



**Gazdálkodástani
Doktori Iskola**

TÉZISGYŰJTEMÉNY

Losonci Dávid István

**Emberierőforrás-menedzsment gyakorlatok a lean termelési rendszerben –
kapcsolat a termelésstratégiai célokkal**

című Ph.D. értekezéséhez

Témavezető:

Demeter Krisztina, Ph.D
egyetemi docens

Budapest, 2014

Logisztika és Ellátási Lánc Menedzsment Tanszék

TÉZISGYŰJTEMÉNY

Losonci Dávid István

**Emberierőforrás-menedzsment gyakorlatok a lean termelési rendszerben –
kapcsolat a termelésstratégiai célokkal**

című Ph.D. értekezéséhez

Témavezető:

Demeter Krisztina, Ph.D
egyetemi docens

© Losonci Dávid István

Tartalomjegyzék

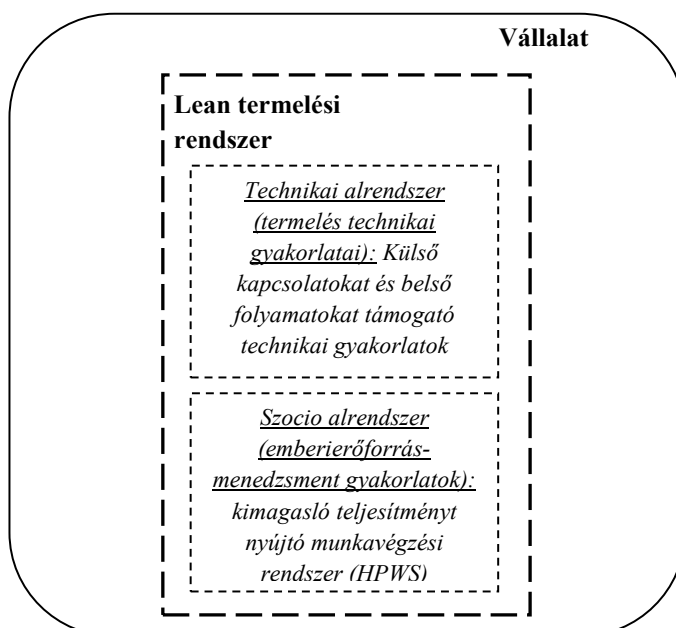
Tartalomjegyzék.....	2
1. Kutatási előzmények és a téma indoklása	3
2. Kutatási kérdések és felhasznált módszerek	5
3. Az értekezés eredményei.....	9
4. Főbb hivatkozások	15
5. A témakörrel kapcsolatos saját (ill. társszerzős) publikációk jegyzéke.....	20

1. Kutatási előzmények és a téma indoklása

Az elmúlt évtizedekben (Forza 1996; Harrison és Storey 1996; MacDuffie 1995) tapasztalható érdeklődés ellenére ma is kevés olyan nagymintás kutatás van (Birdi et al. 2008; de Menezes, Wood, és Gelade 2010; Dabhilkar és Ahlström 2013), amely a lean rendszert az emberierőforrás-menedzsmenttel (EEM) kapcsolja össze. A kutatási eredmények is változatosak: egy részük a technikai elemek és EEM gyakorlatok nagyon szoros kapcsolatára utal, mások szerint koránt sem egyértelmű az EEM gyakorlatok használata és hatékonysága (hozzájárulás a teljesítményjavuláshoz) lean környezetben. Tisztázatlan az a kérdés is, hogy mi vezet a lean termelők jobb teljesítményéhez: a technikai elemek, az EEM vagy azok együttesen? Kutatásom ezen kérdések és ellentmondások tisztázásában segít.

A lean termelés szocio-technikai megközelítésében – elméleti szinten – a két funkció legjobb gyakorlatai kapcsolódnak össze. A termelés – a **technikai alrendszer** - folyamatorientációra, húzásos termelésre (*pull production*), éppen időben elvire (*just-in-time, JIT*), minőségmenedzsmentre, karbantartásra vagy beszállítói és vevői kapcsolatokra épül. Az EEM-ben – a szocio alrendszerben – a **kimagasló teljesítményt nyújtó munkavégzési rendszer** (*high performance work system – HPWS*) gyakorlatai jelennek meg, pl. bevonás, csapatmunka, rotáció, képzés többcélúan képzett munkavállaló stb. Ezek alapján a szocio-technikai lean termelési rendszer felépítését az 1. ábra szemlélteti. A lean termelési rendszer felépítését és az EEM alrendszerhez kapcsolódó fontosabb eredményeket publikáltam (Losonci 2013).

1. ábra. A lean termelési rendszer felépítése



A lean termeléssel foglalkozó szakirodalomban igény mutatkozik a lean termelési rendszerre ható külső és belső tényezők kutatására. Jelen munka a termelésstratégiai célokat emelte ki. A termelésstratégiai célokat a versenyprioritásokhoz kötötte, és azok közül kettőt vizsgált: a költségvezetőt és a megkülönböztetőt. A lean termelési rendszer EEM gyakorlatait a HPWS gyakorlatokkal azonosította.

A vizsgálat fókuszában az áll, hogy a **különböző termelésstratégiai célokat követő lean termelőknél van-e eltérés a...**

- **HPWS gyakorlatainak használatában?**
- **HPWS gyakorlatainak működési teljesítményre gyakorolt hatásában (hatékonyság)?**

A termelésmenedzsment területén született munkák közös vonása, hogy bár az emberierőforrás-menedzsment egy sokrétű terület (Bakacsi et al. 2000), amikor emberierőforrás-menedzsment gyakorlatokról írnak, akkor nagyrészt a kimagasló teljesítményt nyújtó munkavégzési rendszerben megjelenő munkaerő-szervezési gyakorlatokra utalnak. Dolgozatom a termelésmenedzsmentben született munkákhoz hasonlóan jár el, és – követve a némileg vitatható szokást – a fogalmakat egymás felcserélve használja.

2. Kutatási kérdések és felhasznált módszerek

2.1. Termelésstratégiai célok

A termelésmenedzsmentben hosszú ideje a két legelterjedtebb termelésstratégiai cél a költségvető és a megkülönböztető stratégia (Roth és Miller 1994; Frohlich és Dixon 2001). A termelésstratégiai célok változatos operacionalizálása és a termelésstratégiai célok tartalmának (azaz milyen rendelkezéshelyező kritériumok kombinációjaként áll elő) folyamatos változása miatt fontos volt a két termelésstratégiai cél tartalmának meghatározása. A 2000-es évek végéről, illetve a válság időszakából a nemzetközi szakirodalomban nem találtam átfogó, termelésstratégiai célokkal foglalkozó elemzést. Ez alapján az

1. kutatási kérdés: Hogyan értelmezhető a termelő vállalatok mintáján a költségvető és a megkülönböztető termelésstratégiai cél a 2000-es évek végén?

2.2. HPWS gyakorlatok használata és hatékonysága

A feldolgozott szakirodalom súlypontjai az alábbiak:

1. **A legjobb gyakorlat megközelítés dominálja a lean termelési rendszer szocio-technikai irodalmát.** A legjobb gyakorlat feltételezése, hogy a HPWS gyakorlatok (vagy legjobb gyakorlatok) minden kontextusban jobb eredményre vezetnek, ezért a kontingenciákat nem is vizsgálja. Számos empirikus munka nem tudja igazolni, hogy a lean termelők a HPWS gyakorlatokat kiterjedtebben használják. Abban sincsen konszenzus, hogy a HPWS gyakorlatoknak milyen szerepe van a teljesítmény javításában. Az empirikus eredmények hiányosságai mellett számos koncepcionális megfontolás is felveti a stratégiai célok jelentőségét. Emellett több neves – lean – szakértő is sürgeti a lean termelés és a stratégia kapcsolatának vizsgálatát (Batt 2007; Hines et al. 2004; Sakakibara et al. 1997; Shah és Ward 2003).
2. **A legjobb illeszkedés megközelítés a stratégiai megfelelés elvével összhangban eltérő versenyelőnyforráshoz eltérő EEM-et rendel: a HPWS gyakorlatokat a megkülönböztető stratégiához rendeli,** a költségvető stratégiához a hagyományos EEM-et társítja. E megközelítést számos empirikus/anekdotikus/koncepcionális munka alátámasztja (Arthur 1992; Schuler and Jackson 1987; Legge 2006). A kutatók a megkülönböztetést olyan tényezőkhöz kötik, mint az egyediség, a TQM, a minőségmenedzsment, a rugalmas specializáció, a széles választék, a kis sorozat, a nemzetközi verseny, a technológia-intenzív

folyamatok, a minőség alapú verseny és a magas hozzáadott érték. A hagyományos munkaerő-szervezést követő költségvető cégek jellemzője az alacsony költségű termelés, a nagy volumen, az alacsony választék, a tömegtermelés. Számos termelésmenedzsment és EEM munka is utal arra, hogy ez a dichotómia még ma is érvényes. A modern termelési rendszerekkel kapcsolatban egy empirikus munkát találtam (Youndt et al. 1996), aminek gondolatmenete a lean termelésre is adaptálható. A lean termelés irodalmában ez a megközelítés csak koncepcionálisan (pl. Sakakibara et al. 1997) jelenik meg.

