

A SZERVEZETI KULTÚRA VIZSGÁLATA EGY ÉSZAK-ALFÖLD RÉGIÓBAN MŰKÖDŐ MŰANYAGIPARI VÁLLALATNÁL

EXAMINING ORGANIZATIONAL CULTURE AT A PLASTICS INDUSTRY COMPANY IN THE NORTHERN GREAT PLAIN REGION OF HUNGARY

UJHELYI MÁRIA egyetemi docens

Debreceni Egyetem Gazdaságtudományi Kar

NAGY ERZSÉBET ZSUZSANNA PhD-hallgató

Ihrig Károly Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola

KUN ANDRÁS ISTVÁN egyetemi docens

Debreceni Egyetem Gazdaságtudományi Kar

ABSTRACT

Since the 1970s the analysis of organizational culture and its connection to performance has been being a constantly current area in management literature. Researchers have developed several approaches to the concept of culture; one of the most popular scientifically grounded is the Competing Values Framework (CVF). This model was the basis of the Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) introduced by Cameron and Quinn. The current paper presents the results of an organizational culture survey via OCAI at a plastics industry medium enterprise in the Northern Great Plain Region, Hungary. The perceived and the preferred cultures are identified, as well as the presence of a subculture in the production function and the negative connections between the years of service and the cultural perceptions and fitness.

1. Bevezetés

A menedzsment-irodalom 1970-es évek óta kurrens területe a szervezeti kultúra, illetve a kultúra és a teljesítmény kapcsolatának vizsgálata. A definíciók és megközelítések sokszínűsége jellemzi ezt a tudományterületet (Scott et al., 2003), ami ellentmondásoktól sem mentes. A kultúra mérésének kérdésköre egyike ezeknek a vitákat kiváltó kérdéseknek (Cameron és Quinn, 2006). Írásunkban először a kvantitatív kultúramérési módszerek közül mutatunk be vázlatosan néhányat. Részletesebben tárgyaljuk az egyik legelterjedtebb és egyben tudományosan is megalapozott, elfogadott megközelítést, a versengő értékek (Competing Values Framework) modellét. E modellre alapozva dolgozta ki Cameron és Quinn az Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) mérési módszert, melyet tanulmányunk empirikus részében mi is alkalmazunk. Szakirodalmi források segítségével elemezzük a szervezeti és/vagy szubkultúrához való illeszkedés jelentőségét. Empirikus vizsgálatainkat egy, az Észak-Alföldi Régióban működő műanyagipari közép vállalkozásnál folytattuk. Célunk volt egyrészt feltárni a vállalatot jellemző, illetve a dolgozók által elvárt szervezeti kultúrát, és ezek illeszkedését; másrészt megpróbáltuk azonosítani a funkcionális szubkultúrák léteire utaló jeleket. Harmadrészt pedig kísérletet tettünk a kulturális illeszkedés és a szervezetenél eltöltött idő közti összefüggések kimutatására. Kutatási kérdéseink a következők voltak:

1. Milyen észlelt, illetve ideálisnak tartott kultúrával jellemezhető a vizsgált vállalat a versenyző értékek modellje (CVF) alapján?

2. Mutatható-e ki eltérés, és ha igen, mely CVF típusok mentén, az ideálisnak tartott és az észlelt kultúra között a vizsgált szervezetnél?

3. Eltérő-e a termelési funkcióban dolgozók által észlelt, illetve ideálisnak ítélt CVF kultúra a többi területhez tartozó válaszadók összességéhez képest? Ha igen, miben térnek el?

4. Mutatható-e ki eltérés a vállalatnál hosszabb, illetve rövidebb ideje dolgozók által észlelt és/vagy ideálisnak tartott CVF kultúra között? Ha igen, hogyan írható le?

5. Mutatható-e ki eltérés a vállalatnál hosszabb, illetve rövidebb ideje dolgozók között abban, hogy mennyire illeszkedik esetükben egymáshoz a kívánatosak tartott és az észlelt kultúra; vagyis mutatható-e ki kapcsolat a szolgálati idő és a kulturális illeszkedés között? Ha igen, milyen?

