

TAYLOR JELENTŐSÉGE A SZERVEZETELMÉLETBEN

TAYLOR'S SIGNIFICANCE IN ORGANIZATION THEORY

Dr. KISPÁL ZOLTÁNNÉ Dr. VITAI ZSUZSANNA habilitált egyetemi docens
Pécsit Tudományegyetem, Közgazdaságtudományi Kar
Vezetés és Szervezéstudományi Intézet

ABSTRACT

When assessing theories of organizations, we have to take into consideration the context they were born in. Frederick Winslow Taylor's work is evaluated by some writers as outdated, irrelevant and unusable in the 21st century. The aim of the article is to prove otherwise. In the appraisal, we have to take into consideration the time and place where the theory was born and its high relevance at the turn of the century in the United States. We can detect Taylor's values, their approach towards efficiency, standardization, and control for example in today's popular improvement methods of mass production, such as the Toyota production system, or the lean management system. Taylor's ideas serve as a basis for all organization theories that use the objectivist approach towards epistemology, such as the classical theorists, the contingency approach towards organization theory, or even agency theory.

Minden elmélet keletkezésében szerepet játszik az a társadalmi és technológiai környezet, amelyben megfogalmazzák. Az elméletek megalkotóira hatással vannak annak a társadalomnak a jellegzetességei ahol élnek, többek között a természettudományok és a társadalomtudományok fejlettségi szintje. Igen kevés elméletről mondhatjuk el, hogy a maga idejében forradalmi eszméket fogalmazott meg és alapjaiban befolyásolta a szervezettelmelet és a menedzsment fejlődését (Buchanan–Huczynski, 2010). Az az elmélet, amelyet scientific managementnek nevezünk ilyen, a szervezetek életét alapjaiban megváltoztató eszme, annak ellenére, hogy értékelése a mai napig heves vitákkal folyik.

E cikk célja, hogy kritikus szemmel értékelje ezt a gondolati rendszert. és bemutassa, annak ellenére, hogy a 21. században sokan túlhaladottnak tekintik Taylor elméletét és a scientific management gyakorlatát; ez az elmélet képezi az alapját *minden* pozitívista és a racionalitás elve alapján álló modern szervezet elméletnek és gyakorlatnak.

1. Szervezettelmelet – gyakorlatias tudomány?

A kérdés megfogalmazása önmagában hordozza annak feltételezését, hogy a szervezettelmeletet általában nem szokták gyakorlatias tudománynak tekinteni még a menedzsmentet tanító oktatók sem. A szervezettelmeletek olyan társadalom és viselkedéstudományi elméletek, amelyeket arra használhatunk, hogy megértsük a formális és informális szervezetek működését (Hatch–Cunliffe, 2006). Kieser (1995) még egyszerűbben fogalmaz: szerinte a szervezetek magyarázata és megértése a szervezettelmeleti kutatások feladata. Amikor különbséget kívánunk tenni a szervezettelmeletek és a szervezeti viselke-

dés között akkor tapasztalhatjuk, hogy sok esetben azonos fogalmakat magyaráznak. Mindkét tudományágban foglalkoznak például a szervezetek felépítésével, a hatalom természetével, a döntések és a konfliktusok jellegzetességeivel. A különbség a vizsgálat szintjében és az eredmények alkalmazásában van. A szervezeti viselkedés általában mikro-szinteken az emberi viselkedés jellegzetességeivel foglalkozik, a szervezetelméletek mezo- és makroszinteken inkább az emberi viselkedés következményeit vizsgálják. Ez a vizsgálat állandó visszacsatolással működik: azt is kutatják, hogy a szervezetek felépítésének és működésének jellegzetességei hogyan befolyásolják az emberek viselkedését és ennek milyen visszahatása lesz a szervezetek kialakítására és működésére.

