

# A SZERVEZETI KULTÚRA ÉS A VEZETÉS KAPCSOLATA

## THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL BEHAVIOR AND LEADERSHIP

Szabó Tamás<sup>\*1</sup>, Molnár Edina<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet, Gazdaságtudományi Kar, Debreceni Egyetem

<https://doi.org/10.47833/2022.1.ECO.002>

---

### **Kulcsszavak:**

szervezeti kultúra  
vezetés  
sikeres vezető  
domináns kultúra

### **Keywords:**

organizational behavior  
leadership  
successful leader  
dominant culture

### **Cikktörténet:**

Beérkezett 2022. február 25.  
Átdolgozva 2022. március 10.  
Elfogadva 2022. március 12.

---

### **Összefoglalás**

Napjainkban a szervezetek hatékony és a sikeres működéséhez elengedhetetlen a megfelelő szervezeti kultúra kialakítása és fenntartása, amely elsősorban a vezető feladata és felelőssége. Tanulmány célja, kvantitív és kvalitatív módszerek segítségével meghatározni a szervezeti kultúra és a vezetés között meghúzódó kapcsolatokat. Kvantitatív kutatás során áttekintjük a téma szempontjából releváns hazai és nemzetközi szakirodalmak széles skáláját. A szakirodalmi áttekintést követően a kutatók által gyakran alkalmazott OCAI kérdőív segítségével próbáljuk meghatározni a munkavállalók szervezetére jellemző kultúra-típust illetve a dolgozók számára ideális kultúra-típust. A kérdőív leadership dimenzióját külön vizsgáljuk, ugyanezen elvek szerint. Az eredmények alapján megállapíthatóvá válik a munkavállaló jelenlegi illetve a számára ideális vezetés jellemzői.

### **Abstract**

Nowadays, for the effective and successful operation of organizations, it is essential to develop and maintain the right organizational culture, which is primarily the task and responsibility of the leader.

The aim of the study is to determine the relationship between organizational culture and leadership using quantitative and qualitative methods. During quantitative research, we review a wide range of relevant domestic and international literatures. Following a literature review, we use the OCAI questionnaire frequently used by the researchers to determine the type of culture specific to the employee's organization and the type of culture that can be considered ideal for employees. The leadership dimension of the questionnaire is examined separately, according to the same principles. Based on the results, the characteristics of the employee's current and ideal management can be established.

## 1. Bevezetés

Napjaink rohamosan változó világában a szervezeti kultúra fejlesztése elengedhetetlen a harmonikus és eredményes működéshez. Jelen kutatásban a szervezeti kultúra és a vezetés kapcsolata kerül vizsgálat alá, kvantitatív és kvalitatív kutatási módszerek alkalmazásával. A kutatás első fontos része a szakirodalmi áttekintés, amelyben a hazai és a nemzetközi szakirodalom segítségével meghatározásra kerül a szervezeti kultúra és a vezetés közötti kapcsolat. Azonban ahhoz, hogy mélyebben is megérthessük ezt a kapcsolatot, szükséges ismernünk e két jelenséget külön-külön. A szakirodalmi áttekintést követően állami szervezetek munkavállalói által kitöltött kérdőíves megkérdezés alapján meghatározásra kerülnek a jelenleg a munkavállalók részéről észlelt szervezeti kultúra-típusok, illetve a dolgozók számára ideális szervezeti kultúra-típus. Ugyanezen vizsgálat lefolytatására kerül a szervezeti vezetés (leadership) vonatkozásában is. A kutatás csak a leadership dimenzióját vizsgálja és következtet a jelenlegi szervezeti vezetés (leadership), illetve a munkavállalók számára kívánatos szervezeti vezetésre.

## 2. Szervezeti kultúra és a vezetés

### 2.1. A szervezeti kultúra definiálása

Amikor a szervezeti kultúra definícióját kutatjuk, egy igen nagy falba ütközünk, ugyanis a jelenség komplex mivolta következtében rendkívül nehéz azt meghatározni.

