

ELTÉRŐ VÉLEMÉNYEK AZ INNOVATÍV SZERVEZETI KULTÚRÁRÓL

Pirger Tamás – Keresztes Gábor – Paár Dávid

Abstract: A tanulmány első felében ismertetjük az erős szervezeti kultúra legfontosabb jellemzőit és ezzel párhuzamosan bemutatjuk az erős, homogén szervezeti kultúra pozitív hatásait is. Primer kutatásunkban – kérdőíves felmérés alapján – pedig arra a kérdésre keressük a választ, hogy van-e eltérés az innovatív szervezeti kultúráról kialakított vélemények és elvárások között, ha a szervezetek tulajdonosainak nemzetiségét, a szervezetek méretét, a szervezeti hierarchiát, a válaszadók iskolai végzettségét, vagy a válaszadók nemét vesszük alapul.

Abstract: We review the strong organisational culture's most important characteristics in the first part of the paper and introduce the positive effects of the strong, homogenous organisational culture's parallel. We are searching for the answer based on a questionnaire survey in our primer research, whether there are any differences between the opinions and expectations about the innovative organisational culture if we take into consideration the nationality of the organisations' owners' nationality, the size and hierarchy of the organisations and the educational level and sex of the respondents.

Kulcsszavak: innováció, kultúra, szervezet

Keywords: innovation, culture, organization

1. Bevezetés

A szervezeti kultúra domináns mértékben befolyásolja a szervezetek innovációs potenciálját és hajlandóságát a tagok által elfogadott értékeken, normákon és hiedelmeken keresztül. Korábbi vizsgálatainkban arra kerestük a választ, hogy a hazai innovatív szervezetek esetében mely kulturális értékekben/dimenziókban mutatkozik különbség az aktuális, észlelt állapot és egy hatékonyabbnak/innovatívabbnak vélt elvárt állapot között, ha a dolgozók véleményét vesszük alapul.

Hipotézisünk szerint ugyanakkor nem csak az észlelt és a kívánt kulturális értékek között mutatkozhat differencia. Jelen kutatásunk keretei között, - mely során szintén hazai innovatív szervezeteket vizsgáltunk - arra a kérdésre keressük a választ, hogy van-e eltérés az innovatív szervezeti kultúráról kialakított vélemények és elvárások között, ha a szervezetek tulajdonosainak nemzetiségét, a szervezetek méretét, a szervezeti hierarchiát, a válaszadók iskolai végzettségét, vagy a válaszadók nemét vesszük alapul.

Felmerülhet a kérdés, hogy miért is fontos a szervezeti kultúrát ezen bontások szerint vizsgálni. Kotter és Heskett (1992) véleménye szerint a jól teljesítő szervezetek közös jellemzője az erős szervezeti kultúra. A szervezeti kultúra pedig akkor erős, ha a kulturális értékeket és az uralkodó normarendszert széles körben (ideális esetben mindenki) elfogadják. Denison (1990) meglátása szerint pedig az erős szervezeti kultúrának több pozitív hatása is van, melyek a következők:

- befolyásolja, fokozza a szervezet céljaival való azonosulást;
- motiváló erejű a tagok számára;

- hatékonyabban használja fel a múltbéli tapasztalatait, vagyis fokozott tanulási kompetencia jellemzi;
- a közösen osztott értékek segítenek mind a cél meghatározásában, mind a célelérés módjának kiválasztásában.

Érdeemes tehát megvizsgálni, hogy mely csoportok elvárásainak kívánunk, illetve tudunk megfelelni az innovatív szervezeti kultúra kialakítása közben.

2. A téma szakirodalmi háttere

Az innovatív működés szempontjából a legátfogóbbnak egy relatíve későbbi munka Kong-Seng és Yusof (2011) 12 értékdimenziója tekinthető, mely integrálja a korábbi elméletek ilyen irányú összetevőit. Kong-Seng és Yusof kimondottan azt vizsgálta, hogy milyen értékdimenziókban milyen irányban kell elmozdulnia egy szervezet kultúrájának ahhoz, hogy innovációkat tudjon létrehozni illetve, hogy könnyedén be tudja fogadni és alkalmazni tudja az innovációkat. Munkájuk során több neves szerző (pl.: Hofstede) tanulmányát vetették össze és eredményül 12 olyan értéket határoztak meg, melyből az innováció létrehozását vagy befogadását támogató kultúra modellt alkottak. A tizenkét dimenzió a következő:

1. Hatalmi távolság
2. Férfias vagy nőies értékek
3. Individualizmus vagy kollektívizmus
4. Stratégia
5. Hibák kezelése
6. Folyamatos tanulás
7. Kihívás
8. Szabadság
9. Ötletek támogatása
10. Játékosság/Humor
11. Kockázatvállalás
12. Idő

A hatalmi távolság a szervezeten belüli hatalom eloszlását mutatja. A szerzők véleménye szerint az innovációs folyamatokhoz kis hatalmi távolság szükséges. Tehát, hogy ne csak a vezető diktáljon, hanem a döntések meghozatala minél inkább decentralizált legyen, lehessen akár kritikával is illetni a vezetői döntéseket. A második dimenzió tekintetében a férfias tényezőkre, tehát a jobb teljesítményre kell törekedni. A harmadik érték az individualizmus vs. kollektívizmus azt mutatja meg, hogy mennyire egyén- vagy csoportközpontú a szervezet. Az innovációk, újítások megalkotásához célszerű a csoportmunka, a közös ötletelés. (Ez a három dimenzió Hofstede (1991) klasszikusnak számító kutatásából lett átemelve.) A negyedik dimenzió a stratégia. A szervezet stratégiájának illeszkednie kell az innovatív magatartáshoz és elgondolásokhoz, míg a hibák megfelelő kezelése azért fontos, hogy egy esetleges kudarc és a hiba kezelése ne vessen gátat a későbbi innovációknak. A hatodik dimenzió a folyamatos tanulás, amely teret enged a kíváncsiságnak, a szervezeten belüli és kívüli kommunikációnak, valamint megfelelő alapot képez a magas színvonalú tudásmenedzsmenthez és a képességek,

gondolatok továbbfejlesztéséhez. A következő dimenzió a kihívás. A nagy kihívás örömet, élvezetet jelent a dolgozók számára, mely során újat alkothatnak, míg ha a kihívás kicsi vagy nincs, akkor a dolgozó nem kötelezi el magát a munka és a célok iránt. A szabadság dimenziója azt mutatja, hogy a szervezet ne legyen túlságosan kontroll orientált, engedjen teret és lehetőséget az alkalmazottak munkavégzésének, ne határolja be azokat túlzott mértékben szabályokkal. A kilencedik dimenzió az ötletek támogatása, amely azt mutatja, hogy az új ötleteket hogyan kezelik a munkatársak és a vezetés. A játékoság és a humor fontos szociális összetartó erő, nélkülözhetetlen még a spontán, új ötletek létrehozása miatt is, valamint meggátolja az unalmat, a monotonitást és a kedvetlenséget. A kockázatvállalás azt mutatja, hogy a bizonytalan, ismeretlen kimeneteleket hogyan kezeli a szervezet. Az innovációkra törekvő szervezeteknek magas kockázatot kell vállalniuk. Az utolsó dimenzió pedig az idő, amely azt mutatja, hogy mennyi időt szánnak a szervezetnél az új ötletek kitalálására és bevezetésére.

3. A vizsgálat tartalma és az alkalmazott módszerek

Az adatok felvételére a kizárólag innovatív szervezetek¹⁶ számára készített és kiküldött online kérdőívünk szolgált, melyet összesen 220 fő töltött ki 2017 júniusában. A kérdőíven - amelyet Kong-Seng és Yusof már említett tizenkét értékdimenziója alapján készítettük el - huszonnégy kérdés szerepelt, így mindegyik értékdimenzióra két kérdés jutott. Mindegyik érték esetében volt egy olyan kérdés, amely azt vizsgálta, hogy a válaszadó szerint hogy néz ki az a terület a saját szervezeténél, a másik pedig azt, hogy véleménye szerint hogyan kellene kinéznie, tehát milyen lenne a hatékonyabb/innovatívabb működési forma. Tehát észlelt (jelenlegi állapot) és kívánt (jövőbeni állapot) megítélések voltak ezek. Ezekre a kérdésekre kilencfokú Likert- illetve szemantikus differenciálskálán adhattak választ a dolgozók. A skála minden páratlan számához került egy kis magyarázat a kérdőíven, megkönnyítve ezzel a választást. Ezen kérdéseken túlmenően csoportképző kérdések kaptak helyet a kérdőíven, az alábbi tipológiák szerint:

- a tulajdonosok nemzetisége: magyar, külföldi, vegyes;
- a szervezeti méret: 2-9 fő, 10-49 fő, 50-249 fő, 250 főnél több;
- a szervezeti hierarchia szerint: beosztott, alsóbb szintű vezető, középvezető, felsővezető;
- a válaszadó iskolai végzettsége: 8 általánosnál alacsonyabb, 8 általános, szakmunkás bizonyítvány, érettségi bizonyítvány, felsőfokú vagy felsőoktatási szakképzés, egyetem/főiskola, doktori (PhD/DLA);¹⁷
- a válaszadó neme: férfi, nő.

¹⁶ A kutatás során – saját definíciónk alapján - innovatívnak tekintettük azon szervezeteket, amelyek erőteljes alkalmazkodási és kezdeményezési képességgel rendelkeznek, értékrendjükben, kultúrájukban ez a tulajdonság kiemelt fontosságú, valamint az elmúlt évek során új vagy újszerű eredménnyel bíró strukturális, termék- (szolgáltatás) vagy folyamatfejlesztést, átalakítást hajtottak végre, és az előbbieknél jelenleg és a jövőben is erre az újtó, fejlesztő magatartásra törekednek.

¹⁷ A megfelelő statisztikai módszerek alkalmazhatóságához a hét kategóriát háromra sűrítettük össze: szakmunkás vagy alacsonyabb végzettség, középfokú végzettség, felsőfokú vagy magasabb végzettség. Ez a fajta csekély mértékű változtatás nem vezet az adatok és az eredmény torzulásához, de jelen esetben eredményesebb számítást tesz lehetővé.

Ezen csoportképző ismérvek alapján hasonlítottuk össze a válaszadók által észlelt és elvárt értékeket. A kapott adatok kiértékelése SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) 19.0-s programmal történt. Azon változók esetében, amelyeknél kettőnél több csoport is adott volt Kruskal-Wallis próbát, ahol két csoport volt, ott Mann-Whitney próbát használtunk.

A tulajdonos(ok) nemzetiségét tekintve a válaszadók közül 52 fő (23,6%) magyar, 164 fő (74,5%) külföldi, 3 fő (1,4%) vegyes tulajdonú szervezetként jelölte meg saját szervezetét, míg 1 fő (0,5%) nem nyilatkozott a kérdésben. A kapott válaszok szerint 10 fő (2,2%) dolgozik 2-9 fős szervezetben, 39 fő (17,7%) 10-49 fős szervezetben, 92 fő (41,8%) 50-249 fős szervezetben és 250 főnél nagyobb szervezetben 79-en (35,9%). Beosztásuk alapján a válaszadók közül 138 fő (62,7%) beosztott, 31 fő (14,1%) alacsonyabb szintű vezető, 38 fő (17,3%) középvezető és 13 fő (5,9%) felsővezető. Szakmunkás vagy alacsonyabb végzettséggel 43 fő (19,5%) rendelkezik a válaszadók közül, 87 fő (39,6%) középfokú végzettségű (érettségi, felsőfokú szakképzés) és 90 fő (40,9%) felsőfokú vagy magasabb végzettségű. A válaszadók közül 160 fő (72,7%) férfi volt, nő pedig 60 fő (27,3%).

4. A kutatás eredményei

4.1. A szervezeti hierarchia szerint

Az eredmények értékelésekor szignifikáns eredményeket kaptunk (1. táblázat) a különböző beosztású válaszadók esetében az alábbi függő változóknak:

- a felsővezetők a döntéshozatali módot a többi csoporthoz képest demokratikusabbnak ítélik meg, míg ebben a tekintetben az egyszemélyi döntéshozatalhoz legközelebbi értékeket az alsóbb szintű vezetők adták;
- a vállalati stratégia alkalmazkodását az innovatív szervezet működéshez a felsővezetők értékelik a legfontosabbnak, majd sorrendben a középvezetők, az alsóvezetők és végül a beosztottak következnek;
- az alsóbb szintű és a felsővezetők értékelik úgy, hogy a munkavállalók sokszor kapnak kihívást jelentő feladatokat, a középvezetők ezt kevésbé érzik így, és a legkevésbé gondolják ezt a beosztottak;
- mindegyik csoport – kivéve az alsóvezetőket – a megvalósulthoz képest még fontosabbnak véli, hogy a munkavállalók kihívást jelentő feladatot kapjanak: legfontosabbnak ezt a felsővezetők vélik, majd a középvezetők, az alsóvezetők és végül a beosztottak (bár az alsóvezetők fontosabbnak értékelik ezt a tényezőt, mint a beosztottak, de egyébként azt mondhatjuk, hogy valójában ők úgy érzik, hogy megfelelő mértékű a kihívások mértéke);
- a felsővezetők érzik legkevésbé, hogy a munkavégzést szabályok határolnák be, míg az alsóvezetők azok, akik ezt nagyon erőteljesen jelölték meg válaszaikban;
- a felsővezetők véleménye tükrözi vissza leginkább azt, hogy az alkalmazottak ötleteit támogatják a vezetők, míg a legalacsonyabb szinten lévő beosztottak ugyanezt viszont jóval kevésbé érzékelik.

1. táblázat: A szervezeti hierarchia szerinti különbségek

	beosztottak	alsóvezetők	középvezetők	felsővezetők	p érték
döntések meghozatalának módja – észlelt	5,04±2,14	5,84±2,19	5,03±1,87	4,15±1,73	0,068 *
vállalati stratégia alkalmazkodása az innovatív munkavégzéshez – elvárt	6,88±1,54	7,32±1,47	7,61±1,10	7,77±1,42	0,013 **
kapnak-e a dolgozók kihívást jelentő feladatot – észlelt	6,08±2,03	7,03±2,04	6,34±2,13	7,00±2,08	0,057 *
kapnak-e a dolgozók kihívást jelentő feladatot – elvárt	6,54±1,62	6,84±1,75	6,95±1,36	7,85±1,63	0,014 **
a munkavégzést szabályok határolják be – észlelt	6,17±2,05	7,00±1,79	6,68±1,93	5,54±1,90	0,051 *
alkalmazottak új ötleteinek támogatása – észlelt	5,46±1,89	6,10±2,09	5,87±2,12	6,85±0,99	0,017 **

Forrás: saját számítások

4.2. A tulajdonosi forma szerint

Az eredmények értékelésekor szignifikáns eredményeket kaptunk (2. táblázat) az eltérő tulajdonviszonyú szervezeteknél dolgozó válaszadók esetében az alábbi függő változóban (Csak két csoportot hasonlítottunk össze egymással, ugyanis vegyes tulajdonú vállalatokból csak 3 válaszadó volt, így ott a minta túl kicsi volt.):

- a dolgozói hibákat a válaszadók szerint a magyar tulajdonú vállalkozásoknak empatikusabban kellene kezelnie és inkább kellene törekednie a problémák megoldására, mintsem a munkavállalók felelősségre vonására – ugyanakkor a külföldi tulajdonú vállalatok esetében is fontosnak tartották ezt az ideális esetet a válaszadók, de kevésbé tűnik kritikusnak az ő esetükben ez az eredmények alapján;
- a válaszadók véleménye szerint a magyar tulajdonú vállalkozásokban a munkavállalók többször kapnak kihívást jelentő feladatokat, mint a külföldiek esetében;
- a válaszadók véleménye alapján a munkavégzés szabályozottsága a külföldi tulajdonú szervezetekben jóval magasabb, mint a magyar tulajdonúaknál;
- a humoros, játékos munkavégzés pedig a külföldi tulajdonú szervezetekben jellemzőbb, mint a magyarokban.

2. táblázat: A tulajdonosi forma szerinti különbségek

	magyar	külföldi	p-érték
dolgozói hiba kezelése – elvárt	6,92±1,77	6,37±1,88	0,058 *
kapnak-e a dolgozók kihívást jelentő feladatot – észlelt	6,67±2,01	6,15±2,08	0,096 *
a munkavégzést szabályok határolják be – észlelt	5,25±2,01	6,70±1,87	0,000 ***
humor, játékoság jellemzi a munkavégzést – észlelt	4,67±2,28	5,37±2,17	0,042 **

Forrás: saját készítés

4.3. A nemek szerint

Az eredmények értékelésekor szignifikáns eredményt kaptunk (3. táblázat) a férfi és a női válaszadók esetében az alábbi függő változóban:

- a nők inkább értékelik úgy, hogy a szervezetükben jelen van a folyamatos tanulás.