Ronald Coase 1937-ben tette fel azt a kérdést, amely számtalan kutatás és tudományos eredmény kiindulópontja lett: „Miért van szükség egyáltalán szervezetekre?” (Coase, 1937). Erre a kérdésre az egyik válasz az is lehet, hogy az emberi társadalom fejlődése szervezetek létezése és hatékony működése nélkül elképzelhetetlen. Amikor a „szervezet” fogalom definícióját keressük, akkor azonnal beleütközünk az elméleti felfogások eltéréseibe. Az egyes szerzők saját elméleti felfogásuk szerint definiálják ezt a fogalmat, kezdetnek itt Robbins–Barnwell meghatározását fogjuk használni:

„A szervezet tudatosan irányított társadalmi egység, amelynek vannak határai és viszonylag folyamatosan működik azért, hogy tagjai közös céljaikat megvalósíthassák” (Robbins–Barnwell, 2006).

A szervezetelmélet a szervezetek létének és működésének tulajdonságait vizsgálja mind leíró jelleggel – empirikus kutatások alapján magyarázza a jellegzetességeket –, mind előíró jelleggel, tanácsot ad, hogy milyen legyen a kérdéses szervezet. A szervezeti viselkedés mint tudományág szoros kapcsolatban van a szervezetelmélet tudományával, mivel a vizsgálat tárgya azonos: az emberi viselkedés és a szervezeti struktúra kapcsolata. A kutatások kimenete is lehet hasonló; a menedzsment gyakorlatának fejlesztése. Amikor Taylor munkásságát tanulmányozzuk ez a kapcsolat igen szoros, amit például az oktatásban is megfigyelhetünk. Nincsen olyan menedzsment, vagy szervezeti viselkedés tankönyv, mely ne említené a scientific managementet valamilyen szempontból.

A szervezetelméletekben számos tudományfilozófiai megközelítést használnak, Taylor munkásságnak értékeléséhez a pozitivista álláspontot fogjuk alkalmazni.

A pozitivista alapon álló szervezetelméletek azt feltételezik, hogy van olyan valóság, amely a kutatótól függetlenül létezik. Ez a valóság megfelelő módszerekkel megismerhető, és pontosan leírható. Akkor „ismerünk” valamit, amikor az elméletet tesztelni tudjuk azokkal az empirikus adatokkal, amelyeket a megismerendő valóságról gyűjtöttünk. Azt a tudást, amit így megszereztünk felhasználhatjuk arra, hogy megváltoztassuk és fejlesszük a világot (McAuley, et al. 2014). Noha ez a megközelítés igen leegyszerűsíti a megismerést, és nem is mindig alkalmazható, Taylor esetében innen fogunk elindulni, mivel az ő világlátása és filozófiája is ezen alapult.

2. A taylorizmus kontextusa

Frederick Winslow Taylor 1865-ban született egy jómódú pennsylvaniai kvéker családban. Az abban az időben a jómódú családokban szokásos neveltetést kapta, tanult és utazott Európában, és családja elvárásának megfelelően ügyvédnek készült. A

kvéker életfelfogás és látásmód, és általános műveltsége jelentős hatást gyakorolt későbbi gondolkodásmódjára. Az emberbaráti életfelfogás, a szorgalmas munka és a szigorú szabályok követése az életben mind fellelhető Taylor elméletében. A kvékereket „természetes kapitalistáknak” is nevezik. A vallás követőit jobban érdekelte a társadalmi reform, mint az üzlet, mégis például a Barclays és Lloyds bankot és a Clarks cipőgyártó vállalatot is kvékerek alapították (Jackson, 2010). Ebben a hitvilágban fontos, hogy az ember a saját életét úgy élje, hogy példát mutasson a többieknek, és a cselekedetek többet mondanak, mint a szavak (Quakers, 2009).

