systems standards. *Ecoforum Journal*, 9(3).
15. Bravi, L., Santos, G., Pagano, A., & Murmura, F. (2020). Environmental management system according to ISO 14001: 2015 as a driver to sustainable development. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(6), 2599-2614.
16. Bullough, A., Renko, M., & Myatt, T. (2014). Danger zone entrepreneurs: The importance of resilience and self-efficacy for entrepreneurial intentions. *Entrepreneurship theory and practice*, 38(3), 473-499.
17. Cabecinhas, M., Domingues, P., Sampaio, P., & Arezes, P. (2020). Diffusion, drivers and trends on integrated management systems evolution among Portuguese companies. *International Journal of Occupational and Environmental Safety*, 4(1), 15-36.
18. Carnevale, J. B., & Hatak, I. (2020). Employee adjustment and well-being in the era of COVID19: Implications for human resource management. *Journal of business research*, 116, 183-187.
19. Castro, M. P., & Zermeño, M. G. G. (2020). Being an entrepreneur post-COVID19–resilience in times of crisis: a systematic literature review. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 13(4), 721-746.
20. CCOHS, 2020. Business Continuity Plan – Pandemic, available at https://www.ccohs.ca/oshanswers/hsprograms/planning_pandemic.html, accessed at 28.05.2020
21. Chikán, A., Czakó, E., Zoltayné Paprika, Z., Antal, Z., Balaton, K., Demeter, K., ... & Wimmer, Á. (2011). Vállalati versenyképesség válsághelyzetben-Gyorsjelentés a 2009. évi kérdőíves felmérés eredményeiről.
22. Crowder, M. (2013). Quality standards: integration within a bereavement environment. *The TQM Journal*.

23. Csizmadia, T. (2022). A minőségirányítási alapelvek változása az ISO 9000:2015 szabványsorozatban – fókuszban az emberi tényező és a folyamatok. In: Szentes, B. (szerk.) Ember és technológia - a karbantartás jelene és fenntartható jövője. Nemzetközi Konferencia Kiadványa, Pannon Egyetem, Gazdaságtudományi Kar, 145-155.
24. Csizmadia, T. (2022). Innováció versus Minőségmenedzsment - Az Oximoron Feloldása. Akadémiai Kiadó, Budapest,
25. Csizmadia, T., & Ködmönné Pethő, H. (2020) Súlyponti változások válsághelyzetben a szabványos irányítási rendszerekben. *MAGYAR MINŐSÉG* 29 : 49-55
26. Csizmadia, T., & Ködmönné Pethő, H. (2020). Szabványos irányítási rendszerek sikertényezői válsághelyzetben: Vezetői szerepvállalás és kommunikáció In: Szentes, Balázs (szerk.) A digitális transzformáció hatásai és kitörési lehetőségei a COVID19 utáni időszak karbantartásában
27. De Oliveira Matias, J. C., & Coelho, D. A. (2002). The integration of the standards systems of quality management, environmental management and occupational health and safety management. *International journal of production research*, 40(15), 3857-3866.
28. De Oliveira, O. J. (2013). Guidelines for the integration of certifiable management systems in industrial companies. *Journal of Cleaner Production*, 57, 124-133.
29. Dick, G. P., Heras, I., & Casadesús, M. (2008). Shedding light on causation between ISO 9001 and improved business performance. *International Journal of Operations & Production Management*, 28(7), 687-708.
30. Dirani, K. M., Abadi, M., Alizadeh, A., Barhate, B., Garza, R. C., Gunasekara, N., ... & Majzun, Z. (2020). Leadership competencies and the essential role of human resource development in times of crisis: a response to Covid19 pandemic. *Human resource development international*, 23(4), 380-394.
31. Doern, R. (2016). Entrepreneurship and crisis management: The experiences of small businesses during the London 2011 riots. *International small business journal*, 34(3), 276-302.
32. Doern, R., Williams, N., & Vorley, T. (2019). Special issue on entrepreneurship and crises: business as usual? An introduction and review of the literature. *Entrepreneurship & Regional Development*, 31(5-6), 400-412.

