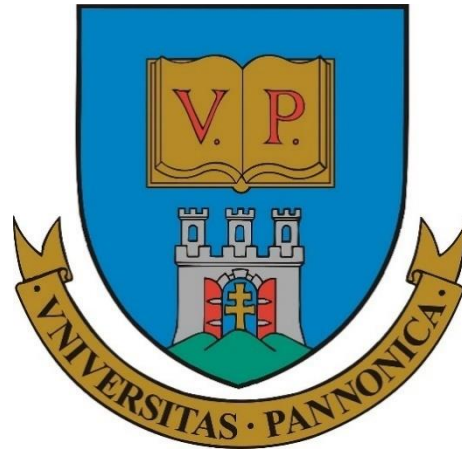


PANNON EGYETEM

Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola



Pethő Henrietta Mária

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

DOI:10.18136/PE.2025.925

Doktori (PhD-)értekezés

Témavezető: prof. dr. Csizmadia Tibor

Veszprém

2025

A SZABVÁNYOS IRÁNYÍTÁSI RENDSZEREK SZEREPÉNEK VÁLTOZÁSA
A COVID19-VÁLSÁGHELYZETBEN

Az értekezés doktori (PhD-)fokozat elnyerése érdekében készült a Pannon Egyetem
Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskolája keretében

Gazdálkodás- és szervezéstudományok tudományágban

Írta: Pethő Henrietta Mária

Témavezető: prof. dr. Csizmadia Tibor

Elfogadásra javaslom (igen/nem)

.....

Prof. dr. Csizmadia Tibor
(témavezető)

Az értekezést bírálóként elfogadásra javaslom:

Bíráló neve: igen /nem

.....

(bíráló)

Bíráló neve: igen /nem

.....

(bíráló)

A jelölt az értekezés nyilvános vitáján%-ot ért el.

Veszprém,

.....

a Bíráló Bizottság elnöke

A doktori (PhD-)oklevél minősítése.....

Veszprém,

.....

az EDHT elnöke

KIVONAT	11
ABSTRACT	13
EXTRAIT	15
KÖSZÖNETNYILVÁNÍTÁS	17
KUTATÁSI MOTIVÁCIÓ	18
1 Bevezetés	19
1.1 A kutatás várható eredményei	24
2 Szakirodalmi elemzés	25
2.1 Kvantitatív irodalomkutatás	25
2.2 Kvalitatív elemzés	27
2.2.1 A kutatási téma legfontosabb fogalmai	27
2.2.2 Minőségirányítási alapelvek	30
2.2.3 ISO 9001 szabvány szerinti minőségirányítási rendszer	39
2.2.4 ISO 14001 szabvány szerinti környezetközpontú irányítási rendszer	42
2.2.5 ISO 45001 szabvány szerinti munkahelyi egészségvédelmi és biztonsági irányítási rendszer	43
2.2.6 Integrált irányítási rendszerek	44
2.2.7 Szabványos irányítási rendszer a Covid19-válsághelyzetben	45
2.2.8 A szabványos irányítási rendszer és a vállalati jellemzők kapcsolata	46
2.2.9 Szakirodalmi összegzés	47
3 Módszertan	49
3.1 A kutatási kérdések és a hipotézisek megfogalmazása	49
3.2 A változók operacionalizálása	53
3.3 Alkalmazott kutatási módszerek	54
3.3.1 Adatgyűjtés	54
3.3.2 Elemzés	56
4 Empirikus vizsgálat	60
4.1 Az adatforrás bemutatása	60
4.2 A kérdőíves felmérés eredményei – leíró statisztika	60
4.2.1 Szervezeti forma szerinti megoszlás	61
4.2.2 A szervezetek gazdasági ágazati megoszlása	62

4.2.3	A szervezetek központi telephelyének területi elhelyezkedése	63
4.2.4	A szervezetek éves nettó árbevétel szerinti megoszlása a Covid19 előtt és a Covid19 idején	64
4.2.5	Szabványos irányítási rendszerek működtetése	65
4.2.6	A minőségirányítási alapelvek jelentőségének változása	67
4.2.7	A minőségirányítási szabványkövetelmények jelentőségének változása	73
4.3	Összefüggés-vizsgálatok	80
4.3.1	A minőségirányítási alapelvek jelentőségének változása a vállalati működésben a Covid19 válsághelyzetben	81
4.3.2	A minőségirányítási szabványkövetelmények jelentőségének változása Covid19 válsághelyzetben a vállalati működést illetően	87
4.3.3	A minőségirányítási szabványkövetelmények jelentősége és a pénzügyi teljesítmény változásának vizsgálata	106
4.3.4	A szabványos irányítási rendszer működtetésének és a vállalati jellemzők jelentőségváltozásának vizsgálata	108
5	A kutatás eredményei	126
5.1	A hipotézisek értékelése és a tézisek megfogalmazása	126
5.2	A kutatás gyakorlati alkalmazása	136
5.3	Jövőbeni kutatások	140
6	Összefoglalás	141
	HIVATKOZÁSOK	143
	PUBLIKÁCIÓS JEGYZÉK	154
	MELLÉKLETEK	162

ÁBRAJEGYZÉK

1. ábra A kutatási témában megjelent publikációk száma a megjelenés éve alapján
2. ábra A kutatási témában megjelent publikációk száma kutatási területenként
3. ábra Minőségirányítási alapelvek a válságmegelőzés szempontjából
4. ábra A szervezetek szervezeti forma szerinti %-os megoszlása (db, n=859)
5. ábra A KSH országos adatai a szervezetek szervezeti forma szerinti %-os megoszlása 2023 évben
6. ábra A szervezetek megoszlása a központi telephelyük területi elhelyezkedése szerint (db, n=859)
7. ábra A szervezetek árbevétel megoszlása Covid19 előtt és Covid19 idején (db, n=859)
8. ábra A szabványos irányítási rendszert működtető szervezetek aránya (db, n=859)
9. ábra A szervezetek által használt irányításrendszer-szabványok (db, n=271)
10. ábra Az integrált irányítási rendszerre vonatkozó szabványok alkalmazása (db, n = 271)
11. ábra A szabványos irányítási rendszerre vonatkozó alapelvek jelentőségének változása (db, n = 271)
12. ábra A válaszok eloszlása az alapelvek jelentőségének tekintetében a Covid19 előtti időszakra vonatkozóan (db, n = 271)
13. ábra A válaszok eloszlása az alapelvek jelentőségének tekintetében Covid19 idején (db, n = 271)
14. ábra A minőségirányítási rendszerre vonatkozó szabványkövetelmények jelentőségének változása a szabvány 4. fejezetéhez kapcsolódóan
15. ábra A minőségirányítási rendszerre vonatkozó szabványkövetelmények jelentőségének változása a 5. szabványfejezethez kapcsolódóan
16. ábra A szabványos irányítási rendszerre vonatkozó szabványkövetelmények jelentőségének változása a 6. szabványfejezethez kapcsolódóan
17. ábra A minőségirányítási rendszerre vonatkozó szabványkövetelmények jelentőségének változása a 7. szabványfejezethez kapcsolódóan
18. ábra A minőségirányítási rendszerre vonatkozó szabványkövetelmények jelentőségének változása a 8. szabványfejezethez kapcsolódóan

19. ábra A minőségirányítási rendszerre vonatkozó szabványkövetelmények jelentőségének változása a 9. szabványfejezethez kapcsolódóan
20. ábra A minőségirányítási rendszerre vonatkozó szabványkövetelmények jelentőségének változása a 10. szabványfejezethez kapcsolódóan
21. ábra A minőségirányítási alapelvek jelentőségének változása a vizsgált időszakban
22. ábra Az átlagértékek közötti különbség a vizsgált időszakokban az alapelvekre vonatkozó szervezeti válaszok alapján
23. ábra Az átlagértékek közötti különbség A szervezet környezete című fejezet követelményeivel kapcsolatos szervezeti válaszok alapján a vizsgált időszakra vonatkozóan
24. ábra Az átlagértékek közötti különbség a Vezetői szerepvállalás című fejezet szabványkövetelményeivel kapcsolatos szervezeti válaszok alapján a vizsgált időszakra vonatkozóan
25. ábra Az átlagértékek közötti különbség a Tervezés szabványfejezetben szereplő követelményekre vonatkozó szervezeti válaszok alapján a vizsgált időszak tekintetében
26. ábra A vizsgált időszakban az átlagértékek közötti különbség a Támogatás fejezet követelményeire vonatkozó szervezeti válaszok alapján
27. ábra Az átlagértékek közötti különbség a Működés fejezet követelményeire vonatkozó szervezeti válaszok alapján a vizsgált időszakban
28. ábra Az átlagértékek közötti különbség a Teljesítményértékelés szabványfejezet követelményeire vonatkozó szervezeti válaszok alapján a vizsgált időszakban
29. ábra Az átlagértékek közötti különbség a Fejlesztés szabványfejezet követelményeire vonatkozó szervezeti válaszok alapján a vizsgált időszakban

TÁBLÁZATJEGYZÉK

1. táblázat A kutatásban használt változók operacionalizálása
2. táblázat A minőségirányítási alapelvekre vonatkozó válaszok leíró statisztikája a Covid19 előtti időszakban
3. táblázat A minőségirányítási alapelvekre vonatkozó válaszok leíró statisztikája a Covid19 idején
4. táblázat A minőségirányítási alapelvek jelentőségének változása a vizsgált időszakban – párosított mintás t-próba
5. táblázat Kapcsolatvizsgálat: az alapelvek kapcsolatvizsgálatainak eredményei a Covid19 előtt/idején
6. táblázat A szervezet környezete című szabványfejezetben szereplő követelmények jelentőségének változása a vizsgált időszakban – párosított mintás t-próba
7. táblázat A Vezetői szerepvállalás szabványfejezetben olvasható követelmények jelentőségének változása a vizsgált időszakban – párosított mintás t-próba
8. táblázat A Tervezés szabványfejezetben szereplő követelmények jelentőségének változása a vizsgált időszakban – párosított mintás t-próba
9. táblázat A Támogatás szabványfejezetben felsorolt követelmények jelentőségének változása a vizsgált időszakban – párosított mintás t-próba
10. táblázat A Működés szabványfejezetben felsorolt követelmények jelentőségének változása a vizsgált időszakban – párosított mintás t-próba
11. táblázat A Teljesítményértékelés szabványfejezetben olvasható követelmények jelentőségének változása a vizsgált időszakban – párosított mintás t-próba
12. táblázat A Fejlesztés szabványfejezetben szereplő követelmények jelentőségének változása a vizsgált időszakban – párosított mintás t-próba
13. táblázat A 4., A szervezet környezete című szabványfejezetben szereplő követelmények jelentőségének és az árbevétel változásának kapcsolata
14. táblázat A 7., Támogatás című szabványfejezetben felsorolt követelmények jelentőségének változása és az árbevétel-változás közötti kapcsolat
15. táblázat Keresztábra: a szabványos irányítási rendszer működtetése és a szervezeti forma

16. táblázat Kapcsolatvizsgálat (khi-négyzet-próba): a szabványos irányítási rendszer működtetése és a szervezeti forma
17. táblázat Kapcsolatvizsgálat (Cramer-féle V): a szabványos irányítási rendszer működtetése és a szervezeti forma
18. táblázat Keresztábra: a szabványos irányítási rendszer működtetése és a Covid19 előtti árbevétel
19. táblázat Kapcsolatvizsgálat (khi-négyzet-próba): szabványos irányítási rendszer működtetése és a Covid19 előtti árbevétel
20. táblázat Kapcsolatvizsgálat (Cramer-féle V): szabványos irányítási rendszer működtetése és a Covid19 előtti árbevétel
21. táblázat Keresztábra: a szabványos irányítási rendszer működtetése és Covid19 idején az árbevétel
22. táblázat Kapcsolatvizsgálat (khi-négyzet-próba): szabványos irányítási rendszer működtetése és Covid-19 idején árbevétel
23. táblázat Kapcsolatvizsgálat (Cramer féle V) a szabványos irányítási rendszer működtetése és Covid19 idején éves nettó árbevétel között
24. táblázat Keresztábra: a szabványos irányítási rendszer működtetése és a gazdasági ágazati besorolás közötti megoszlás
25. táblázat Kapcsolatvizsgálat (khi-négyzet-próba): szabványos irányítási rendszer működtetése és a gazdasági ágazat közötti összefüggés
26. táblázat Kapcsolatvizsgálat (Cramer-féle V): szabványos irányítási rendszer működtetése és gazdasági ágazat
27. táblázat Keresztábra: a szabványos irányítási rendszer működtetése és a belföldi vagy külföldi tulajdonlás
28. táblázat Kapcsolatvizsgálat (khi-négyzet-próba): a szabványos irányítási rendszer működtetése és a belföldi vagy külföldi tulajdonlás
29. táblázat Kapcsolatvizsgálat (Cramer-féle V): a szabványos irányítási rendszer működtetése és a belföldi vagy külföldi tulajdonlás
30. táblázat Keresztábra: a szabványos irányítási rendszer működtetése és a szervezet munkavállalóinak száma Covid19 előtt

31. táblázat Kapcsolatvizsgálat (khi-négyzet-próba): Covid19 előtt a szabványos irányítási rendszer működtetése és a szervezet munkavállalóinak száma közötti összefüggés
32. táblázat Kapcsolatvizsgálat (Cramer-féle V): Covid19 előtti időszak vonatkozásában a szabványos irányítási rendszer működtetése és a szervezet munkavállalóinak száma közötti összefüggés
33. táblázat Keresztábra: A szabványos irányítási rendszer működtetése és a szervezet munkavállalóinak száma közötti összefüggés Covid19 idején
34. táblázat Kapcsolatvizsgálat (Khi négyzet próba): Szabványos irányítási rendszer működtetése és a szervezet munkavállalóinak száma közötti összefüggés Covid19 idején
35. táblázat Kapcsolatvizsgálat (Cramer féle V): Szabványos irányítási rendszer működtetése és a szervezet munkavállalóinak száma közötti összefüggés Covid19 idején

MELLÉKLETEK JEGYZÉKE

1. számú melléklet Vállalatvezetői interjú kérdések
2. számú melléklet Kérdőív
3. számú melléklet A szervezetek gazdasági ágazati megoszlása
- 4/1 a. számú melléklet A szervezet környezete fejezet szabványkövetelményeinek kapcsolatvizsgálata Covid19 előtt
- 4/1 b. számú melléklet A szervezet környezete fejezet szabványkövetelményeinek kapcsolatvizsgálata Covid19 idején
- 4/2 a. számú melléklet A Vezetői szerepvállalás fejezet szabványkövetelményeinek kapcsolatvizsgálata Covid19 előtt
- 4/3 a. számú melléklet A Tervezés fejezet szabványkövetelményeinek kapcsolatvizsgálata Covid19 előtt
- 4/3 b. számú melléklet A Tervezés fejezet szabványkövetelményeinek kapcsolatvizsgálata Covid19 idején
- 4/4 a. számú melléklet A Támogatás fejezet szabványkövetelményeinek kapcsolatvizsgálata Covid19 előtt
- 4/5 a. számú melléklet A Működés fejezet szabványkövetelményeinek kapcsolatvizsgálata Covid19 előtt
- 4/5 b. számú melléklet A Működés fejezet szabványkövetelményeinek kapcsolatvizsgálata Covid19 idején
- 4/6 a. számú melléklet A Teljesítményértékelés fejezet szabványkövetelményeinek kapcsolatvizsgálata Covid19 előtt
- 4/6 b. számú melléklet A Teljesítményértékelés fejezet szabványkövetelményeinek kapcsolatvizsgálata Covid19 idején
- 4/7 a. számú melléklet A Fejlesztés fejezet szabványkövetelményeinek kapcsolatvizsgálata Covid19 előtt
- 4/7 b. számú melléklet A Fejlesztés fejezet szabványkövetelményeinek kapcsolatvizsgálata Covid19 idején

KIVONAT

A doktori értekezés annak elemzését tűzi ki célul, hogy a szabványos irányítási rendszerek jelentősége milyen változáson ment át a Covid19-válsághelyzetben. A doktori értekezésben a szabványos irányítási rendszerek közül a minőségirányítási rendszerek jelentőségének változását vizsgálom. Ehhez kapcsolódóan elemzem azt, hogy mely minőségirányítási alapelvek és szabványkövetelmények jelentősége változott a Covid19-válsághelyzetben. A szakterület az ISO 9001:2015-ös szabványban hét alapelvet definiált, amelyek alkalmazása révén a szervezet képes eleget tenni egy, az előző évtizedekétől alapjaiban különböző környezet által támasztott kihívásoknak – többek között olyan kihívásnak is, mint a Covid19-válsághelyzet. A minőségirányítási szabványkövetelmények a minőségirányítási rendszerek működéséhez meghatározott azon szabványos követelmények, amelyek alapján a rendszerek működtethetőek. Ehhez kapcsolódóan az értekezés további célja a minőségirányítási rendszer alapelv- és szabványkövetelmények közül melyek tekinthetők jelentősnek, illetve melyek jelentősége csökkent a vizsgált időszakban. A kutatás a minőségirányítási alapelvek és a minőségirányítási rendszer szabványkövetelményei közötti kapcsolat szorosságát is vizsgálja a Covid19 előtt és Covid19 idején.

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

A kutatás eredményei a következők: a minőségirányítási alapelvek jelentősége változott a vizsgált időszakban. A hét alapelvből négy változott meg szignifikánsan a Covid19-válsághelyzetben, ezek a Vezetői szerepvállalás, A munkatársak elköteleződése, a Folyamatszempléltű megközelítés és a Kapcsolatok kezelése alapelvek. A legnagyobb változás a Vezetői szerepvállalás esetén volt megfigyelhető, ezt követte a Kapcsolatok kezelése alapelv fontosságának változása. A megváltozott körülmények között az első számú vezető elkötelezettsége, szerepvállalása létfontosságúnak bizonyult a szervezeteknél. A kapcsolatok kezelése mind a belső, mind a külső érdekelt felekkel – úgymint munkatársakkal, vevőkkel – kialakított kapcsolatok kezelését, prioritását is jelenti. Nem volt kimutatható jelentős változás az alapelvek egymáshoz való

kapcsolatában Covid19 idején a Covid19 előtti időszakhoz képest. A minőségirányítási szabványkövetelmények jelentőségének változása kapcsán az eredményeim azt mutatják, hogy a negyven szabványkövetelményből hat követelmény – Az irányítási rendszer folyamatai, a Vevőközpontúság, a Politika, a Belső audit, a Vezetőségi átvizsgálás, valamint a Fejlesztés szabványkövetelmények – kivételével az összes, vagyis harmincnégy minőségirányítási szabványkövetelmény jelentősége szignifikánsan eltért a vizsgált időszakban. A legnagyobb változás A munkavállalók és egyéb érdekelt felek szükségletei és elvárásai, a Vezetői szerepvállalás, A veszélyek azonosítása, a kockázatok és lehetőségek felmérése, a Belső kommunikáció, a Vészhelyzeti felkészültség és reagálás, a Figyelemmel kísérés, mérés, valamint az Esemény (incidens), nem megfelelés és helyesbítő tevékenység szabványkövetelmények jelentőségét illetően volt Covid19 idején a Covid19 előtti időszakhoz képest. A szabványkövetelmények egymással való kapcsolata a vizsgált időszakban erős pozitív kapcsolatot mutat, néhány esetben volt közepes pozitív ez a kapcsolat, azaz a szabványkövetelményeknek a szervezetek számára hasonló jelentősége volt a vizsgált időszakban. A Covid idején a szabványkövetelmények egymással való kapcsolata jelentősen nem változott a Covid előtti időszakhoz képest. A minőségirányítási szabványkövetelmények jelentőségének változását a szervezetek pénzügyi teljesítményében bekövetkezett változás figyelembevételével vizsgálva az eredmények azt mutatják, hogy a negyven szabványkövetelményből négy követelmény esetén, Az érdekelt felek szükségletei és elvárásai, A munkavállalók és egyéb érdekelt felek szükségletei és elvárásai, Az irányítási rendszer és folyamatai, valamint a Külső kommunikáció szabványkövetelmények változásával mutat gyenge pozitív kapcsolatot a pénzügyi teljesítményben bekövetkezett változás. Végezetül az elemzések alapján elmondható, hogy az irányítási rendszert működtető szervezeteknél szignifikáns, közepesen erős kapcsolat áll fenn a szervezetek vállalati jellemzői (szervezeti forma, pénzügyi teljesítmény, gazdasági ágazati besorolás, belföldi vagy külföldi tulajdonlás és a munkavállalók száma) és a minőségirányítási rendszerek működtetése között azon szervezetekkel szemben, amelyek nem működtetnek. A minőségirányítási rendszerek működtetésére hatással vannak a szervezet vállalati jellemzői. Összességében elmondható, hogy Covid19 válsághelyzetben a minőségirányítási rendszerek jelentőségének változása mind az alapelvek, mind a szabványkövetelmények szintjén megfigyelhető.

ABSTRACT

The doctoral dissertation aims to analyze how the significance of standard management systems has changed during the Covid-19 crisis. In the doctoral dissertation, I examine the change in the significance of quality management systems among standard management systems. In connection with this, I analyze which quality management principles and standard requirements have changed in importance during the Covid-19 crisis. The field defined seven principles in the ISO 9001:2015 standard, through the application of which the organization is able to meet the challenges posed by an environment that is fundamentally different from previous decades - including challenges such as the Covid-19 crisis. Quality management standard requirements are the standard requirements defined for the operation of quality management systems, based on which the systems can be operated. In connection with this, the dissertation also aims to determine which of the quality management system principles and standard requirements can be considered significant and which have decreased in importance during the period under review. The research also examines the closeness of the relationship between quality management principles and quality management system standard requirements before and during Covid19.

The PhD research is a quantitative analysis of the use of standard management systems before and during Covid19 based on a survey conducted among Hungarian organizations. This was based on the analysis of data obtained from a questionnaire survey developed and conducted by the author. During the analysis, I performed descriptive statistics and relationship analyses (examination of association relationships and rank correlation relationships).

The results of the research are as follows: the importance of quality management principles has changed during the period under review. Four of the seven principles have changed significantly during the Covid-19 crisis, these are the Leadership, Engagement of People, Process approach and Relationship management principles. The biggest change was observed in the case of Leadership , followed by a change in the importance of the Relationship management principle. In the changed circumstances, the commitment and role of the number one leader proved to be vital for organizations. Relationship management also means the management and prioritization of relationships with both internal and external stakeholders –such as employees and customers. There was no significant change in the relationship between the principles during Covid-19 compared to

the pre-Covid-19 period. Regarding the change in the importance of quality management standard requirements, my results show that the importance of all but six of the forty standard requirements – Management system and its processes, Customer Focus, Policy, Internal Audit, Management Review, Improvement Standard Requirements – changed significantly during the period under review. The biggest change The needs and expectations of employees and other stakeholders, Management, Identification of hazards and assessment of risks and opportunities, Internal communication, Emergency preparedness and response, Monitoring, measurement and Event (incident) compliance and corrective measures regarding the importance of standard requirements Covid a Covid compared to the previous period. The relationship between the standard requirements shows a strong positive relationship during the examined period, in some cases this relationship was moderately positive, i.e. the standard requirements had a similar importance for the organizations during the examined period. The relationship between the standard requirements did not change significantly during Covid compared to the pre-Covid period. Examining the change in the importance of quality management standard requirements, taking into account the change in the financial performance of the organizations, the results show that in four out of the forty standard requirements, The needs and expectations of the stakeholders, The needs and expectations of the employees and other stakeholders, The management system and its processes, and the External communication, the change in financial performance shows a weak standard positive relationship with the change. Finally, based on the analyses, it can be said that in organizations that operate a management system, there is a significant, moderately strong relationship between the corporate characteristics of the organizations (organizational form, financial performance, economic sector classification, domestic or foreign ownership and the number of employees) and the operation of quality management systems, compared to organizations that do not operate them. The operation of quality management systems is affected by the corporate characteristics of the organization. Overall, it can be said that in the Covid19 crisis, the change in the importance of quality management systems can be observed both at the level of basic principles and standard requirements.

EXTRAIT

La thèse de doctorat vise à analyser comment l'importance des systèmes de gestion standards a changé dans la crise du Covid-19. Dans ma thèse de doctorat, j'examine l'évolution de l'importance des systèmes de gestion de la qualité parmi les systèmes de gestion standard. Dans ce contexte, j'analyse quels principes de gestion de la qualité et exigences normatives ont changé d'importance dans la situation de crise du Covid-19. Dans la norme ISO 9001 :2015, le domaine a défini sept principes de base dont l'application permet à l'organisation de relever les défis posés par un environnement fondamentalement différent des décennies précédentes, y compris des défis tels que la crise du Covid-19. Les exigences standard de gestion de la qualité sont les exigences standard définies pour le fonctionnement des systèmes de gestion de la qualité, sur la base desquelles les systèmes peuvent être exploités. Dans ce contexte, l'objectif supplémentaire de la thèse est de déterminer lesquelles des exigences fondamentales et standards du système de gestion de la qualité sont considérées comme significatives et lesquelles ont perdu de leur importance au cours de la période examinée. La recherche examine également l'évolution de la relation entre les principes de gestion de la qualité et les exigences standard du système de gestion de la qualité avant et pendant Covid19.

La recherche doctorale est une analyse quantitative de l'utilisation de systèmes de gestion standard avant et pendant Covid-19, basée sur une enquête menée auprès d'organisations en Hongrie. Ceci est basé sur l'analyse des données obtenues à partir d'une enquête par questionnaire développée et menée par l'auteur. Au cours de l'analyse, j'ai effectué des statistiques descriptives et des tests de relations (test des relations d'association et des relations de corrélation de rang).

Les résultats de la recherche sont les suivants : l'importance des principes de gestion de la qualité a changé au cours de la période examinée. Quatre des sept principes de base ont considérablement changé dans la situation de crise du Covid-19 : il s'agit des principes de base du rôle de leadership, de l'engagement des employés, de l'approche basée sur les processus et de la gestion des relations. Le changement le plus important a été observé dans le cas du Leadership, suivi d'un changement dans l'importance du principe de Gestion des Relations. Dans ces circonstances nouvelles, l'engagement et le rôle du leader numéro un se sont révélés essentiels au sein des organisations. Gérer les relations signifie également gérer et prioriser les relations avec les parties prenantes internes et externes, telles que les collègues et les clients. Aucun changement significatif n'a pu

être détecté dans la relation entre les principes pendant la Covid-19 par rapport à la période précédant la Covid-19. Concernant le changement dans l'importance des exigences des normes de gestion de la qualité, mes résultats montrent que l'importance de toutes, c'est-à-dire trente-quatre exigences des normes de gestion de la qualité, à l'exception de six des quarante exigences des normes - Processus du système de gestion, orientation client, politique, audit interne, revue de direction et exigences des normes de développement - a changé de manière significative au cours de la période examinée. Le changement le plus important concernait l'importance des exigences des normes en matière de besoins et d'attentes des employés et des autres parties prenantes, le rôle de leadership, l'identification des dangers, l'évaluation des risques et des opportunités, la communication interne, la préparation et la réponse aux situations d'urgence, la surveillance, la mesure et les événements (incidents), les non-conformités et les actions correctives pendant Covid19 par rapport à la période précédant Covid19. La relation entre les exigences standard montre une forte relation positive au cours de la période examinée, dans certains cas cette relation était modérément positive, c'est-à-dire que les exigences standard avaient une importance similaire pour les organisations au cours de la période examinée. Pendant la période Covid, la relation entre les exigences standards n'a pas changé de manière significative par rapport à la période pré-Covid. En examinant le changement de l'importance des exigences des normes de gestion de la qualité en tenant compte de l'évolution de la performance financière des organisations, les résultats montrent que dans le cas de quatre exigences sur les quarante exigences de la norme, les besoins et les attentes des parties intéressées, les besoins et les attentes des employés et autres parties intéressées, le système de gestion et ses processus, et le changement des exigences des normes de communication externe, l'évolution de la performance financière montre une faible relation positive. Enfin, sur la base des analyses, on peut dire que pour les organisations qui exploitent un système de gestion, il existe une relation significative, modérément forte, entre les caractéristiques de l'organisation (forme organisationnelle, performance financière, classification du secteur économique, propriété nationale ou étrangère et nombre d'employés) et le fonctionnement de systèmes de gestion de la qualité par rapport aux organisations qui n'en ont pas. Le fonctionnement des systèmes de gestion de la qualité est influencé par les caractéristiques d'entreprise de l'organisation. Dans l'ensemble, on peut dire que dans la crise du Covid19, le changement dans l'importance des systèmes de gestion de la qualité peut être observé tant au niveau des principes que des exigences normatives.

KÖSZÖNETNYILVÁNÍTÁS

Mindenekelőtt hálás köszönetemet fejezem ki témavezetőmnek, prof. dr. Csizmadia Tibornak, aki végig támogatott kutatásom során. Köszönöm neki a megelőlegezett bizalmat. Sokat tanultam tőle szakmailag, ahogy mentorált, segített, irányt mutatott, folyamatosan a minőségre, a kiválóságra törekedve. Hálás szívvel gondolok prof. dr. Gaál Zoltán (†) professzor úrra, aki amíg tudott, folyamatosan támogatott a kutatás során.

Köszönöm a Kooperatív Doktori Programban való részvételi lehetőséget a Nemzeti Kutatási, Fejlesztési és Innovációs Hivatalnak. Ezúton köszönöm dr. habil. Takács Endrének és dr. Ónodi-Szűcs Zoltánnak, hogy számomra minden segítséget megadtak, hogy a kutatásomat a vállalati partner Medikai Innováció Kft.-nél tudjam elvégezni. Köszönöm a kutatásba bevont vállalatok vezetőinek, hogy vállalták a többszöri interjúadást és a gyárlátogatások biztosítását. Külön köszönöm annak az egy-kettőnek közülük, akik emberileg is folyamatosan támogattak abban, hogy eljussak idáig.

Végül, de nem utolsósorban, sőt elsősorban örökké hálás leszek a családomnak, hogy segítettek a céljaim elérésében; a gyermekeimnek, akik végtelen türelemmel voltak felém; továbbá szüleimnek, akik a hosszú iskolai szünetekben az unokákra való vigyázással segítettek, amíg én a kutatásomat végeztem.

KUTATÁSI MOTIVÁCIÓ

A minőségügyel való kapcsolatam a Miskolci Egyetemen kezdődött, ahol a 2000-es évek elején végeztem mint okleveles minőségügyi mérnök. A minőségügyi szakmában pont abban az időszakban jelent meg az ISO 9001:2000 minőségirányítási szabvány, illetve további szabványcsaládelemek is, melyek már jobban megfeleltek a korszerű minőségi elveknek, és a szervezetek nagy része örömmel alkalmazta ezeket az új struktúra szerinti szabványokat. A szakma szeretete az idők folyamán egyre csak erősödött bennem, mialatt megtanultam a tanácsadói és auditori szerepeket is a minőségirányítási rendszerek kiépítésétől az integrált irányítási rendszerek működtetéséig, auditálásáig. Pályakezdő mérnökként csodálattal néztem a neves nemzetközi szervezetek auditorait, ma pedig hálás vagyok a sorsnak, hogy egy ilyen magas szakmai kvalitású csapat külsős tagja lehetek, és neves kis-, közép- és nagyvállalatokat auditálhatok, amiről a karrierem elején álmodni sem mertem. Megtiszteltetés számomra, hogy a Pannon Egyetem Gazdaságtudományi Karának Menedzsment Intézetében oktatóként dolgozhatok, ahol nagy tudású kollégáktól tanulhatom a szakmai és tudományos élet csínját-bínját. Külön öröm számomra, hogy a szabványos irányítási rendszerek a munkám valamennyi területén visszaköszönnek. Így jutottam el odáig, hogy megkezdhettem PhD-tanulmányaimat a minőségirányítás tudományterületén. Ehhez kapcsolódott a Kooperatív Doktori Program pályázata is, így a kutatásom mind a tudományos, mind a vállalati szférában zajlott, és egy különleges nemzetközi projektben is részt vehettem a szakterülethez kapcsolódóan speciális szabványok használata, valamint minőségirányítási rendszerek kiépítése és tanúsítása tekintetében. A doktori kutatással célom volt mind az elméleti, mind a gyakorlati megközelítés kidolgozása és ennek hasznosíthatóságának biztosítása a szabványos irányítási rendszert használó elméleti és gyakorlati szakemberek, szervezetek számára. A kutatási folyamat során megszerzett tudást és tapasztalatot mind az elméleti, mind a gyakorlati oktatási tevékenységemben is szeretném hasznosítani. A 2025-ös év új feladatokat hozott a számomra, a Pannon Egyetem minőségfejlesztésért felelős rektori biztosaként felelek a Pannon Egyetem minőségfejlesztésért.

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

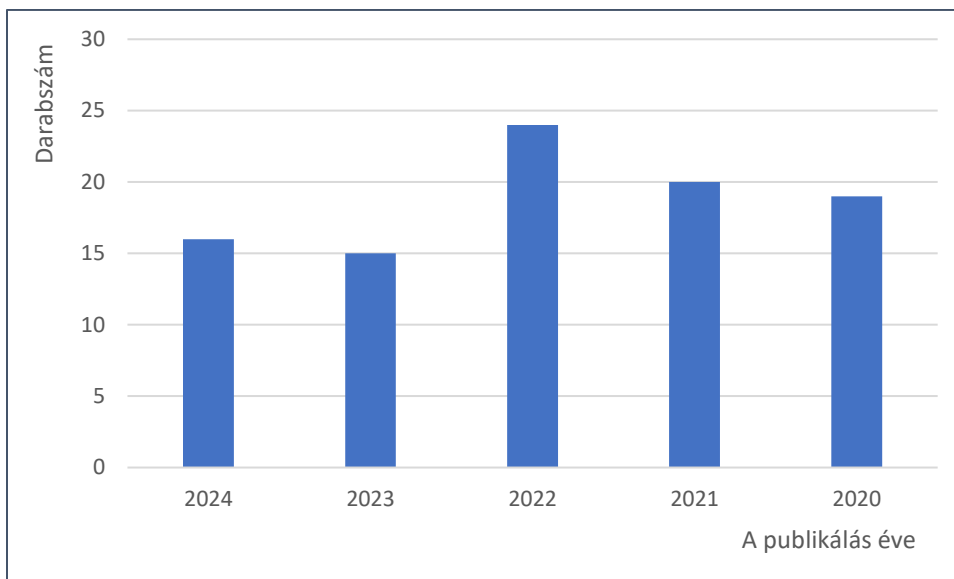
A kutatás elméleti jelentőségét az adja, hogy a szabványalkotó szervezetek számára olyan megközelítés kerül kidolgozásra, amely bemutatja egyes minőségirányítási alapelvek, valamint egyes minőségirányítási szabványkövetelmények jelentőségének változását a Covid19-válsághelyzetben, és amelyre a jövőben 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 elemzés

A szakirodalmi elemzés kvantitatív irodalomkutatásból és kvalitatív elemzésből áll. A kvantitatív irodalomkutatási részben a kutatási témához kapcsolódó folyóiratcikkek elemzésére került sor, míg a kvalitatív elemzésben a témához kapcsolódó fogalmakat, szakmai témaköröket, valamint a változók közötti kapcsolatot mutatom be.