2. Szakirodalmi áttekintés

A szervezeti kultúra mérésére három stratégiát írnak le egyes kutatók (Cameron–Quinn, 2006). A holisztikus megközelítésben a tanulmányozó alámerül a kultúrába és mély, résztvevő megfigyelést végez, szervezeti tagként próbálja vizsgálni a kultúrát. A metaforikus, vagy nyelvi megközelítés során a kutató nyelvi mintázatokat használ, hogy a dokumentumokban, riportokban, történetekben, beszélgetésekben felfedezze a kultúra jellegzetességeit. A kvantitatív megközelítés kérdőívek és interjúk segítségével értékeli a kultúra különböző dimenzióit. Éles viták folynak a kultúrakutatók körében, hogy a kvantitatív módszerek érvényesek-e (a validitás kérdése), vagy a részletekbe menő kvalitatív vizsgálatokkal lehet kinyomozni és magyarázni a kultúrát.

Tanulmányunkban mi a kvantitatív megközelítések közül emelünk ki néhányat. Scott és munkatársai (2003) több mint 80 tudományos cikket találtak, melyben valamilyen kultúramérő eszközt alkalmaznak. Ezek egyik csoportja tipológiákat alkotott, azaz meghatározza a kultúra típusát, a másik, dimenzionálisnak nevezett megközelítés pedig a kultúrát különböző folytonos változók mentén elfoglalt pozíciója alapján határozza meg (Fletcher and Jones 1992).

Robbins és Judge (2016) más szerzők (O'Reilly et al., 1991; Chatman és Jehn, 1994) műveire hivatkozva 7 kulcskategóriával írják le a kultúrát: innováció és kockázatvállalás, figyelem a részletekre, eredmény-orientáció, humán-orientáció, csapat-orientáció, agresszivitás és stabilitás. Denison és Mishra (1995) két dimenzió, a „rugalmasság, nyitottság és érzékenység” valamint az „integráció, irányítás és vízió” segítségével négy kulturális jellemzőt, a részvételt (involvement), az alkalmazkodóképességet (adaptability), a következetességet (consistency), és a küldetést (mission) mérik meg és jelentős kapcsolatokat találnak a kultúra jellemzői és különböző teljesítmény mutatók között. Hofstede (1983), Trompenaars (1999) és House (2001) kutatásaikban a nemzeti kultúrák között meglévő hasonlóságokat és különbségeket definiálják, melyek szintén hatnak a szervezetekben zajló működésre.

A versengő értékek modell Quinn és Rohrbaugh (1983) nevéhez fűződik, akik egy, az eredményes szervezetek alapvető indikátorait vizsgáló kutatás (Campbell et al., 1974) továbbfejlesztésével alkották meg elméletüket. Két dimenzió mentén (kifelé vagy befelé irányultság, szoros vagy gyenge kontroll) négy csoportba sorolták az eredményességi mutatókat, melyek egymásnak ellentétes értékeket képviselnek. Ezek az indikátorok megmutatják, hogy mit értékelnek az emberek a szervezet teljesítményében, meghatározzák azokat az alapvető értékeket melyek alapján a szervezeti döntések születnek (Cameron és Quinn, 2006). Az Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) erre a modellre

épülő szervezeti kultúramérő eszköz (Cameron és Quinn, 2006). A szakirodalmi áttekintésben említett modellek alkalmasak arra, hogy a jelenleg észlelt kulturális jellemzők mellett a kívánatosnak tartott értékekről is megkérdezzék a válaszadókat, így a kultúra illeszkedése is mérhető (a legkönnyebben inverz módon, az egyes dimenziókra/kultúra-típusokra adott kívánatos és az észlelt értékek különbségeként ragadható meg).

Az egyéni munkahelyi illeszkedés kérdéskörének vizsgálata számos kutatót inspirált. Kristof-Brown és társai (2005) meta-elemzésükben 172 tanulmányt vizsgálnak meg, melyekben az illeszkedés valamelyik formája (egyén-munkakör, egyén-szervezet, egyén-csoport, egyén-vezető) és különböző egyéni szintű ismérv (például: attitűd, teljesítmény) közötti kapcsolatot elemezték. Adkins és Caldwell (2004) kutatásai szerint az egyén-szubkultúra és az egyén-cégkultúra illeszkedése előrejelzi a munkával való elégedettséget.

