

KÖZTULAJDONÚ GAZDASÁGI TÁRSASÁG SZERVEZETI KULTÚRÁJA ÉS MUNKAVÁLLALÓI ELKÖTELEZETTSÉGE

ORGANIZATIONAL CULTURE AND EMPLOYEE COMMITMENT OF A PUBLIC-OWNED COMPANY

A tanulmány célja egy megszűnt köztulajdonú gazdasági társaság szervezeti kultúrájának és munkavállalói globális elkötelezettségének feltárása. Az OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument) módszerrel és OCQ (Organizational Commitment Questionnaire) kérdőívvel végzett kutatás eredményeit a szervezet belső kontrollrendszere fejlesztéséhez tervezték felhasználni a szerzők, ez azonban a társaság beolvadásával meghiúsult. A kérdőíves megkérdezés, a szükséges adattisztítás és statisztikai próbák elvégzése után összesen 464 kitöltést elemeztek. Előzetes és helyes feltételezésük szerint a köztulajdonú gazdasági társaságnál a hierarchia szervezeti kultúrája a domináns. A munkavállalók ezt kevésbé tartják kívánatosnak, ugyanakkor a piac, az adhokrácia és a klánkultúra esetében a jelenlegi és az ideálisnak tartott állapot megegyezik. A globális elkötelezettség nagyjából közepes. Indokolt lenne a vizsgálatot a beolvasztó szervezetben is elvégezni, és összekötni azzal, hogy a szervezet fejlesztése során a belső kontroll eszközeivel hogyan lehetne támogatni a munkavállalók globális elkötelezettségének növelését, illetve azzal, hogy a társaság a kívánatosnak tartott kultúrátípus irányába változzon.

Kulcsszavak: belső kontrollrendszer, szervezeti kultúra, hierarchia, globális elkötelezettség, kérdőív

The aim of the study is to explore the organizational culture of a dissolved public company and the global commitment of its employees. The results of the research, which were carried out using the OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument) method and the OCQ (Organizational Commitment Questionnaire), were planned to inform the development of the organization's internal control system; however, this plan was disrupted by the company's merger. According to the authors' preliminary and justified assumption, the organizational culture of the hierarchy is dominant in the case of a publicly owned company. Employees consider this to be less desirable, but in the case of the market, adhocracy, and clan culture, the current state and the state considered ideal are the same. Global engagement is roughly average. It would be reasonable to conduct the examination within the merging organization as well.

Keywords: bureaucratic culture, organisational commitment, questionnaire, compliance management

Finanszírozás/Funding:

A szerzők a tanulmány elkészítésével összefüggésben nem részesültek pályázati vagy intézményi támogatásban. The authors did not receive any grant or institutional support in relation with the preparation of the study.

Szerzők/Authors:

Dr. Szabó Tibor^a (szabo.tibor@wsne.hu) egyetemi docens; Bardóczy Tibor^b (tibor.bardoczy@uni-corvinus.hu) PhD-hallgató

^a Wekerle Sándor Nemzetközi Egyetem (Wekerle International University) Magyarország (Hungary); ^b Budapesti Corvinus Egyetem (Corvinus University of Budapest) Magyarország (Hungary)

A cikk beérkezett: 2025. 02. 25-én, javítva: 2025. 05. 26-án, 2025. 06. 04-én, 2025. 09. 21-én és 2025. 11. 10-én, elfogadva: 2025. 11. 17-én.

The article was received: 25. 02. 2024, revised: 26. 05. 2025, 04. 06. 2025, 21. 09. 2025 and 10. 11. 2025, accepted: 17. 11. 2025.

Copyright (c) 2026 Corvinus University of Budapest, publisher of Vezetéstudomány / Budapest Management Review. This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

A köztulajdonú gazdasági társaságok működését leg-erősebben a belső kontrollrendszer szabályozza. A köztulajdonú gazdasági társaságok belső kontrollrendszerét alapvetően a compliance menedzsment elvei ihlették, mely fogalma szerint „*azon folyamatok összessége, amelyek célja, hogy biztosítékot nyújtson a szabályszerű, eredményes és hatékony működés, valamint a megbízható beszámoló elérésére. Ezt a célt a szervezet a szabályszerűtől eltérő tevékenység vagy eredmény megelőzése, feltárása, korrekciója révén próbálja elérni. A compliance menedzsment minden szinten és értelemben a gondos munkavégzést támogatja, a belső folyamatok kialakításától elkezdve, a minőségellenőrzésen keresztül a szervezeti kultúráig*” (Benedek, 2024, p. 30). A megfelelő méretű köztulajdonú gazdasági társaságokra meghatározott belső kontrollrendszert a jogszabály az alábbiak szerint írja körbe:

„*A köztulajdonban álló gazdasági társaság első számú vezetője olyan belső kontrollrendszert alakít ki és működtet, amely a jogszabályi kötelezettségeknek való tudatos megfelelés, a kockázatok kezelése és a tárgyilagos bizonyosság megszerzése érdekében azt a célt szolgálja, hogy a köztulajdonban álló gazdasági társaság a) a működése és gazdálkodása során a tevékenységét gazdaságosan, hatékonyan és eredményesen hajtsa végre, b) az elszámolási kötelezettségeit teljesítse, c) megvédje az erőforrásait a veszteségektől, károktól és nem rendeltetésszerű használatától, d) működésével kapcsolatosan megfelelő, pontos és naprakész információ álljon rendelkezésre, e) biztosítsa a jogszabályi előírásoknak megfelelő, szabályozott, átlátható és etikus működését, f) védje a tulajdonos(ok) és az ügyfelek érdekeit, g) kezelje a köztulajdonban álló gazdasági társaság kockázatait, különös tekintettel az integritás kockázatokra*” (Jogszabály/A, 2019).

A belső kontrollrendszert meghatározó szabályozó csomag nagyjából öt éve alakult ki és az érintett cégek minden lényeges működési elemére hat. A törvényből, kormányrendeletből, kézikönyvből és irányelvből álló több száz oldalas dokumentumhalmaz öt pillérré 1) kontrollkörnyezet, 2) integrált kockázatkezelési rendszer, 3) kontrolltevékenységek, 4) információs és kommunikációs rendszer, 5) nyomon követési rendszer (monitoring) építi a helyes vállalati működés szabályait. Az első ezek közül a megfelelő kontrollkörnyezet kialakítása: megfogalmazása szerint olyan kontrollkörnyezetet kell kialakítani, amelyben az etikus működést és a jogszabályoknak való megfelelést célul kitűző szervezeti kultúra jön létre (Nemzeti Fejlesztési Minisztérium, 2021). Magának a kontrollkörnyezetnek is hangsúlyozza fontosságát, hiszen az adja meg az egész szervezet működésének a kereteit, fekteti le a szervezeti kultúra alapkövét (Nemzeti Fejlesztési Minisztérium, 2021). A szervezeti kultúra fontosságát a már idézett Irányelv, a belső kontrollrendszer ötödiként meghatározott alapelve, a nyomon követési rendszer (monitoring) szempontjából is meghatározónak tartja. Álláspontja szerint a belső kontroll monitoringfolyamatainak eredményes és hatékony működéséhez alapfeltétel, hogy azt megfelelően támogassa a szervezeti kultúra és struktúra (Nemzeti Fejlesztési Minisztérium, 2021).

A szabályozó csomag szerint a belső kontrollrendszert megfelelően támogató szervezeti kultúra kialakításának fő felelőse a köztulajdonú gazdasági társaság első számú vezetője (Jogszabály/B). A szervezeti kultúra fejlesztése érdekében a szervezet második védelmi vonalába sorolt megfelelési szervezeti egység tehet javaslatot. E mellett a harmadik védelmi vonalba sorolt belső ellenőrzési szervezet nyújt bizonyosságot a szervezeti kultúra megfelelőségéről és szintén javaslatokat tesz a szervezeti kultúra fejlesztésére (Nemzeti Fejlesztési Minisztérium, 2011).

Az említett Kézikönyv a szervezeti kultúra jelentőségét olyan fontosnak véli, hogy 276 oldalán összesen 40-szer tesz említést arról. A számos, többnyire annak fejlesztését és a szervezeti kultúrának a jó működés alapját hangsúlyozó említés jól példázza, hogy a köztulajdonú gazdasági társaságok működése szempontjából meghatározó fontosságúnak tartja a szervezeti kultúra fejlesztését. Ennek okát Voszka Éva nyomán abban látjuk, hogy „*az állami vállalatok piaci típusú viselkedését akadályozó tényezők mindegyike visszavezethető a törvényi keretek meghatározásán és azok betartásának ellenőrzésén túllépő, rövid távú hatalmi érdekeket követő politika közvetlen befolyásra*” (Voszka, 2005, p. 20). Megoldásnak a *hiteles elkötelezettséget* nevezi meg. A hiteles elkötelezettség (credible commitment) nemcsak a tulajdonjogok biztonságának alapvető kategóriája, hanem perdöntő jelentőségű a vállalatok költségvetési korlátjának alakulásában és általában az állami vállalatok irányításának számos rész kérdésében is (lásd például Kornai, 1980, pp. 602-604, 1993, pp. 171-172; Schaffer, 1989; Dewartipont & Maskin, 1995). Közgazdasági megfontolások mellett, az állami vállalat menedzselésének tekintetében kívánatosnak tartja, hogy „*(...) tevékenysége és a menedzsment eredményessége más vállalatokéval összehasonlíthatóvá váljon, a tulajdonos képviselőit és a menedzsmentet ne a politikai piac szabályai szerint nevezzék ki és váltsák le, mindennek következtében a vállalatvezetők ösztönzése és ellenőrzése az egyértelmű célokhoz igazodva, a piaci információkat is felhasználva erős legyen*” (Voszka, 2005, p. 20).

A fentiekből kiindulva határoztuk el, hogy egy köztulajdonú gazdasági társaságként működő szolgáltató vállalat szervezeti kultúráját és munkavállalói elkötelezettségét vizsgáljuk annak érdekében, hogy a belső kontrollrendszer fejlesztéséhez megfelelő javaslatokat lehessen tenni. A vizsgálat után a belső kontrollrendszer eszközeit, módszereit, eredményeinek visszacsatolását érdemes úgy változtatni, hogy az minél inkább az említett hiteles elkötelezettséget elősegítő szervezeti kultúra-formálást szolgálja. A vezetőknek tehát a szervezeti kultúra és az elkötelezettség feltárásával célszerű további szervezeti fejlesztési lépéseket megfogalmazniuk, továbbá a szervezeti kultúra és ezzel összefüggésben a belső kontrollrendszer fejlesztési irányaira, a munkavállalói elkötelezettség növelésére javaslatot tenniük. A szervezeti kultúra felmérését ezért munkavállalói elkötelezettségméréssel egészítettük ki. Az ún. globális elkötelezettséget mérő OCQ-kérdőívre adott válaszokkal pillanatképet kaphatunk például arról, hogy a szervezet beolvadása után milyen mértékben

érdemes a korábbi szervezet értékeit, normáit megőrizni. Időközben ugyanis döntés született a szervezet beolvadásáról, így a kutatás eredményeit már annak figyelembevételével értékeltük.