2.1 Kvantitatív irodalomkutatás

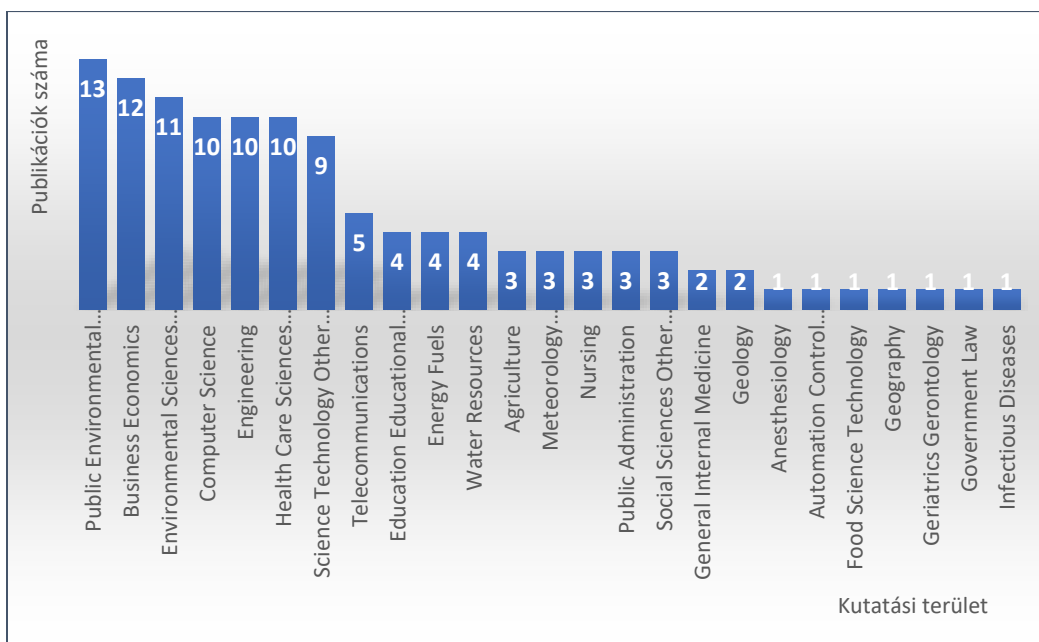
A kvantitatív irodalomkutatás célja a szabványos irányítási rendszerek szerepének változása a Covid19-válsághelyzetben kutatási témában a releváns folyóiratcikkek áttekintése. Az adatgyűjtés során a PRISMA-módszert alkalmaztam, amely négy fázisból (azonosítás, szűrés, megfelelőségvizsgálat és végleges adatbázis) álló, rendszerezett irodalmi áttekintést tett lehetővé (Moher et al., 2009; Page et al., 2022). Az adatok gyűjtésére a Web of Science platformot használtam. A platform a releváns, magasan rangsorolt tudományos publikációkat tartalmazza, valamint jól használható elemzésekre ad lehetőséget az adatok exportálása után. A kutatási témához kapcsolódó publikációk szűrése kezdetben a publikációk címe alapján történt. A vizsgált időtáv kezdete 2020, a vége 2024 volt. A kutatási témám a Covid19-válsághelyzetben a szabványos irányítási rendszerek változásának elemzése, így a 2020 előtti publikációk kizárhatóak. A témára vonatkozóan az angol nyelvű publikációkat elemeztem. Az elemzés során a szabványos irányítási rendszerek és válsághelyzet keresőszavas keresés alapján nem találtam publikációkat. A keresést a minőségirányítási rendszer és válsághelyzet kulcsszavakra változtattam, így egy publikációt találtam, amely azt vizsgálja, hogy a válsághelyzetek hogyan kezelhetőek a minőségirányítási rendszer érettségének függvényében. A további keresés az irányítási rendszer és válsághelyzet kulcsszavakra irányult. Ekkor két publikációt találtam, de ezek közül csak az egyik volt releváns, amelyik már korábban a minőségirányítási rendszer és válsághelyzet keresőszavas keresésre is találat volt. A másik publikáció a válsághelyzetre vonatkozóan, de pénzügyi témában íródott. A keresést a továbbiakban úgy módosítottam, hogy az absztraktokra kerestem rá a minőségirányítási rendszer és válsághelyzet keresőszavas kereséssel, így nem csak a címben kerültek keresésre a kulcsszavak. Ebben az esetben 2020-tól kilencvennégy publikációt tartalmazott az adatbázis. Az 1. ábrán a publikációk megoszlását szemléltetem a megjelenésük éve alapján.



1. ábra. A kutatási témában megjelent publikációk száma a megjelenés éve alapján (forrás: saját szerkesztés)

A 2022-es évben jelent meg ez idáig a legtöbb publikáció az adott témában. Erre az évre tehető, hogy a tudományterületek is jelentősebb eredményeket tudtak már bemutatni az addig nem ismert válsághelyzetre való reagálás tekintetében.

A 2. ábrán azokat a kutatási területeket sorolom fel, amelyekben a publikációk megjelentek a keresett témában.



2. ábra. A kutatási témában megjelent publikációk száma kutatási területenként (forrás: saját szerkesztés)

A publikációk jelentős része a környezettudományokhoz, az üzleti gazdaságtudományokhoz, a mérnöki tudományterülethez, valamint a számítástechnika területéhez tartozik. A nemzetközi kutatások között gazdaságtudományi területen ez idáig nem látott napvilágot jelentősnek tekinthető publikáció a kutatási témában.

A következő fejezetben a kutatási témához kapcsolódó kvalitatív elemzést mutatom be, a fogalmak tisztázásával kezdve és a kutatási témához kapcsolódó szakterületekkel folytatva.

2.2 Kvalitatív elemzés

Először a szabványos irányítási rendszerhez kapcsolódó fogalmak meghatározására kerül sor, majd a minőségirányítási alapelveket ismertetem, bemutatom az ISO 9001 szabvány szerinti minőségirányítási rendszer felépítését, kitérek a HLS-szabványstruktúra (High Level Structure) lényegére, ehhez kapcsolódóan az ISO 45001 szabvány szerinti munkahelyi egészségvédelmi és biztonsági irányítási rendszert, majd az integrált irányítási rendszerek előnyeit fejtem ki a jelenlegi publikációk ismeretében, illetve bemutatom, hogy a Covid19-válsághelyzetben milyen aspektusokból vizsgálták az irányítási rendszereket. Végezetül a releváns cikkek alapján bemutatom a szervezetek vállalati jellemzői és a szabványos irányítási rendszerek működtetése közötti összefüggésekkel foglalkozó publikációk eredményeit.

2.2.1 A kutatási téma legfontosabb fogalmai

A szabványos minőségirányítási rendszerekhez kapcsolódó fogalmakat az ISO 9000 szabvány tartalmazza, mely részletesen elemzésre került Ködmönné Pethő és Csizmadia (2020) tanulmányában. A szakkifejezések vonatkozásában a minőség, a szabvány és a minőségirányítási rendszer fogalmát ismertetem a témához kapcsolódóan.

A minőség fogalma és szerepe a vállalatirányításban folyamatosan változik és fejlődik. Napjaink minőségfelfogása hosszú fejlődési folyamat eredménye (Berényi, 2017), amely a mai napig tart, hiszen a jelenleg érvényes ISO 9000-es szabványból is hiányoznak olyan alapvető fogalmak, mint a munkatársak, a tudatosság és a kommunikáció, amelyek követelményszinten az ISO 9001

szabványban már megjelennek. Ezek a szabványkövetelmények a Covid19-válsághelyzetben felértékelődtek a szervezetek életében.

A minőség „annak mértéke, hogy egy objektum saját jellemzőinek egy csoportja mennyire teljesíti a követelményeket” (ISO 9000:2015, 23. o.). A minőségirányítási szabvány szerint „egy minőségre összpontosító szervezet olyan kultúrát segít elő, ami megjelenik a viselkedésmódban, magatartásokban, tevékenységekben, valamint a vevők és más érdekelt felek szükségleteinek és elvárásainak teljesítésén keresztül értéket teremtő folyamatokban. Egy szervezet termékeinek és szolgáltatásainak minőségét meghatározza a vevők kielégítésének képessége, valamint a lényeges érdekelt felekre gyakorolt tervezett és nem tervezett hatás. A termékek és szolgáltatások minősége nemcsak a tervezett funkciójukat és teljesítményüket foglalja magába, hanem a vevőnél észlelt értéküket és előnyüket is” (ISO 9000:2015, 6. o.). Az értekezésben ezt a minőségfogalmat használom. A minőségfogalmat azért célszerű a minőségirányítási rendszereket működtető szervezetek számára közérthetővé tenni, mert ez a minőség szemléletben való működés alapja.

A szabványosítás az elmúlt több mint százéves történelme során nagy utat járt be (Fogarasi & Szűcs, 2021). A szerzők szerint az ipari fejlődés, a globalizáció, a nemzetközi termelési együttműködés már el sem képzelhető jól működő nemzetközi szabványok nélkül. „A szabvány elismert szervezet által alkotott vagy jóváhagyott, közmegegyezéssel elfogadott olyan műszaki (technikai) dokumentum, amely tevékenységre vagy azok eredményére vonatkozik, és olyan általános és ismételten alkalmazható szabályokat, útmutatókat vagy jellemzőket tartalmaz, amelyek alkalmazásával a rendező hatás az adott feltételek között a legkedvezőbb” (1995. évi XXVIII. törvény, 4 § [1]). A minőségirányítási rendszereket működtető szervezetek is szabványos előírásoknak felelnek meg a működésük során.

A jelenlegi ISO 9000 szabvány megfogalmazása szerint a minőségirányítási rendszer „egy irányítási rendszer [...] minőségre [...] vonatkozó része” (ISO 9000:2015, 22. o.). Fontos kiemelni, hogy a minőségirányítási rendszer kezeli az egymással kölcsönhatásban lévő folyamatokat, valamint azokat az erőforrásokat, amelyek szükségesek az értékteremtéshez és az eredmények megvalósításához a lényeges érdekelt felek számára. A 2015-ös szabvány tehát a minőségirányítási rendszert egy irányítási rendszer minőségre vonatkozó részeként definiálja. A minőségirányítási rendszer azokat a tevékenységeket foglalja magában amelyekkel a szervezet

azonosítja céljait és a szükséges folyamatokat, erőforrásokat, valamint meghatározza a kívánt eredmények elérését a lényeges érdekelt felek számára.

A szabvány világjárvány alatt egy betegség világszerte történő terjedését érti. Covid19 alatt pedig a 2019-ben felfedezett új koronavírus, a SARS-CoV-2 által okozott fertőző betegséget (ISO/PAS 45005:2020, 4. o.).

A szervezetek vállalati jellemzőivel kapcsolatos fogalmi

A következőkben a szervezetek vállalati jellemzőihez tartozó fogalmakat tekintem át, amihez a Központi Statisztikai Hivatal (KSH) módszertani dokumentációjában használt fogalmak definícióit vettem alapul.

Gazdasági társasági formák

Gazdasági társaságot üzletszerű közös gazdasági tevékenység folytatására természetes és jogi személyek, valamint jogi személyiség nélküli gazdasági társaságok alapíthatnak, működő társaságba tagként beléphetnek, társasági részesedést (részvényt) szerezhetnek. Gazdasági társaság átalakulással (társasági formaváltással, egyesüléssel vagy szétválással) is létrehozható. Gazdasági társaság csak az erről szóló törvényben meghatározott formában alapítható. A gazdasági társasági formák a következők: jogi személyiség nélküli gazdasági társaság a közkereseti társaság (kkt.) és a betéti társaság (bt.), míg jogi személyiségű gazdasági társaság a korlátolt felelősségű társaság (kft.) és a részvénytársaság (rt.). Még létező, de a vonatkozó (2006. évi IV.) törvény életbe lépését követően nem alapítható gazdasági társasági forma a közös vállalat.

Pénzügyi teljesítmény

Az összes értékesített termék, anyag, áru és teljesített szolgáltatás – árkiegészítéssel és felárral növelt, regisztrációs, jövedéki és energiaadókat tartalmazó, engedményekkel csökkentett, általános forgalmi adót nem tartalmazó – értéke, a vásárolt és változatlan formában eladott áruk beszerzési értékével és a közvetített szolgáltatások értékével együtt.

Nemzetgazdasági ágazati osztályozás

A foglalkoztatottak munkáltatójuk (egyres esetekben a munkahelyük) alapján sorolódnak a megfelelő nemzetgazdasági ágba. Az alkalmazásban állók és szövetkezeti tagok egyéni foglalkozásukra való tekintet nélkül abba a nemzetgazdasági ágba, ágazatba kerülnek, amelybe a munkáltató vállalat, szövetkezet, intézmény, vállalkozás stb. a TEÁOR (gazdasági tevékenységek egységes ágazati osztályozási rendszere) szerint főtevékenysége alapján tartozik. Az igazgatási, egészségügyi, oktatási intézményekben foglalkoztatottnál a munkahely dönti el az ágazati besorolást. Az önálló, szellemi szabadfoglalkozásúak besorolását az egyéni foglalkozás határozza meg.

Foglalkoztatottak

Foglalkoztatott az, aki a kérdéses hetét megelőző héten (az úgynevezett vonatkozási héten) legalább egyórányi, jövedelmet biztosító munkát végzett, vagy rendelkezett munkával, de abban átmenetileg (például betegség, szabadság, ideértve a szülési szabadságot is) nem dolgozott.

A következő fejezetben a minőségirányítási alapelvek kerülnek bemutatásra.

2.2.2 Minőségirányítási alapelvek

A következőkben a minőségirányítási rendszerek alapját képező minőségirányítási alapelveket veszem számba, azok jelentőségét is szemléltetve a Covid19-válsághelyzet kezelésében. A minőségirányítási rendszer működtetéséhez a szabvány alapelveket határoz meg, összefoglalva a szervezetek vezetésének és működtetésének alapvető szabályait, amelyek célja a szervezetek teljesítményének folyamatos fejlesztése, a vevőkre való összpontosítás és a további érdekelt felek igényeinek figyelembevétele (Csizmadia, 2022). Az alapelvek alkalmazása biztosítja, hogy a szervezet minőségszemléletben működik, tehát a működés jól dokumentált, és a döntések bizonyítékon alapuló tények alapján kerülnek meghozatalra.

A minőségirányítási alapelvek az ISO 9000 szabvány szerint a következők:

- Vevőközpontúság
- Vezetői szerepvállalás
- A munkatársak elköteleződése
- Folyamatszempléletű megközelítés

- Fejlesztés
- Bizonyítékon alapuló döntéshozatal
- Kapcsolatok kezelése

A hét minőségirányítási alapelv megfelelő alkalmazása hozzájárul ahhoz, hogy a szervezetek irányítási rendszereiket az aktuális szabványos rendszerek elvárásainak megfelelően működtessék és fejlesszék.

Vevőközpontúság

Az ISO 9000:2015-ös szabvány szerint a minőségirányítás elsődleges célja a vevői követelmények teljesítése és törekvés a vevői elvárások meghaladására. Az alapelv szerint a vezetőségnek gondoskodnia kell arról, hogy meghatározza, követelményekké alakítsa át és teljesítse a vevői igényeket a vevő megelégedettségének elérése céljából. Az alapelv kiemeli a vevők mellett az érdekelteket is, tekintve, hogy a vevők és más érdekelt felek jelenlegi és jövőbeli szükségleteinek kielégítése hozzájárul a szervezet tartós sikeréhez. Röviden, a szervezetek akkor érnek el tartós sikert, ha megszerzik és megtartják a vevők és más fontos érdekelt felek bizalmát a követelmények teljesítésével és az elvárások meghaladására irányuló törekvésekkel.

A vevőközpontúság alapelveinek való megfelelést a szervezetek az alábbi tevékenységekkel tudják megvalósítani (ISO 9000:2015):

- a vevői szükségletek és elvárások megértése, ezek kommunikálása a szervezeten belül mind a jelenlegi, mind a jövőbeni szükségletek vonatkozásában, valamint ezek összekapcsolása a szervezet céljaival;
- a közvetlen és közvetett vevők felismerése, akik értéket kapnak a vállalattól;
- a vevői elégedettség mérése és figyelemmel kísérése, az ehhez kapcsolódó intézkedések megtétele;
- olyan intézkedések megtétele a lényeges érdekelt felek szükségleteinek és elvárásainak vonatkozásában, melyek a vevői elégedettségre hatással lehetnek;
- tartós siker elérése a vevői kapcsolatok aktív kezelésével; valamint
- a vevői elvárásoknak megfelelő termékek és szolgáltatások tervezése, fejlesztése, előállítása, szállítása és támogatása.

A vevőközpontúság alapelve – vagyis az érdekelt felekkel kialakított kapcsolatok kezelése a szükségleteik és elvárásaik vonatkozásában – kiemelt fontossággal bírt a Covid19-válsághelyzetben. Fontos szempont ilyen válsághelyzetekben, hogy megmaradnak-e a vevői, beszállítói kapcsolatok és az ehhez kapcsolódó ellátási láncok, vagy amennyiben változnak, vagy újak alakulnak ki, azokat a minőségirányítási szabványkövetelmények betartásával kell szabályozni. Ehhez kapcsolódik Singh (2020) megállapítása is, mely szerint a Covid19-válsághelyzet a vevőközpontúságot és a velük kialakított kapcsolatok kezelését is nagymértékben érintette.

Vezetői szerepvállalás

A 2019 végén és 2020-ban a világon végigsöpört Covid19-járvány nemcsak a társadalmakat és vezetésüket tette próbára, hanem a vezetéselméleteket is (Grint, 2020; Riggio & Newstead, 2023; Obenauer et al., 2024). Az ISO 9000:2015 szabványban az olvasható, hogy a vezetőknek minden szinten meg kell teremteniük azokat a feltételeket, amelyek között a munkatársak elkötelezettek a szervezet minőségcéljainak elérése érdekében. Ennek megfelelően e minőségirányítási alapelvben kihangsúlyozásra kerül a vezetés azon szerepe is, hogy a munkatársakat elkötelezetté tegye. A vezetői szerepvállalás alapelvében a munkatársak elkötelezettségének megteremtése mellett fontos szerepet kap a bizalom és a tisztesség kultúrájának és a viselkedésre vonatkozó, szervezeti szintű közös értékek, etikai normák kialakítása, illetve a vezetők példamutató magatartása (ISO 9000:2015). A vezetésre a szabvány szerint többek között az alábbi feladatok hárulnak:

- a közös értékek, etikai normák létrehozása és fenntartása;
- a szervezet jövőképeinek és küldetésének meghatározása, a stratégiai célok kitűzése az érdekelt felek igényeinek figyelembevételével;
- példamutató magatartás a bizalom és tisztesség kultúrájának kialakítása érdekében;
- a munkatársak motiválása, ösztönzése, elkötelezettségük elősegítése, illetve együttműködésük elismerése.

A vezetői szerepvállalás előnye a szabvány szerint többek között nagyobb pénzügyi eredményesség és hatékonyság a szervezet minőségcéljainak elérése érdekében. Jelen értekezés nézőpontjából ez azt jelenti, hogy a pénzügyi teljesítmény és a szabványkövetelmények kapcsolatát a Covid19-válsághelyzetben is érdemes vizsgálni.

Az alapelv értelmében a vezetői szerepvállalás szorosan összefügg a munkatársi elköteleződéssel. A Covid19-világjárvány kihívást jelentő, speciális környezetet teremtett a szervezet munkatársai számára. A szervezetek vezetőinek gyorsan kellett reagálniuk az ismeretlen helyzetekre, hogy egyrészt segítsék a munkavállalókat a munkavégzésben bekövetkező radikális változásokhoz való alkalmazkodásban (Carnevale-Hatak, 2020; Hamouche, 2023), másrészt biztonságos („COVID-ready”) munkahelyi környezetet kellett kialakítaniuk és fenntartaniuk (Poór et al., 2021). Az elemzések azt mutatják, hogy feladat- és kapcsolatorientált vezetői magatartásra volt szükség ahhoz, hogy a válsághelyzet során fenntartsák a munkatársak munkateljesítményét a virtuális környezetben (Bartsch et al., 2021; Weber et al., 2022). Megállapítható továbbá, hogy a támogató vezető pozitívan befolyásolja a csoportkohéziót válsághelyzetben is (Wendt et al., 2009; Dirani et al., 2020). Továbbá a felső vezetői szerepvállalás hozzájárul a vállalati sikerhez válsághelyzetben (Chikán et al., 2011). Bartsch és szerzőtársai (2021) szerint azok a vezetők, akik támogató és nyitott légkört teremtenek a csapattagok számára, hozzájárulnak a tagok konvergenciájához a csapat körül, és növelik a csapattagok közötti kötődést, amely a csoportkohézió fontos feltétele a Covid19-válsághelyzetben is. Shadrin (2020) szerint a különböző országok koronavírus-járvány elleni küzdelemben szerzett tapasztalatai megmutatták a szervezeti irányítás fontos szerepét az emberek tevékenységének sikerességében, ez alapján is elmondható, hogy fejleszteni kell az e tevékenységre vonatkozó szabványok alkalmazásának elméletét és gyakorlatát.

A munkatársak elköteleződése

Az ISO 9000:2015 szabvány szerint a felkészült, felhatalmazott és elkötelezett munkatársaknak a szervezet minden szintjén fontos szerepük van. Egy szervezet eredményes és hatékony működtetéséhez elengedhetetlen, hogy minden munkatársat minden szinten megbecsüljenek és bevonjanak. Az elismerésük, felhatalmazásuk, valamint a felkészültségük fejlesztése elősegíti a munkatársak elköteleződését a szervezet minőségcéljainak elérése iránt, növelve a szervezet értékteremtő és értéket nyújtó képességét. A munkatársi elköteleződés nem pusztán egy statikus „hűség” jelent, hanem ennél magasabb szintű kötődést, olyan kapcsolatot, amelynek köszönhetően a munkatársak azonosulni tudnak a szervezettel, annak filozófiájával és céljaival. A munkatársak elköteleződéséről szóló alapelv alkalmazása a szervezet számára a következőket jelenti (Csizmadia, 2022):

- a munkatársak bevonása a célkitűzésekbe és a döntéshozatalba, a visszacsatolásba;
- a nyílt vita, valamint a tudás és a tapasztalat megosztásának megkönnyítése;
- a félelem nélküli kezdeményezés kultúrájának kialakítása a Covid19-válsághelyzetben is.

A munkatársak elköteleződésének alapelve szoros kapcsolatban áll a vezetői szerepvállalás elvével, hiszen a vezető elismeri és felhatalmazza a munkatársakat, akik ezáltal elkötelezettek lesznek a munkavégzésben. A fejlesztés alapelveivel való összefüggése pedig azt jelenti, hogy a munkatársak szívesebben részt vesznek a tevékenységek fejlesztésében, ha azt érzik, hogy megbecsülik és bevonják őket a szervezet működésébe. Zaccaro (1991) szerint pozitív kapcsolat van a csoportkohézió és a teljesítmény között, ami azt mutatja, hogy az összetartó csapat konformitást indukál, javítja a csapattagok közötti koordinációt, és növeli a csoport normáihoz való ragaszkodást, ezáltal lehetővé teszi a csapattagok számára, hogy fokozzák saját teljesítményorientációjukat (Man & Lam, 2003; Shore et al., 2011). Mindezek a Covid19-válsághelyzetben is a munkatársi elköteleződést vonták maguk után.

Folyamatszempléletű megközelítés

Az ISO 9000-es szabvány folyamatszempléletű megközelítése azt hangsúlyozza, hogy a szervezetek a tevékenységeket egymással kapcsolatban álló folyamatokként értelmezzék és irányítsák, amelyek így egységes rendszerként tudnak működni. A minőségirányítási követelményszabvány megköveteli a folyamatok kapcsolódási pontjainak meghatározását és a folyamatok folyamathálózatokba történő összekapcsolását (Turcsányi, 2014), elősegítve ezzel a folyamatszemplélet megvalósulását.

A folyamatszemplélet alapelve a funkciókon átívelő, tevékenység- és folyamatalapú működést, illetve a folyamatok egységes rendszerben történő kezelését hangsúlyozza. Továbbá a folyamatszemplélet alkalmazása segíti az egyes tevékenységek közötti kapcsolatok megértését és ezen keresztül a problémák gyökérokainak feltárását (Csizmadia, 2022), illetve a szervezetekben lévő kockázatok eredményesebb és megbízhatóbb feltárását és kezelését (Kosztján et al., 2020).

A minőségirányítási követelményszabvány folyamatszempléltre vonatkozó alapelveinek fontos eleme a PDCA-ciklus és a kockázatalapú gondolkodás. A PDCA-ciklus alkalmazása biztosítja a folyamatok megfelelő irányítását, erőforrásokkal történő ellátását, valamint a folyamatfejlesztési lehetőségek feltárását és az ezzel kapcsolatos intézkedések meghozatalát. Az ISO 9001 szabvány szerint a kockázatalapú gondolkodás képessé teszi a szervezeteket arra, hogy feltárják és

meghatározzák a kockázatos tevékenységeket, folyamatokat, és ennek segítségével megelőző intézkedéseket tegyenek a negatív hatások minimalizálására és a lehetőségek maximális kihasználására. Így a jelenlegi minőségirányítási követelményszabványban a kockázatszemlélet a folyamatok tervezésének, működtetésének és fejlesztésének alapvető jellemzőjévé vált (Pačaiová et al., 2018; Gasyuk & Valuyskikh, 2022).

Az ISO 9000 szabvány folyamatszempléltre vonatkozó alapelve a következő elvárásokat támasztja a szervezetek felé:

- folyamatirányítási rendszer kialakítása, a szervezeti célok és az elérésükhöz szükséges folyamatok meghatározása;
- a szükséges információk elérhetőségének biztosítása;
- a folyamatok működtetéséhez és szabályozásához szükséges kritériumok és módszerek meghatározása;
- a kulcsfolyamatok azonosítása és fejlesztése;
- a folyamatok rendszeres mérése, elemzése, beavatkozások a fejlesztésre;
- szervezetre szabott kockázatkezelési mechanizmus létrehozása és működtetése (Csizmadia, 2022).

A folyamatszempléletű megközelítés alapelve a munkatársak elköteleződésének alapjával van kapcsolatban a szabványban leírtak szerint, hiszen a folyamatok irányításához a hatáskör, felelősség megállapítása is szükséges. Kapcsolatban áll továbbá a bizonyítékokon alapuló döntéshozatal alapjával is, hiszen a szükséges információk elérhetőségének biztosítása alapvető elvárás a folyamatok működéséhez és fejlesztéséhez.

Fejlesztés

Az ISO 9000 szabvány szerint a fejlesztés alapelve azt jelenti, hogy „a sikeres szervezetek folyamatosan figyelnek a fejlesztésre” (ISO 9000:2015, 11. o.). Alapvető fontosságú egy szervezet számára az átfogó, teljes működésre vonatkozó fejlesztés annak érdekében, hogy fenntartsa teljesítménye jelenlegi szintjét, reagáljon a belső és külső feltételek változásaira, valamint új lehetőségeket teremtsen magának. A fejlesztés magába foglalhat például helyesbítést, folyamatos fejlesztést, áttöréses változtatást, innovációt vagy átszervezést. Továbbá a fejlesztés során figyelembe kell venni, hogy a szervezet minőségpolitikájának és minőségcéljainak szoros

kapcsolatban kell lenniük a stratégiai döntésekkel – ezáltal tud a vezetés a folyamatos fejlesztéshez hozzájárulni. A fejlesztések során az alábbiakat célszerű figyelembe venni:

- a fejlesztési célok kialakítása a teljes szervezetet figyelembe véve;
- a fejlesztési módszerek intézményesítése;
- fejlesztési projektek működtetése és ezek alapján történő intézkedések indítása, beépítése új vagy módosított termékek és szolgáltatások, valamint folyamatok fejlesztésébe;
- a fejlesztések elismerése és jutalmazása.

A fejlesztés alapelve a szabvány szerint kapcsolatban áll a folyamatszemplétű megközelítéssel, mivel a fejlesztési projektek a folyamatok kialakításával és működtetésével valósíthatók meg sikeresen. A munkatársak elköteleződésének alapjával is szorosan összefügg, hiszen a fejlesztéshez a munkatársak új módszertanokkal, technikákkal történő megismertetése és elkötelezettsége szükséges. A fejlesztés minőségirányítási alapjének jelentősége csökkent a Covid19-válsághelyzetben a szervezetek egy részénél, kivéve azokat a szervezeteket, amelyek számára a tevékenységükből adódóan új lehetőségek nyíltak. A járvány(veszély) miatti korlátozó intézkedések hatására a stratégiai beruházásokat a cégek közel egyharmada, az innovációs projekteket pedig egynegyedük befagyasztotta (Poór et al., 2021).

Bizonyítékon alapuló döntéshozatal

A minőségirányításban a kezdetektől fogva kulcsfontosságú szerepe van a tényszerűségnek, a bizonyítékokon alapuló döntéseknek. Az ISO 9000 szabványban szereplő, bizonyítékon alapuló döntéshozatal alapelve szerint a hatékony és eredményes döntések az adatok és információk elemzésén és értékelésén alapulnak, ugyanis ezek a döntések nagyobb valószínűséggel érik el a kívánt eredményeket. A tények, bizonyítékok és adatok elemzése a döntéshozatal nagyobb mértékű objektivitásához és a meghozott döntésekbe vetett nagyobb bizalomhoz vezet. Ez a gyakorlati megvalósításban azt jelenti, hogy a szervezet gyűjti, elemzi és értékeli az olyan adatokat, amelyek alkalmasak a minőségirányítási rendszer megfelelőségének és eredményességének meghatározására, valamint fejlesztési intézkedések kitűzésére. Az alapelv megvalósítását az alábbiak szerint érheti el a szervezet:

- a kulcsmutatók és a kapcsolódó minőségmutatók meghatározása, mérése és figyelemmel kísérése;

- az adatok, információk megbízhatóságának, pontosságának biztosítása;
- megfelelő mérési és elemzési folyamatok bevezetése és alkalmazása.

A bizonyítékon alapuló döntéshozatal alapelveinek alkalmazása azzal az előnnyel jár, hogy a folyamatteljesítmény, a működési eredményesség és ezáltal a szervezet pénzügyi teljesítménye is javul.

A bizonyítékon alapuló döntéshozatal alapelve a szabvány szerint kapcsolatban áll a fejlesztés alapelveivel, ugyanis a szervezeteknél a fejlesztés kizárólag megalapozott döntések alapján lehetséges, továbbá szorosan összefügg a vezetői szerepvállalás alapelveivel is, hiszen a vezetőség a döntéseit bizonyítékok alapján hozza meg.

Kapcsolatok kezelése

Az ISO 9000 szabvány a kapcsolatok kezelésére vonatkozó alapelveiben kiemeli, hogy a tartós siker érdekében a szervezeteknek ápolniuk kell a kapcsolataikat a lényeges érdekelt felekkel. Az alapelv szerint a szervezeteknek fontos pontosan tisztában lenniük azzal, kik a legfontosabb érdekelt feleik, azok mit várnak a szervezettől (mi szükséges az elégedettségükhöz), s mit vár tőlük a szervezet (mivel járulhatnak hozzá a teljesítményéhez, elégedettségéhez). Így tehát a lényeges érdekelt felek hatással vannak a szervezet teljesítményére, kölcsönösen függenek egymástól, értékteremtő képességük a kölcsönösen előnyös kapcsolatok révén növekszik. A velük való interakciók kezelése, a kapcsolatok menedzselése, sőt az ő kapcsolataikra, hálózataikra való figyelem is hatással van a szervezeti versenyképességre és teljesítményre. A szervezetek sikerét tehát saját teljesítményük mellett nagymértékben befolyásolja az érdekelt felek (beszállítóik, alvállalkozóik, megrendelőik, vevőik) teljesítménye, a velük való kapcsolat eredményessége és hatékonysága.

A kapcsolatok kezelésének alapelve a vevőközpontúság alapelveivel is összefüggésben áll a vevőkkel, érdekelt felekkel kialakított kapcsolatok kezelése okán.

Luburić (2015) szerint a minőségirányítási alapelvek a válsághelyzetek megelőzésében nyújtanak segítséget, melyekre példák a 3. ábrán láthatók.



3. ábra. Minőségirányítási alapelvek a válságmegelőzés szempontjából
(forrás: Luburíc, 2021)

A 3. ábra a minőségirányítási alapelvekhez kapcsolódó intézkedéseket mutatja be a válságmegelőzés szempontjából. A minőségirányítási alapelvek a válságmegelőzési modell részét képezik, mely modell a változások hatékony kezelésén alapul. A válságok ritkán oldhatók meg előre meghatározott eljárások és tervek alkalmazásával, ezért ilyen esetekben felértékelődnek a minőségirányítási rendszerek alapját képező minőségirányítási alapelvek. Változtatásokat tesznek szükségessé, továbbá rugalmas, kreatív, stratégiai és tartós választ adnak (Luburíc, 2021). A modell a munkatársak elköteleződésének alapelveéhez mint válságmegelőző intézkedéshez a hozzáértést és a személyes integritást társítja. Az integráns szervezet tisztázott értékek, célok és szabályok alapján dolgozik, amelyeket a munkatársak ismernek, elfogadnak és alkalmaznak. Ahhoz, hogy egy szervezet meg tudja valósítani a céljait és biztosítani tudja a munkatársak szabálykövetését, szükséges tudatosan fejlesztenie a munkatársak viselkedését, amihez hozzátartozik a belső motiváció is, amelyet a szervezeti kultúra, értékek, normák és gyakorlatok befolyásolnak. Mindezeket a Covid19-válsághelyzetben is érezniük kell a munkatársaknak a változásokban való részvételük és az ezek iránti elköteleződésük miatt. A modell a folyamatszemléletű megközelítés alapelveéhez olyan intézkedéseket, akciókat társít, mint a hatékonyság és eredményesség elérése

például a Covid19-válsághelyzetben. Mindezen akciók alkalmazásával a Covid19-válsághelyzet is könnyebben átvészeltető volt.

A szakirodalom elemzése alapján elmondható, hogy a minőségirányítási alapelvek Covid19-válsághelyzetben is segítik a szervezeteket, de jelenleg nincs olyan kutatás, amely azt vizsgálná, hogy a Covid19-válsághelyzetben mely minőségirányítási alapelvek jelentősége változott, és hogyan, valamint hogy ezek egymással milyen kapcsolatban állnak. Ennek a vizsgálata azért fontos, hogy ne csak átfogó képet kapjunk a minőségirányítási rendszerek válsághelyzetben történő alkalmazásáról, hanem az alapelvek szintjén is napi szinten tudjuk használni azokat, továbbá reagálni tudjunk a megváltozott helyzetekre.

A következő fejezetben a szervezetek által leggyakrabban használt szabványos irányítási rendszert, az ISO 9001 szabvány szerinti minőségirányítási rendszert mutatom be.

2.2.3 ISO 9001 szabvány szerinti minőségirányítási rendszer

A minőség már nem a versenyelőny forrása, hanem a vállalkozás kiindulópontja (Rebelo et al., 2016). A szabványos irányítási rendszerek közül a minőségirányítási rendszer követelményeire vonatkozó ISO 9001 szabvány a legelterjedtebb, mely jelentős változásokon esett át az elmúlt évtizedekben (Bernardo et al., 2015; Fonseca, 2015). Az ISO 9001 szabvány 2015-ös 5. kiadása jelentős változásokat és új szerkezetet mutat, sőt a széles körben használt nyolc alapelv (részletesen lásd például Szintay, 2005) is hétre csökkent (a rendszerszemlélet beolvad a folyamatszempléletbe). Az ISO 9001 szabványkövetelménye olyan termékek/szolgáltatások biztosítása, amelyek megfelelnek a vevőnek, valamint a vonatkozó jogszabályi és szabályozási követelményeknek (Natarajan, 2017; Wolniak, 2019).