Hazai kutatók is foglalkoznak a szervezeti kultúra vizsgálatával az OCAI kérdőív felhasználásával. Balogh és társai (2012) egy közszolgáltató szervezet jelenlegi és kívánatos szervezeti kultúrája közötti különbséget elemzik; Jenei és társai (2015) a szervezeti kultúra és a modern termelési koncepciók kapcsolatát mutatják be szakirodalom elemzésre támaszkodva; Heidrich és Chandler (2015) pedig egy felsőoktatási intézmény dolgozói körében keresik szubkultúrák jelenlétét.

3. Minta és módszer

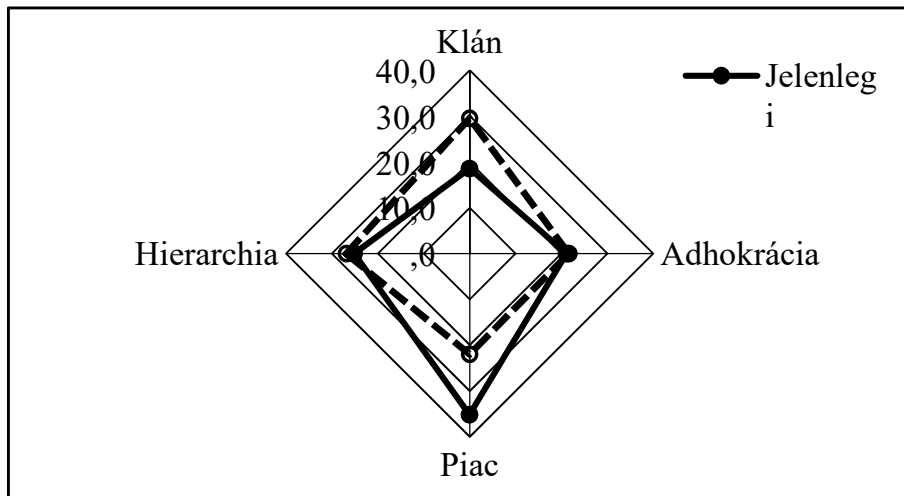
Empirikus vizsgálatunkat primer adatgyűjtéssel alapoztuk meg egy külföldi tulajdonban lévő műanyagipari konzern észak-alföldi leányvállalatánál (a megkérdezés 2016 augusztusában zajlott). A vállalat teljes dolgozói létszáma a vizsgált időszakban 180 fő (ebből 81 fő nő). 126 fő fizikai, 54 fő szellemi dolgozó. A vezetők összesen 14-en vannak. A „legrégibb” munkavállaló 1990. elején, a „legújabb” nem sokkal a kérdőívadás előtt került felvételre. 139-en dolgoznak a termelés területén.

A kultúravizsgálathoz a fentebb hivatkozott OCAI kérdőív magyar fordítását használtuk, melyet saját kiegészítő, demográfiai kérdésekkel láttunk el. A megkérdezés papír alapon történt, anonim módon. Az összes felvett kérdőívek száma 77 darab. Az érdemben feldolgozható kérdőívek száma a jelenlegi kultúrára vonatkozóan már csak 68 (ebből 30-at töltöttek ki nők), a kívánatos kultúra esetében pedig 73 (29 női kitöltővel) darab. A metszet 66 kérdőív (28 a nőké). A továbbiakban csak az elemezhető kérdőívekre vonatkozóan közlünk adatokat. A válaszadók közt 6 fő volt vezető beosztásban (ők minden kultúrakérdésre hibátlanul válaszoltak). A többi bontásban itt nem adjuk meg a gyakoriságokat, azok az ismertetett elemzéseknél kerülnek bemutatásra.