A szakirodalmi áttekintés után kérdőívvel mértük fel a munkavállalók szervezeti kultúrával és elkötelezettséggel kapcsolatos véleményét. A szervezeti kultúra vizsgálata során az OCAI-módszert, a Quinn-féle versengő értékek modellt alkalmaztuk, az elkötelezettségvizsgálathoz a már említett OCQ-kérdőívet. A levont következtetéseket összefoglaltuk, különös tekintettel arra, hogy a köztulajdonú gazdasági társaság másik köztulajdonú gazdasági társaságba olvadt be.

Milassin (2009) tanulmányában a vezetés és szervezés területére vonatkoztatott konkrét kultúrakutatásokból az értékalapú kultúrakutatásokat és a cselekvéseméleti kultúrakutatásokat mutatta be. Összehasonlító elemzéséből azt a következtetést vontuk le, hogy értékalapú kutatási módszertant kell keresnünk, mely leginkább alkalmas arra, hogy olyan kultúrátípust, -típusokat mutasson be, melyek esetében a fejlesztéshez a belső kontrollrendszer eszközeit alkalmazni lehet. Választásunkat szintén segítette, hogy Toarniczky (2006) tanulmányában a szervezeti kultúra kulcsdimenzióit határozta meg, figyelemmel a kérdőíves felmérések szerepére a szervezeti kultúra-kutatásokban. A tanulmány külön is említi az OCAI-módszertant, mint értékeket vizsgáló kategorizálót, illetve kitért arra, hogy az alkalmazott kérdőív a hatékonyan működő szervezetek jellemzőit azonosítja. A szervezeti kultúra-kutatást követően a belső kontrollrendszer alkalmas változtatása volt célunk azért, hogy a szervezet hatékonysága nőjön. Az OCAI-t ezért választottuk, ezt a szerző kutatása is megerősítette.

A köztulajdonú gazdasági társaságokra kifejlesztett belső kontrollrendszer eredeti célja ugyanakkor nem a New Public Management (NPM) (Szabó, 2008) szokásos eszköztárának támogatása. Inkább a bürokratikus koordináció eszközeivel annak elősegítése, hogy a menedzseri önállóság növekedése, ne a közösségi érdek érvényesítésének álarcá mögé rejtett, járadékvadász önérdékkövetés megkönnyítéséhez és a vezetői pozíciók stabilitásához vezessen, hanem ellenkezőleg. A köztulajdonú gazdasági társaságok belső kontrollrendszerének célja sokkal inkább az, hogy a tulajdonosi jogokat gyakorló politikai döntéshozók hatalmi helyzete és a hierarchia által elősegített beavatkozási lehetőség korlátozza a vállalatvezetők diszkrecionális elhatározásait. Ennek értelmében nem annak feltételrendszerét segít megteremteni, hogy a köztulajdonú gazdasági társaságok a piaci szervezetekhez hasonlóbbá váljanak az alkalmazott menedzsmenttechnikák és -elvek tekintetében. Pusztán arra törekszik, hogy a köztulajdonú gazdasági társaság – legyen annak tulajdonosa bármilyen állami szerv – egységes elvek és gyakorlat alapján működjön, és e működés úgy legyen ellenőrizhető, hogy az ellenőrző szervnek ne kelljen átértenie a társaság működésének minden összefüggését, koncentrálhasson a jól megragadható kritériumokra és folyamatszabályokra. A gyakorlatban ez azt jelenti, hogy a többszáz oldalas, a köztulajdonú gazdasági társaságokra kifejlesztett

szabályozási és alkalmazási csomag alapvetően a közszolgáltatókra érvényes hagyományos szabályok mentén tervezi azok működését jobbra tenni.

Ilyen értelemben a piaci logikájú működés elvei a köztulajdonú gazdasági társaságokra kialakított belső kontrollrendszer szabályozó csomagban kevésbé jelennek meg, az eredmények értékelésekor ezt figyelembe kell venni. A köztulajdonú gazdasági társaságnál mintegy öt éve működtetett belső kontrollrendszer ezért valamilyen hatással minden bizonnyal volt a szervezeti kultúrára, különös tekintettel arra, hogy szemléletében nem tér el az állami vállalatokra évtizedek óta alkalmazott irányítási rendszerektől.

A vizsgált köztulajdonú gazdasági társaság olyan ágazati környezetben működik, ahol nagyon fontos a biztonságos működés, a hibalehetőségek kizárása. Ennek megfelelően a köztulajdonú gazdasági társaságra egyszerre több száz jogszabály, egyéb jogi eszköz, belső szabályozás vonatkozik. A piachoz kevésbé kell alkalmazkodnia, a versenynek nem kitett, illetve még az ágazaton belül is különleges, egyedi szolgáltatást nyújt. A külső környezet tekintetében legerősebben a szolgáltatásminőség gyengesége, a „value-for-money elv” hat. Azaz az, hogy más, elsősorban személyi tulajdonú közlekedési eszközök jobb színvonalon szolgálatnak. Ezek azonban drágák, és tömegek szállítására alkalmatlanok. A vizsgált köztulajdonú gazdasági társaság bevételeinek mintegy 10-15 százaléka származik a szolgáltatás vevőitől, így azok nyomása csekély – a nyomott árak miatt többségükben fel sem merül helyettesítő szolgáltatás vásárlása.

A hagyományok szerint sokféle külsőséggel is jelzi a szervezet egyedi jellegét (egyenruha, színválasztás stb.). Ezért nem feltételeztük, hogy a szervezeten belül jellegzetes szubkultúrák alakultak ki, melyek markánsan térnek el a domináns kultúrától.

A kérdőíves kutatás időpontjában a vizsgált köztulajdonú gazdasági társaság forgalma mintegy 34 milliárd forint, foglalkoztatottjainak létszáma 1250 fő körüli volt.

Szakirodalmi áttekintés

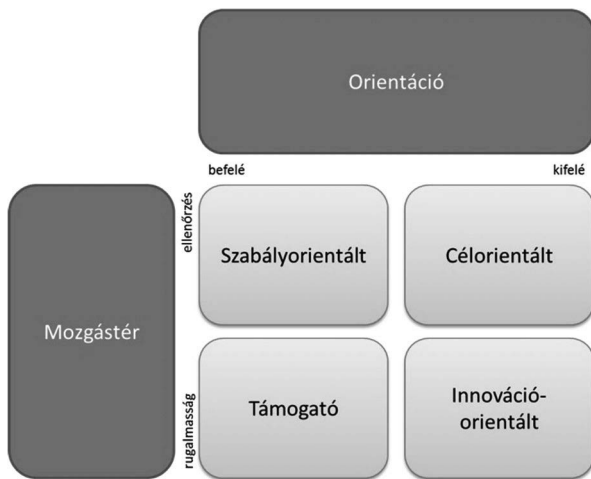
Szervezeti kultúra

A kultúrátropológiák bizonyos jellemvonások mentén csoportosítják a szervezeti kultúrákat, ezek közül az egyik legismertebb a Robert Quinn által kidolgozott „versengő értékek” modell (Quinn & Rohrbaugh, 1983), amelynek alapja, hogy a szervezetek hosszú távon milyen értékek figyelembevétele mellett törekszenek hatékonyságuk növelésére (Spilák & Kosztyán, 2019). Az elmélet két dimenzió, a hatékonyság és az orientáció mentén csoportosítja a kultúrákat. A hatékonyság egyik pólusa a rugalmasság és a dinamizmus, míg a másik a stabilitás, a rend és a kiszámíthatóság. Orientáció tekintetében megkülönböztette a belső integrációt, egységességet, valamint a külső orientációt, amely a differenciáltságra és a versengésre teszi a hangsúlyt (Heidrich, 2001) (1. ábra).

E kultúrátropológiát a továbbiakban Kozák és Dajnoki tanulmánya (2021) alapján ismertetjük. A két dimenzió négy végpontja mentén a klán (támogató kultúra),

1. ábra

A Quinn-féle kultúrák



Forrás: Cameron & Quinn (1999) alapján saját szerkesztés

az adhokrácia (innovációorientált kultúra), a hierarchia (szabályorientált kultúra) és a piac (célorientált kultúra) kultúrátípusokat határozta meg. A klánkultúra a belső folyamatokra figyel, ugyanakkor rugalmas és dinamikus. Barátságos munkahelyi légkör és családias kapcsolatok jellemzik. A vezetőkre mentorként tekintenek, a szervezetet a lojalitás és a hagyományok tartják össze, a dolgozói elkötelezettség magas. Hisznek az emberierőforrás-fejlesztés hosszú távú megtérülésében, a csapatmunkában, a részvételen alapuló vezetésben, az információk megosztásában és a konfliktusok konszenzuson alapuló megoldásában. A legfontosabb értékeknek a kooperációt, a humort, a nyitottságot és az egyenlőséget tartják. Az adhokráciakultúrát a kifelé irányulás és a rugalmasság, valamint a dinamizmus jellemzi. Vállalkozó szellemű, kockázatvállaló, kreatív munkahely. A vezetőkre innovátorként és kockázatvállalóként tekintenek, a szervezetet a fejlődés és az innováció iránti vágy tartja össze. A hosszú távú növekedés a cél, új erőforrások megszerzése által akarnak az élvonalra törni. A sikert az egyediséggel mérik, támogatják a munkavállalók egyéni törekvéseit, ötleteit és szabadságát. A legfontosabb értékek a kísérletezés, a kreativitás, a rugalmasság és az autonómia. A hierarchiakultúrát a befelé fordulás és stabilitás, kiszámíthatóság jellemzi. Formalizált és strukturált munkahely, erős a belső szabályozottság. A vezetőkre koordinátorokként és hatékony gondolkodóként tekintenek. A legfontosabbnak a zökkenőmentes működés fenntartását tartják, formális szabályok és politikák tartják össze a szervezetet. Sikerkritériumként tekintenek a megbízhatóságra, az előrelátó ütemezésre és a költségek alacsony szinten tartására. Biztos munkahely, kiszámíthatóság jellemzi. A legfontosabb értékek a takarékoság, az engedelmesség, a logikus gondolkodás és az óvatosság. A piackultúrára a kontroll, az ellenőrzés magas foka és a kifelé irányultság jellemző. Az eredmények maximalizálására nagy hangsúlyt helyező munkahely, a dolgozók versengő beállítottságúak és célorientáltak. A vezetők élenjárók és versenyszelleműek, a hírnév és a siker ösztönzi őket. A

győzelem iránti vágy tartja össze a szervezetet, a hosszú távú cél a versenyképesség fenntartása és a mérhető célok elérése. Sikerkritériumnak a minél nagyobb piaci részesedést és az újabb piacokra való bejutást tartják, versenyképes árakban és piaci vezető szerepben gondolkodnak. A legfontosabb értékek az asszertivitás, a szorgalom és a kezdeményezőkézség (Quinn, 1988; Cameron & Quinn, 2006; Burchell, 2007).

