



## Leadership 2020 – role of gemba

### Vezetés 2020 – a gemba szerepe

Mátrai Norbert

vezető oktató, Kaizen Institute Hungary, 2335 Taksony, Parti u. 17.

---

INFO	ABSTRACT
<b>Mátrai Norbert</b> matrai.norbert@gmail.com	<b>Abstract.</b> Which characteristics of an organization can ensure the basis for a long term, robust operation and competitiveness in our complex and dynamically changing, though less and less predictable, business environment of today? What is the role and significance of gemba when creating flexible organizational behaviour which is able to quickly adapt to changes? What changes in factors will define basically the 2020's competitive leadership style? Which employee skills are the most important on the labour market in the 2020's? How can leaders affect their present and future employees so that they rise to new challenges in each level of the organization? How can the conscious practice of gemba-based leading behaviour help leaders so that they can continuously improve their and their employees' most important (new) skills? How can leaders fit these new skills into their leadership style repertoire? This article aims to find answers to these questions
<b>Keywords</b> leadership, gemba, lean	<b>Absztrakt.</b> Milyen szervezeti jellemzők biztosítják a mai komplex, dinamikusán változó – és egyre kevésbé előre jelezhető – üzleti környezetben a hosszú távú robusztus működés és versenyképesség alapjait? Mi a gemba szerepe és jelentősége a gyors adaptációra képes, rugalmas szervezeti működés kialakításában? Milyen tényezők változása határozza meg alapvetően a 2020-as évek versenyképes vezetői stílusát? Mely munkavállalói készségek a legfontosabbak a munkapiacón 2020-ban? A szervezetek vezetői hogyan tudnak úgy hatást gyakorolni a jelenlegi és jövőbeni munkatársaikra, hogy a szervezet minden szintjén akarjanak és tudjanak megfelelni az új kihívásoknak? Hogyan segítheti a vezetőket a gemba központú magatartásformák tudatos gyakorlása annak érdekében, hogy saját magukban és munkatársaikban folyamatosan

---

---

fejleszteni tudják a legfontosabb (új) készségeket, illetve vezetői stílusukba be tudják illeszteni ezeket a magatartásformákat? Ezekre a kérdésekre keressük a választ cikkünkben.

---

JEL - M14

„Amikor a menedzsment nem értékeli és nincs tisztában a gemba-val, akkor gyakran hajlamossá válik arra, hogy az utasítások, tervek és támogató folyamatok a tényleges igények figyelmen kívül hagyásával valósuljanak meg.“

Masaaki Imai (1997)

## Bevezetés: robosztus szervezetek és a gemba

Reeves, Levin és Ueda (2016) kutatásukban összefoglalták azokat a stratégiai szintű tényezőket, amelyek a mai komplex, dinamikusan változó – és egyre kevésbé előre jelezhető – üzleti környezetben a hosszú távú robosztus működés és versenyképesség alapjául szolgálnak. A kutatás eredményeként hat fő tényezőt fogalmaztak meg, amelyek egyensúlyának a kialakításával biztosítható a robosztus működés a napjainkra jellemző társadalmi-gazdasági környezetben:

1. Heterogenitás fenntartása
2. Moduláris működési struktúra kialakítása
3. Redundancia megőrzése
4. Várakozás a meglepetésekre, de a bizonytalanság csökkentése
5. Visszacsatolási körök és adaptív mechanizmusok kialakítása
6. Bizalom és kölcsönösség elősegítése

A fenti felsorolás 5. pontjában szerepel a „visszacsatolási körök és adaptív mechanizmusok kialakítása”, amely alapvetően szükséges ahhoz, hogy a szervezet képessé váljon a folyamatos, iteratív innovációra. Alkalmassá kell válnunk a megfelelő jelzések észlelésére a teljes szervezeti struktúrában, amely képesség megléte nem egyértelmű, mert minden szervezetben van valamekkora távolság a helyi dolgozók, üzleti folyamatok működése és a teljes szervezetre gyakorolt hatásuk között. A közvetlen értékteremtést végző munkatársak olyan információkkal rendelkeznek a folyamatokról, amelyek tipikusan nem kerülnek továbbításra és felhasználásra az üzletmenet fejlesztésében. A vezetőknek meg kell ismerni az értékteremtés valós helyszínét ahhoz, hogy fel tudják fedezni a robosztus működést elősegítő innovációs lehetőségeket. Japán vállalatok vezetői ezért gyakran mennek a „gemba”-ra, az értékteremtés valódi helyszínére. A munkatársakkal folytatott közvetlen interakció során olyan kihívásokat és innovációs lehetőségeket tudnak felfedezni, amelyek csak helyi szinten láthatóak (Reeves, Levin és Ueda 2016).

