

Lean menedzsment evolúciója és a szervezeti tanulás

Evolution of lean management and the organizational learning

A. GURABI¹, N. MÁTRAI²

¹Yield Képző és Fejlesztő Kft., agurabi@yield.hu

²Kaizen Institute Hungary Kft., nmatrai@kaizen.com

Absztrakt. A lean szemlélet egyre nagyobb teret hódít az ipar, szolgáltató szektor és a közszféra területén. A lean transzformáció érettségi szintje és a felhalmozott tudás szempontjából a lean szemléletet alkalmazó szervezetek között jelentős különbség tapasztalható. A módszerek, technikák alkalmazási lehetőségei széles skálán mozognak, azonban minden szervezetben – függetlenül a működési szektortól és a lean érettség szintjétől – van két közös feltétel, amely alapvetően meghatározza a lean fejlődés sikerét: a lean szemléletű vezető és a tanuló szervezet. A lean szemléletű vezetés nem szektor vagy módszerfüggő, nem kell hozzá egy már felépült lean szervezet. A szervezet tulajdonságaira nagy hatással van a vezetés szemlélete, de kérdés, hogy a teljes átalakuláshoz elég-e a vezetői akarat. Célkitűzés maga a lean szervezet, vagy az, hogy miként reagál a szervezeti egység vagy az egész szervezet a környezet változásaira? A lean szemléletű vezetés magatartásformái és viselkedési elemei minden nap és mindenhol alkalmazhatóak és folyamatosan támogathatják azt a törekvésünket, hogy valódi lean szervezetet alakítsunk ki.

Abstract. In industry, service and public sector lean approach is gaining ground. However, there is a significant difference between the organizations applying lean concept in case of their lean transformation maturity level as well as their lessons learned. There is a huge variety of methods and techniques which can be used but there are two conditions in case of every organization regardless their sector or their lean maturity level which determine the success of their lean development: lean approach leader and learning organization. Lean leadership is not based on a particular sector or method and a ready-made lean organization is not needed either. The concept of the top management has a huge effect on the characteristics of the organization but whether the will of the management is enough for the complete transformation or not is the question. Is the target the lean organization itself or how a unit of an organization or the whole organization can react to the change of the environment? The attitudes and behaviors of lean approach leadership can be applied every day, everywhere and support the aim of creating a real lean organization.

Bevezetés

A két szerző munkája során gyakran találkozunk azzal a helyzettel, amikor egy vállalatban mindenki érzi, hogy változtatni kell, de nem tudják miként. Az új út keresésénél felmerül a lean szervezet kialakítása, vagy ha már van, annak továbbfejlesztése. Ha a lean alapok bevezetéséről szól a változtatás, akkor a tapasztalat az, hogy tíz vállalkozásból egynél, ha sikerül elindulni ezen az úton. A vezetői elkötelezettség szükséges vagy a dolgozók pénzzel történő ösztönzése vagy a gyakoribb tanácsadói

közreműködés? Ennek oldására írt a szerzőpáros egy cikket, amelyben nem mint Stephen R. Covey (A kiemelkedően sikeres emberek 7 szokása), hanem mint olyan tanácsadók, akik közvetlenül tapasztalták meg a Toyota módszerek alkalmazhatóságát. *„Menedzsment stílus, amelyben úgy érünk el egyre jobb eredményeket, úgy fejlesztjük az embereket és oldjuk meg a munkahelyen a problémákat, hogy a munkán keresztül a dolgozóknak egyben az elismerés és eredményesség érzését adjuk.”*[1]

