

# **GYŐR-MOSON-SOPRON MEGYE BÜNTETÉS-VÉGREHAJTÁSI INTÉZETEI A SZERVEZETI KULTÚRA ASPEKTUSÁBÓL**

*PRISON SERVICE INSTITUTIONS IN GYŐR-MOSON-SOPRON  
COUNTY FROM THE ASPECT OF ORGANIZATIONAL CULTURE*

**PIRGER TAMÁS PhD hallgató**

Nyugat-magyarországi Egyetem Közgazdaságtudományi Kar,  
Vezetés-szervezési és Marketing Intézet

## **ABSTRACT**

The reasons of the changes in the organizational culture can be many. However, if we keep the final goal in mind, it is always the need for the more effective operation, the (more effective) achievement of the organization's set goals. To reach this we need the employees to be satisfied with the organizational culture they work in. Those who work in an appropriate culture are namely able to do better. In my research I examined the organizational culture of prison service institutions in Győr-Moson-Sopron County with the help of a questionnaire, along the dimensions of Hofstede. The questionnaire, however also involved the characteristics of the survey dealing with the GLOBE organizational culture-research studies. Thus, the questions concerned the present and a desired future state of the organizational culture. So I examined the culture mainly on the level of employees, considering employee-satisfaction. The evaluation between the differences of the current and the desired state reveals the accidental problems regarding the organizational culture. From the values calculated with statistical methods, suggested solutions can be elaborated in the matter of conversion and development of the organizational culture.

## **1. Bevezetés**

A szervezeti kultúra már önmagában is egy rendkívül sokoldalú és érdekes terület, azonban a bürokratikusán működő közigazgatási szervek vizsgálata sokszor egészen másfajta megközelítést kíván. Kiváltképp annak egy speciális területe, a rendvédelmi szervek. Ezen tanulmányban vizsgált büntetés-végrehajtási szervek – bár nem minden csoportosítás szerint – a rendvédelmi szervek csoportjába tartoznak. A kutatás egészen pontosan arra keresi a választ, hogy a Győr-Moson-Sopron megyei büntetés-végrehajtási intézetek szervezeti kultúrájában milyen problémák vetődnek fel, vizsgálva a véleményeket az őrmestereketől egészen a táborszaki

megítélésig. Ez a vizsgálat elsősorban kérdőív segítségével zajlott, mely kérdőív a kultúra jelenére és egy kívánt állapotra kérdezett rá. A probléma definíciója pedig, mint az ismeretes egy jelenlegi és egy kívánt állapot közötti különbség. A problémák feltárása után a statisztikai módszerekkel számított értékekből pedig megoldási javaslatokat lehet kidolgozni a kultúra átalakítására, fejlesztésére vonatkozóan – amennyiben az valóban indokolt és megvalósítható.

## 2. Szakirodalmi háttér

Számtalan olyan tényezőt ismerünk, amelyek befolyásolják a szervezeti kultúrát, ezeket többféleképpen csoportosíthatjuk is. (PI: külső vagy belső tényezők illetve elsődleges vagy másodlagos tényezők stb.) Az viszont vitán felüli, hogy a nemzeti kultúra, a gazdasági, politikai, jogi környezet, a szervezet mérete, múltja, profilja, a vezetők, a dolgozók vagy a szervezet típusa egyértelműen befolyásolja a kultúrát. Tény, hogy ezek fontos, és kétség kívül rendkívül erős befolyásoló tényezők, de jelen esetben a legfontosabb kiemelni azt, hogy bürokratikus szervezetekről beszélünk, melyekre a Weberi bürokráciaelmélet (Weber, 1987) minden kritériuma maximálisan jellemző:

- Munkamegosztás: specializáció alapján jelölik ki a feladatokat és a kötelességeket
- Szabályozottság: a tevékenységre, feladatteljesítésre, szolgálati útra stb. előírások, szabályok vonatkoznak
- Hierarchia: alá- és fölérendeltség szigorú rendszere
- Aktaszerűség (írásbeliség): a szabályokat és instrukciókat minden esetben írásban rögzítik
- Szakmai hozzáértés (hivatástudat): a bürokratikus szervezet tagjai szakképzett hivatalnokok, akik kinevezés útján kerülnek hivatalukba. A kinevezés a megfelelő képzettség vagy diploma felmutatásán alapul. A bürokratikus irányító apparátus élethivatásaként végzi tevékenységét, azaz kizárólagos főfoglalkozásként. Védettek az önkényes elbocsátással szemben és rendszeres (fix) pénzbeli juttatás kapnak.
- Személytelenség, tárgyilagosság: a bürokratikus apparátus tagjai száműzik a tevékenységükből a személyes érzelmeket és a részrehajló megfontolásokat.