A gemba szerepe és jelentősége a gyors adaptációra képes, rugalmas szervezeti működés kialakításában a vezetéstudomány szakirodalmában elsőként a japán „Kaizen szemlélet” és a „Toyota Termelési Rendszer” kapcsán került előtérbe. Masaaki

Imai definíciója szerint (1997) a gemba (jelentése: real place, valódi hely) a menedzsment terminológiában a munkavégzés helyét jelenti – vagyis az a hely, ahol az érték hozzáadás megtörténik. Értelmezésében a gemba minden információ forrása és minden fejlesztés kiindulópontja.

Liker (2008) a Toyota-módszert leíró 14 vállalatiirányítási alapelv 12. pontjában mutatja be az értékteremtés valódi helyszínére koncentráló vezetési irányzat gyakorlatát. Megfogalmazásában cél, hogy „első kézből szerezzünk információt, hogy teljes mértékben megértsük a helyzetet (genchi genbutsu)”. A genchi genbutsu értelmezése: menjünk el a helyszínre, hogy lássuk és megértsük az aktuális állapotot (a gemba fogalma ismertebb, az „aktuális helyre” vonatkozik és nagyjából ugyanazt jelenti, mint a genchi genbutsu). A vezetői döntéshozatalt nagymértékben támogatja a gemba központúság, mert „...semmit nem bíznak a feltételezéseikre, és tudják, miről beszélnek, mert első kézből szerzik az információikat” (Liker 2008).

## Új kihívások: vezetés 2020 – a „munka” változása

Matkó és Takács (2016) kutatásában megállapítja, hogy „egy vezető feladata, hogy összekapcsolja az egyéni és a szervezeti célokat, elérve ezáltal a legjobb szervezeti teljesítményt és a legnagyobb munkavállalói elégedettséget. Ehhez viszont szükséges felismernie azt, hogy a vállalati kultúra és az egyes munkavállalók milyen vezetési stílus alkalmazását követelik meg.”

Milyen tényezők változása határozza meg alapvetően a 2020-as évek versenyképes vezetői stílusát? A válasz keresésekor nem hagyható figyelmen kívül az a tény, hogy jelenleg zajlik egy gyors, robbanásszerű átalakulás a gazdasági környezetben, amely alapvetően változtatja meg a „munka” jellemzőit, és amelyet Magyarországon is „Negyedik ipari forradalom (Ipar 4.0)” néven ismerünk.

Abonyi és Miszlivetz (2016) megfogalmazásában „az Ipar 4.0 címszót elsősorban Európában, különösen Németországban használják a gyártóipar fejlettségére vonatkozóan. Ez a fejlettségi szint a gyártórendszereknek és az őket támogató informatikai eszközöknek egy rendkívül erős eszköztár köré rendeződését jelenti. Ez az új eszköztár, különösen, ha egységes keretben kezeljük, ténylegesen forradalmasítani fogja a teljes gazdaságot.

A közgazdasági elemzésekben használt definíció szerint az Ipar 4.0 a dolgok és szolgáltatások internete (Internet of Things, IoT) fogalmára építő, új gyártásfilozófia és működési mód, amikor okosgyárak (smart factories) jönnek létre azáltal, hogy az erőforrásokat, a gépeket és a logisztikai rendszereket online integrált rendszerré, egyfajta kibernetikai rendszerré kötik össze (Kovács 2017).