Taylor elképzeléseit az emberekről ezen kívül azok az élmények is befolyásolták, amelyeket akkor szerzett, mikor munkásként dolgozott 1878-tól a Midvale Steele-nél. Miközben dolgozott, esti iskolában mérnöki diplomát szerzett, és a vállalatnál főmérnöké léptették elő. A menedzsment irodalomban sokszor úgy említi munkásságát, hogy nem vette figyelembe az emberi tényezőt, mert nem ismerte és nem törődött az emberekkel (Frederick Winslow Taylor, 2009). Ennek azonban az ellenkezője igaz, a véleményét a saját tapasztalatai támasztották alá. A képzetlen munkásról igen egyértelmű véleménye volt, és a negatív hangsúlyt az okozta, hogy sokáig ott dolgozott közöttük.

A 19. század végén és a 20. század elején indult gyors fejlődésnek az ipari termelés a világon, így Amerikában is. Ekkor jöttek létre a nagyvállalatok, amelyek képesek voltak a tömegtermelésre (Ford 1903-ban alapította a Ford műveket) (Huczynski–Buchanan, 2013). Angliában a 19. század végére a gyárak méretének növekedése már nem tette lehetővé, hogy a vállalkozó saját maga, személyesen ellenőrizze és felügyelje a munkásait. Noha az alvállalkozói szerződések kínáltak megoldást erre, a tulajdonosok egyre gyakrabban menedzserekre bízta a munka megszervezését és felügyeletét (McAuley et al, 2014). A tulajdonos és a menedzser egyre kevésbé volt ugyanaz a személy (Berle–Means, 1932).

A gyári termelés korai szakaszában a munkafolyamatot teljes mértékben képzett szakmunkások végezték, akik még a szerszámaikat is saját maguk állították elő. Hosszú évekig tartott, amíg megszerezték a megfelelő képzettséget, és tapasztalatot. Mivel már a tanulási folyamat is hosszú ideig tartott, ilyen képzett szakmunkás kevés volt, a gyárak növekedésével egyre nagyobb lett a munkaerőhiány. A korszak gyári munkájára igen jellemző volt a munkással való rossz bánásmód, naponta 10 vagy még több órán keresztül kellett dolgozniuk nagyon rossz körülmények között. A 19. század végén több munkahelyi baleset történt Amerikában, mint bármelyik másik ipari országban. A nők lényegesen kevesebb bért kaptak, mint a férfiak, és a gyermekmunka megszokott volt, szintén alacsonyabb bérért, mint a férfiaké, azért, hogy alacsonyabbak legyenek a költségek. A gyermekek is napi 10 vagy több órát dolgoztak és sokan veszítették életüket vagy sérültek meg munka közben. A munkáltatók ritkán ajánlottak fel kárpótlást, ha egy munkás megsérült a munkahelyen (Working..., 2017). A 20. század fordulóján Európából igen sok bevándorló keresett munkát Amerikában, a nagyvárosokban. Ezek a bevándorlók nem voltak képzettek, nagyon szegények voltak, és sokszor még angolul sem beszéltek. Sok olyan munkakereső is volt, akik Amerika mezőgazdasági régióiból jöttek, szintén képzetlenül. Ezeknek az embereknek munkát kellett adni, és a munkájukat úgy kellett megszervezni, hogy hatékony legyen. Mindezeket a problémákat nem elvek, vagy tudományos ismeretek alapján próbálták megoldani,

hanem tapasztalati úton, vagy akár erőszakkal is. A munkások a maguk módján próbálták az életüket könnyebbé tenni, ami nemcsak a gépek szétrombolását jelentette egyes sztrájkok idején, hanem a szándékosan kevesebb munkavégzést is. A munkavégzés szándékos lassításának, vagy gyenge intenzitásának Taylor több tényezőben látta az okát; egyrészt abban, hogy a munkások féltek attól, ha emelkedik a termelékenység, akkor kevesebb ember szükséges, és elbocsátják őket, másrészt pedig abban, hogy a menedzserek nem tudtak a munkásokkal bánni, és nem tudták őket irányítani, a munkások pedig meghatározhatták a munkamódszereiket. Ezek a módszerek – mivel nem mindenki volt szakmunkás – legtöbbször nem voltak hatékonyak csak megszokottak. Ebbe a környezetbe érkezett Taylor, és a scientific management (Huczynski–Buchanan, 2013).

