

## 12. Kutatás a Komárom-Esztergom Megyei Rendőr-főkapitányságon

### Bevezetés

A rendőrség az uniós csatlakozást követően számos környezeti hatásnak felelt meg sikeresen, és tevékenységi körének bővülésével felértékelődött a személyi fejlesztések fontossága.<sup>1</sup> A változások új célok megfogalmazását, a korábbiaktól eltérő működési és szervezeti irányítást tettek lehetővé és kötelezővé. A szakszerűség mellett az integrált és reziliens gondolkodásmód, a kooperáció és a korszerű vezetési ismeretek elsajátítása és alkalmazása vált hangsúlyossá.<sup>2</sup> Megváltoztak a külső és belső elvárások, ahogyan az állomány összetétele is. Mivel az emberi erőforrás hatékonyságát meghatározó tényezők (például motíváltság, csoportkohézió, elhivatottság, vezetői stílus) közvetlen hatást gyakorolnak a szervezet eredményességére,<sup>3</sup> ezért ezek empirikus vizsgálata nem csupán gyakorlati haszonnal bír, de kiemelt jelentőségű is – az állomány jóllétének fejlesztése érdekében.<sup>4</sup>

A jó állami gyakorlat elengedhetetlen része a rendfenntartó szerv optimális működése,<sup>5</sup> amelynek hátterében a szervezet rugalmassága és a környezeti kihívásoknak való adekvát reakciók állnak.<sup>6</sup> Az elvárásokhoz történő alkalmazkodás egyik módja a szervezetfejlesztés, amely változáskezelési stratégiákra épít.

<sup>1</sup> Finszter G.: *A rendészet elmélete és a rendészeti eszközrendszer*. Budapest, Nemzeti Közszerológiai Egyetem, 2013.

<sup>2</sup> Kovács G.: A rendészeti szervezetekben lejátszódó vezetési folyamatok. In Horváth J. – Kovács G. (szerk.): *A rendészeti szervek vezetés- és szervezésemélete*. Budapest, Nemzeti Közszerológiai Egyetem, 2014. 57–92.

<sup>3</sup> R. Johnson: Officer Attitudes and Management Influences on Police Work Productivity. *American Journal of Criminal Justice*, 36. (2011), 4. 293–306.

<sup>4</sup> Farkas J. – Krauzer E. – Kovács G.: A rendőrség szervezeti kultúrája. *Belügyi Szemle*, 66. (2018), 12. 71–81.

<sup>5</sup> Finszter G.: A rendészet átalakulásának húsz esztendeje (1988–2008). In Sándor P. – Stumpf A. – Vass L. (szerk.): *Magyarország politikai évhuszadkönyve: A magyar demokrácia kormányzati rendszere*. DKMKA, 2009.

<sup>6</sup> Horváth J.: Gondolatok a Rendőrség szervezeti kultúrájáról. In Gaál Gy. – Hautzinger Z. (szerk.): *Tanulmányok a „A rendészet kultúrája – kulturált rendészet” című tudományos konferenciáról. Pécsi Határőr Tudományos Közlemények*, X. kötet. Pécs, 2009. 21–31.

Bár a változások a mindennapok részei, mégis sok esetben sikertelenül vagy részleges eredményességgel zárulnak a szervezeti változásokat megcélzó fejlesztést kezdeményező projektek a szervezeti kultúra sajátosságainak figyelmen kívül hagyása miatt.<sup>7</sup> A szervezeti kultúra jellegzetességeinek összességéből formálódó kulturális identitás és az egyes szubkultúrák ismerete segítheti a változások menedzselésében tevékenykedő vezetőket, és hozzájárulhat mind a külső és belső stratégiákkal kapcsolatos vezetői döntések megalapozásához és a környezeti változásoknak leginkább megfelelni képes szervezeti kultúra tudatos alakításához.<sup>8</sup>

A fentiek szellemében alakult meg a 2016/131-RTK Ludovika Kutatócsoport, amely 2017. június 1-től 2018. május 31-ig bezárólag végezte kutatásait a Komárom-Esztergom Megyei Rendőr-főkapitányság (KEMRFK) állományának körében Papp Károly r. altábornagy, akkori országos rendőrfőkapitány engedélyével. Hazánkban kevés a megyei rendőr-főkapitányságok szervezeti kultúrájának átfogó vizsgálatára irányuló kutatás, ezért munkánkkal elsősorban az alapkutatások körét kívántuk bővíteni, amely más jövőbeni kutatási prioritások megfogalmazásához is hozzájárulhat.

A közös cél érdekében az ország különböző részein tevékenykedő kutatócsoport tagjai a következők voltak:

- Borbély Zsuzsanna tanácsadó szakpszichológus a Kőrmendi Rendészeti Szakgimnáziumból, aki a kutatás ideje alatt a Rendészettudományi Doktori Iskola doktorandusza lett, és aki az adatok felvételét, illetve azok statisztikai elemzését végezte;
- Tegyei Andrea Cecília tanácsadó szakpszichológus a Zala Megyei Rendőr-főkapitányság állományából, aki szintén a Rendészettudományi Doktori Iskola doktorandusza lett a kutatás ideje alatt. Feladata az adatok felvétele és az eredmények elemzése volt;
- Tózsér Erzsébet tanácsadó szakpszichológus a Komárom-Esztergom Megyei Rendőr-főkapitányság állományából, aki a kutatás megkezdése előtt is a Rendészettudományi Doktori Iskola doktorandusza volt. Feladata az adatok felvétele, rögzítése, valamint azok első körben történő ellenőrzése volt;

<sup>7</sup> K. S. Cameron – R. E. Quinn: *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. San Francisco, John Wiley and Sons, 2011.

<sup>8</sup> Farkas J.: The Drawbacks of Group Decision Making from a Psychological Aspect. *Magyar Rendészet*, 16. (2016), 2. 67–79.

- Ivaskevincs Krisztián, a Nemzeti Közszerológati Egyetem Rendészettudományi Kar Kriminálpszichológia Tanszékének egyetemi tanársegédje végezte az adatok statisztikai elemzését;
- Külső szakértőként Molnár Rita szervezeti és üzleti pszichológus látta el szakértő tanácsaival a kutatócsopórtot, aki mérhetetlen fáradsággal végezte az adatok másodík körben történő ellenőrzését és elemzését;
- Nemzetközi partnerként az SHL kapcsolódott be a kutatásba, amely hazai viszonylatban a humánerőforrásalkalmasság-vizsgálat és -fejlesztés eszközeinek meghatározó piaci szereplője. Az SHL elsősorban a kutatási eszközrendszer és módszertan kialakításában nyújtott támogatást;
- a Nemzeti Közszerológati Egyetem Rendészettudományi Kar Kriminálpszichológia Tanszékéről Dr. Farkas Johanna volt a kutatócsopórt vezetője;
- valamint Dr. Horváth József ny. r. vezérőrnagy, aki a rendőrség szervezésének alapos ismerőjeként mentorálta a kutatócsopórt tagjait.