A Világgazdasági Fórum „The Future of Jobs” tanulmánya (2016) alapján, az üzleti modellek ilyen áttörő változása alapvetően megváltoztatja a foglalkoztatás struktúráját a következő években. A transzformáció globálisan befolyásolja az iparágak helyzetét és várhatóan jelentős hatást gyakorol a foglalkoztatásra. Számos munkakör szűnik meg és újak jönnek létre, a munkatermelékenység megnövekszik és a képzettségi szakadék szélesedik. A legtöbb országban és iparágban a ma legkeresettebb szakmák és munkakörök nem léteztek 10, vagy akár 5 évvel ezelőtt, és ez az ütem gyorsul.

Becslések szerint, a ma iskolakezdő gyerekek 65%-a olyan munkakörökben fog dolgozni, amelyek ma egyáltalán nem léteznek.

A munkapiac jelenleg tartó drasztikus átrendeződése velejárója az üzleti modellek „disruptive” (romboló, átformáló) megváltozásának. Az elemzések arra utalnak, hogy az Ipar 4.0 megoldásoknak köszönhetően jelentősen csökkenni fog a termelésben foglalkoztatottak száma. Ezt a felismerést már a média is egyre gyakrabban hangoztatja. A McKinsey tanulmánya szerint (2017), 2030-ra a közepes szcenáriót figyelembe véve globálisan a munkaórák 15%-a lesz automatizálható, amely a munkakeresletet 400 millió munkavállalóval csökkenti.

Fontos megjegyeznünk, hogy e fejlődés nem csupán a kétkezi munkásokat érinti. A mesterséges intelligenciák fejlődésével a gépek olyan tudásigényes feladatokat is képesek lesznek átvenni, mint az orvosok és a nővérek munkája vagy a pénzügyi tanácsadás; 20 évre előre tekintve a pénzügyi szektorban 25 millió állás szűnhet meg az automatizált tanácsadó rendszereknek köszönhetően (Abonyi és Miszlivetz 2016).

Természetesen a változások új álláshelyeket is létrehozhatnak, növelve ezzel a képzett munkaerő iránti igényt, még nagyobb kihívást teremtve az oktatási rendszer minőségének és hatékonyságának kapcsán. A legtöbb állás várhatóan az építészetben, az informatikában, mérnöki és üzlet irányítási területeken fog létrejönni.

Mindemellett, az üzleti modellek robbanásszerűen gyors változása szinte azonnal, minimális időeltolással azt eredményezi, hogy a munkavállalói szaktudás, készségek és képességek „elavulnak”, a meglévő ismeretek mellett és helyett új tudásra van szükség a sikeres munkavállaláshoz, amely maga után vonja a vezetési stílus folyamatos megváltoztatásának és új körülményekhez való igazításának igényét.

Kutatási eredmények szerint (World Economic Forum 2016) 2020-ban a legtöbb foglalkozásra igaz lesz, hogy a munkavállalótól elvárt készségek és képességek több, mint egyharmada olyan tudást igényel, amelyet néhány évvel ezelőtt még nem tartottak szükségesnek az adott munkakörökben. Összességében a szociális készségek – együttműködő képesség, érzelmi intelligencia, mások tanítása – nagyobb prioritást fog kapni a vállalati szektor egészében, mint a szűk technikai ismeretek, mint pl. programozás, működtetés, ellenőrzés. A technikai, szakmai tudást egyre nagyobb mértékben kell kiegészíteni erős szociális és együttműködési képességekkel.

Az 1. ábra bemutatja, hogy a Világ gazdasági Fórum tanulmánya szerint mely munkavállalói készségek a legfontosabbak a munkapiacra 2015-ben és 2020-ban.

