

Összefoglaló cikk – Review paper

# A vezetés és szervezés kapcsolata a minőségmenedzsmenttel: szisztematikus irodalom elemzés

## The Relationship Between Leadership and Management and Quality Management: Systematic Literature Review

TÓTH BARNA<sup>1</sup>, SZÚCS EDIT<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Debreceni Egyetem, Műszaki Kar, Műszaki Menedzsment és Vállalkozási Tanszék, Debrecen, Magyarország.  
tbarna6@gmail.com (kapcsolattartó szerző)

<sup>2</sup>Debreceni Egyetem, Műszaki Kar, Műszaki Menedzsment és Vállalkozási Tanszék, Debrecen, Magyarország.

*Absztrakt. Jelen publikáció a minőségmenedzsment és a vezetés és szervezés szoros kapcsolatát hivatott vizsgálni, kiemelve a szervezeti hatékonyság növelésének lehetőségeit mind ipari és nem ipari környezetben egyaránt. A szisztematikus irodalmi áttekintés során a vezetés, a hozzá szorosan kapcsolódó szervezeti kultúra és a minőségmenedzsment szerepét vizsgáltuk. A publikáció ismertetni kívánja, hogy a minőségügyi rendszerek és keretrendszerek, úgy, mint például az ISO és az EFQM modell miképp támogatják a stratégiai tervezést és a fenntarthatóságot, irányt mutatva ezáltal a modern szervezetek számára. A kutatás hangsúlyozza a digitális transzformáció és a tudásmenedzsment fontosságát, valamint megfogalmaztuk azon jövőbeli kutatási célokat, amelyek előremozdíthatják a szervezetek produktivitását.*

*Abstract. This publication is intended to examine the close relationship between quality management and leadership and organization, highlighting the possibilities of increasing organizational efficiency in both industrial and non-industrial environments. During the systematic literature review, we examined the role of leadership, the closely related organizational culture, and quality management. The publication aims to explain how quality systems and frameworks, such as ISO and the EFQM model, support strategic planning and sustainability, thus providing direction for modern organizations. The research emphasizes the importance of digital transformation and knowledge management, and we have formulated the future research goals that can advance the productivity of organizations.*

*Kulcsszavak: minőségmenedzsment, vezetés, szervezés, szervezeti kultúra, fenntarthatóság*

*Keywords: Quality Management, Leadership, Organizing, Organizational Culture, Sustainability*

## Bevezetés

A minőségmenedzsment és a vezetés szorosan összefüggő fogalmak. Alapvető fontosságúak a szervezeti siker szempontjából mind ipari és nem ipari környezetben egyaránt. A vezetés kulcsfontosságú szerepet játszik a minőségbiztosítás fenntartásában az oktatási intézményekben, azáltal, hogy szavatolja az oktatók kompetenciáját és a hatékony minőségellenőrzési intézkedéseket [1, 2]. A szervezeti hatékonyság javításának érdekében a különböző vezetési megközelítéseket szükséges integrálni. Ezen szemléletmódokat rendszerint minőségügyi szakértők dolgozzák és fejlesztik ki [3, 4]. A felsőoktatásban a vezetés és a szervezeti kultúra jelentős (pozitív) hatással van az intézményi struktúra minőségére és a kompetens szakemberek fejlesztésére [5]. Mindezekon túl a minőségirányítási rendszerek és a szervezeti kiválóság keretrendszerei lehetővé teszik a stratégiai és előrelátó tervezés képességének fejlesztését a modern szervezetekben, ennek segítségével adnak iránymutatást arra vonatkozóan miképp járjanak el működésük során és ériék el a fenntarthatóságot [5, 6, 7]. A minőségirányítási rendszerek, úgy, mint például az ISO 9001:2015 (és más ISO rendszerek), valamint a nemzeti minőségi díjak bevezetése hozzájárulnak ahhoz, hogy a szervezeteket stratégiai céljaik elérésében támogassák, különösen a gyorsan változó környezetekben [6, 7].

A vezetés alapvető szerepet játszik a szervezeti teljesítményben, a biztonságos munkavégzéshez való viszonyban és a minőségirányításban különböző ágazatokban [8, 9]. A hatékony vezetés világos jövőképet állít fel, motiválja az alkalmazottakat és hatékonyan kommunikálja a célokat [10,11]. Az olaj- és gáziparban a vezetés jelentős hatással van a biztonsági kultúrára és a minőségbiztosítási gyakorlatokra [13]. A vezetés és a minőség fogalmainak beépítése a mindennapi munkavégzésbe – alkalmazási területtől függetlenül - elengedhetetlen egy olyan minőségorientált vezetési stílus kialakításához, amely különböző vezetési megközelítések elemeit ötvözi [3]. A felsőoktatásban a végzős hallgatók készségeinek és kompetenciáinak fejlesztése az intézmény minőségét befolyásolja. Ebben megkerülhetetlen tényezők a vezetés és a szervezeti kultúra [5]. Annak érdekében, hogy a vezetők elérjék a kitűzött minőségügyi célokat, a megfelelő stratégiát és hatékony szervezeti kultúrát szükséges alkalmazniuk [4]. A jövőbeni kutatásoknak a szervezeti vezetés átalakulásait kell feltérképezniük, különösen a dinamikus technológiai változások és a digitális üzleti környezetek kontextusában [7].