33. Domingues, J. P. T., Sampaio, P., & Arezes, P. M. (2015). Analysis of integrated management systems from various perspectives. *Total Quality Management & Business Excellence*, 26(11-12), 1311-1334.
34. Dziadkowiec, J. M., Balon, U., & Niewczas Dobrowolska, M. (2024). MATURITY OF THE QUALITY MANAGEMENT SYSTEM AND DEALING WITH CRISIS SITUATIONS. *International Journal for Quality Research*, 18(2).
35. Faragó Ferenc (2021), COVID19 és munkavédelem Magyarországon működő vállalatok koronavírus járvány elleni védekezési gyakorlatának kvantitatív felmérése *Munkabiztonság*,
36. Faragó, F. (2021). COVID19 és munkavédelem. *Biztonságtudományi Szemle*, 3(4), 113-131.
37. FERENC, F. Munkahelyi egészségvédelmi és biztonságmenedzsment döntéseket előkészítő eszközök alkalmazása nagyvállalati környezetben. Doktori értekezés
38. Fogarasi, A., & Szűcs, E. (2021). A szabványos irányítási rendszerek fejlődése, integrációja. *Biztonságtudományi Szemle*, 3(2), 1-13.
39. Fonseca, L. (2015). From Quality Gurus and TQM to ISO 9001: 2015: a review of several quality paths. *International Journal for Quality Research (IJQR)*, 9(1), 167-180.
40. Fonseca, L., Silva, V., Sá, J. C., Lima, V., Santos, G., & Silva, R. (2022). B Corp versus ISO 9001 and 14001 certifications: Aligned, or alternative paths, towards sustainable development?. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 29(3), 496-508.
41. Gasyuk, D. P., & Valuyskikh, Yu. A. (2022). Creation and implementation of a quality management system at a mechanical engineering enterprise based on risk-oriented thinking. In *Innovative ideas in mechanical engineering* (pp. 444-449).
42. Gregurec, I., Tomičić Furjan, M., & Tomičić-Pupek, K. (2021). The impact of COVID19 on sustainable business models in SMEs. *Sustainability*, 13(3), 1098.
43. Grint, K. (2020). Leadership, management and command in the time of the Coronavirus. *Leadership*, 16(3), 314-319.
44. Gueorguiev, T., & Kostadinova, I. (2021, October). ISO Standards Do Good: A New Perspective on Sustainable Development Goals. In *KMIS* (pp. 133-137).
45. Hamidi, N., Omidvari, M., & Meftahi, M. (2012). The effect of integrated management system on safety and productivity indices: Case study; Iranian cement industries. *Safety science*, 50(5), 1180-1189.

46. Hammad, H. M., Nauman, H. M. F., Abbas, F., Jawad, R., Farhad, W., Shahid, M., ... & Cerda, A. (2023). Impacts of COVID19 pandemic on environment, society, and food security. *Environmental Science and Pollution Research*, 30(44), 99261-99272.
47. Heras, I., Casadesús, M., & Ochoa, C. (2001). Effects of ISO 9000 certification on companies' profitability: an empirical study. In *Integrated Management: proceedings of the 6th International conference on ISO* (Vol. 9000, pp. 60-5).
48. Heredia, J., Rubiños, C., Vega, W., Heredia, W., & Flores, A. (2022). New strategies to explain organizational resilience on the firms: A cross-countries configurations Approach. *Sustainability*, 14(3), 1612.
49. Hörcher Ferenc (2021): Töprengések a politikáról – világjárvány idején. In: Koltay András – Török Bernát (szerk.): Járvány sújtotta társadalom. A koronavírus a társadalomtudományok szemüvegén keresztül. Budapest: Ludovika Egyetem Kiadó, 19–38
50. Huarng, F., & Chen, Y. T. (2002). Relationships of TQM philosophy, methods and performance: a survey in Taiwan. *Industrial Management & Data Systems*, 102(4), 226-234.
51. ISO 45001:2018 Occupational health and safety management systems — Requirements with guidance for use
52. ISO 45003:2021 Occupational health and safety management — Psychological health and safety at work — Guidelines for managing psychosocial risks
53. ISO 8402:1986 Quality management and quality assurance. Vocabulary
54. ISO 8402:1996 Quality management and quality assurance. Vocabulary
55. ISO 9000:2000 Quality management systems. Fundamentals and vocabulary
56. ISO 9000:2005 Quality management systems. Fundamentals and vocabulary
57. ISO 9000:2015 Quality management systems. Fundamentals and vocabulary
58. ISO 9001:2015 Quality management systems. Requirements.
59. ISO/TS 9002:2016 Quality management systems — Guidelines for the application of ISO 9001:2015
60. ISO 14001:2015 Environmental management systems. Requirements with guidance for use
61. ISO 45001:2018 Occupational health and safety management systems. Requirements with guidance for use
62. ISO 45003:2021 Occupational health and safety management – Psychological health and safety at work – Guidelines for managing psychosocial risks