A közszférát érintő újabb kutatások során lengyel egészségügyi szolgáltatókat vizsgáltak (Domańska-Szaruga et al., 2024). Következtetéseik szerint e szervezetekben a hierarchia és a klánkultúra dominál, működésüket magas formalizáltság és a zavartalan működést biztosító eljárások sokasága jellemzi. Ezzel együtt barátságos munkahelyek, ahol az emberek szívesen együttműködnek egymással. Nagy hangsúlyt fektetnek az alkalmazottak fejlesztésére és bevonására, amely attitűdök csökkentik a vállalkozói tevékenység vállalása és a piaci versenyzés kockázatát. A mérhető pénzügyi célok elérése, a terjeszkedés és a verseny nem jellemző, különösen az állami szervekre. Boufounou és szerzőtársai a görög külügyminisztérium szervezeti kultúráját vizsgálták (Boufounou et al., 2024). A cikk szerint az uralkodó kultúrát a hagyományok, a hierarchia és bürokrácia jellemzi, az alkalmazottak a kezdeményezőkézséget korlátozzák, és ellenállnak a strukturális változásoknak. Jelentős különbségek mutatkoznak azonban a jelenlegi kultúra és a vágyott jövőbeli kultúra között. Míg a jelenlegi kultúra a bürokrácia felé hajlik, az alkalmazottak a támogató és a vállalkozói kultúra irányába törekednek. Az életkor és az iskolai végzettség jelentős befolyásoló tényező: az idősebb alkalmazottak a célorientáltságot részesítik előnyben, a magasabban képzettek a vállalkozói kultúrákat helyezik előtérbe. A vezető beosztású alkalmazottak a támogató kultúra felé hajlanak, a menedzserek a célorientált kultúrák felé. Rahman és szerzőtársai (2011) indonéz állami műszaki egyetemen végzett vizsgálata szerint a szervezet a klán- és a hierarchiakultúra jegyeit hordozza. Cieciora szerzőtársaival (2023) lengyel állami és nem állami egyetemek hallgatói által érzékelt szervezeti kultúrákat hasonlították össze. Egyik, leginkább jelentős megállapításuk, hogy a lengyelországi állami és nemállami felsőoktatási intézmények hallgatói a meglévő szervezeti kultúrát leginkább klánkultúrának érzik. E klánkultúra mellett jelentős az adhokrácia szerepe is, és fontos megállapításuk, hogy mindkét csoport számára ez a klánkultúra a kívánatosnak tartott. A cikk – támaszkodva a szerzők korábbi kutatásaira és a vonatkozó szakirodalomra – megállapítja, hogy az egyetemi polgárok körében a klánkultúra a legnépszerűbb, függetlenül a felsőoktatási intézmény finanszírozási forrásaitól. Az egyetemi polgárok nagyra értékelik az elkötelezettséget, a csapatmunkát és hosszú távú kapcsolatokat, ugyanakkor nem szívesen dolgoznak olyan körülmények között, mint az agresszív profitszerzési és versenypiaci kultúra, vagy a konzervatív, formalizált hierarchiakultúra. Heindrich és szerzőtársai (2022) tanulmányukban némileg eltérő következtetésekre jutnak. Összefoglaló megállapításaik szerint a PTE

Közgazdaságtudományi Karának oktatói rendre piacorientáltabbak, mint a BGE oktatói. Ezeket az eredményeket szerintük számos tényező befolyásolja, az egyik az, hogy az üzleti képzésekből történő jelentős állami kivonulás első hulláma révén a pécsi képzés viszonylag korán piaci viszonyok között találta magát, ami napi működésére és gazdálkodására is kihatott, és amelynek a szervezeti értékrendben és kultúrában is megjelent a hatása. Szabó Tamás és Molnár Edina Jász-Nagykun-Szolnok megye közigazgatási határán belül lévő állami szervezetek által foglalkoztatottak körében végzett kutatása (Szabó & Molnár, 2022) szerint a megkérdezett munkavállalók jelentős többsége hierarchiatípusú szervezeti kultúrában végzi mindennapi tevékenységét, ugyanakkor a klántípusú szervezeti kultúrát tartaná ideálisnak. Saját kutatásunkhoz fontos információt Balkova és Jambal (2023) cseh vállalatok körében végzett felmérése. A 962 vállalat körében végzett kutatás eredménye szerint az érzékelték közül a legerősebb a klánkultúra, amit a hierarchikus kultúra, a piaci kultúra és az adhokrácia követ. A kívánt kulturális keverék tekintetében a sorrend a klánkultúra, majd a hierarchikus, az adhokrácia és az utolsó a piaci kultúra. Az eredményekből az is kiderül, hogy minél nagyobb a cég, annál inkább szeretne klánkultúrát megvalósítani. Ezzel szemben Singh kutatása (2020) piaci kultúrát azonosított az indiai IT-szektorban. Lorincova szerzőtársaival arra jutott, hogy a szlovák kisvállalkozásoknál a klán vállalati kultúrára jellemző hatékonysági tényezőket, így a csapatmunkát, a kommunikációt, a lojalitást és a humán erőforrás-fejlesztést alkalmazzák. A közép vállalkozásokat azonban a hierarchikus vállalati kultúra uralja, amely a szabályozásra, az eljárásokra, a stabilitásra, az ellenőrzésre és az irányítás pontosságára helyezi a hangsúlyt (Lorincova et al., 2024). Mikusova szerzőtársaival (2023) azt kutatta, hogy a COVID-19 világvárvány hatással volt-e a cseh állami középiskolák szervezeti kultúrájának változására. A véletlenszerűen kiválasztott állami középiskolák tanáraitól érkezett válaszok szerint kezdetben a hierarchiakultúra volt az uralkodó, majd az adhokrácia és a piaci kultúra preferenciája jelentősen megnőtt, bár a hierarchia típusa továbbra is érvényesül. A válaszadók a jövőt a klánkultúrában látják. Dolgozatunkban a szervezeti kultúra és a munkavállalói elkötelezettség vizsgálatával egyaránt foglalkozunk, illetve megállapításaink elsősorban a hierarchiakultúrával, illetve a klánkultúrával függenek össze. Ezért figyelemre méltó Juhász és Krén (2024) kutatása, mely a vezetési stílus és a szervezeti kultúra összefüggéseit vizsgálta. Megállapításaik szerint a hierarchiakultúrában alacsony szintű a tranzakcionális vezetési stílus és inkább a transzformatív vezetési stílus érvényesül a munkatársak észlelése alapján. Szerintük mindez azzal függhet össze, hogy ebben a kultúrában a változás lassan, lépésről lépésre megy végbe, és ezért nagyobb teret kaphat a változás kezelésével összefüggő transzformáló vezetési stílus. A klánkultúrában ugyanakkor a vezetőket inkább transzformatívnek észlelik. Itt a változás lassúbb ütemű, ami kedvező körülmény a transzformáló vezetési stílusjegyek kibontakozásának.

Elkötelezettség

A munkavállalói elkötelezettséget OCQ (Mowday et al., 1979) módszere alapján mértük. A 15 kérdésből álló kérdőív az ún. globális elkötelezettséget méri az alapján, hogy a szervezeti tag mennyire azonosul a szervezettel által vallott értékekkel és normákkal, mennyire kész a nagy erőfeszítésre a célok elérése érdekében, és milyen erős benne a vágy a szervezeti tagság fenntartására. Az érvényességét tekintve az elkötelezettség pozitívan korrelál a megelégedettséggel, a munkahelyi igazságosság észlelésével és az LMX-szel (leader-member exchange) (Balogh, 2008). Az LMX a vezető és munkatárs kapcsolódásának formáját és minőségét leíró elmélet. A magas színvonalú kapcsolatokat általában magas szintű bizalom, az interakciók magas minősége, a támogatás és formális és informális jutalmak jellemzik (Anand et al., 2018; Martin et al., 2016; Dienesch & Liden, 1986). E kapcsolati minőség következménye, hogy a tagok túlteljesítik a munkaköri leírásban szereplő elvárt feladatokat (Liden et al., 1997; Wayne et al., 1997). A kultúra önmegerősítő funkciója miatt, ez a jó minőségű LMX-kapcsolódás mintázattá, csoportnormává válhat, és ezáltal hatással van pozitív módon a teljesítményre (Xenikou & Simosi, 2006; Walumbwa et al., 2011). Az LMX-kapcsolat mintát ad, amit a kultúra beépít, ismételtet és jutalmazza vagy bünteti tagjait, ha eltérnek tőle – azaz a szervezeti kultúra rutinná avaszsáldódik (idézi Németh, 2024).

Az Organizational Commitment Questionnaire (a továbbiakban OCQ) a szervezet iránti elkötelezettség definícióján alapul, annak mindhárom aspektusát figyelembe véve. A válaszadók a kérdésekre hétfokozatú Likert-skálán adhatnak választ, attól függően, hogy mennyire értenek egyet az adott állítással (1- egyáltalán nem értek egyet, 7- teljesen egyet értek).

Az OCQ-t 2563 fő bevonásával tesztelték, kilenc különböző állami és magánszervezetnél. A kérdőívek kitöltése után a szerzők statisztikai műveletekkel igazolták módszerük megbízhatóságát és érvényességét (standardizálták), illetve egyéb számításokat is végeztek (átlag, szórás stb.) Érdemes megjegyezni, hogy az átlagos elkötelezettség értéke kicsit a hétfokú skála közepe fölött volt, míg összességében az alacsony 4-től a magas 6.1-ig terjedtek a válaszok (lásd az 1. táblázatban).

A szerzők véleménye szerint az OCQ kérdései meglehetősen homogének és a kérdőívek eredményei pontos képet tudnak adni a szervezeti elkötelezettség mértékéről.

A közelmúlt kutatásai között megemlíthető, hogy OCQ-módszerrel jelenleg is vizsgálnak szervezeti elkötelezettséget, például a vietnámi általános iskolai és középiskolai tanárok körében (Van Tran, 2024). Szintén OCQ-módszerrel vizsgálták az amerikai pénzügyi szektor elkötelezettségét is (Goswami et al., 2024). De OCQ-módszert használtak például az angliai sportrendezvények önkénteseinek elkötelezettségvizsgálatához is (Renfree & West, 2021).