Az ISO 9001 szabvány fejlődésének vizsgálata nem része a disszertációnak, azonban a legfontosabb újdonságait a fejlődés során az alábbiakban röviden bemutatom. Az első átfogó szabályozás (1987) még az ellenőrzésre koncentrált. 1994-ben jelent meg a minőségbiztosítás átfogó szabályozása termelő szervezetek számára, kiegészítő szabályozás szolgáltatóknak, és a megelőző tevékenységeket is belefoglalták. Ezt követte a rendszer- és folyamatszempléletű minőségirányítás (2000), amelyben a hangsúly az irányítási folyamatokra és a termelők, szolgáltatók számára egységes szabályozásra került. 2008-ban a szabvány magas szintű összehangolására került sor más irányítási szabványokkal, valamint integrálásra került a kiválósági

gondolkodás. A jelenleg érvényes szabványban (2015) a kockázatalapú minőségirányítás váltotta fel a megelőző tevékenységeket, valamint nagyobb hangsúly került a vevőkön túl az érintettekre és a környezetre (Berényi, 2017). Az ISO 9001 minőségirányítási rendszer nyújtotta előnyöket a következőkben részletezem.

Az ISO 9001 szerinti minőségirányítási rendszer előnyei

Az ISO 9001 bevezetésével a szervezetek javítják a folyamataikat, csökkentik a hibákat, növelik a hatékonyságot és végső soron az ügyfelek elégedettségét (Dziadkowiec et al., 2024). Az ISO 9001 szabvány további előnyeit az alábbi tanulmány is megerősíti: a hatékonyság (termelékenység, költségmegtakarítás és jobb irányítási ellenőrzés) és a vásárlói elégedettség növekedése (a panaszok számának csökkenése); a munkavállalói eredmények (motiváció, elégedettség, csapatok, kommunikáció, tudás) és a jövedelmezőség javulása; maga után vonva a rendszerezés fejlesztését (a dokumentáció, a munkafolyamatok és a felelősségi körök javulása) és az értékesítés növekedését; versenyhelyzet javítása / versenyelőny jelentkezik, valamint jobb minőség a termékben/szolgáltatásban; végül jobb kapcsolatok a hatóságokkal és más érdekelt felekkel (Bernardo et al., 2015). Benzaquen és szerzőtársai (2023) tanulmányukban rávilágítanak a minőségirányítási rendszerek fontosságára a Covid19-válsághelyzetben, nemcsak a veszélyes helyzetekre való reagálás, hanem a vállalatok stratégiai döntéshozatali folyamataihoz való segítségnyújtás szempontjából. A vizsgált magyarországi szervezetek jelentős része a koronavírus-válságot nemcsak problémának, hanem lehetőségnak is tekintette (Hörcher, 2021). E lehetőség eredményes kiaknázásához járulnak hozzá a minőségirányítási rendszerek. A minőségirányítási rendszer érettségétől függött, hogyan tudták a szervezetek a Covid19-válsághelyzetet kezelni a magatartásformák és a döntéshozatal szintjén, amiben megmutatkozik a minőség iránti elkötelezettség (Dziadkowiec et al., 2024; Putnik & Ávila, 2015). A következőkben a szabvány egységes HLS-struktúráját vázolom fel, amelyre a szabványkövetelmények épülnek.

A szabványos irányítási rendszerek egységes HLS-struktúrája

Fogarasi és Szűcs (2021) szerint az irányítási rendszerek egy része úgynevezett HLS-szabvány: a HLS-szabványok azonos felépítésűek, és sok azonos fogalmat és meghatározást tartalmaznak.

Csizmadia (2022) megjegyzi, hogy az ISO 2012-ben kiadott új irányelve szerint az irányítási rendszerekre vonatkozó szabványok hasonló követelményeket tartalmazó fejezetei mindegyik szabványban ugyanott találhatóak. Ennek következtében az irányítási rendszerre vonatkozó, ezután megjelenő szabványok ugyanazt a tartalmi struktúrát, felépítést követik, köztük az ISO 9001:2015 minőségirányítási követelményszabvány is. Ez az egységesítés megkönnyíti az integrált irányítási rendszerek kialakítását és működtetését (Csizmadia, 2022). Bár az egyes követelményszabványok számos közös tényezővel rendelkeznek, a leírásuk és a felépítésük a korábbi kiadásokban különbözött, ami nehezítette az egységes rendszerbe foglalásukat (Bernardo et al., 2011; De Oliveira Matias & Coelho, 2002; Karapetrovic, 2003).

Az alábbiakban az irányítási rendszerre vonatkozó szabványok egységes HLS-szerkezetét mutatom be, kiegészítve néhány, a Covid19-válsághelyzethez is kapcsolódó követelménnyel.

A HLS felépítése

A struktúra tíz fejezetből áll:

1. Alkalmazási terület
2. Rendelkező hivatkozások
3. Szakkifejezések és meghatározásuk
4. A szervezet környezete, többek között: külső és belső tényezők meghatározása, kritikus folyamatok és műveletek a Covid19-válsághelyzetben, funkciók és érdekelt felek listája (Biå et al., 2020)
5. Vezetői szerepvállalás, többek között: szerepek és felelőségek meghatározása a megváltozott helyzetben, minőségpolitika; folyamatosság és válaszadás az előkészítésben és tervezésben a Covid19-válsághelyzet alatt is; a vevőközpontúság biztosítása
6. Tervezés, többek között: munkahelyi egészségvédelem és biztonsági veszélyek, vonatkozó jogszabályi követelmények figyelemmel kísérése, kockázatok, lehetőségek azonosítása, fenyegetések és veszélyek a Covid19-válsághelyzetben; célok és prioritások a megváltozott helyzetben; minden, a Covid19-válsághelyzet során kiadott hatósági/jogszabályi előírás beépítése a tervezésbe (Biå et al., 2020)
7. Támogatás, többek között: a megváltozott helyzetben szükséges erőforrások rendelkezésre állása; felkészültség, tudatosság és kommunikáció átszervezése a Covid19-válság kezelésére; dokumentált információ a Covid19-válsághelyzethez kapcsolódóan is

8. Működés, többek között: a megváltozott követelményekre vonatkozó működés szabályozása, tervezés-fejlesztése, a külső forrásból biztosított termékek, szolgáltatások felügyelete, valamint termék-előállítás és szolgáltatásnyújtás
9. Teljesítményértékelés, többek között: vevői elégedettség, belső audit, vezetőségi átvizsgálás a Covid19-válsághelyzetben is; figyelemmel kísérés, mérés és elemzés
10. Fejlesztés, többek között: nemmegfelelőség, helyesbítő tevékenység kezelése; folyamatos fejlesztés biztosítása (ISO 9001:2015, 46. o.)

A következő fejezetben az ISO 14001 szabvány szerinti környezetközpontú irányítási rendszerrel foglalkozom.

2.2.4 ISO 14001 szabvány szerinti környezetközpontú irányítási rendszer

Az egyre szigorodó jogszabályok mellett magas társadalmi elvárások fogalmazódtak meg a fenntartható fejlődés, az átláthatóság és az elszámoltathatóság iránt, a környezetszennyezésből, az erőforrások nem hatékony felhasználásából, a helytelen hulladékgazdálkodásból, a klímaváltozásból, az ökoszisztémák leromlásából és a biológiai sokféleség elvesztéséből származó, a környezetre gyakorolt növekvő nyomás okán. Ez arra készítette a szervezeteket, hogy a környezetközpontú irányításban módszeres megközelítést alkalmazzanak környezetközpontú irányítási rendszerek bevezetése révén azzal a céllal, hogy hozzájáruljanak a fenntarthatóság környezeti pilléréhez (ISO 14001:2015, 8. o.). Ennek következtében a környezeti fenntarthatóság és ehhez kapcsolódóan az ISO 14001 szabvány szerinti környezetközpontú irányítási rendszerek lendületet kaptak az üzleti világban és a tudományos életben egyaránt (Sartor et al., 2019; Erauskin-Tolosa et al., 2020). A környezetirányítási rendszer (KIR) a piaci versenyben való részvétel kritikus sikertényezőjévé vált (Bravi et al., 2020; Fonseca et al., 2022). Az ISO 14001 szabvány 2015-ös kiadása nagyobb hangsúlyt fektet a stratégiai célokra és a kockázatalapú gondolkodásmódra (Berényi, 2018). A korábbi fejezetben már említett HLS-szerkezet megkönnyíti az ISO 14001 szabvány integrációját az ehhez hasonló felépítésű szabványokkal. A szervezetek a környezetközpontú irányítási rendszer főbb előnyeinek a kockázatmegelőzést, a környezetvédelmi tevékenységek jobb irányítását, valamint az energia- és hulladékcsökkentési célok megvalósulását tekintik.

A következő fejezetben az ISO 45001 szabvány szerinti munkahelyi egészségvédelmi és biztonsági irányítási rendszert mutatom be.

2.2.5 ISO 45001 szabvány szerinti munkahelyi egészségvédelmi és biztonsági irányítási rendszer

A szervezet felelős a munkavállalók és mások munkahelyi egészségéért és biztonságáért, akikre hatással lehetnek a tevékenységei. Ez a felelősség magában foglalja a fizikai és mentális egészségük támogatását és védelmét. Az ISO 45001 szabvány, a munkahelyi egészségvédelmi és biztonság irányítási rendszer (MEBIR) szabványának célja a munkavállalók munkával kapcsolatos sérülésének és egészségkárosodásának megelőzése, valamint biztonságos és egészséges munkahelyek biztosítása. Fontos, hogy a szervezet megszüntesse a veszélyeket és minimalizálja a MEBIR-kockázatokat eredményes megelőző és védelmi intézkedések megtételével (ISO 45001:2018, 8. o.). A MEBIR bevezetése képessé teszi a szervezetet arra, hogy felmérje és kezelje a MEBIR-kockázatokat és fejlessze teljesítményét, valamint teljesítse a rá vonatkozó jogszabályi és egyéb követelményeket. A munkatársak fizikai és mentális állapotával, valamint a váratlan helyzetekre való megfelelő reagálással kapcsolatban számos tanulmány született, a vírushelyzet azonban ezt a témát „prioritássá” tette napjainkban. Faragó (2021) szerint is felértékelődött a Covid19-válsághelyzetben a munkavállalók egészségének és biztonságának fontossága, mert ez a vállalatok fenntartható működésének egyik alappillére lett, ezért rövid idő alatt kiemelt szerepet kapott a munkahelyi egészségvédelem és egészségmegőrzés mint a válság átvészelésének egyik stratégiai kérdése, valamint az erre vonatkozó ISO 45001 szabvány is, mely a munkahelyi biztonság és egészségvédelem követelményeit határozza meg a szervezetek számára. Így tehát a megfelelő munkahelyi egészségvédelmi és biztonsági irányítási rendszer alkalmazása lehet az egyik megoldás az ISO 45001 szabvány használatának segítségével, amely a munkával kapcsolatos kockázatok csökkentésére, az egészség védelmére és a munkahelyi biztonság növelésére tartalmaz követelményeket és útmutatót (Singh, 2020).

A szabványos irányítási rendszer Covid19 válsághelyzetben című fejezetben ismertetem, hogy a szabványalkotók hogyan reagáltak a Covid19-válsághelyzetre: a munkahelyi egészségvédelmi és biztonság irányítási rendszerhez kapcsolódó új szabványok megjelentetésével, ezzel is segítve a szervezeteket a munkahelyi egészségvédelem és biztonság megfelelő irányításában a Covid19-válsághelyzet alatt.

A következő fejezetben az integrált irányítási rendszereket ismertetem részletesen.

2.2.6 Integrált irányítási rendszerek

Az irányítási rendszerek szabványai komplex rendszert alkotnak, mivel a szervezetek irányítását is meghatározzák (Gueorguiev & Kostadinova, 2021; Swann & Lambert, 2017). A szakirodalomban több szerző kiemeli, hogy az integrált irányítási rendszereket nagyrészt a minőségirányítási rendszerekre építik fel (Zeng et al., 2007). Azok a szervezetek, amelyek igazolni tudják e szabványkövetelménynek való megfelelést, döntenek úgy, hogy fejlesztik, bővítik irányítási rendszerüket, a meglévő mellé új szabványkövetelményt vezetnek be. A szakma integrált irányítási rendszereknek nevezi azon szervezetek irányítási rendszereit, amelyek több irányításirendszer-szabványt alkalmaznak, és ezen szabványok követelményeinek megfelelnek. A szervezetek részéről egyre nagyobb igény jelentkezik az integrált irányítási rendszerek iránt (Barbosa et al., 2021; Cabecinhas et al., 2020). Fogarasi és Szűcs (2021) megjegyzi, hogy a HLS-szabványok azonos felépítése különösen hasznos azon szervezeteknek, amelyek úgy döntenek, hogy egyetlen „integrált” irányítási rendszert működtetnek, amely egyidejűleg képes megfelelni két vagy több irányítási rendszer szabványkövetelményeinek. A három leggyakoribb irányítási rendszer az integrált rendszerek tekintetében a minőségirányítási rendszer, a környezetirányítási rendszer és a munkahelyi egészségvédelmi és biztonság irányítási rendszer (Domingues et al., 2015; Rebelo et al., 2016). Az integrált irányítási rendszer legfontosabb előnyei (Abad et al., 2014; Mežinska et al., 2015; Bernardo et al., 2015; Talapatra et al., 2019) a csökkenő párhuzamosságok, kedvezőbb erőforrás-használat, egységes és átláthatóbb dokumentációs rendszer és belső auditok, növekvő hatékonyság, növekvő kockázatkezelő képesség, az érdekelttek elégedettségének növekedése, valamint hatékonyság, amelyet költségmegtakarítással, rövidebb átfutási idővel, az erőforrások optimalizálásával, jobb irányítási ellenőrzéssel és jobb kommunikációval mérnek (Simon et al., 2011; De Oliveira, 2013). További előnyei a vásárlói elégedettség, (Martinez-Costa et al., 2008) az adatgyűjtés és visszajelzés (Crowder, 2013), a motivációval, elégedettséggel és kommunikációval mért munkavállalói eredmények (Karapetrovic & Casadess, 2009; Abad et al., 2014), a munkafolyamatok, a munka egyértelműségének és a felelősségi körök javulása (Schylander & Martinuzzi, 2007) a piaci részesedés növelése (Rebelo et al., 2016), valamint az imázs (Simon & Douglas, 2013) és a versenypozíció/versenyelőny javulása (Abad et al., 2014). Emellett a

beszállítókkal, hatóságokkal és más érdekelt felekkel a kapcsolatok javulására (Rebello et al., 2016), valamint a teljesítmény növekedésére lehet számítani (Tari et al., 2010; Hamidi et al., 2012). A következő fejezetben a szabványos irányítási rendszerek szerepét járom körül a Covid19-válsághelyzetben.

2.2.7 Szabványos irányítási rendszer a Covid19-válsághelyzetben

A Covid19-válsághelyzet valamennyi hosszú távú hatása még nem ismert, de az nagy valószínűséggel kijelenthető, hogy ilyen és ehhez hasonló válságokra a jövőben a vállalatoknak fel kell készülniük gyors reagálással, jobb ellenálló képességgel, kockázatkezeléssel, illetve, ahol szükséges, a folyamataik át- és újragondolásával. A válsághelyzetekhez való jobb alkalmazkodáshoz és a folyamatok újragondolásához járulnak hozzá szervezeti szinten a szabványos irányítási rendszerek. Faragó (2021) szerint is segítséget jelenthetnek a krízishelyzetek leküzdésében a különböző szabványos irányítási rendszerek. A szabványok követelményei között többek között megtalálható a vészhelyzetre való felkészülés és reagálás követelménye, amely a szervezet működését befolyásoló kockázatok számbavételét és azok kezelését várja el a vállalatoktól. Singh (2020) szerint az ISO-szabványok jelenthetik a megoldást annak elkerülésére, hogy egy a Covid19-válsághelyzethez hasonló válsághelyzet megzavarja a vállalkozásokat és a normális életet, és hogy ekkora hatással legyen a szervezetek napi működésére, mivel a Nemzetközi Szabványügyi Szervezet által kidolgozott különféle irányítási rendszerek bevezetésével a katasztrófa mérsékelhető.

ISO 45001:2018 szabvány a Covid19-válsághelyzetben

Csizmadia és Ködmönné Pethő (2020) szerint a Covid19-válsághelyzet egyik legfontosabb következménye a munkavállalók, valamint a munkavállalók munkahelyi egészségének és biztonságának fokozottabb védelme. A Covid19-válság új funkció megjelenését eredményezte: a vállalati pandémiás terv elkészítése és végrehajtása (munkahelyi higiénia, egészségvédelem, izoláció) stratégiai jelentőségű területté vált (Poór et al., 2021). Faragó (2021) szerint is felértékelődött a munkavállalók egészsége és biztonsága Covid19-válsághelyzetben, mert ez a vállalatok fenntartható működésének egyik alappillére lett, ezért rövid idő alatt kiemelt szerepet

kapott a munkahelyi egészségvédelem és egészségmegőrzés mint a Covid19-válság átvészelésének egyik stratégiai kérdése, valamint az ehhez kapcsolódó ISO 45001 szabvány, mely a munkahelyi biztonság és egészségvédelem követelményeit határozza meg a szervezetek számára. De Vires (2020) megfogalmazásában a vállalatok célja az, hogy megvédjék munkavállalóik és ügyfeleik egészségét a működésük fenntartása mellett. Ehhez kapcsolódóan a szabványalkotók is felismerték a munkahelyi egészségvédelem és biztonság irányítási rendszerére vonatkozó követelményszabvány jelentőségét a Covid19-válsághelyzetben, ezért került kiadásra a szabványcsaládkhoz tartozó ISO/PAS 45005:2020 szabvány, mely a Covid19-válsághelyzet idején a biztonságos munkavégzés tekintetében fogalmaz meg általános irányelveket, valamint az ISO 45003:2021 számú, A munkahelyi egészségvédelem és biztonság irányítása – Pszichológiai egészség és biztonság a munkahelyen – Irányelvek a pszichoszociális kockázatok kezeléséhez című szabvány. Faragó (2021) szerint az ISO arra törekedett, hogy a dokumentumban szereplő útmutatás végrehajtásával a szervezetek képesek legyenek hatékony intézkedéseket hozni a munkavállalók és más érdekelt felek védelme érdekében a Covid19 kockázataival szemben, és egyben igazolják, hogy a Covid19-hez kapcsolódó kockázatokat kezelik, illetve olyan keretet hozzanak létre, amely lehetővé teszi a változó helyzethez való hatékony és időben történő alkalmazkodást. A Covid19-válsághelyzetben a munkavédelem és az egészségmegőrzés is fejlődött. A szervezetek jelentős része az egészség és biztonság kérdését helyezte a stratégia fókuszába (Poór et al., 2024). Clare Naden, az ISO nemzetközi szabványügyi szervezet szakértője is kiemelte a munkahelyi egészségvédelem és biztonság fontosságát: „Állítsuk meg a világjárványt: a munkahelyi biztonság és egészségvédelem életeket menthet” – nyilatkozta a munkahelyi biztonság és egészségvédelem világnapján.

2.2.8 A szabványos irányítási rendszer és a vállalati jellemzők kapcsolata

Amint azt számos empirikus tanulmány (Huang & Chen, 2002; Kaynak, 2003; Parast et al., 2011) kimutatta, a minőségirányítás kedvező hatással lehet a vállalati jellemzőkre, többek között a pénzügyi teljesítményre. Michelberger és szerzőtársainak (2015) megállapítása szerint a közepes méretű vállalkozások nagy része használ valamilyen irányítási rendszert, ám ezt nem tulajdonosi kényszerből teszi, hanem a költségcsökkentés, illetve a folyamatjavítás céljából. Számos olyan tanulmány készült, amely megpróbálja összefüggésbe hozni a minőségirányítási gyakorlatok

hatását a vállalati jellemzőkkel, valamint a pénzügyi teljesítménnyel. Többségük arra a következtetésre jut, hogy pozitív kapcsolat van a minőségirányítási gyakorlatok megvalósítása és a pénzügyi teljesítmény javulása között (Tari & Sabater, 2004; Ouazi & Jacobs, 2004). Sampaio és szerzőtársai (2009) azt a megállapítást teszik, hogy a minőségirányítási rendszerek bevezetése pozitív és jelentős hatással van a vállalatok teljesítményére. Bernardo és munkatársai (2015) kutatásokat végeztek arra vonatkozóan, hogy az irányítási rendszerre vonatkozó szabványok milyen mértékben hatnak a szervezeti teljesítményre. Egyes tanulmányok pozitív kapcsolatot találtak (Mokhtar & Muda, 2012), míg más szerzők azt állítják, hogy egy lényeges mechanizmus szerint a jobban teljesítő cégek maguk választják a tanúsítást, és ezért a szervezeti teljesítménnyel összefüggésben ez a kapcsolat nem bizonyítható kétséget kizáróan (Dick et al., 2008; Lo et al., 2011). Heras és szerzőtársai (2001) az ISO 9001-es tanúsítvánnyal rendelkező vállalatok jobb pénzügyi teljesítménye kapcsán összességében nem találtak egyértelmű bizonyítékot arra vonatkozóan, hogy az ISO 9001 szabvány tényleges hatást gyakorolna a vállalatok pénzügyi teljesítményére. Továbbá nem vizsgálta a szakirodalom, hogy a szervezetek vállalati jellemzőiben a Covid19-válsághelyzetben bekövetkezett változás milyen kapcsolatban van a minőségirányítási rendszerre vonatkozó szabványkövetelmények szerinti működéssel, valamint a szabványkövetelmények jelentőségének a Covid19-válsághelyzetben történő változásával.

2.2.9 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 szembenéznük. 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). Biã 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 Empirikus vizsgálat

Ebben a fejezetben az adatforrást részletezem, majd a kérdőíves felmérés leíró statisztikai eredményeit és az összefüggés-vizsgálatok eredményeit mutatom be a kutatási kérdések és hipotézisek vonatkozásában.

4.1 Az adatforrás bemutatása

Az elemzéshez felhasznált adatok elsődleges forrásból származnak. A kérdőíves felmérésre 2023 júniusában és júliusában került sor. A kérdőív első változata próbatesztelést követően került tesztelésre nyolc szervezet bevonásával, melyek a szabványos irányítási rendszerek működtetése tekintetében élenjáróak abból a szempontból, hogy a Nemzeti Minőségi Díjat többször is elnyert szervezetek vagy Ipar 4.0 mintagyárak. A próbakitöltések után került sor a végleges kérdőív megszerkesztésére és kiküldésére. 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 mikro- és kisvállalkozásoktól a nagyvállalatokig. A kérdőívet a cégek vezetői töltötték ki. A kérdőív központi témája a szabványos irányítási rendszerek szerepének változása volt a válsághelyzetben. A felmérésben résztvevők két fő témakörben tizenöt kérdésre válaszolhattak. Közel kétezer-ötszáz szervezet töltötte ki a kérdőíveket, a teljesen kitöltött kérdőívek száma 859 volt ($n = 859$). A szabványos irányítási rendszer alapelvei és követelményei tekintetében 271 értékelhető kérdőívet kaptam ($n = 271$), mivel a kérdőívet kitöltő szervezetek közül ennyien rendelkeztek szabványos irányítási rendszerrel. A kérdőív az értekezés 2. számú mellékletében található.

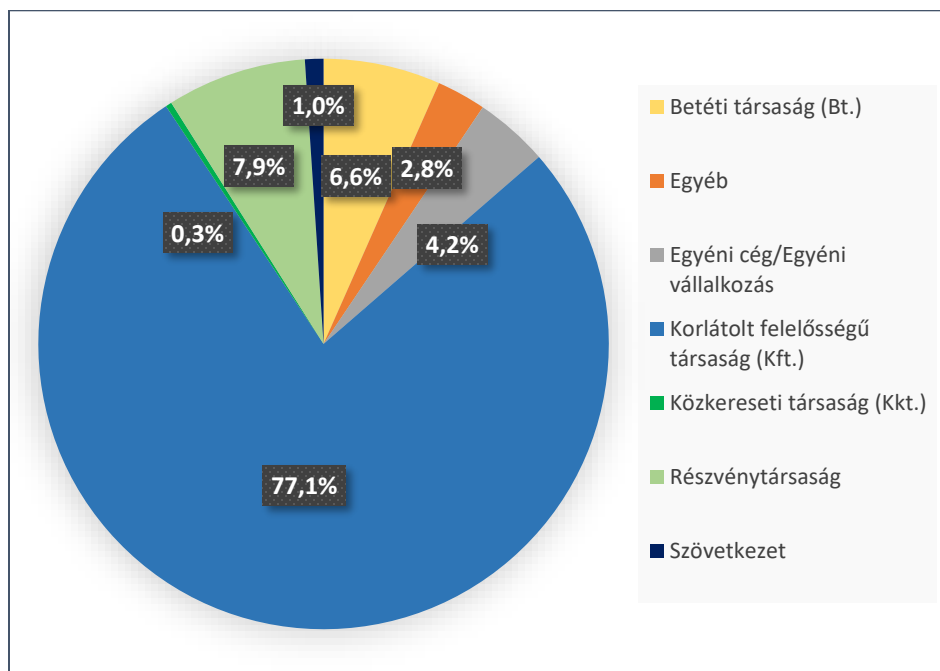
A következő fejezetben a kérdőíves felmérés eredményei kerülnek bemutatásra.

4.2 A kérdőíves felmérés eredményei – leíró statisztika

Ebben a fejezetben a kutatási eredményeket és értékelésüket, ezen belül is a kérdőíves felmérés eredményeinek leíró statisztikáit ismertetem.

4.2.1 Szervezeti forma szerinti megoszlás

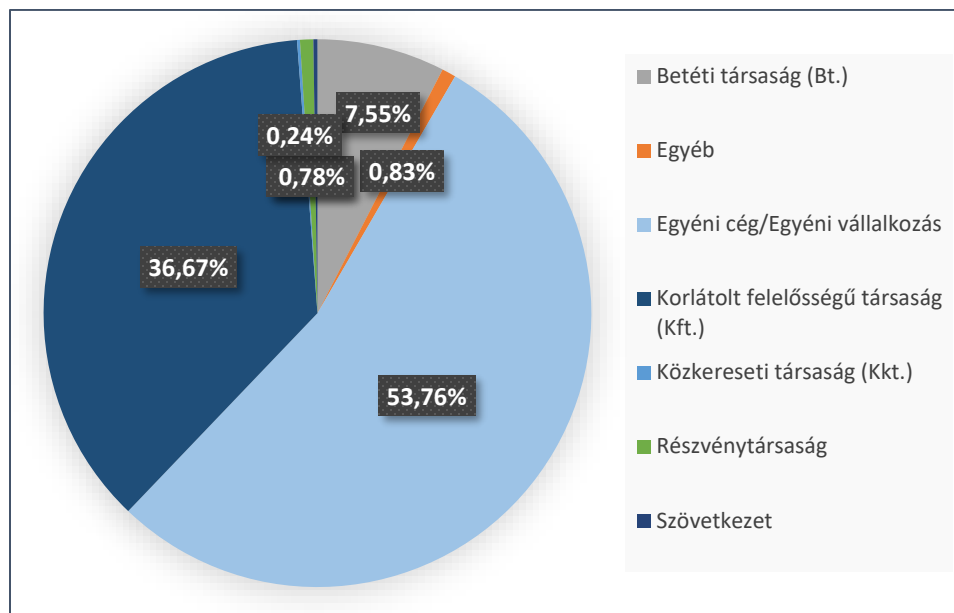
A 4. ábra a válaszadó szervezetek szervezeti forma szerinti megoszlását mutatja. A válaszadó szervezetek 77,1%-a, azaz 662 szervezet volt korlátolt felelősségű társaság. Ezeket követték 7,9%-kal a részvénytársaságok 68 válaszadó szervezettel, majd a betéti társaságok 6,6%-os válaszadással, mely 57 szervezetet jelentett.



4. ábra. A szervezetek szervezeti forma szerinti %-os megoszlása (db, n = 859)
(forrás: saját szerkesztés)

A kitöltő szervezetek szervezeti forma szerinti megoszlása alapján elmondható, hogy nagy részben azok a szervezeti formában működő szervezetek töltötték ki a kérdőívet, amelyek ismerik a szabványos irányítási rendszereket és a rendszerszemléletben, folyamatszémleletben működést, valamint a napi gyakorlatban használják is azokat.

Az 5. ábrán a KSH adatai alapján a szervezeti forma szerinti megoszlás látható a kérdőív kitöltésének évében. A 2023-as évben a szervezetek 54%-a egyéni cég / egyéni vállalkozás volt, ezeket követték az országos adatok alapján a korlátolt felelősségű társaságok 37%-kal, végül a betéti társaságok 8%-os megoszlással.



5. ábra. A KSH országos adatai alapján a szervezetek szervezeti forma szerinti %-os megoszlása a 2023. évben
(forrás: saját szerkesztés)

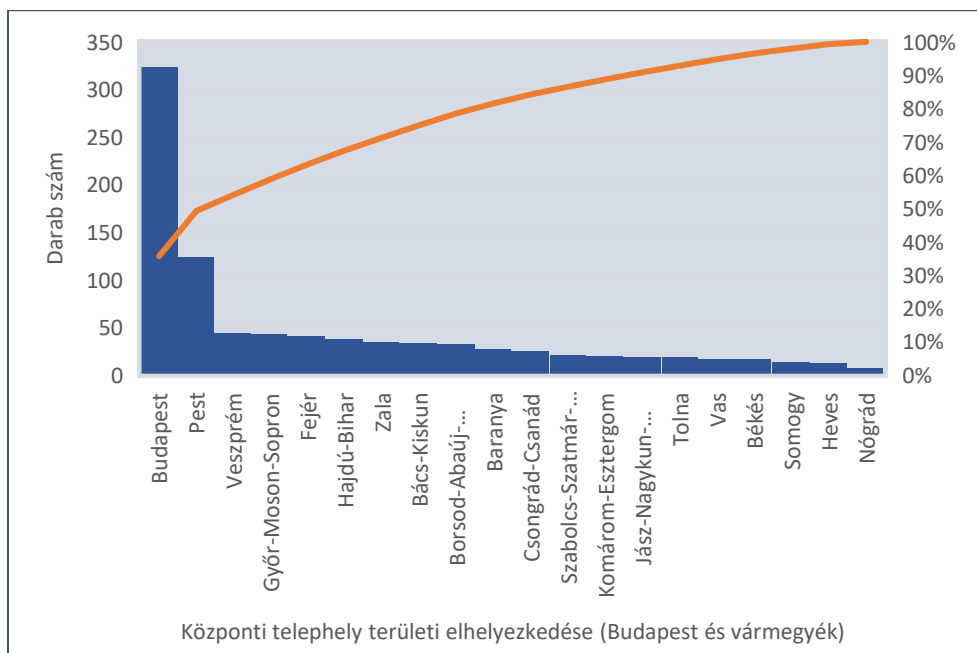
A kitöltő szervezetek adatait és a KSH szerinti országos 2023-as adatokat tekintve a szervezeti megoszlásról elmondható, hogy mindkét esetben a kft.-k (korlátolt felelősségű társaságok) vannak túlsúlyban jelen, ezeket követik a bt.-k (betéti társaságok). A kérdőívet kitöltők között a kft. szervezeti formában működő szervezetek túl vannak reprezentálva, ami adódhat abból is, hogy ezek a szervezetek nagy számban működtetnek szabványos irányítási rendszereket.

4.2.2 A szervezetek gazdasági ágazati megoszlása

A válaszadó szervezetek gazdasági ágazati megoszlásáról összefoglalóan elmondható, hogy 18,7%-uk tevékenykedett egyéb szektorban, ezeket követték az építőipari szervezetek 13,3%-kal, majd a nagy- és kiskereskedelmi szektort megjelölő kitöltők 11,2%-kal. A számviteli, gazdálkodási, építészeti, mérnöki, tudományos kutatási, tanácsadási és egyéb adminisztratív és támogató tevékenységeket végző, szolgáltatásokat nyújtó szervezetek 9,4%-ban képviseltették magukat a kitöltők között. A 3. számú melléklet részletezi a szervezetek gazdasági ágazati megoszlását.

4.2.3 A szervezetek központi telephelyének területi elhelyezkedése

A 6. ábra a szervezetek központi telephelyének területi elhelyezkedése szerinti megoszlását szemlélteti. A válaszadó szervezetek központi telephelyének elhelyezkedése alapján a kérdőívet legnagyobb számban budapesti, Pest vármegyei, Veszprém vármegyei, illetve Győr-Moson-Sopron vármegyei vállalatok töltötték ki.

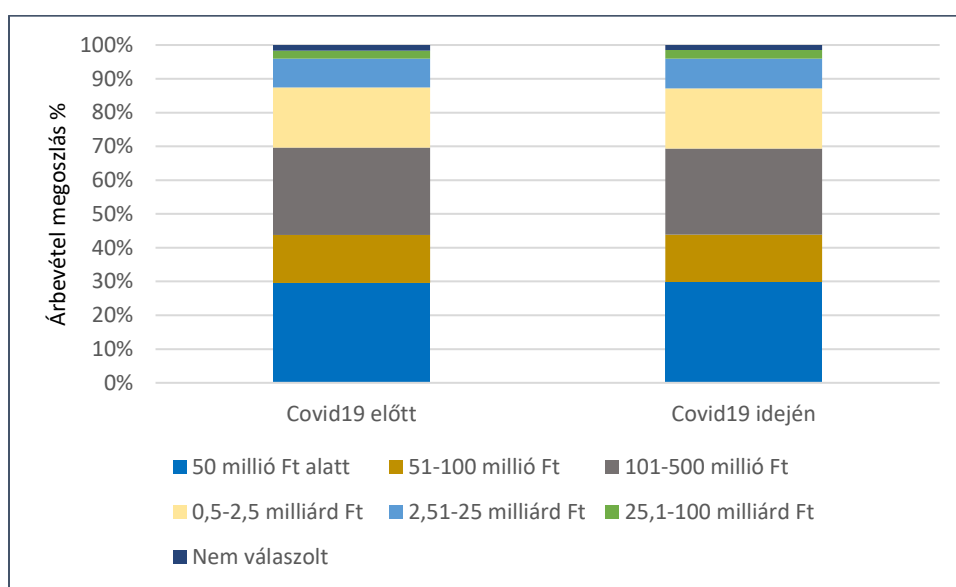


6. ábra. A szervezetek megoszlása a központi telephelyük területi elhelyezkedése szerint (db, n = 859)
(forrás: saját szerkesztés)

A kapott válaszok alapján elmondható, hogy legnagyobb számban fővárosi, szám szerint 324 szervezet volt a válaszadók között, ezeket követték a dunántúli vármegyei központi telephellyel rendelkező szervezetek, úgymint Veszprém vármegyéből 44 szervezet, Győr-Moson-Sopron vármegyéből 43 szervezet és Fejér vármegyéből 41 szervezet. Az ország keleti régiójából legnagyobb számban Hajdú-Bihar vármegyéből töltötték ki a kérdőívet a válaszadók, ami 31 szervezetet jelentett.

4.2.4 A szervezetek éves nettó árbevétel szerinti megoszlása a Covid19 előtt és a Covid19 idején

A 7. ábrán a szervezetek éves nettó árbevétel szerinti megoszlása kerül megjelenítésre Covid19 előtt és Covid19 idején. A Covid19 előtt az éves nettó árbevétel tekintetében a 2019-es évet, míg a Covid19 idején a 2021-es évet vettem figyelembe. Az éves nettó árbevétel tekintetében a Covid19 előtt és a Covid19 idején is az 50 millió Ft alatti éves nettó árbevételű szervezetek voltak a legnagyobb számban. Ezeket követték a 101–500 millió Ft éves nettó árbevételű szervezetek mind a Covid19 előtt, mind a Covid19 idején.

