

# TELJES KÖRŰ MINŐSÉGMENEDZSMENT ÉS LEAN MENEDZSMENT – A VEZETŐK SZEREPE\*

## TOTAL QUALITY MANAGEMENT AND LEAN MANAGEMENT – THE ROLE OF LEADERSHIP

**KÁSA RICHÁRD** tudományos főmunkatárs

Budapesti Gazdasági Egyetem, Budapest Lab Vállalkozásfejlesztési Központ

**LOSONCI DÁVID** egyetemi adjunktus

Budapesti Corvinus Egyetem, Gazdálkodástudományi Kar,  
Vállalatgazdaságtan Intézet, Logisztika és Ellátási Lánc Menedzsment Tanszék

**SZÁNTÓ RICHÁRD** egyetemi docens

Budapesti Corvinus Egyetem, Gazdálkodástudományi Kar,  
Vállalatgazdaságtan Intézet, Döntéelmélet Tanszék


### ABSTRACT

Both of the modern production paradigms total quality management (TQM) and lean management promise considerable performance improvements. So, the number of organizations adapting these paradigms have increased significantly in the last decades. However, many of these efforts do not necessarily result in better performing organizations. There are many viable reasons for the failures of adaption efforts, eg., lack of supporting culture, inadequate human resource management, lack of leaders. Our study focuses on leadership and management issues of lean and TQM. We concluded that there are only a few studies about these topics, and the number of those studies is even scarcer that combine the management/leadership and operations management literature. Our work gives a systematic review of these conceptual and empirical works and suggest fertile research topics and directions for future research, eg., lean studies should focus on leadership styles and apply quantitative methods; TQM works should emphasize performance, self-development and goal setting related tasks and rely on qualitative methods to a greater extent.

### 1. Bevezetés

A teljeskörű minőségmenedzsment (total quality management, TQM) és a lean menedzsment közös vonása, hogy e modern termelési paradigmákkal kapcsolatos erőfeszítések jelentős hányada sikertelen vagy nem jár az előzetesen várt teljesítményjavulással. A szervezeti kudarc magyarázataként több tényező is előkerül, pl. szervezeti kultúra, emberi erőforrás, leadership. Tanulmányunk a leadership és e két termelési

---

\* „ Az Emberi Erőforrások Minisztériuma ÚNKP-16-4 kódszámú Új Nemzeti Kiválóság Programjának támogatásával készült”

paradigma közös metszetében megjelent koncepcionális és empirikus munkákat rendszerezi, választ keresve arra a kérdésre, hogy milyen a sikeres transzformációhoz kapcsolt – lean/TQM – leader. A potenciálisan elérhető cikkek közül azokat dolgoztuk fel, amelyek integrálják a vezetésstudomány ismereteket és a termelés- és szolgáltatásmenedzsment tudásanyagát és/vagy a témában nagy hatásúak.

Tanulmányunk először a lean menedzsmentről és a TQM-ről ad áttekintést. Ezt követően a lean leadership kutatások eredményeit foglalja össze, majd a TQM leadership munkák következtetéseit szintetizálja. Összefoglalásunkban azonosítjuk a két termelési paradigma leadership kutatásainak hasonló gondolatait, rávilágítunk a különbségekre, és a szintézis alapján kutatásokat javasolunk. A leadership fogalmát a feldolgozott szakirodalomhoz hasonlóan széles értelemben használjuk, beleértve a leadership koncepciókat és a menedzsment kérdéseket is.

## 2. Lean menedzsment és TQM

Az először just-in-time rendszerként megjelenő japán gyökerű lean menedzsment az 1980-as évek végétől terjedt el igazán. Mára az elmúlt időszak egyik legmeghatározóbb termelési paradigmájává vált (Ohno, 1988; Womack és Jones 1996; Liker 2004). Jelentőségét jól illusztrálja, hogy a nagyvállalati termelési rendszerek váza a lean elvekre és eszközökre épül (Kovács 2004; Kovács és Rendesi 2014; Netland 2013). A TQM koncepció – amely szintén számos meghatározó előfutár koncepció erényeit integrálta – az Egyesült Államokból indult el az 1980-as években (Beer, 2003) – mintegy válaszként a japán menedzsment támasztotta kihívásokra. Bár a TQM szellemiség máig erős (pl. kiválósági modellek: EFQM, Malcolm Baldrige Award), azonban a direkt TQM kezdeményezésekről keveset hallani.

A két termelési paradigmát az 1. táblázat szerinti szerkezetben hasonlítjuk össze. A tanulmányban az összehasonlításra használt szerkezetet a TQM leírására Dean és Bowen (1994) alkotta meg. A szerzőpáros három szintet különböztet meg:

- Az elvek meglátásunk szerint a paradigma lényegét ragadják meg, ezek az ún. stratégiai pillérek.
- A gyakorlatok véleményünk szerint a taktikai szintet jelentik, amelyek konkrét politikákra bontják le a stratégiai pilléreket, egyben az elveket és a technikákat kötik össze.
- A technikák az operatív feladatoknak adnak tartalmat.