4. Eredmények

A válaszokból az 1. ábrán látható vállalati kultúra rajzolódik ki, a versengő értékek modell (CVF) alapján. Szaggatott vonallal a kívánatosnak tartott (73 válasz), folytonossal a jelenleginek észlelt (68 válasz) kultúra került ábrázolásra. Mint az a sugárdiagramon is megjelenik, és az 1. táblázat statisztikailag is alátámasztja csupán a jelenlegi észlelt és az ideálisnak tartott hierarchia típusok esetében nem tudtunk szignifikáns eltérést kimutatni a semlegességet reprezentáló 25-ös értéktől (egymintás *t*-teszt segítségével). Vagyis a jelenlegi kultúrát az átlagostól kevésbé klán, kevésbé adhokratikus, és jobban piaci típusúnak, miközben a hierarchikusságot átlagosnak észlelik.

1. ábra: A vállalat jelenleginek észlelt és ideálisnak tartott szervezeti kultúrája
 Figure 1: The perceived and the preferred organizational culture of the company



(Saját felmérés eredménye)

A kívánatos kultúra pedig átlagosan hierarchikus, de klánszerűbb, ugyanakkor kevésbé adhokratikus és piaci. Kívánatos és az észlelt kultúra 1. ábrán látható különbségéből, ahol is a klán és a piac kultúra-típusban térnek el egymástól látványosan, az eltérő válaszadó kör miatt nem vonhatnánk le következtetést, de az 1. táblázat utolsó oszlopában közölt kétmintás t -tesztek is megerősítik ezt: a klánt a jelenlegitől erősebbnek, a piacot gyengébbnek szeretnék látni válaszadóink.

1. táblázat: Az észlelt és a kívánatos kultúra
 Table 1. The perceived and the preferred culture

Kultúra	Jelenlegi				Ideális				t_2
	Átlag	Medián	Szórás	t_1	Átlag	Medián	Szórás	t_1	
Klán	18,55	19,17	7,73	-6,88***	29,48	26,67	10,66	3,59***	6,41***
Adhokrácia	21,13	20,83	5,86	-5,45***	21,67	23,33	5,27	-5,40***	0,58
Piac	35,13	33,33	11,95	6,99***	21,99	22,50	6,42	-4,01***	-8,00***
Hierarchia	25,18	25,00	7,30	0,21	26,86	25,83	8,05	1,98*	1,31
N	68				73				66

Magyarázat: A t_1 az egymintás t -statisztikát (a tesztérték 25,00), a t_2 a páros t -statisztikát (nem egyenlő varianciáknál a Welch próbáé) jelöli. Szignifikanciaszintek: * 10%-os, *** 1%-os.

Az észlelt és kívánatos értékek abszolút (nem előjeles) különbsége ugyanakkor minden típus esetében szignifikáns (egymintás t próba, nulla teszt-értékkel). Az abszolút különbség a klán típus esetében 12,12 ($t = 7,25$, $p < 0,01$), az adhokráciánál 5,34 ($t = 10,04$, $p < 0,01$), a piacnál 14,46 ($t = 9,11$, $p < 0,01$), a hierarchiánál 7,37 ($t = 6,85$, $p < 0,01$) volt a minta átlagában. Vagyis ha csak arra vagyunk kíváncsiak, hogy van-e egy átlagos válaszadónál eltérés a jelenlegi és az észlelt szint között, függetlenül az eltérés irányától (azaz nem olthatják ki egymást az előjelek), akkor az még a hierarchia esetében is megjelenik.

A vállalati funkciók szerinti szubkultúrák létét a mintánk erős korlátai miatt csak a termelési funkció és az összes többi területhez tartozó válaszok összessége közötti eltéréssel tudtuk tesztelni. A 2. táblázat mutatja be az összehasonlítás eredményét. Az észlelt kultúrában találtunk eltérést két esetben: a termelésben dolgozók magasabb adhokráciát és alacsonyabb hierarchiát észleltek.

2. táblázat: A kultúra-típusok különbsége funkció (nem termelés vs. termelés) szerint

Table 2. Differences in cultural types by function (non-production vs. production)

Típus	Funkció	Jelenlegi (észlelt) kultúra				Ideális kultúra			
		Átlag	SD	N	t	Átlag	SD	N	t
Klán	Nem termelés	17,24	8,30	20	-0,90	30,24	16,30	22	0,40
	Termelés	19,10	7,50	48		29,15	7,20	51	
Adhokrácia	Nem termelés	18,76	4,73	20	-2,22**	20,70	6,93	22	-1,04
	Termelés	22,12	6,04	48		22,09	4,39	51	
Piac	Nem termelés	35,75	12,63	20	0,27	21,52	6,98	22	-0,41
	Termelés	34,88	11,78	48		22,19	6,22	51	
Hierarchia	Nem termelés	28,25	7,84	20	2,31**	27,55	9,38	22	0,47
	Termelés	2	6			2	7		
		3,91	,74	8		6,57	,48	1	

Megjegyzés: SD = szórás, t = a kétmintás a t-próba statisztikája. Szignifikancia-szint: **5%.