2020		2015	
1.	Komplex problémamegoldás	1.	Komplex problémamegoldás
2.	Kritikus gondolkodás	2.	Koordináció másokkal
3.	Kreativitás	3.	Emberek irányítása
4.	Emberek irányítása	4.	Kritikus gondolkodás
5.	Koordináció másokkal	5.	Tárgyalóképesség
6.	Érzelmi intelligencia	6.	Minőség szabályozás
7.	Ítéloképesség és döntéshozás	7.	Szolgáltatás orientáció
8.	Szolgáltatás orientáció	8.	Ítéloképesség és döntéshozás
9.	Tárgyalóképesség	9.	Aktív hallgatás
10.	Kognitív rugalmasság	10.	Kreativitás

1. ábra készségek sorrendjének változása (World Economic Forum 2016)

2020-ban a három legmagasabb prioritású munkavállalói készség: komplex problémamegoldás, kritikus gondolkodás és kreativitás. 2015-ben a „TOP 3”-ban a komplex problémamegoldás már szerepelt, azonban a kritikus gondolkodás 2015 óta kettő, míg a kreativitás hét helyet lépett előre a listán.

Ezen túlmenően, a kortárs vezetéstudományi kutatások folyamatosan új lehetőségeket azonosítanak a „leadership” terén, amelyek a vezetők számára új kihívásként jelentkeznek. Az elviekben sokszor érthető és „egyértelmű” új lehetőségek megvalósítása azonban a gyakorlatban számos akadályba ütközik, ha a vezető nem tudja a saját rutinjaiba beilleszteni az új kihívásoknak megfelelő gyakorlatokat és ennek megfelelően hatást gyakorolni munkatársaira. Erre a jelenségre az egyik aktuális példa az agilis működést megcélzó szervezetekben számos alkalommal megfogalmazott cél: a „siló gondolkodás megváltoztatása” (siló gondolkodás: a szervezetben az egyes funkciók, osztályok saját céljaik és érdekeik mentén működnek, hiányzik az összhang). Casciaro, Edmondson és Jang (2019) megállapítja, hogy habár a legtöbb felsővezető felismeri a silók lebontásának jelentőségét a területek közötti együttműködés segítésére, mégis nehézségekbe ütközik ennek megvalósításánál. Az ilyen típusú új kihívások általában ellentétben állnak a jelen gyakorlat paradigmáival: arra a kérdésre, hogy „milyen típusú kapcsolatok a meghatározóak a napi munkában”, a legtöbben a vertikális típusú kapcsolatokat válaszolják; míg arra a kérdésre, hogy „mely kapcsolatok a legfontosabbak annak érdekében, hogy értéket tudjunk teremteni a vevőink számára” a válasz az esetek többségében a horizontális együttműködés. A horizontális csapatmunka, a funkciók között átívelő együttműködés megvalósítása ma célkitűzés a vezető vállalatoknál. A megvalósítás egyik lehetősége a szervezeti felépítés megváltoztatása és újratervezése, amely lassú és költséges. Casciaro, Edmondson és Jang (2019) azonosították azokat a gyakorlatokat, rutinokat, amelyekkel a vezetők rövidebb távon, kevesebb költséggel és hatékonyabban érhetik el ezt a célt: „kulturális brókerek” fejlesztése; bátorítás és oktatás a helyes kérdések feltevésére; lehetővé tenni a munkatársak számára, hogy mások szemével is tudjanak látni; szélesíteni mindenki számára a szakmai hálózati lehetőségeket a vállalaton belül és azon kívül is. Ismét új kihívások, amelyek új rutinokat és magatartásformákat igényelnek a vezetőktől.

Fentiek alapján a versenyképességet alapvetően meghatározó kérdés lehet, hogy a szervezetek vezetői hogyan tudnak úgy hatást gyakorolni a jelenlegi és jövőbeni munkatársaikra, hogy a szervezet minden szintjén akarjanak és tudjanak megfelelni az új kihívásoknak. A vezetői hatásgyakorlás formáinak összességét a vezetési stílussal írhatjuk le. Berde és Dienesné megfogalmazásában (2006) „a vezetési stílus a hatalomgyakorlás módját jelenti, és magába foglalja mindazoknak az eszközöknek és módszereknek az együttesét, amelyekkel a vezetők hatást gyakorolnak munkatársaikra”.

A vezetési stílusok kutatásának szakirodalma kiterjedt. Széleskörű elemzésre kerültek a „klasszikus” vezetési stílusmodellek (döntésközpontú, személyiségközpontú és kontingencialista elméletek), valamint az újabb modellek (üzletkötő és átalakító vezetés, férfias és nőies vezetési stílusok, partícipatív vezetési stílus) (Szabolcsi 2016).