1. Ami közös: a lean szemléletű vezető

A lean szemlélet érettségi foka és a felhalmozott módszertani tapasztalatok szempontjából a szervezetek széles skálán mozognak. Kialakultak azok az iparágak, amelyekben a lean szemlélet ismerete és alkalmazása „alapkövetelmény”, míg más gyártó vállalatok most ismerkednek a lean menedzsment alapjaival. Jellemző azonban – az autóipartól a könnyűiparon át az élelmiszeriparig minden ágazatban – hogy iparágtól függetlenül szinte mindenhol megtalálhatóak már megismerhető legjobb (és legrosszabb) gyakorlatok. Tapasztalati tény és szinte biztos, hogy néhány napon vagy héten belül találhatunk az elérhető környezetünkben olyan iparvállalatot, amely a mienkhez hasonlítható és rendelkezik gyakorlati lean tapasztalattal. Az ipari szektor lean evolúciójának fő kérdései a vezető vállalatoknál ma olyan területeket érintenek, mint a digitális értékáramok lean szemléletű kialakítása (lean és Ipar 4.0 kapcsolata) vagy a lean termelésből teljeskörű lean menedzsment rendszer építése. A szolgáltató szektorban és a kereskedelemben már kevesebb a felhalmozott, mindenki számára elérhető gyakorlati lean tapasztalat, a legtöbb piacvezető vállalat azonban már elkezdte integrálni a lean szemléletet a mindennapi működésébe. Alapvető kérdések a szolgáltató szektorban: hogyan értelmezhető a lean szemlélet a „láthatatlan” folyamatokban és az „IT Gemba”-n, hogyan induljunk az E2E értékáramok veszteségmentesítése felé a mai piaci környezetben? A közszféra szervezetei ismét más helyzetben vannak, jellemzően nem a folyamatok különbözősége, hanem a működési környezet különbözősége miatt. Alapvető kérdések ezeknél a szervezeteknél, hogy hogyan illeszkedik a lean szemlélet a jelenlegi működési rendszerbe és hogyan kezdhető el a közfeladatok értékteremtő képességének strukturált fejlesztése a lean szemlélet alkalmazásával.

Arra a kérdésre, hogy miért jelentkezik igény egy szervezetenél, hogy változtasson és gondoljon egy új szemlélet bevezetésére (jelen esetben a lean) Molnár kutatásaiban a válasz lehetőségek közül legnagyobb arányban a „szűkülő erőforrások” lett kiválasztva. Rögtön ezután a „piaci részarány csökkenése” válasz jelenik meg második helyen, majd a „szervezet nem képes a piaci versenyben helyt állni” választás következik. Nagy arányban választották még a „csökkenő dolgozói elkötelezettséget” és a „mennyiségi és minőségi hiányosságokat”, mint kiváltó okot. [5]

Egy közös azonban van minden típusú szervezetben: a lean fejlődés bármely érettségi fokán áll egy szervezet (kivéve azt az esetet, amikor semmilyen ismeret nincs a leanról semmilyen szinten), a továbblépéshez szükség van arra, hogy a szervezetben egyre több vagy minél több vezető kolléga viselkedjen lean szemléletű vezetőként, illetve a beosztott dolgozók is rendelkezzenek alapszintű ismeretekkel. Ez nem különleges egyéni tudás, erre nem kell születni, ez tanulható. Nincs semmilyen előfeltétele, mindenki a saját területén elkezdheti és folyamatosan fejlesztheti ezt a képességet attól függetlenül, hogy jelenleg zajlik-e strukturált lean program a vállalatnál/szervezetenél vagy nem. Ez attól is független, hogy még nem mindenki támogatja a lean szemléletet a szervezetenél. Legfeljebb nem

kell nevén nevezni a dolgokat, és senki nem tekint gyanúsan a felbukkanó eredményekre. Mindenki megragadhatja az alkalmat és lehet ebben úttörő, jó esetben az elért sikerekre fel fognak figyelni a kollégák.

Közhely, mely szerint egy fecske nem csinál nyarat, teljesen igaz arra az esetre, amikor az egyéni kezdeményezés elszigetelten bukkan fel. Könnyen előfordul, hogy az „ügyes” módosítások példáját nem veszik át más részlegek a folyamatban és nem lesz általános szokás az egész szervezetben. Azaz nem válik a szervezet tudásává. Hogyan tudja a lean szemléletű vezető a látásmódját, ami példánkban lehetne akár a lean szemlélet, egy működő szervezeti tevékenységgé változtatni? Matkó és Takács cikkében megállapítja, hogy a vezetési stílusban is fejlődésre van szükség: *„Levonhatjuk azt a következtetést, hogy többé már nem gondolkozhatunk úgy a vezetésről, mint eddig. Nem tudunk sikerre vinni egy vállalatot a hierarchikus, merev, rugalmatlan, szűk látókörű múltbéli módszerekkel, szemlélettel. Változtatásokra van szükség.”* [2]