63. ISO/PAS 45005:2020 Occupational health and safety management. General guidelines for safe working during the COVID19 pandemic
64. Jánosa, A. (2011). Adatelemzés SPSS használatával. *ComputerBooks Kiadói Kft, Budapest. Journal of Cleaner Production*, 78, 164–173.
65. Karapetrovic, S., & Casadesús, M. (2009). Implementing environmental with other standardized management systems: Scope, sequence, time and integration. *Journal of cleaner production*, 17(5), 533-540.
66. Karapetrovic, S., & Jonker, J. (2003). Integration of standardized management systems: searching for a recipe and ingredients. *Total Quality Management & Business Excellence*, 14(4), 451-459.
67. Kaynak, H. (2003). The relationship between total quality management practices and their effects on firm performance. *Journal of operations management*, 21(4), 405-435.
68. Korber, S., & McNaughton, R. B. (2018). Resilience and entrepreneurship: a systematic literature review. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 24(7), 1129-1154.
69. Kordestani, A., Pashkevich, N., Oghazi, P., Sahamkhadam, M., & Sohrabpour, V. (2022). Effects of the COVID19 pandemic on stock price performance of blockchain-based companies. *Economic research-Ekonomska istraživanja*, 35(1), 3206-3224.
70. Kosztyán, Z. T., Csizmadia, T., Kovács, Z., & Mihálcz, I. (2020). Total risk evaluation framework. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 37(4), 575-608.
71. Ködmönné Pethő, H. (2024). Szabványos irányítási rendszerek szerepének változása. *Scientia et Securitas*, 4(4), 344-357.
72. Ködmönné Pethő, H., & Csizmadia, T. (2020). A minőségirányítási alapfogalmak fejlődésének áttekintése az ISO 9000 5.0 tükrében. *Minőség és Megbízhatóság*, 54(1), 90-100.
73. Ködmönné Pethő, H. (2022) Fejlesztés és kapcsolatok kezelése, mint a minőségirányítási alapelvek megjelenése az integrált irányítási rendszerekben válsághelyzetben In: Szentés, B. (szerk.) *Ember és technológia - a karbantartás jelene és fenntartható jövője*.
74. KSH (2024): Módszertani dokumentációs/fogalmak
https://www.ksh.hu/apps/meta.objektum?p_lang=HU&p_menu_id=210&p_almenu_id=201&p_ot_id=200&p_level=4&p_obj_id=4219 (Letöltve: 2024.12.27.)

75. Kuckertz, A., Brändle, L., Gaudig, A., Hinderer, S., Morales, A., Prochotta, A., Steinbrink, K. and Berger, E.S. (2020), “Startups in times of crisis – a rapid response to the COVID19 pandemic”, *Journal of Business Venturing Insights*, Vol. 13, pp. 1-13,
76. Larsson, M., Milestad, R., Hahn, T. and Von Oelreich, J. (2016), “The resilience of a sustainability entrepreneur in the Swedish food system”, *Sustainability*, Vol. 8 No. 6, pp. 1-18,
77. Lo, C. K., Yeung, A. C., & Cheng, T. E. (2011). Meta-standards, financial performance and senior executive compensation in China: an institutional perspective. *International Journal of Production Economics*, 129(1), 119-126.
78. Luburić, R. (2015). Quality management principles and benefits of their implementation in central banks. *Journal of Central Banking Theory and Practice*, 4(3), 91-121.
79. Luburić, R. (2021). Crisis Prevention and the Coronavirus Pandemic as a Global and Total Risk of Our Time. *Journal of Central Banking Theory and Practice*, 10(1), 55-74.
80. Luburić, R., & Vučinić, M. (2021). The challenges and opportunities of human resource management in the post-pandemic era. *Choveshki resursi i tehnologii & Technologies= HR & Technologies*, 1, 26-37.
81. Lucero, C. R. (2023). Post-Pandemic Risks and Its Influence on Enterprise Resiliency. *Open Journal of Business and Management*, 11(3), 920-944.
82. Man, D. C., & Lam, S. S. (2003). The effects of job complexity and autonomy on cohesiveness in collectivistic and individualistic work groups: a cross-cultural analysis. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 24(8), 979-1001.
83. Martinez-Costa, M., & Martínez-Lorente, A. R. (2008). Does quality management foster or hinder innovation? An empirical study of Spanish companies. *Total Quality Management*, 19(3), 209-221.
84. May Portuguese Castro, Marcela Georgina_Gómez Zermeño (2020.), Being an entrepreneur post-COVID19 – resilience in times of crisis: a systematic literature review
85. Mežinska, I., Lapiņa, I., & Mazais, J. (2015). Integrated management systems towards sustainable and socially responsible organisation. *Total Quality Management & Business Excellence*, 26(5-6), 469-481.
86. Michelberger, P., Csaba, L., Ildikó, N. V., & Péter, S. (2015). Szabványos irányítási rendszerek alkalmazásának kérdőíves vizsgálata Magyarországon. *Budapest: Óbudai Egyetem Keleti*

Károly Gazdasági Kar Szervezési és Vezetési Intézet. Link: [http://kgk.uniobuda.](http://kgk.uniobuda.hu/sites/default/files/26%20Michelberger.pdf)

[hu/sites/default/files/26% 20Michelberger. pdf](http://kgk.uniobuda.hu/sites/default/files/26%20Michelberger.pdf). Letöltve, 8.