A továbbiakban abból a megállapításból indulunk ki (Bakacsi 2001), hogy a „vezetési stílus nem tekinthető kizárólag a személyiség által meghatározott, változtathatatlan jellemzőnek, ugyanakkor a vezető sem tekinthető pusztán elvárt szerepeket, „vegytisztán” előállított tudományos vezetési stílusokat betöltő „bábnak” (Szabolcsi 2016).

## Megállapítások: a gamba központú vezetés szerepe

Hogyan segítheti a vezetőket a gamba központú magatartásformák tudatos gyakorlása annak érdekében, hogy saját magukban és munkatársaikban folyamatosan fejleszteni tudják a legfontosabb (új) készségeket, illetve vezetői stílusukba be tudják illeszteni ezeket a magatartásformákat? A válaszhoz vezető úton a lean menedzsment filozófia és eszköztudomány, valamint a lean gondolkodásmód alapjának tekintett Toyota Termelési Rendszer (TPS) vonatkozó aspektusait érdemes megfigyelni.

A lean menedzsment olyan filozófia, menedzsment és konkrét módszerek hármából álló rendszer, melynek sikeres bevezetése jelentős versenyelőnyt biztosít(hat) az alkalmazó vállalatoknak (Demeter, Jenei és Losonci 2011). Báthory műhelytanulmányában (2011) kiemeli, hogy a Lean/TPS vezetői aspektusai (Spear és Bowen, 2004 alapján) közül az egyik legfontosabb összetevőnek a tanulás melletti elkötelezettséget tartják. A szerzők arra világítanak rá, hogy a Toyota menedzserei nem mondják el részletesen a dolgozóknak és a munkavezetőknek, hogyan dolgozzanak, hanem olyan tanítási és tanulási megközelítést alkalmaznak, amely lehetőséget nyújt a dolgozóknak, hogy a problémamegoldás következményeként fedezzék fel a szabályokat. Spear (2004) „Learning To Lead at Toyota” című cikkében 4 szabályt definiál azoknak a vezetőknek, akik a Toyota Termelési Rendszer vezetési filozófia mentén kívánják fejleszteni vállalatukat:

1. szabály: Semmi nem helyettesítheti a helyszínen történő, közvetlen megfigyelést. A közvetlen megfigyelés alapvetően szükséges és valószínűleg indirekt módszerek semmilyen kombinációja nem tudja helyettesíteni azt.

2. szabály: A javasolt változtatásoknak mindig - egy kísérlethez hasonlóan - strukturálnak kell lenniük.

Sok embernek, aki folyamatot kíván fejleszteni van ötlete arra vonatkozóan, hogy mik a problémák és hogyan lehetne azokat megoldani. A különbség a TPS-ben – és ez a kulcs – az, hogy folyamatosan törekszünk mind a probléma mind a megoldás teljes megértésére.

3. szabály: A munkatársaknak és a vezetőknek olyan gyakran kell kísérletezniük, ahogyan csak lehet. A Toyotánál a hangsúlyt a sok gyors, egyszerű kísérletezésre helyezik ahelyett, hogy a néhány hosszú, komplexre fókuszálnának. Nem tudják gyakorolni a „változtatást”, mert egy változtatást csak egyszer lehet megtenni. De számos alkalommal tudják gyakorolni a megfigyelés és tesztelés folyamatát.