3. A taylorizmus céljai és rövid kritikája

Taylor fő célját a „The Principles of Scientific Management” könyvében a következőképpen fogalmazza meg: „*A menedzsment fő célja a maximális jólét biztosítása minden munkáltató számára, összekötve a maximális jólét biztosításával minden dolgozó számára*” (Taylor, 1911, a szerző fordítása). Ezt a maximális jólétet a következő három tényező részletes kidolgozásával és alkalmazásával akarta elérni:

- *hatékonyság* biztosítása, minden munkás érje el a maximálisan hatékony termelést,
- *kiszámítható* legyen a munka és az eredménye is,
- *kontroll* elérése, a menedzsment legyen képes a munkások tevékenységét irányítani, ellenőrizni, legyen fegyelem, és a menedzsment döntései legyenek megvalósíthatók (Huczynski–Buchanan, 2013).

Mindezt Taylor tudományos módszertan használatával óhajtotta elérni; először a híres idő- és mozdulatelemzés módszerét használva, újratervezte a munkás munkáját. Ő és tanítványai meg voltak győződve, hogy a sok empirikus megfigyelés és az abból való következtetések levonása tudományos módszertan. Kritikusai, köztük Kieser (1995) is megállapítják, hogy a „scientific management elmélet nélküli tudomány”. Taylor módszerei nem voltak tudományosak, több okból, az egyik legfontosabbként az elmélet hiányát említhetjük. A tudományos elmélet olyan fogalmi eszköz, amely hozzásegít a világ megismeréséhez, meghatározza, osztályozza és kauzális összefüggések alapján magyarázza a világot. Leíró és magyarázó jellegű, meghatározza, hogy az általa vizsgált összefüggések milyen körülmények között működnek, és milyen módon (McAuley et al, 2014). Noha Taylornak volt feltételezése a szisztematikus munkalassításról és a hatékonyság hiányának okáról, ezek a feltételezések nem voltak egy összefüggő ok-okozati viszonyokat részletesen feltáró, kidolgozott elmélet részei. Amikor olvassuk a „Principles of Scientific Management”-et meglepődünk az író éleslátásán és elvei érvényességén, de valóban hiányzik a mélyebbre tekintő oksági kapcsolatok bemutatása. A scientific management négy alapelve vitathatatlanul meghatározta a szervezetekben a munkavégzés megszervezésének módját; a „legjobb módszer” megtalálása a mai napig a menedzsment utolérhetetlen álma.

A munka megszervezésének kidolgozása még nem szervezetelmélet, nem is menedzsment elmélet, hanem mindennapi gyakorlat. A taylori elvek meghatározzák, ho-

gyan kell a munkát a lehető leghatékonyabban elvégezni, és ehhez milyen lépések szükségesek. Elvi tanácsot is ad ehhez a scientific management négy alapelvében:

„Először: Tudományos módszert kell kifejleszteni az ember munkájának minden eleméhez, ezzel kell helyettesíteni a régi hüvelykujj szabályt.

Másodszor: Tudományosan ki kell választani, azután képezni, tanítani és fejleszteni a munkást, noha a múltban ő választotta meg a munkáját és tanította be rá magát, ahogyan tudta.

Harmadszor: Lelkesen együtt kell működni az emberekkel, annak biztosítására, hogy minden munkát a kifejlesztett tudományos elveknek megfelelően végezzenek.

Negyedszer: Majdnem egyenlő lesz a munka és a felelősség megoszlása a menedzsment és a munkások között. A menedzsment átveszi mindazt a munkát, amire ők alkalmasabbak, mint a munkások, míg a múltban a munka szinte minden része és a felelősség nagyobb része is a munkásokra hárult.” (Taylor, 1911, a szerző fordítása).