Utolsó vizsgálatunk a vállalatnál eltöltött (szolgálati) idő és az észlelt, illetve kívánatos kultúra, illetve ezek abszolút eltérése között keres kapcsolatot. Hogy elemezhető méretű csoportokat kapjunk, úgy bontottuk két részre a mintánkat, hogy az egyik felébe azok kerültek, akik több, mint 4 év munkavisztonnyal rendelkeztek az adatfelvételkor, a másikba pedig azok, akik ettől kevesebbel. Az eredményeke első részét a 3. táblázat foglalja össze.

3. táblázat: A kultúra-típusok különbsége a szervezetben eltöltött idő szerint

Table 3. Differences in cultural types by length of service at the company

Típus	Idő	Jelenlegi (észlelt) kultúra				Ideális kultúra			
		Átlag	SD	N	t	Átlag	SD	N	t
Klán	≥ 4 év	15,91	7,64	29	-2,52**	30,34	14,71	30	0,58
	< 4 év	20,51	7,28	39		28,88	6,67	43	
Adhokrácia	≥ 4 év	20,70	6,11	29	-0,52	20,84	6,10	30	-
	< 4 év	21,45	5,72	39		22,25	4,60	43	
Piac	≥ 4 év	38,51	13,50	29	2,05**	20,64	7,36	30	-
	< 4 év	32,63	10,11	39		22,93	5,58	43	
Hierarchia	≥ 4 év	24,89	9,25	29	-0,27	28,17	10,97	30	1,16
	< 4 év	25,41	5,55	39		25,95	5,09	43	

Megjegyzés: SD = szórás, t = a kétmintás a t-próba statisztikája (nem egyenlő varianciáknál a Welch próbáé). Szignifikancia-szint: **5%.

4. táblázat: A kívánatos és az észlelt kultúra különbsége szolgálati idő szerint

Table 4. Difference between preferred and perceived culture by length of service

Típus	Idő	Átlag	SD	N	t
Klán abszolút eltérése	≥ 4 év	15,32	18,78	28	1,67
	< 4 év	9,76	7,28	38	
Adhokrácia abszolút eltérése	≥ 4 év	6,14	4,84	28	1,29
	< 4 év	4,76	3,86	38	
Piac abszolút eltérése	≥ 4 év	19,11	14,80	28	2,63**
	< 4 év	11,03	10,18	38	
Hierarchia abszolút eltérése	≥ 4 év	10,32	11,73	28	2,44***
	< 4 év	5,20	4,76	38	
Átlagos abszolút eltérés	≥ 4 év	12,72	9,90	28	2,70***
	< 4 év	7,69	5,03	38	
Maximális abszolút eltérés	≥ 4 év	23,71	19,80	28	2,42**
	< 4 év	13,86	9,76	38	

Megjegyzés: SD = szórás, t = a kétmintás a t-próba statisztikája (nem egyenlő varianciáknál a Welch próbáé). Szignifikancia-szint: **5%.

A klán és a piac kultúrák mutatnak különbséget a szolgálati idő szerint elkülönített csoportok közt: a régebb óta a vállalatnál lévők kevésbé érzélik a kultúrát klánnak, és jobban piacinak, mint akik még nem töltöttek ott ennyi időt. Az észlelt és az ideálisnak gondolt kultúra eltérését (abszolút értékeken) is megvizsgáltuk e két csoport összehasonlításában. Két új mutatót is használtunk erre a célra. Az egyik a négy kultúrátípus abszolút eltéréseinek átlaga (átlagos abszolút eltérés), másik a négy típus abszolút eltérései közül a legnagyobb (maximális abszolút eltérés). Az eredményeket a 4. táblázat tömöríti.