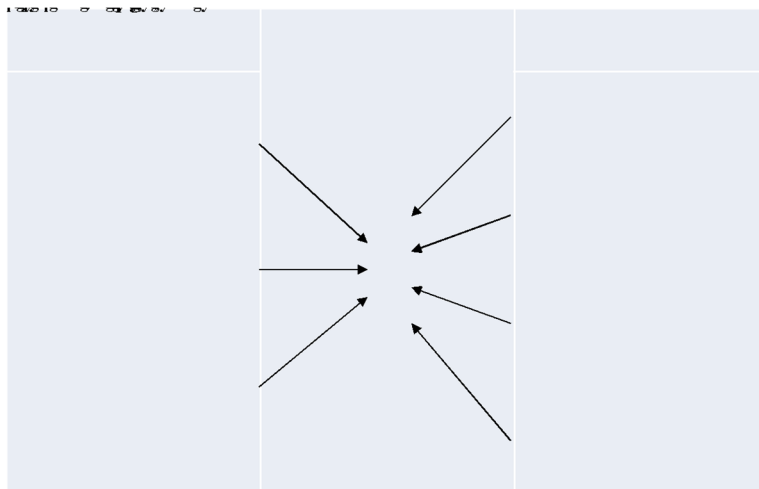
4. szabály: A vezetőknek nem megoldaniuk kell a problémát, hanem az embereket kell mentorálni.

Nem az aktuális megoldást kell megmondani az embereknek, hanem iránymutatást adni annak érdekében, hogy a fejlesztési lehetőségeket saját maguk tudják megtalálni.

A vezetési stílus kialakításánál és alkalmazásánál most ne a megszokott „Miért? – Mit? – Hogyan?”, hanem a „Hol?” kérdést tegyük fel. Vegyük észre, hogy az előző-

ekben megfogalmazott négy vezetési szabály alapkövetelménye, hogy tudatosan építsük be vezetési stílusunkba azokat a rutinokat, amelyekkel kollégáinkra a gomba jelenlétünk során gyakorolunk hatást, közvetlenül az értékteremtés helyszínén. Részt kell vennünk rendszeresen a tények megfigyelésében (1. szabály), meg kell ismernünk a problémák valós és komplex természetét (2. szabály), kísérleteznünk kell a kritikus gondolkodás folyamatos fejlesztése érdekében (3. szabály), kollégáinknak a gembán kell lehetőséget adnunk a kreativitásuk folyamatos fejlesztésére a megfelelő kérdésekkel és iránymutatással. Mind a négy vezetési szabály feltételezi, hogy a vezetői hatásgyakorlás helyszíne az értékteremtés valódi helye, a gomba legyen.

Emlékezzünk vissza arra, hogy mely munkavállalói készségek a meghatározóak (TOP 3) a versenyképes működéshez 2020-ban a Világgazdasági Fórum tanulmánya szerint: komplex problémamegoldás, kritikus gondolkodás és kreativitás. Ismerjük fel, hogy ez a három meghatározó készség a Spear (2004) által összefoglalt négy vezetési szabály tudatos gyakorlásával közvetlenül kialakítható és fejleszthető. Ezt a négy szabályt pedig vezetőként csak a gomba jelenlétünk során tudjuk a vezetési stílusunk részévé tenni, a gomba köti össze a fejleszteni kívánt munkavállalói készségeket a sikeres vezetői magatartásformákkal (2. ábra).



2. ábra: TOP 3 készség (World Economic Forum, 2016) és vezetési alapelvek (Spear, 2004) a gomba tükrében

Kapcsolódó kutatásomban, 2019. április hónapban vezetői interjúk során 10 magyarországi vállalatvezetőt kérdeztem arról, hogy munkaidejüknek hány százalékát töltik a gembán. A kiválasztás nem véletlenszerű volt, mind a 10 vezető több, mint két éve törekszik arra, hogy alkalmazza a lean szemléletet munkája során. A kapott válaszok átlaga 28% volt (minimum érték 5%, maximum érték 50%). A megkérdezett, lean szemléletben dolgozó felső- illetve középvezetők átlagosan munkaidejük több, mint egynegyedét tudatos gomba jelenléttel töltik.

A válaszadók többsége úgy nyilatkozott, hogy „...ez kevés” (jellemzően a 20% alatti válaszok esetén), illetve úgy, hogy „...szeretném ezt fenntartani” (az 50%-os válaszok esetében).

2020-ban, a digitalizáció (mint fő törekvés) korában újraértékelődik és egyre fontosabbá válik a gemba központú vezetés, valamint az ezt támogató rutinok beépítése a vezetői stílusba.