2. A szervezet tudása a fenntarthatóság alapja, amit a lean is alkalmaz

Peter Senge nem véletlenül írta az Az ötödik alapelv című könyvében, hogy tart attól, hogy a tanuló szervezetre vonatkozó felismerései divatként felbukkannak a cikkek, tréningek és konferenciák témái között, majd eltűnik a sülyesztőben, hasonlóan a TQM-hez. [3]

A globális világban nem ritka, hogy egy jó vezető, aki ráadásul sikereket ér el egy szervezeti kultúra kialakításában, áthelyezésre kerül egy másik vállalathoz, akár másik országba vagy távoli kontinensre. Személyhez vagy kis csoporthoz kötött tudás nem tartós egy szervezetben, ahogy a divattémák is fel tudnak bukkanni majd elsüllyedni, bármennyire hasznos vagy pénzben kifejezhető hasznot hajt a megvalósítása. Akkor marad meg egy tudás vagy egy bizonyos kultúra a szervezetnek, ha az tanuló szervezetté alakulva, személyektől függetlenül tartja meg a meglévő ismereteket és építi be az újakat a közös tudásba.

Vállalatvezetőként nagy kérdés, miként lehet elkezdni, majd fokozatosan elterjeszteni egy szervezeten belül a kívánt tudást. Ez változás vagy inkább változtatás a szervezet életében. A kettő közötti különbséget Mintzberg az alábbiakban érzékelteti:

Változás: a történés általunk nem irányítható módon, tőlünk függetlenül megy végbe, és mivel irányítani nem tudjuk, a legfontosabb, hogy megfelelően válaszoljunk rá. A változást menedzselni nem lehet, reagálni rá annál inkább szükséges. A cégen belülről nézve a környezetben zajló eseményeket változásoknak nevezzük.

Változtatás, változtatásmenedzsment: a történést mi magunk indítjuk, tudatában vagyunk annak, mit, hogyan és milyen eredmény eléréséért teszünk. Egy vállalkozás életében a változtatás kifejezés jelzi a kezdeményező, ha úgy tetszik akcióban maradás képességét. Változás történhet tőlünk függetlenül, valamint tudatos cselekvés, aktivitás eredményeként. Ennek hatására a cégnél hozott tudatos döntéseket és az azokat követő lépéseket, cselekedeteket változtatásoknak hívjuk. A változtatás lényeges eleme az időtényező, és ez stratégiai kérdés, mivel a piac igényeit megelőző változtatás nem

kap üzleti eredményben realizálódó megerősítést, és ezáltal önmaga a változtatás okozhat krízisszituációt a vállalatnál. [4]

		Kiemenetel	
		átalakulás	kiigazítás
Folyamat	fokozatos	evolúció	alkalmazás
	gyors	forradalom	újjászervezés

1. ábra: A változások besorolása a tervezett eredmény és a változási folyamat alapján [8] szerint

A változás többféleképpen is besorolható különböző szempontok szerint. Jellemzően osztályozhatók mértékük alapján, mint radikális és inkrementális, azaz gyors és fokozatos változásokra, illetve egy üzleti folyamat változásától az egész szervezet átalakulásig. Továbbá a változás lehet lényegi vagy periférikus. Balogun és Hope Hailey a változást a tervezett eredmény (átalakulás vs. kiigazítás) és a változási folyamat (gyors vagy fokozatos) alapján csoportosította annak megállapítására, hogy a változás elérése mennyire könnyű és valószínű. Az fenti 1.sz. ábrán látható táblázat a változást eszerint jellemzi úgy, mint evolúció (nagy léptékű változás, amely hosszú ideig tart), forradalom (ez is nagy változás, azonban nagyon rövid idő alatt, általában a külső változások miatt következik be), alkalmazás (kis léptékű változás ez fokozatosan történik) és végül az újjászervezés (a kis léptékű változás gyors végrehajtása). [8]

A fentiek szerint az új befogadásához változtatni kell. Ennek több fokozata van, az első lépésektől kezdve a folyamatos művelésig, egészen addig, amíg a tudás teljesen a szervezet sajátja lesz. A lean szemlélet bevezetése is egy változás. Balogun és Hope Hailey ennek sikerességét vizsgálta, megállapításait a 2.sz. ábra összegzi.