Az elvek szintjén nagyon jelentős a hasonlóság a két termelési paradigma között. A TQM három elvre épül: a fogyasztóorientáltságra, a csapatmunkára és a folyamatos fejlesztésre (Dean és Bowen, 1994). A lean menedzsment 5 alapelvét különíthetjük el: vevő, értékáram, áramlás, húzásos rendszer és folyamatos fejlesztés (Womack és Jones, 1996). Az 5 lean alapelv nem kizárólag a szervezeten belülre fókuszál, hanem a vevők és a beszállítók irányába is aktív menedzsmentet feltételez (Shah és Ward, 2007). Egyedül talán a lean termelés húzásos rendszerének nincsen közvetlen megfelelője a TQM-ben. A húzásos rendszer közel áll a TQM fogyasztóra fókuszáló szemléletéhez és folyamatközpontúságához.

**1. táblázat: A lean menedzsment és a teljes körű minőségmenedzsment kapcsolata**

**Table 1.: Lean management and Total Quality Management**

Szint/Paradigma	Lean termelés	TQM	Hasonlóság/Eltérés
Elv (stratégiai pillér)	vevő	fogyasztóorientáltság	Sokszor szó szerinti egyezés; pici eltérés, hogy a TQM a szervezeti, a lean az anyagi folyamatot emeli ki, illetve hogy a lean a külső kapcsolatokra is hangsúlyt helyez.
	folyamat: értékáram, áramlás, húzásos rendszer (beszállítók irányába is)	csapatmunka (kereszt-funkcionális)	
	folyamatos fejlesztés	folyamatos fejlesztés	
Gyakorlat (taktikai szint, politikák)	vevői fókusz, ütemidő, stabilitás és robusztus-ság, just-in-time, heijunka	vevői igényekről információ gyűjtése; vevői igényekről származó információk alapján tervezés, termelés és szállítás	Gyakran szó szerinti egyezés, de még gyakoribb a tartalmi megfeleltetés; a beszállítók menedzsmentje és a karbantartás a leanben olyan sajátos jegyek, amelyek logikájukban összeegyeztethetők a TQM-mel.
	értékáram, áramlás	folyamatelemzés, folyamat-újratervezés	
	folyamatos fejlesztés	problémamegoldás, PDCA	
	csapatmunka, munkavállalók bevonása	keresztfunkcionális csapat, csoport képességek fejlesztése	
	beszállítók bevonása, TPM	–	
Technika (operatív szint, eszközök)	vevők bevonása (közvetlen, aktív bevonása; információ megosztása)	kérdőívek, fókuszcsoport	Nagyrészt azonos a két termelési paradigma, néhány sajátos lean technika azonosítható, amelyek összhangban vannak a TQM-mel.
		minőség háza (quality function deployment, QFD)	
	értékáram(térkép)	folyamattérkép (flowcharts)	
		Pareto elemzés	
	statisztikai folyamatszabályozás (SPC)	statisztikai folyamatszabályozás (SPC)	
	halszáлка	halszáлка	
	ötletrendszer, csapatmunka, kereszt-funkcionális képzés	csapatépítési módszerek nominális csoporttechnika (probléma kiválasztása, elemzés, döntés)	
	sztenderd munka, vizualizáció, JIT szállítás, kanban		
Forrás	(Womack és Jones, 1996) (Netland 2013, 1091) (Shah és Ward 2007, 803)	(Dean és Bowen 1994)	A nagyfokú átfedés alátámasztott, még akkor is, ha eltérő kiterjedésű az elemzésbe bevont irodalom háttér

Ebben az összevetésre szolgáló szerkezetben a legnagyobb kihívás elé a gyakorlatok szintje állít minket. Míg az elveknél akár szó szerinti egyezés is előfordult, ezen a szinten a tartalmi kapcsolatok vizsgálatára van mód. Meglátásunk szerint a tartalmi

megfelelőség vizsgálata aláhúzza, hogy a két termelési paradigma nagy hasonlóságot mutat. A TQM a vevő, a folyamat, a problémamegoldás és a csapat köré szerveződik a gyakorlatok szintjén. Ezek mindegyikének van párja a lean termelési rendszerben is. A lean termelés „megkülönböztető” jegyei a beszállítók menedzsmentje és a teljes termelési karbantartás (total productive maintenance, TPM), amelyek csak logikai úton kapcsolhatók a TQM-hez.

A technikák körében is nagyon jelentős az átfedés, akár a szó szerinti megfeleltetés is lehetséges. A felhasznált irodalomban előkerült TQM technikák akár a lean eszköztárából is származhatnak. A klasszikus minőségtechnikák közül a minőség háza és a Pareto elemzés van jelen, amelyek bármilyen lean szervezetnél a mindennapi tevékenység szerves része. A közös technikák mellett sajátos lean technikák is helyet kapnak (pl. értékáramtérkép, kanban, sztenderd munka, vizualizáció). Ezek a technikák a TQM elveivel is összhangban vannak.

**Vizsgálati keretünk szerinti elvek, gyakorlatok és technikák szintjén a lean termelés és a TQM jelentős átfedésben van.** Nagyon sok elem az eltérő szinten azonos, nem csak tartalmában, hanem akár megnevezésében is. A szűkebb TQM-es irodalomi bázis és a bővebb lean termeléssel foglalkozó irodalmi háttér alapján azonosítottunk pár specifikus lean elemet, de úgy látjuk, hogy szellemiségüket tekintve ezek is összhangban vannak a TQM-mel.