Talán az egyik legérdekesebb megfogalmazás Deal és Kennedy szerzőpárostól származik, akik azt mondták, hogy a kultúra az, „*Ahogy mi itt a dolgunkat tesszük.*” [8]

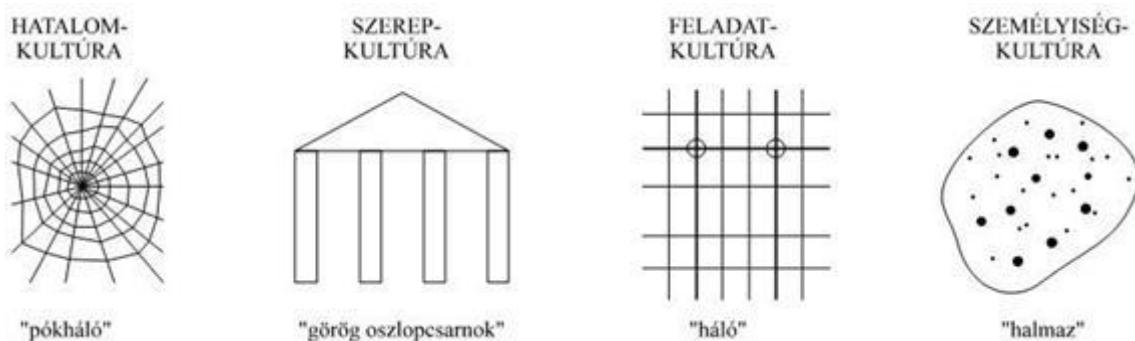
A másik népszerű megfogalmazás Handy nevéhez fűződik, akik szerint a szervezeti kultúra nem más, mint *mélyen beágyazott hitek és meggyőződések rendszere.* [11]

Számos külföldi szakirodalomban, cikkben is megjelenik a szervezeti kultúra fogalmának problémaköre például B. Buchowicz szerint: „*Vállalati kultúrát úgy lehet fogalmilag meghatározni, hogy az nem más, mint alkalmazottak – vállalatukkal kapcsolatos – véleményének, szokásainak, értékítéleteinek, magatartásának, gondolkodási és cselekvési módjainak összessége.*” [5]

A szervezeti kultúra általános értelmezését Schein fogalmazta meg, amely szerint a szervezeti kultúra a szervezet tagjai által egyöntetűen elfogadott és értelmezett előfelvetések, értékek, meggyőződések és hiedelmek összessége. [17]

### 2.2. A szervezeti kultúra tipológiája

A szervezeti kultúra tipologizálásainak legelterjedtebb módja a Handy-féle kultúra modell. [11] Handy négy alapkultúrát különböztet meg, amelyek a hatalomkultúra, szerepkultúra, feladatcultúra és a személyiségkultúra. [11] A jelenlegi kutatás a hatalom- és a szerepkultúrára fókuszál, ezek kerülnek részletesebb bemutatásra. (1. ábra)



1. ábra. Handy szervezeti kultúra tipológiája [11]

**Hatalomkultúra:** Ezen kultúra középpontjában a vezető személye áll, ehhez köthető a pókháló metaforája. A bürokrácia nem jellemző rá, mivel az egyénre és az egyénnek a tapasztalataira és személyére összpontosít. Rendkívül nagy előnye a rugalmasság, ennek oka a

kevés szabály. Kis és középvállalkozások jellegzetes kultúrája, mivel itt körvonalazódik legjobban a központi szereplő kultusza.[1]

**Szerepkultúra:** A kultúra elsődleges jellemzője a hierarchikus felépítés, illetve ebben az esetben egy bürokratikus működő szervezet mintapéldája. Bakacsi Gyula szavaival élve „*E kultúrában a szerep, a munkaköri leírás fontosabb, mint a személy, aki betölti*”. [1] Ez a mondat alátámasztja, hogy ezen kultúrátípus esetén csak a szerep számít, az egyén háttérbe szorul. Az állami szervezetek kultúrájának vizsgálatakor nem mehetünk el szó nélkül a szerepkultúra-sajátosságai mellett. Nemhiába jellemzi ezt a kultúrát a görög oszlopcsarnok, mivel az oszlopok az adott szakterületeket szimbolizálja, illetve az ezeket összekapcsoló támpionok a szűk körű vezetést mutatják. [1] Jellemző erre a kultúrára, hogy az együttműködést ügyrendek - írott és íratlan szabályozások - biztosítják. [1]

**Feladatkultúra:** A feladatkultúra középpontjában a feladat és a projekt áll, amely tevékenységeket a nagyfokú rugalmasság jellemez. A háló rácspontjai a hatalmat és a befolyást szimbolizálják. A befolyás a szakértelemhez kötődik azonban más kultúra típusokkal ellentétben kevésbé koncentrált. A csoporton belüli kapcsolatokat a kölcsönös tisztelet jellemzi legfőképpen. [1]