3. Az ötvöző megközelítés megnevezés az értekezésben végig használt terminológia. Az ötvöző megközelítés azt hangsúlyozza ki, hogy a legjobb gyakorlatokra hatással lehetnek a külső és belső tényezők. **Mindkét versenylőnyforrásnál a HPWS gyakorlatok jelennek meg, azonban azok intenzívebb és hatékonyabb használata a megkülönböztető versenylőnyforrásnál várható.** A termelésmenedzsmentben kevés eredmény támasztja alá ezt a várakozást (Jayaram, Droge, és Vickery 1999). Az EEM irodalomban is azt találjuk, hogy ha csak szűk körben is, de a stratégiai céloknak van hatása: a megkülönböztetők a képzés és fejlesztés területén némileg előrébb járnak. Az EEM irodalom kutatásaiban szinte egyáltalán nem jelenik meg a termelési rendszer/folyamat esetleges hatása.

A legjobb illeszkedés és az ötvöző megközelítés **együttesen a HPWS gyakorlatokat csak megkülönböztető stratégiánál indokol. Költségvető stratégiánál eltérő EEM gyakorlatokkal számolnak – a HPWS gyakorlatok háttérbe szorulásában értenek egyet.**

Az 1. táblázat az egyes megközelítések és a HPWS gyakorlatok kapcsolatát foglalja össze.

2. kutatási kérdés: Hogyan befolyásolják a termelésstratégiai célok lean környezetben a HPWS gyakorlatok használatának intenzitását?

Várakozás: A megkülönböztető lean termelők intenzívebben használják a HPWS gyakorlatokat, mint a költségvető lean termelők.

3. kutatási kérdés: Milyen hatása van a termelésstratégiai céloknak lean környezetben a HPWS gyakorlatok működési teljesítményhez való hozzájárulására?

Várakozás: A megkülönböztető lean termelők hatékonyabban használják a HPWS gyakorlatokat, mint a költségvető lean termelők.

Várakozásaim szerint **a megkülönböztető lean termelőkhez képest a költségvető lean termelők kevésbé intenzíven és kevésbé hatékonyan használják a HPWS gyakorlatokat.**

1. táblázat. Az EEM gyakorlatok (használatának intenzitása és hatékonysága) és a stratégiai célok kapcsolata

Megközelítés		Legjobb gyakorlat (lean termelés irodalom)	Legjobb illeszkedés	Ötvöző megközelítés
Versenyelőny-forrás (versenyprioritás)				
Megközelítés feltételezései	Költségvezető	HPWS gyakorlatok	Hagyományos modell (közel a taylori modellhez)	HPWS gyakorlatok korlátozottabb használata
	Megkülönböztető		HPWS gyakorlatok	HPWS gyakorlatok kiterjedtebb használata
Szakirodalom feltárás eredménye		<ul style="list-style-type: none"> - domináló megközelítés - számos koncepcionális megfontolás a további megközelítések használhatóságára - ellentmondások az empirikus eredményekben 	<ul style="list-style-type: none"> - empirikus kutatások (egy termelésmenedzsmentes) alátámasztják - koncepcionális megfontolások - minőségmenedzsment és termelés megjelenik az EEM kutatásokban 	<ul style="list-style-type: none"> - empirikus kutatások ellentmondások: megkülönböztetők előrébb járnak képzésben és fejlesztésben - egy koncepcionális munka a termelésmenedzsmentben - termelés nem kap figyelmet az EEM kutatásokban
Irodalom		Lean termelés menedzsmenttel foglalkozó termelésmenedzsment irodalom	Termelésmenedzsment és EEM irodalom	

A hipotézisek vizsgálata statisztikai módszerekkel, illetve többváltozós statisztikai elemzéssel történik.

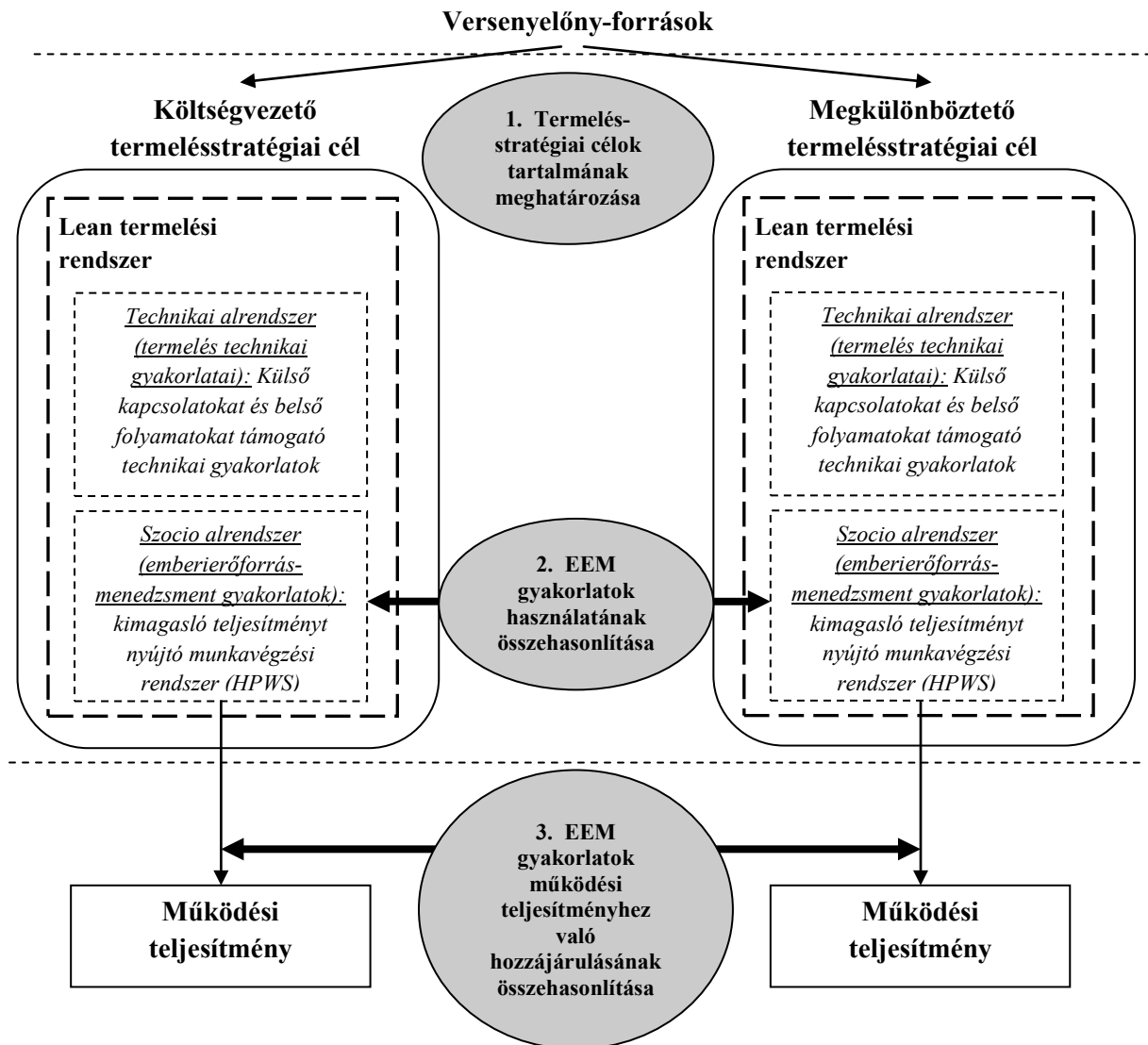
Az 1. kutatási kérdésnél klaszterelemzéssel alakítottam ki a termelésstratégiai célokat (költségvezető és megkülönböztető).

A 2. kutatási kérdés termelésstratégiai célok szerint vizsgáltam az EEM gyakorlatok használatának intenzitását. A lean termelők két, eltérő termelésstratégiai célt követő csoportjában ANOVA-elemzéssel lehet összevetni az EEM gyakorlatok használatának intenzitását.

A 3. kutatási kérdés: a termelésstratégiai célok moderáló hatását vizsgálja. A moderáló hatást először a csoportos összehasonlítás módszerrel elemeztem. Majd a kontingencialista munkákban nagyon elterjedt (Vankatraman 1989) interakciós hatást is vizsgáltam.

Kutatási kérdéseimet a 2. ábra foglalja össze.

2. ábra. Kutatási kérdések – HPWS gyakorlatok használatának intenzitása és hatékonysága különböző termelésstratégiai célokat követő lean termelőknél



Az empirikus kutatásban az International Manufacturing Strategy Survey (IMSS) adatait használom.