87. Mitev, A. Z. (2019). Kutatásmódszertan a turizmusban.
88. Moher, D., Liberati, A., Tetzlaff, J., Altman, DG, & PRISMA Group. (2009). Preferred reporting items for systematic reviews and meta-analyses: the PRISMA statement. *Journal of Integrative Medicine*, 7 (9), 889-896.
89. Mokhtar, M. Z., & Muda, M. S. (2012). Comparative study on performance measures and attributes between ISO and non-ISO certification companies. *International Journal of Business and Management*, 7(3), 185.
90. Naden C., COVID19: Addressing workplace challenges on world day for safety and health at workplace. GNBS <https://gnbsgy.org/addressing-occupational-safety-and-health-amidst-the-COVID19-pandemic/> Letöltés dátuma: 2024.10.14.
91. Natarajan, D. (2017). *ISO 9001 Quality management systems*. Cham, Switzerland: Springer International Publishing.
92. Obenauer, W. G., Sieweke, J., Bastardo, N., Arvate, P. R., Gazdag, B. A., & Hentschel, T. (2024). Are women strategic leaders more effective during a crisis than men strategic leaders? A causal analysis of the relationship between strategic leader gender and outcomes during the COVID19 crisis. *The Leadership Quarterly*, 35(6), 101812.
93. Pačaiová, H., Markulík, Š., Turisová, R., & Nagyová, A. (2018). How to build risk-based thinking methodology based on process approach. *Acta Mechanica Slovaca*, 22(1), 24-33.
94. Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., ... & Moher, D. (2022). The PRISMA 2020 statement: an updated guideline for reporting systematic reviews. *Declaracion PRISMA 2020: una guía actualizada para la publicacion de revisiones sistematicas. Revista Panamericana de Salud Publica= Pan American Journal of Public Health*, 46, e112-e112.
95. Parast, M. M., Adams, S. G., & Jones, E. C. (2011). Improving operational and business performance in the petroleum industry through quality management. *International journal of quality & reliability management*, 28(4), 426-450.
96. Pethő, H. K. (2022). Leadership And Communication As Success Factors For Integrated Management Systems In Crisis Situations. *Economy & Business Journal*, 16(1), 108-117.

97. Pirohov-Tóth, B. (2022). Munkapiaci trendek a koronavírus-járvány idején. *Vezetéstudomány/Budapest Management Review*, 53(1), 29-43.
98. Poór, J., Dajnoki, K., Jarjabka, Á., Szűcs, B., Szabó, S., Szabó, K., & Tóth, A. (2021). Koronavírus-válság. Kihívások és HR-válaszok: Első-második-harmadik hullám összehasonlítása.
99. Poór, J., Dajnoki, K., Pató Gáborné Szűcs, B., Szabó-Szentgróti, G., Kőműves, Z. S., Kun, A. I., ... & 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.
100. Putnik, G., & Ávila, P. (2015). Special Issue Editorial: MECHANISMS TO PROMOTE CONTINUOUS IMPROVEMENT IN QUALITY MANAGEMENT SYSTEMS. *International Journal for Quality Research*, 9(1), 1.
101. Quality Management: Then, Now and Toward the Future – PP&S White Paper
102. Quazi, H. A., & Jacobs, R. L. (2004). Impact of ISO 9000 certification on training and development activities: an exploratory study. *International journal of quality & reliability management*, 21(5), 497-517.
103. Rebelo, M. F., Santos, G., & Silva, R. (2016). Integration of management systems: towards a sustained success and development of organizations. *Journal of Cleaner Production*, 127, 96-111.
104. Riggio, R. E., & Newstead, T. (2023). Crisis leadership. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10(1), 201-224.
105. Sajtos, L., & Mitev, A. (2007). *SPSS kutatási és adatelemzési kézikönyv*. Alinea.
106. Sampaio, P., Saraiva, P., & Guimarães Rodrigues, A. (2009). ISO 9001 certification research: questions, answers and approaches. *International journal of quality & reliability management*, 26(1), 38-58.
107. Sartor, M., Orzes, G., Touboullic, A., Culot, G., & Nassimbeni, G. (2019). ISO 14001 standard: Literature review and theory-based research agenda. *Quality Management Journal*, 26(1), 32-64.
108. Sawalha, I. H. (2020). A contemporary perspective on the disaster management cycle. *foresight*, 22(4), 469-482.