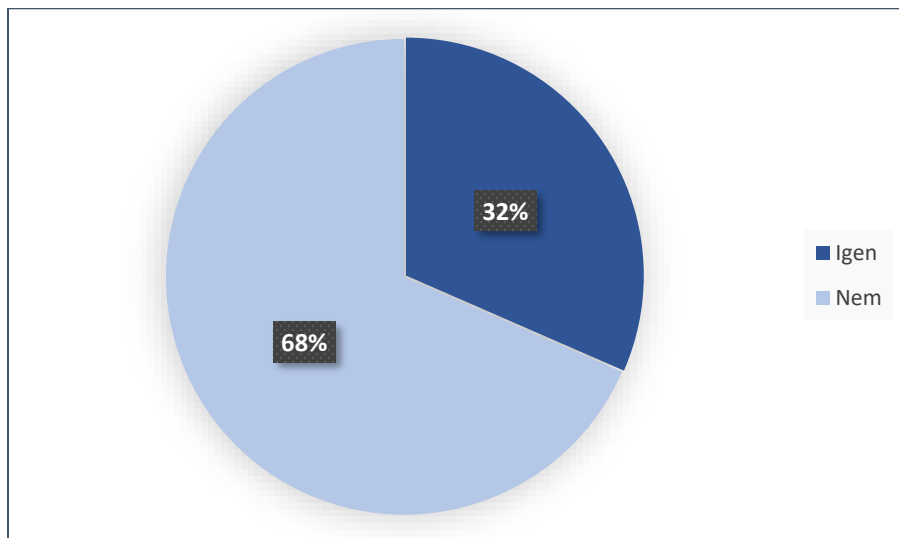


7. ábra. A szervezetek árbevétel megoszlása Covid19 előtt és Covid19 idején (db, n = 859)
(forrás: saját szerkesztés)

A 7. ábrán látható, hogy a Covid19 idején sem történt jelentős változás a válaszadó szervezetek éves nettó árbevételét illetően a Covid19 előtti éves nettó árbevételhez képest. Éves nettó árbevétel vonatkozásában a Covid19 előtt a válaszadó szervezetek 29,6%-a, míg a Covid19 idején a 29,8%-a került ki az 50 millió Ft alatti éves nettó árbevételű szervezetek közül. Ezeket követték a 101–500 millió Ft éves nettó árbevételű szervezetek a Covid19 előtt 25,8%-kal, míg a Covid19 idején 25,5%-kal. Jelentős változás egyik éves nettó árbevételi kategóriában sem volt megfigyelhető.

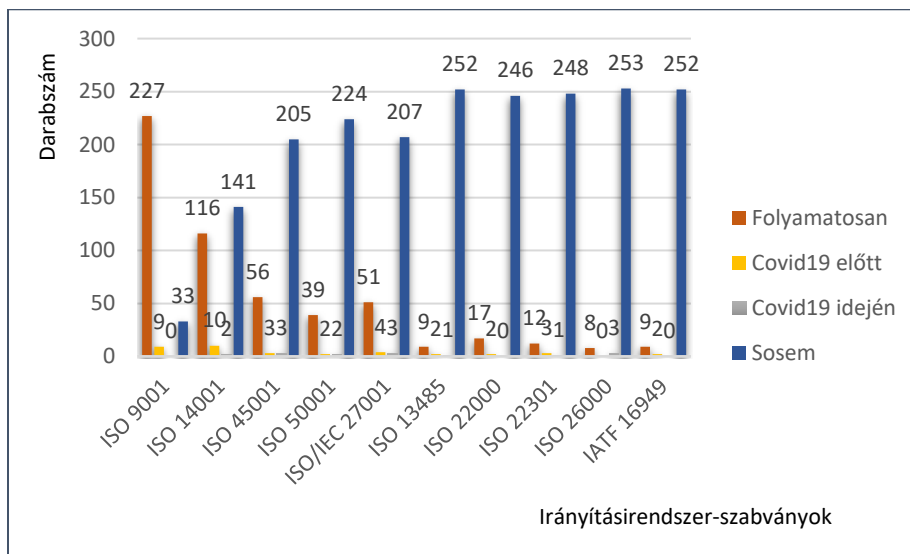
4.2.5 Szabványos irányítási rendszerek működtetése

A 8. ábra a szabványos irányítási rendszerek működtetésére vonatkozó a válaszadó szervezetek tekintetében: a szervezetek 68,5%-a nem működtetett, 31,5%-a pedig működtetett szabványos irányítási rendszert. A következőkben a 271 szervezet által működtetett szabványos irányítási rendszerekre vonatkozó statisztikákat mutatom be.



8. ábra. A szabványos irányítási rendszert működtető szervezetek aránya (db, n = 859)
(forrás: saját szerkesztés)

A 9. ábrán azt lehet látni, hogy milyen irányítási rendszert működtettek a szervezetek.

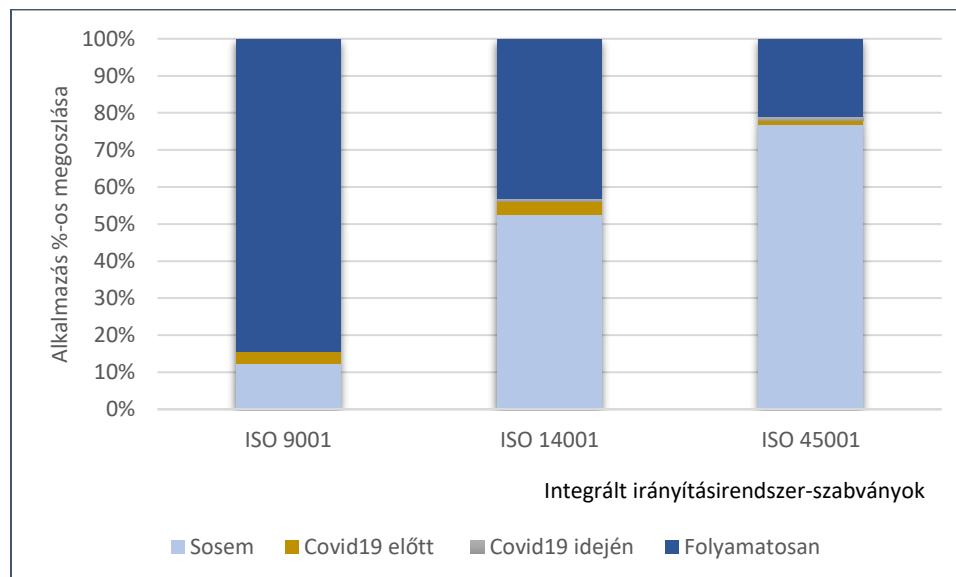


9. ábra. A szervezetek által használt irányításirendszer-szabványok (db, n = 271)
(forrás: saját szerkesztés)

A szervezetek jelentős része, pontosabban 227 szervezet ISO 9001 szabvány szerinti minőségirányítási rendszert működtetett folyamatosan, ezt követte 116 szervezetnél az ISO 14001 szerinti környezetközpontú irányítási rendszerek működtetése, végül 56 szervezet használta az ISO 45001 szabvány szerinti munkahelyi egészségvédelmi és biztonság irányítási rendszert. Ezek azok a szabványok, amelyeket a szervezetek többek között a HLS egységes szabványstruktúra miatt az integrált irányítási rendszereik tekintetében is használnak.

Az ISO 9001, az ISO 14001 és az ISO 45001 szabványok használatának összehasonlítása

A 10. ábra az integrált irányítási rendszerre vonatkozó szabványok használatát mutatja be. Ezek a szabványok az ISO 9001 számú, minőségirányítási rendszerre vonatkozó követelményszabvány, az ISO 14001 számú, környezetközpontú irányítási rendszerre vonatkozó követelményszabvány, valamint az ISO 45001 számú, munkahelyi egészségvédelmi és biztonsági irányítási rendszerre vonatkozó követelményszabvány.



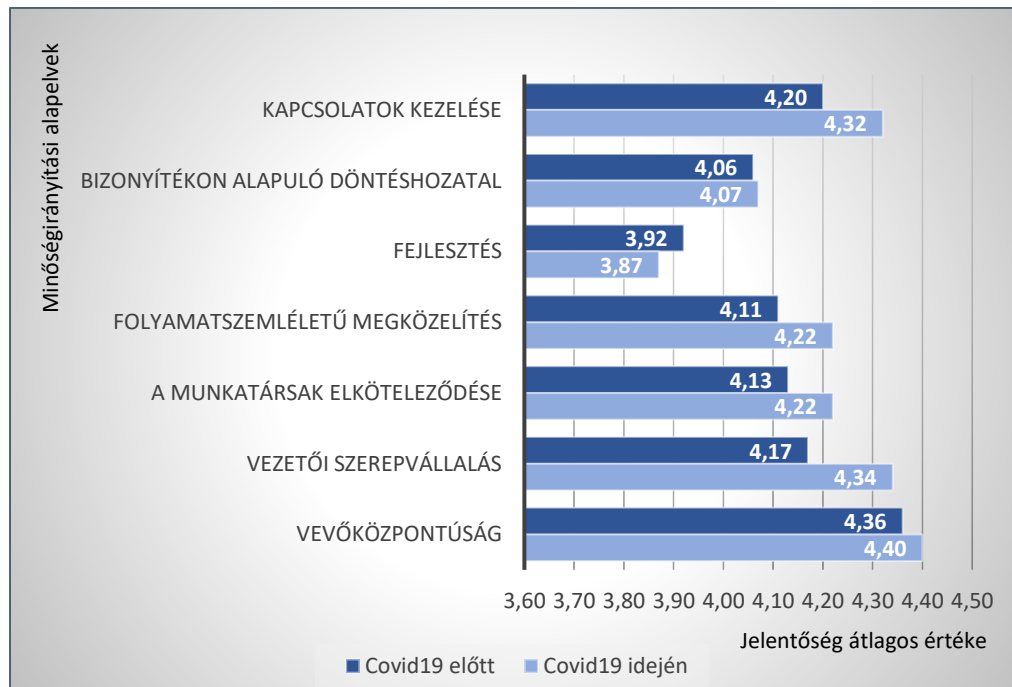
10. ábra. Az integrált irányítási rendszerre vonatkozó szabványok alkalmazása (db, n = 271) (forrás: saját szerkesztés)

A szervezetek legnagyobb számban minőségirányítási rendszert működtetnek, ezt követik a környezetközpontú irányítási rendszerek, majd a munkahelyi egészségvédelmi és biztonsági irányítási szabvány szerinti rendszerek. Az ISO 45001 számú, munkahelyi egészségvédelmi és biztonsági irányítási rendszerre vonatkozó szabvány a válsághelyzetben is kiemelt szerepet kapott többek között a szabványalkotók részéről.

4.2.6 A minőségirányítási alapelvek jelentőségének változása

A 11. ábrán a minőségirányítási alapelvek jelentőségének változása kerül megjelenítésre. A szabványos irányítási rendszert működtető szervezetektől az alábbi hét minőségirányítási alapelv jelentőségének változására kérdeztem rá a Covid19 előtt és a Covid19 idején (2020. március – 2021. december):

- Vevőközpontúság
- Vezetői szerepvállalás
- A munkatársak elköteleződése
- Folyamatszempléletű megközelítés
- Fejlesztés
- Bizonyítékon alapuló döntéshozatal
- Kapcsolatok kezelése



11.ábra. A szabványos irányítási rendszerre vonatkozó alapelvek jelentőségének változása (db, n = 271)
(forrás: saját szerkesztés)

A 11. ábrán látható, hogy a legnagyobb mértékben a Vevőközpontúság jelentősége nőtt meg a szervezetek szemében a Covid19 idején, ez részben az ellátási láncok akadozásának és változásának is betudható; a vevői igényeket a megváltozott körülmények között is ki kellett szolgálni. Ezt követte a Vezetői szerepvállalás, vagyis az első számú vezető felelőssége, mely alapelv jelentősége szintén felerősödött a Covid19-válsághelyzetben. A harmadik helyen a Kapcsolatok kezelése áll minthogy a szervezetek számára a Covid19-válsághelyzetben különösen fontossá vált, hogy ápolják kapcsolataikat a lényeges (külső és belső) érdekelt felekkel. A munkatársak elköteleződése alapelv áll a fontossági sorrend következő helyén, mivel a Covid19 előtt és a Covid19 idején is jelentős alapelvnek számított a szervezet irányítási rendszerében. Az eredményes és hatékony irányítás szempontjából fontosnak bizonyult a Covid19-válsághelyzetben is, hogy minden munkatársat bevonjanak a változásokra való reagálásba. A Folyamatszemléletű megközelítés alapelvét ugyanolyan fontosnak értékelték a válaszadók a Covid19 idején, mint A munkatársak elköteleződésének alapelvét. A korábban teljesen ismeretlen Covid19-válsághelyzet új, megváltozott folyamatok kidolgozását, alkalmazását tette szükségessé, a folyamatok át- és

újrágondolására készítette a szervezeteket. Az alapelvek közül csak egy alapelv, a Fejlesztés jelentősége csökkent a Covid19-válsághelyzetben. Az új fejlesztések ebben az időszakban háttérbe szorultak: nem fejlesztésekre, hanem esetenként a túlélésre költöttek a szervezetek.

A következőkben az alapelvekkel kapcsolatos kérdésekre adott válaszok leíró statisztikáját mutatom be, majd a kapcsolatelemzés eredményeit összegzem. A 2. táblázat foglalja össze a Covid19 előtti időszak vonatkozásában az alapelvek jelentőségét érintő kérdésekre adott szervezeti válaszokat.

4. táblázat. A minőségirányítási alapelvekre vonatkozó válaszok leíró statisztikája a Covid19 előtti időszakban
(forrás: saját szerkesztés)

	Db	Átlag	Mo.	Relatív szórás (%)	Szórás	Min.	Max.
Vevőközpontúság	271	4,36	5	24,68	1,075	1	5
Vezetői szerepvállalás	271	4,17	5	24,43	1,019	1	5
A munkatársak elköteleződése	271	4,13	5	23,7	0,978	1	5
Folyamatszemléletű megközelítés	271	4,11	5	24,8	1,02	1	5
Fejlesztés	271	3,92	5	27,64	1,084	1	5
Bizonyítékon alapuló döntéshozatal	271	4,06	5	26,54	1,078	1	5
Kapcsolatok kezelése	271	4,2	5	23,7	0,996	1	5

Min.: minimum; max.: maximum; mo: módusz

A szervezetek egy 1-től 5-ig terjedő Likert-skálán értékelték az alapelvek jelentőségét, amelyen a kódok jelentése: 1: nem jelenik meg; 2: nem jelentős; 3: közepesen jelentős; 4: jelentős; 5: kiemelkedően fontos. Mind a hét alapelv esetében volt olyan válaszadó, amely az 1-es (nem jelenik meg: min.) értéket jelölte meg, és olyan is, ami az 5-öst (kiemelkedően fontos: max.).

A módusz alapján megállapítható, hogy a Likert-skálán a többség az egyes elvek jelentőségét 5-ösre (kiemelkedően fontos) értékelte. A válaszadók a válaszok átlaga alapján ezek közül is kiemelten fontosnak tartották a Covid19 előtt a Vevőközpontúságot és a Kapcsolatok kezelését.

A Vevőközpontúság alapelve mint az ISO 9001 minőségirányítási szabvány egyik követelménye kapcsán valamennyi szervezet felismerte, hogy a vevői igények kielégítésével tud tartós sikert elérni, nyereségesen működni, ezáltal nagyobb bevételre és piaci részesedésre szert tenni. A Kapcsolatok kezelésére vonatkozó alapelv szintén kiemelt szerepet kapott a Covid19 előtt a szervezetek értékelése alapján. A szervezetek kapcsolataik kezelése alatt a belső (dolgozói) és külső (vevői), valamint az egyéb érdekelt felekkel (szolgáltatókkal, partnerekkel, befektetőkkel) kialakított kapcsolatok kezelését értik.

A válaszok relatív szórása azt mutatja, hogy az egyes válaszadók véleménye hány %-kal tér el átlagosan az átlagtól. A két alapelv fontosságának megítélését illetően a Fejlesztés és a Bizonyítékokon alapuló döntéshozatal esetén mutatkozik a legnagyobb eltérés.

A 3. táblázat a minőségirányítási alapelvek Covid19 idején jelentőségének vonatkozásában mutatja be a szervezeti válaszokat. A móduszok alapján megállapítható, hogy egy 1–5-ig terjedő Likert-skálán a többség az egyes elvek jelentőségét 5-ösre (kiemelkedően fontos) értékelte.

5. táblázat. A minőségirányítási alapelvekre vonatkozó válaszok leíró statisztikája a Covid19 idején
(forrás: saját szerkesztés)

	Db	Átlag	Mo.	Relatív szórás (%)	Szórás	Min.	Max.
Vevőközpontúság	271	4,40	5	24,16	1,063	1	5
Vezetői szerepvállalás	271	4,34	5	23,17	1,005	1	5

A munkatársak elköteleződése	271	4,22	5	24,50	1,034	1	5
Folyamatszempléletű megközelítés	271	4,22	5	23,54	0,993	1	5
Fejlesztés	271	3,87	5	29,54	1,145	1	5
Bizonyítékon alapuló döntéshozatal	271	4,07	5	27,31	1,112	1	5
Kapcsolatok kezelése	271	4,32	5	22,75	0,984	1	5

Min.: minimum; max.: maximum; mo.: módusz; RSD: relatív szórás

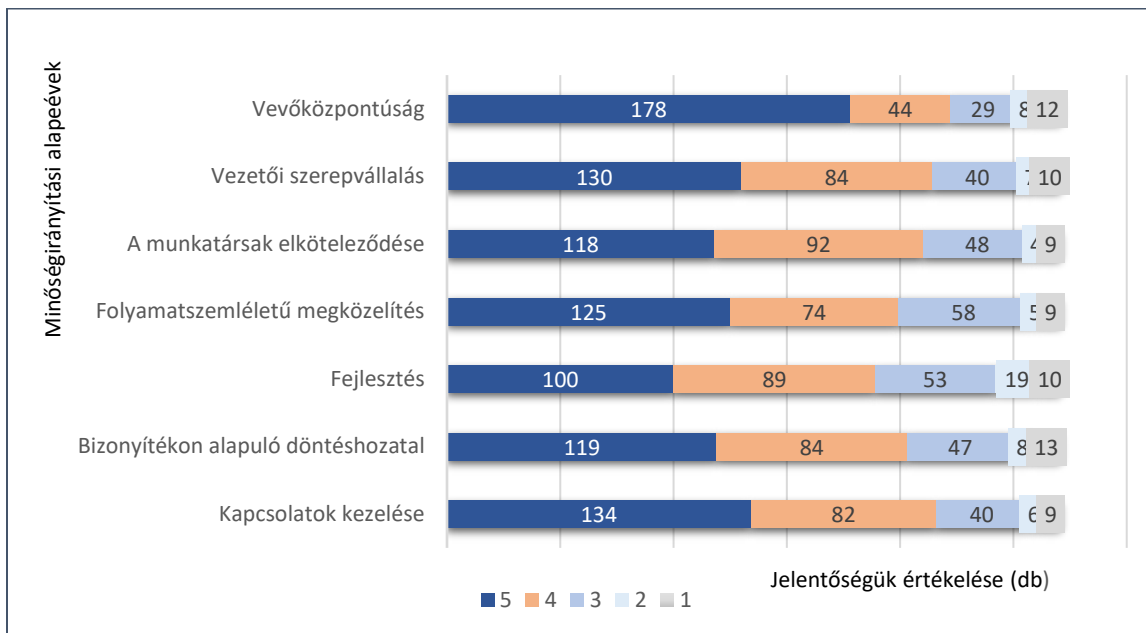
A válaszok átlaga alapján a szervezetek kiemelten fontosnak tartották a Vevőközpontúságot és a Vezetői szerepvállalást. A Vevőközpontúság, hasonlóan a Covid19 előtti időszakhoz, a szervezetek által a legjelentősebbnek értékelt alapelv volt, ugyanis a vevőket a megváltozott körülmények között is ki kellett tudniuk szolgálni, akár új beszállítói láncok keresésével. Ahol a Covid19-válság hatására a nemzetközi kapcsolatok nem vagy nem megfelelően működtek, felerősödtek a hazai beszállítói kapcsolatok mint alternatív lehetőség a vevők kiszolgálása érdekében. A Covid19 idején a válaszadó szervezetek a Vezetői szerepvállalást tartották az alapelvek közül a második legjelentősebbnek. Ebben az időszakban felerősödött az első számú vezető szerepe: azoknál a szervezeteknél, ahol az első számú vezető a Covid19-válság-kezelés élére állt, a munkatársak elkötelezettsége azt mutatta, hogy szervezeti szinten képesek megfelelően reagálni a válságra. Az elemzések azt mutatják, hogy feladat- és kapcsolatorientált vezetői magatartásra volt szükség ahhoz, hogy a Covid19-válsághelyzet alatt a megváltozott környezetben is fenntartsák az alkalmazottak munkateljesítményét. Azok a vezetők, akik támogató és nyitott légkör kialakulását segítik elő a csapattagok között, hozzájárulnak a tagok konvergenciájához a csapat körül, és növelik a csapattagok közötti kötődést, amely a csoportkohézió egyik legfontosabb feltétele (Bartsch et al., 2021).

Összességében elmondható, hogy a Covid19 idején, egy alapelvtől eltekintve, valamennyi alapelv jelentősége megnőtt. Egy alapelv tekintetében látható gyengülés, ez a Fejlesztés alapelve. A Fejlesztést már a Covid19 előtti időszakban is a legkevésbé jelentős alapelvnek tekintették a

szervezetek, amely a Covid idején tovább gyengült. A szervezetek a Covid19-válsághelyzetben a válság megfelelő kezelésére fókuszáltak a fejlesztések helyett.

A válaszok eloszlása az alapelvek tekintetében

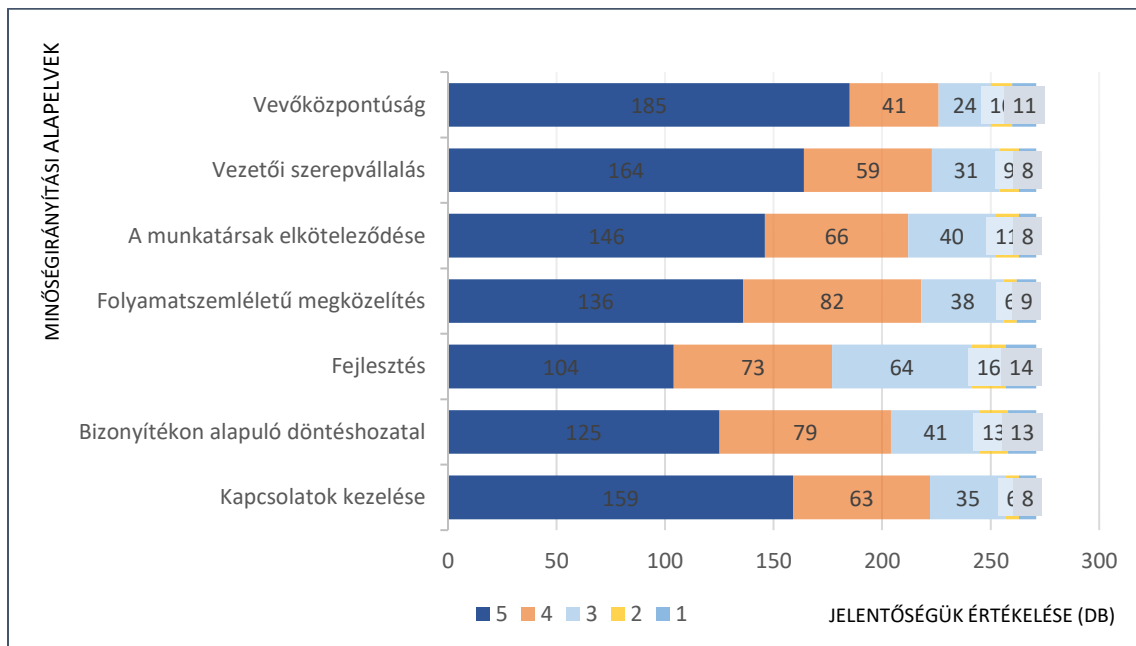
Ebben a részben az egyes kérdésekre adott válaszokat vizsgálom az 1–5-ig terjedő Likert-skála öt pontja szerinti megoszlásukra fókuszálva. Ezt szemlélteti a 12. ábra, amely a Covid19 előttről vonatkozó válaszokat mutatja a minőségirányítási alapelvek jelentősége kapcsán.



12. ábra. A válaszok eloszlása az alapelvek jelentőségének tekintetében a Covid19 előtti időszakra vonatkozóan (db, n = 271)
(forrás: saját szerkesztés)

A Covid19 előtti időszakra vonatkozóan a hét alapelv aszerint került felsorolásra a 12. ábrán, hogy hány szervezet tartotta, 1–5-ig terjedő pontszámmal jelölve, fontosnak az egyes minőségirányítási alapelveket. Kiemelten fontosnak ítélték a válaszadó szervezetek közül 178-an a Vevőközpontúságot, 134 szervezet a Kapcsolatok kezelését, valamint 130 szervezet a Vezetői szerepvállalást. A válaszadók a Fejlesztés alapelv esetén adták a legkevesebb pontszámot a jelentőségét illetően.

A 13. ábra a válaszok eloszlását szemlélteti a minőségirányítási alapelvek Covid19 idején jelentősége tekintetében.



13. ábra. A válaszok eloszlása az alapelvek jelentőségének tekintetében Covid19 idején (db, n = 271) (forrás: saját szerkesztés)

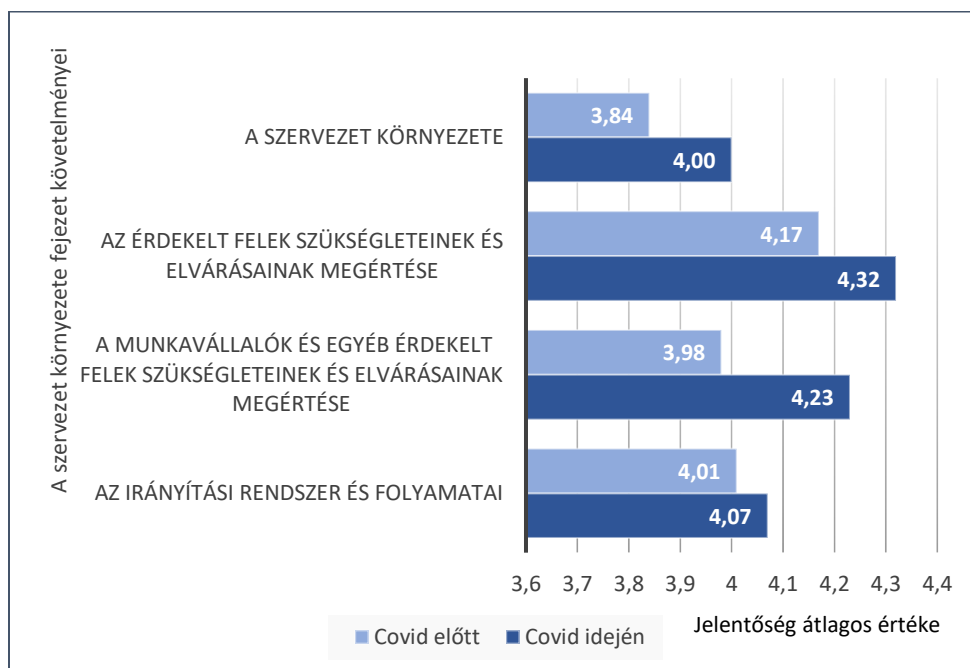
A 13. ábráról az olvasható le, hogy a Covid19 idejére vonatkozóan a vizsgált hét minőségirányítási alapelvet a megkérdezettek közül mennyien értékelték kiemelten fontosnak. Kiemelten fontosnak tartották a válaszadó szervezetek közül 185-en a Vevőközpontúságot, 164 szervezet a Vezetői szerepvállalást, valamint 159 szervezet a Kapcsolatok kezelését. A válaszadók a Fejlesztés alapelvet értékelték a legkevésbé fontosnak.

Összehasonlítva a Covid19 előtti és a Covid19 idején időszakra vonatkozó válaszokat, elmondható, hogy mindkét időszakban a Vevőközpontúság áll az első helyen, ezt követte a Covid19 előtt a Kapcsolatok kezelésére vonatkozó alapelv, melyet a Covid19 idején felváltott a Vezetői szerepvállalás alapelve.

4.2.7 A minőségirányítási szabványkövetelmények jelentőségének változása

A szervezet környezete című szabványfejezetben szereplő követelmények jelentőségének változása

A 14. ábra a 4., A szervezet környezete című szabványfejezetben szereplő követelmények jelentőségének változását szemlélteti.

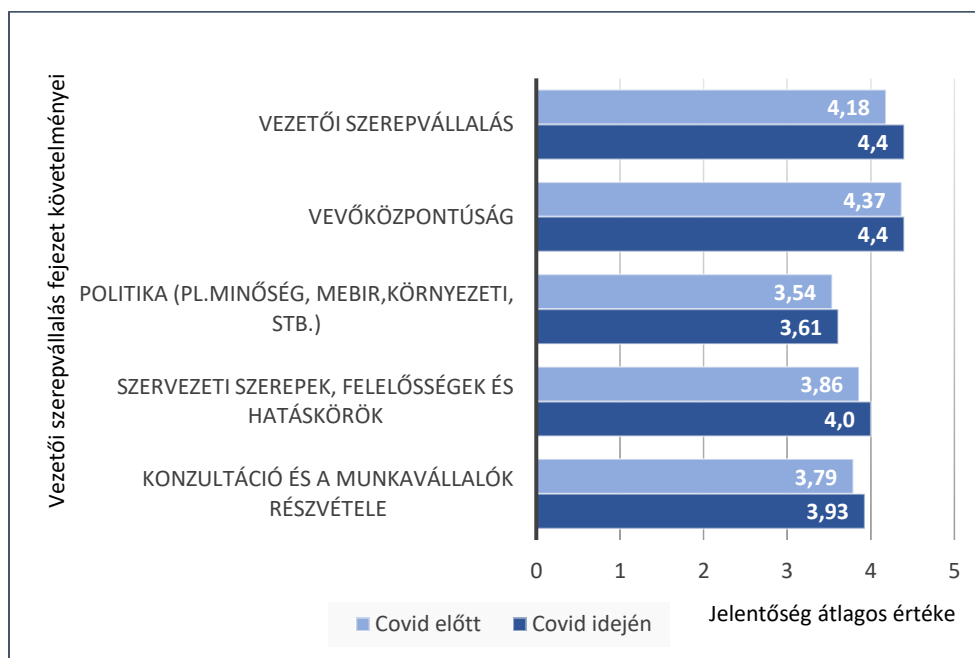


14. ábra. A minőségirányítási rendszerre vonatkozó szabványkövetelmények jelentőségének változása a szabvány 4. fejezetéhez kapcsolódóan (forrás: saját szerkesztés)

A 4. szabványfejezetben található, Az érdekelt felek szükségleteinek és elvárásainak megértése szabványkövetelmény 4,32-es átlagos értékkel a legjelentősebbnek értékelt a Covid19 idején, ezt követte A munkavállalók és egyéb érdekelt felek szükségleteinek és elvárásainak megértése szabványkövetelmény 4,23-as átlagos értékkel. Az első követelmény az ISO 9001 minőségirányítási szabvány 4. fejezetében szereplő követelmény, A munkavállalók és egyéb érdekelt felek szükségleteinek és elvárásainak megértése pedig az ISO 45001 számú, munkahelyi egészségvédelmi és biztonsági irányítási rendszerre vonatkozó szabvány követelménye, miután az ISO 45001 szabványból néhány, a téma szempontjából releváns követelmény fontossága is megkérdésre került.

A Vezetői szerepvállalás című szabványfejezetben felsorolt követelmények jelentőségének változása

A 15. ábra az 5., Vezetői szerepvállalás című fejezetben olvasható szabványkövetelmények jelentőségének változását mutatja be.



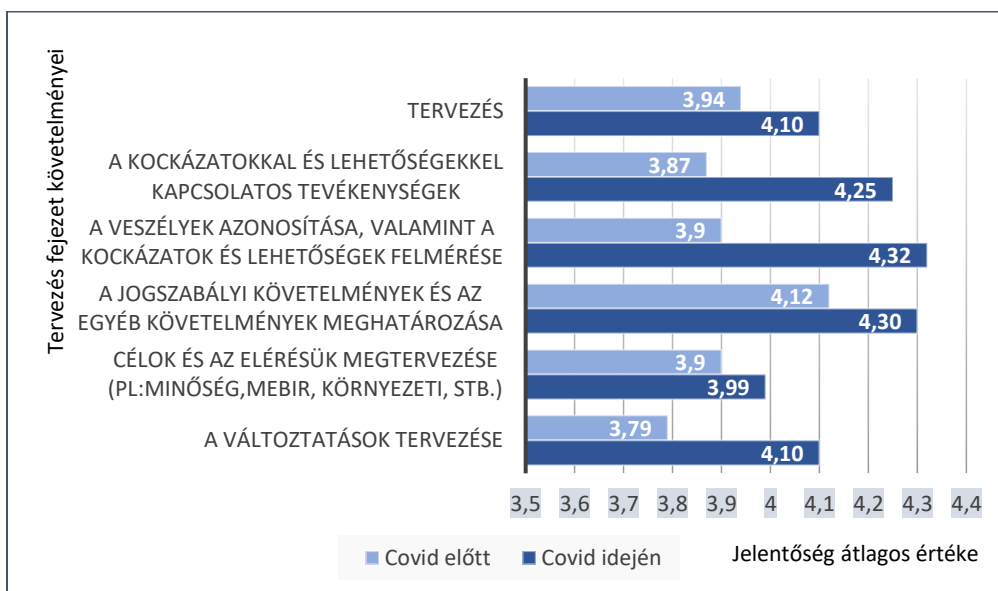
15. ábra. A minőségirányítási rendszerre vonatkozó szabványkövetelmények jelentőségének változása a 5. szabványfejezethez kapcsolódóan (forrás: saját szerkesztés)

Az 5. fejezetben szereplő Vevőközpontúságot átlagosan 4,4-re, a Vezetői szerepvállalást szintén 4,4-re értékelték. Ezeket követte a Szervezeti szerepek, felelőségek és hatáskörök követelmény jelentősége 4,0-s értékkel. Ezeket a szabványkövetelményeket tekintették a szervezetek a Covid19 idején a legjelentősebbnek.

A Tervezés című szabványfejezetben szereplő követelmények jelentőségének változása

A 16. ábrán a 6., Tervezés című fejezetben felsorolt szabványkövetelmények jelentőségének változása kerül megjelenítésre. Ehhez a szabványszakaszhoz tartozik többek között A veszélyek azonosítása, valamint a kockázatok és lehetőségek felmérése, A jogszabályi követelmények és az

egyéb követelmények meghatározása, valamint A kockázatokkal és lehetőségekkel kapcsolatos tevékenységek szabványkövetelmény is.