Gazdasági társaságokat Magyarországon OCQ-módszerrel nem vizsgáltak, így a szervezeti kultúrához

Az OCQ eredményei (átlag, szórás és belső konzisztencia) különböző foglalkozásúaknál

Tagok	Mintaelemszám	Átlag	Szórás	Belső konzisztencia (Cronbach – alfa)
Köztisztviselők	569	4,5	09	0,9
Egyetemi oktatók	243	4,6	1,3	0,9
Kórházi dolgozók	382	5,1	1,18	0,88
Banki alkalmazottak	411	5,2	1,07	0,88
Telefonos alkalmazott	605	4,7	1,2	0,9
Kutatók, mérnökök	119	4,4	0,98	0,84
Autós cég vezetői	115	5,3	1,05	0,9
Pszichiátriai dolgozók	60	4,0/3,5	1,00/1,00	0,82-0,93
Kiskereskedelmi dolgozók	59	6,1	0,64	NA.

Forrás: saját szerkesztés Mowday, Steers és Porter (1979) alapján

kapcsolódó elkötelezettségvizsgálatot elsősorban kísérletnek szántuk, kifejezetten azzal a céllal, hogy az érintett köztulajdonú gazdasági társaság belső kontrollrendszerének fejlesztéséhez – a szervezeti kultúra vizsgálatát kiegészítve – további információkat szerezzünk.

Szakirodalmi elemzésünkben megismert tényekből kiindulva az alábbi, szervezeti kultúrával kapcsolatos kutatási kérdéseket fogalmaztuk meg empirikus esettanulmányunkkal, a kiválasztott köztulajdonú gazdasági társasággal kapcsolatban.

1. Melyik szervezeti kultúramodellre hasonlít leginkább a köztulajdonú gazdasági társaság jelenlegi szervezeti kultúrája a Quinn-féle versengő értékek modellben?
2. Hogyan alakul az eltérés a megkérdezett munkatársak körében a szervezeti kultúra jelenlegi észlelése és a kívánatos állapota között?
3. Mekkora a dolgozói globális elkötelezettség a köztulajdonú gazdasági társaság szervezetében az OCQ-módszer szerint mérve?
4. Milyen a kapcsolat az észlelt és a kívánatosnak tartott szervezeti kultúra és az elkötelezettség, illetve az elkötelezettség egyes tényezői között?

Empirikus vizsgálataink megkezdése előtt – ismételten a szakirodalmi keretekre alapozva – azt az alapfeltételezést fogalmaztuk meg, hogy a köztulajdonú gazdasági társaság szervezeti kultúrájára leginkább a hierarchia jellemző. A hosszú távú gondolkodásban és a vezetői KPI-kben (azaz nem profitban vagy ügyfélelégedettségben) megjelenő mérhető célok miatt a klán és a piac gyengén érzékelhető, hatásuk ugyanakkor csekély. Feltételezésünket arra alapoztuk, hogy a köztulajdonú gazdasági társaság – különösen korábban, amíg tevékenységét nem érintette külön koordinációs szervezet létrehozása – olyan monopolhelyzetű szolgáltató, ahol a kínált szolgáltatás minőségére, feltételeire, az árra a szolgáltatónak nagyon erős a befolyása. A vizsgált társaság hagyományosan félkatonai szervezete és működési rendje a hierarchiaszervezet kulturális jegyeit erősíti. Különleges, gyakorlatilag helyettesíthetetlen szolgáltatást nyújt, monopóliumának megtörésére nincs szándék. Bevételei jórészt a tulajdonostól, állami szereplőtől származnak, vezetői kiválasztásában nagy szerepe van a lojalitásnak. Hasonlóan a hajdani szocialista vállalatokhoz

(Kornai, 1993) költségvetési korlátja puha, érzékenysége gyenge, árai határköltéségtől függetlenek, a piacról gyakorlatilag nem tud kilépni. A kereslet számára biztos, sőt számíthat névleges túlkeresletre, mely nem függ saját erőfeszítéseitől. Hatósági árai mellett nem szeretne több vevőt kiszolgálni, mint amennyit saját szolgáltatási korlátjának tekint.

Az elkötelezettség tekintetében – figyelemmel arra, hogy magyarországi gazdasági társaságokban OCQ-módszerrel mért kutatások nincsenek – pusztán arra voltunk kíváncsiak, hogy a vizsgált köztulajdonú gazdasági társaság esetében az ún. globális elkötelezettség mekkora.

Módszer a szervezeti kultúra mérésére

Kutatási kérdéseink megválaszolásához a kérdőíves megkérdezést, mint kvantitatív módszertant hívtuk segítségül. A köztulajdonú gazdasági társaság szervezeti kultúrájának felmérése érdekében a széleskörben használt és elfogadott Organizational Culture Assessment Instrument (továbbiakban: OCAI) kérdőívstruktúrát használtuk fel. A kérdőív elemein (kérdéscsoportonként) elvégeztük a belső megbízhatósági vizsgálatot, melyhez a Cronbach-alfa értéket vettük alapul.

Az OCAI-felmérést az említett, 15 kérdésből álló OCQ-elkötelezettségvizsgálattal összekötöttük.

A kétféle kérdéssort a köztulajdonú gazdasági társaság HR-igazgatóságán keresztül, e-mailben egyszerre küldtük ki. A kérdőívet LimeSurvey segítségével készítettük. 2024. április-május hónapokban lehetett kitölteni. A gyenge válaszadási hajlandóság miatt a kérdőívet háromszor is kiküldtük. A válaszadás önkéntes és anonim volt, a felvezető szövegben hangsúlyoztuk, hogy a kutatás alapvetően a szervezet fejlesztését szolgálja, a munkavállalók egyéni életkörülményeit rövid távon nem befolyásolja.

A szervezeti kultúra vizsgálatára irányuló kérdőív struktúrája a szakirodalom többsége által alkalmazott felépítést követte. Az általános demográfiai adatok megismerése után (életkor, beosztás, nem, munkaviszony kezdete és munkakör) az OCAI-módszerrel és az elkötelezettség kérdései következtek. Az OCAI-nál huszonnégy, a szervezet jelenlegi állapotára vonatkozó kérdést tettük fel a válaszadóknak, hat csoportra bontva, melyek: a szervezet domináns jellemzői (1), a szervezet jelenlegi vezetése (2), a szervezet jelenlegi HR-menedzsmentje (3), a szervezet

összetartó ereje (4), stratégiai prioritások (5), valamint az észlelt sikerkritériumok (6). Ezt követően megismételtük a feltett huszonnégy kérdést, ezúttal a kívánt (ideális) állapotra vonatkozóan. A módszerrel sokszázas elemszámot számláló adatbázis állt rendelkezésünkre, amely további elemzéseink alapjául szolgált.

A beérkezett válaszok adattisztítása után a következő lépés a válaszok Quinn-féle versengő értékek modell szerinti értékelése volt. A módszertan által meghatározott kérdéskategóriákat felhasználva írásos és vizuális formában is dokumentáltuk eredményeinket. Elemi matematikai műveletekkel állapíthattuk meg, melyik kultúrátípusra hasonlít leginkább a vizsgált köztulajdonú gazdasági társaság berendezkedése. Ennek segítségével adtunk választ kutatási kérdéseinkre.

Az előző lépésben felállított modellünk nemcsak a Quinn által meghatározott kultúrátípusokkal való kapcsolatot rajzolta ki, hanem annak elvégeztével a dolgozók globális elkötelezettségét is megvizsgáltuk.

Statisztikai elemzés

A statisztikai elemzés előkészítése után, a tesztek megkezdése előtt elvégeztük a minta normalitásvizsgálatát. Erre a célra a Shapiro-Wilk-féle normalitásvizsgálatot alkalmaztuk. A minta normál eloszlása esetén a Student-féle páros T-próbát alkalmazzuk, nem normál eloszlás esetén a Wilcoxon előjeles rangú tesztet.

Eredmények

Az említett statisztikai elemzések elvégzése előtt a kérdőívünk belső megbízhatóságát teszteltük. A megbízhatósági tesztet minden kultúrátípus jelenlegi és kívánt állapotára is elvégeztük. Így az eredmények rendre: klánkultúra – jelenlegi állapot ($\alpha = .99$), klánkultúra – kívánt állapot ($\alpha = .82$); adhocrácia – jelenlegi állapot ($\alpha = .98$), adhocrácia – kívánt állapot ($\alpha = .73$); piackultúra – jelenlegi állapot ($\alpha = .99$), piackultúra – kívánt állapot ($\alpha = .80$); hierarchia kultúrája – jelenlegi állapot ($\alpha = .99$), hierarchia kultúrája – kívánt állapot ($\alpha = .79$). A szakirodalom különféle szempontok szerint értékeli az eredményeket. Általánosságban elmondható, hogy az $\alpha \geq .90$ érték kiváló konzisztenciának számít. A jelenlegi állapotra vonatkozó kérdéseink között minden esetben legalább ekkora összefüggés volt. A kívánt állapotra vonatkozó kérdések között $.82 \geq \alpha \geq .73$ értékeket találtunk. Ezek ugyan alacsonyabbak, de a szakirodalom elfogadható kategóriába sorolja őket. Következésképpen állíthatjuk, hogy a kérdőívünk megbízható.

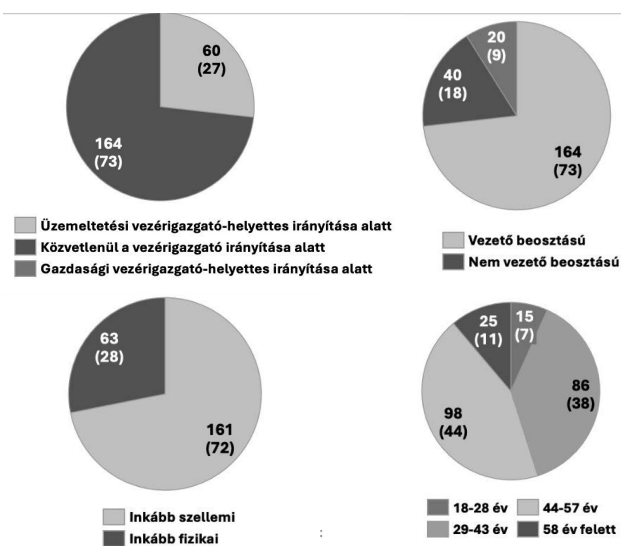
A kérdőívre összesen 757 válasz érkezett, ebből 464 (61,3%) választ használtunk fel a statisztikai próbákhoz. A fennmaradó 293 válasz (38,7%) olyan mértékben hiányos volt, amely akadályozta volna a statisztikai próbákat, így ezeket adattisztítási folyamat keretein belül megszürtük. A felhasznált 464 főből 246 (53%) fő részleges kitöltő volt, 218 (47%) fő teljesen kitöltötte a kérdőívet. Fontos kiemelni, hogy a felhasznált részleges kitöltések azonban nem okoztak gondot a statisztikai próbák elvégzésében. Ennek oka, hogy az adathiány olyan (főként demográfiai)

adatokban merült ki, melyeket nem használtunk fel az elemzés során. Működési terület szerint 360 (77,6%) fő tartozik az üzemeltetési vezérigazgató-helyettes irányítása alá, 66 (14,2%) fő közvetlenül a vezérigazgató irányítása alá, 38 (8,2%) fő pedig a gazdasági vezérigazgató-helyettes irányítása alá. 349 (75,2%) fő nemvezető beosztású munkavállaló, 115 (24,8%) fő pedig igen. Életkort tekintve 35 (7,5%) fő tartozik a 18-28 éves közötti korosztályba, 158 (34,1%) fő a 29-43 fő közötti korosztályba, 207 (44,6%) fő a 44-57 fő közötti korosztályba, valamint 64 (13,8%) fő 58 éves vagy afeletti.