### **3. Lean leadership kutatások – koncepcionális és empirikus munkák**

A leadership lean transzformációban játszott kiemelkedően fontos szerepe annyira közhelyszerűvé vált, hogy rengeteg lean menedzsmenttel foglalkozó kutató utal a vezetés fontosságára. A jelentős arányú bevezetési kudarc komoly súlyt is ad e témának. Ezen súlyához képest relatív kevés olyan munka született, amely célzottan a lean és a leadership kapcsolatát elemzi. Ezek a munkák is két csoportba sorolhatók: (1) megmaradnak a lean szakirodalmon belül, (2) tudatosan vállalják a menedzsment irodalom eredményeinek adaptálását. Mi utóbbi szakirodalmi források áttekintésére vállalkoztunk és célzottan azon munkákat emeljük be, amely expliciten a leadershiphez kapcsolódik (ilyen esetben sem feltétlen adnak a szerzők meghatározást a leadership fogalmára!), mindezt lean kontextusban teszi, és valamilyen tudatosan kialakított vizsgálati modellt használnak. Kivételt akkor teszünk, ha nagyhatású szerzők munkáiról van szó.

A releváns tanulmányokról a *2. táblázat* ad áttekintést, amely „rétegekre” bontva (pl. koncepcionális-empirikus; nem integrálja a vezetéstudomány – integrálja a vezetéstudományt) szerzőnként mutatja az egyes tanulmányokat azok fókusza, a lean és leadership feltételezett kapcsolata és az empiria alapján.

**2. táblázat: Lean leadership kutatások – fókusz, empiria, kapcsolat**

**Table 2.: Lean leadership researches – focus, empirical data, and links**

Besorolás		Szerző	Leadershipen (menedzsmentben) belüli fókusz meghatározása	Empíria	Lean és leadership kapcsolata
Koncepcionális	mondanivaló a lean irodalomból levezetett	Liker és Convis (2012)	lean leadership fejlesztési gyémánt modell (egyéni és szervezeti szint együtt) a Toyota gyakorlata alapján	Toyotánál szerzett tapasztalat	a Toyota termelési rendszerével alakult ki a lean leadership
		Aij, Plette és Joosten (2015)	lean leadership elvek meghatározása irodalomkutatás alapján	-	a sikeres lean bevezetés hat a leadership kompetenciákra
		Spear (2004)	a Toyotánál a kívülről felvett menedzser képzése, hogy átvegye a Toyota termelési rendszerének filozófiáját	Toyotánál szerzett tapasztalat	lean rendszer hat a vezetőre
		Mann (2009)	senior menedzsment feladatai, illetve a különböző menedzsmentszintek feladatai a lean 5 alapelvének megvalósítása során, merthogy a lean 80%-ban viselkedés és mind set	saját tapasztalat	lean hat a leadership magatartásra
Empirikus	mondanivaló a lean irodalomból levezetett	Camuffo és Gerli (2012)	kompetenciák és magatartások kerülnek kiemelésre	26 lean transzformáció átmenő vállalat lean menedzsere (megfigyelés, interjú, különböző szintű vezetők) (Olaszország)	lean átalakulás → lean menedzser
		Aij, Visse és Widdershoven (2015)	a lean transzformáció kiemelten fontos közös jegyei	etnografikus kutatás egy holland oktatókórházban, ahol a szerző két évig dolgozott a lean adaptáláson	a sikeres lean bizonyos leadership magatartásokkal jár együtt
	leadership és lean irodalom kombinálása	Pokinska, Swartling és Drotz (2013)	Yulk (1997) menedzseri folyamatok modellje	5 esettanulmány (1 termelő + 4 egészségügy) – interjúk, részvétel, megfigyelés, dokumentumok, shadowing (Svédország)	lean transzformáció → leadership
		van Dun, Hicks és Wilderom (2016)	magatartás: megfigyelhető verbális és nem verbális akciók érték: a személyben folyamatosan jelen lévő kívánatos jegy, amely a magatartást vezeti	szakértők, lean middle managererek (N = 4) és nem lean menedzserek (N = 25) (Delfi módszer, videóelemzés) (Hollandia)	lean transzformáció → lean középvezető
		Gelei, Losonci és Matyusz (2015)	jegy: 29 változó a GLOBE 112 változójából behavior: jegyek kötegei	kérdőív, 50 fő feletti termelő vállalatok (N=74) (Magyarország)	leadership jegy → lean termelési technika
		van Dun és Wilderom (2016)	érték: Schwartz et al.'s (2012) + Brown and Treviño (2009) + saját változók	25 lean-team leader és csoportjaik (Hollandia)	önmeghaladás ( <i>self-transcendence</i> ) és megőrzés ( <i>conservation</i> )
		Tortorella, Fries, és mtsai. (2016)	situational leadership: leadership relationship behavior és leadership task behavior (LEAD kérdőív 12 kérdéssel)	8 lean szakértő + leadership style kérdőív alapján autópári vállalatnál készített esettanulmány (Brazília)	lean hatására változik a leadership stílus (team leader, group leader, assistant manager, general manager)
		Tortorella, Fettermann és Fries (2016)	LEAD kérdőív 12 kérdéssel	68 vállalat kérdőíves felmérése (Brazília, nagyrészt autópári ellátási lánc)	a lean hatására változik a leadership stílus, evolúciós pályát is rajzolnak