A kutatásban az IMSS felmérés 5. fordulójának adatait használom. A felmérésről, a felmérés lebonyolításáról és a korábbi körökről Matyusz (2012) és Demeter (2000) is áttekintést ad. Az IMSS az ISIC 28-35 besorolás alatti termelő vállalatokra terjed ki. Az 5. fordulóban 21 ország 725 vállalata (üzem) vett részt. Az 5. kör felvételére 2009/2010-ben került sor. A végleges minta 397 elemet tartalmazott (100-nál több főt foglalkoztató termelő vállalatok, amelyeknél az válaszadás minősége jó volt). A kérdőív a termelés különféle aspektusainak vizsgálatára lett kialakítva. Egy-egy specializált témában való elmélyülésnél így csak korlátokkal használható.

3. Az értekezés eredményei

3.1. Termelésstratégiai célok

A 2000-es évek végére a nagy termelő cégeknél a termelésstratégiai célok kétpólusúak: a költségvetető és a megkülönböztető termelési stratégiák azonosíthatók. Meglepő, hogy a korábban rendre fontos célként megjelenő innováció nem azonosítható. Az évtized végére előtérbe került a költségorientált termelésstratégiai cél, a korábbiakhoz képest akár kétszer annyi cég is követheti a stratégiát (kb. 20% helyett 44%). A megkülönböztető cégeknél a hangsúly a választékon, a gyorsaságon és a szolgáltatásokon van (2. táblázat).

2. táblázat. Termelési stratégiák – 2 klaszteres megoldás

Versenyelőnyforrás	Termelési stratégia		Minőség és rugalmasság	Költség	Különbség
			1. klaszter	2. klaszter	
	Változó	Elemzés	224	173	
Ár	Alacsonyabb eladási árak		3,78 (7)	3,99 (1)*	-0,21
Rugalmasság	Új termékek piacra dobása gyakrabban		3,53 (9)	2,27 (9)	1,26
	Nagyobb rendelési méret rugalmasság		3,85 (6)	2,57 (8)	1,28
	Szélesebb termékskála		3,70 (8)	2,68 (7)	1,02
Minőség	Nagyobb megfelelés a vevői elvárásoknak		4,40 (2)	3,70 (3)	0,70
	Jobb terméktervezés és minőség		4,46 (1)	3,79 (2)	0,67
Idő	Gyorsabb rendelésteljesítés		4,24 (4)	3,14 (6)	1,10
	Pontosabb rendelésteljesítés		4,36 (3)	3,59 (4)	0,77
Szolgáltatások	Magasabb szintű vevőszolgálat (vásárlás utáni és/vagy technikai támogatás)		4,22 (5)	3,17 (5)	1,05
Lean cégek száma			158	112	
Nem lean cégek száma			66	61	
Megjegyzés			Nincsen szignifikáns kapcsolat a lean és a termelési stratégia között. (Pearson-féle khi-négyzet =1,507, 2-sided 0,234)		

Megjegyzések: **összes közül a legmagasabb érték** és (relatív fontosság adott stratégiánál)
Mindenhol szignifikáns az eltérés (0,000 szinten), * 0,045 szinten szignifikáns

Az 1. kutatási kérdésre adott válaszok alapján a 2. és 3. kutatási kérdés pontosítható, hipotézissé alakítható:

2. kutatási kérdés: *Hogyan befolyásolják a termelésstratégiai célok lean környezetben a HPWS gyakorlatok jelenlétét és használatuk intenzitását?*

Várakozás: A megkülönböztető lean termelők intenzívebben használják a HPWS gyakorlatokat, mint a költségvetető lean termelők.

1. **hipotézis: A minőség- és rugalmasságorientált lean termelők intenzívebben használják a HPWS gyakorlatokat, mint a költségorientált lean termelők.**

3. *kutatási kérdés: Milyen hatása van a termelésstratégiai céloknak lean környezetben a HPWS gyakorlatok működési teljesítményhez való hozzájárulására?*

Várakozás: A megkülönböztető lean termelők hatékonyabban használják a HPWS gyakorlatokat, mint a költségvezető lean termelők.

2. **hipotézis: A minőség- és rugalmasságorientált lean termelők hatékonyabban használják a HPWS gyakorlatokat, mint a költségorientált lean termelők.**

3.2. Lean termelők jellemzői

A vizsgálatba bevont 270 lean termelő cégnél a lean termelés technikai elemei közül leginkább a folyamatfókusz van jelen. Ezt a gyakorlatot követi „holtversenyben” a húzásos termelés és a minőségjavítás. Legkevésbé intenzíven a TPM programok jelennek meg. A hipotéziseket ezen a vállalati körön vizsgálom (3. táblázat).

3. táblázat. A lean termelő vállalatok azonosítása a lean termelési technikákkal

Változó (kérdés száma)	Lean (N=270)	Nem lean (N=127)	ANOVA	Átlag
Folyamatfókusz	3,85	2,50	F=182,093 Sig.=0,000	3,42
Húzásos termelés	3,63	2,24	F=166,724 Sig.=0,000	3,18
Minőségjavítás	3,67	2,21	F=295,489 Sig.=0,000	3,17
TPM program	3,41	2,13	F=166,719 Sig.=0,000	3,00

3.3.1. hipotézis: HPWS gyakorlatok használata lean termelőknél

Termelésstratégiai célonként eltér a lean termelési rendszer konfigurációja. A várakozásokkal ellentétes, hogy a két termelésstratégiai célt követő csoport a HPWS gyakorlatokat hasonló intenzitással használja (1. hipotézis elutasítása, 4. táblázat). Korábbi kutatásokhoz hasonlóan munkám is a technikai alrendszerben tapasztalt eltéréseket: a technikai elemek építésében előrébb járnak a minőség- és rugalmasságorientált lean termelők.

A lean termelők szocio alrendszere homogén, abban csupán néhány kisebb, esetenként a várakozásokkal ellentétes jelenségre hívhatjuk fel a figyelmet:

- a minőség- és rugalmasságorientált lean termelőknél valamivel hangsúlyosabb a minőségfejlesztés és ahhoz kapcsolódóan a decentralizáció, illetve
- a költségorientált lean termelőknél a több területen jártas dolgozókhöz kapcsolódóan a rotáció, a képzés és a csoportmunka játszik nagyobb szerepet.

4. táblázat. EEM gyakorlatok (sztenderdizált értékek) és a termelésstratégiai célok kapcsolata

EEM gyakorlatok	Változó	Minőség- és rugalmasság-orientált (N=158) (eredeti mérés szerinti érték)	Költség-orientált (N=112) (eredeti mérés szerinti érték)	ANOVA	Átlag
Hierarchia	Szervezeti szint	0,0636 (3,87)	-0,0249 (3,77)	F=0,528 Sig.=0,468	0,0269 (3,83)
Minőség-fejlesztés, bevonás	Folyamatfejlesztés-be vonva	0,2462 (3,51)	0,0807 (3,34)	F=1,979 Sig.=0,161	0,1776 (3,44)
	<i>Folyamatos fejlesztés</i>	0,4513 (3,94)	<i>0,2673</i> (3,71)	<i>F=3,275</i> <i>Sig.=0,071</i>	<i>0,3749</i> (3,84)
Csapatmunka	Funkción belüli csoportmunka	0,0019 (57,31)	0,0710 (59,52)	F=,336 Sig.=0,563	0,0304 (58,23)
Képzés	Továbbképzés (log)	0,1378 (25,68)	0,1473 (26,41)	F=0,007 Sig.=0,935	0,1418 (25,99)
<i>Munkakör-gazdagítás, rotáció, munkakör-szélesítés</i>	<i>Dolgozó több területen jártas</i>	<i>-0,0601</i> (44,77)	<i>0,1526</i> (50,63)	<i>F=2,953</i> <i>Sig.=0,087</i>	<i>0,0281</i> (47,20)
	Rotáció	0,0829 (3,14)	0,1522 (3,21)	F=,294 Sig.=0,588	0,1116 (3,17)
Decentralizáció	Önállóság	0,0967 (3,12)	-0,0103 (3,02)	F=0,765 Sig.=0,382	0,0523 (3,08)
	Delegáció	0,2590 (3,31)	0,2387 (3,29)	F=0,030 Sig.=0,862	0,2506 (3,30)

- Megjegyzés: a nagyobb érték: $p=0,1$ szinten szignifikáns

Mivel az EEM gyakorlatok intenzitásában nincsen szignifikáns eltérés, ezért eredményeim arra utalnak, hogy **a lean termelők termelésstratégiai célonként úgy építenek eltérő lean rendszer konfigurációt, hogy abban eltérő technikai alrendszerhez azonos szocio alrendszer tartozik.**

A lean szószólói rendre a lean rendszer – folyamatos – elmélyítése mellett érvelnek, azaz azt állítják, hogy egyre intenzívebben kell a szocio-technikai gyakorlatokra támaszkodnia. Eredményeim alapján ez nem tekinthető univerzálisan követhető ajánlásnak, mert a lean termelési rendszer gyakorlatainak elmélyítése nem egységes. A minőség- és rugalmasságorientált lean termelők példája azt mutatja, hogy a lean technikák elmélyítése nem járt a szocio gyakorlatok intenzívebb használatával. Fenntartható, hogy a lean termelési rendszer integrált rendszer, de úgy tűnik, hogy a mai vállalati gyakorlatban a szocio oldal elmélyítésének van egy határa.