A kulturális illeszkedés (az abszolút eltéréssel, azaz a nem-illeszkedéssel mérve) két kultúrátípus esetében is különbözőnek mutatkozott a 4 évtől kevesebb, illetve legalább 4 év vállalati munkaviszonnal rendelkezők között. A régebb óta ott dolgozók nagyobb különbséget érzeltek a piaci és a hierarchia típusokat illetően az ideális és a jelenlegi szint között, mint a kevesebb ideje alkalmazásban állók. Jelentősen kisebb volt az előbbiek esetében a kulturális illeszkedés átlagos és maximális mértéke is.

5. Következtetések

Következtetéseinket a kutatási kérdések sorrendjében fogalmazzuk meg. A vállalat CVF szerinti kultúrájára a minta alapján a Cameron és Quinn (2006) által leírt, OCAI kérdőívben alapuló módszerrel tettünk becslést. Ezt azonban kellő körültekintéssel kell kezelni, hiszen az adatfelvétel önkéntes volt, azaz felléphetett önkiválasztási torzítás, továbbá a 180 fős létszámból csak 68, illetve 73 fő válaszolt érvényes módon a jelenlegi és a kívánatos kultúrára vonatkozó összes kérdésre. Az észlelt kultúra a felmérésünk szerint átlagot meghaladó piac, átlag alatti klán és adhokrácia, valamint átlagos hierarchia kultúra-típusokkal volt leírható. Az ideálisnak ítélt kultúrát pedig átlag feletti klán, átlagos hierarchia és átlag alatti adhokrácia és piac típusok jellemezték.

A jelenlegi és a kívánatos kultúrára vonatkozó kérdéseket egyaránt hiánytalanul megválaszolók 66 főből álló mintáján meghatároztuk a kettő közötti „rést” is. A klán kultúra mutatkozott az ideálistól jelentősen gyengébbnek, a piaci pedig erősebbnek. Továbbá, az egyes válaszadóknál jelentkező eltérések abszolút értékének átlaga mind a négy kultúrátípus esetében jelentősen eltért a nullától, azaz egyik típus esetében sem volt elhanyagolható az illeszkedés tökéletlensége, még akkor sem, ha esetleg az egyes válaszadók esetében eltérő irányú meg nem feleléseket elfedné az előjeles értékek számtani átlagolása.

A termelési funkcióban dolgozók által észlelt kultúra erősebb volt az adhokrácia és a hierarchia típusokban, mint amit a nem termelésben dolgozók tapasztaltak. Ez valószínűvé teszi szubkultúrák létét a funkcionális alrendszerekben. A kívánt kultúrában viszont nem találtunk funkciók közti különbséget, vagyis az egyes területeken dolgozók abban nem különböztek, hogy milyen kultúrában dolgoznának szívesen, csak abban, hogy milyen érzékelnek maguk körül. Itt még fokozottabban fel kell hívni a figyelmet a nem reprezentatív mintából eredő torzításra, hiszen a nem termelésben dolgozók között az egyes funkciók aránya nem tükrözte a vállalatra jellemző arányokat.

Két módszerrel vizsgálódva is megerősítettük, hogy a szervezetben eltöltött szolgálati idő és a kultúra-észlelés között összefüggés lehet. Egyfelől a legalább négy éve ott dolgozók jelentősen alacsonyabb klán és magasabb piac kultúrát érzeltek, mint a rövidebb szolgálati idővel rendelkezők; eközben a két csoport által ideálisnak tartott kultúra megegyezett (tehát a vágyak most sem tértek el, csak az, amit maguk körül tapasztaltak). Másfelől, az egyéni szintű eltérések abszolút értékére alapozott vizsgálat kimutatta, hogy a vállalatnál hosszabb ideje dolgozók kevésbé érezték vágyaikhoz illeszkedőnek a jelenlegi

vállalati kultúrát a piac és a hierarchia típusok mentén, valamint az egyes típusok átlagos és maximális eltérése is magasabb volt a hosszabb szervezeti múlttal bírónál.