A lean menedzsmenttel foglalkozó szakirodalomban lean vezetőként jelenik meg mindenki bármely szervezeti szintről, aki hatással van beosztottjaira (Liker és Convis, 2012). A lean kontextusban a leadership (vagy sokszor valamilyen menedzsment kérdéssel) foglalkozó szerzők témaválasztása nagyon széles skálán mozog: nincsen két kutatás azonos témában. A témák sokszínűsége mellett nagyon változatos az empiria is: esettanulmány, etnografikus módszer és kérdőív is fellelhető. A változatos kutatás-módszertan mellett az is feltűnő, hogy nagyon eltér a vizsgálatba bevont érintettek köre. Sajátos törés mutatkozik az időrendet nézve. A koncepcionális munkák mellett az empirikus tanulmányok csak az utóbbi időszakban jelentek meg. Érdekes, hogy a tudományterületet jellemző angolszász dominancia mellett feltűnően hiányzik az ottani tapasztalatok vizsgálata. Végezetül megállapítható, hogy nagyon hasonlóan közelítik meg a cikkek a leadership és a lean kapcsolatát. A legtöbb szerzőnél a lean alakítja a leadershipet. Ez a meglátás sokszor nem független a vizsgálati környezettől, hiszen a sikeresen adaptáló szervezetek körében történt adatfelvétel vagy megfigyelés.

### 3. táblázat: Lean leadership kutatások – eredmények

Table 3.: Lean leadership researches – findings

Szerző	Folyamatok		Kommunikáció		Képességek		Szervezet, munkamegosztás, felelősség	Célok	Teljesítmény	Motiváció	Személyes tulajdonságok (értékek)
	Kétirányú	Egyirányú	Önfejlesztés	Munkatárs fejlesztése							
Liker és Convis (2012)		+			+	+		+	+		
Aij, Plette és Joosten (2015)	+	+			+	+				+	
Spear (2004)	+	+	+		+	+	+		+	+	+
Mann (2009)	+					+	+		+	+	
Camuffo és Gerli (2012)	+				+	+	+		+		
Aij, Visse és Widdershoven (2015)	+	+					+				+
Pokinska, Swartling és Drotz (2013)	+	+	+			+	+			+	
van Dun, Hicks és Wilderom (2016)		+				+	+		+	+	+
Gelei, Losonci és Matyusz (2015)		+	±				+			+	
van Dun és Wilderom (2016)		+					+				+, (+)
Tortorella, Fries, és mtsai (2016)			+			+	+				
Tortorella, Fettermann és Fries (2016)			±				±				

Megjegyzés: + - kapcsolat; ± - előzetesen nem várt, (+) - negatív hatású

A kutatások eredményeit a 3. táblázat szerinti struktúrában a folyamatokhoz, a kommunikációhoz (egyirányú és kétirányú), a képességfejlesztéshez (önfejlesztés és mások fejlesztése), a szervezethez és a munkamegosztáshoz, a célokhoz, a motivációhoz és a személyes jegyekhez, jellemzőkhöz kapcsolódóan mutatjuk be. A vezető a folyamatokhoz kapcsolódóan folyamatosan, rendszeresen jelen van az üzemi területen. Az irányításhoz a szabványokra és a vizuális kontrollra támaszkodik. Kiemelten jelenik meg munkájában mind a kétirányú (egyeztetés; jelenlét; találkozó; aktív hallgatás; más véleményének meghallgatása; információmegosztás), mind az egyirányú (pozitív elismerés; építő visszacsatolás; irányít, megmond, mikromenedzser) kommunikáció. Nagy jelentőséget tulajdonít az önfejlesztésnek, amely egyben biztos alapot ad mások fejlesztésének is (munkatárs fejlesztése; támogat; coachol; oktat; folyamatosan fejleszt).

A lean cégek másként szervezettek, amelynek hatása van a munkamegosztásra és a felelősségre is. Lean kontextusban a vezető delegál, támogat, leépíti a hierarchiát, felhatalmaz, csapatokat szervez és koordinál. Emellett az irányító és a megmondó jellemzők is fel-felbukkannak. A vezető feladatai között komoly figyelmet érdemel a célalkotás és céllebontás, valamint a teljesítmény menedzsmentje (folyamat alapú értékelés; feladatok monitorozása kevésbé jellemző; tervezés). Ezek mellett markáns változás várható a motivációban, hiszen a lean vezető motivál, motivációt felkelt, fejlesztésorientált, pozitív elismerést és építő visszacsatolást ad. Az eddig tárgyaltakon túl nagyon sokféle személyes tulajdonság is sajátos mintázatot mutat a lean vezetők körében.

#### **4. TQM leadership - koncepcionális és empirikus munkák**

TQM környezetben a menedzsmenttel és a leadershipgel foglalkozó munkák téma-választásuk tekintetében nagyon sokrétűek: értékek, magatartások, stílusok, szerepek (4. táblázat). Ezek a koncepciók akár nagyon eltérő tartalommal is megjelennek. Kivételt talán a transformational és transactional leadership stílus vizsgálata jelent. A módszertanban a kérdőíves felmérések vannak többségében. Annyi kritikát ezekkel kapcsolatban megfogalmazhatunk, hogy sokszor akár a TQM, akár a leadership operacionalizálása nem eléggé kifinomult. A két fogalom közötti kapcsolat irányában az az elfogadottabb vélemény, hogy a leadership hathat a minőségfejlesztésre.