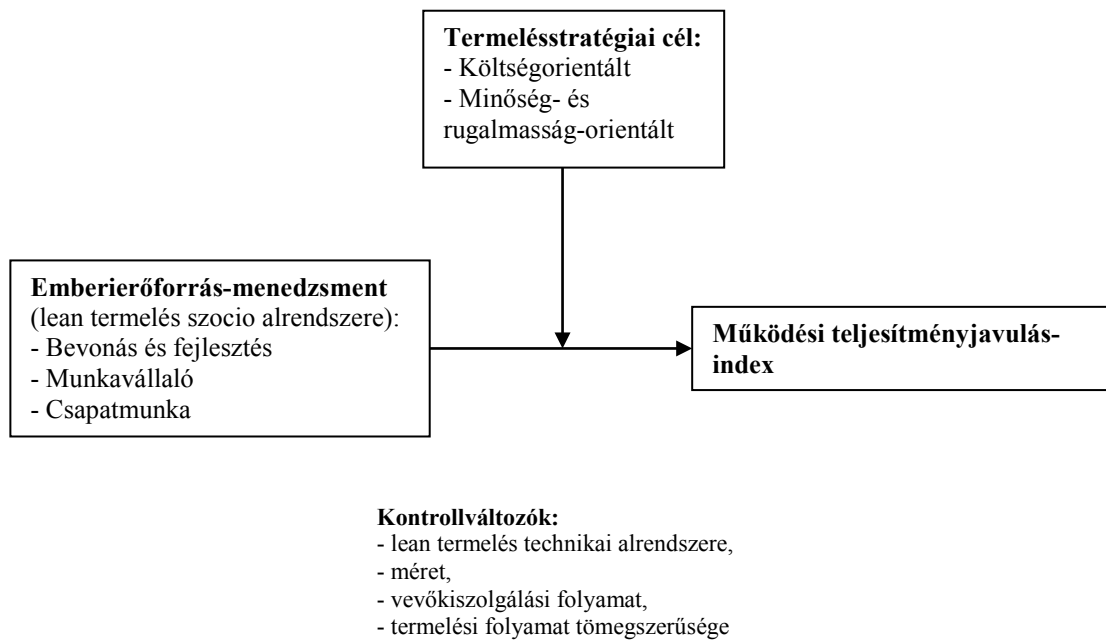
3.4.2. hipotézis: HPWS gyakorlatok hatékonysága lean termelőknél

A moderáló hatás vizsgálata előtt az EEM gyakorlatokból EEM faktorokat alakítottam ki (5. táblázat). Erre azért volt szükség, mert túl sok változó lett volna a modellben (pl. csoportos összehasonlítás a 4. ábrán).

5. táblázat. A moderáló hatásnál vizsgált EEM faktorok

Látens változó	EEM gyakorlatok	IMSS kérdőív változója	1	2	3
Bevonás és fejlesztés	Minőséggel kapcsolatos gyakorlatok	Folyamatfejlesztésbe bevonás	0,720		
		Folyamatos fejlesztés	0,748		
	Decentralizáció	Delegáció	0,699		
	Képzés	Továbbképzés	0,699		
Munkavállaló	Munkakör	Dolgozó több területen jártas		0,844	
		Rotáció		0,843	
Csapatmunka	Csapatmunka	Funkción belüli csoport			0,961

4. ábra. A 2. hipotézis vizsgálata – csoportos összehasonlítás



A csoportos összehasonlítás és interakciós hatás vizsgálata alapján elmondható:

(1) a lean termelők körében nincsen hatása az EEM faktoroknak a működési teljesítménymutatók javulására;

(2) a csoportos összehasonlítás alapján nem mutatható ki, hogy az EEM faktorok hatnak a működési teljesítménymutatók javulására;

(3) az interakciós hatás vizsgálata alapján nincsen hatása a termelésstratégiai célok és az EEM gyakorlatok között kapcsolatnak a működési teljesítménymutató javulására.

Mindezek alapján a 2. hipotézist nem lehet elfogadni. **A különböző termelésstratégiai célt követő lean termelők a szocio alrendszert hasonló hatékonysággal használják: az EEM gyakorlatoknak egyik termelésstratégiai célnél sincsen hatása a működési teljesítményjavulásra.**

Mindezek alapján úgy tűnik, hogy **a termelő vállalatok teljesítményjavulásához sem általában (Matyusz 2012), sem egy-egy speciális programnál (pl. lean) – amelyekben akár nagyon kiemelt is lehet az ember szerepe – nem kapcsolhatóak az EEM gyakorlatok.**

Az eredmények általánosíthatóságot gyengíti, hogy csak a belső folyamatokhoz kapcsolódó lean termelési technikákat vizsgáltam. Továbbá, hogy a HPWS gyakorlatoknak is csak egy szűkebb körét tudtam bevonni az elemzésbe. További kutatásokban fontos lenne a kulturális hatásokat is számba venni.

Mindezek ellenére az eredmények arra utalnak, hogy a vizsgált HPWS gyakorlatok jelentős szerepe van a nagy lean termelő vállalatoknál, hiszen ezek a gyakorlatok az átlagosnál intenzívebben vannak jelen. Ez azt jelzi, hogy mára **a HPWS egy olyan sztenderd gyakorlathalmazként jelenik meg, amely képesítő kritériummá vált ebben a vállalati körben.** Azaz a cégek úgy tudnak jó teljesítményt elérni, ha jól képzett, több munkakörben bevethető, csoportmunkában dolgozni képes, fejlesztésekbe bevonható munkavállalóik vannak. Ma még azonban ezek a cégek sem tudnak a HPWS gyakorlatokkal a teljesítményen javítani. A HPWS gyakorlatokban rejlő potenciál kihasználásához a technikai elemekkel elérhető teljesítményjavulás kiaknázása és az EEM további erősítése vezethet el.

4. Főbb hivatkozások

Arthur, Jeffrey B. 1992. „The Link between Business Strategy and Industrial Relations Systems in American Steel Minimills”. *Industrial & labor relations review* 45 (3): 488–506.

Arthur, Jeffrey B. 1992. „The Link between Business Strategy and Industrial Relations Systems in American Steel Minimills”. *Industrial & labor relations review* 45 (3): 488–506.

Bakacsi, Gyula, Attila Bokor, Csaba Császár, András Gelei, Klaudia Kovács, és Sándor Takács. 2000. *Stratégiai emberi erőforrás menedzsment*. Budapest: KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft.

Batt, Rosemary. 2007. „Service strategies: Marketing, Operations and Human resource practices”. In *Oxford Handbook of Human Resource Management, The*, 428–449. Oxford University Press.

Birdi, Kamal, Chris Clegg, Malcolm Patterson, Andrew Robinson, Chris B. Stride, Toby D. Wall, és Stephen J. Wood. 2008. „The Impact of Human Resource and Operational Management Practices on Company Productivity: a Longitudinal Study”. *Personnel Psychology* 61 (3): 467–501. doi:10.1111/j.1744-6570.2008.00120.x.

Cagliano, Raffaella, Federico Caniato, Ruggero Golini, Annachiara Longoni, és Evelyn Micelotta. 2011. „The impact of country culture on the adoption of new forms of work organization”. *International Journal of Operations & Production Management* 31 (3): 297–323. doi:10.1108/01443571111111937.

Cagliano, Raffaella, Nuran Acur, és Boer Harry. 2005. „Patterns of change in manufacturing strategy configurations”. *International Journal of Operations & Production Management* 25 (7): 701-718.

Cua, Kristy O., Kathleen E. McKone, és Roger G. Schroeder. 2001. „Relationships between implementation of TQM, JIT, and TPM and manufacturing performance”. *Journal of Operations Management* 19 (6): 675–694.

Dabhilkar, Mandar és Pär Ahlström. 2013. „Converging production models: the STS versus lean production debate revisited”. *International Journal of Operations & Production Management* 33 (8): 1019-1039

Dean Jr., James W., és Scott A. Snell. 1996. „The strategic use of integrated manufacturing: an empirical examination”. *Strategic Management* 17 (6): 459–480.

Demeter, K. 2003. „Manufacturing strategy and competitiveness”. *International Journal of Production Economics* 81: 205–213.

Demeter, Krisztina és Levente Szász. 2012b. „A válság hatása a termelési tevékenységre - több nézőpontú megközelítés” *Vezetéstudomány* 42 (Special Issue): 38-45

Forza, Cipriano. 1996. „Work organization in lean production and traditional plants. What are the differences?” *International Journal of Operations & Production Management* 16 (2): 42–62.