A kutatás helyszínéül választott KEMRFK többféle külső és belső szempont figyelembevételével került a kutatás fókuszába. A külső szempontok közül megemlítenők az alábbiak:<sup>9</sup>

- a 100 ezer lakosra vetített regisztrált bűncselekmények száma tartósan a legalacsonyabbak között van országos viszonylatban;
- nyomozáseredményességi mutatójuk jellemzően rendszerint az országos átlag felett van;
- a KEMRFK munkavégzési eredményességére számos földrajzi, gazdasági és társadalmi sajátosság is hatással van (kiemelt tranzitútvonalat jelentő, a megyét átszelő M1-es autópálya; több országos jelentőségű ipari park; jelentős idegenforgalom a kulturálisan aktív városokban; kis méretének ellenére magas népsűrűség).

A belső tényezők közül az alábbiakat mérlegelte a kutatócsopórt a választás során:

- kisebb méretű szervezet;
- szervezetfejlesztési és vezetői készségfejlesztői képések iránti nyitottság és hajlandóság;
- vezetői elköteleződés az állomány jólétének folyamatos javítására;

<sup>9</sup> Komárom-Esztergom Megyei Rendőr-főkapitányság: *Beszámoló: Komárom-Esztergom megye közbiztonsági helyzetéről, a közbiztonság érdekében tett intézkedésekről és az azzal kapcsolatos feladatokról*. Tatabánya, KEMRFK, 2016.

- rendszeres közösségépítő összejövetelek, amelyek során a szervezeti értékek és normák stabilizálódhatnak az állomány új tagjaiban is.

A rendészet, jellegénél fogva, többféle funkcióval bír (közbiztonság védelme, karhatalom használata, bűnüldöző tevékenységek),<sup>10</sup> az ezeken keresztül megvalósuló különféle követelmények, stressz<sup>11</sup> és elvárások hatással vannak a rendészeti szervezet sajátos kultúrájára. Ugyanakkor egy szervezet vezetési stílusa is befolyásolja annak kulturális vonásait,<sup>12</sup> ahogy a vezetők és beosztottak kapcsolata is formálja a közösséget és ezen keresztül a szervezeti kultúrát.<sup>13</sup>

A kutatás kérdéskörét a bevezetőben vázoltak alapján határoztuk meg.

### 12.1. A kutatás célja, hipotézisek

Fő kutatási célunk a KEMRFK szervezetikultúra-jegyeinek vizsgálata volt, amelyet többek között a Cameron–Quinn-kérdőív<sup>14</sup> használatával valósítottunk meg. Arra kerestük a választ, hogy melyek a KEMRFK állománya által elfogadott és követett hiedelmek, érzések, értékek és attitűdök, és ezek milyen domináns kultúradimenziók mentén írhatók le.<sup>15</sup> Az egyének motivációjának, elégedettségének vizsgálatán túl a vezetők vezetői szereppel kapcsolatos attitűdjének megismerését is megcéloltuk a KEMRFK szervezetén belül a fejlesztési pontok kijelöléséhez nyújtandó támogatás érdekében. A kutatástól azt vártuk, hogy a KEMRFK szervezetikultúra-diagnózisa a speciális jellemzők analizálásával és a kritikus pontok felvázolásával nemcsak a szervezeti működés mélyebb összetevőinek megértéséhez, hanem ajánlásokkal a hatékony

<sup>10</sup> Finszter (2013) i. m.

<sup>11</sup> Farkas J.: Stressz és stresszkezelés. In Christián L. (szerk.): *Személy- és vagyónvédelem*. Budapest, Nemzeti Közsolgálati Egyetem, 2014. 209–226.

<sup>12</sup> I. Brooks: *Organisational Behaviour: Individuals, Groups and Organisation*. UK, Harlow, Prentice Hall/Financial Times, 2009.

<sup>13</sup> V. González-Romá: Leader-member Exchange and Organizational Culture and Climate. In T. Bauer – B. Erdogan (szerk.): *The Oxford Handbook of Leader-Member Exchange*. New York, Oxford University, 2016. 311–331.; Farkas J.: Csoport, csoportdinamika. In Csernyikné Póth Á. (szerk.): *Emberi kapcsolatok pszichológiája*. Budapest, Rejtjel, 2006. 32–64.

<sup>14</sup> Cameron–Quinn (2011) i. m.

<sup>15</sup> S. Klein: *Vezetés és szervezetpszichológia*. Budapest, Edge 2000 Kft., 2012.; S. Klein: *A szervezet lelke*. Budapest, SHL, 2006.

változáskezelési stratégiák kialakításához és a szervezeti teljesítmény növeléséhez<sup>16</sup> is hozzájárulhat, illetve alapot teremt új, szélesebb körű kutatási irányok meghatározására.<sup>17</sup>

Kutatási céljaink elérése érdekében az alábbi hipotéziseket fogalmaztuk meg:

H1: Az észlelt és preferált (ideálisnak tartott) szervezeti kultúra vonatkozásában szignifikáns eltérés várható.

H2: A különböző generációk véleménye a jelenlegi szervezeti kultúráról eltérő.

H3: A nemek között differenciálódás várható a jelenlegi szervezeti kultúra értékelésében.

H4: Az egyes állománykategóriákban dolgozók véleménye a jelenlegi szervezeti kultúráról jelentős különbséget mutat.<sup>18</sup>

## 12.2. Nemzetközi és hazai szakirodalmi helyzet

A téma – nemzetközi téren – folyamatosan képviseltette magát a közelmúltban. Számos európai ország,<sup>19</sup> de ázsiai országok<sup>20</sup> rendészeti kultúrájával kapcsolatos

<sup>16</sup> Cameron–Quinn (2011) i. m.

<sup>17</sup> Gazdag M.: Szervezet, szervezetfejlesztés, módszerek. *Alkalmazott Pszichológia*, 5. (2003), 3–4. 63–79.; Farkas J. – Sallai J. – Krauzer E.: The organisational culture of the police force. *Internal Security*, 12. (2020), 1. 77–84.

<sup>18</sup> Pirger T.: *Rendvédelmi szervek szervezeti kultúra vizsgálata*. Disszertáció. Sopron, 2015.

<sup>19</sup> A. Tatnell – G. Elliott: Mapping Police Organisational Culture: Evidence from a Study of Scottish Policing. In Scottish Institute for Policing Research. *Annual Report 2012*. Dundee, 2013. 38–39.; M. Whiting: *Police Organisational Cultures and Inter-force Collaboration*. Értekezés. Cambridge, 2014.; R. Glomseth – P. Gottschalk: Police Personnel Cultures: a Comparative Study of Counter Terrorist and Criminal Investigation Units. *Criminal Justice Studies*, 22. (2009), 1. 3–15.