109. Schylander, E., & Martinuzzi, A. (2007). ISO 14001–experiences, effects and future challenges: a national study in Austria. *Business Strategy and the Environment*, 16(2), 133-147.
110. Shadrin, A. (2020). COVID19 & ISO 9001. *Standarty i kachestvo*, 64-69.
111. Shore, LM, Randel, AE, Chung, BG, Dean, MA, Holcombe Ehrhart, K. és Singh, G. (2011). Befogadás és sokszínűség a munkacsoportokban: áttekintés és modell a jövőbeli kutatásokhoz. *Menedzsment folyóirat* , 37 (4), 1262-1289.
112. Singh, G., & Singh, J. (2020). Corona virus pandemic-are ISO standards the answers to the organisations?. *International Journal for Research in Applied Science and Engineering Technology*, 449-451.
113. Singh, N., & Arora, S. (2023). Recognizing the legacy of the TQM Journal: a bibliometric analysis of Scopus indexed publications (2008-2021). *The TQM Journal*, 35(4), 946-963.
114. Simon, A., Bernardo, M., Karapetrovic, S., & Casadesús, M. (2011). Integration of standardized environmental and quality management systems audits. *Journal of Cleaner Production*, 19(17-18), 2057-2065.
115. Simon, A., & Douglas, A. (2013). Integrating management systems: does the location matter?. *International Journal of Quality & Reliability Management*.
116. Swann, G. M. P., & Lambert, R. (2017). Standards and innovation: A brief survey of empirical evidence and transmission mechanisms. *Handbook of innovation and standards*, 21-37.
117. Szintay, I. (2005) (szerk.): Minőségmenedzsment I. – Elmélet. Miskolc: Bíbor Kiadó
118. Talapatra, S., Santos, G., Uddin, K., & Carvalho, F. (2019). Main benefits of integrated management systems through literature review. *International Journal for Quality Research*, 13(4), 1037-1054.
119. Tarí, J. J., Claver-Cortés, E., Pereira-Moliner, J., & Molina-Azorín, J. F. (2010). Levels of quality and environmental management in the hotel industry: Their joint influence on firm performance. *International Journal of Hospitality Management*, 29(3), 500-510.
120. Tarí, J. J., & Sabater, V. (2004). Quality tools and techniques: are they necessary for quality management?. *International journal of production economics*, 92(3), 267-280.
121. Turcsányi, K. (2014). Minőségelmélet és –módszertan. Budapest, Nemzeti Közszolgálati Egyetem

122. Verma, S., & Gustafsson, A. (2020). Investigating the emerging COVID19 research trends in the field of business and management: A bibliometric analysis approach. *Journal of business research*, 118, 253-261.
123. Weaven, S., Quach, S., Thaichon, P., Frazer, L., Billot, K., & Grace, D. (2021). Surviving an economic downturn: Dynamic capabilities of SMEs. *Journal of Business Research*, 128, 109-123.
124. Weber, E., Büttgen, M., & Bartsch, S. (2022). How to take employees on the digital transformation journey: An experimental study on complementary leadership behaviors in managing organizational change. *Journal of Business Research*, 143, 225-238.
125. Wendt, H., Euwema, M. C., & Van Emmerik, I. H. (2009). Leadership and team cohesiveness across cultures. *The leadership quarterly*, 20(3), 358-370.
126. West, J. (2000). Quality management principles: Foundation of ISO 9000: 2000 family. *Quality Progress*, 33(2), 113.
127. Winston, A. (2020). Is the COVID19 Outbreak a Black Swan or the New Normal? MIT Sloan Management Review
128. Wolniak, R. (2019). Context of the organization in ISO 9001: 2015. *Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie/Politechnika Śląska*.
129. Zaccaro, S. J. (1991). Nonequivalent associations between forms of cohesiveness and group-related outcomes: Evidence for multidimensionality. *The Journal of Social Psychology*, 131(3), 387-399.
130. Zeng, S.X., Shi, J.J., & Lou, G.X. (2007). A synergetic model for implementing an integrated management system: an empirical study in China. *Journal of Cleaner Production*, 15, 1760-1767.
131. Zoltán, V., Márta, H., & Ákos, K. (2009). Bevezetés a piackutatásba.