Ezek munkaszervezési elvek és nem elméleti elgondolások arról, hogyan működik, vagy hogyan kellene működni a szervezetnek. Taylor elveket fogalmaz meg, melyek ugyan a mai napig megkérdőjelezhetetlenek, az ok-okozati összefüggések világosnak tűnnek, és a maga idejében működtek is, de nem képeznek összefüggő logikai keretrendszert. Mindezen fenntartásokkal együtt Taylor az a személy a menedzsment történetében, akinek a hatása a mai napig érezhető, és akinek az elvei és gondolatai a legmodernebb menedzsment gyakorlatban és szervezetelméleti elemzésben szinte változatlanul fellelhetők.

4. Az utódok – néhány példa a menedzsmentben

Az utódok keresésénél hasznos, ha először készítünk egy rövid listát azokról az elvekről és módszerekről, amelyek Taylor idejében forradalmiak számítottak. Ez a lista önkényes, nincsen benne rangsor, azokat az elemeket tartalmazza, amelyeket az irodalom gyakran említ.

- Idő- és mozdulatelemzés,
- A munkafolyamat kis, könnyen megtanulható és elvégezhető elemekre való szétbontása,
- A munkafolyamat hatékonysági elvek alapján való újratervezése,
- A munkás gondos kiválasztása a megfelelő feladatra,
- A munkás betanítása és folyamatos ellenőrzése,
- A „funkcionális középvezetés” „functional foremanship”,
- Szoros és személyes (intimate, personal cooperation) együttműködés a menedzsment és a munkások között,
- Ösztönzési rendszerek,
- Teljesítményfokozás,
- A „legjobb módszer” „one best way”,
- Standardizált munkafolyamat, munkakörülmények és termék,
- Hatékonyság és takarékoság.

Ha végignézzük ezt a listát, azonnal felismerjük a mai menedzsment egyes gyakran hangoztatott elveit és 21. századi gyakorlatát. A listában szereplő munkaszervezési elvek, a munkafolyamat kis részekre való bontása, a munkás betanítása és ellenőrzése mindennapi gyakorlat az autógyártásban. Ezek az elvek a futószalagon végzett munka alapját képezik. Spear és Bowen (1999) a következő négy alapszabályt nevezi meg a Toyota termelési rendszeréről írott cikkében:

1. Minden munkát magas szinten előre meghatároznak a tartalom, munkavégzési sorrend, időzítés és eredmény függvényében.
2. Minden beszállítói és fogyasztói kapcsolatnak közvetlennek kell lennie, és egyértelmű igenlő vagy nemleges módon kell kéréseket küldeni és választ adni a kérésekre.
3. Minden termék és szolgáltatás útvonala egyszerű és közvetlen legyen.
4. Minden fejlesztést a tudományos módszerekkel összhangban kell végezni egy tanár segítségével a szervezet lehető legalacsonyabb szintjén.

A felsorolt elveket akár Taylor is leírhatta volna, a Toyota vállalat eredményes működése bizonyítja, hogy a scientific management gyakorlata a 21. században is működik és költséget takarít meg.

A lean management, ahol nemcsak a folyamatos fejlesztés a cél, hanem minden olyan tényező: munkavégzési vagy munkaszervezési gyakorlat, felesleges pazarlás megszüntetése szintén Taylor elvei továbbfejlesztésének is tekinthető. A kaizen 5S rendszere:

- Sort – válasszuk ki a szükséges anyagokat és ne legyenek felesleges anyagok a munkahelyen;
- Straighten – minden anyag és eszköz a megfelelő helyen legyen, hogy bárki azonnal megtalálhassa és használat után vissza is tehesse oda;
- Shine – legyen tisztaság a munkahelyen és az eszközök is legyenek tiszták;
- Standardize – rendszerezett munka az előző 3S-t rendszeresen ellenőrizzük;
- Sustain – fegyelem a fenti elveket be kell tartani és állandóan fejleszteni (Kanbanchi, 2017).