<sup>20</sup> H. S. Shim – Y. Jo – L. T. Hoover: Police Transformational Leadership and Organizational Commitment: Mediating Role of Organizational Culture. *Policing: An International Journal of Police Strategies and Management*, 38. (2015), 4. 754–774.

kutatások is gazdagítják a globális irodalmat, ahogyan amerikai,<sup>21</sup> ausztrál<sup>22</sup> és afrikai<sup>23</sup> empirikus kutatások szintén rendszeresen jelennek meg. Van példa országok rendészeti kultúrájának összehasonlító kutatására is.<sup>24</sup>

A hazai szakirodalom tekintetében a rendészeti szervezeti kultúráról elméleti szinten több leíró jellegű tanulmány is elérhető, Christián László, Elekes Edit, Finszter Géza, Horváth József, Sallai János<sup>25</sup> és Kovács Gábor szerzők publikálnak rendszeresen a témában. A közelmúlt empirikus kutatásainak száma viszont rendkívül alacsony, leginkább PhD-szintű kutatások foglalkoznak a magyar rendvédelmi szervek kulturális sajátosságaival, azok összetevőivel, illetve a rendészeti szervezeti kultúrára ható tényezők mérésével.<sup>26</sup>

## 12.3. Módszerek

### 12.3.1. Populáció és minta

A vizsgált populáció a KEMRFK 987 főből álló személyi állománya volt (2017. november 30-i állapot szerint), amelynek nemek és állománykategória szerinti megoszlását a 12.1. táblázat mutatja:

<sup>21</sup> E. A. Paoline: Shedding Light on Police Culture: An Examination of Officers' Occupational Attitudes. *Police Quarterly*, 7. (2004), 2. 205–236.; K. Boke – M. Nalla: Police Organizational Culture and Job Satisfaction: A Comparison of Law Enforcement Officers' Perceptions in two Midwestern States in the U.S. *Journal of Criminal Justice and Security*, 11. (2009). 55–73.;

<sup>22</sup> P. Brough – S. Chataway – A. Biggs: 'You don't Want People Knowing You're a Copper!' A Contemporary Assessment of Police Organisational Culture. *International Journal of Police Science and Management*, 18. (2016), 1. 28–36.; C. Whelan: Security Networks and Occupational Culture: Understanding Culture Within and Between Organisations. *Policing and Society*, 27. (2017), 2. 113–135.

<sup>23</sup> S. M. Mkhize: *A Cross-sectional Study of Traditional Police Culture Themes Amongst Experienced South African Police Service officials*. Értekezés. Durban, 2016.

<sup>24</sup> N. R. Fyfe – J. Terpstra – P. Tops: *Centralizing Forces? Police Reform in Northern and Western Europe in Comparative Perspective*. Hague, Eleven, 2013.

<sup>25</sup> Farkas J. – Sallai J. – Krauzer E.: The History of Law Enforcement Culture in Hungary. *Belügyi Szemle*, 68. (2020), 2. sz. 37–52.

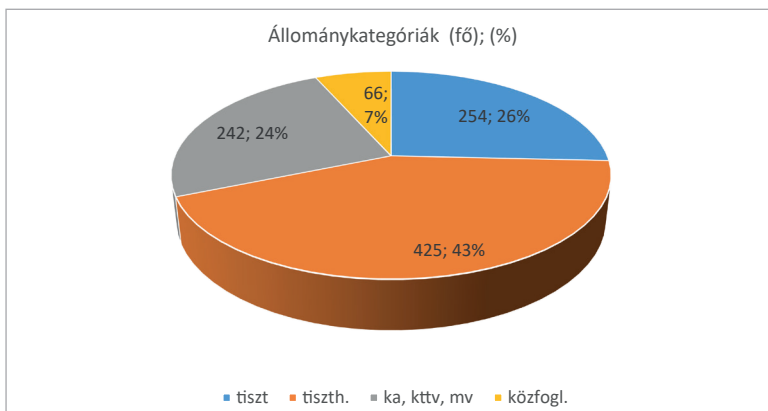
<sup>26</sup> Gösi I.: *A szervezeti kultúra és szervezeti kommunikáció összefüggésének vizsgálata a Magyar Honvédségnél a CIMIX modell tükrében*. Disszertáció. Budapest, 2011.; Elekes E.: *Szervezetfejlesztés és vezetési funkciók összefüggésének vizsgálata egy konkrét államigazgatási szervnél*. Disszertáció. Debrecen, 2014.; Elekes E.: Elégedettség-mérés és elemzés kvantitatív módszerekkel a rendvédelmi szerveknél. *Rendvédelmi Füzetek*, (2010). 4. 32–44.; Pirger (2015) i. m.

12.1. táblázat: Nemek és állománykategóriák megoszlása (2017) (N = 987 fő)

|          |    | tiszt | tisztthe-<br>lyettes | közalkalmazott, köztiszt-<br>viselő, munkavállaló | közfog-<br>lalkoz. | össze-<br>sen |
|----------|----|-------|----------------------|---------------------------------------------------|--------------------|---------------|
| Férfi    | fő | 150   | 319                  | 60                                                | 12                 | 541           |
|          | %  | 15%   | 33%                  | 6%                                                | 1%                 | 55%           |
| Nő       | fő | 104   | 106                  | 182                                               | 54                 | 446           |
|          | %  | 10%   | 11%                  | 18%                                               | 6%                 | 45%           |
| Összesen | fő | 254   | 425                  | 242                                               | 66                 | 987           |
|          | %  | 25%   | 44%                  | 24%                                               | 7%                 | 100%          |

Forrás: a szerző szerkesztése

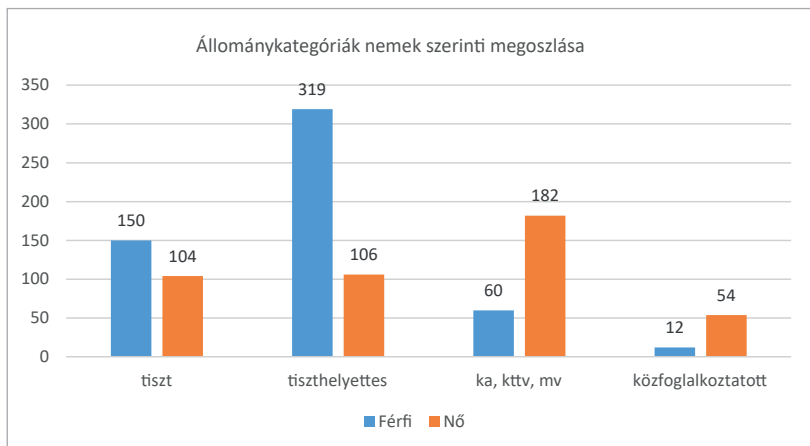
Az állománykategóriákat tekintve a tiszthelyettesek képviselik a többséget (425 fő – 44%), 254 fő tiszt rankban van (25%), a közalkalmazottak, kormány-tisztviselők és munkavállalók közös csoportja 242 főt alkot (24%), míg a köz-foglalkoztatottak 66-an vannak (7%) az állományban (12.1. ábra):



12.1. ábra: Állománykategóriák megoszlása (N = 987 fő)

Forrás: a szerző szerkesztése

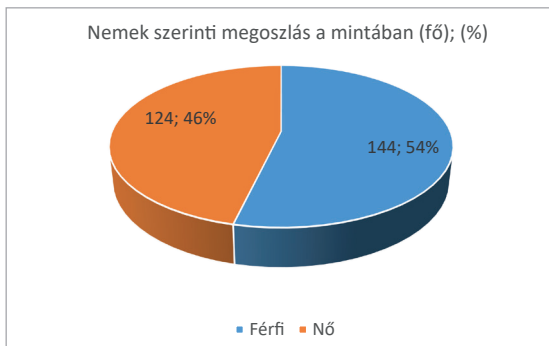
Az egyes állománykategóriákon belül a nemek szerinti megoszlás alapján elmondható, hogy a hivatásos állományban a férfiak vannak többségben, míg a nem hivatásos kategóriákban a nők aránya a magasabb (12.2. ábra):