Frohlich, Markham T., és J. Robb Dixon. 2001. „A taxonomy of manufacturing strategies revisited”. *Journal of Operations Management* 19 (5): 541–558.

Harrison, Alan, és John Storey. 1996. „New wave manufacturing strategies: operational, organizational and human dimensions”. *International Journal of Operations & Production Management* 16 (2): 63–76.

- Hines, Peter, Matthias Holweg, és Nick Rich. 2004. „Learning to evolve: A review of contemporary lean thinking”. *International Journal of Operations & Production Management* 24 (10): 994–1011. doi:10.1108/01443570410558049.
- Huselid, Mark A. 1995. „The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance”. *Academy of Management Journal* 38 (3): 635–672.
- Hyer, Nancy Lea, Karen A. Brown, és Sharon Zimmerman. 1999. „A socio-technical systems approach to cell design: case study and analysis”. *Journal of Operations Management* 17 (2): 179–203.
- Jayaram, Jayanth, Cornelia Droge, és Shawnee K. Vickery. 1999. „The impact of human resource management practices on manufacturing performance”. *Journal of Operations Management* 18 (1): 1–20. doi:DOI: 10.1016/S0272-6963(99)00013-3.
- Karlsson, Christer, és Pär Åhlström. 1995. „Change processes towards lean production: the role of the remuneration system”. *International Journal of Operations & Production Management* 15 (11): 80–99.
- . 1996. „Assessing changes towards lean production”. *International Journal of Operations & Production Management* 16 (2): 24–41.
- Kim, Jay S., és Peter Arnold. 1996. „Operationalizing manufacturing strategy: An exploratory study of constructs and linkage”. *International Journal of Operations & Production Management* 16 (12): 45–37.
- Koltai, Tamás. 2009. *Termelésmenedzsment*. Budapest: Typotex.
- Kovács, Zoltán. 2004. „A korszerű termelési rendszerek sajátosságai A hatékonyabb gyárak titka”. *Harvard Business manager* 6 (4): 62–69.
- Kovács, Zoltán és István Rendes. 2014. „Lean módszerek alkalmazása Magyarországon”. *Vezetéstudomány* (45. évf) (1. sz.): 14-23.
- Kucner, Robert J. 2008. „A socio-technical study of lean manufacturing deployment in the remanufacturing context”. University of Michigan.
- Legge, Karen. 2006. „Human resource management”. In *The Oxford handbook of work and organization*, 220–241. Oxford University Press, USA.
- Losonci, Dávid 2013. „Emberierőforrás-menedzsment gyakorlatokkal kapcsolatos kutatások a lean termelés irodalmában”. *Vezetéstudomány* 44 (6): 23-36
- MacDuffie, John P. 1995. „Human Resource Bundles and Manufacturing Performance: Organizational Logic and Flexible Production Systems in the World Auto Industry”. *Industrial & Labor Relations Review* 48 (2): 197–221.
- MacDuffie, John P., és Thomas A. Kochan. 1995. „Do US firms invest less in human resources?: training in the world auto industry”. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society* 34 (2): 147–168.
- Makó, Csaba, Miklós Illéssy, és Péter Csizmadia. 2008. „A munkahelyi innovációk és a termelési paradigmaváltás kapcsolata. A távmunka és a mobilmunka példája”. *Közgazdasági Szemle* 55 (12): 1075–1093.

Makó, Csaba, és Ferenc Nemes. 2002. „Paradigmaváltás a munkafolyamatokban: poszt-fordizmus helyett neo-fordizmus”. *Harvard Business manager* 4 (1): 60–69.

Matyusz, Zsolt. 2012. *A kontingenciátényezők hatása a termelési gyakorlatok használatára és a működési teljesítményre (PhD disszertáció, védelem előtt)*. Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem.

Matyusz, Zsolt, és Krisztina Demeter. 2010. *A termelési stratégia és termelési gyakorlat kutatás eredményei 2009-2010 (Gyorsjelentés)*. Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem Vállalatgazdaságtan Intézet. <http://edok.lib.uni-corvinus.hu/317/>.

Matyusz, Zsolt, és Krisztina Demeter. 2011. *Adatelemző alaptanulmány. A termelési stratégia és termelési gyakorlat kutatás eredményei 2009-2010*. Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem Vállalatgazdaságtan Intézet. http://edok.lib.uni-corvinus.hu/359/1/Matyusz_Demeter_145.pdf.

de Menezes, Lilian M., Stephen Wood, és Garry Gelade. 2010. „The integration of human resource and operation management practices and its link with performance: A longitudinal latent class study”. *Journal of Operations Management* 28 (6): 455–471. doi:10.1016/j.jom.2010.01.002.

Miles, Raymond E., Charles C. Snow, Alan D. Meyer, és Henry J. Coleman Jr. 1978. „Organizational strategy, structure, and process”. *Academy of Management Review* 3 (3): 546–562.

Miller, Jeffrey G., és Aleda V. Roth. 1994. „A Taxonomy of Manufacturing Strategies”. *Management Science* 40 (3): 285–304.

Oliver, Nick, Rick Delbridge, Dan Jones, és Jim Lowe. 1994. „World Class Manufacturing: Further Evidence in the Lean Production Debate”. *British Journal of Management* 5 (2): 53–63.

Ordiz-Fuertes, Mónica, és Esteban Fernández-Sánchez. 2003. „High-involvement practices in human resource management: concept and factors that motivate their adoption”. *International Journal of Human Resource Management* 14 (4): 511–529.

Patterson, Malcolm G., Michael A. West, és Toby D. Wall. 2004. „Integrated manufacturing, empowerment, and company performance”. *Journal of Organizational Behavior* 25 (5): 641–665. doi:10.1002/job.261.

Pfeffer, Jeffrey. 1997. „Pitfalls on the Road to Measurement: the Dangerous Liaison of Human Resources with the Ideas of Accounting and Finance”. *Human resource management* 36 (3): 357–365.

———. 1998. „Seven Practices of Successful Organizations”. *California Management Review* 40 (2): 96–124.

Porter, Michael E. 1980. *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competition*. New York.

———. 2006. *Versenysztratégia*. Budapest: Akadémiai Kiadó.

Power, Damien, és Amrik S. Sohal. 2000. „An empirical study of human resource management strategies and practices in Australian just-in-time environments”. *International Journal of Operations & Production Management* 20 (8): 932–958.

- Sakakibara, Sadao, Barbara B. Flynn, Roger C. Schroeder, és William T. Morris. 1997. „The Impact of Just-In-Time Manufacturing and Its Infrastructure on Manufacturing Performance”. *Management Science* 43 (9): 1246–1257.
- Sanz-Valle, Raquel, Ramón Sabater-Sánchez, és Antonio Aragón-Sánchez. 1999. „Human resource management and business strategy links: an empirical study”. *International Journal of Human Resource Management* 10 (4): 655–671. doi:10.1080/095851999340323.
- Schroeder, Roger G., John C. Anderson, és Gary Cleveland. 1986. „The content of manufacturing strategy: An empirical study”. *Journal of Operations Management* 6 (3-4): 405–415.
- Schuler, Randall S., és Susan E. Jackson. 1987. „Linking competitive strategies with human resource management practices”. *The Academy of Management Executive* 1 (3): 207–219.
- Shah, Rachna, és Peter T. Ward. 2003. „Lean manufacturing: context, practice bundles, and performance”. *Journal of Operations Management* 21 (2): 129–149.
- . 2007. „Defining and developing measures of lean production”. *Journal of Operations Management* 25 (4): 785–805. doi:10.1016/j.jom.2007.01.019.
- Snell, Scott A., és James W. Dean Jr. 1992. „Integrated Manufacturing and Human Resource Management: a Human Capital Perspective”. *Academy of Management Journal* 35 (3): 467–504. doi:10.2307/256484.
- Snell, Scott A., David P. Lepak, Jr Dean, és Mark A. Youndt. 2000. „Selection and Training for Integrated Manufacturing: the Moderating Effects of Job Characteristics”. *Journal of Management Studies* 37 (3): 445–466.
- Sousa, Rui, és Christopher A. Voss. 2001. „Quality management: universal or context dependent?” *Production and Operations Management* 10 (4): 383–404.
- . 2008. „Contingency research in operations management practices”. *Journal of Operations Management* 26 (6): 697–713.
- Stalk, George Jr. 1988. „Time - The Next Source of Competitive Advantage.” *Harvard Business Review* 66 (4): 41-51.
- Subramony, Mahesh. 2009. „A meta-analytic investigation of the relationship between HRM bundles and firm performance”. *Human resource management* 48 (5): 745–768.
- Sugimori, Y., K. Kusunoki, F. Cho, és S. Uchikawa. 1977. „Toyota production system and Kanban system Materialization of just-in-time and respect-for-human system”. *International Journal of Production Research* 15 (6): 553–565.
- Treville, Suzanne de, és John Antonakis. 2006. „Could lean production job design be intrinsically motivating? Contextual, configurational, and levels-of-analysis issues”. *Journal of Operations Management* 24 (2): 99–123. doi:DOI: 10.1016/j.jom.2005.04.001.
- Voss, Chris A. 1995. „Alternative paradigms for manufacturing strategy”. *International Journal of Operations & Production Management* 15 (4): 5–16.
- Ward, Peter T., és Rebecca Duray. 2000. „Manufacturing strategy in context: environment, competitive strategy and manufacturing strategy”. *Journal of Operations Management* 18 (2): 123–138.