A beérkezett válaszok közül (757 darab) azonban csak jóval kevesebbet tudtunk felhasználni az elkötelezettségvizsgálathoz. Azon kitöltők száma, akik a kérdésekre maradéktalanul válaszoltak, mindösszesen 224 fő. Így a teljes mintának csak a 29,6%-val tudtunk tovább számolni. Ebből működési terület szerint 164 fő (73,2%) dolgozik az üzemeltetési vezérigazgató-helyettes irányítása alatt, 40 fő (17,9%) közvetlenül a vezérigazgató irányítása alatt, 20 fő (8,9%) pedig a gazdasági vezérigazgató-helyettes irányítása alatt. Beosztás szerint 60 fő (26,8%) vezető beosztású, ameddig 164 fő (73,2%) nemvezető beosztású munkavállaló. Életkort tekintve 15 fő (6,7%) tartozik a 18-28 év közötti korosztályba, 86 fő (38,4%) a 29-43 év közötti korosztályba, 98 fő (43,8%) a 44-57 év közötti korosztályba, valamint 25 fő (11,1%) az 58 év feletti korosztályba. A munkakör tekintetében megállapíthatjuk, hogy 161 fő (71,9%) inkább szellemi, ameddig 63 fő (28,1%) inkább fizikai munkát végez (2. ábra).

2. ábra

A válaszadók leíró jellegű adatainak bemutatása



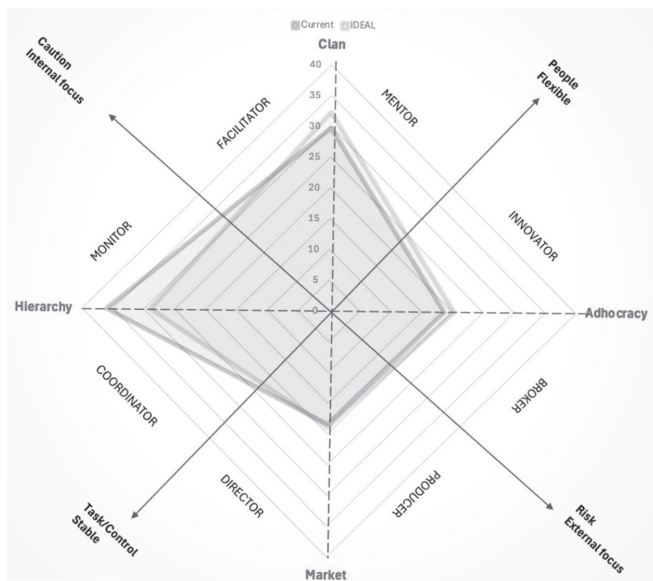
Forrás: saját szerkesztés

Az OCAI-felmérés

Első kutatási kérdésünk megválaszolásához a Quinn-féle versengő értékek modellre felépített vizuális modellt alkalmaztuk. A modell a jelenlegi és ideális állapot kérdéseire adott válaszerkékek átlagát veszi alapul, majd a kérdéseket a Quinn-által meghatározott négy kultúracsoportha kategorizálja, illetve vizuálisan is ábrázolja.

3. ábra

A jelenlegi (észlelt) és ideális kultúrátípusok a köztulajdonú gazdasági társaságnál



Forrás: saját szerkesztés

A 3. ábrán látható (ahol a világosszürke szín jelöli a jelenlegi (észlelt) állapotot, a sötétszürke szín pedig az ideális állapotot), miszerint a hierarchikus szervezeti kultúra a leginkább domináns, azonban ezek mellett megjelenik a klánkultúra és közepesen erős az adhokrácia és a piac kultúrája is. Ezzel megválaszoljuk első kutatási kérdésünket, mely a következő volt:

Melyik szervezeti kultúramodellre hasonlít leginkább a vizsgált köztulajdonú gazdasági társaság jelenlegi szervezeti kultúrája a Quinn-féle versengő értékek modellben?

Előzetes feltételezésünk szerint a köztulajdonú gazdasági társaságnál a hierarchia szervezeti kultúrája a leginkább domináns. Hipotézisünk helyes volt, amelynek következtében első kutatási kérdésünkre az alábbi választ adjuk: a vizsgált köztulajdonú gazdasági társaságnál a hierarchikus szervezeti kultúra a leginkább jellemző.

A 3. ábrából továbbá kiderül az is, miszerint egy helyen van jelentősebb eltérés a jelenlegi és az ideális állapot között, ez pedig a hierarchikus kultúránál található (a felállított 40-es skálán 7,1). Így ezeket a kérdéseket vizsgáljuk tovább.

A Shapiro-Wilk-féle normalitásteszt elvégzése után ($p < .001$; $W = 0.877$) megállapítjuk, hogy a teszt szignifikáns értéket vesz fel, így a továbbiakban a Wilcoxon-féle előjeles rangú tesztet használjuk. A statisztikai elemzés során a hat kérdéspárból négy kérdéspár vizsgálata eredményezett szignifikáns értéket, melyek az alábbiak.

Az első kérdéspár első állítása szerint „a szervezetről általánosan elmondható, hogy szabályozott és strukturált. A munkavállalók cselekedeteit formális előírások megfelelően szabályozzák.” A kérdéspár második állítása szerint ez lenne az ideális eset. A Wilcoxon előjeles rangú teszt szignifikáns eredményt mutatott ($z = 5.069$, $p < .001$).

A második kérdéspár első állítása szerint „a vezetési stílus jellemzője, hogy fontos a kiszámíthatóság, a

kapcsolatok stabilitása.” A kérdéspár második állítása szerint ez lenne az ideális eset. A Wilcoxon előjeles rangú teszt szignifikáns eredményt mutatott ($z = 4.233$, $p < .001$).

A harmadik kérdéspár első állítása szerint „a vezetésről elmondható, hogy támogatja a kiegyensúlyozott, szabályozott működést.” A kérdéspár második állítása szerint ez lenne az ideális eset. A Wilcoxon előjeles rangú teszt szignifikáns eredményt mutatott ($z = 7.187$, $p < .001$).

A negyedik kérdéspár első állítása szerint „a szervezet fontosnak tartja az állandóságot és a stabilitást, továbbá a hatékony (nem pazarló) működést.” A kérdéspár második állítása szerint ez lenne az ideális eset. A Wilcoxon előjeles rangú teszt szignifikáns eredményt mutatott ($z = 6.326$, $p < .001$).

A fentebb leírtak alapján megválaszolhatjuk második kutatási kérdésünket is, amely a következő volt:

Hogyan alakul az eltérés a megkérdezett munkatársak körében a szervezeti kultúra jelenlegi észlelése és a kívánatos állapota között?

A 3. ábrából, illetve a statisztikai vizsgálatból megállapíthatjuk, hogy a négy kultúrátípus közül csak a hierarchiánál található lényeges eltérés a jelenlegi és az ideális állapot között. Tekintettel az erősen szignifikáns értékekre a hierarchiára vonatkozó kérdéspárok kétharmadánál, láthatjuk, hogy a szervezet jelentősen hierarchizáltabban működik, mint azt a munkatársak szeretnék. Így második kutatási kérdésünkre az alábbi választ adjuk: a szervezet kultúrájában – a Quinn-féle kultúrátípológiák vonatkozásában – a piac, az adhokrácia és a klánkultúra esetében megegyezik a jelenlegi és az ideális állapot, azonban a szervezet túlzottan hierarchizált.

Az OCAI-felmérés elemzését elvégeztük vezetők, illetve nemvezetők szerinti bontásban, valamint fizikai és szellemi munkások bontásában is. Ennek eredményeit cikkünkben nem mutatjuk be, mert azok nem különböznek a megjelenített és ismertetett grafikontól.

Az elkötelezettség felmérése

Ebben a részben – Balogh doktori értekezése 5. mellékletében található elkötelezettségi kérdőív alkalmas átalakításával (Balogh, 2008) – 15 kérdést fogalmaztunk meg. Arra voltunk kíváncsiak, hogy a különböző dimenziókban mennyire elkötelezettek a köztulajdonú gazdasági társaság munkavállalói. A kérdésekre hétfokozatú Likert-skálán válaszoltak a következők szerint: 1- egyáltalán nem értek egyet, 2- részben nem értek egyet, 3- kissé nem értek egyet, 4- egyik sem, 5- kissé egyetértek, 6- részben egyetértek, 7- nagyon egyetértek.

Az OCQ-kérdőív ismertetése során bemutatott 1. táblázat szerinti értékek a 2. táblázat értékei szerint alakultak.

2. táblázat

Az OCQ-kérdőív eredményei

Tagok	Minta-elemszám	Átlag	Szórás	Belső konzisztencia (Cronbach - alfa)
Munkavállalók	224	4,2	1,67	0,54