12.2. ábra: Állománykategóriák nemek szerinti megoszlása ( $N = 987$  fő)

Forrás: a szerző szerkesztése

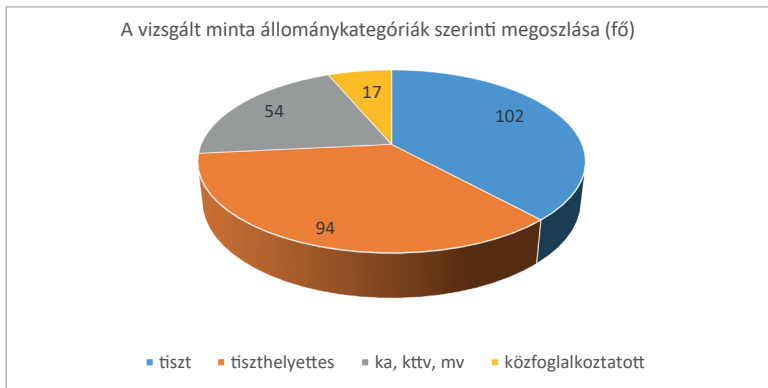
A kutatásban a KEMRFK állományának vizsgálatára került sor. A kutatás során ténylegesen vizsgált minta elemszáma 268 fő volt, amelyben 144 férfi (54%) és 124 nő (46%) vett részt, ami a teljes populációt tekintve reprezentatívnak mondható (12.3. ábra).



12.3. ábra: Nemek szerinti megoszlás a mintában ( $N = 268$  fő)

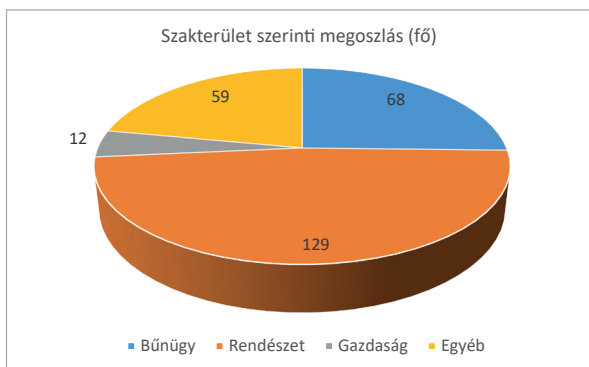
Forrás: a szerző szerkesztése

Az állománykategóriák megoszlása szerint 102 fő a tiszti állománykategória tagjaként (38%), 94 fő tiszthelyettesként (35%) vett részt a kutatásban, továbbá 54 közalkalmazotti státuszú (20%), valamint 17 egyéb foglalkoztatottak (7%) töltötte ki a kutatócsoport kérdőívesomagját (12.4. ábra). A mintában a tiszthelyesek kisebb arányban képviseltették magukat a teljes populáció sajátosságaihoz képest.



12.4. ábra: Állománykategóriák szerinti megoszlás ( $N = 267$  fő)

Forrás: a szerző szerkesztése

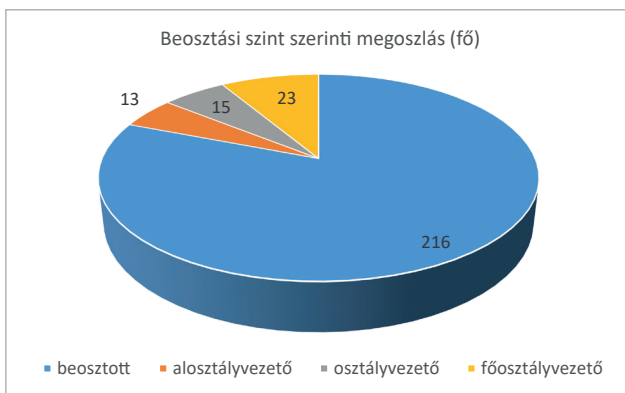


12.5. ábra: Szakterület szerinti megoszlás ( $N = 268$  fő)

Forrás: a szerző szerkesztése

Szakterületi megoszlás szerint a kitöltők közül 68 fő bünygyi szakterületen (25%), míg 129 fő rendészeti területen (48%), további 12 fő gazdasági (5%), 59 fő pedig egyéb területeken (22%) dolgozik. Az effektív feladat-végrehajtás funkcionális támogatását végző szakterületek aránya 30% alatt van (12.5. ábra).

A beosztási szint szerint kitöltők legnagyobb része, 215 fő beosztottként (80%), 13 fő alosztályvezetőként (5%), 17 fő osztályvezetőként (6%), 23 fő pedig főosztályvezetőként (9%) dolgozik (12.6. ábra). A vezető és nem vezető beosztásúak aránya 20% és 80%.



12.6. ábra: Beosztási szint szerinti megoszlás ( $N = 268$  fő)

Forrás: a szerző szerkesztése

A mintával kapcsolatos egyéb demográfiai adatokat (szolgálati idő, szolgálati hely, iskolai végzettség) jelen fejezetben nem tárgyaljuk.

### 12.3.2. Mérési eszközök és mintavétel

A kvantitatív adatgyűjtéshez a Cameron és Quinn<sup>27</sup> szerzőpáros által készített, a versengő értékek modelljére épülő *organizational culture assessment instrument* kérdőívet (OCAI) és a kutatócsoport által összeállított demográfiai kérdőívet

<sup>27</sup> Cameron–Quinn (2011) i. m.

alkalmaztuk. Bár a nemzetközi szervezetikultúra-kutatások számos validált eszköz használatát mutatják, a kategorizáló OCAI-kérdőív választását az indokolta, hogy egyszerűen és gyorsan felvehető, megbízható; magas a ránézési validitása; a kultúra dominanciáját és kongruenciáját egyaránt mutatja; széles körben használt, így összehasonlíthatóságot tesz lehetővé; az elméleti háttére megalapozott.<sup>28</sup> A válaszadás önkéntes és anonim módon történt nyomtatott kérdőíveken, a résztvevők előzetes tájékoztatást kaptak a kutatás céljairól.

### 12.3.3. Az adatok feldolgozása

Az adatok feldolgozása és kiértékelése az SPSS-program felhasználásával történt. A fejezetben a H1-, H2-, H3-, H4-hipotézisek igazolásához szükséges leíró statisztikákon túl a páros mintás t-próba és többváltozós ANOVA statisztikai vizsgálatok eredményeit mutatjuk be a releváns, csoportokon belüli és azok közötti különbségek vonatkozásában.

A belső konzisztencia, azaz az alkalmazott teszt mérési megbízhatóságát a Cronbach- $\alpha$  számításával vizsgáltuk, az eredmények mind a négy összegző skálán 0,7 feletti értéket mutattak, tehát a konzisztencia igazolást nyert (12.2. táblázat).