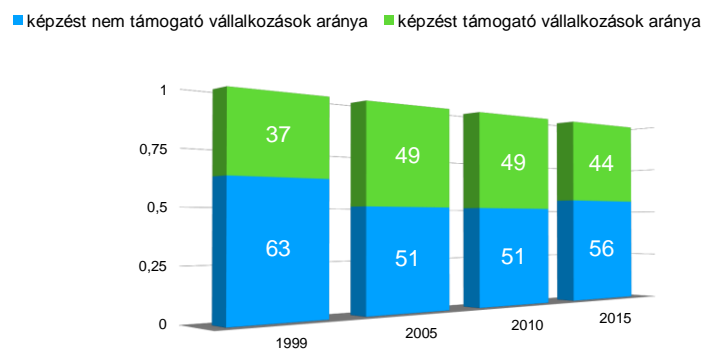


2. ábra: A lean termelési kultúrát elősegítő és akadályozó faktorok [8] szerint

A vállalatvezetők a változtatást inkább a változás síkjára terelik, amely később az esetek többségében elhal. Pontosan ez történik a felbukkanó divatos menedzsment témákkal. A változtatások gyakoriságához érdemes megvizsgálni, mint ahogy Molnár megállapította doktori értekezésében, hogy

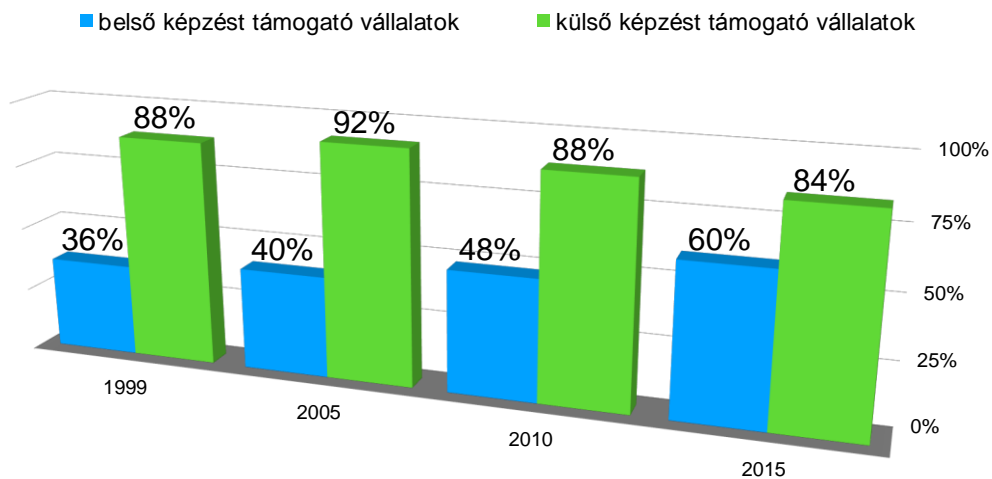
a hazai vezetők általában elenyésző arányban követnek bevált, bizonyított változtatómenedzsment módszert az általuk kezdeményezett és kívánatos változtatások lebonyolításához, illetve a tanácsadók, mint a változások szakértőinek és támogatóinak alkalmazása a hazai cégvezetők körében is erősen limitált. Kutatásának eredményeként leírta, hogy megerősítést kapott az, hogy cégmérettől függetlenül a tanácsadók szerepe kettős értelmezéssel bír. Noha fontosnak tartják a válaszoló cégvezetők a változtatások szakértőinek bevonását a folyamatba, mégsem tekintik a munkájukat valóban lényeges sikertényezőnek. Azok a tanácsadó cégek, amelyek profiljába tartozik a változtatómenedzsment, alaposan át kell gondolják, hogy miként is szólíthatják meg igazán ügyfeleiket, milyen módon érhetnék el szolgáltatásuk jelentőségének érzékeltetését.