A lean management elveit használta a Jefferson Pilot Financial vállalat is, ami a lean elvek rugalmasságát is bizonyítja, nemcsak a termelésben, hanem a szolgáltatásban is alkalmazhatók (Swank, 2003). A lean management sem a tökéletes termelési rendszer, de előírászerű alkalmazása sikeressé teheti a vállalatot, aminek bizonyítéka például a Toyota.

Taylor kritikusai azt állítják, hogy az embert géppé „degradálta” és nem foglalkozott az emberi igényekkel. Ilyenkor azonban nem veszik figyelembe, hogy ebben a termelési rendszerben az átszervezett munkát végző munkás lényegesen több fizetést kapott, mint előzőleg. Taylor 33%-kal felemelte a munkás fizetését, azzal az érveléssel, hogy hatékonyabban dolgozik és jobb a termelékenység. A profit is magasabb volt, tehát a magasabb fizetés nem okozhatott gondot a tulajdonosnak –legalább is Taylor szerint (Taylor, 1911; Huczynski–Buchanan, 2013). A dolgozók kiválasztásánál alkalmazott elvei visszaköszönek az emberi erőforrás menedzsment mai gyakorlatában, amikor azt mondja, hogy a munkás olyan munkát végezzen, amire képes, és gondosan

kell kiválasztani a dolgozókat (Taylor, 1911). Amikor a menedzsment és a munkások „lelkes” (enthusiastic) együttműködéséről beszél, azonnal felmerülhet a „labor relations” mai gyakorlata, ahol ugyanez lenne a cél, hogy a vezetés és a dolgozók hasonlóan gondolkodjanak, és közös célokban egyezzenek meg.

5. Az utódok – néhány példa a szervezetelméletben

A racionalitás alapján gondolkodó pozitivista szervezetelméletek, így a:

- klasszikusok, mint: Weber, az emberi tényezőt hangsúlyozó elméletek (Elton Mayo), Chester Barnard;
- kontingencia elmélet;
- a posztmodern, mint történelmi szakaszban keletkezett elméletek (McAuley, et al. 2014).

Valamennyien ugyanazokat az elveket és szervezetalakítási filozófiát képviselik, mint annak idején Taylor. A szervezet létezésének értelmét is ugyanabban látják. A szervezet azért létezik, hogy bizonyos csoportok érdekeit szolgálja (a tulajdonosokét és a menedzsmentét). A szervezet működésének van helyes módja. A mai elemzők és menedzserek nem merik kimondani a „létező legjobb módszer” kifejezést, de minden elmélet és menedzsment gyakorlat a lehetséges legjobbra törekszik, mely „legjobbat” a saját keretrendszere és elvei alapján határozza meg. A formális szervezeti struktúra a kontingencia elmélet szerint alapvetően befolyásolja a szervezeti hatékonyságot, és ez által a profitot. A „human relations” mozgalom, még ha Taylor totális ellenpólusának is tűnik, gyakorlatilag ugyanazt a filozófiát vallja, elemezzük a munkát, válasszuk ki rá a legalkalmasabb embert, és teljesítmény alapján jutalmazzuk. Ha úgy gondoljuk, hogy az emberi szükségleteket Taylor figyelmen kívül hagyta, akkor nem olvastuk el figyelmesen mit írt a „Scientific Management”-ben: *„Az író együtt érez a túlhaszolt munkással, de még jobban sajnálja azokat, akiket nem fizetnek meg megfelelően.”* *„Minden embert naponta tanítani kell, és a legbarátságosabb segítséget kell kapnia azoktól, akik fölötte állnak ahelyett, hogy az egyik extrém esetben a főnöke haszolja és erőszakosan bánjon vele, a másik extrém esetben pedig segítség nélkül magára hagyják.”* (Taylor 1911 a szerző fordítása). A Taylor által először kidolgozott ösztönzési és javadalmazási rendszer, valamint a menedzseri és a fizikai munka szétválasztása, tekinthető az ügynökelmélet által említett aszimmetrikus információs probléma megoldási kísérletének (Langbert, 2017). Mivel a munkás sokkal többet tudott a folyamatról, és ezt a tudását visszatartotta, a menedzser (a megbízó) nem volt képes a megfelelő hasznot megszerezni. A munka más jellegű megszervezésével, az információ szigorú csatornázásával ez az aszimmetria megszűnt. Igaz, ez valóban azzal járt, hogy a szakmunkás tudása gyakorlatilag szükségtelessé vált, mert csak azokat az egyszerű feladatokat kellett elvégeznie, amire betanították. A tudás megszerzése és megőrzése problémát például a Toyota termelési rendszere igyekszik kezelni a folyamatos fejlesztéssel és a munkás folyamatos oktatásával (Spear, Bowen 1999).