3. táblázat: A nemek szerinti különbségek

	férfiak	nők	p-érték
folyamatos tanulás a szervezetben – észlelt	5,48±2,23	6,00±2,36	0,094 *

Forrás: saját készítés

4.4. A válaszadók végzettsége szerint

Az eredmények értékelésekor szignifikáns eredményeket kaptunk (4. táblázat) a különböző szintű iskolai végzettséggel rendelkező válaszadók esetében az alábbi függő változóban:

- a végzettségi szint emelkedésével a válaszadók egyre inkább úgy érezték, hogy a döntéshozatal módja közelít az egyszemélyi döntéshozatalhoz;
- a középfokú végzettségűek úgy érezték, hogy a vezetők inkább feladatorientáltak, ettől csak kevéssel maradnak el a felsőfokú végzettségűek és a legkevésbé a szakmunkások érezték ezt;
- a legalacsonyabb végzettségűek azok, akik szerint leginkább alkalmazkodik a vállalati stratégia az innovatív munkavégzéshez, ettől kevéssel maradnak el a felsőfokú végzettségűek és jelentősen a középfokú végzettségűek;
- a vállalati stratégia alkalmazkodását az innovatív munkavégzéshez a felsőfokú végzettségűek tartják a legfontosabbnak, a másik két csoport nagyságrendileg egyenlően fontosnak érzi ezeket;
- a középfokú végzettségűek szerint kapnak leginkább kellő mennyiségű, kihívást tartalmazó feladatot a dolgozók, a felsőfokú végzettségűek ettől kicsit elmaradnak, és a legkevésbé az alacsony iskolai végzettséggel rendelkezők érzik így;
- a kihívást tartalmazó feladatokat legfontosabbnak a felsőfokú végzettségűek tartják, majd a középfokúak és végül a maximum szakmunkás végzettségűek;

- az alkalmazottak új ötleteinek támogatását mindegyik csoport nagyon fontosnak tartja, de leginkább a legalacsonyabb iskolai végzettségűek;
- a humor és játékoság jelenléte a mindennapos munkavégzés során az iskolai végzettség emelkedésével egyre fontosabbá válik;
- a legalacsonyabb iskolai végzettségű csoport tagjai érzik úgy, hogy szervezetükben a kockázatvállalás mértéke csak enyhén támogatott, a másik két csoport ezt néha elkerülendőnek, néha szükségesnek észleli jelenleg;
- a szakmunkás végzettségűek és a felsőfokú végzettségűek egyaránt növelnék a kockázatvállalás támogatását a szervezeten belül, míg a középfokú végzettségűek szerint annak mértéke még csökkenthető is.

4. táblázat: A válaszadók végzettsége szerinti különbségek

	szakmunkás vagy alacsonyabb	középfokú	felsőfokú	p-érték
döntések meghozatalának módja – észlelt	4,42±2,77	5,22±1,98	5,30±1,84	0,070 *
beosztott vs. feladat orientáció – észlelt	5,40±2,65	6,28±2,26	6,18±2,22	0,077 *
vállalati stratégia alkalmazkodása az innovatív munkavégzéshez – észlelt	6,19±2,10	5,35±1,72	6,00±1,77	0,039 **
vállalati stratégia alkalmazkodása az innovatív munkavégzéshez – elvárt	6,77±1,88	6,76±1,59	7,38±1,23	0,038 **
kapnak-e a dolgozók kihívást jelentő feladatot – észlelt	5,53±2,30	6,59±2,07	6,48±1,95	0,047 **
kapnak-e a dolgozók kihívást jelentő feladatot – elvárt	6,02±2,26	6,33±1,42	7,10±1,32	0,001 ***
alkalmazottak új ötleteinek támogatása - elvárt	7,49±1,79	7,22±1,17	7,26±1,14	0,077 *
humor, játékoság jellemzi a munkavégzést - elvárt	5,81±1,67	6,24±1,64	6,54±1,66	0,021 **
kockázatvállalás megítélése a szervezetben – észlelt	5,77±1,65	5,02±1,80	4,99±1,94	0,059 *
kockázatvállalás megítélése a szervezetben – elvárt	5,91±1,67	4,93±1,81	5,63±1,80	0,023 **

Forrás: saját készítés

4.5. A szervezeti méret szerint

Az eredmények értékelésekor szignifikáns eredményeket kaptunk (5. táblázat) a különböző méretű szervezeteknél dolgozó válaszadók esetében az alábbi függő változóknál:

- a kisméretű szervezetekben jelenik meg leginkább a beosztott-centrikus vezetői stílus, míg az ennél nagyobb méretű szervezetekben inkább feladatorientált a vezetési mód;
- a 10-49 fős szervezeteknél válaszolták a kitöltők leghatározottabban, hogy kihívást jelentő feladatokat gyakran kapnak, ezzel szemben a legkisebb és legnagyobb méretű vállalatoknál ez az érték a legkisebb, bár valamivel az átlagos érték felett van;
- a válaszadók véleménye alapján a nagyobb méretű vállalatok esetében fokozottabban jelentkezik a szabályozott munkavégzés;
- leginkább a 2-9 fős szervezetekben végezik jókedvvel, játékosan a munkát, a 10-49 fős szervezetekben igaz ez a legkevésbé.

5. táblázat: A szervezeti méret szerinti különbségek

	0-9 fő	10-49 fő	50-249 fő	250 fő vagy több	p-érték
beosztott vs. feladat orientáció – észlelt	4,40±2,68	6,44±2,50	6,33±1,99	6,10±2,18	0,071 *
kapnak-e a dolgozók kihívást jelentő feladatot – észlelt	5,90±3,41	7,21±1,45	6,28±1,96	5,96±2,15	0,028 **
a munkavégzést szabályok határolják be – észlelt	5,10±2,47	5,26±1,89	6,73±1,77	6,58±2,05	0,000 ***
humor, játékoság jellemzi a munkavégzést – észlelt	6,00±2,50	4,33±2,33	5,26±2,21	5,54±2,15	0,031 **

Forrás: saját készítés

5. Következtetések és javaslatok

Kutatásunk eredményeként kiderült, hogy mind az öt vizsgált aspektusból eltérés mutatkozik a kapott válaszokban, az (innovatív) szervezeti kultúra megítélése tehát közel sem homogén. A legtöbb eltérést az iskolai végzettséget alapul véve mutathattuk ki. Az innovatív szervezeti kultúrával kapcsolatos attitűdöket legnagyobb mértékben tehát az iskolázottság befolyásolja, és ezt érdemes az innovatív szervezetek vezetőinek is figyelembe vennie a szervezeti kultúrát (is) érintő vezetői döntések meghozatalakor. Ugyanakkor mindössze egyetlen érték tekintetében mutatkozott véleménykülönbség a nemek szerinti bontásban. Úgy tűnik tehát, hogy a nők és a férfiak gondolatai és elvárásai meglehetősen egybevágnak az innovatív szervezeti kultúrát illetően. A két nem szervezeti kultúrával kapcsolatos

véleményazonosságát némileg alátámasztja egy korábbi, hasonló kutatás is, mely során a rendvédelmi szervek kultúrája került görcsö alá az állomány női és férfi tagjainak véleményét ütköztetve. A kutatás során vizsgált 12 értékdimenzióból szintén csupán egynél mutatkozott eltérés a férfi és a női válaszadók véleménye között, jóllehet az a szabályozottság, a kontroll kívánt szintjét érintette, mely az állomány hölgy tagjainál volt magasabb. (Pirger 2016)

Köszönetnyilvánítás

Jelen publikáció az „EFOP-3.6.1-16-2016-00018 – A felsőoktatási rendszer K+F+I szerepvállalásának növelése intelligens szakosodás által Sopronban és Szombathelyen” című projekt támogatásával valósult meg.

Irodalomjegyzék

- DENISON D. R. (1990): Corporate culture and organizational effectiveness. New York: John Wiley & Sons, 267 p.
- HOFSTEDE G. (1991): Cultures and Organizations. Maidenhead: McGraw-Hill, 561 p.
- KONG-SENG L. - YUSOF N. A. (2011): Organizational Culture and Innovation Adoption/Generation: A Proposed Model. World Academy of Science, Engineering and Technology, (58) 268–273. p.
- KOTTER J. P. - HESKETT J. L. (1992): Corporate culture and performance. New York: The Free Press, 214 p.
- PIRGER T. (2016): A rendvédelmi szervek hivatásos állományú dolgozóinak véleménye a szervezeti kultúráról nemek szerinti bontásban. Belügyi Szemle, 64 (2), 57–66. p.