**Személyiségkultúra:** Ezen kultúra-típus esetén az egész szervezet arra épül, hogy a középpontban lévő személyeket kiszolgálja. A szervezetet nem egy adott közös cél vagy stratégia tartja össze, hanem az érdekek, emiatt szoros viszony alakul ki közöttük. Általában ügyvédi kamarák vagy tanácsadói irodák sorolhatóak ide. [1]

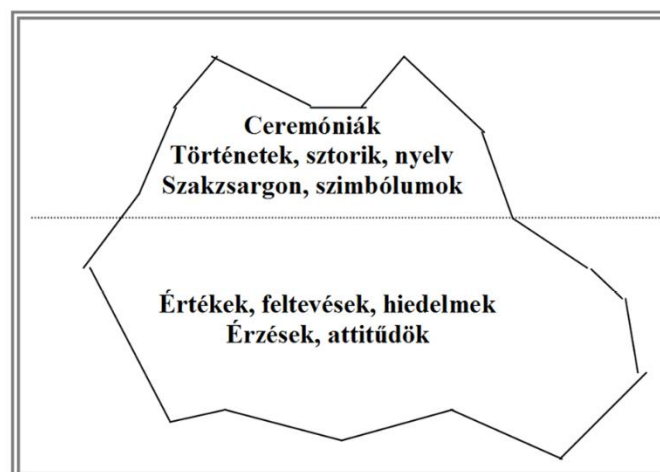
### 2.3. A szervezeti kultúra funkciója

A fogalmi, illetve a tipológiai modell áttekintését követően térjünk rá a szervezeti kultúra funkcióira. Ha a hagyományos megközelítést vizsgáljuk, akkor a funkció az emberi viselkedés programozása [4]. Hofstede meghatározásként nem is ad meg többet, szerinte a kultúra az ember legegységesebb mentális programozottsága. [12;4] Shein megállapításai alapján a kultúrának funkcionálisan két fontos feladata van: belső integráció és külső integráció [17].

A kutatás ezen részében a belső integráció témakörén van a hangsúly. A belső integráció lényege, hogy a szervezet a kultúra által összetart, ezáltal a vezetők és a munkavállalók irányított módon, szabályozott kereteken belül tudnak a céljaik felé közösen, együttműködve haladni [4]. Az előbbi definícióban megjelent az „irányított” szó, amelyből tudunk következtetni arra, hogy megjelenik a vezető személye is, aki jelen kutatás egyik központi szereplője.

### 2.4. A szervezeti kultúra Jéghegy-modellje

A jéghegy-modell vizsgálatához Müri megközelítését vesszük alapul [7]. Ugyanis nemcsak a jéghegynek vannak látható és nem látható elemei, hanem a szervezeti kultúrának is. A felszín feletti rész, a jéghegy kisebb része, a környezethez kapcsolódik. Ha külső szemlélőként nézzük a szervezetet, akkor ezt a részt látjuk [15].



2.ábra. Jéghegy-modell [7]

A modell felszín felett elhelyezkedő részét képezik a ceremóniák, történetek, sztorik, nyelv, szakzsargon, szimbólumok. A ceremóniák és szertartások a szervezeti kultúrába beépült, rendszeresen megtartott események, ilyenek például a születésnapok közös ünneplése, a csapatépítő rendezvények vagy akár a közös reggelizés.

A történetek és sztorik egy nagyon érdekes eleme ennek a modellnek. Általában ezek a történetek a vezető személy kultuszát növelik, illetve egyfajta iránymutatást nyújtanak az új tagoknak a szervezetben alkalmazható viselkedésformákról [1].

Ha megvizsgáljuk, a vízfelszín alatti részt, akkor ott megjelennek az értékek, feltevések, hiedelmek, érzések és attitűdök, amelyekben a valódi szervezeti kultúra leginkább tetten érhető [2].

## 2.5. A vezetés definiálása

A leadership története egészen az ókorig nyúlik vissza. A szervezeti kultúra definíciójához hasonlóan ebben az esetben is egy igen komplex fogalommal találjuk magunkat szembe.

A kutatás szempontjából külön kell választani a menedzsment és a vezetés fogalmát. A kitűzött célok elérésének érdekében elengedhetetlen a vezetés sikeres alkalmazása a szervezetek számára. [16].