Feltevés, hogy a tanácsadók mellett vannak megrendelt tréningek, esetleg más támogató eszközök, amelyek a kívánt irányba terelik a változtatást a cégeknél. Érdekes megvizsgálni, hogy a cégek vezetői vagy döntéshozói milyen arányban veszik igénybe külső szolgáltató (most csak a megrendelt tréningekre, képzésekre fókuszálva) segítségét a változtatások elindításához vagy fenntartásához.



3. ábra: Képzéseket támogató vállalkozások aránya [9]

A versenyképesség megtartásához a munkavállalók számára biztosított szakmai képzések is elengedhetetlenek. Ezt a területet a KSH 2015-ben negyedik alkalommal vizsgálta – az Európai Unió szintjén harmonizált módszertan alapján végrehajtott adatfelvételével. A majdnem 29 ezer vállalkozást vizsgáló reprezentatív adatgyűjtés kitért a válaszadók képzési politikájára, a gazdálkodó szervezetek által a saját munkavállalóinak nyújtott szakmai képzésekre, azok típusára, valamint az alkalmazottak részvételére. Szervezeteken kívüli tudásmenedzsment, azaz képzés - megfelelő HR tevékenység esetén - kész tudás megvásárlását jelenti. Ez főleg a nagyvállalatokra jellemző. A képzést nem támogató vállalkozások aránya nagyobb mint 50%. A negatív jelenség a 2000-es évektől erősödik. A külső képzések mellett lehetséges a belső képzések végzése, ahol főleg a szakmai tudások bővítése történik. A képzéseken túl még a bővítés eszköze az akvizíció, ahol már nem is emberek tudását, hanem egész cégeket kebeleznek be - lásd start-up siker, ha megveszik az ötletet, embereket, cégeket.



4. ábra: Külső és belső képzések aránya a képzéseket támogató vállalatoknál [9]

A képzések formáját tekintve az arány eltolódik a belső képzések felé a képzést támogató cégek körében. Ez azt jelenti, hogy a vállalatok szívesen fordulnak a saját szervezeti tudásnövelés irányába. Fontos megjegyezni, hogy a kötelező szakmai képzések is ebbe a körbe tartoznak, sőt a biztonságot megteremtő tűz és balesetvédelmi képzések is.

A felvázolt képből a csökkenő képzések mintája alakul ki és a képzéseken belül is a belső képzések váltak gyakoribbá. Ha ez a tendencia folytatódik, miként tud a folyamatosan változó környezetben létrejönni egy változtatásokat megvalósító szervezet, megtartva a versenyképességét?

A lean szemléletű vezetésben találhatjuk meg azokat az elemeket, amelyek a szervezet tudását hosszútávon kialakítják. A lean szemlélettel az egész cégben támogatják a rendszergondolkodást, megjelenik benne a személyes irányítás, kialakítja a megfelelő gondolati mintákat, képes közös jövőképet kialakítani és csoportos tanulással javítja a minőséget, illetve támogatja a problémák megoldását. [3,11]

A személyes irányítás talán a legnehezebb kategória. Itt a saját tanulási, fejlődési készletéről van szó. A vágyat kell felkelteni és a csoportos munka révén, amely nem közvetlenül a munkához kötődik, észrevétlenül tanulásra ösztönzi az egyént a szervezeten belül.

A gondolati minták meghatározzák, hogy a szervezethez - amelynek vannak hosszú távú célkitűzései - hogyan tud az egyén alkalmazkodni, illetve, hogy az értékek és a hiedelmek különböző aspektusait az egyének hogyan osztják meg a szervezetben [10]. Egyik legjobb példa erre az ALCOA és Paul O'Neill esete, ahol a gondolati minta a munka biztonságos végzése volt. [6] Ez egyben alkalmas a közös jövőkép kialakítására is. A biztonságos munkahely kettős értelemben biztonságos, ahol egybeesik a vállalatnál dolgozó egyén jövőképe a vállalat által felvázolt jövőképpel.