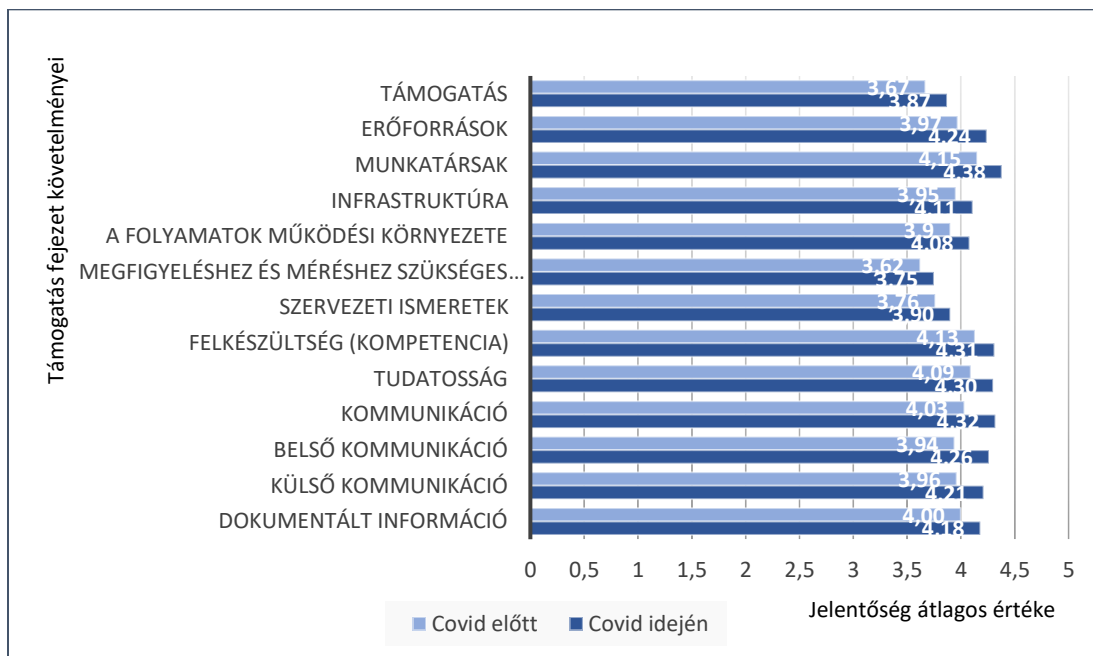


16. ábra. A szabványos irányítási rendszerre vonatkozó szabványkövetelmények jelentőségének változása a 6. szabványfejezethez kapcsolódóan (forrás: saját szerkesztés)

A szervezetek ebből a szakaszból A veszélyek azonosítása, valamint a kockázatok és lehetőségek felmérése követelményt tartották a Covid19 idején kiemelten fontosnak 4,32-es átlagos értékkel, mely az ISO 45001 szabványban szereplő szabványkövetelmény. Ezt követte a fontossági sorrendben A jogszabályi követelmények és az egyéb követelmények meghatározása szabványkövetelmény 4,30-as átlagos értékkel, mely szintén az ISO 45001 szabványkövetelménye. A Covid19-válsághelyzetben a szervezetek számára a Covid19-járvány akkor még ismeretlen veszélyeinek azonosítása és a hozzá tartozó kockázatok és lehetőségek felmérése számított a legjelentősebb követelménynek. Ezt pedig A jogszabályi követelmények és egyéb követelmények meghatározása szabványkövetelmény követte a fontosságot tekintve, hiszen a vészhelyzettel, a pandémiával és ennek kezelésével kapcsolatban számos új jogszabálynak, illetve jogszabályváltozásnak kellett a szervezeteknek megfelelniük.

A Támogatás című szabványfejezetben előírt követelmények jelentőségének változása

A 17. ábra a 7., Támogatás című szabványfejezetben olvasható szabványkövetelmények jelentőségének változását mutatja be.

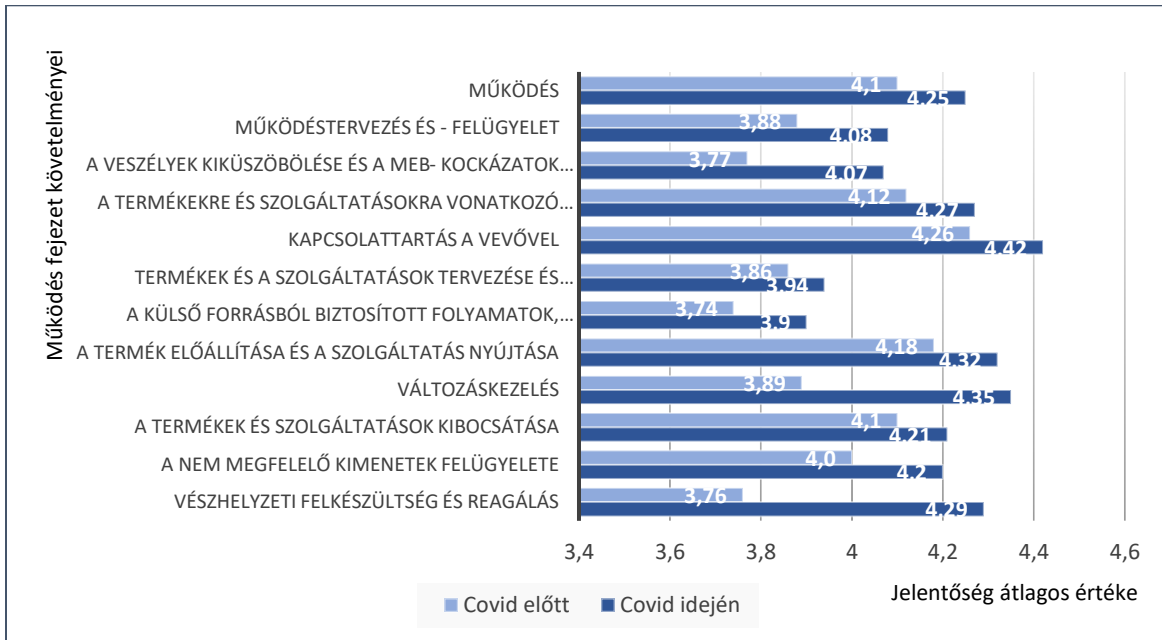


17. ábra. A minőségirányítási rendszerre vonatkozó szabványkövetelmények jelentőségének változása a 7. szabványfejezethez kapcsolódóan (forrás: saját szerkesztés)

A szervezetek a Munkatársak elköteleződésének követelményét tartották ebből a fejezetből a legfontosabbnak 4,38-as átlagos értékkel. Ezt követte a Kommunikáció 4,32-es és a Felkészültség (kompetencia) 4,31-es értékkel. A Tudatosságot szintén jelentősnek tartották, 4,30-s értéket kapott. A Covid19-válsághelyzetben a munkatársakra való fokozott odafigyelés és a velük való folyamatos kommunikáció is előtérbe került. A szabványalkotók két szabványt jelentettek meg ebben az időszakban, melyek az ISO 45001-es szabvány kiegészítéseként szintén a munkatársakra és a biztonságos munkavégzésre fókuszálnak: az ISO/PAS ISO 45003:2021 számú, A munkahelyi egészségvédelem és biztonság irányítása – Pszichológiai egészség és biztonság a munkahelyen – Irányelvek a pszichoszociális kockázatok kezelésére című szabvány, valamint az ISO/PAS 45005:2020 számú, A munkahelyi egészségvédelem és biztonság irányítása – Általános irányelvek a Covid19-járvány alatti biztonságos munkavégzéshez című szabvány.

A Működés szabványfejezetben szereplő követelmények jelentőségének változása

A 18. ábra a 8., Működés című fejezetben felsorolt szabványkövetelmények jelentőségének változását szemlélteti.

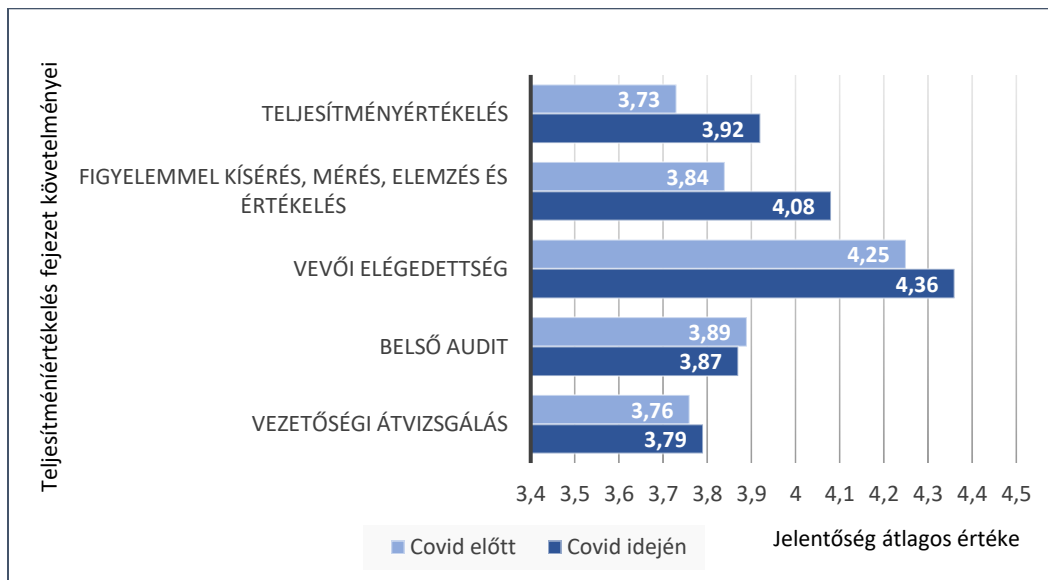


18. ábra. A minőségirányítási rendszerre vonatkozó szabványkövetelmények jelentőségének változása a 8. szabványfejezethez kapcsolódóan (forrás: saját szerkesztés)

A szervezetek a Kapcsolattartás a vevővel szabványkövetelményt tartották ebből a szakaszból a legfontosabbnak a Covid19 idején 4,42-es átlagos értékkel, ezt követte a Változáskezelés 4,35-ös átlagos értékkel. Ebben az időszakban a szervezeteknek a legfontosabb a vevőkkel történő kapcsolattartás volt, a vevőik megtartása úgy, hogy közben esetenként az ellátási láncok és a működés biztonsága is veszélybe került. A Változáskezelés azért bizonyult kiemelten fontosnak a szervezeteknek, mert alkalmazkodniuk kellett a Covid19-válsághelyzethez.

A Teljesítményértékelés szabványfejezetben felsorolt követelmények jelentőségének változása

A 19. ábra a 9., Teljesítményértékelés című fejezetben olvasható szabványkövetelmények jelentőségének változását mutatja be.

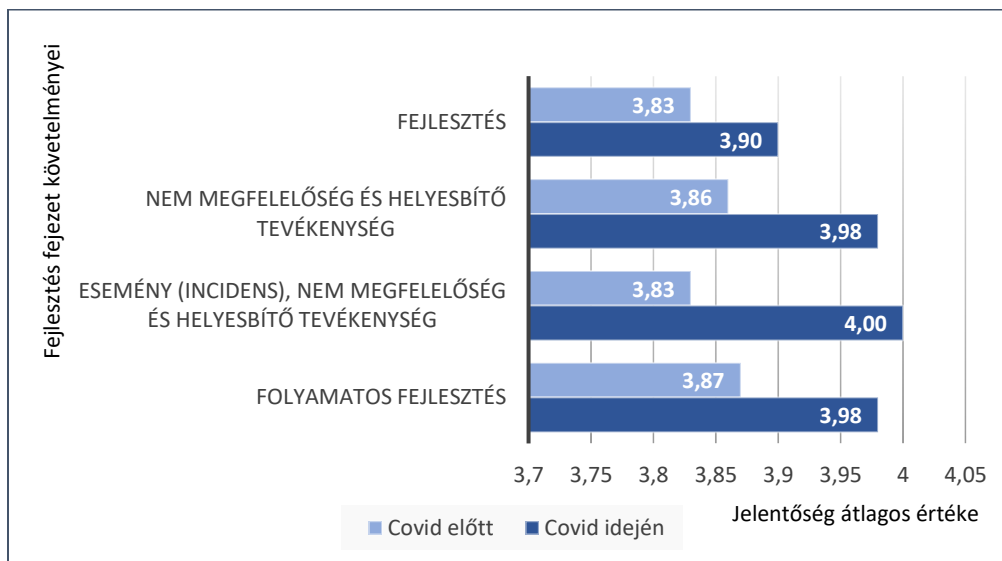


19. ábra. A minőségirányítási rendszerre vonatkozó szabványkövetelmények jelentőségének változása a 9. szabványfejezethez kapcsolódóan (forrás: saját szerkesztés)

A szervezetek ebből a fejezetből a Vevői elégedettség követelményét tartották a Covid19 idején a legfontosabbnak 4,36-os átlagos értékkel, ezt követte a Figyelemmel kísérés, mérés, elemzés és értékelés. Míg a Belső audit jelentősége a Covid19 előtti 3,89-es értékhez képest a Covid19 idején 3,87-es értékre csökkent. Ez az a kevés követelmény egyike, melynek jelentősége a Covid19 idején csökkent. Ennek oka többek között az lehet, hogy a Covid19 válsághelyzet időszakában a tanúsító szervezetek távauditokat végeztek, így az auditok jelentősége lecsökkent.

A Fejlesztés szabványfejezetben előírt követelmények jelentőségének változása

A 20. ábra a minőségirányítási rendszerre vonatkozó követelmények fontosságában beállt változást mutatja a 10., Fejlesztés című szabványfejezethez kapcsolódóan.



20. ábra. A minőségirányítási rendszerre vonatkozó szabványkövetelmények jelentőségének változása a 10. szabványfejezethez kapcsolódóan (forrás: saját szerkesztés)

A szervezetek az Esemény (incidens), nemmegfelelés és helyesbítő tevékenység nevű követelményt tartották ebből a fejezetből a legfontosabbnak 4,00-s értékkel – ennek az az oka, hogy a Covid19-válsághelyzetet a szervezeteknek egy új, váratlan eseményként kellett kezelniük és megoldaniuk. Ezt követte a Nemmegfelelés és helyesbítő tevékenység követelménye.

4.3 Összefüggés-vizsgálatok

Az alábbi fejezetben az összefüggés-vizsgálatok eredményeit mutatom be, a Covid19 válsághelyzetben a vállalati működésben a minőségirányítási alapelvek és a minőségirányítási szabványkövetelmények jelentőségének változását elemezve, továbbá kitérek a minőségirányítási szabványkövetelmények és a pénzügyi teljesítmény jelentőség változásának kapcsolatára is, végezetül pedig a szabványos irányítási rendszerek működtetésének és a vállalati jellemzők kapcsolata tekintetében végzett vizsgálat eredményeit ismertetem.

4.3.1 A minőségirányítási alapelvek jelentőségének változása a vállalati működésben a Covid19 válsághelyzetben

A minőségirányítási alapelvek jelentőségének változását vizsgálok Covid19 előtt és Covid19 idején, majd bemutatom a minőségirányítási alapelvek egymással való kapcsolatát a vizsgált időszakokban. A minőségirányítási rendszer alábbi alapelveit rangsorolták a szervezetek a jelentőségük szerint a válaszadás során:

- Vevőközpontúság
- Vezetői szerepvállalás
- A munkatársak elköteleződése
- Folyamatszempléletű megközelítés
- Fejlesztés
- Bizonyítékon alapuló döntéshozatal
- Kapcsolatok kezelése

Az elemzéshez párosított mintás t-próbát használtam.

4. táblázat. A minőségirányítási alapelvek jelentőségének változása a vizsgált időszakban – párosított mintás t-próba (forrás: saját szerkesztés)

	Szignifikancia (p-érték)
Vevőközpontúság	0,166
Vezetői szerepvállalás	0,000
A munkatársak elkötelezettsége	0,029
Folyamatszempléletű megközelítés	0,002
Fejlesztés	0,365
Bizonyítékon alapuló döntéshozatal	0,830
Kapcsolatok kezelése	0,003

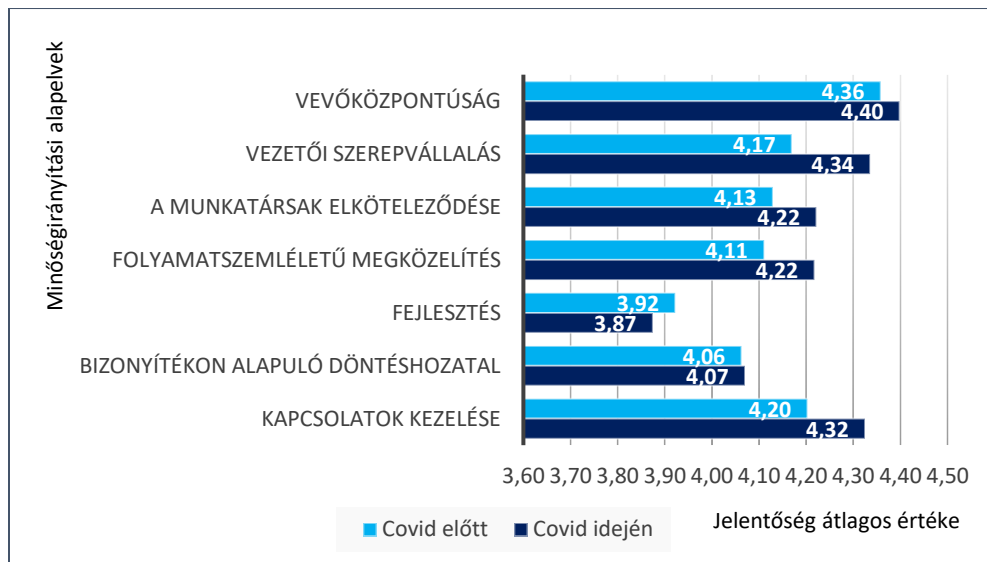
Az eredmények azt mutatják, hogy a 2., 3., 4. és 7. alapelv között szignifikáns eltérés van 5%-os szignifikanciaszinten.

- 2. Vezetői szerepvállalás
- 3. A munkatársak elköteleződése
- 4. Folyamatszemléletű megközelítés
- 7. Kapcsolatok kezelése

Az 1., 5. és 6. alapelv esetén nincs szignifikáns eltérés.

- 1. Vevőközpontúság (0,166)
- 5. Fejlesztés (0,365)
- 6. Bizonyítékon alapuló döntéshozatal (0,830)

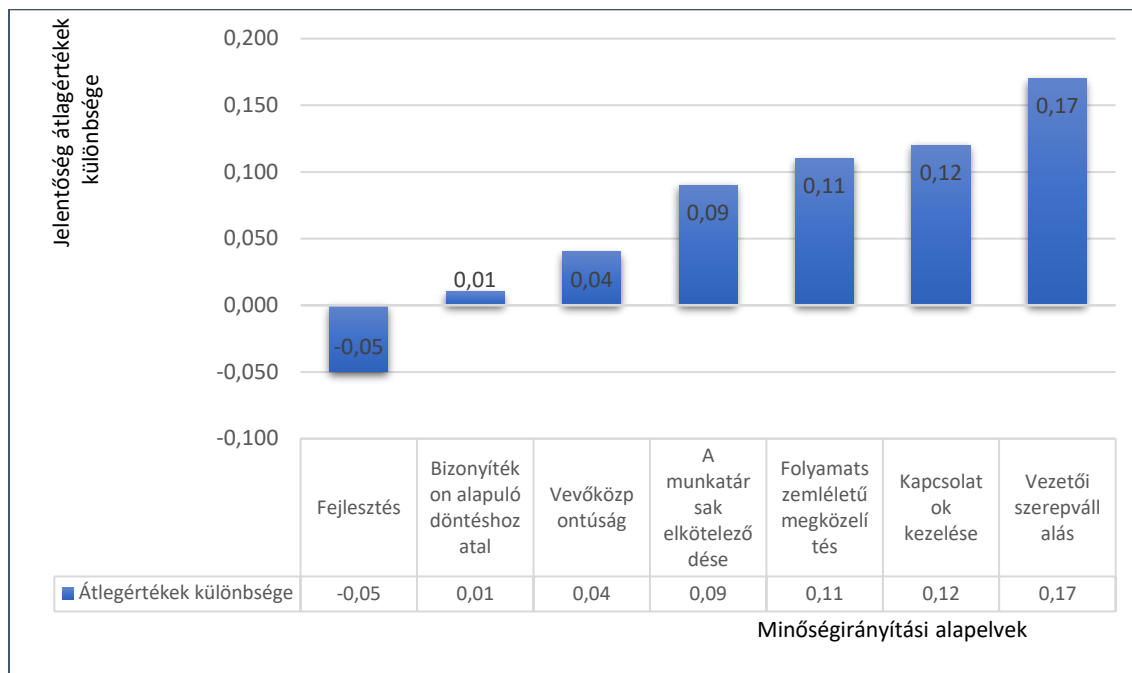
A 21. ábrán szemléltetem a vizsgálat átlagos eredményeit az alapelvek jelentőségének vonatkozásában.



21. ábra. A minőségirányítási alapelvek jelentőségének változása a vizsgált időszakokban (forrás: saját szerkesztés)

Valamennyi alapelv jelentősége nőtt a Covid19 idején, az alapelvekre adott átlagos értékeket vizsgálva, kivéve a Fejlesztés alapelvét. Nem meglepő a Fejlesztés minőségirányítási alapelv jelentőségének csökkenése, hiszen a Covid19-válsághelyzet miatti korlátozó intézkedések hatására a stratégiai beruházásokat a cégek közel egyharmada befagyasztotta (Poór et al., 2021).

A 22. ábrán az átlagértékek közötti különbség kerül feltüntetésre Covid-19 idején és Covid-19 előtt az alapelvek jelentőségére adott válaszok vonatkozásában.



22. ábra. Az átlagértékek közötti különbség a vizsgált időszakokban az alapelvekre vonatkozó szervezeti válaszok alapján
(forrás: saját szerkesztés)

A Covid19 idején a legnagyobb változás a Vezetői szerepvállalás esetén volt megfigyelhető az alapelv jelentőségét illetően, ezt követte a Kapcsolatok kezelése alapelv.

A következő fejezetben a minőségirányítási alapelvek közötti kapcsolatokra vonatkozó vizsgálatok eredményeit részletezem.

Kapcsolatvizsgálatok a minőségirányítási rendszer alapelveire vonatkozóan

Az elemzés során az egyes minőségirányítási alapelvek jelentőségének kapcsolatát tanulmányoztam a Covid19 előtt valamint Covid19 idején. Az elemzéshez a kapcsolatokat a Kendall-féle tau (τ) mutatóval vizsgáltam.

Az 5. táblázat ezen összefüggés-vizsgálatok eredményeit tartalmazza mátrixos formában, ahol a táblázat soraiban és oszlopaiban ugyanaz a hét minőségirányítási alapelv szerepel.

5. táblázat. Kapcsolatvizsgálat: az alapelvek kapcsolatvizsgálatainak eredményei Covid19 előtt/idején
(forrás: saját szerkesztés)

Kendall-féle tau_b	Vevő központúság (előtt/idején)	Vezetői szerepvállalás	A munkatársak elköteleződése	Folyamatszemléletű megközelítés	Fejlesztés	Bizonyítékon alapuló döntéshozatal	Kapcsolatok kezelése
Vevő-központúság (előtt/idején)	1,000	,517**	,444**	,388**	,353**	,404**	,512**
		,438**	,373**	,345**	,283**	,401**	,504**
Vezetői szerepvállalás (előtt/idején)	,517**	1,000	,514**	,459**	,372**	,446**	,507**
	,438**		,440**	,439**	,290**	,333**	,471**
A munkatársak elköteleződése (előtt/idején)	,444**	,514**	1,000	,532**	,402**	,376**	,443**
	,373**	,440**		,485**	,293**	,343**	,407**
Folyamatszemléletű megközelítés (előtt/idején)	,388**	,459**	,532**	1,000	,520**	,440**	,367**
	,345**	,439**	,485**		,439**	,456**	,320**
Fejlesztés (előtt/idején)	,353**	,372**	,402**	,520**	1,000	,370**	,427**
	,283**	,290**	,293**	,439**		,391**	,345**
Bizonyítékon alapuló döntéshozatal (előtt/idején)	,404**	,446**	,376**	,440**	,370**	1,000	,462**
	,401**	,333**	,343**	,456**	,391**		,469**
Kapcsolatok kezelése (előtt/idején)	,512**	,507**	,443**	,367**	,427**	,462**	1,000
	,504**	,471**	,407**	,320**	,345**	,469**	

A táblázatban az adott négyzet felső sorában a Covid19 előtti érték, míg az adott négyzet alsó sorában a Covid19 idején láthatóak a kapcsolatok eredményei az adott alapelvek jelentőségét illetően. A mátrix átlójában a fekete háttérrel jelölt cellák a determinisztikus összefüggéseket jelzik, ahol az egyes változók önmagukkal való kapcsolata olvasható le, itt atau értéke definíció szerint 1. Az eredmények szimmetrikusan duplikálódnak ezen a fekete átlón. Valamennyi tau szignifikáns és pozitív értékű, ami azt jelenti, hogy a szervezeteknél minél fontosabb az egyik, irányítási rendszerre vonatkozó alapelv, annál fontosabb a másik alapelv is. Minden kapcsolat legalább közepesen erős ($0,2 < \tau$). Sötétszürkével jelöltem azokat a kapcsolatokat (Folyamatszemléletű megközelítés és A

munkatársak elköteleződése), amelyek a minőségirányítási elvek közül a legmagasabb értéket mutatják, míg világosszürkével a legkevésbé erős kapcsolatokat (Fejlesztés és Vevőközpontúság). Először a Covid19 előtti időszakot illetően ismertetem az alapelvek jelentőségére vonatkozó kapcsolatok erősségét és irányát, ezek közül a kapcsolatok közül a legerősebbet részletesen is bemutatva. Ezután a Covid19 idején (2020. március – 2021. december) mutatom be az alapelvek jelentősége közötti kapcsolatokat.

A Covid19 előtti időszakra vonatkozóan a minőségirányítási alapelvek kapcsolatának vizsgálata

A Covid19 előtti időszakban a minőségirányítási alapelvek közötti kapcsolatok erősségét vizsgálva, közepes pozitív kapcsolat mutatható ki – 0,532-es értékkel – A munkatársak elkötelezettsége és a Folyamatszempléletű megközelítés alapelvek között. A szabványos irányítási rendszerek egyik alapja a folyamatszemplélet. A munkatársak elköteleződése és a Folyamatszempléletű megközelítés közötti közepes pozitív kapcsolattal összefüggésben fontosnak tartom kiemelni, hogy egy minőségirányítási rendszer nem képzelhető el elkötelezett munkatársak nélkül, akik a folyamatokat válsághelyzetben is végre tudják hajtani (Luburić, 2015). A megkérdezettek egyik válasza szintén alátámasztja a munkatársakra való odafigyelés fontosságát: „Személyesen megkérdeztem az ottani kollégáimat, hogy a cég mit tud tenni azért, hogy még jobban segítse őket. Emellett a válság után kezdtünk el a munkatársakkal stratégiaváltásról beszélni, mert a járvány megszűnése után az üzleti környezet már nem lesz olyan, mint megszoktuk.”

A következő fejezetben a Covid19 idején mutatom be az alapelvek jelentősége közötti kapcsolatokat.

A Covid19 idejére vonatkozóan a minőségirányítási alapelvek kapcsolatának vizsgálata

A Covid19 idején vizsgálva a közepesen erős kapcsolatok közül a Kapcsolatok kezelése és a Vevőközpontúság a legerősebb 0,504-es értékkel. A minőségirányítási alapelvek szerint tartós siker nagyobb valószínűséggel érhető el, ha a szervezet úgy ápolja a kapcsolatait az érintettekkel, hogy optimalizálja azok teljesítményére gyakorolt hatását. A Covid19-válsághelyzetben kiemelten

fontosnak bizonyult az érdekelt felekkel való kapcsolattartás és a megfelelő reagálás az érdekelt felek jelzéseire, észrevételeire, úgymint hatósági észrevételek, ezekre vonatkozó szabályozások változása és ezek betartása. A tulajdonosi elvárások teljesítésével kapcsolatos teendők is idetartoznak, amit a következő példa is alátámaszt: „Túl sok váratlan esemény volt azokban a napokban, ami azonnali reakciókat igényelt. Például a tulajdonosi kör képviselőit is folyamatosan információkkal kellett ellátni, mert ezzel lehetett az aggodalmukat csökkenteni. Ugyan kommunikáltam velük, elégedettek is voltak azzal, amit kaptak infót.”

A Kapcsolatok kezelése és a Vevőközpontúság alapelvek kapcsolatát Luburić (2015) is kiemeli, szerinte az ügyfélközpontúság fontos minőségirányítási elv és a vállalkozások sikerének egyik kulcsa. Véleménye szerint az ügyfélközpontúság jelentős eredményeket hozhat a vevői igények feltárásában és az elvárások biztosításában. A szervezeteknek a Covid19-válsághelyzetben is ki kellett szolgálniuk a vevőket, amihez esetenként az ellátási és beszállítói láncok megváltoztatása, átszervezése külön megoldandó feladatként jelentkezett. Ehhez kapcsolódik Singh (2020) megállapítása is, mely szerint a világiárvány minden ágazatban érezhető volt, és vállalkozások millióit érintette, beleértve a Vevőközpontúságot és a vevőkapcsolatok kezelését is.

Mindkét vizsgált időszakban a leggyengébb kapcsolatot a Fejlesztés és a Vevőközpontúság kapcsolata mutatja. A válaszadó szervezetek a Covid19 előtt sem minősítették nagyon jelentősnek (0,353-as értékű a kapcsolat erőssége), de a Covid19 idejére vonatkozóan ez az érték 0,283-ra csökkent, ami azt jelenti, hogy a Vevőközpontúság vonatkozásában a szervezetek nem tartották fontosnak a Fejlesztést. A Covid19-válsághelyzetben a válságra és a megváltozott körülményekre való reagálás, valamint a működés folytonosságának fenntartása volt az elsődleges cél.

Összességében elmondható, hogy a minőségirányítási alapelvek tekintetében a hét alapelvből négy – a Vezetői szerepvállalás, A munkatársak elköteleződése, a Folyamatszempléletű megközelítés és a Kapcsolatok kezelése alapelvek – jelentősége változott meg szignifikánsan a Covid19-válsághelyzetben. Valamennyi alapelv jelentősége változott a vizsgált időszakban. A legnagyobb változás a Vezetői szerepvállalás jelentőségét illetően volt megfigyelhető a Covid19 idején, ezt követte a Kapcsolatok kezelése alapelv jelentőségének változása. Az első számú vezető elkötelezettsége, szerepvállalása a megváltozott körülmények között létfontosságúnak bizonyult a szervezeteknél. A kapcsolatok kezelése mind a belső, mind a külső érdekelt felek, úgymint a munkatársakkal és a vevőkkel kialakított kapcsolatok kezelését, prioritását jelentette. Az

eredmények továbbá azt is mutatják, hogy nem történt jelentős változás az alapelvek egymással való kapcsolatában Covid-19 idején a Covid-19 előtti időszakhoz képest.

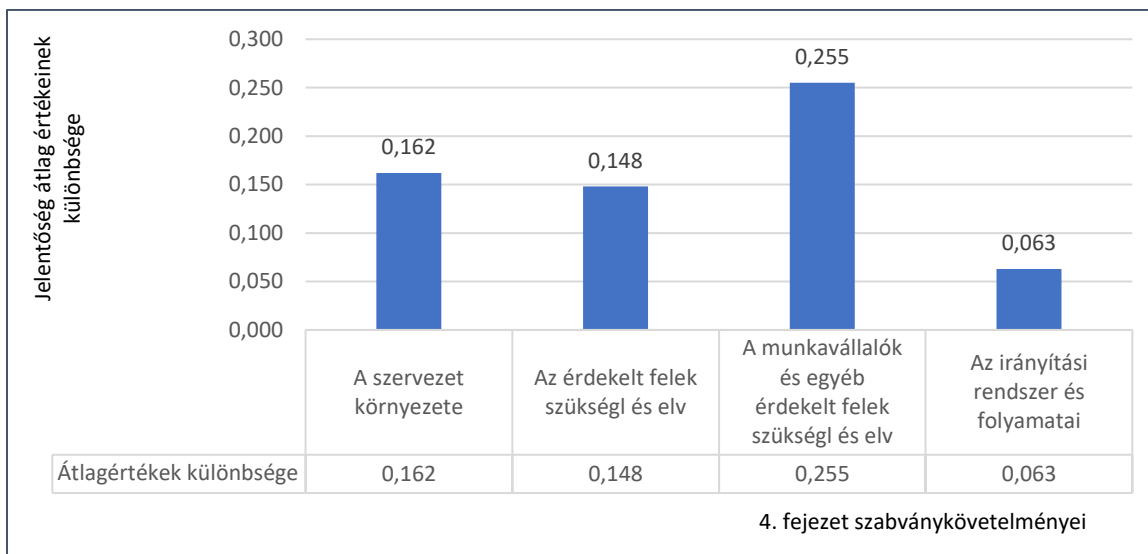
4.3.2 A minőségirányítási szabványkövetelmények jelentőségének változása Covid19 válsághelyzetben a vállalati működést illetően

A következőkben a minőségirányítási rendszerre vonatkozó ISO 9001 szabvány követelményei, valamint a munkahelyi egészségvédelmi és biztonság irányítási rendszerre vonatkozó ISO 45001 szabvány néhány, a kutatás szempontjából releváns követelménye kerülnek kiértékelésre a szervezetek válaszai alapján Covid19 előtt és Covid19 idején.

Az ISO 9001 szabványt mint a minőségirányítási rendszerek tekintetében leggyakrabban használt szabványt vettem alapul a szabványkövetelményeknél, valamint az ISO 45001 szabványt, melyhez kapcsolódóan két további szabványt adott ki a nemzetközi szabványügyi szervezet a Covid-válsághelyzetben, érzékelve a munkahelyi egészségvédelem és biztonság előtérbe kerülését. A következő fejezet a 4., A szervezet környezete című fejezetre vonatkozó szabványkövetelmények eredményeit részletezi.

4., A szervezet környezete című szabványfejezet

A következőkben a párosított mintás t-próba alapján mutatom be a szabványfejezetben felsorolt követelmények jelentőségére vonatkozó átlagos értékek változását a vizsgált időszakban. A 23. ábrán az átlagértékek közötti különbség kerül szemléltetésre Covid-19 idején és Covid-19 előtt.



23. ábra. Az átlagértékek közötti különbség A szervezet környezete című fejezet követelményeivel kapcsolatos szervezeti válaszok alapján a vizsgált időszakokra vonatkozóan (forrás: saját szerkesztés)

A legnagyobb változás Covid-19 idején és Covid-19 előtt időszak tekintetében A munkavállalók és egyéb érdekelt felek szükségleteinek és elvárásainak megértése szabványkövetelmény esetében látható, ezt követte A szervezet környezete szabványkövetelmény.

A párosított mintás t-próba eredménye:

7. táblázat. A szervezet környezete című szabványfejezetben szereplő követelmények jelentőségének változása a vizsgált időszakban – párosított mintás t-próba (forrás: saját szerkesztés)

	Szignifikancia (p-érték)
A szervezet környezete	0,000
Az érdekelt felek szükségleteinek és elvárásainak megértése	0,000
A munkavállalók és egyéb érdekelt felek szükségleteinek és elvárásainak megértése	0,000
Az irányítási rendszer és folyamatai	0,088

A szervezet környezetére vonatkozó szabványkövetelmények jelentősége esetén szignifikáns eltérés van a két időszak között az alábbi szabványkövetelményeknél:

- A szervezet környezete;
- Az érdekelt felek szükségleteinek és elvárásainak megértése;
- A munkavállalók és egyéb érdekelt felek szükségleteinek és elvárásainak megértése.

Az irányítási rendszer és folyamatai szabványkövetelmény jelentősége nem változott a két időszak tekintetében szignifikánsan.