Bakacsi szerint leadership a vezetői tevékenység olyan eleme, amely a szervezeti erőforrások közül az emberi erőforrásokkal foglalkozik, illetve azt a képességet jelenti, amellyel a vezető a szervezeti célok elérésének érdekében a szervezet tagjait mozgósítani tudja [1]. James G. March szerint a „*leadership egyaránt jelenti a vízvezeték-szerelést és a költészetet*” [14] Bennis és Nanus megközelítése szerint a menedzserek azok, akik jól csinálják a dolgukat, a leaderek pedig azok az emberek, akik a jó dolgokat csinálják [3].

## 2.6. A leadership-elméletek áttekintése

A fogalmi tisztázást követően ebben az alfejezetben vizsgálatra kerül a vezetés-elméletek fejlődése. Kutatás szempontjából a klasszikus leadership felfogást, illetve az ezredforduló leadership felfogásának vizsgálata releváns.

Mielőtt bemutatnám a két felfogásnak a modelljét, előtte szükséges tisztáznunk a vezetési stílus definícióját. Dienesné és Berde szerint „*a vezetési stílus a hatalomgyakorlás módját jelenti és magába foglalja mindazoknak az eszközöknek és módszereknek az együttesét, amelyekkel a vezetők hatást gyakorolnak munkatársaikra.*” [9]

Klasszikus leadership felfogás: Bakacsi szerint „*a leadershipen e korai felfogások a beosztottak utasításának, irányításának megfelelő módját értették.*” [1] illetve a szervezet hatékonyságát inkább a rendszerben látták és nem az emberben [1]. Erre a felfogásra jellemző, hogy a szervezeti célokat a vezető utasításokkal és parancsolással éri el, illetve a szervezeti feladatokat saját akarata szerint szervezi, irányítja. [10]

Az ezredforduló leadership modell: Talán a modell lényegét és a kor vezetőinek fejlődését, szemléletváltását Bakacsi értelmezésével lehet a legjobban szemléltetni, Bakacsi szerint a vezető „*érdekeik kielégítése helyett (mellett) az értékeiken keresztül közelítettek munkatársaikhoz, magasabb rendű célokat és vonzó jövőképet rajzoltak eléjük, amelyet karizmatikus személyiségükkel tettek hitelessé.*” [1]

## 3. Szervezeti kultúra és leadership közötti kapcsolat

A szervezeti kultúra és a leadership kapcsolata számos szakirodalom vizsgálatának a tárgya, amelyben a szerzők, többsége arra a következtetésre jutott, hogy a két fogalom összefügg. M. Trice és Janice M. Beyer négyféle vezetőt különböztet meg: kultúrateremtőt, kultúraváltoztatót, kultúramegerősítőt, kultúraintegrálót [19].

Schein megállapításai szerint: a vezetőnek kiemelt jelentőségű a feladata a szervezeti kultúra alakításában, fenntartásában és fejlesztésében. A vezetés és a szervezeti kultúra kapcsolata Schein alapján [17]:

A szervezeti kultúra három forrása:

- A szervezet alapítóinak értékei, hiedelmei, előfelvetései

- A csoport által feldolgozott események
- Új szervezeti tagok és vezetők értékei [13]

Schein a kultúra kialakításához és fenntartásához hat elsődleges és hat másodlagos mechanizmust ír le:[17]

Elsődleges mechanizmusok közé tartozik a vezető figyelme, a vezető reagálása a kritikus eseményekre, a vezetői erőforrás-elosztás, illetve a vezető, mint tudatos szerepminta, a jutalmak elosztása, az előléptetés, valamint az elküldés a szervezettől. [13]

Másodlagos mechanizmusok közé tartozik a szervezeti felépítés és struktúra, a szervezeti rendszerek és eljárások, a szervezeti rítusok és rituálék, a fizikai tér, épületek elhelyezése, a fontos események és személyekről szóló történetek, illetve a szervezet céljainak, küldetésének formális megnyilvánulása [13]