A másik speciális jellemzője a büntetés-végrehajtásnak, hogy rendvédelmi szerv. Arról, hogy mi számít rendvédelmi szervnek megoszlanak a vélemények. Jelen tanulmányban semmi esetre sem célozom erre értekezni, de egy általánosan elfogadott és számomra is elfogadható meghatározást azért megemlítenék, hiszen az előzőekben említett bürokrácia elmélet mellett a rendvédelmi jelleg az, ami számottevően meghatározza a büntetés-végrehajtás kultúráját. A Jogi lexikon (1999) megfogalmazása szerint a rendészet az az állami tevékenység, amely a közrend megzavarásának megelőzésére, a közvetlenül zavaró magatartás megakadályozására és a megzavart rend helyreállítására irányul, s amelyet erre rendelt rendészeti,

közigazgatási szervek fejtenek ki. A rendészeti szervek egy részét a rendvédelmi szervek alkotják. Ide soroljuk azokat a szerveket, amelyek rendészeti feladatokat és funkciókat látnak el, és fel vannak ruházva a „legitim erőszak alkalmazásának monopóliumával”. Ezen definíció szerint a szűkebb értelemben vett rendvédelmi szervek a következők:

- Rendőrség
- Nemzeti Adó- és Vámhivatal
- Büntetés-végrehajtás
- Polgári Nemzetbiztonsági Szolgálatok

A rendvédelmi szerveken belül, a büntetés-végrehajtási szervek feladata a Büntetés-végrehajtás Országos Parancsnokságának alapító okirata alapján a következő:

- a) a büntetés-végrehajtási szervek szolgálati feladatai végrehajtásának – így különösen a fogvatartás biztonságával, a fogvatartottak nevelésével, foglalkoztatásával, egészségügyi ellátásával, szállításával és nyilvántartásával kapcsolatos tevékenységeknek – felügyelete, ellenőrzése és szakmai irányítása,
- b) a büntetés-végrehajtási szervek központi anyagi-technikai ellátása,
- c) a büntetés-végrehajtási szervezet költségvetésének keretei között a büntetés-végrehajtási szervek feladatainak ellátásához szükséges feltételek biztosítása.

A jelenlegi kutatás alapját képező modellt Hofstede alkotta meg. Hofstede a szervezeti (és nemzeti) kultúrákat négy dimenzió segítségével jellemzi (a későbbiek folyamán a Hofstedei modellbe bekerült egy ötödik dimenzió is, de jelen kutatás a klasszikus négy dimenzió mentén vizsgál):

- Hatalmi távolság
- Bizonytalanságkerülés
- Individualizmus vagy kollektívizmus
- Férfias vagy nőies értékek. (Hofstede, 1980)

Hogy ezek a dimenziók pontosan hogyan és milyen tekintetben kerültek vizsgálat alá azt a későbbiekben részletesebben is kifejtem.

A magyar szervezeti kultúra ezen dimenziók mentén – más országokhoz viszonyítva – az Institute For Training Intercultural Management szerint a következőképpen néz ki:

- kis hatalmi távolság
- a közepesnél erősebb individualizmus
- erősen maszkulin értékek
- magas bizonytalanságkerülési mutató. (ITIM, 1996)

Ezt a megállapítást azonban néhány kutatás cáfolta vagy kevésbé egyértelmű eredményekkel szolgált. Példának okáért a GLOBE vizsgálat Magyarországot magas hatalmi távolsággal, erős kollektívizmussal jellemzi. (Bakacsi – Takács – Karácsonyi – Imrek, 2002)

Felmerülhet a kérdés, hogy miért is fontos a szervezeti kultúrával foglalkozni. Kotter és Heskett véleményét alapul véve egy jól teljesítő szervezet a következő jellemzőkkel rendelkezik:

- erős kultúra (mindenki által elfogadott érték- és normarendszer)
- rugalmas, alkalmazkodásra képes
- a szervezet stratégiájához, céljaihoz illeszkedik
- a beosztottakra és a vezetőkre is tekintettel van (Kotter – Heskett, 1992)

Denison szerint az erős kultúra fokozza a szervezet céljaival való azonosulást, motiváló erejű lehet a dolgozók számára. A közösen osztott értékek pedig segítik a szervezeti cél meghatározását és a célelérés módszerének kiválasztását. Az erős szervezeti kultúrával rendelkező szervezetek hatékonyabban használják fel a múltbéli tapasztalatokat, tehát magas fokú tanulási képesség jellemzi őket (Denison, 1990).