Forrás: saját szerkesztés

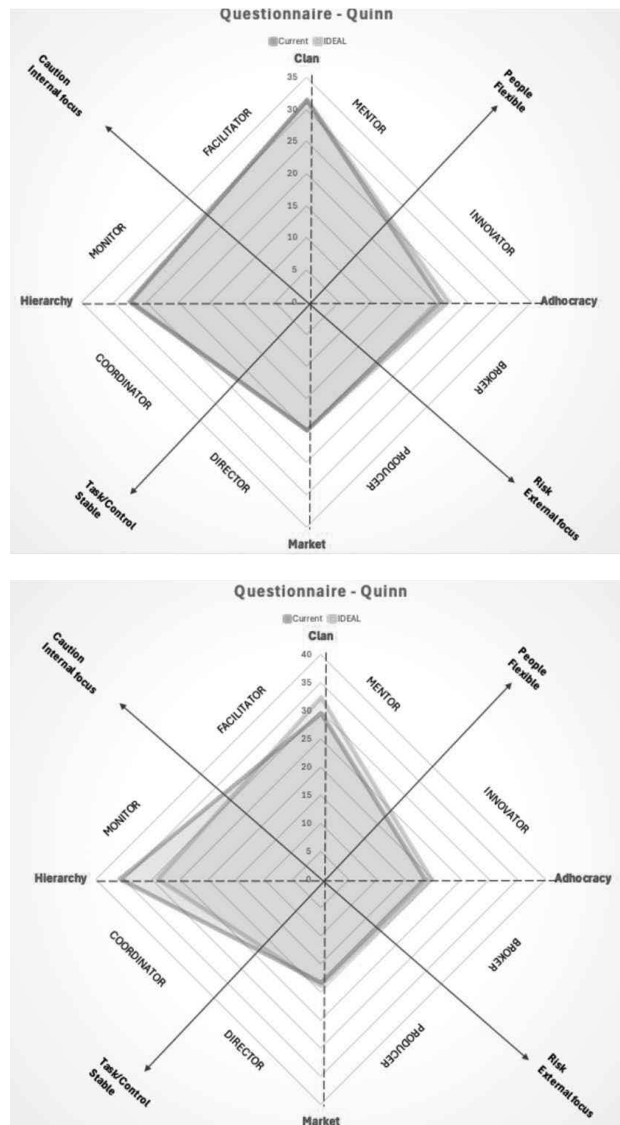
Az eredmények az átlag és a szórás tekintetében nem mutattak jelentős eltérést Balogh (2008) elemzésétől, azonban kiemelendő a kérdéssorunk gyenge belső konzisztenciája ($\alpha = .54$). Ennek több oka is lehet, többek között az alacsony elemszám, vagy a kérdések alacsony száma, illetve az alacsony válaszadási hajlandóság. Az elkötelezettségre vonatkozó kérdések a kérdéssor végén voltak, feltételezhetjük, hogy az amúgy sem nagy kedvvel válaszolók már nem fordítottak kellő figyelmet e kérdések tanulmányozására. Ennek ellenére láthatjuk, hogy harmadik kutatási kérdésünkre (Mekkora a dolgozói globális elkötelezettség a vizsgált köztulajdonú gazdasági társaság szervezetében az OCQ-módszertan szerint mérve?) a válaszuk az, hogy közepes, hiszen átlagos 4.2-es elkötelezettséggel számolhatunk, a hetes skálán mérve. A közepes elkötelezettségben az is közrejátszhatott, hogy a kérdőív kitöltési időszakában már ismertek voltak a beolvadást szorgalmazó külső elképzelések, illetve a társaság 2016-os tulajdonosváltása óta a harmadik (2024 októberében leváltott) vezérigazgató állt a szervezet élén. A gyenge belső konzisztencia miatt ezt az adatsort nem elemezzük tovább.

A fentiek figyelembevételével próbáltunk kapcsolatot keresni az elkötelezettség és az érzékelt, illetve kívánatosnak tartott szervezeti kultúra között. Ennek megfelelően megvizsgáltuk, hogy a közepesnél gyengébb (1, 2, 3 értéket adott), illetve erősebb (5, 6, 7 értéket adott) elkötelezettségű munkavállalók tekintetében milyen az érzékelt, illetve kívánatos szervezeti kultúra. Az eredményeket a 4. ábra szemlélteti.

Az elkötelezettség és a szervezeti kultúra közötti kapcsolatot vizsgálva azt láthatjuk, hogy az átlagosnál elkötelezettebb munkavállalókat jobban zavarják a szervezet merevségével és befelé fordulásával kapcsolatban érzékelték, és – figyelemmel tehát a szervezetért tenni akarásuk erősebb mivoltára – jóval inkább szeretnének klánkultúrában dolgozni.

Az elégedettségi kérdőív során nyert adatok kapcsán elvégeztünk néhány függetlenségvizsgálatot bizonyos kérdéspárok esetében, hogy megnézzük, található-e valamilyen összefüggés az adott tényezők között. A függetlenségvizsgálatokat χ^2 -próbaival végeztük el. A χ^2 -próba használatával diszkrét vagy folytonos változók közötti kapcsolatot lehet vizsgálni. Abban az esetben, ha nincsen sztochasztikus kapcsolat a változók között, elfogadjuk a H_0 hipotézist, ellenkező esetben a H_1 hipotézist fogadjuk el. Ezt úgy állapítottuk meg, hogy megnéztük, hogy a számított vagy a kritikus χ^2 érték a nagyobb. Ha a számított érték nem haladta túl a kritikus értéket, akkor nincs kapcsolat a két tényező között. Amennyiben van kapcsolat a két választott változó között, akkor meg kell vizsgálni, hogy az milyen erős. Ezt fejezi ki a Cramer-féle asszociációs együttható, amely egy olyan mutató, mely két minőségi ismérv közötti kapcsolat szorosságát mutatja. Az együttható értéke a 0-tól 1-ig terjedő intervallumon helyezkedik el, ahol a 0 fejezi ki azt, ha nincs kapcsolat a két ismérv között és az 1 felé haladva erősödik a kapcsolat.

Kapcsolat az elkötelezettség, az érzékelt és a kívánatos állapot szerint (balra: érték= 1,2,3, jobbra: érték=5,6,7)



Forrás: saját szerkesztés

A kritikus értékek megállapításához 10%-os szignifikanciaszintet választottunk.

A hipotéziseket általánosságban a következőképpen fogalmaztuk meg:

- H_0 : X és Y függetlenek egymástól,
- H_1 : X és Y nem függetlenek egymástól.

A Cramer-féle asszociációs együttható kiszámítása a következő képlet segítségével oldható meg:

$$c = \sqrt{\frac{\chi^2_{szám}}{N(q-1)}}$$

- ahol c a Cramer-féle asszociációs együttható,
- N a minta elemszáma (224),
- q a két tényező közül a kevesebb opcióval rendelkező tényező opcióinak száma.

Adatsor-párok, melyekben a számított χ^2 érték meghaladta a kritikus értéket, vagy éppen nem érte el

	<i>Az X és Y tényezők</i>	<i>számított χ^2</i>	<i>kritikus χ^2</i>	<i>DF</i>	<i>c</i>
X	Kor	29,898	10,0	18	0,211
Y	Számomra ez a létező legjobb munkahely, ahol dolgozhatok				
X	Kor	11,734	10,0	18	0,132
Y	Gyakran nem értek egyet a szervezet munkavállalókkal kapcsolatos politikájával (jutalmazás, felvétel, előrejutás stb.)				
X	Kor	19,263	10,0	18	0,376
Y	Készen állok arra, hogy az általában elvártnál jóval nagyobb erőfeszítéssel dolgozzak, hogy hozzásegítsem szervezetet a sikerhez				
X	Kor	35,240	10,0	18	0,009
Y	Úgy találom, hogy azok az értékek melyek számomra fontosak és azok, melyeket a szervezet is fontosnak tart, nagyon hasonlóak.				
X	Legmagasabb iskolai végzettsége	44,440	10,0	36	0,158
Y	Akár egy másik helyen is dolgozhatnék, ha hasonló lenne a munkám.]				
X	Ön vezetői feladatokat ellátó munkavállaló?	9,544	10,0	6	-
Y	Őszintén érdekel szervezet sorsa.				
X	Ön vezetői feladatokat ellátó munkavállaló?	17,360	10,0	6	0,278
Y	A barátaimnak a szervezetről úgy beszélek, mint olyan helyről, ahol nagyszerű dolgozni.				
X	Az Ön által betöltött munkakör: [Inkább szellemi]	3,868	10,0	6	-
Y	Nem nyerek túl sokat azzal, ha ragaszkodom a szervezethez.				
X	Az Ön által betöltött munkakör: [Inkább szellemi]	4,108	10,0	6	0,135
Y	A szervezet a lehető legmagasabb teljesítményt hozza ki belőlem.]				

Forrás: saját szerkesztés

A Cramer-féle együtttható értéke alapján gyenge asszociáció az eredmény, amennyiben annak értéke 0,3-nál kisebb. Ha az együtttható értéke 0,3 és 0,6 közé esik, akkor mérsékelt a kapcsolódás erőssége. Ha pedig ennél is nagyobb, akkor erős az asszociáció.

A 3. táblázat olyan adatsor-párokat tartalmaz, melyekben a számított χ^2 érték meghaladta a kritikus értéket, vagy éppen nem érte el. Előbbi esetben a kapcsolat erősségét a Cramer-féle asszociációs együttthatóval jeleztük.

A vizsgálat alapján egyedül a kor és az elvártól jóval nagyobb erőfeszítés között találtunk mérsékelt erő kapcsolatot, a többi pár esetében ez gyenge vagy nem kimutatható.

Következtetések

A szakirodalom, valamint sajátos jellemzői alapján nem váratlan az a következtetés, miszerint a vizsgált köztulajdonú gazdasági társaság erősen hierarchikus berendezkedéssel rendelkezik. Korábban említettük, hogy ez megnyilvánul – többek között – a nélkülözhetetlen szolgáltatást nyújtó, monopóliumként történő működésben, valamint a bevételeinek forrásában egyaránt. A munkatársak válaszai alapján azonban láthatjuk, hogy az erősen centralizált működést, valamint a hierarchizáltságot javasolt lenne csökkenteni. A kutatás rávilágított néhány konkrét tényre is: a munkatársak nem feltétlenül értenek egyet a weberi bürokráciához hasonlítható erősen szabályozott szervezettel, valamint az abból fakadó formális előírásokkal. Ehhez kapcsolódóan a munkatársak nem értenek azzal sem egyet, hogy a formalitást, szabályozottságot támogató vezetés lenne a jövőbeli ideális állapot.

Mérsékeltlen ugyan, de ismételtlen kevésbé elfogadott az, hogy a vezetési stílus a kapcsolatok fontosságára, a lojalitásra épít. Tekintve, hogy a változástól, változásmenedzsmenttől való félelem a szervezetek többségében általában jelen van (Csedő & Zavarkó, 2006), köztulajdonú gazdasági társaságnál ez határozottan megjelenik, hiszen – piaci versenyhelyzet hiányában – nincs ösztönző a megújulásra, a változásra. Összességében tehát a munkavállalók kevésbé szabályozott, hierarchizált szervezetet képzelnek el, amely nyitottabb a változásokra, háttérbe szorítva a – főként – kapcsolatokon alapuló vezetés jelentőségét.

A túlzott hierarchizáltságon túl további következtetések is levonhatók a kutatásból. A 3. ábrán jól látható, hogy egyéb kultúrátípusok is jelen vannak a szervezetben, azonban ezek nem nagyon befolyásolják annak működését. A klánkultúra, a piac és az adhocrácia kultúrája kevésbé jellemzi a szervezetet. Ezzel összhangban a hivatkozott ábra jól illusztrálja azt is, hogy e három kultúra szervezetben betöltött szerepével a munkatársak többé-kevésbé elégedettek.

Az elemzések után a belső kontrollrendszer fejlesztéséhez a klán- és a hierarchiakultúrát külön is tanulmányoztuk. A klántípusú kultúrában felmértek alapján (Can & Koç, 2018) a munkahelyi tisztelet és az önértékelés érzése, az előléptetés és szakmai előrehaladás lehetőségének biztosítása, valamint a felettesek és kollégák általi elismerés mind olyan tényezők, amelyek jelentős hatással vannak a munkavállalók motivációjára. Egy másik tanulmány felmérése alapján (Carazas & Alvarado, 2023) a hűség és a bizalom is kiemelt jelentőségű a motivációban.