12.2. táblázat: Cronbach-féle  $\alpha$  értékek az OCAI-kérdőív faktoraira

| Kultúrátípus      | Jelenlegi | Ideális  |
|-------------------|-----------|----------|
| Kultúrátípus      | $\alpha$  | $\alpha$ |
| Klánkultúra       | .83       | .87      |
| Adhokrata kultúra | .89       | .91      |
| Piackultúra       | .76       | .90      |
| Hierarchiakultúra | .74       | .89      |

Forrás: a szerző szerkesztése

<sup>28</sup> B. Heritage – C. Pollock – L. Roberts: Validation of the Organizational Culture Assessment Instrument. *Public Library of Science*, 9. (2014), 3. 1–10.; Cameron–Quinn (2011) i. m.; Toarniczky A.: A szervezeti kultúra mérési kultúrája: Kérdőív-tipológia és kulcsdimenziók. *Vezetéstudomány*, 38. (2006), 2. ksz. 14–24.

## 12.4. Eredmények

### 12.4.1. Jelenlegi és ideálisnak vélt kultúra

Az OCAI-kérdőívre a szervezeti kultúra 6 dimenziójához (szervezet főbb jellemzői, vezetői stílus, tagok irányítása, szervezet összetartó ereje, hangsúlyok, sikerkritériumok) rendelt állítások értékelését a páros t-próbával végeztük a jelenlegi és az ideálisnak vélt szervezeti kultúra összehasonlítása érdekében a 4 kultúrátípusra. A 12,3. táblázat szerint a jelenlegi állapot átlagai azt mutatják, hogy a piackultúra ( $M = 34,86$ ) és a hierarchiakultúra ( $M = 32,31$ ) dominál a klánkultúra ( $M = 17,26$ ) és az adhokrata kultúra ( $M = 15,56$ ) felett. Mind a négy típusnál szignifikáns különbségek voltak a jelenlegi és az ideális szervezeti kultúrák eredményei között, így a *H1-hipotézis igazolást nyert*. Míg a válaszadók a jelenlegi mértékűnél magasabban preferálnák a klán- [ $t(241) = -17,80, p < ,001$ ] és az adhokrata kultúrákat [ $t(241) = -14,70, p < ,001$ ], addig mind a piackultúrát [ $t(241) = 14,74, p < ,001$ ], mind pedig a hierarchiakultúrát [ $t(241) = 9,44, p < ,001$ ] alacsonyabb mértékben preferálnák az általuk ideálisnak vélt szervezetben.

12.3. táblázat: Jelenlegi és ideális szervezeti kultúra-típusok

| Kultúrátípus      | Jelenlegi |       | Ideális |      | t      | p    |
|-------------------|-----------|-------|---------|------|--------|------|
|                   | M         | Std   | M       | Std  |        |      |
| Klánkultúra       | 17,26     | 7,56  | 27,63   | 6,30 | -17,80 | ,000 |
| Adhokrata kultúra | 15,56     | 6,66  | 22,38   | 5,06 | -14,70 | ,000 |
| Piackultúra       | 34,86     | 11,46 | 27,63   | 6,30 | 14,74  | ,000 |
| Hierarchiakultúra | 32,31     | 9,76  | 26,86   | 6,35 | 9,44   | ,000 |

Forrás: a szerző szerkesztése

### 12.4.2. Korcsoportok közötti különbségek

A csoportok közti különbségek feltárásához többváltozós varianciaanalízist alkalmaztunk (MANOVA). A Pillai-féle próba kimutatta, hogy a csoportok között statisztikailag szignifikáns különbség van a kérdőívre adott válaszaik átlagában  $V = ,12, F(9, 720) = 3,56, p < ,001$ . A csoportközi különbségek forrását, post hoc elemzéssel, az eltérő elemszámok miatt Games–Howell-eljárással vizsgáltuk. A négy kultúrátípus közül a hierarchiakultúrában és az adhokrata

kultúrában mutatkozott különbség. A baby boomer generáció tagjai szignifikánsan hierarchikusabbnak értékelték szervezetüket a Z generációs válaszadóknál ( $p < ,05$ ,  $d = 1,54$ ) és az Y generációs válaszadóknál ( $p < ,05$ ,  $d = 1,19$ ). Ezenfelül a Z generációs válaszadók szignifikánsan magasabb pontszámokat adtak az adhokratikus értékekre, mint bármely másik korcsoport ( $p < ,05$ ,  $d = 1,43$ ,  $d = 1,60$ ,  $d = 2,28$ ). Az elemszámok különbsége miatt azonban ezeket az értékeket érdemes fenntartással kezelni (12.4. táblázat).

Az eredmények alapján a *H2-hipotézis esetében* a baby boomer és a Z generáció alulreprezentáltsága miatt a jelenlegi szervezeti kultúra érzékelési különbségére vonatkozóan nem valószínűsítünk a generációk között különbségeket.

12.4. táblázat: Véleménykülönbségek a generációk között

| Generációk  | Klánkultúra |       |      | Adhokrata kultúra |      | Piackultúra |       | Hierarchia-kultúra |       | F      |
|-------------|-------------|-------|------|-------------------|------|-------------|-------|--------------------|-------|--------|
|             | N           | M     | STD  | M                 | STD  | M           | STD   | M                  | STD   |        |
| Baby boomer | 17          | 15,91 | 8,16 | 13,36             | 6,19 | 30,06       | 10,09 | 40,65              | 13,03 | 3,56** |
| X generáció | 137         | 16,50 | 7,44 | 15,04             | 6,38 | 35,24       | 11,77 | 33,20              | 9,62  |        |
| Y generáció | 86          | 18,53 | 7,66 | 16,23             | 6,95 | 35,36       | 11,20 | 29,85              | 8,23  |        |
| Z generáció | 4           | 23,75 | 4,18 | 25,89             | 2,50 | 27,32       | 8,08  | 23,03              | 3,21  |        |

Forrás: a szerző szerkesztése

### 12.4.3. Nemek közötti különbségek

A Pillai-féle próba alapján kimutatható a nemek között statisztikailag szignifikáns különbség a válaszaik átlagában  $V = ,09$ ,  $F(3,241) = 8,47$ ,  $p < ,001$ . A négy kultúrátípus közül három mutatott szignifikáns különbséget. A férfiak inkább klán- ( $p < ,05$ ,  $d = 0,36$ ) és adhokrata kultúrájúnak ( $p < ,05$ ,  $d = ,39$ ) érezték a szervezetüket, míg a női válaszadók magasabb értékeket adtak a hierarchia-kultúrára ( $p < ,001$ ,  $d = ,64$ ), mint a férfiak (12.5. táblázat).

12.5. táblázat: Nemek közötti különbségek

| Nemek   | Klánkultúra |       |      | Adhokrata kultúra |      | Piackultúra |       | Hierarchia-kultúra |       | F      |
|---------|-------------|-------|------|-------------------|------|-------------|-------|--------------------|-------|--------|
|         | N           | M     | STD  | M                 | STD  | M           | STD   | M                  | STD   |        |
| Férfiak | 131         | 18,54 | 7,71 | 16,74             | 6,67 | 35,10       | 11,41 | 29,61              | 7,86  |        |
| Nők     | 114         | 15,85 | 7,22 | 14,17             | 6,46 | 34,45       | 11,54 | 35,51              | 10,77 | 8,47** |

Forrás: a szerző szerkesztése

A H3-hipotézis igazolódott a klán-, adhokrata és a hierarchiakultúra esetében, azaz a férfi és női dolgozók másképpen érzékelik a jelenlegi szervezeti kultúrát, bár a hatásnagyság mutatója szerint ez a jelenség kevésbé erős.