**4. táblázat: TQM leadership kutatások – fókusz, empiria, kapcsolat**  
**Table 4.: TQM leadership researches – focus, empirical data, and links**

Jel- leg	Kap- csolat	Szerző	Leadershipen belüli fókusz meghatározása	Empíria	TQM és leadership kapcsolata	
Elméleti	menedzsment	(Beer 2(003)	a változások hat csendes gyilkosa	A szerző a stratégia bevezetésével kapcsolatos tapasztalatai alapján írja le a TQM stratégia bevezetését – bár célzottan azt nem kutatta	A TQM technikai módszerei és elvei minőségi menedzsmentet követelnek – menedzseri értékek, attitűd, magatartás teszi lehetővé a TQM kibontakozását	
	leadership és TQM irodalom kombinálása	(Dean és Bowen (1994)	TQ leadership témák és a menedzsment tudomány leadership témák összevetése	Tapasztalatok összegzése a TQ és menedzsment irodalom alapján	TQ leadership – transformational leadership: szoros kapcsolatot feltételez; TQ leadership nem tekint túl relevánként a transactional leadershipre, vagy a situation based approach-ra.	
		Waldman (1993)	transformational leadership elmélet  leader-tag csere (leader-member exchange)	A szerző is kiemeli, hogy az általa felvázolt koncepcionális megfontolásokat óvatosan kell értelmezni, kutatások nincsenek és általánosításain sem lehet. Arra is figyelmeztet, hogy a szervezeti kultúrának jelentős a hatása a vezetőre.	leadership és kultúra befolyásolja a TQM politikát és magatartást (társadalmi, gazdasági környezet → szervezeti kultúra → vezetés → TQM-eredmény)	
		Sosik és Dionne (1997)	Full-range of leadership development (FLRD)			Waldman (1993) keretrendszerét veszi át
	mondaniváló a TQM irodalomból levezetett	Lakshman (2006)	értékek (values) tulajdonságok (traits) magatartás (behaviors)	a TQM alapértékek mentén határoz meg leadership fókuszokat (és ezekre pozíciókat), amelyek eredményre vezetnek – a konkrét mérésre csak elnagyolt javaslatot tesz	inkább azt sejteti, hogy leader → TQM	
		Nwabueze (2011)	- tulajdonságok (traits); képességek (skills); stílusok (style); situational leadership; transformational leadership; visionary leadership	50 National Health Service CEO által kitöltött kérdőív alapján a legnagyobb hatású jegyek	sikerés TQM bizonyos leadershipet feltételez	
		Dubey és Gunasekaran (2015)	Motivational leadershipként emelik ki mint szoft TQM tényezőt az alábbiakat: minőségmenedzsment, emberek támogatása és motiválása, oktatás és képzés	N=132 vállalat a Cement Manufacturers Association of India adatbázisából; TQM-es részt a minőségmenedzsmenthez juttaták el. A vállalat mérete moderálja a leadership hatását az eredményre.	szoft tényezők hatnak az eredményre	
	Empirikus	mondaniváló a TQM irodalomból levezetett	Albacete-Sáez, Fuentes-Fuentes és Bojica (2011)	A minőség-menedzsment változók között helyet kap öt darab leadershiphez kapcsolódó item	N=256 (44 general manager, 212 quality manager; termelő és szolgáltató cégek is) (Spanyolország)	nem emelik ki a leadershipet
			Hirtz, Murray és Riordan (2007)	Full Range Model of Leadership (Bass and Avolio, 1999 alapján) (item száma): - transformational (4) - transactional (3) - non-transactional (laissez-faire) (1)	University of Missouri-Rolla (UMR) – QM bevezetés érzékelése a nem-akadémiai admin osztályokon; top menedzsment leadership jellemzői  N=109 (rr=24,9%)	előnyös leadership → pozitívan hat a QM-re (p. 24)
			Waldman, Lituchy, és mtsai (1998)	leadership szerep (role), leadership magatartás (behaviour), leadership elkötelezettség (commitment) - nincsen specifikusan meghatározva a kvalitatív kutatásban	multiple case study design - egy termelő üzem - egy kórház - egy nemzeti rendőrségi egység (Kanada)	- a leadership képes a kultúrát megváltoztatni, pl. TQM kultúrát építeni - maga a leadership is változhat: transformational leaderből lesz transactional leader (bár ez inkább felvetés)
Laohavichien, Fredendall és Cantrell (2011)		transformational és transactional leadership model (Podsakoff et al. alapján)	N = 188 termelő cégek (kb. 100–500 munkavállaló) (Thaiföld)	leadership → infrast. QM gyakorlatok → kulcs QM gyakorlatok → minőség teljesítmény		



5. táblázat: TQM leadership kutatások – eredmények

Table 5.: TQM leaderhip researches – findings

Szerző	Folyamatok	Kommunikáció		Képességek		Szervezet, munka- megosztás, felelősség	Célok	Teljesítmény	Motiváció	Személyes tulajdonságok (értékek)
		Kétirányú	Egyirányú	Önfejlesztés	Munkatárs fejlesztése					
Beer (2003)		+	(+)		(+)	(+), +	(+),+		+	+
Dean és Bowen (1994)		+	+		+				+	+
Waldman (1993)			+						+	+
Sosik és Dionne (1997)	(+)	+	+	+	(+)	(+)	(+),+	+	+	(+),+
Lakshman (2006)	+	+			+	+				+
Nwabueze (2011)	+	+	+			+				+
Dubey és Gunasekaran (2015)					+				+	
Albacete-Sáez, Fuentes- Fuentes és Bojica (2011)										
Hirtz, Murray és Riordan (2007)		+			+				+	+
Waldman, Lituchy, és mtsai (1998)	+	+					+			+
Laohavichien, Fredendall és Cantrell (2011)							+		±, +	+