### 3. Alkalmazott módszerek

Mint ahogyan azt fentebb említettem, a kutatás elméleti háttéréül Hofstede dimenziói szolgáltak. A négy dimenzió alapján lett kidolgozva/átdolgozva egy kérdőív (Jarjabka, 2008), amelyen 40 kérdés szerepelt, így mindegyik dimenzióra 10 kérdés jutott. A 10 kérdés valójában 5 szempontot vizsgált mindegyik dimenziónál, így összesen 20 vizsgált területről (4 dimenzió x 5 szempont) beszélhetünk. Mindegyik szempontnál volt egy olyan kérdés, amely azt vizsgálta, hogy a válaszadó szerint, hogy néz ki az a vizsgált terület a saját szervezeténél, a másik kérdés pedig azt, hogy saját véleménye szerint, hogyan kellene kinéznie. Tehát észlelt és kívánt megítélések voltak ezek. A kutatás során ezek a kérdéspárok (észlelt és kívánt) lettek összehasonlítva. Ezen kérdésekre egy 9 fokú Likert skálán adhattak választ a dolgozók. A skála minden páratlan számához adtam egy kis magyarázatot a kérdőívben, megkönnyítve ezzel a válaszadást. A vizsgált területek részletesebben:

A hatalmi távolság vizsgált szempontjai:

- hatalmi távolság a döntések vonatkozásában
- hatalmi távolság a jövedelmek eltérésében
- hatalmi távolság a siker tulajdonításában
- hatalmi távolság a vezetői hatalom korlátozásában
- hatalmi távolság az információáramlásban

A bizonytalanságkerülés vizsgált szempontjai:

- bizonytalanságkerülés az innovációk ösztönzésében
- bizonytalanságkerülés a stresszel szemben
- bizonytalanságkerülés az elvárt kockázatvállalásban
- bizonytalanságkerülés a szabályok részletezettségében
- bizonytalanságkerülés a tervezési időtávban

Kollektívizmus vs. individualizmus vizsgált szempontjai:

- kollektívizmus a csoport és az egyén sikere közt
- kollektívizmus a konfliktusok megítélésében

- kollektívizmus a csoportmunka gyakoriságában
- kollektívizmus a csoportsiker elérésében
- kollektívizmus a siker tulajdonításában

Férfias vs. nőies értékek vizsgált szempontjai:

- férfiasság a feladat-centrikusság alapján
- férfiasság a verseny megítélésében
- férfiasság a menedzserek empátiája alapján
- férfiasság a szociális érzékenység megítélésében
- férfiasság a konfliktusok megoldásában

Ezen jellemzőket ennél részletesebben – annak terjedelme miatt – nem kívánom bővebben kifejteni. Azokat a területeket azonban, ahol szignifikáns és nagymértékű eltérések mutatkoztak az észlelt és a kívánt értékek között részletesen bemutatom a későbbiekben.

A kérdőívet összesen 75-en töltötték ki a Győr-Moson Sopron Megyei Büntetés-végrehajtási Intézetben és a Sopronköhida Fegyház és Börtönben. Mivel a sopronköhida intézet 320 fős állományából 54-en, a győri büntetés-végrehajtási intézet 92 fős állományából 21-en töltötték ki a kérdőívet, a kutatás reprezentatívnak tekinthető megyei szinten.

A kiértékelés SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) 19.0-ás programmal zajlott. Az észlelt és a kívánt megítélések összevetése párosított T próbával történt. Ahhoz, hogy számottevő eltérést állapíthassunk meg az észlelt és a kívánt értékek között a következő kritériumrendszert használtam:

- Az általános szignifikancia szintnek kisebbnek kellett lenni, mint 0,05 (5%-os szignifikancia szint)
- Amennyiben, az előző kritérium igaz, akkor már szignifikáns eltérésről beszélhetünk. Azonban ez az eltérés önmagában elég kicsi és jelentéktelen lehet a módszer és a kérdőív jellegéből fakadóan, tekintve, hogy viszonylag széles, 9 fokú skálán kellett értékelni. Ennek okán beépítettem a kritérium-rendszerbe azt, hogy az észlelt megítélések átlagának és a kívánt megítélések átlagának különbsége legalább 2 legyen.

A kérdőív kiértékelése után rövid interjút folytatattam le a megyei büntetés-végrehajtás két alkalmazottjával, hogy mélyebben megismerjem a problémák gyökerét, melynek tudatában lehet kidolgozni a kultúra fejlesztésére, erősítésére irányuló alternatívákat.

#### 4. A kutatás eredményei

A következőkben bemutatom a dolgozói oldalról felmerült problémákat a Győr-Moson-Sopron megyei büntetés-végrehajtási intézeteknél, a szervezeti kultúra vonatkozásában. A kérdőívek kiértékelése után a 20 vizsgált területből 6 felelt meg azoknak a követelményeknek, amelyek megléténél kimondhatjuk, hogy szignifikáns és jelentős különbség van a meglévő és a kívánt kultúra-megítélés között.