#### 12.4.4. Állománykategóriák közötti különbségek

A Pillai-féle próba alkalmazásával az állománykategória-csoportok között is statisztikailag szignifikáns főhatást találtunk  $V = ,22$ ,  $F(9, 723) = 6,319$ ,  $p < ,001$ . A csoportközi különbségek forrását, post hoc elemzéssel, az eltérő elemszámok miatt Games–Howell-eljárással vizsgáltuk. A négy kultúrátípus mindegyikénél számottevő különbség mutatkozott. A tiszthelyettesi státuszban dolgozók szignifikánsan erősebben érzékelték az adhokrata kultúra jelenlétét a szervezetükben, mint a tisztek ( $p < ,05$ ,  $d = ,49$ ) és a közalkalmazottak ( $p < ,05$ ,  $d = ,48$ ). A piackultúrát az egyéb státuszban dolgozók szignifikánsan erősebbnek érzékelték, mint a tiszthelyettesek ( $p < ,05$ ,  $d = ,67$ ) és a tisztek ( $p < ,05$ ,  $d = ,71$ ). A hierarchiakultúra jellemzői pedig a közalkalmazottak szerint vannak jelentősen nagyobb mértékben jelen a szervezetben a tiszthelyettesek ( $p < ,05$ ,  $d = 1,15$ ) és a tisztek ( $p < ,05$ ,  $d = ,62$ ) válaszaihoz képest (12.6.táblázat).

Az eredmények a H4-hipotézis helyességét mutatják, a KEMRFK különböző állományi szintjei között van különbség a jelenlegi szervezeti kultúra megítélésében.

A fejezetben a H1-, H2-, H3-, H4-hipotézisek igazolásához szükséges leíró statisztikákon túl a páros mintás t-próba és többváltozós ANOVA statisztikai vizsgálatok eredményeit mutatjuk be a releváns, csoportokon belüli és azok közötti különbségek vonatkozásában.

12.6. táblázat: Állománykategóriák közti különbségek

| Állománykat.   | Klánkultúra |       |      | Adhokrata kultúra |      | Piackultúra |       | Hierarchia kultúra |       |        |
|----------------|-------------|-------|------|-------------------|------|-------------|-------|--------------------|-------|--------|
|                | N           | M     | STD  | M                 | STD  | M           | STD   | M                  | STD   | F      |
| Tiszt          | 101         | 16,66 | 7,01 | 14,52             | 5,98 | 36,47       | 11,22 | 32,33              | 9,42  |        |
| Tiszthelyettes | 83          | 18,21 | 8,24 | 17,69             | 7,20 | 35,75       | 11,44 | 28,33              | 7,24  |        |
| Közalk.        | 46          | 15,62 | 7,23 | 14,33             | 6,69 | 31,43       | 11,73 | 38,60              | 11,55 | 5,49** |
| Egyéb          | 15          | 21,46 | 7,24 | 14,29             | 5,86 | 28,63       | 8,64  | 35,60              | 7,56  |        |

Forrás: a szerző szerkesztése

## 12.5. Diszkusszió

A kutatás célja megvalósult; a KEMRFK szervezeti kultúrájának észlelésében mutatózó sokféleség igazolást nyert. Ezek alapján további lépések határozhatók meg a szervezet fejlesztése érdekében.

Az észlelt és ideálisnak tartott szervezeti kultúra különbözőségének fontossága akkor válik nyilvánvalóvá, ha összevetjük a KEMRFK mint rendszeti szerv felé támasztott újszerű elvárásokat (például nyitottság, társadalmi együttműködés növelése, alkalmazkodóképesség a változó környezet dinamikájához, transzparencia) a szervezet sajátos működési jellegével (például erőteljes kontroll az egyén szintjén a szervezeti értékekkel való azonosulás, munkavégzés, elköteleződés, kommunikáció és véleménynyilvánítás felett). A Quinn-modell alkalmazásával láthatóvá vált ez a kettősség, amely nem csupán az észlelt és kívánt szervezeti kultúra-típus különbözősége miatt vet fel kérdéseket, hanem a KEMRFK heterogén állományán belül érzékelési és elvárási különbségek is feladatokat elé állítják a szerv vezetőit, valamint a humánerőforrás- és szervezetfejlesztés szakembereit.

Az eredmények azt mutatják, hogy a szervezet jól érzékeli az elmozdulást és az elvárást a múltbeli hagyományokra épülő, hatékonyságot szem előtt tartó, de befelé összpontosító és erősen szabályozott hierarchiakultúrától az eredményorientált, kifelé tekintő piackultúra irányába. Ez az elmozdulás a Quinn-modell nyitottságtengelyén történő elmozdulást jelenti, a szabályozottság mértékét kevésbé. Mégis, a számukra ideálisnak tartott kultúra más vonásokat hordoz: a rugalmasság iránti igény mutatkozik meg a támogató jellegű klán és az innovációorientált adhokrácia típusú kultúrák preferálásában.

Bár a mintában eltérő arányban képviseltették magukat a különböző generációk, a szabályozottság szintjének érzékelésében elmondható, hogy a fiatalabb korosztály a saját munkájáért való felelősséget kevésbé érzi, az idősebbek kötelességtudata, önvezérlése, önellenőrzése vélhetőleg erőteljesebb. Ez az eredmény mutat összefüggést Pirger megállapításával<sup>29</sup> a kontroll növekvő szintjének érzékeléséről a szolgálati idő függvényében.

A kutatás rávilágított a nemek eltérő véleményére a jelenlegi kultúra terén, a nők érzékenyebbnek mutatkoztak a hierarchiakultúra sajátosságainak észlelésében, míg a férfiak a piackultúra vonásainak érzékelésén túl a klán- és adhokrata kultúrákra jellemző tulajdonságokat is erőteljesebbnek vélték megnyilvánulni a női dolgozókhoz képest. A különbség valószínűsíthetően kapcsolatba hozható az Eagly és Carli<sup>30</sup> által leírt labirintusmetaforával: az előléptetésekkel kapcsolatos előítéletek, illetve az asszertív, tranzakcionális vezetői stílus és a női mivoltukhoz inkább közelebb álló partícipatív (résztvevő) vezetői stílus közötti egyensúly megtalálásának kihívása, valamint a munka és magánélet összeegyeztetése nehezebb feladat elé állítja a női dolgozókat<sup>31</sup> egy befelé összpontosító, erősen kontrollált, formalizált szervezetben.

Ha az állománykategóriák közötti eltéréseket vizsgáljuk, akkor elmondható, hogy a tisztként és tiszthelyettesként dolgozó állomány tagjai érzékenyebbek a piackultúra vonásainak jelenlétére a KEMRFK jelenlegi szervezeti kultúrájában, míg a közalkalmazotti, illetve egyéb, nem hivatásos állományban dolgozók pedig erősebbnek érzékelik a hierarchiakultúra jelenlétét. Ez a különbség eredhet a hivatástudat és szervezettel való azonosulás, illetve ezen keresztül a szervezet szabályozottságának jobb tolerálásából is – jövőbeni kutatás ebben a témában tovább mélyítheti a jelenség megértését.