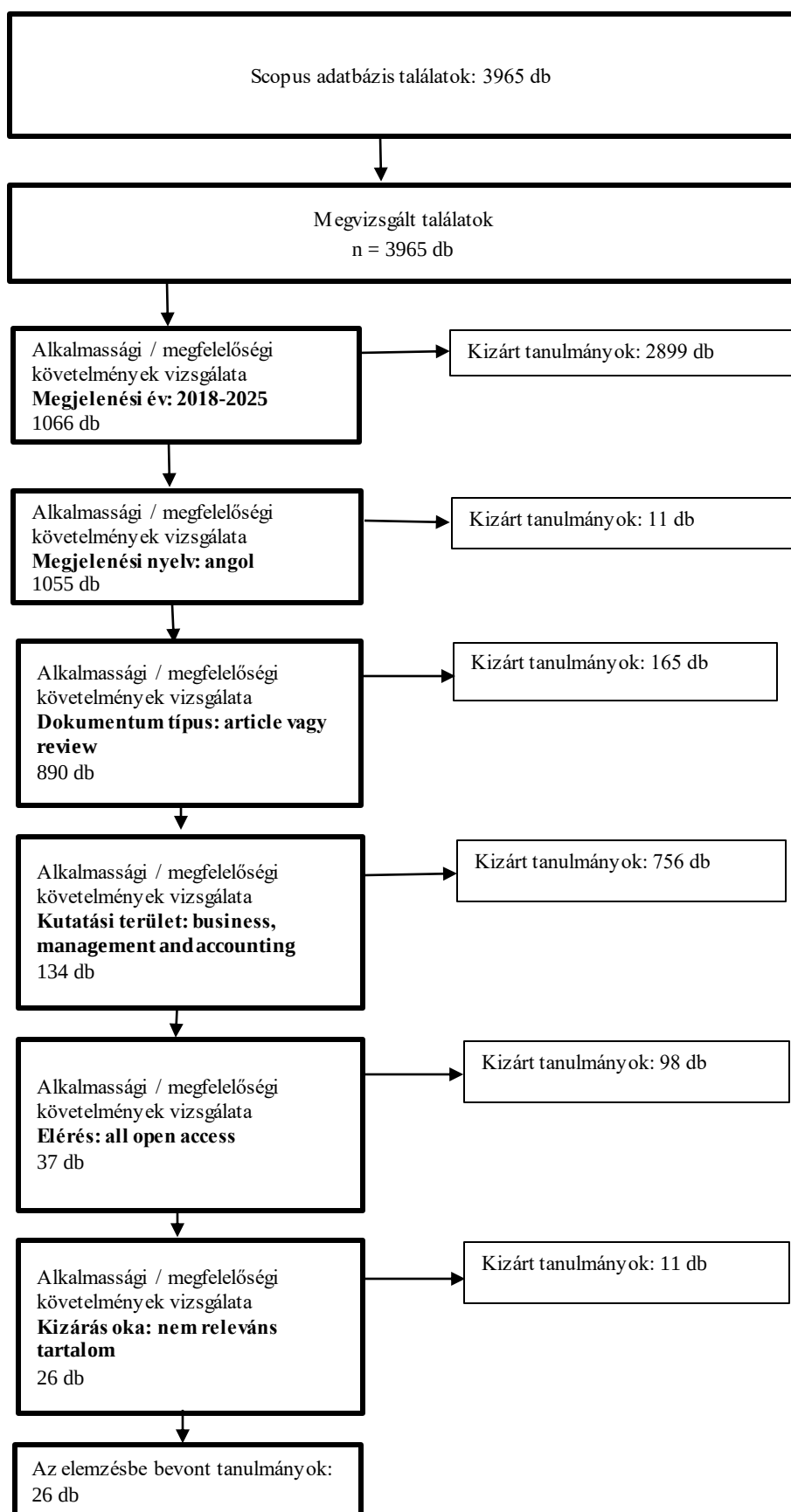
A minőségmenedzsment, a vezetés és szervezés területén végzett legújabb kutatások számos kulcsfontosságú területre összpontosítanak. A tudásmenedzsment és a vezetés közötti kapcsolat kritikus témává vált. A tanulmányok mind az emberi, mind a szisztematikus, kontextuális és kulturális szempontokat vizsgálják [6, 9]. A digitális korszak vezetési módszerei egy másik jelentős téma. Hangsúlyozza a vezetők alkalmazkodási képességének szükségességét a technológiai változásokhoz, valamint az új készségek fejlesztésének potenciálját a virtuális csapatok irányításához [8, 12]. A minőségorientált vezetés vizsgálata során a minőségügyi szakértők a különböző vezetési stílusok fogalmait integrálták és keretrendszereket javasoltak a hatékony, magas színvonalú vezetéshez [4, 11]. Bibliometrikus elemzések felfedték a szervezeti menedzsment kutatások trendjeit, ahol a szervezeti teljesítmény, kultúra és a transzformációs vezetés kiemelkedő témák [10, 13].

## 1. Módszertan

A szisztematikus irodalmi áttekintések (SLR – Systematic literature review) egy adott kutatási kérdés tudományos bizonyítékainak elemzésére szolgáló szigorú módszert jelentik, amelyet átlátható és reprodukálható módon szükséges végrehajtani [10, 11]. A folyamat több kulcsfontosságú lépést foglal magába, beleértve egy átfogó keresési stratégia kidolgozását, a beválasztási kritériumok meghatározását és a bizonyítékok minőségének kritikus értékelését [12, 13]. A szisztematikus adatbázis keresési technikák és a szürke irodalom keresése a módszertan fontos elemei. A PRISMA-P és PRISMA jelentési szabványok használata biztosítja az SLR-ek minőségét és következetességét [14]. Az SLR-ek különösen elterjedtek az egészségtudományok területén, potenciáljukat a tervezési kutatásokban is vizsgálják [2]. Különböző eszközök és források állnak rendelkezésre a kutatók számára az SLR-ek hatékony és eredményes lefolytatásának támogatására [15]. Az SLR-eket az irodalom összefoglalásának arany standardjának tekintik [16].

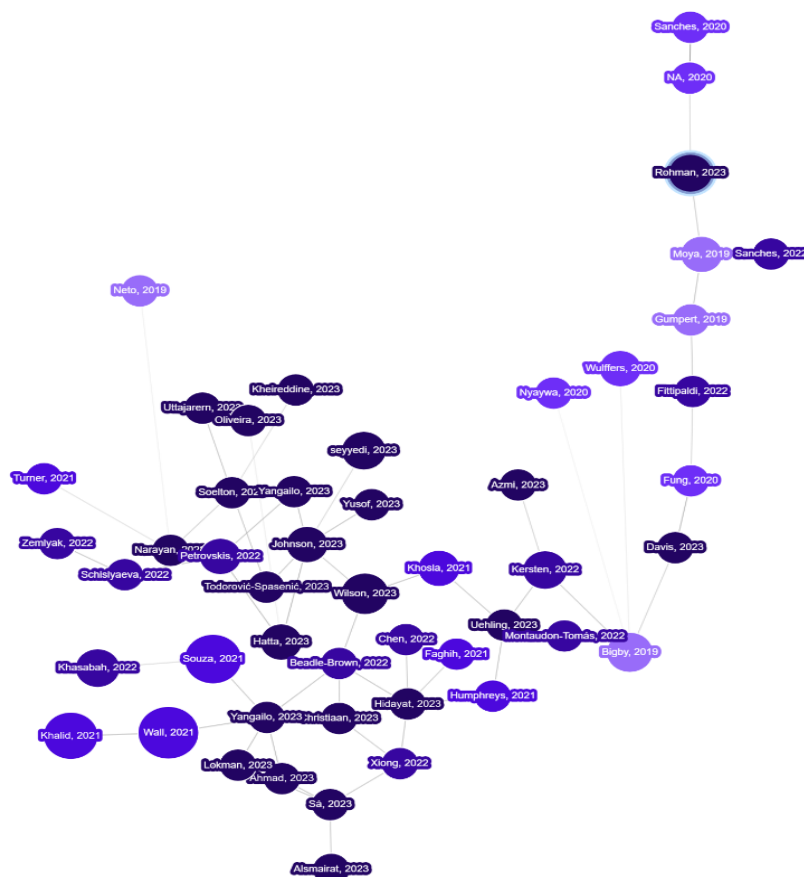
A Scopus adatbázis egy átfogó absztrakt és idézet adatbázis, amely a lektorált irodalmat foglalja magában, beleértve a tudományos folyóiratokat, könyveket és konferencia-előadásokat [2, 18]. Számos területet lefed, beleértve az üzleti, a menedzsment, szociális vagy akár a természettudományokat is [6, 17, 19, 20]. A Scopus olyan eszközöket biztosít a kutatási trendek és eredmények nyomon követéséhez, amelyekkel elemzéseket tudunk végezni és a kapott találatokat grafikonokon tudjuk ábrázolni [9, 18]. A keresési felületen elérhetőek a nyílt hozzáférésű cikkek, konferencia-előadások, továbbá finanszírozási és szabadalmi összefüggéseket is megtalálhatunk [21]. A Scopus adatain alapuló bibliometrikus elemzések feltárhatják azokat a publikációs trendeket, kiemelkedő szerzőket, intézményeket, országokat és kutatási témákat különböző területeken belül, amelyek leginkább foglalkoztatják a kutatókat [6, 17]. Ezeknek az elemzéseknek a szemléltetése tovább fejleszthető olyan szoftverek segítségével, mint például a VOSviewer, LitMaps vagy az Inciteful. Ezen programok együtt-idézések, kulcsszó-együtt előfordulások és bibliográfiai kapcsolatok grafikus ábrázolását teszik lehetővé [17]. A Scopus adatokat fel lehet használni a termelékenységi és hatásmutatók közötti korrelációk vizsgálatára is, ezzel segítve a kutatókat a növekvő mennyiségű tudományos irodalom kezelésében [6, 21].