A hierarchikus szervezeteknél találták a legkisebb összefüggést a motiváció és a kultúra között (Carazas &

Alvarado, 2023), de a fizetésemeléssel az első helyen, a tisztelet és megbecsülés, valamint a pénzjutalmak is meghatározó tényezők a dolgozók motiválásában (Can & Koç, 2018).

Fentiekből arra a következtetésre jutottunk, hogy a munkavállalók által vágyott kultúrához a belső kontrollrendszer elsősorban olyan eszközeit kell fejleszteni, melyek ösztönzik, anyagilag és egyéb kedvezményekkel támogatják, hogy a munkavállalók szakmailag fejlődjenek. Munkájukat külön is elismerjük, ha azok az irányadó normákat követik, döntéseikben nagyobb felhatalmazást kapjanak, továbbá a munkáltatók éljenek a munkakörbővítés lehetőségeivel. Ezen felül az eszköztár bővítése javasolt abban a tekintetben is, hogy a feladatokat, az adott cél fontosságát, a cél elvégzéséhez szükséges magatartást döntően a munkavállalók, a teljesítménycélokat a munkavállalók és a vezetők közösen határozzák meg. Az elkötelezettség és a szervezeti kultúra közötti kapcsolat rámutatott arra is, hogy annak ellenére, hogy a köztulajdonú gazdasági társaság meglehetősen merev szabályozási környezetben és monopolhelyzetben működik, a munkavállalók elkötelezettségét a klánkultúra növelheti. A kutatás alapján megfontolásra ajánlhatunk olyan jellegű intézkedéseket, mint például a home office engedélyezése, a gondoskodó környezet jobb kommunikációja gyakoribb csapatépítő programokkal, esetleg a béren kívüli juttatások rendszerébe több választható elem beépítése. Ide tartozhat – elsősorban a dolgozók gyermekei számára – üdültetési programok szervezése is. Fontos változtatás lenne a döntési és hatásköri listában nagyobb szabadságot adni a vezetőknek, különösen az állandó és változó jellegű bérelemek kombinációjára. A hierarchiakultúra gyengítése irányába hathat a társaság szabályozási rendszerének felülvizsgálata, olyan belső dereguláció, mely a nem kritikus helyzetekben csökkenti a részletes, mindenre kiterjedő szabályok és rendelkezések számát, nagyobb teret adva a decentralizált döntéseknek. A fenti vezetői feladatok konkrét megfogalmazásához és alkalmazásához indokolt lenne külön, ezt a célt szolgáló képzést indítani.

Figyelemre méltó a 4. kutatási kérdésre (Milyen a kapcsolat az észlelt és a kívánatosnak tartott szervezeti kultúra és az elkötelezettség, illetve az elkötelezettség egyes tényezői között?) született eredmény, mely szerint az elkötelezettebb munkatársak kevésbé tartják kívánatosnak a hierarchiakultúrát, illetve, hogy az idősebb kollégák elkötelezettebbek. Ennek figyelembevételével az onboarding programokba indokolt az idősebb, tapasztaltabb munkavállalók bevonása, illetve fontos lenne, ha a HR már a kiválasztás során támaszkodna tapasztalataikra. Ugyanúgy célszerűnek tűnik, hogy a hierarchiakultúra gyengítésére tett lépések során előzetesen kikérjék az elkötelezettebb kollégák véleményét, hogy a vezetők a lehetséges következményekből minél többet azonosíthatnak.

Az elkötelezettségvizsgálatnál érdemes megemlíteni, hogy a beolvasott köztulajdonú gazdasági társaság nagyrészt megtartotta függetlenségét a munkavállalók személyes közlései szerint. A közepesen

erős elkötelezettségi mutató ugyanakkor azt sejteti, hogy a mélyebb integráció útjába az átvett munkavállalók feltehetően nem állnak.

A társaság beolvadása miatt a kutatás eredményeit nem sikerült a szervezeti kultúra fejlesztésébe átültetni, ugyanakkor a kutatás újszerű megközelítést hozott abban, hogy eredményeinek hasznosítását valamely meglévő állami szabályozási keretrendszer mentén próbálta elérni. Elsősorban azzal a céllal, hogy a társaság menedzsereinek jól megragadható, strukturált feladatokat adjon a változtatásokhoz.

Egy további megközelítés – a Ward-féle klaszteranalízis

A Ward-féle klaszteranalízis elsősorban markánsabb matematikai és statisztikai módszerekkel közelíti meg a szubkultúrák kérdéskörét (Kása, 2020). A módszer lényege, hogy válaszadóról-válaszadóra csoportosítja az értékeket, egészen addig, ameddig egyetlen klaszter elő nem áll. A csoportosításhoz (klaszterezéshez) szükséges az értékek közötti távolság meghatározása. Ez a számítás többféle módszerrel történhet meg, az egyik leggyakrabban használt módszer az euklideszi-módszer, amely két pont távolságát pedig az átfogó adja. Kutatásunk módszertanának kibővítése érdekében a Ward-féle klaszteranalízist elvégeztük, azonban ennek részletes ismertetésétől jelen munkában eltekintünk. Ennek okai – többek között – a Ward-féle klaszteranalízis gyengeségeiben, szubjektivitásában keresendő, amely az alábbiakban merül ki (Kása, 2020):

- A Ward-féle klaszteranalízis az értékek csoportosítására – azaz klaszterezésére – többféle módszert használhat. Emellett, az értékek közötti távolság meghatározására is többféle lehetőség adott, így nem végezhető el egy olyan elemzés, amely módszertana mindenki számára egyértelműen elfogadott. Így az eredmény, másik módszert alkalmazva, kissé eltérő lehet.
- A szakirodalomból kiderül (lásd például: Heidrich, 2001; Hofstede, 1998), hogy a Ward-féle klaszteranalízis „(...) a szubkultúrába való tartozást nem az észlelt, hanem a kívánt állapot [alapján] határozza meg (...)” (Kása, 2020, p. 804). A kérdéssorunk kiértékeléséből és az az alapján készített pókhálóábrák-ból látható, hogy a köztulajdonú gazdasági társaság jelenlegi és kívánt szubkultúrái nagyrészt átfedik egymást. A válaszadók elmondása szerint az igazán kívánatos állapot kicsivel kevesebb hierarchiát és egy kicsivel több klánkultúrát foglalna magában. Ezen eredményt a Ward-féle klaszteranalízis is megerősítette, így a redundancia elkerülése érdekében eltekintünk az utóbbi bemutatásától.
- Kása (2020) állítása szerint a Ward-féle klaszteranalízis nagyon érzékeny a válaszokban található kiugró értékekre. Az adattisztítás elvégeztével megerősíthetjük, hogy még a letisztított adathalmaz is tartalmaz kiugró értékeket. Ennek oka – jórészt – a köztulajdonú gazdasági társaság adatfelvételi

helyzetében, szervezeti sajátosságaiban keresendő. Szinte folytonos átalakulás alatt lévő, fúziót előkészítő nagy szervezet alkalmazottjaitól nehezen várható el a kérdőív kiemelt figyelemmel történő kitöltése, ami a kiugró értékek egy részére magyarázatot adhat, rávilágítva kutatásunk egyik korlátjára.

- Kása (2020) további gyengeségeket is megfogalmaz a Ward-féle klaszteranalízisra vonatkozóan, mint például az optimális klaszterszám („k” érték) szubjektív mivolta. Erre, illetve a fent hivatkozott gyengeségekre, korlátokra tekintettel eltekintünk a Ward-féle klaszteranalízis további ismertetésétől.

A kutatás korlátjai

Mint minden ilyen típusú vizsgálat, jelen kutatásunk is korlátozottan felhasználható eredményekkel rendelkezik. Ez a korlátozó tényező a kérdőív karakterisztikáiból fakad. A kérdőíves kvantitatív kutatásunk magában foglal legalább két jelenséget, amely megnehezíti a kutatást. Az egyik a kitöltési hajlandóság. Ugyan 464 darabos mintaelemszámmal dolgoztunk, azonban ez csak kicsivel több, mint egyharmada a szervezet teljes létszámának. Továbbá, a kérdőíves kutatás esetében (is) megvan a lehetősége a válaszadónak, hogy ne őszintén válaszoljon a kérdésre. Ez utóbbi jelenségre való hajlandóságot a kérdőív anonimizálásával próbáltuk csökkenteni.

További kutatási korlátként nevezhető meg a globális elkötelezettségvizsgálat gyenge belső konzisztenciája ($\alpha = .54$). Kutatási kérdésünket ugyan módunkban állt megválaszolni az adatsor ismeretében, azonban további, mélyebb vizsgálatok az alacsony Chronbach-alfa értékre tekintettel téves eredményekre engedtek volna következtetni.

További kutatási irányok

Jelen kutatásunkban egy azóta beolvadt köztulajdonú gazdasági társaság szervezeti kultúrájának a Quinn-féle versengő értékek modellje szerinti fontos jellemzőit térképeztük föl, valamint mértük az ún. globális elkötelezettséget. Megállapítottuk, hogy – a válaszok alapján – mely szervezeti karakterisztikákkal lehetnek elégedetlenek a munkatársak. Ennek fényében azonban további kutatást igényelt volna annak kiderítése, hogy a kívánatosnak tartott szervezeti kultúra elérését milyen tényezők akadályozhatják. További fejlesztési lépést jelenthetett volna, hogy az akadályok leküzdését hogyan lehetne a belső kontroll eszközeivel segíteni. Figyelemmel a beolvadás tényére, érdekes lehet a kutatást megismételni a befogadó szervezetre, és azon belül megvizsgálni, hogy az új szervezetben dolgozók milyen szervezeti kultúrát érzékelnek, tartanak kívánatosnak, illetve mekkora a globális elkötelezettségük.