Az ebben a fejezetben közölt eredmények erős konzisztenciát mutatnak korábbi kutatások eredményeivel mind az észlelt és preferált szervezeti kultúra különbségének,<sup>32</sup> mind az életkorok és állománykategóriák közötti eltérő szervezeti kultúra-észlelések tekintetében.<sup>33</sup> Bár más szakirodalmi kutatások

<sup>29</sup> Pirger (2015) i. m.

<sup>30</sup> A. H. Eagly – L. L. Carli: Women and the Labyrinth of Leadership. *Harvard Business Review*, 85. (2007), 9. 62–71.

<sup>31</sup> Nagy B.: Nők a vezetésben. In Nagy I. – Pongrácz T. – Tóth I. Gy. (szerk.): *Szerepváltozások. Jelentés a nők és férfiak helyzetéről*. Budapest, TÁRKI, Ifjúsági, Családügyi, Szociális és Esélyegyenlőségi Minisztérium, 2005. 44–56.

<sup>32</sup> Whiting (2014) i. m.; Pirger (2015) i. m.

<sup>33</sup> Pirger (2015) i. m.

sem mutattak ki szignifikáns, csak minimális érzékelési különbséget a nemek között a szervezeti kultúra szabályozottságában és nyitottságában – szélesebb körű kutatás javasolt a mélyebb összetevőinek feltárásához.

A kutatás eredményei megerősítették, hogy egy domináns kultúrátípus hiányában a KEMRFK szervezeti kultúrája nem egységes, így a közös célokra történő fókuszálás és a szervezeti teljesítmény növelésének lehetősége akadályoztatva van.<sup>34</sup> Az egység hiányának oka lehet a még fejlődésben lévő, alakuló szervezeti kultúra. A külső változásoknak való megfelelési igény a dolgozók részéről is megfogalmazódik, és a preferált kultúrátípusok rávilágítanak arra, hogy a szervezetfejlesztési változásoknak milyen iránya javasolt a jövőben az állomány elégedettségének növelése érdekében.

A KEMRFK szervezetén belül 2017 őszén elindult átfogó fejlesztési program célkitűzéseire tekintettel javasolt az időközi – de a fejlesztési program végén mindenképpen – a szervezeti kultúra érzékelt tulajdonságainak ismételt felmérése és összevetése jelen kutatás eredményeivel.

Más rendőr-főkapitányságok bevonásával szélesebb kutatási dimenziót jelenthet annak feltárása, hogy az egyes szakterületi egységek teljesítménye, a dolgozói elégedettség és az érzékelt szervezeti kultúra között milyen összefüggések jellemzik a magyar rendészeti szervezeteket. Ebben az esetben javasolt a szervezeti kultúra mérésének olyan eszközt választani, amely az OCAI-hoz hasonlóan az értékeket méri, de teljesítmény-központú (például Sashkin és Fulmer-féle<sup>35</sup>).

Kutatásunk korlátai közé tartozik, hogy a megállapítások nem általánosíthatók a rendőrség egész szervezeti rendszerére, így a fejlesztési javaslatok is a KEMRFK szervezetére vonatkoztathatók kizárólag.

## Összegzés

A kutatás célja volt a KEMRFK szervezeti kultúrájának felmérése a hatékonyabb szervezetfejlesztési és változáskezelési stratégiák kialakításában nyújtott szakmai támogatás érdekében. A Cameron–Quinn-féle OCAI- és a kutatócsoport által szerkesztett demográfiai kérdőív segítségével 269 hivatásos és nem

<sup>34</sup> Cameron–Quinn (2011) i. m.; S. A. Sackmann: Culture and performance. In N. Ashkanasy – C. Wilderom – M. Peterson (szerk.): *The Handbook of Organizational Culture and Climate*. Thousand Oaks, CA, SAGE, 2011. 188–224.

<sup>35</sup> Toarniczky (2006) i. m.

hivatásos dolgozó válaszát elemezve vizsgáltuk a KEMRFK szervezeti kultúrájának dimenzionális és mélyebb összetevőit egyaránt.

Kutatási előfeltevéseink alapján a jelenleg észlelt és ideálisnak vélt szervezetikultúra-típusok közötti különbségeken túl eltérő válaszokat vártunk a különböző generációk, nemek, állománykategóriák képviselőitől, illetve a különböző szakterületek dolgozóitól. A reprezentatív mintából származó kvantitatív adatok elemzése a hipotéziseket az érzékelt és a preferált kultúrátípus és a hivatásos és nem hivatásos állomány véleménykülönbsége tekintetében teljesen igazolta, míg az eltérő korosztályú és nemű dolgozók megítélési különbségét csak részben.

Domináns szervezeti kultúra hiányában a jelentős mértékben kontrollált hierarchia- és piackultúra vonásait észlelik erőteljesebben. Az eredmények azonban a figyelmet a humánpotenciál jobb megbecsülésére és támogatásra irányítják, illetve az innováció nagyobb térnyerésének elvárására a szervezeten belül (a rugalmasabb szemléletű klán és adhokrata kultúrák preferálása). A kisebb csoportok – mint élő szubkultúrák – szintjén mért különbségek okai lehetnek a csoport sajátosságából fakadó eltérő érzékelési szintek (nemek, korosztály, életteleződés szintje), s mint olyanok, az értékes diverzitás forrásai. Mindezek mellett az egyes kultúradimenziókon belüli preferált kulturális sajátosságokra vonatkozó szervezetszintű elvárások hosszú távú figyelmen kívül hagyása a vezetési vagy működési stílus, a szervezeti kohézió és a magasabb szervezeti teljesítményhez szorosan kapcsoló sikerösszetevők vonatkozásában tartós kulturális problémát jelenthet, és akadályozhatja nemcsak a KEMRFK dinamikus környezeti változásokhoz való folyamatos alkalmazkodását, hanem a tehetséges munkatársak hosszú távú megtartását is.

### Felhasznált irodalom

- Boke, K. – M. Nalla: Police Organizational Culture and Job Satisfaction: A Comparison of Law Enforcement Officers' Perceptions in two Midwestern States in the U.S. *Journal of Criminal Justice and Security*, 11. (2009). 55–73. Online: [www.researchgate.net/publication/242173183\\_Police\\_Organizational\\_Culture\\_and\\_Job\\_Satisfaction\\_A\\_Comparison\\_of\\_Law\\_Enforcement\\_Officers'\\_Perceptions\\_in\\_Two\\_Midwestern\\_States\\_in\\_the\\_US](http://www.researchgate.net/publication/242173183_Police_Organizational_Culture_and_Job_Satisfaction_A_Comparison_of_Law_Enforcement_Officers'_Perceptions_in_Two_Midwestern_States_in_the_US)
- Brooks, I.: *Organisational Behaviour: Individuals, Groups and Organisation*. UK, Harlow, Prentice Hall/Financial Times, 2009.