A Scopus adatbázisában való keresésünk során azon open access elérésű article és review, vagyis tematikus cikkek és összefoglaló cikkek áttekintéseket vizsgáltuk, amelyek Minőségmenedzsment vagy Minőségügyi rendszer és Vezetés és szervezés témakörben kerültek publikálásra 2019 és 2024 közötti időszakban. Témakörét tekintve a keresés le lett szűkítve az üzleti, menedzsment és számvitel területére. A kutatást angol nyelvű találatokra határoztuk le. A keresés 2024.08.05-én kezdődött. Ezen szakirodalmi elemzés megírásáig a leszűkített keresés során 37 találat volt. A vizsgálat végrehajtásához az alábbi részletes találat szűkítési metódust alkalmaztuk:



1.ábra: Az elemzésbe bevont tanulmányok számossága  
(A Scopus keresési adatok alapján saját szerkesztés)

A bibliográfiai kapcsolatok grafikus ábrázolását az Inciteful-al végeztük (2. ábra). Az Inciteful egy mesterséges intelligencia alapú irodalomkutató eszköz. Lehetővé teszi, hogy a tudományos munkák közötti idézések alapján vizualizálja azok „hálózatát.” A program ezen túl arra is képes, hogy az idézések kontextusát elemezze, ezáltal mélyebb betekintést nyújthat a tudományos diskurzusokba (ezt a működési módot jelen tanulmányban nem alkalmaztuk). Az 1. táblázat a szisztematikus irodalom elemzés alapját szolgáló publikációkat sorolja fel azok hivatkozási számaival, valamint egy rövid tartalmi összefoglalóval.



2.ábra: Az Inciteful bibliográfiai kapcsolatok ábrázolására szolgáló eszköz segítségével, az elemzésbe bevont publikációk kapcsolata. Saját szerkesztés.

| Publikáció                                 | Összefoglaló                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|--------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| S. A. Migowski et al. [2]                  | A tanulmány felhívja a figyelmet arra, hogy az egészségügyi szervezetekben annak ellenére, hogy alkalmazva lettek minőségirányítási stratégiák, továbbra is fennállnak hatékonysági problémák, amelyek költségesek és hosszú távon fenntarthatatlanok.                                                                                                                                                                                              |
| V. Kumar et al. [4]                        | A tanulmány empirikusan vizsgálja a minőségi kultúra különböző dimenzióinak – mint a vezetői hangsúly, az átadott üzenet hitelessége, a munkatársak bevonása és az alkalmazotti elkötelezettség – hatását a szervezeti és munkavállalói teljesítményre. A publikáció kiemeli, hogy ezek a tényezők javítják az alkalmazottak teljesítményét, valamint javaslatokat tesz a minőségi kultúra kezelésére a szervezeti teljesítmény fokozása érdekében. |
| E. M. P. Giavina Bianchi and S. Ferraz [6] | A publikáció ismerteti egy minőségmenedzsment rendszert, amely kisvállalkozások felkészülését segíti annak implementálásában.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| C. S. Silva and A. Matos [7]               | Minőségirányítási rendszerek esetén elemzésre kerül a vezetés és az érettség közötti kapcsolat.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |

|                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|---------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| I. Snelling, M. Exworthy and S. Ghezelayagh [9]         | Az Egyesült Királyság – a tanulmányba bevont - hibrid vezetőinek fejlesztését elemzi a cikk.                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| M. Bugdol [11]                                          | A TQM irányába tanúsított félelmek okait, következményei és azok csökkentési módszereit vizsgálja a tanulmány.                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| K. S. P. N. Kannan and A. Garad [12]                    | A minőségügyi szakemberek kompetenciáit vizsgálja a publikáció az Ipar 4.0 korszakában.                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| T. M. D. Pham [17]                                      | A TQM gyakorlatok és a vállalati teljesítmény összefüggései kerülnek vizsgálat alá Vietnámban                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| I. Bäckström [21]                                       | A tanulmány során összehasonlításra kerül a vezetők és munkatársaik egészségügyi minőségmenedzsmenttel kapcsolatos értékeik.                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| T. S. Nanjundeswaraswamy, S. Kulenur and P. Nagesh [30] | A TQM implementálásához szükséges humán erőforrás- gyakorlatokat vizsgálja a tanulmány.                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| T. Yangailo, J. Kabela and H. Turyatunga [35]           | A tanulmány empirikusan vizsgálja az összefüggést a TQM gyakorlatok és a termelékenység között. Megállapításra kerül, hogy az innovációk, a vevőközpontúság, valamint a vezetői elkötelezettség, továbbá az átalakító vezetés jelentős pozitív hatással vannak a termelékenységre, míg az oktatás és képzés, valamint a munkavállalói felelősségvállalás és bevonás nem mutatott szignifikáns hatást. |
| M. Tayyab et al. [37]                                   | A tanulmány a gyógyszerellátási lánc minőségügyi tényezőit vizsgálja, meghatározva annak legfontosabb befolyásoló tényezőit.                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| L. A. McCabe, M. R. Ruberti and T. Endres [38]          | A cikk hangsúlyozza a minőségmenedzsment fontosságát a folyamatos, magas színvonalú munkavégzést tekintve.                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| J. A. Doherty, M. Johnson, and H. McPheron [39]         | A minőségmenedzsment szerepét emeli ki az egészségügyi egyenlőség előmozdításában.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| R. C. Els and H. H. W. Meyer [43]                       | A katonai oktatás során tanúsított minőségirányításhoz viszonyított hozzáállását és elkötelezettségét vizsgálja a tanulmány.                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| P. Kafel, P. Nowicki and U. Balon [44]                  | A publikáció kiemeli a minőségmenedzsment kulcsszerepét a fenntartható élelmiszer-termelés és fogyasztás vonatkozásában.                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| F. Rohman et al. [45]                                   | A szervezeti teljesítmény elosztását és a minőségbiztosítást vizsgálja a publikáció.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| C. Zegers and A. Garad [47]                             | A publikáció kis- és középvállalkozások számára javasol egy alkalmazandó minőségmenedzsment rendszert.                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| T. Ozsen, B. Uslu and A. Aypay [49]                     | Az egyetemeken megfigyelhető fenntartható minőségmenedzsment stratégiák alkalmazkodási képességét vizsgálja a cikk.                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| S. Wawak [50]                                           | A csapatmenedzsment segítségével elérhető projektminőség javítását elemzi a publikáció.                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| A. Hanandeh et al. [51]                                 | A minőségmenedzsment környezettudatos tevékenységekre és a szervezeti teljesítményre gyakorolt hatását vizsgálja a tanulmány.                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| A. Psychogios [52]                                      | A tanulmány új elméleti keretet javasol a (TQM) vezetés megértéséhez. Három fő pillérré építve hipotézisét: proaktív, adaptív és kapcsolati. Ezen pillérek elősegítik a TQM sikerét a mai összetett üzleti környezetben.                                                                                                                                                                              |
| D. P. Fadilasari et al. [54]                            | Azon minőségmenedzsment gyakorlatok elfogadását vizsgálja a tanulmány, amelyek az Ipar 4.0 korszakában merülnek fel.                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Virmani et al. [56]                                     | A Quality 4.0 akadályainak leküzdésére javasolt keretrendszert ismertet a szerző.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| O. El Affaki, M. Benhadou and A. Haddout [57]           | A működési kiválóság eléréséhez ismertet ütemtervet a cikk, amelyhez mind Lean, mind minőségmenedzsment rendszer implementálása szükséges.                                                                                                                                                                                                                                                            |
| R. Rathilal, M. Ramchander and K. Singh [58]            | A tanulmány egy integrált és fenntartható QMS keretrendszert javasol a csomagolóipari szektor számára, amely harmonizál az ISO 9001:2015 szabvány követelményeivel, és emellett képes kezelni a kiszámíthatatlan és változékony üzleti környezet kihívásait.                                                                                                                                          |

1.táblázat: A szisztematikus irodalomelemzés alapját képező publikációk 1-1 mondatos összefoglalása.

A publikációk melletti zárójelben lévő számok a hivatkozáslistában megjelenő sorszámaikat jelentik. Saját szerkesztés.

## 2. Eredmények

A minőségmenedzsment és a minőségbiztosítás jelentős fejlődésen ment keresztül gyakorlatilag minden iparágban. A minőségbiztosítás - mint a minőségmenedzsment része - célja a termékek minőségének biztosítása és a résztvevők bizalmának kiépítése [11, 22, 23]. Az oktatásban a minőség fogalmát folyamatszerűen, eljárászerűen és eredményszerűen közelítik meg [12, 24]. Különböző kezdeményezések kerültek bevezetésre az idő folyamán [13, 25]. A vezetés és a szervezeti kultúra olyan kritikus tényezők, amelyek képesek befolyásolni a minőségmenedzsmentet különböző kontextusokban. A hatékony vezetés jelentős mértékben hozzájárul a minőségügy elveinek megvalósításához, hatással van az ügyfélközpontúságra, a folyamatos fejlődésre és az innovációra [2, 26]. Megvizsgálva különböző szektorokban, Pedraja-Rejas és társai azt találták, hogy a vezetés és a kultúra fontos szerepet játszanak a hallgatók kompetenciáinak fejlesztésében és az intézményi minőség elérésében [5]. Sony és társai 2020-as publikációjukban azt találták, hogy a Quality 4.0 bevezetéséhez kulcsfontosságú tényező a vezetői elkötelezettség, a felső vezetés támogatása, a szervezeti kultúra és a képzés [2, 27]. A minőségorientált vezetési stílus integrálja a vezetési és minőségmenedzsment fogalmakat, hangsúlyozva a vezetési és a minőségi elvek összhangba hozásának fontosságát [3]. A vezetési stílusok jelentős hatással vannak a minőségmenedzsment hatékonyságára az üzleti (és minden más nem üzleti) környezetben. A szolgáló és a tranzakciós vezetési stílusok közvetlenül befolyásolják a teljes körű minőségmenedzsment (TQM) megvalósítását, míg a transzformációs vezetés közvetetten hat a TQM-re [28, 29]. A minőségügyi fókuszú vezetés integrálja a vezetési és minőségügyi fogalmakat, hangsúlyozva a vezetési koncepciók és a minőségügyi elvek összhangba hozásának fontosságát [3]. A vezetők hozzájárulnak a kiválósághoz az ügyfélközpontúság, a folyamatos fejlesztés, a folyamatok javítása, az árképzési politika fejlesztése, valamint az innováció és fejlődés elősegítése révén [26, 30].

Jelen publikáció által vizsgált kutatások azt mutatják, hogy a szervezeti struktúra és kultúra jelentős (pozitív) hatást gyakorol a minőségbiztosítási rendszerekre különböző szektorokban. Mind a külső, mind a belső minőségbiztosítási mechanizmusok hozzájárulnak egy egyedi minőségi kultúra kialakításához [31]. A belső minőségbiztosítási gyakorlatok, mint például az önértékelés és a benchmarking, pozitív hatással vannak a minőségügyi kultúrára [32]. Manzanera és társai hosszú távú tanulmánya kimutatta, hogy a minőségbiztosítási célok összhangban vannak a biztonsági kultúra értékeléseivel. [33] A minőségmenedzsment és a szervezeti kultúra közötti kapcsolat összetett, mindkét elem hatással van egymásra. A szervezeti kiválóság eléréséhez gondos kezelés szükséges e kölcsönhatásban, mivel a minőségmenedzsment egyrészt igényli, másrészt módosítja a szervezeti kultúrát [34, 35].