A csoportos tanulás – de más, a fejlődés célzó tevékenység is - az időhiányra hivatkozva a legritkább tevékenység a vállalatok életében. Tapasztalatunk szerint összehasonlíthatatlanul több időt hajlandók ölni egy, a teljes vezetőséget vagy a középvezetőket is lekötő megbeszélésbe, csapatépítő eseményre ahol az eredmény elenyésző az időráfordításhoz képest, mint egy problémamegoldó kör vagy minőségi kör működtetésébe.

A legfőbb szempont, amelyet a legfontosabb alapelvnek ír le Senge [3], a rendszergondolkodás. Nem csak a vezetők meghatározó készségeinél fontos, hanem minden szinten egy szervezetben. A változtatásnál, bárhol végzik el, fontos, hogy milyen hatással van a többi területre vagy folyamatra. Csak azok a változtatások támogatják a szervezet tudását, amelyek kompromisszum nélkül, az egész szervezetre nézve előre mozdulást jelentenek a kitűzött cél felé.

3. Lean szemlélet kialakítása - mint tanuló szervezet: 13 alapelv a gyakorlatban

A következőkben megfogalmazzuk és példákkal alátámasztjuk a lean szemléletű vezető 13 alapelvét, amely egyben alkalmas arra, hogy tanuló szervezatként fenntartható legyen a változtatás hatása. Ezek az alapelvek hatékonyan segíthetnek abban, hogy folyamatosan lehessen fejleszteni a vezetési stílust a lean szemlélet irányába. Önmagukban sokszor nem jelentenek újdonságot a táblázat kategóriái, de az igazi kérdés az, hogy hogyan lehet a napi vezetői gyakorlatban elkezdni az alkalmazásukat. Különben csak vízió marad a lean szemlélet, amelyet elvben elfogadnak és ismernek a vezetők, de alkalmazni nem tudnak.

Alapelv		A nem lean szemléletű vezetéstől...	...a lean szemléletű vezetésig
1	Vezesd a hosszú távú gondolkodást!	80%-ban az eredményekre és a személyekre koncentrálnak	80%-ban a folyamatokra koncentrálnak, amelyek az eredményeket hozzák
2	Vezess tisztelettel!	Diktál, a változást parancsokkal irányítja	Irányt mutat, formálja az utat, párbeszéddekkel és más nézőpontok keresésével irányítja a változást
3	Menj és nézd meg!	Távolságtartó, az irodájából irányít	Az értékteremtés helyszínére (Gemba) megy, amikor döntést kell hozni
4	Legyél kíváncsi vezető!	Mindent "neki kell tudnia"	Folyamatosan tanul, kíváncsi, mások meglátásait keresi
5	Vedd észre azokat, akik a vevői értékekre fókuszálnak!	A "tűzoltókat" ismeri el	Azokat ismeri el, akik a vevői értékekre fókuszálnak
6	Tedd láthatóvá a teljesítményt!	Elrejtje a problémát	Láthatóvá teszi a teljesítményt, támogatja az átláthatóságot, és nyíltan beszél a valós problémákról

7	Fejlődj folyamatosan!	Elfogadja a jelen állapotot	Folyamatosan fejleszt, a tökéletességre törekszik - "Nincs olyan probléma, amely problémát jelent."
8	Támogasd az őszinte beszélgetéseket, visszajelzéseket!	A konfliktusokat fenyegetésként éli meg	Támogatja az őszinte beszélgetéseket, visszajelzéseket, elfogadja az ellenvéleményeket
9	Tervezz lassan/alaposan, cselekedj gyorsan!	Gyorsan tervez, lassan cselekszik	Lassan tervez, gyorsan cselekszik: hagy időt a gondolkodásra és visszajelzésre
10	Támogasd a funkciók közötti együttműködést!	Munkavégzés egymástól elszigetelt funkciókban	Támogatja a funkciók közötti együttműködést
11	Menedzselj a folyamatokat, és hatalmazd fel az embereket!	Embereket menedzseli	Folyamatokat menedzseli, az embereket felhatalmazza: átadja a felelősséget a csapatoknak
12	Coachold az embereket a problémák megoldása felé!	Megmondja az embereknek, hogy min változtassanak	Coacholja az embereket a problémák megoldása felé: bizalmat épít és aktívan figyel az emberekre
13	Törekedj az egyszerűségekre!	Elfogadja a komplexitást	Egyszerűségekre törekszik, támogatja az egyszerűbb, alternatív megoldásokat