Elemzésünk talán legjelentősebb hozzájárulása a szervezeti kultúra irodalmához a funkcionális szubkultúrák létét alátámasztó eredményünk, valamint a kulturális illeszkedés és a szolgálati idő közti negatív összefüggés kimutatása. Ezen megállapítások más szervezeteken, esetleg más kultúra-modellekkel való tesztelése hasznos jövőbeli kutatási cél lehet, hiszen amennyiben azok is hasonló eredményekkel járnak, általánosíthatóvá válnának a kimutatott összefüggések.

FELHASZNÁLT IRODALOM

- Adkins, B. és Caldwell, D. (2004): Firm or Subgroup Culture: Where Does Fitting in Matter Most? *Journal of Organizational Behavior*. vol. 25. pp. 969–978.
- Balogh Á., Bogdány E., Cserhádi G., Csizmadia T. és Polák-Weldon R. (2012): Keresleti-kínálati diszharmónia a szervezeti kultúra tükrében. *Vezetéstudomány*, 43. 6. sz. 40–50.
- Cameron, K. S. és Quinn, R. E. (2006): *Diagnosing and Changing Organizational Culture. Based on the Competing Values Framework*. The Jossey-Bass Business & Management Series. Revised Edition.
- Personnel Research and Development Center, Personnel Decisions.
- Campbell, J. P., Brownas, E. A., Peterson, N. G. és Dunnette, M. D. (1974): *The Measurement of Organizational Effectiveness: A Review of Relevant Research and Opinion*. Minneapolis: Navy Personnel Research and Development Center, Personnel Decisions.
- Chatman, J. A. és Jehn, K. A. (1994): Assessing the Relationship Between Industry Characteristics and Organizational Culture: How Different Can You Be? *Academy of Management Journal*, 37. 3. sz. 522–553.
- Denisin, D. R., Mishra, A. K. (1995): Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness. *Organizational Science*. vol. 6. no. 2, pp. 204–223.
- Fletcher, B. és Jones, F. (1992): “Measuring Organizational Culture: The Cultural Audit.” *Managerial Auditing Journal*. vol. 7, no. 6, pp. 30–36.
- Heidrich, B. és Chandler, N. (2015): Four Seasons in One Day: The Different Shades of Organisational Culture in Higher Education. *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, 30. 4. sz. 559–588.
- Hofstede, G. Neuijen, B. Ohayv, D. D. and Sanders G. 1990. “Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases” *Administrative Science Quarterly*. vol. 35. no. 2, pp. 286–316.
- House, R., Javidan, M. és Dorfman, P. (2001): Project GLOBE: An Introduction. *Applied Psychology An International Review*. vol. 50, no. 4, pp. 489–505.
- Jenei I., Losonci D., Heidrich B. és Kása R. (2015): A modern termelési koncepciók és a szervezeti kultúra kapcsolata – irodalomfeldolgozás – *Vezetéstudomány*, 46. 1. sz. 47–58.
- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D. és Johnson, E. C. (2005): Consequences of Individuals’ Fit at Work: A Meta-analysis of Person-Job, Person-Organization, Person-Group, and Person-Supervisor Fit. *Personnel Psychology*. vol. 58. pp. 281–342.
- O’Reilly C. A., III, Chatman, J. és Caldwell, D. F. (1991): People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organizational Fit. *Academy of Management Journal*, vol. 34, no. 3, pp. 487–516.
- Quinn, R. E. és Rohrbaugh, J. (1983): A Spatial Model of Effectiveness Criteria: towards a competing values approach to organizational analysis, *Management Science*, vol. 29, no. 3, pp. 363–377.
- Robbins, S. P. és Judge, T. A. (2016): *Essentials of Organizational Behavior*. Thirteenth edition. Pearson Education Limited, Boston.
- Schein, E. H. (1990): Organizational Culture. *American Psychologist*, vol. 45, no. 2, pp. 109–119.
- Scott, T., Mannion, R., Davies, H. és Marshal, M. (2003): HSR: Health Services Research, vol. 38, no. 3. June, pp. 923–945.
- Trompenaars, F. és Hampden-Turner C. (1999): *Riding the waves of culture: Understanding cultural diversity in business*. Second edition. Nicholas Brealey Publishing, London.