## 3. Diskusszió

A vezetés alapvető szerepet játszik a minőségmenedzsment stratégiák sikeres megvalósításában. A tanulmányok azt mutatják, hogy a hatékony vezetés jelentősen befolyásolja a teljes körű minőségmenedzsmentet, amely 76,2%-os (pozitív) hatást gyakorol a minőség és a kiválóság elérésében [26]. Kutatások szerint a felső vezetők elkötelezettsége elengedhetetlen a követelmények teljesítéséhez [36, 37, 38, 39]. Az eredmények hangsúlyozzák a vezetés részvételének fontosságát a szervezeti

stratégiákban, így biztosítva a minőségmenedzsment sikeres megvalósítását és annak folyamatos fejlesztését.

A minőségmenedzsment és a vezetés jelentős fejlődésen ment keresztül, kiváltképp az elmúlt évtizedekben. A szakirodalomban ismétlődő trendek és mintázatok alakultak ki. A teljes körű minőségmenedzsment (Total Quality Management (TQM)), a Lean Six Sigma (LSS), valamint a nemzetközi szabványosítási rendszerek, mint például az ISO 9001, kulcsfontosságú trendek a versenyképesség javításában [40, 41]. A minőségmenedzsment fókusza az ellenőrzéstől az átfogóbb megközelítések felé tolódott el, ahol az elvek, rendszerek, eszközök és technikák ennek megfelelően változtak [42, 43]. A szervezeti teljesítmény és kultúra jelenleg a leginkább felkapott témák a szervezeti menedzsment kutatásában, ahol a transzformációs vezetés várhatóan a jövőbeli tanulmányokban is hangsúlyt kap. A vezetési és minőségügyi koncepciók integrálása kulcsfontosságú a hatékony minőségvezetési stílusok kialakításában [3, 44]. Ahogy a terület tovább fejlődik, a szervezeteknek alkalmazkodniuk kell a modern minőségmenedzsment trendekhez, hogy versenyképesek maradjanak a globális piacon és javítsák teljesítményüket [40, 45]. A legújabb kutatások rámutatnak a vezetés, a szervezeti kultúra és a minőségirányítás összefüggéseire, amelyek meghatározó szerepet játszanak a szervezeti teljesítmény és fenntarthatóság terén. A vezetés kulcsfontosságú a világos jövőkép megteremtésében, az alkalmazottak motiválásában és a technológiai változásokhoz való alkalmazkodásban [8]. A minőségközpontú vezetés a vezetési stílusok és a minőségirányítási elvek integrálásával növeli a szervezeti sikereket [3]. Susanto és társai azt találták, hogy habár a teljesítménymenedzsment közvetít a kompetencia, a coaching készségek és a szervezeti fenntarthatóság kapcsolatában, továbbra is hiányosságok mutatkoznak a szolgáló vezetés, a nemi sajátosságok és a minőségirányítás terén. [46]

A fenntartható minőségmenedzsment stratégiák alkalmazása napjainkban kiemelkedő szerepet tölt be. Különösen igaz ez a felsőoktatás területére. Ozsen és munkatársai kutatásai szerint az egyetemek számára kiemelt fontosságú, hogy úgy alakítsák ki stratégiáikat, hogy az a rugalmasság és az alkalmazkodóképesség jegyeit viseljék magukon, de emellett a fenntarthatóságot is szem előtt tartásuk [49]. Ezen megállapításhoz szorosan kapcsolódik Wawak tanulmánya. A publikációban a hatékony csapatmenedzsment szerepét emeli ki a projektminőség javítása érdekében. A csapattagok megfelelő koordinációja és motivációja elengedhetetlen – különösen a minőségbiztosítás területén - a projektek sikeréhez [50].

A minőségmenedzsment stratégiai hatékonyságának másik fontos szempontját Hanandeh és kollégái vizsgálták. Kimutatták, hogy a TQM nem csupán a szervezeti teljesítményt növeli, hanem a környezettudatos tevékenységekre is pozitív hatással bír. Ez az eredmény tovább erősíti a minőségmenedzsment rendszerek értékét a fenntarthatóság elérésében [51]. Ezen gondolat mentén tovább haladva fontolható meg a teljes körű vezetés (Total Quality Leadership) újragondolása és továbbfejlesztése. A Psychogios és társai által kidolgozott keretrendszer lehetőséget nyújthat a minőségmenedzsment és a vezetési stílusok hatékonyabb integrációjára, továbbá a jövőbeli kutatások számára is iránymutatásul szolgálhat [52].

Pellegrini és munkatársai a tudásmenedzsment és a vezetés közötti kapcsolatokat elemzése során rávilágítottak arra, hogy e két terület összefonódása és megfelelő alkalmazása jelentős hatást gyakorolhat a szervezeti stratégiák sikerességére. Kutatásuk alapján kijelenthető, hogy kiemelkedő



jelentőséggel rendelkezhet ez a kapcsolat, emellett pedig különösen fontos az a gyorsan változó környezetben [53].

Az Ipar 4.0 kihívásainak kontextusában a minőségmenedzsment gyakorlatai új megvilágításba kerültek. Az új technológiák elfogadása során nem csupán a technológiai tényezők, de a human aspektusok is jelentős szerepet játszanak [54].

Zhang bibliometrikus elemzése alátámasztja azt, hogy a TQM alapelvei az ipari ágazaton túl a szolgáltatási szektorban is széles körben alkalmazhatók [55]. Virmani és társai publikációjukban olyan döntéshozatali keretet dolgoztak ki, amely segíthet eliminálni a Quality 4.0 előtt álló akadályokat. Eredményeik hangsúlyozzák, hogy a modern technológiák adaptációjához átfogó stratégiai megközelítésre van szükség [56].

El Affaki és munkatársai a Lean Menedzsment és a minőségirányítási rendszerek integrációjának vizsgálata során megállapították, hogy a kétrendszer összehangolása jelentős mértékben hozzájárulhat a működési kiválóság és a fenntarthatóság eléréséhez [57]. Rathilall és társai hasonló eredményre jutottak. Publikációjukban egy integrált, fenntartható minőségirányítási rendszer bevezetését javasolják, annak érdekében, hogy a globális versenyképesség és a szervezeti teljesítmény növelése hatékony megoldást nyújthasson [58].

## 4. Következtetések

Következtetésképpen elmondható, hogy a vezetés meghatározó szerepet játszik a minőségmenedzsment rendszerek hatékony implementálásában, mindennapi működésében és továbbfejlesztésében. A kutatási eredmények azt mutatják, hogy a vezetői elkötelezettség és az erős szervezeti kultúra kialakítása közvetlen hatást gyakorol a minőségirányítási folyamatokra, így elősegítve a folyamatos fejlődést. A szolgáló és tranzakciós vezetési stílusok közvetlenül, míg a transzformációs vezetés közvetetten befolyásolja a minőségmenedzsment (keret)rendszereket, amik a versenyképesség és a kiválóság fenntartásának alappillérei. A minőségmenedzsment „evolúciója” során a hagyományos ellenőrzési (quality control – minőség ellenőrzés) folyamatoktól egy rendszerszintű, integrált (quality assurance – minőség biztosítás) megközelítés felé tolódott el a hangsúly. A kutatás során megbizonyosodást nyert az, hogy a belső és külső minőségbiztosítási mechanizmusok együttes alkalmazása egy erősebb minőségi kultúra kialakításához vezetnek, és amelyek így hosszú távú stabilitást és növekedést biztosítanak a szervezetek számára, függetlenül azok működési profiljától. Kiemelten fontos terület az önértékelési és benchmarking gyakorlatok. Ezek segítségével tudják a szervezetek megerősíteni működési kiválóságukat, ezáltal lehetővé téve a hatékonyabb működést.