Megjegyzés: + - kapcsolat; + – előzetesen nem várt, (+) – **negatív hatású**

Az 5. táblázat szintézist ad az eredményekről. Az elvi munkák sokkal több kapcsolatot mutatnak be, mint amennyit az empirikus munkák ténylegesen vizsgálnak. A vezető a TQM-ben a szabványokra, a kontrollra és a tervezésre helyezi a hangsúlyt, amennyiben a folyamatokról van szó. Fontos számára a kommunikáció. Jellemző a vezetőre, hogy megvitát, párbeszédet folytat, javaslatokat fogad, visszacsatolást ad, meghallgat. Jó kommunikátorként jelenik meg, akinek az elismerés adása is fontos. Ugyanakkor megjelenik a jó parancsnok képe és veszélyként azonosítható, hogy a kommunikáció túlságosan is vertikális jelleggel bírhat a TQM adaptálása során. Képességfejlesztésen belül a mások fejlesztése is egy fontos vezetői jellemző, amelybe az alsóbb szintek fejlesztése, a képességek fejlesztése, és az oktatás és képzés is bele tartozik, akár a coaching is. Érdekes, hogy az önfejlesztés nem jelenik meg. A munkamegosztás és a szervezeti változások inkább az elvi munkákban kapnak teret, és leginkább potenciális nehézségként szerepelnek (pl. gyenge senior menedzsment, gyenge koordináció, túlságosan top-down megközelítés, túlságosan szabályorientált). A felelősség delegálása, a csapatmunka és a részvétel mellett megjelenik a jó szervező vagy

jó parancsnok képe is. Elég szegényes a célrendszerrel kapcsolatos megállapítások száma is: miközben reális veszély, hogy hiányzik a világos célrendszer, akcióterv vagy vízió. A szakirodalom meglehetősen gazdag a teljesítménnyel és motivációval kapcsolatos észrevételekben. A motiválás, a példamutatás, a teljesítménytől függő jutalom, a változtatások ösztönzése, a visszacsatolás, a személyes figyelem, az intellektuális stimuláció, az inspiráló vezetés mind olyan elem, amely ide kapcsolódik. Van arra utaló eredmény, hogy a függő büntetéssel jár együtt a magasabb szintű TQM. A személyes tulajdonságok sora is tekintélyt parancsoló, ugyanakkor itt jellemző a legnagyobb változatosság és talán itt találjuk a legkevésbé alátámasztott empirikus eredményeket. A vezető értékeket kínálja fel és erősíti meg, a vezető lelkes és elkötelezett, a vezető nyitott a kísérletezésre, lelkiismeretes és gyakorlatias vagy éppen határozott. Semmiképpen nem autokratikus. Előkerül olyan vélemény is, mely szerint transzformációs képesség vagy éppen a karizmatikusság nem is fontos.

## **5. A két termelési paradigma kutatásainak összevetése, további kutatások**

A lean leadership és a TQM leadership kutatások, amelyek sokszor menedzsment kérdéseket is beemelnek, nagyon sok hasonlóságot mutatnak, miközben számos eltérést is találunk közöttük. Megállapítható, hogy menedzsment témák és leadership témák kutatására nagyon jó lehetőség van e két termelési paradigma kapcsán – egyfelől azért, mert a paradigma adaptálásának sikere szempontjából kritikus területekről van szó, másfelől azért, mert nagyon keveset tudunk ezen területekről. Bár mind a két paradigmával kapcsolatban azonosíthatók nagy hatású elvi munkák, az empirikus kutatások száma egyelőre csekély. A lean manapság nagyobb hatású koncepció, meglepő azonban, hogy a kutatói érdeklődés a leadership témában éppen közelíti az e tekintetben is nagy hagyományokkal rendelkező TQM-et.

A kutatási fókuszok az egyes koncepciókban is nagyon változatosak, adott koncepción belül sem rajzolódik ki domináns irány. A leadership stílusok nagyobb figyelmet kapnak a TQM irodalomban, szinte kizárólagosan a transformational és a transactional leadership stílusokra fókuszálva. Ezen stílusok beemelése jó választás lehet a leannel foglalkozó kutatóknak is. Jellegzetes eltérést találunk a tekintetben, hogy a TQM-ben inkább kérdőív alapú kutatásokkal, a leanben inkább kvalitatív módszerekre építő munkákkal találkozunk. Mind a két paradigmában fontos a meglévő kutatási módszerek megtartása, egyben adódik a nyitás iránya és meglátásunk szerint szükségessége is. A kérdőíves kutatásokban azért is érdemes lehet gondolkodni, mert mind a lean/TQM, mind a leadership érett koncepció, kiforrott változóhalmazzal.

Az eredmények hasonlóságot mutatnak a folyamatokhoz kapcsolódó gyakorlatok és technikák tekintetében. Mind a két termelési paradigmában kiemelten jelenik meg az egyirányú és a kétirányú kommunikáció. Mind a lean vezető, mind a TQM vezető számára fontos a munkatársak fejlesztése és kiemelt figyelmet szentelnek a motivációnak. Eltérések is szép számmal adódnak. Az önfejlesztés a lean szakirodalom egyik sarokpontja, a TQM-mel foglalkozó munkákban nem kap kiemelt figyelmet. Sajátos mintát találunk a szervezeti és munkamegosztási kérdéseknél, a célokhoz és a teljesítményhez kapcsolódó feladatoknál. A szervezeti kérdések és a teljesítménnyel kapcsos-

latos feladatok a lean vezetőnél nagyon fontos témaként kerülnek elő sok munkában. A TQM irodalomban ezeket a témákat inkább csak az elvi munkák emelik ki. A célokhoz kapcsolódó feladatok markánsabban a TQM elvi és lean elvi munkák hangsúlyozzák. A szervezeti kérdések és a teljesítménnyel kapcsolatos feladatok kutatása a TQM-ben érdemel nagyobb figyelmet, a célokkal kapcsolatos feladatok pedig általában több empirikus munkát igényelnek.