- Brough, P. – S. Chataway – A. Biggs: ‘You Don’t Want People Knowing You’re a Copper!’ a Contemporary Assessment of Police Organisational Culture. *International Journal of Police Science and Management*, 18. (2016), 1. 28–36. Online: <https://doi.org/10.1177/1461355716638361>
- Cameron, K. S. – R. E. Quinn: *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. San Francisco, John Wiley and Sons, 2011.
- Eagly, A. H. – L. L. Carli: Women and the Labyrinth of Leadership. *Harvard Business Review*, 85. (2007), 9. 62–71.
- Elekes E.: Elégedettség-mérés és elemzés kvantitatív módszerekkel a rendvédelmi szerveknél. *Rendvédelmi Füzetek*, (2010). 4. 32–44.
- Elekes E.: *Szervezetfejlesztés és vezetési funkciók összefüggésének vizsgálata egy konkrét államigazgatási szervnél*. Disszertáció. Debrecen, 2014.
- Farkas J.: Csoport, csoportdinamika. In Csernyikné Póth Á. (szerk.): *Emberi kapcsolatok pszichológiája*. Budapest, Rejtjel, 2006. 32–64.
- Farkas J.: Stressz és stresszkezelés. In Christján L. (szerk.): *Személy- és vagyónvédelem*. Budapest, Nemzeti Köszolgálati Egyetem, 2014. 209–226. Online: <http://hdl.handle.net/11410/8572>
- Farkas J.: The Drawbacks of Group Decision Making From a Psychological Aspect. *Magyar Rendészet*, 16. (2016), 2. 67–79.
- Farkas J. – Krauzer E. – Kovács G.: A rendőrség szervezeti kultúrája. *Belügyi Szemle*, 66. (2018), 12. 71–81.
- Farkas J. – Sallai J. – Krauzer E.: The Organisational Culture of the Police Force. *Internal Security*, 12. (2020), 1. 77–84. Online: <https://doi.org/10.5604/01.3001.0014.3189>
- Farkas J. – Sallai J. – Krauzer E.: The History of Law Enforcement Culture in Hungary. *Belügyi Szemle*, 68. (2020), 2. ksz. 37–52.
- Finszter G.: A rendészet átalakulásának húsz esztendeje (1988–2008). In Sándor P. – Stumpf A. – Vass L. (szerk.): *Magyarország politikai évhuszadkönyve: A magyar demokrácia kormányzati rendszere*. DKMKA, 2009. Online [www.politikaievkonyv.hu/online/mp20/1-11\\_finszter.html](http://www.politikaievkonyv.hu/online/mp20/1-11_finszter.html)
- Finszter G.: *A rendészet elmélete és a rendészeti eszközrendszer*. Budapest, Nemzeti Köszolgálati Egyetem, 2013.
- Fyfe, N. R. – J. Terpstra – P. Tops: *Centralizing Forces? Police Reform in Northern and Western Europe in Comparative Perspective*. Hague, Eleven, 2013.
- Gazdag M.: Szervezet, szervezetfejlesztés, módszerek. *Alkalmazott Pszichológia*, 5. (2003), 3–4. 63–79.

- Glomseth, R. – P. Gottschalk: Police Personnel Cultures: A Comparative Study of Counter Terrorist and Criminal Investigation Units. *Criminal Justice Studies*, 22. (2009), 1. 3–15. Online: <http://hdl.handle.net/11250/174614>
- González-Romá, V.: Leader-member Exchange And Organizational Culture and Climate. In T. Bauer – B. Erdogan (szerk.): *The Oxford Handbook of Leader-Member Exchange*. New York, Oxford University, 2016. 311–331.
- Gósi I.: *A szervezeti kultúra és szervezeti kommunikáció összefüggésének vizsgálata a Magyar Honvédségnél a CIMIX modell tükrében*. Disszertáció. Budapest, 2011.
- Heritage, B. – C. Pollock – L. Roberts: Validation of the Organizational Culture Assessment Instrument. *Public Library of Science*, 9. (2014), 3. 1–10. Online: <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0092879>.
- Horváth J.: Gondolatok a Rendőrség szervezeti kultúrájáról. In Gaál Gy. – Hautzinger Z. (szerk.): Tanulmányok „A rendészet kultúrája – kulturált rendészet” című tudományos konferenciáról. *Pécsi Határőr Tudományos Közlemények*, X. kötet. Pécs, 2009. 21–31.
- Johnson, R.: Officer Attitudes and Management Influences on Police Work Productivity. *American Journal of Criminal Justice*, 36. (2011), 4. 293–306.
- Klein S.: *A szervezet lelke*. Budapest, SHL, 2006.
- Klein S.: *Vezetés és szervezeti pszichológia*. Budapest, Edge 2000 Kft., 2012.
- Komárom-Esztergom Megyei Rendőr-főkapitányság: *Beszámoló: Komárom-Esztergom megye közbiztonsági helyzetéről, a közbiztonság érdekében tett intézkedésekről és az azzal kapcsolatos feladatokról*. Tatabánya, KEMRFK, 2016.
- Kovács G.: A rendészeti szervek szervezeti kultúrájának összetevői és sajátosságai, a téma feldolgozása a Rendőrtiszti Főiskola vezetéseméleti oktatásában. In Gaál Gy. – Hautzinger Z. (szerk.): Tanulmányok „A rendészet kultúrája – kulturált rendészet” című tudományos konferenciáról. *Pécsi Határőr Tudományos Közlemények*, X. kötet. Pécs, 2009. 223–234.
- Kovács G.: A rendészeti szervezetekben lejátszódó vezetési folyamatok. In Horváth J. – Kovács G. (szerk.): *A rendészeti szervek vezetés- és szervezésemélete*. Budapest, Nemzeti Közföldügyi Egyetem, 2014. 57–92.
- Mkhize, S. M.: *A Cross-Sectional Study of Traditional Police Culture Themes Amongst Experienced South African Police Service Officials*. Értekezés. Durban, 2016.
- Nagy B.: Nők a vezetésben. In Nagy I. – Pongrácz T. – Tóth I. Gy. (szerk.): *Szerepváltozások. Jelentés a nők és férfiak helyzetéről*. Budapest, TÁRKI, Ifjúsági, Családügyi, Szociális és Esélyegyenlőségi Minisztérium, 2005. 44–56.
- Paoline, E. A.: Shedding Light on Police Culture: An Examination of Officers’ Occupational Attitudes. *Police Quarterly*, 7. (2004), 2. 205–236.
- Pirger T.: *Rendvédelmi szervek szervezeti kultúra vizsgálata*. Disszertáció. Sopron, 2015.

- Sackmann, S. A.: Culture and Performance. In N. Ashkanasy – C. Wilderom – M. Peterson (szerk.): *The Handbook of Organizational Culture and Climate*. Thousand Oaks, CA, Sage, 2011. 188–224.
- Shim, H. S. – Y. Jo – L. T. Hoover: Police Transformational Leadership and Organizational Commitment: Mediating Role of Organizational Culture. *Policing: An International Journal of Police Strategies and Management*, 38. (2015), 4. 754–774.
- Tatnell, A. – G. Elliott: Mapping Police Organisational Culture: Evidence from a study of Scottish policing. In Scottish Institute for Policing Research. *Annual Report 2012*. Dundee, 2013. 38–39.
- Toarniczky A.: A szervezeti kultúra mérési kultúrája: Kérdőív-típológia és kulcsdimenziók. *Vezetéstudomány*, 38. (2006), 2. ksz. 14–24.
- Whelan, C.: Security Networks and Occupational Culture: Understanding Culture Within and Between Organisations. *Policing and Society*, 27. (2017), 2. 113–135. Online: <https://doi.org/10.1080/10439463.2015.1020804>
- Whiting, M.: *Police Organisational Cultures and Inter-force Collaboration*. Értekezés. Cambridge, 2014.