Felhasznált irodalom

- Anand, S., Hu, J., Vidyarthi, P., & Liden, R.C. (2018). Leader-member exchange as a linking pin in the idiosyncratic deals-performance relationship in workgroups. *The Leadership Quarterly*, 29(6), 698-708. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.07.005>

- Apoorva, S. (2020). Organizational culture analysis: A study of Indian IT industry using OCAI instrument. *International Journal of Management*, 11(6), 1394-1402. <http://www.iaeme.com/IJM/issues.asp?JType=IJM&VType=11&IType=6>
- Balková, M., & Jambal, T. (2023). Evaluation of organizational culture in enterprises in the Czech Republic using OCAI. *Frontiers in Psychology*, 14, 1297041. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1297041>
- Balogh, L. (2008). *A teljesítményt befolyásoló szervezeti pszichológiai tényezők vizsgálata interaktív sportcsapatoknál* (Doktori értekezés). Pécsi Tudományegyetem BTK Pszichológiai Doktori Iskola.
- Benedek, P. (2014). A vállalati compliance értékelése. *Vezetéstudomány*, 45(7-8), 29-39. <https://doi.org/10.14267/veztud.2014.07.03>
- Boufounou, P., Kirmikiroglou, D., Toudas, K., & Argrou, M. D. (2024). Exploring organizational culture dynamics in public administration: A case study of the Greek Ministry of Foreign Affairs. *Theoretical Economics Letters*, 14, 1111-1130. <https://doi.org/10.4236/tel.2024.143058>
- Burchell, R., & Saele, C. (2007). *Organizational cultural diagnosis: Merits of employing the Competing Values Framework (CVF) in conjunction with shared values profiling*. Australian and New Zealand Academy of Management Conference Proceedings. https://www.anzam.org/wp-content/uploads/pdf-manager/1787_BURCHELLNOEL_428.PDF
- Cameron, K.S., & Quinn, R.E. (1999). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. Prentice Hall.
- Cameron, K.S., & Quinn, R.E. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. Jossey-Bass. <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=1871430>
- Can, M., & Koç, H. (2018). Tools of motivation according to the Competing Values Framework in organizational culture types: An implementation in accommodation establishments. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 20(3), 251-260. <https://doi.org/10.32709/akusosbil.468653>
- Carazas, A.J.C., & Alvarado, D.R.L. (2023). *Tipos de cultura organizacional y su relación con la motivación laboral de los servidores públicos en el Sector Defensa de Lima Metropolitana, 2022* (Doktori értekezés). Académico UPC. <https://doi.org/10.19083/tesis/668453>
- Cieciora, M., Pietrzak, P., Bołkunow, W., & Dębski, M. (2024). Differences in the perception of the current state and the desired state of organizational culture in public and non-public universities in Poland from students' perspective: A study based on Cameron and Quinn's model. *Journal of Management and Financial Sciences*, 16(50), 131-151. <https://doi.org/10.33119/JMFS.2023.50.7>
- Csedő, Z., & Zavarkó, M. (2006). *Változásvezetés*. Akadémiai Kiadó. <https://mersz.hu/csedo-zavarko-valtozasvezetes>

- Dewatripont, M., & Maskin, E. (1995). Credit and efficiency in centralized and decentralized economies. *Review of Economic Studies*, 62(4), 541-555. <https://doi.org/10.2307/2298076>
- Dienesch, R.M., & Liden, R.C. (1986). Leader-member exchange model of leadership: A critique and further development. *Academy of Management Review*, 11(3), 618-634. <https://doi.org/10.5465/amr.1986.4306242>
- Domańska-Szaruga, B., Jończyk, J., & Knap-Stefaniuk, A. (2024). Diagnosis of organizational culture of health-care entities in Poland. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie*, 199, 93-107. <https://doi.org/10.29119/1641-3466.2024.199.8>
- Ghashghaieinia, A., & Hafezi, S. (2015). Relationship between organizational culture and organizational citizenship behavior among personnel of Islamic Azad University of Fars. *Journal of Applied Environmental and Biological Sciences*, 5(11S), 131-138.
- Goswami, I., Mehta, R., Sawant, P.D., Bhasin, N.K., Santosh, K., & Valavan, M.P. (2024). Cultural perspectives on transformational leadership and organizational commitment: A study of the US financial sector. *2024 International Conference on Intelligent Systems and Advanced Applications (ICISAA)*, 1-6. <https://doi.org/10.1109/icisaa62385.2024.10828904>
- Heidrich, B. (2001). *Szervezeti kultúra és interkulturális menedzsment*. Human Telex Consulting. <https://doi.org/10.1556/9789634541462>
- Heidrich, B., Kása, R., Németh, T., & Jarjabka, Á. (2022). Egyetemes értékek – piaci célok? A piacorientált szervezeti kultúra az átalakuló magyar felsőoktatásban. *Közgazdasági Szemle*, 69(12), 1507-1532. <https://doi.org/10.18414/KSZ.2022.12.1507>
- Hofstede, G. (1998). Identifying organizational subcultures: An empirical approach. *Journal of Management Studies*, 35(1), 1-12. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00081>
- Magyarország Kormánya. (2021). *Irányelv a köztulajdonban álló gazdasági társaságok részére a belső kontrollrendszer kialakításához és működtetéséhez*. <https://allamhaztartas.kormany.hu/download/6/03/b2000/1r%C3%A1nyelv%20k%C3%B6zz%C3%A9t%C3%A9telre.pdf>
- Jogszabály/A. (2009). *A 2009. évi CXXII. törvény a köztulajdonban álló gazdasági társaságok takarékosabb működéséről*. <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=a0900122.tv>
- Jogszabály/B. (2019). *339/2019. (XII. 23.) Korm. rendelet a köztulajdonban álló gazdasági társaságok belső kontrollrendszeréről*. <https://njt.hu/jogszabaly/2019-339-20-22>
- Juhász, M., & Krén, H. (2024). Az adaptív vezetés jellemzői a vezetési stílus és a szervezeti kultúra összefüggésében. *Magyar Pszichológiai Szemle*, 79(3), 469-486. <https://doi.org/10.1556/0016.2024.00088>
- Kása, R. (2020). Visszatérés az ipszativ skálákhoz: Új módszer kidolgozása a szervezeti szubkultúrák azonosítására az OCAI alapján. *Statistikai Szemle*, 98(7), 783-838. <https://doi.org/10.20311/stat2020.7.hu0783>
- Nemzeti Fejlesztési Minisztérium. (2011). *Kézikönyv a köztulajdonban álló gazdasági társaságok belső kontrollrendszerének kialakításához*. Nemzeti Fejlesztési Minisztérium. <https://net.jogtar.hu/jogszabaly>
- Nemzeti Fejlesztési Minisztérium (2021). *Kézikönyv a köztulajdonban álló gazdasági társaságok belső kontrollrendszerének kialakításához és működtetéséhez*. Nemzeti Fejlesztési Minisztérium. <https://allamhaztartas.kormany.hu>
- Kornai, J. (1980). *Economics of shortage*. North-Holland Publishing Company.
- Kornai, J. (1993). *A szocialista rendszer: Kritikai politikai gazdaságtan*. HVG Kiadó.
- Kozák, A., & Dajnoki, K. (2021). Szervezeti kultúra tipizálása és annak jelentősége a munkahelyi motivációban. *Munkaügyi Szemle*, 65(2), 14-27. <https://doi.org/10.17625/msz.2021.02.14>
- Liden, R.C., Wayne, S.J., & Stilwell, D. (1997). A longitudinal study on the early development of leader-member exchanges. *Journal of Applied Psychology*, 82(5), 762-773. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.82.5.762>
- Lorincová, S., Hitka, M., & Balážová, Ž. (2024). Relationship between organizational culture and efficiency factors in Slovak small and medium-sized enterprises. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 11(3), 899-915. [https://doi.org/10.9770/jesi.2024.11.3\(10\)](https://doi.org/10.9770/jesi.2024.11.3(10))
- Martin, R., Guillaume, Y., Thomas, G., Lee, A., & Epitropaki, O. (2016). Leader-member exchange (LMX) and performance: A meta-analytic review. *Personnel Psychology*, 69(1), 67-121. <https://doi.org/10.1111/peps.12100>
- Milassin, K. (2009). Kultúrakutatás a szervezés és vezetés területén. *Vezetéstudomány*, 40(7-8), 4-16. <https://doi.org/10.14267/veztud.2009.07.01>
- Mikusová, M., Hitka, M., & Lorincová, S. (2023). Organizational culture changes in public schools during the COVID-19 pandemic. *Education and Information Technologies*, 28(5), 5123-5144. <https://doi.org/10.1007/s10639-022-11294-5>
- Mowday, R.T., Steers, R.M., & Porter, L.W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224-247. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(79\)90072-1](https://doi.org/10.1016/0001-8791(79)90072-1)
- Németh, T. (2024). A vezető-beosztott kapcsolat (LMX) szervezeti beágyazottsága. *Vezetéstudomány*, 55(2), 45-58. <https://doi.org/10.14267/veztud.2024.02.05>
- Quinn, R. E. (1988). *Beyond rational management: Mastering the paradoxes and competing demands of high performance*. Jossey-Bass.
- Quinn, R.E., & Rohrbaugh, J. (1983). A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis. *Management Science*, 29(3), 363-377. <https://doi.org/10.1287/mnsc.29.3.363>

- Rahman, A., Amilin, A., & Nurlaila, N. (2011). Organizational culture in a state technical university: An Indonesian case. *Asian Journal of Business and Management*, 3(2), 117-128.
- Renfree, A., & West, N. (2021). Measuring organizational commitment among event volunteers using the OCQ method. *Event Management*, 25(6), 655-668.
<https://doi.org/10.3727/152599521X16287894170705>
- Schaffer, M. (1989). The credible-commitment problem in the center-enterprise relationship. *Journal of Comparative Economics*, 13(3), 359-382.
[https://doi.org/10.1016/0147-5967\(89\)90028-2](https://doi.org/10.1016/0147-5967(89)90028-2)
- Singh, A. (2020). Exploring the market-oriented culture in Indian IT companies. *International Journal of Human Resource Studies*, 10(4), 56-69.
<https://doi.org/10.5296/ijhrs.v10i4.17705>
- Spilák, V., & Kosztyán, Z.T. (2019). A Quinn-féle versengő értékek modell alkalmazása projektkultúrák vizsgálatában. *Menedzsment és Vállalkozásgazdaságtan*, 1(1), 33-45.
<https://doi.org/10.14267/menvall.2019.01.03>
- Szabó, T. (2008). *New Public Management és a közigazgatási reformok Magyarországon*. Akadémiai Kiadó.
- Szabó, T., & Molnár, E. (2022). Szervezeti kultúra és elkötelezettség a közigazgatásban. *Közgazdasági Szemle*, 69(10), 1189-1206.
<https://doi.org/10.18414/KSZ.2022.10.1189>
- Toarniczky, A. (2006). A szervezeti kultúra kulcsdimenziói és a kérdőíves vizsgálatok szerepe. *Vezetéstudomány*, 37(6), 15-25.
<https://doi.org/10.14267/veztud.2006.06.03>
- Van Tran, Q. (2024). Teachers' organizational commitment in Vietnamese schools: Measuring with OCQ. *Asian Journal of Education and Social Studies*, 44(3), 23-39.
<https://doi.org/10.9734/ajess/2024/v44i31093>
- Voszka, É. (2005). Állami vállalatok, hiteles elkötelezettség és költségvetési korlát. *Közgazdasági Szemle*, 52(1), 3-25.
- Walumbwa, F.O., Cropanzano, R., & Goldman, B.M. (2011). How leader-member exchange influences effective work behaviors: Social exchange and internal-external efficacy perspectives. *Personnel Psychology*, 64(4), 739-770.
<https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2011.01224.x>
- Wayne, S.J., Shore, L.M., & Liden, R.C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management Journal*, 40(1), 82-111.
<https://doi.org/10.5465/257021>
- Xenikou, A., & Simosi, M. (2006). Organizational culture and transformational leadership as predictors of business unit performance. *Journal of Managerial Psychology*, 21(6), 566-579.
<https://doi.org/10.1108/02683940610684409>