Womack, James P., és Daniel T. Jones. 2003. *Lean thinking: banish waste and create wealth in your corporation*. Simon & Schuster, Inc.

———. 2009. *Lean szemlélet*. Budapest: HVG Kiadó.

Wood, Stephen. 1996. „How Different Are Human Resource Practices in Japanese »Transplants« in the United Kingdom?” *Industrial Relations* 35 (4): 511–525.

———. 1999. „Getting the Measure of the Transformed High-Performance Organization”. *British Journal of Industrial Relations* 37 (3): 391–417.

Wood, Stephen, és Lilian de Menezes. 1998. „High commitment management in the UK: Evidence from the workplace industrial relations survey, and employers’ manpower and skills practices survey”. *Human Relations* 51 (4): 485–515.

Youndt, Mark A., Scott A. Snell, Jr Dean, és David P. Lepak. 1996. „Human Resource Management, Manufacturing Strategy, and Firm Performance”. *Academy of Management Journal* 39 (4): 836–866. doi:10.2307/256714.

5. A témakörrel kapcsolatos saját (ill. társszerzős) publikációk jegyzéke

Magyar Nyelvű

Tudományos könyv, könyvfejezet

2014

1. **Losonci, Dávid** (2014): Lean menedzsment In: Demeter, Krisztina (szerk.): Termelés, szolgáltatás, logisztika – Az értékteremtés folyamatai. Wolters Kluwer Complex Kiadó, Budapest. pp. 171-204

2011

2. Demeter, Krisztina – Jenei, István – **Losonci, Dávid** (2011): A lean menedzsment és a versenyképesség kapcsolata. Budapest: Versenyképesség Kutató Központ (p. 118) (ISBN: 978-963-503-477-2)

2010

3. **Losonci, Dávid** – Demeter, Krisztina – Jenei, István (2010): A karcsú (lean) menedzsment hatása a vállalati versenyképességre. In: Róth András (szerk. 2010): A minőségfejlesztés új útjai. A minőségfejlesztő szakemberek gyakorlati szerepe az információs társadalomban. 5. rész 2.4. fejezet, pp. 1-28 (Vezetéstudomány, 2010, XLI. évfolyam 3. szám, 2010. március, pp. 26-42 szerkesztett változata)

Referált szakmai folyóirat

2014

4. **Losonci, Dávid** (2012): Javadalmazás és teljesítményértékelés lean és hagyományos vállalatoknál. Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatásra Közleményei Gazdálkodás- és szervezéstudományi folyóirat, Vol. 6, No. 1-2. (14-15), pp. 206-218 (ISSN: 2064-4361)

2013

5. **Losonci, Dávid** (2013): Emberierőforrás-menedzsment gyakorlatokkal kapcsolatos kutatások a lean termelés irodalmában. Vezetéstudomány, Vol. 44, No. 6, pp. 23-36 (ISSN: 0133-0179)
6. Gelei, Andrea – **Losonci, Dávid** – Toarniczky, Andrea – Báthory, Zsuzsanna (2013): Lean menedzsment és leadership jellemzők kapcsolata a hazai vállalati gyakorlatokban. Vezetéstudomány, Vol. 44, No. 4, pp. 2-17 (ISSN: 0133-0179)

2012

7. **Losonci, Dávid** (2012): Technikai és szocio alrendszerek kapcsolata – Termelési rendszer konfigurációk, lean termelés és a működési teljesítmény mutatói. Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatásra Közleményei, Vol. 4, No. 5 (11), A-sorozat 3. Gazdálkodás- és szervezéstudományi tematikus szám, pp. 157-170 (ISSN: 2062-1396)
8. Vörösmarty, Gyöngyi – **Losonci, Dávid** (2012): A beszerzés szervezeten belüli helye a hazai feldolgozóipar példáján. In: Bokor, Zoltán – Markovits-Somogyi, Rita – Adorján, Adrienn (2012): Logisztikai Évkönyv 2013. Vol. 19, Magyar Logisztikai Egyesület, Budapest pp. 87-94 (ISSN: 1218-3849)
9. Toarniczky, Andrea – Imre, Noémi – Jenei, István – **Losonci, Dávid** – Primecz, Henriett (2012): A lean kultúra értelmezése és mérése egy egészségügyi szolgáltatónál. Vezetéstudomány, Vol. 42, No. 2. különszám (2nd Special Issue): Mozaikok az üzleti szféra versenyképességéről), pp. 106-120, Elérhető: <http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/568/>

2011

10. **Losonci, Dávid** (2011): A lean termelési rendszer munkásokra gyakorolt hatása. *Vezetéstudomány*, Vol. 42, No. 1. Különszám (Special Issue): Mozaikok az üzleti szféra versenyképességéről), pp. 53-63
11. Demeter, Krisztina – **Losonci, Dávid** (2011): Lean termelés és üzleti teljesítmény – nemzetközi empirikus eredmények. *Vezetéstudomány*, Vol. 42, No. 10, pp. 14-27

2010

12. **Losonci, Dávid** – Demeter, Krisztina – Jenei, István (2010): A karcsú (lean) menedzsment és a versenyképesség. *Vezetéstudomány*, Vol. 41, No. 3, pp. 26-42

2008

13. Demeter Krisztina – **Losonci Dávid** – Jenei István (2008): A beosztás és a nemek hatása a változások érzékelésére – egy lean projekt tapasztalatai egy magyar autóipari beszállítónál. *Vezetéstudomány*, Vol. 39, No. 5, pp. 15-26

Egyéb

2014

14. Borsos, Tünde Petra – **Losonci, Dávid** (2014): A lean adminisztráció lehetőségei, avagy mit tanulhatunk a sikeres alkalmazásokból? 1. rész. *Magyar Minőség*, Vol. 23, No. 1, pp. 15-22.
15. Borsos, Tünde Petra – **Losonci, Dávid** (2014): A lean adminisztráció lehetőségei, avagy mit tanulhatunk a sikeres alkalmazásokból? 2. rész. *Magyar Minőség*, Vol. 23, No. 2, pp.

2013

16. Borsos, Tünde Petra – **Losonci, Dávid** (2013): A lean office lehetőségei. *Logisztikai Híradó*, Vol. 23, No. 6, pp. 41-42.
17. **Losonci, Dávid** – Demeter, Krisztina (2013): Lean és/vagy agilis rendszer – Mit indokol a mai üzleti környezet? *Minőség és megbízhatóság*, Vol. 22, No. 5, pp. 208-212.
18. Renczes, Nóra – **Losonci, Dávid** – Báthory, Zsuzsanna (2013) (szerk.): Lean menedzsment a szolgáltatásokban – Kerekasztal. *Minőség és megbízhatóság*, Vol. 22, No. 5, pp. 238-242.
19. **Losonci, Dávid** (2013): Javadalmazás és teljesítményértékelés lean és hagyományos termelő vállalatoknál. Konferencia-előadás, 3. Vezetéstudományi konferencia – „Vezetés és szervezetek Taylor után 102 évvel”, Szeged, 2013. május 31.
20. **Losonci, Dávid** – Demeter, Krisztina – Jenei, István (2013): A lean menedzsmentről magyar nyelven – cikkek, könyvek és felsőoktatás – II. rész. *Minőség és megbízhatóság*, Vol. 22, No. 1-2, pp. 59-66. („Lean menedzsmentről magyar nyelven” c. cikk (*Magyar Minőség*, Vol. 21, No. 4, pp. 14-26) bővített és aktualizált változata.) (ISSN: 0580-4485)
21. Jenei, István – **Losonci, Dávid** (2013): Mi lesz veled lean? Lean est X.: Lean konferencia a lean jelenéről és jövőjéről, Leancenter, 2013. március 28., Budapest, Magyarország.
22. **Losonci, Dávid** (2013): Emberi erőforrás gyakorlatok a lean termelésben. „A logisztika a felsőoktatásban és a doktori képzésben” c. programon előadás. Magyar