PUBLIKÁCIÓS JEGYZÉK

<https://m2.mtmt.hu/gui2/?type=authors&mode=browse&sel=authors10074171>

1. Ködmönné, Pethő Henrietta
Szabványos irányítási rendszerek szerepének változása
SCIENTIA ET SECURITAS 4 : 4 pp. 344-357. , 14 p. (2024)
Szakcikk (Folyóiratcikk) | Tudományos
2. Pethő, Henrietta
A vezetés szerepe válsághelyzetben a szabványos menedzsment rendszerekben (2024)
Konferencia előadás, Tudományos
3. PETHŐ, HENRIETTA
A vezetés szerepe válsághelyzetben a szabványos menedzsment rendszerekben
In: Fehérvölgyi, Beáta; Obermayer, Nóra; Csizmadia, Tibor (szerk.) I. Gaál Zoltán
Konferencia Absztraktkötet
Veszprém, Magyarország : Pannon Egyetem, Gazdaságtudományi Kar, Pannon
Egyetem (2024) 82 p. p. 81
Absztrakt / Kivonat (Egyéb konferenciaközlemény) | Tudományos
4. Dr. Ködmönné, Pethő Henrietta
Munkahelyi egészségvédelem és biztonság menedzsment kihívásai napjainkban
A KARBANTARTÁS SZEREPVÁLTOZÁSA A KÖRFORGÁSOS GAZDASÁGBAN -
NEMZETKÖZI KONFERENCIA KIADVÁNYA
Veszprém, Magyarország : Pannon Egyetem Gazdaságtudományi Kar (2023) pp. 69-76. ,
8 p.
Konferenciaközlemény (Könyvrészlet) | Tudományos

5. Dr. Ködmönné, Pethő Henrietta
Munkahelyi egészségvédelem és biztonság menedzsment kihívásai napjainkban (2023)
Konferencia előadás,
6. Edit, Kővári ; Katalin, Lőrincz ; Judit, Sulyok ; Ágnes, Raffay-Danyi ; Eszter,
Madarász ; Henrietta, Ködmön Pethő
Veszprém-Balaton 2023 European Capital of Culture related on the quality of life,
emotion and cultural intelligence and cultural consumption between 2019-2023
PANNON MANAGEMENT REVIEW 12 : 4 pp. 9-54. , 46 p. (2023)
Szakcikk (Folyóiratcikk) | Tudományos
7. Ködmönné, Pethő Henrietta
Quality of life, mint minőségi cél és eszköz krízishelyzetben, ISO 45003
MAGYAR MINŐSÉG 32 : 11 pp. 34-42. , 9 p. (2023)
Szakcikk (Folyóiratcikk) | Tudományos
8. Ködmönné, Pethő Henrietta
Munkaerőpiaci elvárások feltárása EEM szakterületen (2023)
Konferencia előadás, ELTE
9. Ködmönné, Pethő Henrietta
Integrated Management Systems in a Crisis Situations - Leadership and communication as
success factors
In: Tarakanita, School of Communication Sciences (szerk.) 6th International Conference
on Advanced Science, Education, Social Science, Technology and Management
(2023) p. 31
Absztrakt / Kivonat (Egyéb konferenciaközlemény) | Tudományos
10. Ködmönné, Pethő Henrietta
Integrated Management Systems in a Crisis Situation - Leadership and communication as
success factors (2023)

Konferencia előadás, Indonézia

11. Ködmönné, Pethő Henrietta ; Kővári, Edit ; Lőrincz, Katalin

Subjective quality of life and emotional intelligence of the Hungarian population in the year of Veszprém-Balaton 2023 What can future ECoC city learn?

In: UNeECC Annual Conference 2023 Cultur(E)scapes – Innovation in Culture and Beyond - BOOK OF ABSTRACT

(2023) p. 49

Absztrakt / Kivonat (Egyéb konferenciaközlemény) | Tudományos

12. Ködmönné, Pethő Henrietta

Subjective quality of life and emotional intelligence of the Hungarian population in the year of Veszprém-Balaton 2023 What can future ECoC city learn? (2023)

Konferencia előadás, Veszprém – Pannon Egyetem

13. Ködmönné, Pethő Henrietta ; Csizmadia, Tibor

Integrált menedzsment rendszer használata krízishelyzetben- a MEBIR szabvány felértékelődése

In: Rózsa, András; Sződi, Sándor (szerk.) 30 év a minőségügyben: Jók a legjobbak közül Budapest, Magyarország : ISO 9000 FÓRUM Egyesület (2023) 700 p. pp. 664-669. , 6 p.