További kiemelő terület a fenntarthatóság, különösen korunk dinamikusan változó gazdasági környezetében. A szervezetek számára elengedhetetlen, hogy olyan minőségirányítási modelleket alakítsanak ki, amelyek nemcsak a versenyképességet garantálják, hanem hosszú távon fenntartható növekedést is eredményeznek. A vezetés és a minőségmenedzsment rendszerek közötti összhang hatékonyabb innovációt, jobb teljesítménymutatókat és magasabb ügyfél-elégedettséget eredményeznek. A szervezetek számára a hatékony minőségmenedzsment nem csupán a működés optimalizálását jelenti, hanem a hosszú távú fejlődés biztosítását, vagy akár a fennmaradást is. A vezetési módszerek és a minőségirányítási elvek megfelelő kombinációja lehetővé teszi a szervezetek számára,

hogy rugalmasan alkalmazkodjanak a folyamatosan változó piaci és szervezeti környezethez. A minőségmenedzsment rendszerek tudatos fejlesztése nemcsak a jelenlegi kihívásokra ad választ, hanem elősegíti a szervezetek hosszú távú versenyképességét és fenntarthatóságát is.

## 5. Jövőbeni kutatási irányok

A jövőbeni kutatások számára a vezetés és szervezés, valamint a minőségmenedzsment közötti kapcsolatrendszer mélyebb megértése számos új irányt tartogat magában. Különösen érdekes (és fontos) lenne vizsgálni az egyes vezetési stílusok hatását a minőségirányítás más-más területeire, csupán egy-egy példát említve, hogy miként befolyásolják a dolgozói elkötelezettséget, a szervezeti kultúra kialakítását vagy a stratégiai célok megvalósítását. Emellett kiemelt jelentőségű lenne annak részletes elemzése, hogyan illeszthetők össze a vezetési gyakorlatok a minőségmenedzsment alapelveivel úgy, hogy azok támogassák az innovációt, a technológiai fejlődést, nem eltekintve a fenntarthatósági irány- és alapelvektől.

Az ipar 4.0 és a digitalizáció dinamikus terjedése új kihívásokat és lehetőségeket teremt a minőségmenedzsment területén, ezért érdemes lenne vizsgálni, hogy miképp alkalmazhatók a digitális eszközök. Az adatelemzés, a mesterséges intelligencia és az automatizálás a minőségirányítási rendszerek továbbfejlesztésében kulcsszerepet fognak betölteni. Külön figyelmet kívánna azon kérdés megválaszolása, hogy ezek az új technológiák hogyan tudják befolyásolni a szervezeti struktúrát és a vezetési gyakorlatokat, valamint hogyan képesek elősegíteni a döntéshozatali folyamatok átláthatóságát és hatékonyságát. További figyelmet érdemelne a minőségmenedzsment és a fenntartható fejlődés közötti kapcsolat mélyebb megértése, különös tekintettel arra, hogy a vezetés milyen mértékben képes integrálni a környezeti és társadalmi szempontokat a szervezeti stratégiákba.

Az alkalmazottak motivációjának és képesséfejlesztésének előmozdítása szintén fontos kérdés lehet a jövőben, különösen azon vállalatok számára, akik a globális versenyhelyzetben végzik tevékenységüket. A munkaerő szabad áramlásából adódóan a multikulturális szervezeti környezetek vizsgálata is egy kutatási irány lehet a jövőben hazánkban. Ezen szervezetek működési modellje hozzájárulhat a hatékonyabb vezetési stratégiák kidolgozásához, amelyek képesek kezelni a kulturális különbségekből adódó kihívásokat. Ezen túlmenően, a vezetés jövőbeli szerepét érdemes lenne olyan megközelítésből is elemezni, ahol kiemelt prioritásként az agilitás és az adaptáció a szervezetek túlélésének kulcstényezőivé válik. A jövőbeli kutatások megvizsgálhatnák, hogyan tudják a vezetők támogatni a változásmenedzsmentet, és hogyan készíthetik fel a szervezeteket az ismeretlen, gyorsan változó környezeti tényezőkre.

Végül, külön figyelmet érdemelne a vezetés és szervezés, valamint a minőségmenedzsment rendszeres oktatásának és tréningjeinek bevezetése, fejlesztése. A jövő generációinak épp a technológia dinamikus fejlődése okán olyan készségekkel kell rendelkezniük, amelyek lehetővé teszik számukra a komplex rendszerek átlátását és irányítását. Mindezek miatt érdemes lenne kutatni, hogy a jelenlegi oktatási és képzési programok hogyan tudnak jobban átalakulni, kiegészülni ezekkel az ismeretanyagokkal és megfelelni a globális és technológiai változások által támasztott elvárásoknak. A vezetés és szervezés, és ebből következően a vezetők szerepének átalakulása, valamint az ehhez kapcsolódó

kompetenciafejlesztési stratégiák továbbra is fontos kérdései lehetnek a jövőbeli kutatásoknak, különösen a fenntartó fejlődés, a digitalizáció és a globális versenyképesség tükrében.

## Összeférhetetlenségek

Szűcs Edit a folyóirat főszerkesztője, ezért a bírálati folyamatban semmilyen minőségben nem vett részt.