2012

23. **Losonci, Dávid** – Demeter, Krisztina – Jenei, István (2012): A lean menedzsmentről magyar nyelven – cikkek, könyvek és felsőoktatás – I. rész. Minőség és megbízhatóság, Vol. 21, No. 6, pp. 326-331. („Lean menedzsmentről magyar nyelven” c. cikk (Magyar Minőség, Vol. 21, No. 4, pp. 14-26) bővített és aktualizált változata.)
24. **Losonci, Dávid** (2012): Lean szemlélet és versenyképesség. Kerekasztalt felvezető előadás, ISO FÓRUM XIX. Nemzeti Konferencia, 2012. szeptember 13-14., Balatonvilágos, Magyarország.
Elérhető: http://www.isoforum.hu/feltoltott_fajlok/fajl2_114762896.pdf
25. **Losonci, Dávid** – Demeter, Krisztina (2012): A lean rendszerben működő vállalatok pénzügyi mutatóit befolyásoló tényezők. Mire lehet hatása a termelésvezetőnek? Minőség és Megbízhatóság, Vol. 21, No. 4, pp. 205-214 (ISSN 0580-4485) (A cikk a „Lean termelés és üzleti teljesítmény – nemzetközi empirikus eredmények” c. tanulmány (Vezetéstudomány, XLII. évf., 10. szám, pp. 14-27) és a „Lean production and business performance – international empirical results”. c tanulmány (Competitiveness Review) szerkesztett változata.)
26. Gelei, Andrea – **Losonci, Dávid** – Toarniczky Andrea (2012): Termelésvezetők vezetési jellemzői – Lean és hagyományos működési környezet összevetése. Logisztikai Híradó, Vol. 22, No. 3, pp. 22-25
27. **Losonci, Dávid** – Jenei, István (2012): Szervezeti kultúra kutatások a termelési folyamatok szervezésében – irodalom-feldolgozás. Budapesti Corvinus Egyetem, Vállalatgazdaságtan Intézet, Versenyképesség Kutató Központ. Projekt zárótanulmány (TM 97. műhelytanulmány). Elérhető: <http://edok.lib.uni-corvinus.hu/453/>
28. Toarniczky, Andrea – Imre, Noémi – Jenei, István – **Losonci, Dávid** – Primecz, Henriett (2012): A lean menedzsment alapján szervezett cégek szervezeti kultúrájának jellemzői. HR Magazin Online, elérhető: <http://www.ohe.hu/a-lean-menedzsment-alapjan-szervezett-cegek-szervezeti-kulturajanak-jellemzoi/> (2012. 06. 11-én)
29. **Losonci, Dávid** (2012): A lean termelési technikák és emberi erőforrás menedzsment gyakorlatok kapcsolata – alkalmazási szint és működési teljesítményre gyakorolt hatások. Konferencia-előadás, 2. Vezetéstudományi konferencia – „Vezetés és hatékonyság Taylor után 101 évvel”, Szeged, 2012. június 1.
30. **Losonci, Dávid** – Demeter, Krisztina – Jenei, István (2012): A lean menedzsmentről magyar nyelven. Magyar Minőség, Vol. 21, No. 4, pp. 14-26
31. Demeter, Krisztina – **Losonci, Dávid** (2012): Lean termelés az üzleti teljesítmény szolgálatában, avagy mire figyeljenek a termelésvezetők? Magyar Minőség, Vol. 21, No. 3. pp. 33-41 (Vezetéstudomány, Vol. 42, No. 10, pp. 14-27 szerkesztett változata)
32. Jenei, István – Renczes, Nóra – **Losonci, Dávid** (szerk.) (2012): Mit hozott nekünk a lean menedzsment? Minőség és Megbízhatóság, Vol. 46, No. 1, pp. 25-35
33. **Losonci, Dávid** (2012): Emberi erőforrás gyakorlatok a lean termelési rendszerben – a stratégiai célok hatása használatukra és működési teljesítményre gyakorolt hatásukra. Budapesti Corvinus Egyetem, Vállalatgazdaságtan Intézet, Versenyképesség Kutató Központ. Projekt zárótanulmány. Elérhető: <http://edok.lib.uni-corvinus.hu/407/>

34. Gelei, Andrea – **Losonci, Dávid** – Báthory, Zsuzsanna – Toarniczky, Andrea (2012): Leadership jellemvonások és lean menedzsment – elmélet és gyakorlat. Budapesti Corvinus Egyetem, Vállalatgazdaságtan Intézet, Versenyképesség Kutató Központ. Projekt zárótanulmány. Elérhető: <http://edok.lib.uni-corvinus.hu/397/>

2010

35. Jenei, István – **Losonci, Dávid** (2010): Lean-TQM-HR nemzetközi kitekintés. Konferencia-előadás, XIX. Magyar Minőség Hét, Magyar Minőség Társaság. Budapest, 2010. november 2.
36. Demeter, Krisztina – **Losonci, Dávid** (2010): Lean termelés az üzleti eredményesség szolgálatában. Mire figyeljenek a termelésvezetők? Logisztikai Híradó, Vol. 20, No. 5, pp. 22-24
37. **Losonci, Dávid** – Demeter, Krisztina – Jenei, István (2010): A karcsú (lean) menedzsment hatása a vállalati versenyképességre. Magyar Minőség, Vol. 19, No. 10, pp. 6-27 (Vezetéstudomány, 2010, XLI. évfolyam 3. szám, 2010. március, pp. 26-42 szerkesztett változata)
38. **Losonci, Dávid** – Renczes, Nóra (2010): Konjunktúra tesztek Magyarországon. Logisztikai Híradó, Vol. 20, No. 4, pp. 26-29
39. **Losonci, Dávid** (2010): Munkaszervezés a lean termelésben – mit magyaráznak a termelésmenedzsment koncepciók. Budapest: Budapest Corvinus Egyetem. Vállalatgazdaságtan Intézet, Műhelytanulmány sorozat, 127. sz. Műhelytanulmány, <http://edok.lib.uni-corvinus.hu/338/1/Losonci127.pdf>
40. **Losonci, Dávid** (2010): Emberi erőforrás menedzsment és gyakorlatai a lean termelésben – a tevékenységmenedzsment irodalmának tükrében. Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem. Vállalatgazdaságtan Intézet, Műhelytanulmányok sorozat, 126. sz. Műhelytanulmány, <http://edok.lib.uni-corvinus.hu/337/1/Losonci126.pdf>
41. Demeter, Krisztina – Jenei, István – **Losonci, Dávid** (2010): A lean és a HR kapcsolata – kutatói szemmel. Konferencia-előadás, LeanCenter Lean HR Est. Budapest, 2010. április 9.
42. Demeter, Krisztina – Jenei, István – **Losonci, Dávid** – Matyusz, Zsolt (2010): Lean és versenyképesség – kéz a kézben? Lean Fórum – Versenyképesség Konferencia. Budapest, 2010. április 8-9.
43. Demeter, Krisztina – Jenei, István – **Losonci, Dávid** (2010): Lean és versenyképesség – egy kutatás eredményeinek összefoglalása. Logisztikai Híradó, Vol. 20, No. 2, pp. 12-13
44. **Losonci, Dávid** (2010): Lean menedzsment. In: Demeter, Krisztina (szerk., 2010): Az értékteremtés folyamatai. Termelés, szolgáltatás, logisztika. Egyetemi jegyzet. Vállalatgazdaságtan Intézet, Budapesti Corvinus Egyetem. pp. 152-179 (ISBN: 978-963-503-408-6)
45. **Losonci, Dávid** (2010): Bevezetés a lean menedzsmentbe – a lean stratégiai alapjai. Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem. Vállalatgazdaságtan Intézet, Műhelytanulmányok sorozat, 119. sz. Műhelytanulmány, 2010. január, <http://edok.lib.uni-corvinus.hu/317/01/Losonci119.pdf>

2009

46. Jenei, István – **Losonci, Dávid** – Demeter, Krisztina (2009): Karcsú (lean) menedzsment a válságban – Felkészülés a változásra. Magyar Minőség, Vol. 18, No. 8-9, pp. 24-35

47. Jenei István – **Losonci Dávid** – Demeter Krisztina (2009): Kell-e nekünk válságban lean menedzsment? A lean menedzsment szerepe a válságban és a válságon túl. Logisztikai Híradó, Vol. 17, No. 2, pp. 22-23
48. Chikán Attila – **Losonci Dávid** (2009): A közszféra vállalati versenyképességre gyakorolt hatásának elemzése. „A közszféra és a gazdaság versenyképessége” című kutatás II. szakaszának keretében készült háttér tanulmány
49. Demeter Krisztina – Jenei István – **Losonci Dávid** (2009): „A lean és a versenyképesség” c. projekt zárótanulmánya. Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem, Versenyképesség Kutató Központ, Versenyképesség Kutatás című műhelytanulmány sorozat 54. számú kötete. http://www.bkae.hu/fileadmin/user_upload/hu/kutatokozpontok/versenykepesseg/tanulmanyok_pdf-ben/54_Demeter_Jenei_Losonci.pdf

2008

50. **Losonci, Dávid** (2008): A karcsúsítás és a versenyképesség kapcsolata. Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem, Vállalatgazdaságtan Intézet, Műhelytanulmányok sorozat (108. sz. műhelytanulmány), <http://edok.lib.uni-corvinus.hu/303/01/Losonci108.pdf>