## 6. Konklúzió

Kutatásunk a modern termelési paradigmákhoz (lean, TQM) kapcsolódóan a menedzsment és leadership kérdésekkel foglalkozó elvi és empirikus munkákról adott szintetizáló áttekintést. Fontos megállapításunk, hogy ezen témák gyakorlati jelentőségéhez képest nagyon kicsi a menedzsereket előtérbe helyező tudományos érdeklődés. A két nagyon hasonló termelési paradigma meglévő szakirodalmi eredményeiből sokat meríthetnek az egyes paradigmák kutatói. Kutatási javaslataink közül a legfontosabb, hogy mind a két paradigmánál fontos más módszertanok irányába nyitni, a TQM tapasztalatainak felhasználásával a leannel foglalkozók elindulhatnak a leadership stílusok irányába. Valamint, hogy több, koncepcionálisan nagyon fontos témakör nagyobb figyelmet érdemel a leanben (pl. célokkal, teljesítménnyel kapcsolatos feladatok) és a TQM-ben (pl. célokkal, teljesítménnyel, önfeljesztéssel kapcsolatos feladatok).

## FELHASZNÁLT IRODALOM

- Aij, Harald Kjeld, Merel Visse és Guy AM Widdershoven (2015): "Lean leadership: an ethnographic study." *Leadership in Health Services* 28, 2. szám, pp. 119–134.
- Aij, Kjeld H., Martine D. Plette és Gepke M. Joosten (2015): "A literature review of lean leadership attributes." *Journal of Global Economics, Management and Business Research* 2, 4. szám, pp. 201–210.
- Albacete-Sáez, Carlos A., Maria Mar Fuentes-Fuentes és Ana Maria Bojica (2011): "Quality management, strategic priorities and performance: the role of quality leadership." *Industrial Management & Data Systems* 111, 8. szám, pp. 1173–1193.
- Beer, Michael (2003): "Why Total Quality Management Programs Do Not Persist: The Role of Management Quality and Implications for Leading a TQM Transformation." *Decision Sciences* 34, 4. szám, pp. 623–642.
- Camuffo, A. és F. Gerli (2012): "What do lean managers do? Modeling management behaviors in lean production environments." Working Paper Series. Venezia: Università Ca' Foscari Venezia, Department of Management, 2012. August.
- Chikán, Attila, Erzsébet Czakó és Zita Paprika Zoltayné (2010): Vállalati versenyképesség válsághelyzetben. Gyorsjelentés a 2009. évi kérdőíves felmérés eredményeiről. Budapest: Versenyképesség Kutató Központ, Vállalatgazdaságtan Intézet, Budapesti Corvinus Egyetem.
- Chikán, Attila, Erzsébet Czakó és Ágnes Wimmer (2014): Kilábalás göröngyös talajon. Gyorsjelentés a 2013. évi kérdőíves felmérés eredményeiről. Budapest: Versenyképesség Kutató Központ, Budapesti Corvinus Egyetem.
- Chikán, Attila, Erzsébet Czakó és Krisztina Demeter (1996): Vállalataink erőltetett (át)menetben. Gyorsjelentés a „Versenyben a világgal” kutatási program kérdőíves felméréséből. Budapest: Vállalatgazdaságtan Tanszék, Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem.