Langbert azt írja, hogy: *„A taylorizmus átjárja gyakorlatilag az összes menedzsment gondolatot”* Azt kérdezni, hogy mi a relevanciája olyan, *„mint azt kérdezni mi volt Newton és Einstein hatása a fizikára”* (Langbert, 2017). Nincsen még egy olyan gon-

dolkodó, aki ennyire meghatározó lenne a menedzsment és a szervezetelmélet gyakorlata szempontjából, mint Taylor. Munkássága jelentőségét gondolatainak hosszú távú fenntarthatósága bizonyítja, érdemes lenne az irodalomban is jelentőségének megfelelően kezelni.

FELHASZNÁLT IRODALOM

- Berle, A. A.–Means, G. C. (1932): *The Modern Corporation and Private Property* New York: Macmillan Co.
- Buchanan, D. A., Huczynski, A. A. (2010): *Organizational Behaviour*. 7. kiadás, Pearson education Harlow England.
- Coase, R. (1937): *The Nature of the Firm*, in : *Economica*, New Series, Vol. 4, No. 16. pp. 386–405.
- Frederick Winslow Taylor (2009): in: *The Economist*. letöltve: <http://www.economist.com/node/13051591> 2017. május 11.
- Hatch, M. J., Cunliffe, A. L. (2006): *Organization Theory, modern, symbolic, and postmodern perspectives*, Oxford University press.
- Huczynski, A. A., Buchanan, D. A. (2013): *Organizational Behaviour* 8. kiadás, Pearson education Harlow England.
- Jackson, P. (2010): *How did Quakers conquer the British sweet shop?* letöltve: http://news.bbc.co.uk/2/hi/uk_news/magazine/8467833.stm 2017. május 9.
- Kieser, A (1995): *Szervezetelméletek*, Aula Kiadó Kft. Budapest.
- Kanbanchi (2017): *Lean Management* letöltve: <http://www.kanbanchi.com/lean-management> 2017. május 17.
- Langbert, M. (2017): *What is the relevance of Taylorism today?*. letöltve: https://www.researchgate.net/post/What_is_the_relevance_of_Taylorism_today 2017. május 7.
- McAuley, J., Duberley, J., Johnson, P. (2014): *Organization Theory, Challenges and Perspectives*, második kiadás, Pearson education Harlow, England.
- Quakers (2009) letöltve: http://www.bbc.co.uk/religion/religions/christianity/subdivisions/quakers_1.shtml 2017. május 11.
- Robbins, S. P., Barnwell, N. (2006): *Organisation Theory, Concepts and Cases*, Pearson Education, Australia, 5. kiadás.
- Spear, S., Bowen, H. K. (1999): *Decoding the DNA of the Toyota Production System*: In: *Harvard Business Review*, September-October.
- Swank, C. K. (2003): *The Lean Service Machine* in: *Harvard Business Review* October.
- Taylor, F. W. (1911): *The Principles of Scientific Management*, New York, NY, USA and London, UK: Harper & Brothers.
- “Working Conditions in Factories (Issue).” *Gale Encyclopedia of U.S. Economic History*. *Encyclopedia.com*. letöltve: <http://www.encyclopedia.com/history/encyclopedias-almanacs-transcripts-and-maps/working-conditions-factories-issue> May 10, 2017.