#### 4. Kutatási eredmények és módszerek

Az előbbieket során lefolytatott szekunder adatgyűjtés primer kutatással került megalapozásra. A vizsgálat középpontjába a Jász-Nagykun-Szolnok megye közigazgatási határán belül lévő állami szervezetek által foglalkoztatott munkavállalók kerültek. A kutatáshoz a Cameroon és Quinn nevéhez fűződő OCAI kérdőív magyar fordítása lett felhasználva, apróbb módosításokkal. [6] Az OCAI kérdőívnek számos fajtája van. A jelen tanulmány a legáltalánosabb kérdőív alapján készült, amely egy kultúratípussal kapcsolatosan hat dimenzió szerint tartalmazza az állításokat. A kérdőív lehetőségét nyújt számunkra a szervezeti kultúra illetve a vezetés jellemzőinek a meghatározására illetve keretet biztosít az összehasonlításukra is. [18]

A megkérdezés online formátumban történt, az anonimitás megtartásával. Az online kérdőívet 74 munkavállaló töltötte ki. A kitöltött kérdőívek közül 70 darab érdemben értékelhető, 4 darab pedig hibásan érkezett vissza.

A munkavállalóknak a kérdőív kitöltése során a 12 kérdést kellett megválaszolniuk. A kérdések két részre oszthatóak, ugyanis hat kérdés az egyén jelenlegi szervezetére vonatkozott, illetve hat kérdés a számára ideális szervezettel volt kapcsolatos. A kérdések segítségével a szervezet jelenlegi domináns kultúrája és a munkavállaló számára ideális kultúra-típusok vizsgálhatók.

A szervezetek jelenlegi kultúráját vizsgálva megállapítható a domináns kultúratípus. Az eredmények alapján kijelenthető, hogy a kitöltők 32%-a jelenleg hierarchia típusú szervezeti kultúrájának érzékeli a saját munkahelyét. A diagram alapján megfigyelhető, hogy a további három kultúratípus megoszlása között nincs releváns különbség. A megkérdezettek közül legkevesebben adhokrácia (21%) szervezeti kultúrájú szervezetben dolgoznak. (3. ábra)

A fennmaradó (23%) klán és piac (24%) típusú kultúra között kis mértékű különbség fedezhető fel. A fentiek alapján a legjellemzőbb a hierarchia típusú szervezeti kultúra, ami azt jelenti, hogy a szervezet szabályorientált, nagyfokú szervezettség jellemzi, illetve az előírások rendkívül fontosak. A kultúra vezetője koordináló feladatokat lát el, illetve a szervezet számára a stabilitás a legfontosabb.[20]

A kutatás szempontjából fontos megvizsgálni a nem annyira jellemző kultúrát is. Az adhokrácia típusú szervezeti kultúra esetében a munkahelyre jellemző a vállalkozó kedv, a vezető vállalja a kockázatot, illetve a szervezet számára a legfontosabb a folyamatos növekedés és az innováció.[20]



3. ábra Jelenleg a munkavállalók által észlelt szervezeti kultúra-típusok megoszlása

#### A munkavállalók számára ideális szervezeti kultúra

Az ideális szervezeti kultúra esetén is megállapítható a domináns szervezeti kultúra-típus. Konstatálható, hogy a munkavállalók egy jelentősebb része dolgozna klán (36%) típusú szervezeti kultúrájú munkahelyen, míg legkevesebben piac (19%) típusú szervezeti kultúrájú munkahelyen szeretnének dolgozni. Megfigyelhető, hogy az adhokrácia (20%) és a piac (19%) típusok között nincs számottevő különbség. A hierarchia (25%) még mindig a második legkívánatosabb a munkavállalók számára, ők elégedettek jelenlegi munkahelyük szervezeti kultúrájával.

A fentiek során is szó esett róla, hogy a megkérdezett munkavállalók számára a klán típusú szervezeti kultúra a leginkább ideális. (4. ábra)

A klán típusú szervezeti kultúrára jellemző az összetartás és a családi légkör. A vezető egy mentor, aki segíti, támogatja a beosztottait. A szervezeti összetartó erők közül legfontosabbak a kötődés és az emberi kapcsolatok. Az ilyen típusú szervezet számára elsőbbséget élvez a humán erőforrások fejlesztése.[20]

A piac típusú szervezeti kultúrára jellemző a racionális tervezés, központi célmeghatározás, termelés és a minél több profit megszerzésére törekvés. A hatékonyság és teljesítmény a folyamatos ellenőrzés mellett a legmeghatározóbb értékei ennek a kultúrának.[20]