Kapcsolatvizsgálatok

A következőkben A szervezet környezete fejezetben szereplő szabványkövetelmények kapcsolatvizsgálati elemzését mutatom be: milyen irányú és erősségű kapcsolat van az egyes szabványkövetelmények között Covid19 előtt és Covid19 idején. A 3/1.a. számú melléklet tartalmazza a kapcsolatvizsgálatok eredményeit mátrixos formában, ahol a táblázat soraiban és oszlopaiban is ugyanazok, A szervezet környezetére vonatkozó szabványkövetelmények láthatók Covid19 előtt, míg a 3/1.b. számú mellékletben Covid19 idején vizsgálva. Az elemzéshez a kapcsolatok a Kendall-féle tau (τ) mutatóval kerültek vizsgálatra. Valamennyi kapcsolat szignifikáns kapcsolat, a tau mutatóhoz tartozó p-érték 0,05-nél kisebb.

Covid19 előtt

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

Leggyengébb (közepes pozitív) kapcsolat: Az érdekelt felek szükségleteinek és elvárásainak megértése és Az irányítási rendszer és folyamatai 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 között (0,718)

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

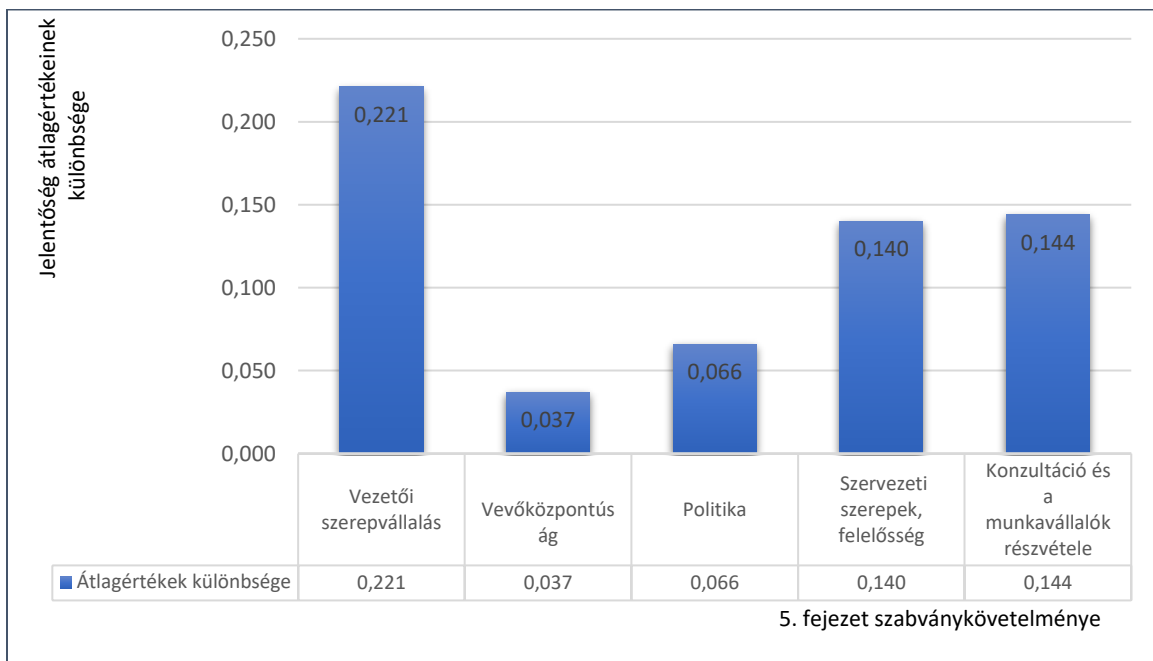
A válaszok alapján a Covid19 idején Az érdekelt felek szükségleteinek és elvárásainak megértése és A munkavállalók és egyéb érdekelt felek szükségleteinek és elvárásainak megértése

szabványkövetelmények közötti kapcsolat szorossága nőtt. Ennek az lehetett az oka, hogy a szervezetek kiemelten odafigyeltek a munkavállalókra, vevőikre, beszállítóikra és a tulajdonosokra.

A következő fejezetben az 5., Vezetői szerepvállalás című szabványfejezetben felsorolt követelményekre vonatkozó eredményeket ismertetem.

5., Vezetői szerepvállalás című szabványfejezet

A következőkben a párosított mintás t-próba alapján mutatom be a fejezetben szereplő szabványkövetelmények jelentőségére vonatkozó átlagos értékek változását a vizsgált időszakban. A 24. ábrán az átlag értékek közötti különbség került szemléltetésre Covid-19 idején és Covid-19 előtt.



24. ábra. Az átlagértékek közötti különbség a Vezetői szerepvállalás című fejezet szabványkövetelményeivel kapcsolatos szervezeti válaszok alapján a vizsgált időszakra vonatkozóan
(forrás: saját szerkesztés)

A legnagyobb változás Covid-19 idején és Covid-19 előtti időszakot vizsgálva a szabványkövetelmények jelentőségére vonatkozóan a Vezetői szerepvállalás és a Konzultáció és a munkavállalók részvétele szabványkövetelmények esetében volt megfigyelhető. Függetlenül attól,

hogy egy válság milyen mértékben zavarja meg a cég működését, végső soron a megfelelő vezetői magatartás döntő jelentőségű az alkalmazottak munkateljesítményének megőrzése és a munkavállalók részvétele szempontjából a bizonytalan időszakokban (Bartsch et al., 2021).

Az elemzéshez kapcsolódóan a párosított mintás t-próba eredménye:

8. táblázat. A Vezetői szerepvállalás szabványfejezetben olvasható követelmények jelentőségének változása a vizsgált időszakban – párosított mintás t-próba (forrás: saját szerkesztés)

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

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

- a Vezetői szerepvállalás;
- a Szervezeti szerepek, felelősség; és
- a Konzultáció és a munkavállalók részvétele tekintetében.

A Vevőközpontúság és a Politika jelentősége nem változott szignifikánsan a két időszak vonatkozásában.

Kapcsolatvizsgálatok

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

szabványkövetelmények jelentősége között a Covid-19 előtt és Covid-19 idején történt válaszok elemzése alapján. A 3/2.a. számú melléklet tartalmazza a kapcsolatvizsgálatok eredményeit mátrixos formában, ahol a táblázat soraiban és oszlopaiban is ugyanazok, a Vezetői szerepvállalásra vonatkozó szabványkövetelmények láthatók Covid19 előtt, míg a 3/2.b. számú mellékletben a Covid-19 idején vizsgálva. Az elemzéshez a kapcsolatokat a Kendall-féle tau (τ) mutatóval vizsgáltam. Valamennyi kapcsolat szignifikáns, a tau mutatóhoz tartozó p-érték 0,05-nél kisebb.

Covid19 előtt

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

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

Covid19 idején

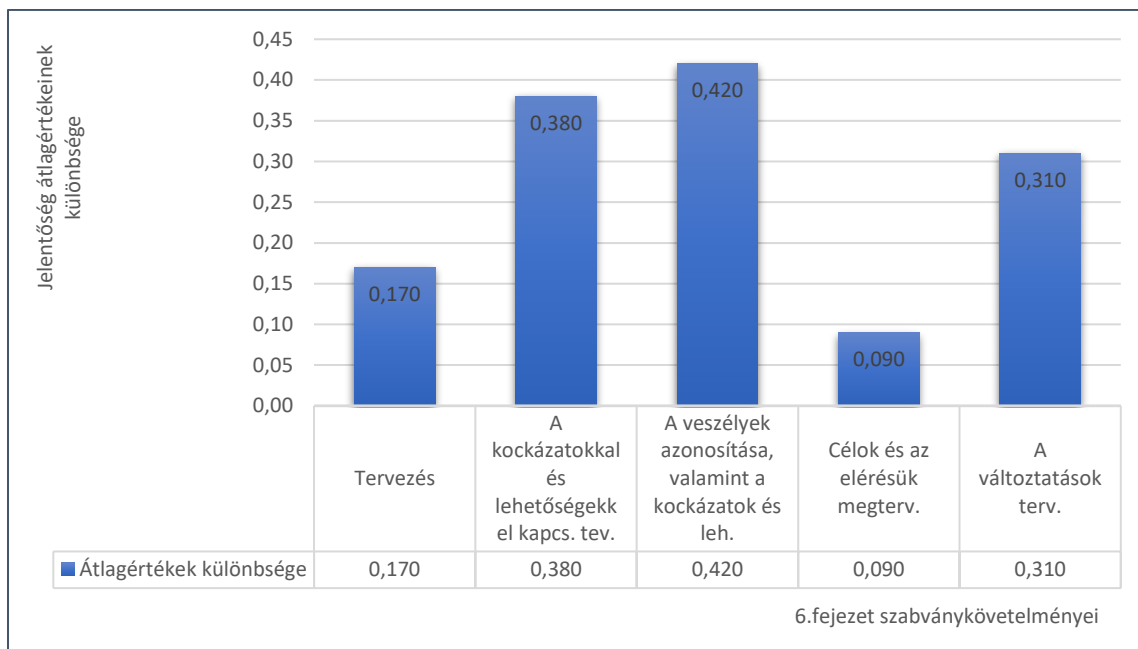
Legerősebb (közepes pozitív) kapcsolat: Szervezeti szerepek, felelőségek és Politika között (0,590)

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

A válaszok alapján a Covid19 idején a Politika és Vevőközpontúság közötti közepes pozitív kapcsolat kismértékben gyengült. A szervezetek a Vevőközpontúsággal kapcsolatban nem a Politika módosítására fókuszáltak – a vevők megtartása és zavartalan kiszolgálása volt a céljuk. A következő fejezet a 6., Tervezés című szabványfejezetben szereplő követelményekkel kapcsolatos eredményeket összegzi.

6., Tervezés című szabványfejezet

A következőkben a párosított mintás t-próba alapján mutatom be a szabványfejezetben felsorolt követelmények jelentőségére vonatkozó átlagos értékek változását a vizsgált időszakban. A 25. ábrán az átlagértékek közötti különbség kerül feltüntetésre a Covid-19 idején és Covid-19 előtti időszak vonatkozásában.



25. ábra. Az átlagértékek közötti különbség a Tervezés szabványfejezetben szereplő követelményekre vonatkozó szervezeti válaszok alapján a vizsgált időszak tekintetében (forrás: saját szerkesztés)

A legnagyobb változás Covid-19 idején és Covid-19 előtt az átlagos értékek különbségét vizsgálva A veszélyek azonosítása, valamint a kockázatok és lehetőségek felmérése szabványkövetelménynél – a munkahelyi egészségvédelmi és biztonsági irányítási rendszerre vonatkozó ISO 45001 szabványhoz kapcsolódó követelménynél – látható. Ezt követte A kockázatokkal és lehetőségekkel kapcsolatos tevékenységek szabványkövetelmény felértékelődése.

A párosított mintás t-próba eredménye:

9. táblázat. A Tervezés szabványfejezetben szereplő követelmények jelentőségének változása a vizsgált időszakban – párosított mintás t-próba (forrás: saját szerkesztés)

	Szignifikancia (p-érték)
Tervezés	0,000
A kockázatokkal és lehetőségekkel kapcsolatos tevékenységek	0,000

A veszélyek azonosítása, valamint a kockázatokkal és lehetőségek felmérése	0,000
Célok és az elérésük megtervezése	0,027
A változtatások tervezése	0,000

A 6. szabványfejezetben felsorolt követelmények vizsgálata alapján szignifikáns eltérés mutatkozik a két időszak között:

- a Tervezés;
- A kockázatokkal és lehetőségeikkel kapcsolatos tevékenységek;
- A veszélyek azonosítása, valamint a kockázatok és lehetőségek felmérése;
- Célok és az elérésük megtervezése; valamint
- A változtatások tervezése szabványkövetelmények esetén.

Kapcsolatvizsgálatok

A következőkben a 6., Tervezés című szabványfejezetben szereplő követelmények kapcsolatvizsgálati elemzését összegzem: milyen irányú és erősségű kapcsolat van az egyes szabványkövetelmények között a Covid-19 előtt és Covid-19 idején történt válaszok elemzése alapján. A 3/3.a. számú melléklet tartalmazza a kapcsolatvizsgálatok eredményeit mátrixos formában, ahol a táblázat soraiban és oszlopaiban is ugyanazok, a Tervezésre vonatkozó szabványkövetelmények láthatók Covid-19 előtt és a 3/3.b. számú mellékletben Covid-19 idején vizsgálva. Az elemzéshez a kapcsolatok a Kendall-féle tau (τ) mutatóval kerültek vizsgálatra. Valamennyi kapcsolat szignifikáns kapcsolat, a tau mutatóhoz tartozó p-érték 0,05-nél kisebb.

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)

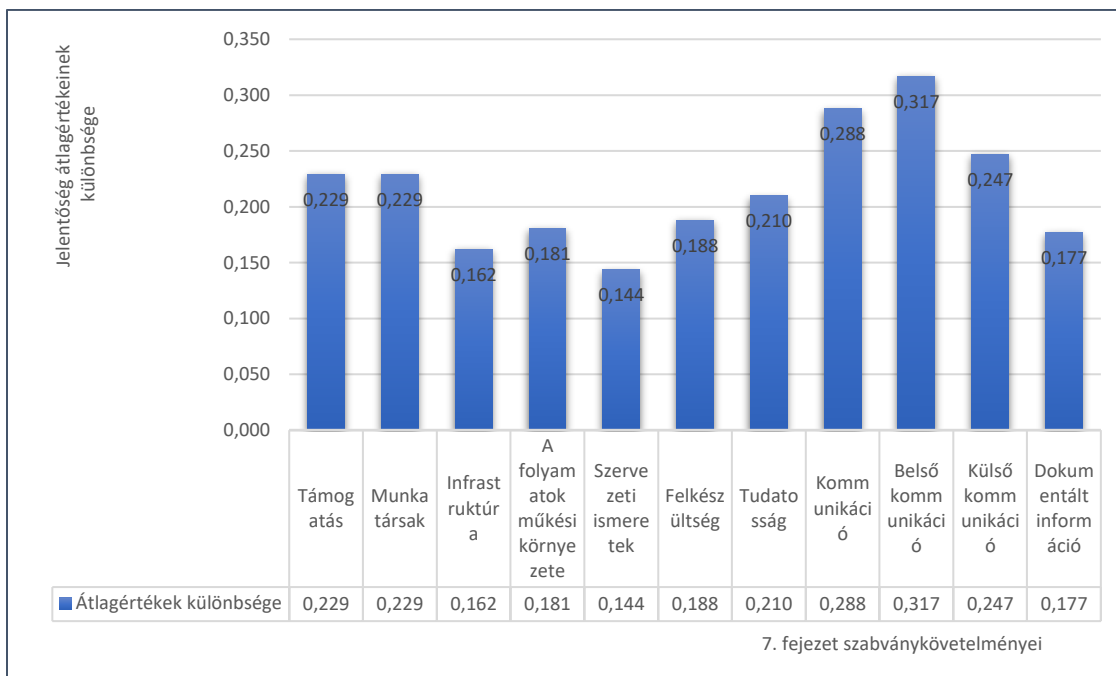
Leggyengébb (közepes pozitív) kapcsolat: Célok és elérésük megtervezése és A veszélyek azonosítása, valamint a kockázatok és lehetőségek felmérése szabványkövetelmények között (0,497)

A Covid19 idején A kockázatokkal és lehetőségekkel kapcsolatos tevékenységek és A veszélyek azonosítása, valamint a kockázatok és lehetőségek felmérése szabványkövetelmények közötti kapcsolat szorossága csökkent. A szervezetek elsősorban a veszélyek azonosítására koncentráltak, a folyamatosan változó körülményekhez igazodva.

A következő fejezetben a 7., Támogatás című fejezetben olvasható szabványkövetelmények eredményeit ismertetem.

7., Támogatás című szabványfejezet

A következőkben a párosított mintás t-próba alapján mutatom be a fejezetben szereplő szabványkövetelmények jelentőségére vonatkozó átlagos értékek változását a vizsgált időszakban. A 26. ábrán az átlagértékek közötti különbség került szemléltetésre Covid-19 idején és Covid-19 előtt.



26. ábra. A vizsgált időszakban az átlagértékek közötti különbség a Támogatás fejezet követelményeire vonatkozó szervezeti válaszok alapján (forrás: saját szerkesztés)

A legnagyobb változás Covid-19 idején és Covid-19 előtt átlagos értékek különbségét vizsgálva a Belső kommunikáció, amely a munkahelyi egészségvédelmi és biztonsági irányítási rendszerre vonatkozó ISO 45001 szabvány követelménye, valamint a Kommunikáció esetén látható. A válsághelyzetben felértékelődött a kommunikáció fontossága, amely alatt nemcsak a szervezetek kifelé történő kommunikációját kell érteni, hanem a szervezeten belüli kommunikációt is. Fontos volt, hogy valamennyi munkatárs tudja, mikor, kinek és hogyan kell kommunikálni a Covid19-válsághelyzetben.

A párosított mintás t-próba eredménye:

10. táblázat. A Támogatás szabványfejezetben felsorolt követelmények jelentőségének változása a vizsgált időszakban – párosított mintás t-próba (forrás: saját szerkesztés)

	Szignifikancia (p-érték)
Támogatás	0,000

Munkatársak	0,000
Infrastruktúra	0,000
A folyamatok működési környezete	0,000
Szervezeti ismeretek	0,000
Felkészültség	0,000
Tudatosság	0,000
Kommunikáció	0,000
Belső kommunikáció	0,000
Külső kommunikáció	0,000
Dokumentált információ	0,000

A 7. szabványfejezetben szereplő követelmények esetén szignifikáns eltérés van a két időszak között valamennyi szabványkövetelmény esetén.

Kapcsolatvizsgálatok

A következőkben a 7., Támogatás című szabványfejezet követelményeinek kapcsolatvizsgálati elemzését részletezem: milyen irányú és erősségű kapcsolat van az egyes szabványkövetelmények között Covid-19 előtt és Covid-19 idején történt válaszok elemzése alapján A 3/4.a. számú melléklet tartalmazza a kapcsolatvizsgálatok eredményeit mátrixos formában, ahol a táblázat soraiban és oszlopaiban is ugyanazok, a Támogatásra vonatkozó szabványkövetelmények láthatók Covid-19 előtt és a 3/4.b. számú mellékletben Covid-19 idején vizsgálva. Az elemzéshez a kapcsolatok a Kendall-féle tau (τ) mutatóval kerültek vizsgálatra. Valamennyi kapcsolat szignifikáns kapcsolat, a tau mutatóhoz tartozó p-érték 0,05-nél kisebb.

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)

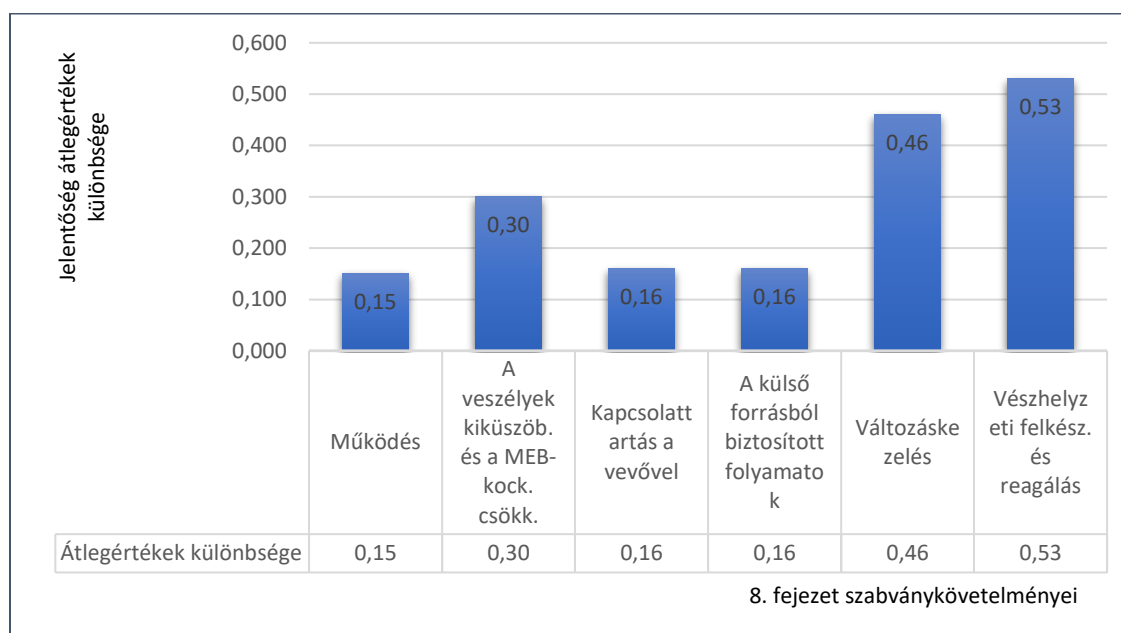
Leggyengébb (közepes pozitív) kapcsolat: Dokumentált információ és Támogatás szabványkövetelmények között (0,406)

A Covid19 idején a Dokumentált információ és Támogatás szabványkövetelmények közötti kapcsolat szorossága csökkent; a szervezetek elsősorban nem a dokumentált információkra fókuszáltak, hanem a Covid19-válság kezelésére.

A következő fejezetben a 8., Működés című szabványfejezetben előírt követelmények eredményeit ismertetem.

8., Működés című szabványfejezet

A következőkben a párosított mintás t-próba alapján mutatom be a 8. szabványfejezetben felsorolt követelmények jelentőségére vonatkozó átlagos értékek változását a vizsgált időszakban. A 27. ábrán az átlagértékek közötti különbség került szemléltetésre Covid-19 idején és Covid-19 előtt.



27. ábra. Az átlagértékek közötti különbség a Működés fejezet követelményeire vonatkozó szervezeti válaszok alapján a vizsgált időszakban
(forrás: saját szerkesztés)

A legnagyobb változás a Covid-19 idején és Covid-19 előtt átlagos értékek különbségét vizsgálva a Vészhelyzeti felkészültség és reagálás, valamint a Változáskezelés követelmények esetén látható. A Covid19-válsághelyzetet vészhelyzetként kezelték a szervezetek, ezért nem meglepő, hogy a vészhelyzetre való felkészültség és reagálás szabványkövetelményének jelentősége változott, pontosabban nőtt meg a legnagyobb mértékben. Ehhez kapcsolódik a Változáskezelés szabványkövetelmény, hiszen ehhez hasonló változásokra nem voltak felkészülve a szervezetek, amelyekre azonnal reagálniuk kellett.

A párosított mintás t-próba eredménye:

11. táblázat. A Működés szabványfejezetben felsorolt követelmények jelentőségének változása a vizsgált időszakban – párosított mintás t-próba
(forrás: saját szerkesztés)

	Szignifikancia (p-érték)
Működés	0,000
A veszélyek kiküszöbölése és a MEB-kockázatok csökkentése	0,000
Kapcsolattartás a vevővel	0,000
A külső forrásból biztosított folyamatok	0,000
Változáskezelés	0,000
Vészhelyzeti felkészültség és reagálás	0,000

A 8. fejezetben szereplő valamennyi, itt felsorolt szabványkövetelmény esetén szignifikáns eltérés figyelhető meg a két időszak között.

Kapcsolatvizsgálatok

A következőkben a 8., Működés című szabványfejezet követelményeinek kapcsolatvizsgálati elemzését ismertetem: milyen irányú és erősségű kapcsolat van az egyes szabványkövetelmények között Covid-19 előtt és Covid-19 idején történt válaszok elemzése alapján A 3/5.a. számú melléklet tartalmazza a kapcsolatvizsgálatok eredményeit mátrixos formában, ahol a táblázat soraiban és oszlopaiban is ugyanazok a működési szabványkövetelmények láthatók Covid-19 előtt és a 3/5.b. számú mellékletben Covid-19 idején vizsgálva. Az elemzéshez a kapcsolatok a Kendall-féle tau (τ) mutatóval kerültek vizsgálatra. Valamennyi kapcsolat szignifikáns kapcsolat, a tau mutatóhoz tartozó p-érték 0,05-nél kisebb.

Covid19 előtt

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

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

Covid19 idején

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

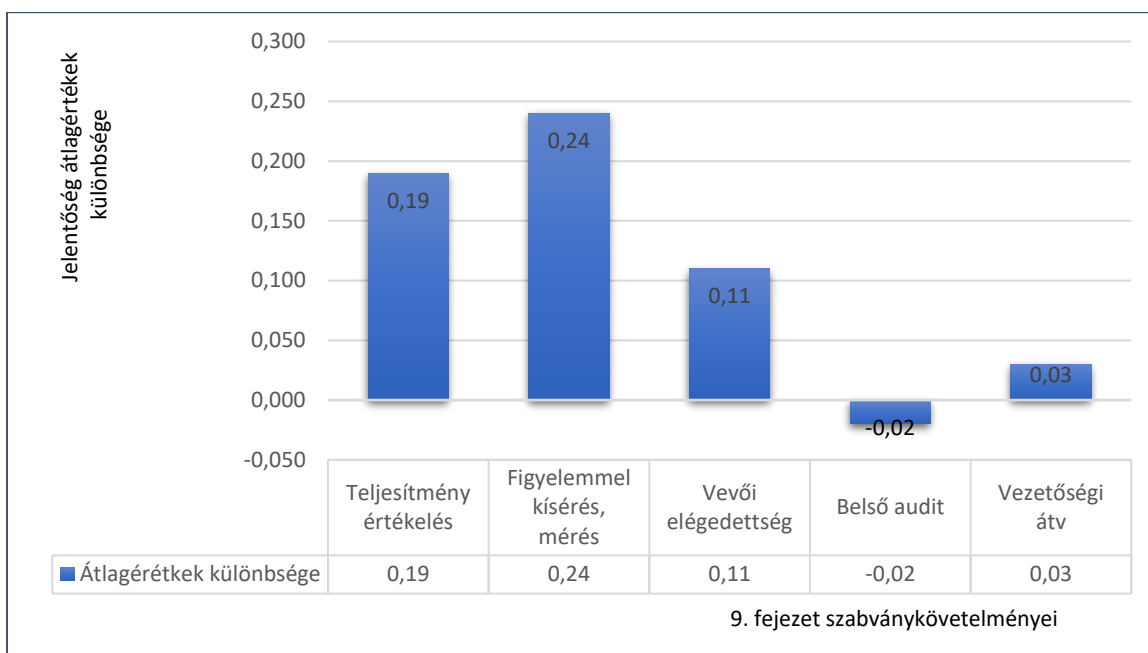
Leggyengébb (közepes pozitív) kapcsolat: Kapcsolattartás a vevővel és a Vészhelyzeti felkészültség és reagálás szabványkövetelmények között (0,395)

A válaszok alapján elmondható, hogy a Covid19 idején a Kapcsolattartás a vevővel és a Vészhelyzeti felkészültség és reagálás szabványkövetelmények közötti kapcsolat szorossága csökkent.

A következő fejezet a 9., Teljesítményértékelés című szabványfejezetben felsorolt követelményekre vonatkozó eredményeket mutatja be.

9., Teljesítményértékelés című szabványfejezet

A következőkben a párosított mintás t-próba alapján mutatom be a szabványfejezetben szereplő követelmények jelentőségére vonatkozó átlagos értékek változását a vizsgált időszakban. A 28. ábrán az átlagértékek közötti különbség kerül feltüntetésre Covid-19 idején és Covid-19 előtt.



28. ábra. Az átlagértékek közötti különbség a Teljesítményértékelés szabványfejezet követelményeire vonatkozó szervezeti válaszok alapján a vizsgált időszakban (forrás: saját szerkesztés)

A Covid19 idején a legnagyobb változás a Covid19 előtti időszak átlagos értékeinek különbségét tekintve a Figyelemmel kísérés, mérés, valamint a Teljesítményértékelés követelményeknél látszik. A Covid19-válsághelyzetben a válságra való megfelelő reagálás szempontjából a Figyelemmel kísérés, mérés kiemelten fontosnak bizonyult, valamint a Teljesítményértékelés abban a tekintetben, hogy a szervezet tudta-e azt a teljesítményt tartani a Covid19-válsághelyzetben, mint korábban.

A párosított mintás t-próba eredménye:

12. táblázat. A Teljesítményértékelés szabványfejezetben olvasható követelmények jelentőségének változása a vizsgált időszakban – párosított mintás t-próba (forrás: saját szerkesztés)

	Szignifikancia (p-érték)
Teljesítményértékelés	0,000
Figyelemmel kísérés, mérés	0,000
Vevői elégedettség	0,004
Belső audit	0,776
Vezetőségi átvizsgálás	0,410

A 9. szabványfejezetben szereplő alábbi követelmények esetén szignifikáns eltérés mutatkozik a két időszak között:

- Teljesítményértékelés
- Figyelemmel kísérés, mérés
- Vevői elégedettség

A Belső audit és a Vezetőségi átvizsgálás jelentősége nem változott a két időszak tekintetében szignifikánsan.

Kapcsolatvizsgálatok

A következőkben a 9., Teljesítményértékelés című szabványfejezet követelményeinek kapcsolatvizsgálati elemzését ismertetem: milyen irányú és erősségű kapcsolat van az egyes szabványkövetelmények között Covid-19 előtt és Covid-19 idején történt válaszok elemzése alapján. A 3/6.a. számú melléklet tartalmazza a kapcsolatvizsgálatok eredményeit mátrixos formában, ahol a táblázat soraiban és oszlopaiban is ugyanazok, a Teljesítményértékelésre vonatkozó szabványkövetelmények láthatók Covid-19 előtt és a 3/6.b. számú mellékletben Covid-19 idején vizsgálva.

Az elemzéshez a kapcsolatok a Kendall-féle tau (τ) mutatóval kerültek vizsgálatra. Valamennyi kapcsolat szignifikáns kapcsolat, a tau mutatóhoz tartozó p-érték 0,05-nél kisebb.

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)

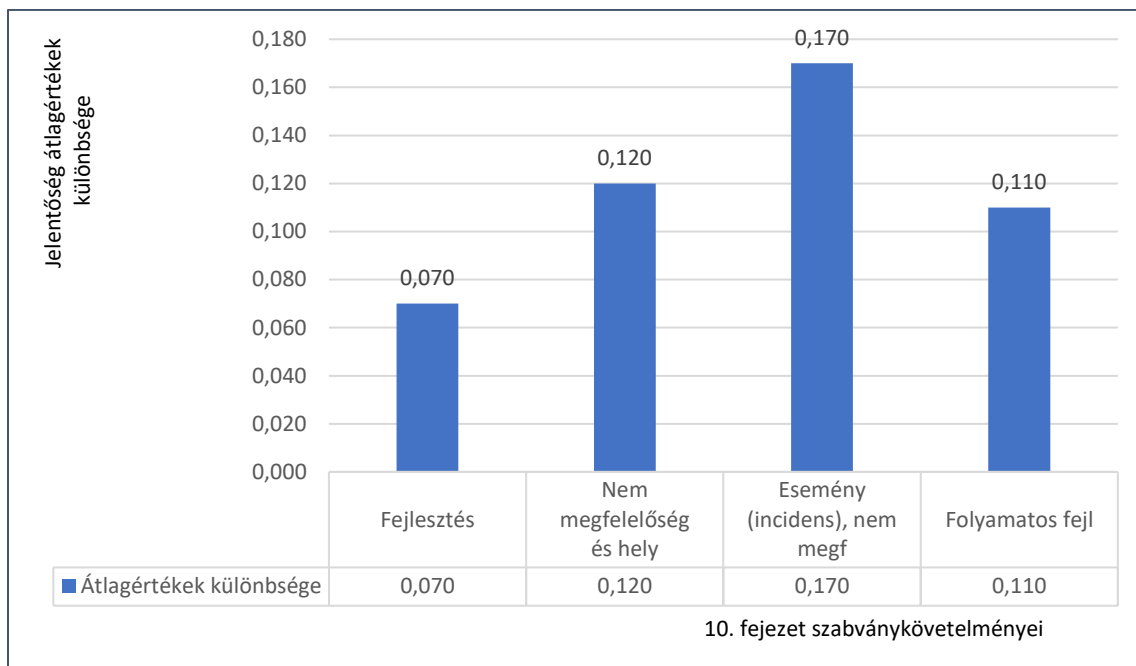
Leggyengébb (közepes pozitív) kapcsolat: Belső audit és Vevői elégedettség szabványkövetelmények között (0,415)

A Covid19 idején a Figyelemmel kísérés, mérés, elemzés és értékelés és a Teljesítményértékelés szabványkövetelmények közötti kapcsolat szorossága csökkent. A Teljesítményértékelés nem került fókuszba ebben az időszakban a szervezetek életében.

A következő fejezet a 10., Fejlesztés című szabványfejezetben szereplő követelmények vizsgálatának eredményeiről ad áttekintést.

10., Fejlesztés című szabványfejezet

A következőkben a párosított mintás t-próba alapján ismertetem a szabványfejezetben előírt követelmények jelentőségére vonatkozó átlagos értékek változását a vizsgált időszakban. A 29. ábrán az átlagértékek közötti különbség kerül feltüntetésre Covid-19 idején és Covid-19 előtt.



30. ábra. Az átlagértékek közötti különbség a Fejlesztés szabványfejezet követelményeire vonatkozó szervezeti válaszok alapján a vizsgált időszakban (forrás: saját szerkesztés)

A legnagyobb változás Covid-19 idején és Covid-19 előtt átlagos értékek különbségét vizsgálva az Esemény (incidens), nemmegfelelés és helyesbítő tevékenység szabványkövetelménynél mutatkozik. Ez a szabványkövetelmény a munkahelyi egészségvédelmi és biztonsági irányítási rendszerre vonatkozó ISO 45001 szabvány azon követelménye, mely az események, incidensek és nemmegfelelések kezelését írja elő a szervezetek számára. Nem meglepő módon a Covid19-válsághelyzetben is ez volt a szervezetek számára a legjelentősebb szabványkövetelmény, mely segítette a szervezeteket a Covid19-válsághelyzet kezelésében is. Ezt követte az ISO 9001 szabvány Nemmegfelelések és helyesbítő tevékenység kezelésére vonatkozó követelménye.

A párosított mintás t-próba eredménye:

13. táblázat. A Fejlesztés szabványfejezetben szereplő követelmények jelentőségének változása a vizsgált időszakban – párosított mintás t-próba (forrás: saját szerkesztés)

	Szignifikancia (p-érték)
Fejlesztés	0,100

Nemmegfelelőség és helyesbítő tevékenység	0,001
Esemény (incidens), nemmegfelelőség és helyesbítő tevékenység	0,000
Folyamatos fejlesztés	0,020

A 10. szabványfejezetben előírt alábbi követelmények esetén szignifikáns eltérés mutatható ki a két időszak tekintetében:

- Nemmegfelelőség és helyesbítő tevékenység
- Esemény (incidens), nemmegfelelőség és helyesbítő tevékenység
- Folyamatos fejlesztés

A Fejlesztés jelentősége nem változott a két időszak tekintetében szignifikánsan.

Kapcsolatvizsgálatok

A következőkben a 10., Fejlesztés című szabványfejezet követelményeinek kapcsolatvizsgálati elemzését részletezem: milyen irányú és erősségű kapcsolat van az egyes szabványkövetelmények között Covid-19 előtt és Covid-19 idején történt válaszok elemzése alapján. A 3/7.a. számú melléklet mátrixos formában tartalmazza a kapcsolatvizsgálatok eredményeit: a táblázat soraiban és oszlopaiban is ugyanazok, a Fejlesztésre vonatkozó szabványkövetelmények láthatók Covid-19 előtt és a 3/7.b. számú mellékletben Covid-19 idején vizsgálva. Az elemzéshez a kapcsolatok a Kendall-féle tau (τ) mutatóval kerültek vizsgálatra. Valamennyi kapcsolat szignifikáns kapcsolat, a tau mutatóhoz tartozó p-érték 0,05-nél kisebb.

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)

A válaszok alapján a Covid19 idején az Esemény (incidens), nemmegfelelőség és helyesbítő tevékenység és a Fejlesztés közötti kapcsolat szorossága gyengült; a szervezetek elsősorban nem a fejlesztésekre fókuszáltak.