Konferenciaközlemény (Könyvrészlet) | Tudományos

14. Ködmönné, Pethő Henrietta

Quality of life, mint minőségi cél és eszköz krízishelyzetben (2023)

Konferencia előadás, ISO 9000 Fórum Nemzeti Minőségügyi Konferencia

15. Ködmönné, Pethő Henrietta

A munkahelyi egészségvédelem és biztonság irányítási rendszerek fejlődése a körforgásos gazdasági modellhez kapcsolódóan

In: Németh, Kornél; Jakab, Bálint; Péter, Erzsébet (szerk.) VII. TURIZMUS ÉS BIZTONSÁG NEMZETKÖZI TUDOMÁNYOS KONFERENCIA TANULMÁNYKÖTET

Nagykanizsa, Magyarország : Pannon Egyetem (2023) 407 p. pp. 318-327. , 10 p.
Konferenciaközlemény (Könyvrészlet) | Tudományos

16. Henrietta, Ködmönné Pethő

Leadership and communication as success factors for integrated management systems in crisis situation (2022)

Konferencia előadás, on-line

17. Henrietta, Ködmönné Pethő ; Gabriela, Michalecová ; Zsuzsanna, Banász

The dangers of digitization: which risk factors have the greatest impact on digitization, which are less

In: 8th Global Conference on Business Management and Social Sciences (GCBMS) :
Book of Abstracts

(2022) pp. 69-69. , 1 p.

Absztrakt / Kivonat (Egyéb konferenciaközlemény) | Tudományos

18. Ködmönné, Pethő Henrietta

A munkahelyi egészségvédelem és biztonság irányítási rendszerek fejlődése a körforgásos gazdasági modellhez kapcsolódóan

In: Németh, Kornél; Jakab, Bálint; Péter, Erzsébet VII. TURIZMUS ÉS BIZTONSÁG NEMZETKÖZI TUDOMÁNYOS KONFERENCIA ABSZTRAKT KÖTETE

Nagykanizsa, Magyarország : Pannon Egyetem Körforgásos Gazdaság Egyetemi Központ (2022) p. 47

Absztrakt / Kivonat (Könyvrészlet) | Tudományos

19. Ködmönné, Pethő Henrietta

A MUNKAHELYI EGÉSZSÉGVÉDELEM ÉS BIZTONSÁG IRÁNYÍTÁSI
RENDSZEREK FEJLŐDÉSE A KÖRFORGÁSOS GAZDASÁGI MODELLHEZ
KAPCSOLÓDÓAN (2022)

Konferencia előadás, Zalakaros

20. Ködmönné, Pethő Henrietta

LEADERSHIP AND COMMUNICATION AS SUCCESS FACTORS FOR
INTEGRATED MANAGEMENT SYSTEMS IN CRISIS SITUATIONS
JOURNAL OF INTERNATIONAL SCIENTIFIC PUBLICATION: ECONOMY AND
BUSINESS 2022 : 16 pp. 108-117. , 10 p. (2022)

Szakkikk (Folyóiratcikk) | Tudományos

21. Ködmönné, Pethő Henrietta

The dangers of digitization: which risk factors have the greatest impact on digitization,
which are less (2022)

Konferencia előadás,on-line

22. Ködmönné, Pethő Henrietta

Fejlesztés és kapcsolatok kezelése, mint a minőségirányítási alapelvek megjelenése az
integrált irányítási rendszerekben válsághelyzetben (2022)

konferencia előadás, Veszprém

23. Ködmönné, Pethő Henrietta

Fejlesztés és kapcsolatok kezelése, mint a minőségirányítási alapelvek megjelenése az
integrált irányítási rendszerekben válsághelyzetben

In: Szentés, Balázs (szerk.) Ember és technológia - A karbantarás jelene és fenntartható
jövője

Veszprém, Magyarország : Pannon Egyetem Gazdaságtudományi Kar (2022) pp. 133-144.
12 p.