4. ábra A munkavállalók számára ideális szervezeti kultúra-típusok megoszlása



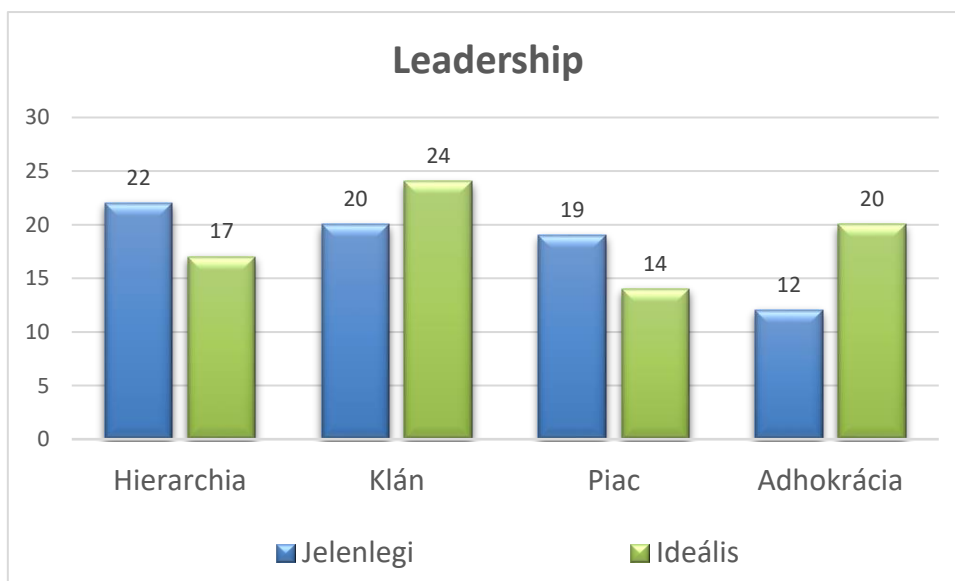
## A Leadership dimenziójának vizsgálata

Az előbbieket során megállapításra kerültek a domináns kultúra-típusok mindkét esetben. A következőkben az OCAI modell segítségével a jelenlegi és a munkavállalók számára kívánatos szervezeti vezetés (leadership) kerül bemutatásra.

A leadership dimenzióját kiemelve megállapíthatjuk, hogy a munkavállalókat foglalkoztató szervezet vezetése a hierarchia kultúra-típusába tartozik, tehát megegyezik az egész szervezetre megállapított szervezeti kultúra-típussal. Ez a megállapítás szintén fellelhető az ideális kultúra-típus vonatkozásában is. A jelenség megmutatja, hogy a szervezeti kultúra mennyire szorosan kapcsolódik a vezetéshez.

Hierarchia típusú kultúra esetén a vezető koordináló feladatokat lát el, illetve fontos a foglalkoztatottság biztonsága, kevésbé kockázatvállaló, illetve kiszámíthatóságra és a kapcsolatokra törekszik. [20]

A klán típusú szervezeti kultúra vezetője támogató, jellemzi a csapatmunka, a folyamatos kommunikáció és a személyes részvétel elsődleges. A kutatásból kiderül, hogy a megkérdezettek számára a klán típusú szervezeti kultúra vezetője a leginkább kívánatos, tehát szívesebben dolgoznak olyan helyen, ahol a vezető a fentebb említett tulajdonságokkal rendelkezik. [20] (5. ábra).



5. ábra A munkavállalók által észlelt leadership és az ideális leadership

## 5. Konklúzió

A választott módszertannak köszönhetően a kutatásunk megerősítette a szervezeti kultúra és a vezetés szoros kapcsolatát. Megállapítható, hogy a megkérdezett munkavállalók jelentős többsége hierarchia típusú szervezeti kultúrában végzi mindennapi tevékenységét. A megkérdezett munkavállalók számára azonban a klán típusú szervezeti kultúra az ideális. A vezetés dimenzióját is ezen elvek alapján külön vizsgáltuk. Az eredmények alapján elmondható, hogy a munkavállalók jelenlegi vezetése a hierarchia típusú szervezeti kultúrába tartozik. A kutatás alapján megállapítható, hogy a munkavállalók számára a klán típusú szervezeti kultúra vezetője az ideális.

A fentiek alapján konstatálhatjuk, hogy a szervezetek részéről nélkülözhetetlen, hogy figyelmet fordítsanak a szervezetre és a vezetésre vonatkozó munkavállalói preferenciákra. A dolgozók szemléletmódjának a megértése, értékelése és a szervezet kultúrájába való beépítése a kiemelt vezetői feladatok közé tartozik.