A minőségirányítási szabványkövetelmények jelentőségének változása kapcsán az eredményeim összességében azt mutatják, hogy a negyven szabványkövetelményből hat követelményt – Az irányítási rendszer folyamatai, a Vevőközpontúság, a Politika, a Belső audit, a Vezetőségi átvizsgálás és a Fejlesztés szabványkövetelményeket – kivéve harmincnégy szabványkövetelmény jelentősége szignifikánsan eltér a vizsgált időszakban. A legnagyobb változás A munkavállalók és egyéb érdekelt felek szükségleteinek 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 figyelhető meg a válaszok alapján a Covid19 idejére vonatkozóan a Covid19 előtti időszakhoz képest. Az egymással való kapcsolatuk erős pozitív kapcsolatot mutat, ez a kapcsolat csak néhány esetben közepes pozitív. Összességében elmondható, hogy a Covid19 idején a szabványkövetelmények egymással való kapcsolata nem változott jelentős mértékben a Covid19 előttihez képest.

A következő fejezetben azt vizsgálom, van-e kapcsolat a szabványkövetelmények jelentőségének változása és a vállalatok pénzügyi teljesítményében (kategóriájában) bekövetkezett változás között.

4.3.3 A minőségirányítási szabványkövetelmények jelentősége és a pénzügyi teljesítmény változásának vizsgálata

A szabványkövetelmények jelentőségének változása és a vállalatok pénzügyi teljesítményében bekövetkezett változás közötti kapcsolatot vizsgáltam Covid-19 előtt és Covid-19 idején. Az éves

nettó árbevételt használtam a pénzügyi teljesítmény mérésére. Az elemzéshez a kapcsolatok a Kendall-féle tau (τ) mutatóval kerültek vizsgálatra. Arra voltam kíváncsi, hogy milyen irányú és erősségű kapcsolat van az egyes változók között. A 13. táblázat tartalmazza a kapcsolatvizsgálatok eredményeit, ahol a táblázat sorában az éves nettó árbevételen alapuló kategória változása, az oszlopaiban pedig a szabványkövetelmények jelentőségének változása alapján a kapcsolat szorosságának értéke látható. A táblázat értékei a korrelációs értékeket mutatják.

A továbbiakban csak azokat a minőségirányítási szabványfejezeteket tárgyalom, amelyek esetében szignifikáns kapcsolat mutatkozott a szabványkövetelmények jelentőségének változása és az árbevétel-kategória változása vonatkozásában a vizsgált időszakban.

14. táblázat. A 4., A szervezet környezete című szabványfejezetben szereplő követelmények jelentőségének és az árbevétel változásának kapcsolata (forrás: saját szerkesztés)

	4. fejezet			
Kendall-féle tau_b	A szervezet környezete	Az érdekelt felek szükségletei	A munkaváll. és egyéb érdekelt felek szükségletei	Az irány. rendszer és folyamatai
Árbevétel-különbség	0,038	0,074*	0,081*	0,078*

Véleményem szerint A szervezet környezetére vonatkozóan azért mutatkozik kapcsolat az árbevétel tekintetében a vizsgált időszakban, mert a Covid19-válsághelyzet a szervezetek környezetére is hatással volt, különösen a munkavállalókat és egyéb érdekelt feleket illetően.

A 4., A szervezet környezetére vonatkozó szabványfejezetben előírt követelmények jelentőségének változása és az árbevétel-változás közötti kapcsolatot vizsgálva, A munkavállalók és egyéb érdekelt felek szükségleteinek és elvárásainak megértése szabványkövetelmény esetében látható gyenge pozitív kapcsolat. Azok a szervezetek, amelyeknél az árbevétel-különbség jelentős volt a Covid19 időszakában, a munkavállalók és egyéb érdekelt felek szükségleteire is jobban tudtak reagálni.

A minőségirányítási rendszerre vonatkozó ISO 9001 szabvány további fejezeteit vizsgálva, a 7., Támogatás című fejezet kapcsán mutatkozik még szignifikáns kapcsolat.

15. táblázat. A 7., Támogatás című szabványfejezetben felsorolt követelmények jelentőségének változása és az árbevétel-változás közötti kapcsolat
(forrás: saját szerkesztés)

	7. fejezet								
Kendall-féle tau_b	Munkatársak	Infrastruktúra	A folyamatok működési környezete	Szervezeti ismeretek	Felkészültség (kompetencia)	Tudatosság	Belső kommunikáció	Külső kommunikáció	Dokumentált információ
Árbevétel-különbség	-0,011	0,056	0,028	0,031	0,030	0,048	0,037	0,089**	0,037

A Külső kommunikáció szabványkövetelmény jelentőségének változása és az éves nettó árbevétel változása közötti kapcsolat gyenge pozitív. A Külső kommunikáció a Covid19-válsághelyzetben a prioritások közé tartozott a válaszadó szervezetek szerint is, azok a szervezetek pedig, ahol az éves nettó árbevétel nőtt, többet tudtak áldozni a külső kommunikációra. A vállalatvezetői interjúk alapján is arra lehet következtetni, hogy felerősödött a kommunikáció szerepe mind a szervezeten belül, mind a szervezeten kívül; több személyes és online megbeszélésre volt szükség ebben az időszakban a szervezeteknél.

Az ISO 9001 minőségirányítási szabvány további követelményei esetében a követelmények jelentőségének változása és az éves nettó árbevétel változása közötti kapcsolatot vizsgálva elmondható, hogy csak néhány esetben találtam nagyon gyenge pozitív kapcsolatot – ezek bemutatásától most eltekintek.

4.3.4 A szabványos irányítási rendszer működtetésének és a vállalati jellemzők jelentőségváltozásának vizsgálata

A következőkben azt vizsgálom, hogy a szabványos irányítási rendszert használó szervezetek és a szervezetek vállalati jellemzői között milyen különbségek vannak azokhoz képest, akik nem működtetnek szabványos irányítás rendszert.

A szabványos irányítási rendszer működtetése és a szervezeti forma közötti összefüggés

Az alábbiakban azt vizsgálom, hogy a szabványos irányítási rendszert működtető szervezetek és a szervezeti forma között milyen különbségek vannak, azokhoz képest, akik nem működtetnek.

A 15. táblázat a szabványos irányítási rendszer működtetése és a szervezeti forma közötti megoszlást mutatja.

16. táblázat. Keresztábra: a szabványos irányítási rendszer működtetése és a szervezeti forma (forrás: saját szerkesztés)

		Működtet-e szabványos rendszert?		Összesen
		Igen	Nem	
Szervezeti forma	Betéti társaság (bt.)	12,3%	87,7%	100,0%
	Egyéb	37,5%	62,5%	100,0%
	Egyéni cég / egyéni vállalkozás	16,7%	83,3%	100,0%
	Korlátolt felelősségű társaság (kft.)	29,8%	70,2%	100,0%
	Közkereseti társaság (kkt.)	33,3%	66,7%	100,0%
	Részvénytársaság (rt.)	73,5%	26,5%	100,0%
	Szövetkezet	11,1%	88,9%	100,0%
Összesen		31,5%	68,5%	100,0%

A megkérdezett szervezetek közül a részvénytársaságok 73,5%-a, a közkereseti társaságok 33,3%-a és a korlátolt felelősségű társaságok 29,8%-a működtetett szabványos irányítási rendszert. A teljes mintához képest a részvénytársaságok a legnagyobb arányban, míg a szövetkezetek a legkisebb arányban működtettek irányítási rendszert.

A 16. táblázat a szabványos irányítási rendszer működtetése és a szervezeti forma közötti összefüggést khi-négyzet-próba alapján mutatja be.

17. táblázat. Kapcsolatvizsgálat (khi-négyzet-próba): a szabványos irányítási rendszer működtetése és a szervezeti forma
(forrás: saját szerkesztés)

	Érték	Szabadságfok (df)	Aszimptotikus szignifikancia (kétoldalú), p-érték
Pearson-féle khi-négyzet	72,107 ^a	6	0,000
Érvényes esetszám	859		

A khi-négyzet-próba szignifikanciaértéke alapján 95%-os biztonsággal alátámasztva (5%-os hibaértékkel) megállapítható, hogy a nullhipotézis elvethető, tehát kijelenthető, hogy a két változó (szabványos irányítási rendszerek működtetése és szervezeti forma) között összefüggés áll fenn, a vizsgált két változó között függőségi viszony van. A próba alapján ($p < 0,05$) kijelenthető, hogy a két változó közötti összefüggés szignifikáns.

A 17. táblázat a szabványos irányítási rendszer működtetése és a szervezeti forma közötti kapcsolat erősségét a Cramer-együttható alkalmazása alapján szemlélteti.

18. táblázat. Kapcsolatvizsgálat (Cramer-féle V): a szabványos irányítási rendszer működtetése és a szervezeti forma
(forrás: saját szerkesztés)

	Érték	Aszimptotikus szignifikancia
Cramer-féle V	0,290	0,000
Érvényes esetszám	859	

A szervezeti forma és a között, hogy a szervezet működtet-e szabványos irányítási rendszert, vagy nem,

- szignifikáns kapcsolat van (mivel a 17. táblázatban a Cramer-mutató p-értéke $0,000 < 0,005$),
- mégpedig közepesen erős (mivel a Cramer-féle $V = 0,290 \in [0,2; 0,7]$).

A szabványos irányítási rendszer működtetését befolyásolja a szervezeti forma.

A szabványos irányítási rendszer működtetése és a pénzügyi teljesítmény közötti összefüggések

A következőkben azt vizsgálom, hogy a szabványos irányítási rendszert működtető szervezetek és a szervezetek Covid-19 előtti (2019.évi) pénzügyi teljesítménye között milyen különbségek vannak, azokhoz képest, akik nem működtetnek.

A 18. táblázat a szabványos irányítási rendszer működtetése és a Covid19 előtti (2019. évi) éves nettó árbevétel közötti megoszlást mutatja.

19. táblázat. Keresztábra: a szabványos irányítási rendszer működtetése és a Covid19 előtti árbevétel
(forrás: saját szerkesztés)

		Működtet-e szabványos rendszert?		Összesen
		Igen	Nem	
Árbevétel a Covid19 előtt	50 millió Ft alatt	15,7%	84,3%	100,0%
	51–100 millió Ft	13,9%	86,1%	100,0%
	101–500 millió Ft	27,0%	73,0%	100,0%
	0,5–2,5 milliárd Ft	47,7%	52,3%	100,0%
	2,51–25 milliárd Ft	71,2%	28,8%	100,0%
	25,1–100 milliárd Ft	81,0%	19,0%	100,0%
	100 milliárd Ft fölött	85,7%	14,3%	100,0%
Összesen		31,5%	68,5%	100,0%

A szervezetek közül a 100 milliárd Ft fölötti éves nettó árbevételű szervezetek működtettek a Covid19 előtt is irányítási rendszereket a legnagyobb arányban, ezeket követték a 25,1–100 milliárd Ft bevételű szervezetek, majd a 2,51–25 milliárd Ft bevételűek. Nagyobb arányban működtettek még szabványos rendszereket a 2,51–25 milliárd Ft árbevételű szervezetek, míg az 51–100 millió Ft árbevételű szervezetek a legkisebb arányban.

A Pearson-féle khi-négyzet-statisztikával a két változó összefüggésének statisztikai szignifikanciáját vizsgáltam. A 19. táblázat a szabványos irányítási rendszer működtetése és a Covid19 előtti (2019. évi) éves nettó árbevétel közötti összefüggést khi-négyzet-próba alkalmazásával mutatja be.

20. táblázat. Kapcsolatvizsgálat (khi-négyzet-próba): szabványos irányítási rendszer működtetése és a Covid19 előtti árbevétel
(forrás: saját szerkesztés)

	Érték	Szabadságfok (df)	Aszimptotikus szignifikancia (kétoldalú)
Pearson-féle khi-négyzet	163,494 ^a	6	0,000
Érvényes esetszám	859		

A khi-négyzet-próba szignifikanciaértéke alapján 95%-os biztonsággal alátámasztva (5%-os hibaértékkel) a nullhipotézist elvethetjük, tehát kijelenthető, hogy a két változó (szabványos irányítási rendszerek működtetése és a Covid19 előtti éves nettó árbevétel) között összefüggés áll fenn, a vizsgált két változó között függőségi viszony van.

Ezt követően a Cramer-féle asszociációs együttható segítségével a kapcsolat erősségét vizsgáltam. A 20. táblázat a szabványos irányítási rendszer működtetése és a Covid19 előtti éves nettó árbevétel közötti kapcsolat erőssége olvasható le.

21. táblázat. Kapcsolatvizsgálat (Cramer-féle V): szabványos irányítási rendszer működtetése és a Covid19 előtti árbevétel
(forrás: saját szerkesztés)

		Érték	Aszimptotikus szignifikancia
Nominális	Phi	0,436	0,000
	Cramer-féle V	0,436	0,000
Érvényes esetszám		859	

A Covid19 előtti árbevétel és a között, hogy a szervezet működtet-e szabványos irányítási rendszert, vagy nem,

- szignifikáns kapcsolat van (mivel a 20. táblázatban a Cramer-mutató p-értéke $0,000 < 0,005$),
- mégpedig közepesen erős (mivel a Cramer-féle $V = 0,436 \in [0,2; 0,7]$).

A szabványos irányítási rendszer működtetését befolyásolja a Covid19 előtti árbevétel.

A következőkben azt vizsgálom, hogy a szabványos irányítási rendszert működtető szervezetek és a szervezetek pénzügyi teljesítménye Covid-19 idején (2021.évi) között milyen különbségek vannak, azokhoz képest, akik nem működtetnek.

A 21. táblázat a szabványos irányítási rendszer működtetése és a Covid-19 idején (2021.évi) lévő éves nettó árbevétel közötti megoszlást mutatja.

22. táblázat. Keresztábra: a szabványos irányítási rendszer működtetése és Covid19 idején az árbevétel (forrás: saját szerkesztés)

		Működtet-e szabványos rendszert?		Összesen
		Igen	Nem	
Árbevétel a Covid19 idején	50 millió Ft alatt	15,2%	84,8%	100,0%
	51–100 millió Ft	13,2%	86,8%	100,0%
	101–500 millió Ft	29,7%	70,3%	100,0%
	0,5–2,5 milliárd Ft	44,4%	55,6%	100,0%
	2,51–25 milliárd Ft	69,3%	30,7%	100,0%
	25,1–100 milliárd Ft	90,9%	9,1%	100,0%

	100 milliárd Ft fölött	84,6%	15,4%	100,0%
Összesen		31,5%	68,5%	100,0%

A szervezetek közül a 25,1-100 milliárd Ft fölötti bevételű szervezetek működtettek Covid-19 idején is irányítási rendszereket, ezt követték a 100 milliárd Ft bevételű szervezetek, majd a 2,51-25 milliárd Ft bevételűek. Ez a sorrend annyiban tér el a Covid19 előtti árbevétel figyelembevételével a szabványos rendszer működtetése alapján felállított sorrendtől, hogy az első két helyen szereplő szervezetek felcserélődtek. A legkisebb arányban az 51–100 millió Ft közötti árbevételű szervezetek használtak szabványos rendszert.

A Pearson-féle khi-négyzet-statisztikával a két változó összefüggésének statisztikai szignifikanciáját is vizsgáltam. A 22. táblázat a szabványos irányítási rendszer működtetése és a Covid-19 idején (2021. évi) lévő éves nettó árbevétel közötti összefüggést a khi négyzet próba alkalmazásával mutatja be.

23. táblázat. Kapcsolatvizsgálat (khi-négyzet-próba): szabványos irányítási rendszer működtetése és Covid-19 idején árbevétel
(forrás: saját szerkesztés)

	Érték	Szabadságfok (df)	Aszimptotikus szignifikancia (kétoldalú)
Pearson- féle khi- négyzet	164,936 ^a	6	0,000
Érvényes esetszám	859		

A khi-négyzet-próba szignifikanciaértéke alapján 95%-os biztonsággal (5%-os hibaértékkel) a nullhipotézist el lehet vetni, tehát kijelenthető, hogy a két változó (a szabványos irányítási rendszerek működtetése és a Covid-19 idején éves nettó árbevétel) között összefüggés áll fenn, a vizsgált két változó között függőségi viszony van.

Ezt követően a Cramer-féle asszociációs együttható segítségével a kapcsolat erősségét vizsgáltam. A 23. táblázat a szabványos irányítási rendszer működtetése és a Covid-19 idején lévő éves nettó árbevétel közötti kapcsolat erősségét mutatja be.

24. táblázat. Kapcsolatvizsgálat (Cramer-féle V) a szabványos irányítási rendszer működtetése és Covid-19 idején éves nettó árbevétel között
(forrás: saját szerkesztés)

		Érték	Aszimptotikus szignifikancia
Nominális	Phi	0,438	0,000
	Cramer-féle V	0,438	0,000
Érvényes esetszám		859	

A Covid19 idején az árbevétel és a között, hogy működtet-e a szervezet szabványos irányítási rendszert, vagy nem,

- szignifikáns kapcsolat van (mivel a 23. táblázatban a Cramer-mutató p-értéke $0,000 < 0,005$),
- mégpedig közepesen erős (mivel a Cramer-féle $V = 0,438 \in [0,2; 0,7]$).

A szabványos irányítási rendszer működtetését befolyásolja a Covid-19 idején az árbevétel.

A kapcsolat erőssége szempontjából elmondható, hogy a Cramer-féle V együttható értéke 0,438, tehát van kapcsolat Covid-19 idején (2021.évi) éves nettó árbevétel és a szabványos irányítási rendszer működtetése között: a változók között közepesen erős pozitív kapcsolat mutatható ki. A szabványos irányítási rendszer működtetése meghatározó a Covid-19 idején éves nettó árbevétel szempontjából.

A szabványos irányítási rendszer működtetése és a szervezet gazdasági ágazati besorolása közötti összefüggések

A következőkben azt vizsgálom, hogy a szabványos irányítási rendszert használó szervezetek és a szervezet gazdasági ágazati besorolása között milyen különbségek vannak, azokhoz képest, akik nem működtetnek.

A 24. táblázat a szabványos irányítási rendszer működtetése és a gazdasági ágazati besorolás közötti megoszlást mutatja.

25. táblázat. Keresztábra: a szabványos irányítási rendszer működtetése és a gazdasági ágazati besorolás közötti megoszlás
(forrás: saját szerkesztés)

		Működtet-e szabványos rendszert?		Összesen
		Igen	Nem	
Ágazat	Egyéb	28,6%	71,4%	100,0%
	Egyéb feldolgozóipar	64,0%	36,0%	100,0%
	Élelmiszer, ital, textil-, fa- és papír-, kőolaj- és kapcsolódó termékek gyártása	30,2%	69,8%	100,0%
	Építőipar	22,8%	77,2%	100,0%
	Fémalapanyag és fémfeldolgozási termékek, műanyag, üveg- és egyéb nemfém termékek gyártása	55,2%	44,8%	100,0%
	Gépek és berendezések gyártása	41,7%	58,3%	100,0%
	Humánegészségügyi szolgáltatások, bentlakásos ellátás, szociális ellátás	25,0%	75,0%	100,0%
	Járműgyártás	100,0%		100,0%
	Könyvkiadás, műsorszórás		100,0%	100,0%
	Közigazgatás és kötelező társadalombiztosítás	50,0%	50,0%	100,0%
	Mezőgazdaság, vadászat, erdészet, halászat, bányászat és kőfejtés	16,0%	84,0%	100,0%
	Nagy- és kiskereskedelem	26,0%	74,0%	100,0%
	Oktatás	37,5%	62,5%	100,0%
	Pénzügyi, biztosítási tevékenység	15,4%	84,6%	100,0%
	Rendvédelem, honvédelem, katasztrófavédelem		100,0%	100,0%
	Szálláshely-szolgáltatás, vendéglátás, turizmus, idegenforgalom	10,7%	89,3%	100,0%
	Szállítás és raktározás	30,3%	69,7%	100,0%
	Számítógép, elektronikai termékek, elektromos berendezések gyártása	53,3%	46,7%	100,0%
	Számveteli, gazdálkodási, építészeti, mérnöki, tudományos kutatás, tanácsadás és egyéb adminisztratív és támogató tevékenységek, szolgáltatások	28,4%	71,6%	100,0%

	Távközlési, informatikai és egyéb információs szolgáltatások	26,3%	73,7%	100,0%
	Vegyí, gyógyszer- és gyógyászati vegyi termékek gyártása	73,7%	26,3%	100,0%
	Villamosenergia-, gáz-, gőz- és vízellátás, hulladékgazdálkodás	60,0%	40,0%	100,0%
	Összesen	31,5%	68,5%	100,0%

A megkérdezett szervezetek közül a járműgyártási ágazatban tevékenykedő szervezetek 100%-a használt szabványos irányítási rendszereket, ezeket követték 73,7%-kal a vegyi, gyógyszer- és gyógyászati vegyi termékeket gyártó szervezetek, majd 64%-kal az egyéb feldolgozóipari ágazatba sorolt szervezetek. A szálláshely-szolgáltatás, vendéglátás, turizmus és idegenforgalom ágazatába tartozó szervezetek kisebb arányban működtettek szabványos irányítási rendszert. A rendvédelem, honvédelem, katasztrófavédelem és a könyvkiadás, műsorszórás ágazatokba sorolt szervezetek egyáltalán nem használtak irányítási rendszert.

A járműgyártási ágazatban kötelező valamilyen, általában a vevő által előírt szabványos irányítási rendszer használata, illetve a vegyi, gyógyszer- és gyógyászati vegyi termékek gyártása ágazathoz tartozó szervezetek jelentős részéről is elmondható, hogy a szabványos irányítási rendszerek használatával biztosítják a szigorú szabványos, hatósági és jogszabályi előírásoknak való megfelelést.

A Pearson-féle khi-négyzet-statisztikával a két változó összefüggésének statisztikai szignifikanciáját is vizsgáltam. A 25. táblázatban a szabványos irányítási rendszer működtetése és a gazdasági ágazati besorolás közötti összefüggés a khi-négyzet-próba alapján kerül bemutatásra.

26. táblázat. Kapcsolatvizsgálat (khi-négyzet-próba): szabványos irányítási rendszer működtetése és a gazdasági ágazat közötti összefüggés
(forrás: saját szerkesztés)

	Érték	Szabadságfok (df)	Aszimptotikus szignifikancia (kétoldalú)
Pearson-féle khi-négyzet	79,856 ^a	21	0,000
Érvényes esetszám	859		

A khi-négyzet-próba szignifikanciaértéke alapján 95%-os biztonsággal (5%-os hibaértékkel) a nullhipotézis elvethető, tehát kijelenthető, hogy a két változó (a szabványos irányítási rendszerek működtetése és a gazdasági ágazat) között összefüggés áll fenn, a vizsgált két változó között függőségi viszony van.

Ezt követően a Cramer-féle asszociációs együttható segítségével a kapcsolat erősségét vizsgáltam. A 26. táblázatról leolvasható a szabványos irányítási rendszer működtetése és az ágazati besorolás közötti kapcsolat erőssége.

27. táblázat. Kapcsolatvizsgálat (Cramer-féle V): szabványos irányítási rendszer működtetése és gazdasági ágazat (forrás: saját szerkesztés)

		Érték	Aszimptotikus szignifikancia
Nominális	Phi	0,305	0,000
	Cramer-féle V	0,305	0,000
Érvényes esetszám		859	

A gazdasági ágazathoz tartozás és a között, hogy a szervezet működtet-e szabványos irányítási rendszert, vagy nem,

- szignifikáns kapcsolat áll fenn (mivel a 26. táblázatban a Cramer-mutató p-értéke $0,000 < 0,005$),
- mégpedig közepesen erős (mivel a Cramer-féle $V = 0,305 \in [0,2; 0,7]$).

A szabványos irányítási rendszer működtetését befolyásolja a gazdasági ágazat.

A szabványos irányítási rendszer működtetése és a szervezet belföldi vagy külföldi tulajdonlása közötti összefüggések

A következőkben azt vizsgálom, hogy a szabványos irányítási rendszert működtető szervezetek és a belföldi vagy külföldi tulajdonlású szervezetek között milyen különbségek vannak, azokhoz képest, akik nem működtetnek szabványos irányítási rendszert.

A 27. táblázat a szabványos irányítási rendszer működtetése és a belföldi vagy külföldi tulajdonlás közötti megoszlást mutatja.

28. táblázat. Keresztábra: a szabványos irányítási rendszer működtetése és a belföldi vagy külföldi tulajdonlás
(forrás: saját szerkesztés)

		Működtet-e szabványos rendszert?		Összesen
		Igen	Nem	
Belföldi vagy külföldi tulajdonlás	Állami, önkormányzati	55,1%	44,9%	100,0%
	Hazai, magán	27,0%	73,0%	100,0%
	Külföldi/nemzetközi vagy vegyes	61,6%	38,4%	100,0%
	Nonprofit szervezet	28,6%	71,4%	100,0%
Összesen		31,5%	68,5%	100,0%

A megkérdezett szervezetek közül a külföldi/nemzetközi vagy vegyes tulajdonú szervezetek 61,6%-a használt szabványos irányítási rendszert. Ezeket követték az állami, önkormányzati tulajdonú szervezetek 55,1%-kal. A legkisebb arányban a hazai magánszervezetek működtettek szabványos rendszert a kutatásba bevont szervezetek közül. A külföldi/nemzetközi vagy vegyes tulajdonú szervezetek esetében a szabványos irányítási rendszerek nemzetközi elterjedtsége, az állami, önkormányzati tulajdonú szervezetek esetében pedig a hatósági, jogszabályi előírásoknak való megfelelés indokolja a szabványos irányítási rendszerek használatát.

A Pearson-féle khi-négyzet-statisztikával a két változó összefüggésének statisztikai szignifikanciáját vizsgáltam. A 28. táblázat a szabványos irányítási rendszer működtetése és a belföldi vagy külföldi tulajdonlás közötti összefüggést a khi-négyzet-próba eredményei alapján mutatja be.

29. táblázat. Kapcsolatvizsgálat (khi-négyzet-próba): a szabványos irányítási rendszer működtetése és a belföldi vagy külföldi tulajdonlás (forrás: saját szerkesztés)

	Érték	Szabadságfok (df)	Aszimptotikus szignifikancia (kétoldalú)
Pearson-féle khi-négyzet	50,286 ^a	3	0,000
Érvényes esetszám	859		

A khi-négyzet-próba szignifikanciaértéke alapján 95%-os biztonsággal (5%-os hibaértékkel) elvethető a nullhipotézis, tehát kijelenthető, hogy a két változó (a szabványos irányítási rendszerek működtetése és a belföldi vagy külföldi tulajdonlás) között összefüggés áll fenn, a vizsgált két változó között függőségi viszony van.

Ezt követően a Cramer-féle asszociációs együttható segítségével a kapcsolat erősségét vizsgáltam. A 29. táblázatról a szabványos irányítási rendszer működtetése és a szervezetek belföldi vagy külföldi tulajdonlása közötti kapcsolat erőssége olvasható le.

30. táblázat. Kapcsolatvizsgálat (Cramer-féle V): a szabványos irányítási rendszer működtetése és a belföldi vagy külföldi tulajdonlás (forrás: saját szerkesztés)

		Érték	Aszimptotikus szignifikancia
Nominális	Phi	0,242	0,000
	Cramer-féle V	0,242	0,000
Érvényes esetszám		859	

A belföldi vagy külföldi tulajdonlás és a között, hogy a szervezet működtet-e szabványos irányítási rendszert, vagy nem,

- szignifikáns kapcsolat áll fenn (mivel a 29. táblázatban a Cramer-mutató p-értéke $0,000 < 0,005$),
- mégpedig közepesen erős (mivel a Cramer-féle $V = 0,242 \in [0,2; 0,7]$).

A szabványos irányítási rendszer működtetését befolyásolja a belföldi, külföldi tulajdon.

A szabványos irányítási rendszer működtetése és a munkavállalók száma közötti összefüggés a Covid19 előtt

A következőkben azt vizsgálom, hogy a szabványos irányítási rendszert működtető szervezetek és a munkavállalók száma között milyen különbségek vannak, azokhoz képest, akik nem működtetnek szabványos irányítási rendszert.

A 30. táblázat a szabványos irányítási rendszer működtetése és a szervezet munkavállalóinak száma közötti megoszlást mutatja a Covid19 előtt (2019. év).

31. táblázat. Keresztábra: a szabványos irányítási rendszer működtetése és a szervezet munkavállalóinak száma a Covid19 előtt
(forrás: saját szerkesztés)

		Működtet-e szabványos rendszert?		Összesen
		Igen	Nem	
Munkavállalók száma a Covid19 előtt	1–9 fő	18,5%	81,5%	100,0%
	10–49 fő	39,7%	60,3%	100,0%
	251–500 fő	78,6%	21,4%	100,0%
	50–250 fő	63,4%	36,6%	100,0%
	501–1000	72,7%	27,3%	100,0%
	Nincs foglalkoztatott	7,5%	92,5%	100,0%
	Több mint 1000 fő	84,2%	15,8%	100,0%
Összesen		31,5%	68,5%	100,0%

A szervezetek 31,5%-a működtetett a Covid19 előtt szabványos irányítási rendszert. Ezek közül a több mint 1000 főt foglalkoztató szervezetek 84,2%-a, a 251–500 főt foglalkoztató szervezetek 78,6%-a működtetett szabványos irányítási rendszert a Covid19 előtt, ami megegyezik a korábban már bemutatott szervezeti formánál és éves nettó árbevételnél látott megoszlásokkal. A kategóriákat összevetve a legkisebb arányban a foglalkoztatott nélküli szervezetek működtettek szabványos irányítási rendszert.

A Pearson-féle khi-négyzet-statisztikával a két változó összefüggésének statisztikai szignifikanciáját vizsgáltam. A 31. táblázat a szabványos irányítási rendszer működtetése és a

szervezet által a Covid19 előtt foglalkoztatott munkavállalók száma közötti összefüggést a khi-négyzet-próba alapján mutatja be.

32. táblázat. Kapcsolatvizsgálat (khi-négyzet-próba): a Covid19 előtt a szabványos irányítási rendszer működtetése és a szervezet munkavállalóinak száma közötti összefüggés (forrás: saját szerkesztés)

	Érték	Szabadságfok (df)	Aszimptotikus szignifikancia (kétoldalú)
Pearson-féle khi-négyzet	159,172 ^a	6	0,000
Érvényes esetszám	859		

A khi-négyzet-próba szignifikanciaértéke alapján 95%-os biztonsággal (5%-os hibaértékkel) elvethetjük a nullhipotézist, tehát kijelenthető, hogy a két változó (a szabványos irányítási rendszerek működtetése és a Covid19 előtt a munkavállalók száma) között összefüggés áll fenn, a vizsgált két változó között függőségi viszony van.

Ezt követően a Cramer-féle asszociációs együttható segítségével a kapcsolat erősségét vizsgáltam. A 32. táblázatban a Covid19 előtti időszak vonatkozásában a szabványos irányítási rendszer működtetése és a szervezet munkavállalóinak száma közötti kapcsolat erőssége látható a Cramer-féle együttható szerint.

33. táblázat. Kapcsolatvizsgálat (Cramer-féle V): a Covid19 előtti időszak vonatkozásában a szabványos irányítási rendszer működtetése és a szervezet munkavállalóinak száma közötti összefüggés (forrás: saját szerkesztés)

		Érték	Aszimptotikus szignifikancia
Nominális	Phi	0,430	0,000
	Cramer-féle V	0,430	0,000
Érvényes esetszám		859	

A munkavállalók Covid19 előtti száma és a között, hogy a szervezet működtet-e szabványos irányítási rendszert, vagy nem,

- szignifikáns kapcsolat figyelhető meg (mivel a 32. táblázatban a Cramer-féle mutató p-értéke $0,000 < 0,005$),
- mégpedig közepesen erős (mivel a Cramer-féle $V = 0,430 \in [0,2; 0,7]$).

A szabványos irányítási rendszer működtetését befolyásolja a munkavállalók Covid19 előtti száma.

A szabványos irányítási rendszer működtetése és a munkavállalók száma közötti összefüggések a Covid19 idején

A következőkben azt vizsgálom, hogy a szabványos irányítási rendszert működtető szervezetek és a szervezet munkavállalóinak száma között Covid-19 idején milyen különbségek vannak, azokhoz képest, akik nem működtetnek szabványos irányítási rendszert. A 33. táblázat a szabványos irányítási rendszer működtetése és a szervezet munkavállalóinak száma közötti összefüggést mutatja be Covid-19 idején (2021 év).

34. táblázat. Keresztábra: A szabványos irányítási rendszer működtetése és a szervezet munkavállalóinak száma közötti összefüggés Covid-19 idején (forrás: saját szerkesztés)

		Működtet-e szabványos rendszert?		Összesen
		Igen	Nem	
Munkavállalók száma a Covid19 idején	1–9 fő	18,5%	81,5%	100,0%
	10–49 fő	39,4%	60,6%	100,0%
	251–500 fő	80,8%	19,2%	100,0%
	50–250 fő	64,7%	35,3%	100,0%
	501–1000	73,3%	26,7%	100,0%
	Nincs foglalkoztatott	6,1%	93,9%	100,0%
	Több mint 1000 fő	83,3%	16,7%	100,0%
Összesen		31,5%	68,5%	100,0%

A szervezetek 31,5%-a működtetett a Covid19 idején is szabványos irányítási rendszert – ez az arány megegyezik a Covid19 előtti időszakra vonatkozó adattal. Ezek közül a Covid19 előtt a több

mint 1000 főt foglalkoztató szervezetek 83,3%-a és a 251–500 főt foglalkoztató szervezetek 80,8%-a működtetett szabványos irányítási rendszert. A Covid19 idejére vonatkozóan az első helyen szereplő érték esetében kismértékben csökkent ez az arány, míg a második helyen szereplő kategóriába tartozó szervezetek esetén ez az arány kismértékben nőtt.

A Pearson-féle khi-négyzet-statisztikával a két változó összefüggésének statisztikai szignifikanciáját vizsgáltam. A 34. táblázat a szabványos irányítási rendszer működtetése és a szervezet munkavállalóinak száma Covid-19 idején közötti összefüggést Khi négyzet próba alkalmazásával mutatja be.

35. táblázat. Kapcsolatvizsgálat (Khi négyzet próba):Szabványos irányítási rendszer működtetése és a szervezet munkavállalóinak száma közötti összefüggés Covid-19 idején (forrás: saját szerkesztés)

	Érték	Szabadságfok (df)	Aszimptotikus szignifikancia (kétoldalú)
Pearson-féle khi-négyzet	167,131 ^a	6	0,000
Érvényes esetszám	859		

A khi-négyzet-próba szignifikanciaértéke alapján a nullhipotézis 95%-os biztonsággal (5%-os hibaértékkel) elvethető, tehát kijelenthető, hogy a két változó között összefüggés áll fenn, a vizsgált két változó között függőségi viszony van.

Ezt követően a Cramer-féle asszociációs együttható segítségével a kapcsolat erősségét vizsgáltam. A 35. táblázat a szabványos irányítási rendszer működtetése és a szervezet munkavállalóinak száma közötti összefüggés Covid-19 idején közötti kapcsolat erősségét a Cramer együttható alkalmazásával mutatja be.

36. táblázat. Kapcsolatvizsgálat (Cramer féle V): Szabványos irányítási rendszer működtetése és a szervezet munkavállalóinak száma közötti összefüggés Covid-19 idején (forrás: saját szerkesztés)

		Érték	Aszimptotikus szignifikancia
Nominális	Phi	0,441	0,000

	Cramer-féle V	0,441	0,000
Érvényes esetszám		859	

A munkavállalók száma a Covid19 idején és a között, hogy a szervezet működtet-e szabványos irányítási rendszert, vagy nem,

- szignifikáns kapcsolat mutatható ki (mivel a 35. táblázatban a Cramer-féle mutató p-értéke $0,000 < 0,005$),
- mégpedig közepesen erős (mivel a Cramer-féle $V = 0,441 \in [0,2; 0,7[$).