## Hivatkozások

- [1] Q. Joshua et al, "Leadership as a Factor in Maintaining Quality Assurance in Technology and Vocational Education and Training: A Systematic Literature Review," 2023.
- [2] S. A. Migowski et al, "Efficiency Losses in Healthcare Organizations Caused by Lack of Interpersonal Relationships," *Revista De Administracao Contemporanea*, vol. 23, (2), pp. 207–227, 2019. DOI: 10.1590/1982-7849rac2019170396.
- [3] W. Ibrahim Alsarrani and A. Jusoh, "A REVIEW ON THE CHARACTERISTICS OF A GOOD QUALITY LEADERSHIP STYLE," *Hssr*, vol. 7, (5), pp. 1152, 2019. DOI: 10.18510/hssr.2019.75152.
- [4] V. Kumar et al, "Understanding the interrelationship between culture of quality, employee, and organizational performance," *Operations and Supply Chain Management*, vol. 14, (1), pp. 14–25, 2021. DOI: 10.31387/oscm0440282.
- [5] L. M. Pedraja-Rejas et al, "Liderazgo y cultura organizacional como factores de influencia en la calidad universitaria: un análisis conceptual," *Form. Univ.*, vol. 13, (5), pp. 3, 2020. DOI: 10.4067/s0718-50062020000500003.
- [6] E. M. P. Giavina Bianchi and S. Ferraz, "E-Qualifácil: Preparing small businesses for a quality management system," *BAR - Brazilian Administration Review*, vol. 17, (1), 2020. DOI: 10.1590/1807-7692bar2020180154.
- [7] C. S. Silva and A. Matos, "Quality Management Systems: correlation study between leadership and maturity," *Gestao E Producao*, vol. 29, 2022. DOI: 10.1590/1806-9649-2022V29E7921.
- [8] Mohamed et al, "Strategic Technology Foresight in Organizations through Quality Management and Business Excellence Concepts: A Case Study," *East*, pp. 74, 2020. DOI: 10.33805/2576-8484.185.
- [9] Snelling, M. Exworthy and S. Ghezelayagh, "The Chief Registrar role in the UK: leadership capacity and development of hybrid leaders," *Journal of Health Organization and Management*, vol. 34, (1), pp. 1–15, 2020. DOI: 10.1108/JHOM-08-2019-0229.
- [10] G. Nandasinghe, "Leadership and Organization Performance: A Review on Theoretical and Empirical Perspectives," *Global Journal of Management and Business Administration and Management*, vol. 20, issue: 4, Version 1.0, Year: 2020. Online ISSN: 2249-4588 & Print ISSN: 0975-5853, page: 24-30.

- [11] M. Bugdol, "The problem of fear in TQM – causes, consequences and reduction methods – a literature review," *TQM Journal*, vol. 32, (6), pp. 1217–1239, 2020. DOI: 10.1108/TQM-02-2019-0047.
- [12] S. P. N. Kannan and A. Garad, "Competencies of quality professionals in the era of industry 4.0: a case study of electronics manufacturer from Malaysia," *International Journal of Quality and Reliability Management*, vol. 38, (3), pp. 839–871, 2021. DOI: 10.1108/IJQRM-04-2019-0124.
- [13] B. Ismail Olalere et al, "INFLUENCE OF LEADERSHIP IN ENSURING SAFETY AND QUALITY WITHIN THE OIL AND GAS SECTOR: A REVIEW," *Acta Mech. Malays.*, vol. 6, (2), pp. 112, 2023. DOI: 10.26480/amm.02.2023.112.117.
- [14] V. Phillips and E. Barker, "Systematic reviews: Structure, form and content," *Journal of Perioperative Practice*, vol. 31, (9), pp. 349, 2021. DOI: 10.1177/1750458921994693.
- [15] G. Lame, "Systematic Literature Reviews: An Introduction," *Proc. Int. Conf. Eng. Des.*, vol. 1, (1), pp. 1633, 2019. DOI: 10.1017/dsi.2019.169.
- [16] S. Priyadarsini and V. Ravindran, "Systematic Literature Review," *Indian Journal of Continuing Nursing Education*, vol. 24, (2), pp. 114, 2023. DOI: 10.4103/ijcn.ijcn\_1\_24.
- [17] T. M. D. Pham, "On the relationship between total quality management practices and firm performance in Vietnam: The mediating role of non-financial performance," DOI: 10.5267/j.msl.2020.1.005.
- [18] G. Behling, F. C. Lenzi and C. R. Rossetto, "Upcoming Issues, New Methods: Using Interactive Qualitative Analysis (IQA) in Management Research," *Revista De Administracao Contemporanea*, vol. 26, (4), 2022. DOI: 10.1590/1982-7849rac2022200417.en.
- [19] S. Oliveira et al, "Prospective scenarios: A literature review on the Scopus database," *Futures*, vol. 100, pp. 20, 2018. DOI: 10.1016/j.futures.2018.03.005.
- [20] Zhu and W. Liu, "A tale of two databases: the use of Web of Science and Scopus in academic papers," *Scientometrics*, vol. 123, (1), pp. 321, 2020. DOI: 10.1007/s11192-020-03387-8.
- [21] Bäckström, "Health-related quality management values – comparing manager and co-worker perceptions," *International Journal of Quality and Service Sciences*, vol. 11, (4), pp. 588–603, 2019. DOI: 10.1108/IJQSS-08-2018-0071.
- [22] K. Mishra et al, "A Review: Quality Assurance and Quality Control," *Ijrasnet*, vol. 11, (1), pp. 45, 2023. DOI: 10.22214/ijrasnet.2023.48419.
- [23] Gouri Mahesh Sontakke et al, "Quality Control and Quality Assurance in Pharmaceutical Industry," *Ijarsct*, pp. 501, 2023. DOI: 10.48175/ijarsct-8873.
- [24] S. Burbekova and K. Kassenov, "COMPARATIVE ANALYSIS OF THE CONCEPT OF “QUALITY ASSURANCE” IN THE SCIENTIFIC LITERATURE," *Hek*, vol. 1, (45), pp. 7, 2024. DOI: 10.59787/2413-5488-2024-45-1-7-22.
- [25] E. L. Crișan and A. A. Mihăilă, "QUALITY MANAGEMENT IN THE HEALTHCARE INDUSTRY -A CONCEPTUAL ANALYSIS,".