## Összefoglalás

Cikkünkben elemeztük azokat a tényezőket, amelyek a mai komplex, dinamikusan változó – és egyre kevésbé előre jelezhető – üzleti környezetben a hosszú távú robotsztus működés és versenyképesség alapjául szolgálnak. Vizsgáltuk a gemba szerepét és jelentőségét a gyors adaptációra képes, rugalmas szervezeti működés kialakításában. Bemutattuk, hogy milyen tényezők változása határozza meg alapvetően a 2020-as évek versenyképes vezetői stílusát, amikor a legtöbb foglalkozásra igaz lesz, hogy a munkavállalótól elvárt készségek és képességek több, mint egyharmada olyan tudást igényel, amelyet néhány évvel ezelőtt még nem tartottak szükségesnek az adott munkakörökben. Vizsgáltuk, hogy hogyan segítheti a vezetőket a gemba központú magatartásformák tudatos gyakorlása annak érdekében, hogy saját magukban és munkatársaikban folyamatosan fejleszteni tudják a legfontosabb (új) elvárt készségeket, illetve vezetői stílusukba be tudják illeszteni az ezt támogató magatartásformákat.

## Irodalomjegyzék

1. Abonyi, János – Miszlivetz, Ferenc (2016): Ipar 4.0 megoldások kialakításának feltételrendszere. Conference paper. <https://www.researchgate.net/publication/301892028>. 2019.01.20.
2. Berde, Csaba – Hajós, László (2006): Emberi erőforrás gazdálkodás. Debreceni Egyetem Agrártudományi Centrum Agrárgazdasági és Vidékfejlesztési Kar.
3. Báthory, Zsuzsanna (2011): A lean és a vezetői stílus összefüggései. 142. sz. Műhelytanulmány HU ISSN 1786-3031. Budapesti Corvinus Egyetem Vállalatgazdaságtan Intézet.
4. Casciaro, T. – Edmondson, A.C. – Jang, S. (2019): Cross-Silo Leadership. Harvard Business Review, 2019. május–június.
5. Demeter, Krisztina – Jenei, István – Losonci, Dávid (2011): A Lean menedzsment és a versenyképesség kapcsolata. Versenyképesség Kutató Központ, ISBN 978-963-503-478-9.
6. Imai, M. (1997): Gemba Kaizen. McGraw-Hill, ISBN0-07-031446-2.
7. Kovács, Olivér (2017): Az ipar 4.0 komplexitása – II . Közgazdasági Szemle, LXIV. évf., 2017. szeptember: 970–987.  
DOI: <https://doi.org/10.18414/kszo.2017.9.970>
8. Liker, J.K. (2008): A Toyota-módszer. HVG Kiadó Zrt, ISBN978-963-9686-43-4.
9. Matkó, Andrea – Takács, Tímea (2016): A vezetési stílus vizsgálata és összehasonlítása két multinacionális vállalat esetében. International Journal of Engineering and Management Sciences (IJEMS), Vol. 1. (2016). No. 1.  
DOI: <https://doi.org/10.21791/ijems.2016.1.32>.



10. McKinsey Global Institute (2017): Jobs lost, jobs gained: workforce transitions in a time of automation. <https://www.mckinsey.com>, 2019.01.19.
11. Reeves, M. – Levin S. – Ueda D. (2016): The Biology of Corporate Survival. Harvard Business Review, 2016. január–február.
12. Spear, S.J. (2004): Learning to Lead at Toyota. Harvard Business Review, 2004. május.
13. Szabolcsi, Sára (2016): Vezetési stílusok egykor és most. International Journal of Engineering and Management Sciences (IJEMS), Vol. 1. (2016). No. 1. DOI: <https://doi.org/10.21791/ijems.2016.1.41>.
14. World Economic Forum (2016): The Future of Jobs and Skills. <http://reports.weforum.org/future-of-jobs-2016/shareable-infographics/>, 2019.01.19.
15. World Economic Forum (2016): The Future of Jobs, Executive summary. [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_FOJ\\_Executive\\_Summary\\_Jobs.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_FOJ_Executive_Summary_Jobs.pdf), 2019.01.19.