A szabványos irányítási rendszer működtetését befolyásolja a munkavállalók száma Covid-19 idején.

Összességében a minőségirányítási rendszer működtetése és a szervezetek vállalati jellemzői közötti kapcsolatok elemzése alapján elmondható, hogy szignifikáns, közepesen erős kapcsolat van a szervezeti forma, az éves nettó árbevétel, 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 a Covid19-válsághelyzetben is.

5 A kutatás eredményei

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

5.1 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.

5.2 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 felelősségek 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.

5.3 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.

6 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 karbantartás 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

MELLÉKLETEK

1 sz. melléklet Vállalatvezetői interjú kérdések

1. Melyik iparágban érdekelt az Ön által képviselt vállalat?
2. A vállalat foglalkoztatott munkavállalóinak száma:
 - kevesebb, mint 50 fő
 - 50-249 fő
 - 250-500 fő
 - több, mint 500 fő
3. Mely irányítási rendszer szabványokat használja a szervezetük?

2020 előtt:

2020 után:

4. Valamennyi szabványos irányítási rendszert tanúsítatja is a szervezet?
5. Véleménye szerint az alábbi szabvány struktúra szerint mely követelmények kerültek fókuszba az Ön szervezeténél 2020 előtt valamint 2020 után?

	2020 előtt	2020 után
A szervezet környezete		
A szervezet környezetének megértése		
Az érdekelt felek szükségleteinek és elvárásainak megértése		
Az irányítási rendszer és folyamatai		
Vezetői szerepvállalás		
Vezetői szerepvállalás és elkötelezettség		
Vevőközpontúság		
Minőségpolitika		
Szervezeti szerepek, felelőségek és hatáskörök		
Tervezés		
A kockázatokkal és lehetőségekkel kapcsolatos tevékenységek		
Minőségcélok és az elérésük megtervezése		
A változtatások tervezése		
Támogatás		
<i>Erőforrások</i>		

Munkatársak		
Infrastruktúra		
A folyamatok működési környezete		
Megfigyeléshez és méréshez szükséges erőforrások.		
Szervezeti ismeretek		
Felkészültség (kompetencia)		
Tudatosság		
Kommunikáció		
Dokumentált információ		
Működés		
Működéstervezés és -felügyelet		
A termékekre és szolgáltatásokra vonatkozó követelmények		
Kapcsolattartás a vevővel		
Termékek és a szolgáltatások tervezése és fejlesztése		
A külső forrásból biztosított folyamatok, termékek és szolgáltatások felügyelete		
A termék előállítás és a szolgáltatás nyújtása		
Változáskezelés		
A termékek és szolgáltatások kibocsátása		
A nem megfelelő kimenetek felügyelete		
Teljesítménymérés		
Figyelemmel kísérés, mérés, elemzés és értékelés		
Vevői elégedettség		
Belső audit		
Vezetőségi átvizsgálás		
Fejlesztés		
Nemmegfelelőség és helyesbítő tevékenység		
Folyamatos fejlesztés		

6. Véleménye szerint melyik szabványkövetelmény/szabályozás gyengült a 2020-as válsághelyzetben?
7. Véleménye szerint a 2020 évi pandémiás helyzetben a fentiekén túl mely követelmények/tevékenységek erősödtek fel az Ön szervezeténél?

Például:

- Gyors döntéshozatal
 - A munkatársakra való fokozott odafigyelés
 - A korábbiakhoz képest más jellegű kommunikáció
 - IT eszközök, technológiák, megoldások fokozott használata
8. Van-e kapcsolat és, ha van milyen a vállalatok teljesítménye és a szabványkövetelmények vállalati gyakorlatban történt változásai között?
 9. Milyen intézkedéseket tettek a 2020-as válsághelyzetre való reagáláskor ,amelyek a szabályozási rendszerbe is beépítésre kerültek?
Pl: új szabályzatok, vezetői utasítások, stb.
 10. Hogyan érintette a COVID19 a szervezetet? (termeléskiesés, munkaerőkiesés, jövedelemkiesés)
Létszámleépítés vagy hatékonyság?
 11. Melyek voltak a lényeges információforrások a pandémia kezdetén- alatt- végén?
 12. Vevő kért e változtatást _szabványos rendszerekhez kapcsolódóan a pandémiás időszakban?
Pl: más információs és kommunikációs csatornáik, stb.
 13. Védekezési eljárások beépítése megtörtént a vállalati szabályozók közé?
 14. Milyen szabályozásokat használta a 2020 óta kialakítottak közül a szervezet hasonló pandémiás helyzetben vagy egyéb válsághelyzetben?
 15. A munkahelyi egészségvédelem felerősödése vagy használatának előnyei érezhetőek voltak-e a válsághelyzetben?
 16. Megfelelőnek találták e a szervezetnél működtetett kockázatkezelést 2020-ban, vagy szükséges volt más kockázatkezelési technikákat/módszereket bevezetni?
 17. Az Ön véleménye szerint az irányítási rendszerrel rendelkező vállalatok könnyebben építették be folyamataikba a védekezés érdekében hozott intézkedéseiket?
 18. Milyen módon célszerű felépíteni a válsághelyzet tapasztalatait figyelembe véve a szabványos integrált irányítási rendszereket?
Alkalmazna-e új szabványos rendszereket?
 19. Milyen új menedzsment megoldások jöttek létre a 2020-as válsághelyzethez kapcsolódóan a szervezetnél?
 20. Esetpélda a COVID 19 hez kötődően – érdekes, tanulságos eset

21. Konkrét lépések, melyeket másképp csinálnának?

22. Van e olyan új terület_ kérdés/terület ami még fontos volt válsághelyzetben, de nem érintették a kérdéseim?

2 sz. melléklet Kérdőív

KÉRDŐÍV

2023_ Szabványos irányítási rendszerek szerepének változása válsághelyzetben

Tisztelt Kitöltő!

Dr. Ködmönné Pethő Henrietta vagyok, a Pannon Egyetem Gazdálkodás-és Szervezéstudományok Doktori Iskola PhD hallgatója.

Az alábbi kérdőív kitöltése a ” Szabványos irányítási rendszerek szerepének változása válsághelyzetben” témájú doktori kutatásomhoz járul hozzá, melyet ezúton is nagyon köszönök. A kérdőív 16 kérdést tartalmaz, melynek kitöltése körülbelül 10-12 percet vesz igénybe.

A kitöltés teljesen anonim módon történik a kitöltő személyre vonatkozóan. A kutatásban résztvevő személyeken kívül senki nem férhet hozzá az adatokhoz. A kapott válaszokat kizárólag statisztikai összehasonlításokra fogom felhasználni.

Néhány válasz esetén duplikáció előfordulhat, mely abból adódik, hogy hasonlóak az egyes ágazati szabványok nevezéktanai, melyet a kérdésekben használtam.

Amennyiben a kérdőívvel kapcsolatban bármilyen kérdése lenne, az alábbi e-mail címen állok rendelkezésre: kodmonne.petho.henrietta@gtk.uni-pannon.hu

Továbbá ezúton szeretnék köszönetet mondani mindenkinek, aki értékes idejéből időt szán arra, hogy ezzel is segítse a kutatásomat.

Köszönöm segítő együttműködését!

16 kérdés található ebben a kérdőívben.

1. Általános, a szervezetre vonatkozó kérdések

1. Az Ön által képviselt szervezet formáját tekintve melyik csoportba tartozik?

Kérem, válasszon egyet az alábbiak közül

Kérem, csak egyet válasszon az alábbiak közül:

- Egyéni cég/Egyéni vállalkozás
- Betéti társaság (Bt.)
- Korlátolt felelősségű társaság (Kft.)
- Közkereseti társaság (Kkt.)
- Részvénytársaság
- Szövetkezet
- Egyéb

2. Éves nettó árbevétel (2019.év - Covid előtt) *

Kérem, válasszon egyet az alábbiak közül

Kérem, csak egyet válasszon az alábbiak közül:

- 50 millió Ft alatt
- 51-100 millió Ft
- 101-500 millió Ft
- 0,5-2,5 milliárd Ft
- 2,51-25 milliárd Ft
- 25,1-100 milliárd Ft
- 100 milliárd Ft fölött

3. Éves nettó árbevétel (2021.év - Covid idején) *

Kérem, válasszon egyet az alábbiak közül

Kérem, csak egyet válasszon az alábbiak közül:

- 50 millió Ft alatt
- 51-100 millió Ft
- 101-500 millió Ft
- 0,5-2,5 milliárd Ft
- 2,51-25 milliárd Ft
- 25,1-100 milliárd Ft
- 100 milliárd Ft fölött

4.Kérem jelölje meg, működtet-e a szervezet szabványos irányítási rendszert!

Amennyiben nem tanúsíttatja,de működteti irányítási rendszerét, kérem, akkor is Igen választ jelöljön!

Kérem, válasszon egyet az alábbiak közül

Kérem, csak egyet válasszon az alábbiak közül:

- Igen
- Nem

2. Irányítási rendszer szabványokra vonatkozó kérdések

Kérem jelölje, hogy az alábbi szabványos irányítás rendszer alapelvek mennyire voltak jelentősek az Ön szervezeténél Covid előtt valamint Covid idején (2020. március- 2021. december)!

- 1- nem jelenik meg**
- 2- nem jelentős**
- 3- közepesen jelentős**
- 4- jelentős**
- 5- kiemelten fontos**

Csak akkor válaszolj erre a kérdésre, ha az alábbi feltételek teljesülnek:

A válasz 'Igen' kérdéshez ' [SZ07]' (Kérem jelölje meg, működtet-e a szervezet szabványos irányítási rendszert! Amennyiben nem tanúsíttatja,de működteti irányítási rendszerét, kérem, akkor is Igen választ jelöljön!)

Kérem, az összes felsorolt elemnél jelölje be a megfelelő választ:

	Covid előtt					Covid idején (2020. március - 2021. december)				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Vevőközpontúság										
Vezetői szerepvállalás										
A munkatársak elköteleződése										
Folyamatszemplétű megközelítés										
Fejlesztés										
Bizonyítékon alapuló döntéshozatal										
Kapcsolatok kezelése										

Kérem jelölje, hogy az alábbi szabványos irányítási rendszer követelmények milyen jelentőséggel bírtak az Ön szervezeténél Covid előtt valamint Covid idején (2020 március-2021. december)!

- 1- nem jelenik meg
- 2- nem jelentős
- 3- közepesen jelentős
- 4- jelentős
- 5 – kiemelten fontos
- *

Csak akkor válaszolj erre a kérdésre, ha az alábbi feltételek teljesülnek:

A válasz 'Igen' kérdéshez ' [SZ07]' (Kérem jelölje meg, működtet-e a szervezet szabványos irányítási rendszert! Amennyiben nem tanúsíttatja,de működteti irányítási rendszerét, kérem, akkor is Igen választ jelöljön!)

Kérem, az összes felsorolt elemnél jelölje be a megfelelő választ:

	Covid előtt					Covid idején (2020. március - 2021. december)				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
A szervezet környezete										
Az érdekelt felek szükségeinek és elvárásainak megértése										
A munkavállalók és egyéb érdekelt felek szükségleteinek és elvárásainak megértése										
Az irányítási rendszer és folyamatai										
Vezetői szerepvállalás										
Vevőközpontúság										
Politika (pl.minőség, MEBIR,környezeti, stb.)										
Szervezeti szerepek, felelőségek és hatáskörök										
Konzultáció és a munkavállalók részvétele										
Tervezés										
A kockázatokkal és lehetőségekkel kapcsolatos tevékenységek										
A veszélyek azonosítása, valamint a kockázatok és lehetőségek felmérése										

	Covid előtt					Covid idején (2020. március - 2021. december)				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
A jogszabályi követelmények és az egyéb követelmények meghatározása										
Célok és az elérésük megtervezése (pl: minőség, MEBIR, környezeti, stb.)										
A változtatások tervezése										
Támogatás										
Erőforrások										
Munkatársak										
Infrastruktúra										
A folyamatok működési környezete										
Megfigyeléshez és méréshez szükséges erőforrások (Mérőeszközök)										
Szervezeti ismeretek										
Felkészültség (kompetencia)										
Tudatosság										
Kommunikáció										
Belső kommunikáció										

Kérem jelölje, hogy az alábbi szabványos irányítási rendszer követelmények milyen jelentőséggel bírtak az Ön szervezeténél Covid előtt valamint Covid idején (2020 március-2021. december)!

- 1- nem jelenik meg**
- 2- nem jelentős**
- 3- közepesen jelentős**
- 4- jelentős**
- 5- kiemelten fontos**
- ***

Csak akkor válaszolj erre a kérdésre, ha az alábbi feltételek teljesülnek:

(([SZ07.NAOK](#) == "AO01"))

Kérem, az összes felsorolt elemnél jelölje be a megfelelő választ:

	Covid előtt					Covid idején (2020. március - 2021. december)				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Külső kommunikáció										
Dokumentált információ										
Működés										
Működéstervezés és -felügyelet										
A veszélyek kiküszöbölése és a MEB-kockázatok csökkentése										
A termékekre és szolgáltatásokra vonatkozó követelmények										
Kapcsolattartás a vevővel										
Termékek és a szolgáltatások tervezése és fejlesztése										
A külső forrásból biztosított folyamatok, termékek és szolgáltatások felügyelete										
A termék előállítás és a szolgáltatás nyújtása										
Változáskezelés										

	Covid előtt					Covid idején (2020. március - 2021. december)				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
A termékek és szolgáltatások kibocsátása										
A nem megfelelő kimenetek felügyelete										
Vészhelyzeti felkészültség és reagálás										
Teljesítménymérés										
Figyelemmel kísérés, mérés, elemzés és értékelés										
Vevői elégedettség										
Belső audit										
Vezetőségi átvizsgálás										
Fejlesztés										
Nem megfelelés és helyesbítő tevékenység										
Esemény (incidens), nem megfelelés és helyesbítő tevékenység										
Folyamatos fejlesztés										

3. Általános a szervezetre vonatkozó kérdések 02

Melyik gazdasági ágazatban érdekelt az Ön által képviselt szervezet? *

Kérem, válasszon egyet az alábbiak közül

Kérem, csak egyet válasszon az alábbiak közül:

- Élelmiszer, ital, textil-, fa és papír-, kőolaj-, és kapcsolódó termékek gyártása
- Építőipar
- Egyéb feldolgozóipar
- Fémalapanyag és fémfeldolgozási termékek, műanyag, üveg és egyéb nem fém termékek gyártása
- Gépek és berendezések gyártása

- Humán-egészségügyi szolgáltatások, a bentlakásos ellátás, szociális ellátás
- Járműgyártás
- Könyvkiadás, műsorszórás
- Közigazgatás és kötelező társadalombiztosítás
- Mezőgazdaság, vadászat, erdészet, halászat, bányászat és kőfejtés
- Nagy-és kiskereskedelem
- Oktatás
- Pénzügyi, biztosítási tevékenység
- Rendvédelem, honvédelem, katasztrófavédelem
- Szálláshely-szolgáltatás, vendéglátás, turizmus, idegenforgalom
- Szállítás és raktározás
- Számítógép, elektronikai termékek, elektromos berendezések gyártása
- Számítási, gazdálkodási, építészeti, mérnöki, tudományos kutatás, tanácsadás és egyéb adminisztratív és támogató tevékenységek, szolgáltatások
- Távközlési, informatikai és egyéb információs szolgáltatások
- Vegyi, gyógyszer, és gyógyászati vegyi termékek gyártása
- Villamos energia-, gáz-, gőz- és vízellátás, hulladékgazdálkodás
- Egyéb

Belföldi vagy külföldi tulajdonú szervezetnél dolgozik? *

Kérem, válasszon egyet az alábbiak közül

Kérem, csak egyet válasszon az alábbiak közül:

- Állami, önkormányzati
- Hazai, magán
- Külföldi/nemzetközi vagy vegyes
- Nonprofit szervezet

A szervezet központi telephelyének (magyarországi) területi elhelyezkedése

Kérem, válasszon ki egyet vagy többet az alábbiak közül

Kérem, válassza ki az összes ideillőt:

- Budapest (főváros)
- Bács-Kiskun
- Baranya
- Békés
- Borsod-Abaúj-Zemplén
- Csongrád-Csanád
- Fejér
- Győr-Moson-Sopron
- Hajdú-Bihar
- Heves
- Jász-Nagykun-Szolnok
- Komárom-Esztergom
- Nógrád

- Pest
- Somogy
- Szabolcs-Szatmár-Bereg
- Tolna
- Vas
- Veszprém
- Zala

A szervezet foglalkoztatott munkavállalóinak száma (2019.év - Covid előtt)

Kérem, válasszon egyet az alábbiak közül

Kérem, csak egyet válasszon az alábbiak közül:

- Nincs foglalkoztatott
- 1-9 fő
- 10-49 fő
- 50-250 fő
- 251-500 fő
- 501-1000
- több, mint 1000 fő

A szervezet foglalkoztatott munkavállalóinak száma (2021.év - Covid idején)

Kérem, válasszon egyet az alábbiak közül

Kérem, csak egyet válasszon az alábbiak közül:

- Nincs foglalkoztatott
- 1-9 fő
- 10-49 fő
- 50-250 fő
- 251-500 fő
- 501-1000
- több, mint 1000 fő

Amennyiben a Szabványos irányítási rendszerek szerepének változása válsághelyzetben kutatási témához kapcsolódóan megosztana további információt, kérem itt fejtse ki:

Kérem, ide írja a válaszát:

Kérem, adja meg az Ön által képviselt szervezet nevét! (Az információt bizalmasan, csak a kérdőív elemzéséhez használom fel!)

Kérem, ide írja a válaszát:

Köszönöm, hogy a kérdőív kitöltésével hozzájárult a doktori kutatásomhoz!

Köszönettel:

Dr.Ködmönné Pethó Henrietta

Pannon Egyetem

Gazdálkodás-és Szervezéstudományok Doktori Iskola

3 számú melléklet A szervezetek gazdasági ágazati megoszlása

	Gyakoriság	%	Val. %	Kummulált %
Egyéb	161	18,7	18,7	18,7
Egyéb feldolgozóipar	25	2,9	2,9	21,7
Élelmiszer, ital, textil-, fa és papír-, kőolaj-, és kapcsolódó termékek gyártása	43	5,0	5,0	26,7
Építőipar	114	13,3	13,3	39,9
Fémalapanyag és fémfeldolgozási termékek, műanyag, üveg és egyéb nem fém termékek gyártása	29	3,4	3,4	43,3
Gépek és berendezések gyártása	36	4,2	4,2	47,5
Humán-egészségügyi szolgáltatások, a bentlakásos ellátás, szociális ellátás	24	2,8	2,8	50,3
Járműgyártás	3	,3	,3	50,6
Könyvkiadás, műsorszórás	5	,6	,6	51,2
Közigazgatás és kötelező társadalombiztosítás	4	,5	,5	51,7
Mezőgazdaság, vadászat, erdészet, halászat, bányászat és kőfejtés	25	2,9	2,9	54,6
Nagy-és kiskereskedelem	96	11,2	11,2	65,8
Oktatás	16	1,9	1,9	67,6
Pénzügyi, biztosítási tevékenység	13	1,5	1,5	69,2

Rendvédelem, honvédelem, katasztrófavédelem	2	,2	,2	69,4
Szálláshely-szolgáltatás, vendéglátás, turizmus, idegenforgalom	28	3,3	3,3	72,6
Szállítás és raktározás	33	3,8	3,8	76,5
Számítógép, elektronikai termékek, elektromos berendezések gyártása	15	1,7	1,7	78,2
Számviteli, gazdálkodási, építészeti, mérnöki, tudományos kutatás, tanácsadás és egyéb adminisztratív és támogató tevékenységek, szolgáltatások	81	9,4	9,4	87,7
Távközlési, informatikai és egyéb információs szolgáltatások	57	6,6	6,6	94,3
Vegyi, gyógyszer, és gyógyászati vegyi termékek gyártása	19	2,2	2,2	96,5
Villamos energia-, gáz-, gőz- és vízellátás, hulladékgyártás	30	3,5	3,5	100,0
Total	859	100,0	100,0	

4/1 a. számú melléklet - A szervezet környezete fejezet szabványkövetelményeinek kapcsolatvizsgálata COVID19 előtt

Kendall's tau_b	4_Celött_ A szervezet körny	4_Celött_ Az érdekelt felek szükségl	4_Celött_ A munkavállalók és egyéb érdekelt felek szükségl	4_Celött_ Az irányítási rendszer és foly
4_Celött_ A szervezet körny	1,000	,541**	,570**	,509**
4_Celött_ Az érdekelt felek szükségl	,541**	1,000	,703**	<u>,495**</u>
4_Celött_ A munkavállalók és egyéb érdekelt felek szükségl	,570**	,703**	1,000	,550**
4_Celött_ Az irányítási rendszer és foly	,509**	,495**	,550**	1,000

4/1 b. számú melléklet - A szervezet környezete fejezet szabványkövetelményeinek kapcsolatvizsgálata COVID19 idején

Kendall's tau_b	4_Cidején_ A szervezet köny	4_Cidején_ Az érdekelt felek szükségl	4_Cidején_ A munkavállalók és egyéb érdekelt felek szükségl	4_Cidején_ Az irányítási rendszer és foly
4_Cidején_ A szervezet körny	1,000	,506**	,507**	<u>,477**</u>
4_Cidején_ Az érdekelt felek szükségl	,506**	1,000	,718**	,480**
4_Cidején_ A munkavállalók és egyéb érdekelt felek szükségl	,507**	,718**	1,000	,508**
4_Cidején_ Az irányítási rendszer és foly	,477**	,480**	,508**	1,000

4/2 a. számú melléklet A Vezetői szerepvállalás fejezet szabványkövetelményeinek kapcsolatvizsgálata COVID19 előtt

Kendall's tau_b	5_Celött_Vezetői szerepvállalás	5_Celött_Vevőközpontúság	5_Celött_Politika	5_Celött_Szervezeti szerepek, felelősség	5_Celött_Konzultáció és a munkavállalók részvétele
5_Celött_Vezetői szerepvállalás	1,000	,517**	,387**	,476**	,520**
5_Celött_Vevőközpontúság	,517**	1,000	,365**	,381**	,472**
5_Celött_Politika	,387**	,365**	1,000	,593**	,470**
5_Celött_Szervezeti szerepek, felelősség	,476**	,381**	,593**	1,000	,616**
5_Celött_Konzultáció és a munkavállalók részvétele	,520**	,472**	,470**	,616**	1,000

4/2 b. számú melléklet A Vezetői szerepvállalás fejezet szabványkövetelményeinek kapcsolatvizsgálata COVID19 idején

Kendall's tau_b	5_Cidején_Vezetői szerepvállalás	5_Cidején_Vevőközpontúság	5_Cidején_Politika	5_Cidején_Szervezeti szerepek, felelősség	5_Cidején_Konzultáció és a munkavállalók részvétele
5_Cidején_Vezetői szerepvállalás	1,000	,499**	,382**	,488**	,494**
5_Cidején_Vevőközpontúság	,499**	1,000	,354**	,399**	,396**
5_Cidején_Politika	,382**	,354**	1,000	,590**	,418**
5_Cidején_Szervezeti szerepek, felelőségek és hatáskörök	,488**	,399**	,590**	1,000	,588**
5_Cidején_Konzultáció és a munkavállalók részvétele	,494**	,396**	,418**	,588**	1,000

4/3 a. számú melléklet A Tervezés fejezet szabványkövetelményeinek kapcsolatvizsgálata COVID19 előtt

Kendall's tau_b	6_Celött_Tervezés	6_Celött_A kockázatokkal és lehetőségekkel kapcsolatos tevékenységek	6_Celött_A veszélyek azonosítása, valamint a kockázatok és lehetőségek felmérése	6_Celött_Célok és az elérésük megtervezése	6_Celött_A változtatások tervezése
6_Celött_Tervezés	1,000	,607**	,556**	,608**	,686**
6_Celött_A kockázatokkal és lehetőségekkel kapcsolatos tevékenységek	,607**	1,000	,725**	,593**	,600**
6_Celött_A veszélyek azonosítása, valamint a kockázatok és lehetőségek felmérése	,556**	,725**	1,000	,580**	,611**
6_Celött_Célok és az elérésük megtervezése	,608**	,593**	,580**	1,000	,682**
6_Celött_A változtatások tervezése	,686**	,600**	,611**	,682**	1,000

4/3 b. számú melléklet A Tervezés fejezet szabványkövetelményeinek kapcsolatvizsgálata COVID19 idején

Kendall's tau_b	6_Cidején_Tervezés	6_Cidején_A kockázatokkal és lehetőségekkel kapcsolatos tevékenységek	6_Cidején_A veszélyek azonosítása, valamint a kockázatok és lehőségek felmérése	6_Cidején_Célok és az elérésük megtervezése	6_Cidején_A változtatások tervezése
6_Cidején_Tervezés	1,000	,589**	,513**	,532**	,603**
6_Cidején_A kockázatokkal és lehetőségekkel kapcsolatos tevékenységek	,589**	1,000	,675**	,504**	,514**
6_Cidején_A veszélyek azonosítása, valamint a kockázatok és lehetőségek felmérése	,513**	,675**	1,000	,497**	,544**
6_Cidején_Célok és az elérésük megtervezése	,532**	,504**	,497**	1,000	,609**
6_Cidején_A változtatások tervezése	,603**	,514**	,544**	,609**	1,000

4/4 a. számú melléklet A Támogatás fejezet szabványkövetelményeinek kapcsolatvizsgálata
COVID19 előtt

	7_IR16Cel ött_Támog atás	7_NK_IR17 Celött_Erőf orrások	7_IR19Cel ött_Infrastr ukt	7_IR20Cel ött_A folyamatok műk	7_IR22Cel ött_Szerve zeti ism	7_IR23Cel ött_Felkész ültség	7_IR24Cel ött_Tudato sság	7_IR25Cel ött_Komm unikáció	7_IR26Cel ött_Belső kommunik	7_IR27Cel ött_Külső kommunik	7_IR28Cel ött_Dokum entált inf
7_IR16Cel ött_Támog atás	1,000	,560**	,496**	,582**	,616**	,479**	,467**	,456**	,474**	,440**	,421**
7_IR18Cel ött_Munkat ársak	,448**	,670**	,629**	,559**	,468**	,513**	,513**	,511**	,548**	,444**	,428**
7_IR19Cel ött_Infrastr ukt	,496**	,713**	1,000	,668**	,532**	,553**	,538**	,561**	,562**	,471**	,465**
7_IR20Cel ött_A folyamatok műk	,582**	,603**	,668**	1,000	,609**	,539**	,535**	,478**	,513**	,512**	,516**
7_IR22Cel ött_Szerve zeti ism	,616**	,558**	,532**	,609**	1,000	,613**	,624**	,555**	,649**	,490**	,465**
7_IR23Cel ött_Felkész ültség	,479**	,489**	,553**	,539**	,613**	1,000	,767**	,604**	,604**	,479**	,497**
7_IR24Cel ött_Tudato sság	,467**	,496**	,538**	,535**	,624**	,767**	1,000	,606**	,624**	,454**	,547**
7_IR25Cel ött_Komm unikáció	,456**	,513**	,561**	,478**	,555**	,604**	,606**	1,000	,797**	,596**	,498**
7_IR26Cel ött_Belső kommunik	,474**	,524**	,562**	,513**	,649**	,604**	,624**	,797**	1,000	,555**	,540**
7_IR27Cel ött_Külső kommunik	,440**	,476**	,471**	,512**	,490**	,479**	,454**	,596**	,555**	1,000	,548**
7_IR28Cel ött_Dokum entált inf	,421**	,436**	,465**	,516**	,465**	,497**	,547**	,498**	,540**	,548**	1,000

4/4 b. számú melléklet A Támogatás fejezet szabványkövetelményeinek kapcsolatvizsgálata
 COVID19 idején

	7_IR16Cid ején_Támogatás	7_IR18Cid ején_Munkatársak	7_IR19Cid ején_Infrast rukt	7_IR20Cid ején_A folyamatok műk	7_IR22Cid ején_Szerv ezeti ism	7_IR23Cid ején_Felké szültség	7_IR24Cid ején_Tudat osság	7_IR25Cid ején_Kom munikáció	7_IR26Cid ején_Belső kommunik	7_IR27Cid ején_Külső kommunik	7_IR28Cid ején_Doku mentált inf
7_IR16Cid ején_Támogatás	1,000	,424**	,421**	,535**	,559**	,455**	,488**	,400**	,431**	,372**	,406**
7_IR18Cid ején_Munkatársak	,424**	1,000	,572**	,520**	,456**	,514**	,514**	,526**	,544**	,381**	,397**
7_IR19Cid ején_Infrast rukt	,421**	,572**	1,000	,575**	,527**	,474**	,538**	,491**	,514**	,392**	,457**
7_IR20Cid ején_A folyamatok műk	,535**	,520**	,575**	1,000	,582**	,575**	,555**	,420**	,447**	,418**	,482**
7_IR22Cid ején_Szerv ezeti ism	,559**	,456**	,527**	,582**	1,000	,612**	,654**	,544**	,569**	,470**	,476**
7_IR23Cid ején_Felké szültség	,455**	,514**	,474**	,575**	,612**	1,000	,738**	,530**	,516**	,396**	,459**
7_IR24Cid ején_Tudat osság	,488**	,514**	,538**	,555**	,654**	,738**	1,000	,612**	,598**	,435**	,515**
7_IR25Cid ején_Kom munikáció	,400**	,526**	,491**	,420**	,544**	,530**	,612**	1,000	,794**	,555**	,524**
7_IR26Cid ején_Belső kommunik	,431**	,544**	,514**	,447**	,569**	,516**	,598**	,794**	1,000	,501**	,521**
7_IR27Cid ején_Külső kommunik	,372**	,381**	,392**	,418**	,470**	,396**	,435**	,555**	,501**	1,000	,540**
7_IR28Cid ején_Doku mentált inf	,406**	,397**	,457**	,482**	,476**	,459**	,515**	,524**	,521**	,540**	1,000

4/5 a. számú melléklet A Működés fejezet szabványkövetelményeinek kapcsolatvizsgálata
COVID19 előtt

Kendall's tau_b	8_Celött_ Működés	8_Celött_ A veszélyek kiküszöbölése és a MEB-kockázatok csökkentése	8_Celött_ Kapcsolattartás a vevővel	8_Celött_ A külső forrásból biztosított folyamatok	8_Celött_ Változáskezelés	8_Celött_ Vészhelyzeti felkészültség és reagálás
8_Celött_ Működés	1,000	,525**	,478**	,470**	,547**	,422**
8_Celött_ A veszélyek kiküszöbölése és a MEB-kockázatok csökkentése	,525**	1,000	,404**	,580**	,584**	,577**
8_Celött_ Kapcsolattartás a vevővel	,478**	,404**	1,000	,433**	,510**	,402**
8_Celött_ A külső forrásból biztosított folyamatok	,470**	,580**	,433**	1,000	,577**	,552**
8_Celött_ Változáskezelés	,547**	,584**	,510**	,577**	1,000	,636**
8_Celött_ Vészhelyzeti felkészültség és reagálás	,422**	,577**	<u>,402**</u>	,552**	,636**	1,000

4/5 b. számú melléklet A Működés fejezet szabványkövetelményeinek kapcsolatvizsgálata
COVID19 idején

Kendall's tau_b	8_Cidején_ Működés	8_Cidején_ A veszélyek kiküszöbölése és a MEB- kock	8_Cidején_ Kapcsolat tartás a vevővel	8_Cidején_ A külső forrásból biztosított folyamatok	8_Cidején_ Változás kezelés	8_Cidején_ Vészhelyzeti felkészültség
8_Cidején_ Működés	1,000	,505**	,460**	,495**	,510**	,462**
8_Cidején_ A veszélyek kiküszöbölése és a MEB- kock	,505**	1,000	,417**	,532**	,528**	,492**
8_Cidején_ Kapcsolat tartás a vevővel	,460**	,417**	1,000	,441**	,458**	,395**
8_Cidején_ A külső forrásból biztosított folyamatok	,495**	,532**	,441**	1,000	,521**	,521**
8_Cidején_ Változáskezelés	,510**	,528**	,458**	,521**	1,000	,567**
8_IR40Cidején_ Vészhelyzeti felk	,462**	,492**	<u>,395**</u>	,521**	,567**	1,000

4/6 a. számú melléklet A Teljesítményértékelés fejezet szabványkövetelményeinek kapcsolatvizsgálata COVID19 előtt

Kendall's tau_b	9_Celött_Teljesítménym	9_Celött_Figyellemmel kísérés, mér	9_Celött_Vevői elég	9_Celött_Belső audit	9_Celött_Vezetőségi átv
9_Celött_Teljesítménym	1,000	,783**	<u>,430**</u>	,540**	,531**
9_Celött_Figyellemmel kísérés, mér	,783**	1,000	,430**	,562**	,541**
9_Celött_Vevői elég	,430**	,430**	1,000	,442**	,464**
9_Celött_Belső audit	,540**	,562**	,442**	1,000	,748**
9_Celött_Vezetőségi átv	,531**	,541**	,464**	,748**	1,000

4/6 b. számú melléklet A Teljesítményértékelés fejezet szabványkövetelményeinek kapcsolatvizsgálata COVID19 idején

Kendall's tau_b	9_Cidején_Teljesítménym	9_Cidején_Figyellemmel kísérés, mér	9_Cidején_Vevői elég	9_Cidején_Belső audit	9_Cidején_Vezetőségi átv
9_Cidején_Teljesítménym	1,000	,749**	,454**	,480**	,492**
9_Cidején_Figyellemmel kísérés, mér	,749**	1,000	,472**	,482**	,492**
9_Cidején_Vevői elég	,454**	,472**	1,000	,415**	,468**
9_Cidején_Belső audit	,480**	,482**	<u>,415**</u>	1,000	,711**
9_Cidején_Vezetőségi átv	,492**	,492**	,468**	,711**	1,000

4/7 a. számú melléklet A Fejlesztés fejezet szabványkövetelményeinek kapcsolatvizsgálata
COVID19 előtt

Kendall's tau_b	10_Celött_ Fejlesztés	10_Celött_ Nem megfelelőség és hely	10_Celött_ Esemény (incidens), nem megfel	10_Celött_ Folyamatos fejl
10_Celött_ Fejlesztés	1,000	,604**	,575**	,749**
10_Celött_ Nem megfelelés és hely	,604**	1,000	,764**	,589**
10_Celött_ Esemény (incidens), nem megfel	<u>,575**</u>	,764**	1,000	,621**
10_Celött_ Folyamatos fejl	,749**	,589**	,621**	1,000

4/7 b. számú melléklet A Fejlesztés fejezet szabványkövetelményeinek kapcsolatvizsgálata
COVID19 idején

Kendall's tau_b	10_Cidején_ Fejlesztés	10_Cidején_ Nem megfelelőség és hely	10_Cidején_ Esemény (incidens), nem megf	10_Cidején_ Folyamatos fejl
10_Cidején_ Fejlesztés	1,000	,529**	,494**	,755**
10_Cidején_ Nem megfelelés és hely	,529**	1,000	,714**	,548**
10_Cidején_ Esemény (incidens), nem megf	<u>,494**</u>	,714**	1,000	,520**
10_Cidején_ Folyamatos fejl	,755**	,548**	,520**	1,000