Konferenciaközlemény (Könyvrészlet) | Tudományos

24. Kővári, Edit ; Ködmönné Pethő, Henrietta ; Raffay-Danyi, Ágnes
Preparing for Veszprém-Balaton European Capital Of Culture 2023: Exploratory Study of the University Pannonia Community's Cultural Consumption, Emotional and Cultural Intelligence
EURO-ASIA TOURISM STUDIES JOURNAL 3 : 2022 Paper:
10.58345/GKVK5084 (2022)
Szakcikk (Folyóiratcikk) | Tudományos
25. Kővári, Edit ; Ködmönné, Pethő Henrietta ; Raffay-Danyi, Ágnes
University of Pannonia community's cultural consumption in relation to their cultural and emotional intelligence: Preparing for Veszprém 2023 European Capital of Culture
In: Renaissance of Culture in Asia and Europe
(2022) pp. 20-20. , 1 p.
Absztrakt / Kivonat (Egyéb konferenciaközlemény) | Tudományos
26. Csizmadia, Tibor ; Dr. Ködmönné, Pethő Henrietta
Prioritások válsághelyzetben menedzsment rendszerek esetén (2021)
konferencia előadás, ISO 9000 Fórum Nemzeti Minőségügyi Konferencia
27. Csizmadia, Tibor ; Dr. Ködmönné, Pethő Henrietta
Prioritások válsághelyzetben menedzsment rendszerek esetén
MAGYAR MINŐSÉG 30 : 11 pp. 19-25. , 7 p. (2021)
Szakcikk (Folyóiratcikk) | Tudományos
28. Csizmadia, Tibor ; Ködmönné, Pethő Henrietta
Szabványos irányítási rendszerek sikertényezői válsághelyzetben: Vezetői szerepvállalás és kommunikáció
In: Szentés, Balázs (szerk.) A digitális traszformáció hatásai és kitörési lehetőségei a COVID utáni időszak karbantartásában nemzetközi konferencia kiadványa
Veszprém, Magyarország : Pannon Egyetem Gazdaságtudományi Kar (2021) pp. 119-127.
Konferenciaközlemény (Könyvrészlet) | Tudományos

29. Dr. Csizmadia, Tibor ; Dr. Ködmönné, Pethő Henrietta
Szabványos irányítási rendszerek sikertényezői válsághelyzetben: Vezetői szerepvállalás és kommunikáció (2021)
Konferencia előadás,
30. KÖDMÖNNÉ, PETHŐ HENRIETTA ; CSIZMADIA, TIBOR
A minőségirányítás alapfogalmainak értelmezése az ISO 9001 és az ISO/TS 9002 szabványok alapján
MINŐSÉG ÉS MEGBÍZHATÓSÁG 2021 : 2 pp. 178-190. , 13 p. (2021)
Szakcikk (Folyóiratcikk) | Tudományos
31. Dr. Csizmadia, Tibor ; Dr. Ködmönné, Pethő Henrietta
Súlyponti változások válsághelyzetben a szabványos irányítási rendszerekben (2020)
Konferencia előadás, ISO 9000 Fórum Nemzeti Minőségügyi Konferencia
32. Dr. Csizmadia, Tibor ; Dr. Ködmönné, Pethő Henrietta
Válsághelyzet – fókuszban a munkavállalók – megoldás a MEBIR (MSZ ISO 45001)
In: Szentés, Balázs; Dr. Bognár, Ferenc (szerk.) VERSENY A
VERSENYKÉPESSÉGÉRT: A KARBANTARTÁS A TUDÁS, AZ IDŐ, A PÉNZ ÉS A
VÍRUS SZORÍTÁSÁBAN
Veszprém, Magyarország : Pannon Egyetem Gazdaságtudományi Kar (2020) 143 p. pp.
61-71. , 11 p.
Konferenciaközlemény (Könyvrészlet) | Tudományos
33. Dr. Csizmadia, Tibor ; Dr. Ködmönné, Pethő Henrietta
Súlyponti változások válsághelyzetben a szabványos irányítási rendszerekben
MAGYAR MINŐSÉG 29 : 11 p. 49 Paper: 55 (2020)
Szakcikk (Folyóiratcikk) | Tudományos
34. Dr. Ködmönné, Pethő Henrietta

Quality policy as a reflection of an organization's commitment to quality (2020)
Konferencia előadás, Keszthely

35. Henrietta, KÖDMÖNNÉ PETHŐ ; Petra, GYURÁCZ-NÉMETH

Quality policy as a reflection of an organization's commitment to quality

In: Lukács, Gábor; Kormos, Éva (szerk.) LXII. Georgikon Napok Nemzetközi Tudományos Konferencia : A klímaváltozás kihívásai a következő évtizedekben: előadások kivonatai

Keszthely, Magyarország : Szent István Egyetem, Georgikon Campus (2020) 129 p. p. 61
Absztrakt / Kivonat (Könyvrészlet) | Tudományos

36. Ködmönné, Pethő Henrietta ; Csizmadia, Tibor

A minőségirányítási alapfogalmak fejlődésének áttekintése az ISO 9000 5.0 tükrében
MINŐSÉG ÉS MEGBÍZHATÓSÁG 2020 : 1 pp. 90-100. , 11 p. (2020)

Szakkikk (Folyóiratcikk) | Tudományos