2007

51. Jenei István – **Losonci Dávid** – Demeter Krisztina (2007): A képességek szerepe a lean (karcsú) menedzsmentben. Konferenciakötet, In: Rohan az idő... Az idő mint sikertényező az ellátási láncban, A Magyar Logisztikai, Beszerzési és Készletezési Társaság (MLBKT) XV. kongresszusa, Balatonalmádi, Magyarország, 2007. november 14-16., Budapest: MLBKT, pp. 286-293
52. **Losonci Dávid** – Jenei István – Demeter Krisztina (2007): Karcsúsítás és képességépítés – egy hazai autóipari beszállító tapasztalatai alapján. Budapesti Corvinus Egyetem, Vállalatgazdaságtan Intézet, Műhelytanulmányok sorozat, 84. sz. Műhelytanulmány, <http://edok.lib.uni-corvinus.hu/201/01/LosonciJeneiDemeter84.pdf>
53. Jenei, István – **Losonci, Dávid** – Demeter, Krisztina (2007): A karcsúsítás lehetőségei adminisztratív környezetben egy irodai példa nyomán. Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem, Vállalatgazdaságtan Intézet, Műhelytanulmányok sorozat (79. sz. műhelytanulmány), <http://edok.lib.uni-corvinus.hu/117/01/JeneiLosonciDemeter79.pdf>
54. Jenei, István – **Losonci, Dávid** (2007): Versenyelőny-források a karcsú értékláncban. In: Nagy, Aladár – Kocziszky, György – Erős, Adrienn – Havriló, Attila – Galbács, Péter (szerk.): XXVIII. Országos Tudományos Diákköri Konferencia – Doktoranduszok Konferenciája, Közgazdaságtudományi Szekció. Miskolc 2007. április 25-28. Miskolc: Miskolci Egyetem, Gazdaságtudományi Kar (ISBN: 978-963-661-768-4)
55. Jenei, István – **Losonci, Dávid** – Demeter, Krisztina (2007): Tanfolyamindítási adminisztrációs folyamat karcsúsítása az MLBKT-nál. II. Vállalat és Tőkepiac Konferencia, Királyhelmec, 2007. január 26-29., Konferencia Kötet: 3. sz. tanulmány, http://finance.uni-corvinus.hu/fileadmin/user_upload/hu/tanszekek/gazdalkodastudomanyi/tsz-bvp/Egyeb/Kiralyhelmec/KH3_Jenei_Losonci_Demeter2.pdf

Angol nyelvű

Tudományos könyv, könyvfejezet

2009

56. Demeter, Krisztina – **Losonci, Dávid** – Matyusz, Zsolt – Jenei, István (2009): The impact of lean management on business level performance and competitiveness. in: Reiner, Gerald (edit.): Rapid Modelling for Increasing Competitiveness: Tools and Mindset. London: Springer, 2009, pp. 177-198

Referált szakmai folyóirat

2014

57. Gelei, Andrea – **Losonci, Dávid** – Matyusz, Zsolt (2014): Lean production and leadership attributes – the case of Hungarian production managers. Journal of Manufacturing Technology Management. *Accepted manuscript*
58. Jenei, István – **Losonci, Dávid** – Toarniczky, Andrea – Imre, Noémi (2014): Lean organizational culture – development and testing of a measurement tool. European Journal of Cross-Cultural Competence and Management. *Accepted manuscript*

2013

59. **Losonci, Dávid** – Demeter, Krisztina (2013): Lean production and business performance – International empirical results. Competitiveness Review: An International Business Journal incorporating Journal of Global Competitiveness. Vol. 23, No. 3, pp. 218-233 (ISSN: 1059-5422)

2011

60. **Losonci, Dávid** – Demeter, Krisztina – Jenei, István (2011): Factors influencing employee perceptions in lean transformations. International Journal of Production Economics, Vol. 131, No. 1, pp. 30-43, doi:10.1016/j.ijpe.2010.12.022 (IF: 1.988)

Egyéb

2014

61. Kása, Richárd – **Losonci, Dávid** – Jenei, István – Heidrich, Balázs (2014): Relationship between lean management and organizational cultural dimensions. Grubbström, Robert W; Hinterhuber, Hans (eds.): Eighteenth International Working Seminar on Production Economics – Pre-Prints Volume (1). 18th International Working Seminar on Production Economics, February 24-28 2014, Innsbruck, Austria (No.134) pp. 237-251

2013

62. **Losonci, Dávid** (2013): Technical and human resource practices in lean producers – the impact of strategic goals. 18th IFPSM Summer School on Advanced Purchasing Research (International Federation of Purchasing and Supply Management, July 5-9, 2013, Salzburg, Austria)
63. **Losonci, Dávid** – Kása, Richárd – Jenei, István – Heidrich, Balázs (2013): Competing values framework and lean management – a cultural context. 4th Annual Conference of the European Decision Science Institute: Common Disciplines that separate Us – Local Context in Global Networks, 16-19 June 2013, Budapest, Hungary (SCM3)

64. Demeter, Krisztina – Szász, Levente – **Losonci, Dávid** (2013): Enhancing manufacturing flexibility through HR improvement programs – the influence of the macro environment. 4th Annual Conference of the European Decision Science Institute: Common Disciplines that separate Us – Local Context in Global Networks, 16-19 June 2013, Budapest, Hungary (SCM4)
65. Jenei, István – **Losonci, Dávid** – Vörös, Tamás Árpád – Pakdil, Fatma (2013): Relationship between organizational culture and lean management. 20th EurOMA Conference: Operations Management at the Heart of the Recovery, 7-12 June 2013, Dublin, Ireland (LEA-6)

2012

66. Gelei, Andrea – **Losonci, Dávid** – Toarniczky, Andrea – Báthory, Zsuzsanna (2012): Lean production and leadership attributes – the case of Hungarian production managers. 4th World Conference P&OM "Serving the World", 1-5 July 2012, Amsterdam, Holland (No. LEA14)
67. **Losonci, Dávid** (2012): The impact of strategic goals on the use of extent and effectiveness of human resource management practices in lean production. In: Grubbström, Robert W; Hinterhuber, Hans (eds.): Seventeenth International Working Seminar on Production Economics – Pre-Prints Volume (2). 17th International Working Seminar on Production Economics, February 20-24 2012, Innsbruck, Austria (No.134)

2011

68. **Losonci, Dávid** (2011): Fit of technical and socio subsystems in lean context, and its impact on performance indicators. 18th International Annual EurOMA Conference, 3-5 July 2011, Cambridge, United Kingdom
69. Imre, Noémi – Jenei, István – **Losonci, Dávid** (2011): What is lean culture – and how to measure it? 18th International Annual EurOMA Conference, 3-5 July 2011, Cambridge, United Kingdom

2010

70. **Losonci, Dávid** – Demeter, Krisztina (2010): Human Resource Management Practices in 'Beginner' and 'Advanced' Lean Manufacturers. In: Grubbström, Robert W. – Hinterhuber, Hans (eds.): Sixteenth International Working Seminar on Production Economics – Pre-Prints Volume (2), pp. 321-332. 16th International Working Seminar on Production Economics, March 1-5 2010, Innsbruck, Austria,

2009

71. Demeter, Krisztina – **Losonci, Dávid** – Matyusz Zsolt (2009): Lean management and competitiveness – international empirical results. In: Johansson, Mats; Johansson, Patrick (eds.): Implementation – Realizing Operations Management Knowledge: 16th International Annual EurOMA Conference, Gothenburg, Sweden, 14-17 June 2009 <http://www.euroma2009.org/Proceedings/Papers/FCXST-09068951-1564114-3.pdf>

2008

72. Jenei, István – Demeter, Krisztina – **Losonci, Dávid** – Matyusz, Zsolt – Takács, Erika (2008): The difficult task of streamlining health service processes. In: Groningen University (eds.): EurOMA 2008 Conference Proceedings, Paper 113, 15th International Annual EurOMA Conference, 15-17 June 2008, Groningen, Netherlands

73. **Losonci, Dávid** – Demeter, Krisztina – Jenei, István (2008): Lean manufacturing: as it is done at Raba Mor. ECCH (European Case Clearing House), Reference: 608-009-1
74. **Losonci, Dávid** – Demeter, Krisztina – Jenei, István (2008): The impact of gender on perceptions of lean transformation. In: Fifteenth International Working Seminar on Production Economics, Pre-prints Volume 3, pp. 261-272 15th International Working Seminar on Production Economics, Innsbruck, Austria, March 3-7 2008

2007

75. Demeter, Krisztina – Jenei, István – **Losonci, Dávid** (2007): The effect of position and gender on perceptions of lean transformation – the case of a Hungarian automotive parts supplier. Ankara: Bilkent University, 14th International Annual EurOMA Conference: “Managing Operations in an expanding Europe”, 17-20 June 2007, Ankara, Turkey, Chris Voss 2007 Best Paper Award-dal kitüntetett tanulmány