Fontos hangsúlyozni, hogy jelen kutatásban hiányosságot okoz a kisméretű mintaelemszám. Munkánk következő lépéseként a szervezeti kultúra és a vezetés összefüggéseit néhány vállalatra fókuszálva fogjuk vizsgálni, annak érdekében, hogy felvetéseinket és a munkavállalói preferenciákat mélyebben megismerhessük.

## Irodalomjegyzék

- [1] Bakacsi, Gy. (2010): Szervezeti magatartás alapjai. Budapest, AULA Kiadó Kft
- [2] Bakacsi, Gy. (1996): Szervezeti magatartás és vezetés. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
- [3] Bennis, W., & Nanus, B. (1985). Leaders: The strategies for taking charge. New York: Harper & Row. DOI: [10.1002/hrm.3930240409](https://doi.org/10.1002/hrm.3930240409)
- [4] Bokor, A. (2000) Szervezeti kultúra és tudásintegráció: a termékfejlesztés problémája = Organizational Culture and Knowledge Integration: The Case of New Product Development. Doktori (PhD) értekezés, Budapesti Corvinus Egyetem, Gazdálkodástani Doktori Iskola.
- [5] Buchowicz, B. (1990): Cultural Transition and Attitudes Change, Journal of General Management, 1990/4. DOI: [10.1177/030630709001500404](https://doi.org/10.1177/030630709001500404)
- [6] Cameron, K.S., Quinn, R. E. (2006), Diagnosing and Changing Organizational Culture Base dont he Competing Values Framework, Business and Management Series. Revised Edition, Jossey-Bass, San Francisco CA
- [7] Daft, R. L. (1992): Organization Theory and Design. West, St. Paul.
- [8] Deal, T. E., Kennedy, A. A. (1982): Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life (Addison Wesley, Reading, Mass.,) DOI: [10.1016/0007-6813\(83\)90092-7](https://doi.org/10.1016/0007-6813(83)90092-7)
- [9] Dienesné Kovács E., Berde, Cs. (2003), Vezetépszichológiai ismeretek Campus Kiadó, Debrecen
- [10] Fayol, H. (1984): Ipari és általános vezetés, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 1984
- [11] Handy, Ch. B. (1986): Szervezetek irányítása a változó világban. Bp., Mezőgazdasági Kiadó
- [12] Hofstede, G. (1980): Culture's consequences, Sage, London
- [13] Karácsonyi, A. (2007) A leadership, a szervezeti kultúra és kapcsolatuk jellegzetességei a magyar szervezetek esetében. Doktori (PhD) értekezés, Budapesti Corvinus Egyetem, Gazdálkodástani Doktori Iskola
- [14] March, J. G., Simon, H. A. (1958): Organizations. John Wiley & Sons
- [15] Matkó, A. (2013), A szervezeti kultúra és a vezetési tulajdonságok szerepe a regionális versenyképességben, az észak-alföldi régió önkormányzatainál, PhD dolgozat
- [16] Matkó, A., & Takács, T. (2017). Examination of the relationship between organizational culture and performance. International Review of Applied Sciences and Engineering, 8(1), 99–105. DOI: [10.1556/1848.2017.8.1.14](https://doi.org/10.1556/1848.2017.8.1.14)
- [17] Schein, E. H. (1985). Organizational Culture and Leadership. San Francisco: Jossey-Bass.
- [18] Spilák, Viktor and Kosztyán, Zsolt Tibor (2019) *Szervezeti kultúra, vezetői szerepek, az információbiztonság és a felhőalapú megoldások kapcsolata*. Vezetéstudomány - Budapest Management Review, 50 (7-8). pp. DOI: [10.14267/VEZTUD.2019.07.07](https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2019.07.07)
- [19] Trice, H. M., Beyer, J. M. (1992): Cultures of work organizations. Prentice Hall, New Jersey
- [20] Ujhelyi, M., & Kun, A. I. (2016). Szervezeti kultúra vizsgálata OCAI modellel a debreceni egyetem műszaki menedzser hallgatói körében. International Journal of Engineering and Management Sciences (IJEMS) Vol. 1. (2016). No. 1. DOI: [10.21791/IJEMS.2016.1.46](https://doi.org/10.21791/IJEMS.2016.1.46).