- Davis, B. L., C. J. Skube, L. W. Hellervik, S. H. Gebelein és J. L. Sheard (1996): *Successful Manager's Handbook: Development Sugestions for Today's Managers*. Minneapolis, MN: Personnel Decisions, Inc..
- Dean, James W. és David E. Bowen (1994): "Management theory and total quality: improving research and practice through theory development." *Academy of Management Review* 19, 3. szám, pp. 392–418.
- Demeter, Krisztina, István Jenei és Dávid Losonci (2011): *A lean menedzsment és a versenyképesség kapcsolata*. Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem, Versenyképesség Kutató Központ.
- Dubey, Rameshwar és Angappa Gunasekaran (2015): "Exploring soft TQM dimensions and their impact on firm performance: some exploratory empirical results." *International Journal of Production Research* 53, 2. szám, pp. 371–382.
- Gelei, Andrea, Dávid Losonci, Andrea Toarniczky és Zsuzsanna Báthory (2013): „A lean menedzsment és a leadership jellemzők kapcsolata a hazai vállalati gyakorlatban.” *Vezetéstudomány* 44, 4. szám, pp. 2–17.
- Gelei, Andrea, Dávid Losonci és Zsolt Matyusz (2015): "Lean production and leadership attributes – the case of Hungarian production." *Journal of Manufacturing Technology Management* 26, 4. szám, pp. 477–500.
- Hirtz, Paul D., Susan L. Murray és Chaterine A. Riordan (2007): "The Effects of Leadership on Quality." *Engineering Management Journal* 19, 1. szám, pp. 22–27.
- Katz, Robert L. (1974): "Skills of an Effective Administrator." *Harvard Business Review*, 9–10. szám, pp. 90–102.
- Kovács, Zoltán (2004): „A korszerű termelési rendszerek sajátosságai.” *Harvard Business Manager* 6, 4. szám, pp. 62–69.
- Kovács, Zoltán és István Rendes (2015): „A lean projektek hatásai.” *Vezetéstudomány* 46, 2. szám, pp. 15–24.
- Kovács, Zoltán és István Rendes (2014): „Lean módszerek alkalmazása Magyarországon.” *Vezetéstudomány* 45, 1. szám, pp. 14–23.
- Lakshman, C. (2006): "A theory of leadership for quality: Lessons from TQM for leadership theory." *Total Quality Management & Business Excellence* 17, 1. szám, pp. 41–60.
- Laohavichien, Tipparat, Lawrence D. Fredendall és Stephen R. Cantrell (2011): "Leadership and quality management practices in Thailand." *International Journal of Operations & Production Management* 31, 10. szám, pp. 1048–1070.
- Lau, Alan W., Arthur R. Newman és Laurie A. Broedling (1980): "The Nature of Managerial Work in the Public Sector." *Public Administration Review* 40, 5. szám, pp. 513–520.
- Liker, Jeffrey K. (2004): *The Toyota Way. 14 Management Principles from the world's Greatest Manufacturer*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Liker, Jeffrey K. és Gary L. Convis (2012): *The Toyota Way to Lean Leadership. Achieving and sustaining excellence through leadership development*. New York, NY: McRraw-Hill.
- Mann, David (2009): "The missing link: Lean leadership." *Frontiers of health services management* 26, 1. szám, pp. 15–26.
- Mintzberg, Henry (199): "The Manager's Job: Folklore and Fact." *Harvard Business Review*, March–April 1990, pp. 163–176.
- Mumford, Michael D., Stephen J. Zaccaro, Francis D. Harding, T. Owen Jacobs és Edwin A. Fleishman (2000): "Leadership skills for a changing world: Solving Complex Social Problems." *Leadership Quarterly* 11, 1. szám, pp. 11–35.
- Netland, Torbjørn (2013): "Exploring the phenomenon of company-specific production systems." *International Journal of Production Research* 51, 4. szám, pp. 1084–1097.
- Netland, Torbjørn (2013): "Exploring the phenomenon of company-specific production systems: one-best-way or own-best-way?" *International Journal of Production Research* 51, 4. szám, pp. 1084–1097.

- Nwabueze, Uche (2011): "Implementing TQM in healthcare: The critical leadership traits." *Total Quality Management* 22, 3. szám, pp. 331–343.
- Ohno, Taiichi (1988): *Toyota Production System: Beyond Large-Scale Production*. Portland, OR: Productivity Press.
- Pokinska, Bozena, Dag Swartling és Erik Drotz (2013): "The daily work of Lean leaders - lessons from manufacturing and healthcare." *Total Quality Management and Business Excellence* 24, 7–8. szám, pp. 886–898.
- Shah, Rachna és Peter T. Ward (2007): "Defining and developing measures of lean production." *Journal of Operations Management* 25, 4. szám, pp. 785–805.
- Sosik, John J. és Shelley D. Dionne (1997): "Leadership Styles and Deming's Behavior Factors." *Journal of Business and Psychology* 11, 4. szám, pp. 447–462.
- Spear, Steven J. (2004): "Learning to lead at Toyota." *Harvard Business Review* 82, 5. szám, pp. 78–91.
- Tortorella, Guilherme Luz, Carlos Ernani Fries, Flávio Sanson Fogliatto és Lucila M. S. Campos (2016): "Leadership styles required for lean implementation: an empirical study." *EUROMA2016, 23rd EurOMA Conference, 17–22 June 2016*. Trondheim.
- Tortorella, Guilherme Luz, Diego de Castro Fettermann és Carlos Ernani Fries (2016): "Relationship between lean manufacturing implementation and leadership styles." *Proceedings of the 2016 International Conference on Industrial Engineering and Operations Management*. Detroit, Michigan.
- van Dun, Desirée H. és Celeste P. M. Wilderom (2016): „Lean-team effectiveness through leader values and members' informing." *International Journal of Operations & Production Management* 36, 11. szám, pp. 1530–1550.
- van Dun, Desirée H., Jeff N. Hicks és Celeste PM Wilderom (2016): "Values and behaviors of effective lean managers: Mixed-methods exploratory research." *European Management Journal*, 2016: In Press.
- Waldman, David A. (1993): "A theoretical consideration of leadership and total quality management." *Leadership Quarterly* 4, 1. szám, pp. 65–79.
- Waldman, David A., Terry Lituchy, Mohan Copalakrishnan, Kevin Laframboise, Bella Calperin és Zefi Kaltsounakis (1998): "A qualitative analysis of leadership and quality improvement." *Leadership Quarterly* 9, 2. szám, pp. 177–201.
- Womack, James és Daniel Jones (1996): *Lean Thinking. Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation*. New York, NY: Simon & Schuster.
- Zoltayné, Zita Paprika, Ágnes Wimmer és Richárd Szántó (2007): „Vezetői döntéshozatal és versenyképesség." *Vezetéstudomány* 38, 5. szám, pp. 18–28.
- Zoltayné, Zita Paprika és Richárd Szántó (2011): „Menedzsmentképeségek és döntéshozatali közelítésmódok longitudinális elemzése a versenyképesség-kutatások alapján." *Vezetéstudomány* 42, különszám, pp. 87–96.