- [26] M. A. Ahmed and N. M. Sajid, "Leadership and Its Impact on Total Quality Management," *Jareas*, vol. 4, (3), pp. 37, 2023. DOI: 10.47631/jareas.v4i3.709.
- [27] M. Sony, J. Antony and J. A. Douglas, "Essential ingredients for the implementation of Quality 4.0," *Tqm*, vol. 32, (4), pp. 779, 2020. DOI: 10.1108/tqm-12-2019-0275.1445, 2020. DOI: 10.1108/jkm-01-2020-0034.
- [28] E. Effiyanti et al, "The Influence of Transformational Leadership on Organizational Performance: A Case Study in Indonesia," DOI: 10.13106/jafeb.2021.vol8.no2.0583.
- [29] D. Urgessa Yadeta et al, "Leadership Styles and Total Quality Management (TQM) Implementation: Competitor Orientation and Inter-Functional Coordination as Mediators," 2022.
- [30] T. S. Nanjundeswaraswamy, S. Kulenur and P. Nagesh, "The Human Resource Management Practices for the Implementation of TQM in Indian Manufacturing Industries," *Brazilian Journal of Operations and Production Management*, vol. 20, (2), 2023. DOI: 10.14488/BJOPM.1339.2023.
- [31] R. Sriana Umbase, "Management of quality assurance and development of the quality culture of higher education in Indonesia," *Multidiscip. Rev.*, vol. 6, (4), 2023. DOI: 10.31893/multirev.2023032.
- [32] G. Mudaheranwa, D. Ngaruko and D. H. Mtae, "EFFECT OF INTERNAL QUALITY ASSURANCE ON QUALITY CULTURE IN HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS IN TANZANIA," *Ijbmer*, vol. 05, (06), pp. 67, 2022. DOI: 10.35409/ijbmer.2022.3441.
- [33] R. Manzanera et al, "Quality Assurance and Patient Safety Measures: A Comparative Longitudinal Analysis," *Ijerph*, vol. 15, (8), 2018. DOI: 10.3390/ijerph15081568.
- [34] R. Palumbo and A. Douglas, "The secret ingredient? Uncovering the effect of organizational culture on quality management: a literature review," *Ijqrm*, vol. 41, (1), pp. 195, 2023. DOI: 10.1108/ijqrm-03-2023-0077.
- [35] T. Yangailo, J. Kabela and H. Turyatunga, "THE IMPACT OF TOTAL QUALITY MANAGEMENT PRACTICES ON PRODUCTIVITY IN THE RAILWAY SECTOR IN AFRICAN CONTEXT," *Proceedings on Engineering Sciences*, vol. 5, (1), pp. 177–188, 2023. DOI: 10.24874/PES05.01.015.
- [36] E. Riwayadi, "The Leadership Importance in International Organization for Standardization (ISO) Implementation: A Literature Review," *Fjsr*, vol. 3, (1), pp. 125, 2024. DOI: 10.55927/fjsr.v3i1.7730.
- [37] M. Tayyab et al, "Key determinants of quality in the pharmaceutical supply chain," *International Journal of Quality and Reliability Management*, vol. 39, (2), pp. 345–366, 2022. DOI: 10.1108/IJQRM-06-2020-0213.
- [38] A. McCabe, M. R. Ruberti and T. Endres, "Sustaining program implementation: A co-constructed technical assistance process to support continuous high-quality implementation of the Therapeutic Crisis Intervention program," *Eval. Program Plann.*, vol. 91, 2022. DOI: 10.1016/j.evalprogplan.2022.102049.

- [39] A. Doherty, M. Johnson and H. McPherson, "Advancing health equity through organizational change: Perspectives from health care leaders," *Health Care Manage. Rev.*, vol. 47, (3), pp. 263–270, 2022. DOI: 10.1097/HMR.0000000000000326.
- [40] N. V. Proskurnina and V. I. Bilousko, "The Trends of Quality Management to Improve the Competitiveness of an Enterprise in the International Market," *Bi*, vol. 5, (544), pp. 209, 2023. DOI: 10.32983/2222-4459-2023-5-209-214.
- [41] W. P. Wall, "The comparison of the tqm practices and quality performance between manufacturing & service sectors," *Polish Journal of Management Studies*, vol. 23, (1), pp. 436–452, 2021. DOI: 10.17512/pjms.2021.23.1.27.
- [42] S. R. Hamid et al, "Quality Management Evolution from the Past to Present: Challenges for Tomorrow," *Organizacija*, vol. 52, (3), pp. 157, 2019. DOI: 10.2478/orga-2019-0011.
- [43] R. C. Els and H. H. W. Meyer, "Leaders' attitudes towards, and commitment to quality management of training within the military," *TQM Journal*, vol. 34, (7), pp. 1–17, 2021. DOI: 10.1108/TQM-09-2021-0259.
- [44] P. Kafel, P. Nowicki and U. Balon, "Microplastics risk at the interface of circular economy, quality and food safety in poland: A case study," *Business: Theory and Practice*, vol. 22, (2), pp. 436–443, 2021. DOI: 10.3846/btp.2021.12786.
- [45] F. Rohman et al, "The role of quality assurance in improving the distribution of organizational performance," *Uncertain Supply Chain Management*, vol. 11, (1), pp. 237–248, 2023. DOI: 10.5267/j.uscm.2022.10.003.
- [46] Primadi Candra Susanto et al, "Performance Management As a Mediation of Variable of Competence and Coaching Skills That Impacts Organization Sustainability," *Fjmr*, vol. 2, (4), pp. 719, 2023. DOI: 10.55927/fjmr.v2i4.3792.
- [47] Zegers and A. Garad, "QM light, a proposed model for quality management in SMEs. Part 1: developing the model," *International Journal of Productivity and Quality Management*, vol. 37, (4), pp. 468–480, 2022. DOI: 10.1504/ijpqm.2022.127506.
- [48] V. M. M. Seco and P. M. C. Teixeira, "Quality of Leadership and Implicated Constructs," *Ojl*, vol. 08, (03), pp. 95, 2019. DOI: 10.4236/ojl.2019.83006.
- [49] T. Ozsen, B. Uslu and A. Aypay, "Strategy adaptation for sustainable quality management in universities: a systematic literature review," *Tertiary Education and Management*, vol. 29, (4), pp. 447–469, 2023. DOI: 10.1007/s11233-022-09098-4.
- [50] S. Wawak, "Enhancing project quality through effective team management," *International Journal of Information Systems and Project Management*, vol. 12, (2), pp. 50–67, 2024. DOI: 10.12821/ijispm120203.
- [51] Hanandeh et al, "The effect of the comprehensive quality management strategies on environmentally responsible activities and the performance of the organizations," *10. 5267/J. Uscm*, vol. 12, (3), pp. 1379, 2024. . DOI: 10.5267/j.uscm.2024.4.013.

- [52] Psychogios, "Re-conceptualising Total Quality Leadership: a framework development and future research agenda," *TQM Journal*, vol. 36, (3), pp. 743–761, 2024. DOI: 10.1108/TQM-01-2022-0030.
- [53] M. Pellegrini et al, "The relationship between knowledge management and leadership: mapping the field and providing future research avenues," *Jkm*, vol. 24, (6), pp. 1445, 2020. DOI: 10.1108/jkm-01-2020-0034.
- [54] P. Fadilasari et al, "Adopting quality management practices in the industry 4.0 era: an investigation into the challenges," *Total Quality Management and Business Excellence*, vol. 35, (9-10), pp. 1098–1123, 2024. DOI: 10.1080/14783363.2024.2354840.
- [55] Zhang, "A bibliometric view on the use of Total Quality Management in Services," June, 2018.
- [56] Virmani et al, "Assessing Solutions to Overcome Quality 4.0 Barriers: A Decision-Making Framework,".
- [57] El Affaki, M. Benhadou and A. Haddout, "Roadmap to achieve operational excellence through Lean Management implementation and quality management system conformance," *Acta Logistica*, vol. 11, (1), pp. 79–86, 2024. DOI: 10.22306/al.v11i1.452.
- [58] R. Rathilal, M. Ramchander and K. Singh, "An integrated sustainable QMS framework for the South African packaging industry," *South African Journal of Business Management*, vol. 55, (1), 2024. DOI: 10.4102/sajbm.v55i1.4231.



© 2025 by the authors. Creative Commons Attribution (CC BY) license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).