1. táblázat: Lean szemléletű vezetők 13 alapelve

4. Összefoglalás

A változtatás elkerülhetetlen a vállalatvezetők számára, ha tartani akarják vállalatuk pozícióját illetve fejlődni szeretnének a verseny piacon. A vezetők a külső környezeti tényezők hatására is kénytelenek változtatni. Egyéni és szervezeti szinten minden változás ellenállást okoz. A változás célja versenyhelyzetben lévő vállalatoknál a lehetséges költségcsökkentés, profit növelés, dolgozók bevonása és a külső behatásokra adott válaszok minőségének javítása. Ezért is választja a legtöbb vállalat (akár feldolgozó, akár szolgáltató) a lean szemléletű átalakulást.

A változások szüksége új tudás megjelenését feltételezi a rendszerben, jelen esetben a lean szemlélet rendszerszerű elterjedését kívánja. A lean bevezetése a legtöbb esetben ellenállást idéz elő, vezetői elkötelezettség, tudás és bevonás hiányában elhálnak a törekvések idő előtt. A lean szemlélet kialakítása és a folyamatos fejlesztés feltételezi a szervezeti tanulás gyakorlását. Erre szükség is lehet,

mivel tendencia, hogy a vállalatok egyre kevesebb külső tudást vesznek igénybe fejlődésük érdekében. Így a tanuló szervezet kialakítása versenyelőnyt jelent a cég számára.

Értekezésünkben összefoglaltuk azokat az alapelveket, amelyek támogatják a szervezetet és vezetőit abban, hogy a változtatások folyamatos gyakorlásával valós és tartós fejlődést tudjanak elérni rendszerszerűen.

Hivatkozások

- [1] TEC (Toyota Engineering Corporation) (2013) *Toyota Management System Texbook*, TEC, - p50
- [2] A. Matkó – T. Takács (2018) *A vezetési stílus vizsgálata és összehasonlítása két multinacionális vállalat esetében*. INTERNATIONAL JOURNAL OF ENGINEERING AND MANAGEMENT SCIENCES / MŰSZAKI ÉS MENEDZSMENT TUDOMÁNYI KÖZLEMÉNYEK 1 : 1 pp. 1-9. , 9 p. (2016)
- [3] P. M. Senge (1998) *Az ötödik alapelv – a tanuló szervezetek kialakításának elmélete és gyakorlata*. HVG Kiadó, Budapest, pX.
- [4] H. Mintzberg, H. (1996): *The desing School*. Strategic Management Journal
- [5] I. Molnár (2013) *Változásmenedzsment a hazai gyakorlatban* – doktori értekezés
- [6] C. Duhigg (2012) *The power of habit* – Random House New York, (2012) – p79
- [7] M. Almaeni – K. Salonitis – C. Tsinopoulos (2018) *A conceptual lean implementation framework based on change management theory* Procedis CIRP 72 (2018) 51st CIRP Conference on Manufacturing Systems p1161
- [8] J. Balogun – V. Hope Hailey (2008) *Exploring Strategic Change*. 3rd ed. Pearson Ed.
- [9] KSH Statisztikai tükör (2016 december) 22. pp.1
- [10] A. Matkó – J. Menyhárt (2018) *Lean leadership*. Gazdálkodás és Menedzsment Tudományos Konferencia kiadványa, megjelenés alatt
- [11] A. Matkó – T. Takács (2017) *Examination of the relationship between organizational culture and performance*, INTERNATIONAL REVIEW OF APPLIED SCIENCES AND ENGINEERING 8:(1) pp. 99-105.