Szignifikáns különbség 18 kérdés esetében volt, azonban a követelményként meghatározott átlagkülönbség miatt még 12 szempont kiesett. A nevezett 6 kritikus terület így a következő:

#### **4.1. Hatalmi távolság a döntések vonatkozásában**

Ennél a vizsgált részterületnél az észlelt kultúrára vonatkozó kérdés így szólt: „Az Ön szervezeténél a döntések közösek vagy egyszemélyi típusúak?” A páratlan számokhoz rendelt válaszlehetőségek a következők voltak: 1. Teljes mértékben közösek, 3. Nagyrészt közösek, 5. Alkalmanként egyszemélyi, alkalmanként közös, 7. Nagyrészt egyszemélyi típusúak, 9. Teljes mértékben egyszemélyi típusúak. A kívánt kultúra feltárására a következő kiegészítő kérdést tettem fel: „Mi lenne Ön szerint a helyesebb/hatékonyabb döntéshozatali mód?” A válaszlehetőségek természetesen itt is megegyeztek az előzőekben leírtakkal.

A válaszokból kiderült, hogy a megyei büntetés-végrehajtás dolgozói több esetben találnák hatékonyabbnak a csoportos döntéshozatali módot, mint amennyiszer jelenleg arra lehetőség van. Ebben a tekintetben tehát kisebb hatalmi távolságot szeretnének. A csoportos döntéshozatali eljárás ugyanis a kis hatalmi távolsággal rendelkező szervezetek jellemzője.

A csoportos döntéshozatali mód megfelelőnek bizonyulhat még a büntetés-végrehajtásnál is abban az esetben, ha a magasabb szintű vezetők egy-egy esetben nem látják át a végrehajtás minden részletét. Olykor a végrehajtás szintjén bővebb információk állnak rendelkezésre és ez segítheti a hatékonyabb döntéshozatalt.

#### **4.2. Hatalmi távolság a jövedelmek eltéréseiben**

A következő vizsgált részterületnél az észlelt kultúrára vonatkozó kérdés így szólt: „Az Ön szervezeténél a jövedelmi szintek mennyire térnek el munkaköri kategóriánként?” A páratlan számokhoz rendelt válaszlehetőségek a következők voltak: 1. Nem térnek el, 3. Kicsit térnek el, 5. Közepes mértékben térnek el, 7. Nagy mértékben eltérnek, 9. Teljes mértékben eltérnek. A kívánt kultúra megismerésére a következő volt a kiegészítő kérdés: „Mi lenne Ön szerint a kívánatosabb/jobb eltérés?” A válaszlehetőségek itt is megegyeztek az előzőekben leírtakkal.

A kapott válaszok elemzése utána kiderült, hogy a megyei büntetés-végrehajtás dolgozói célszerűbbnek tartanak azt, hogy a jövedelmek kisebb mértékben térjenek el munkaköri kategóriánként. A jövedelmi szintek csekély eltérése a kis hatalmi távolsággal rendelkező szervezetek jellemzője, tehát ebben a tekintetben is kisebb hatalmi távolságot szeretnének a dolgozók.

A közsféra dolgozóinak fizetését meghatározó bértáblát az intézmény dolgozói jól ismerik, így talán jobban is tisztában vannak egymás, és a különböző beosztásokban dolgozó kollégáik fizetésével, mint a versenyszférában. A dolgozók szerint a végrehajtói, tiszthelyettesi, zászlósi állomány illetménye nem tükrözi kellően a feladatok emberre gyakorolt megterhelő voltát.

### **4.3. Hatalmi távolság az információáramlásban**

Ennél a vizsgált részterületnél az észlelt kultúrára vonatkozó kérdés így szólt: „Az Ön szervezeténél milyen az információáramlás a vezetők és a beosztottak között?” A páratlan számokhoz rendelt válaszlehetőségek a következők voltak: 1. Minimális, 3. Inkább minimális, 5. Esetenként szabad, olykor minimális, 7. Inkább szabad, 9. Szabad, információban gazdag. A kívánt kultúra feltárására a következő volt a kiegészítő kérdés: „Milyen lenne Ön szerint a kívánatos információáramlás?” A válaszlehetőségek itt is megegyeztek az előzőekben leírtakkal.

A válaszok elemzésének eredménye azt mutatja, hogy a két megyei intézmény dolgozói sokkal szabadabb, információban gazdagabb információáramlást szeretnének a jelenleginél. Tehát ezen tekintetben kisebb hatalmi távolságot szeretnének a dolgozók a mostaninál. A szabad, információ-gazdag kommunikáció ugyanis a kis hatalmi távolsággal rendelkező szervezetek jellemzője.

Az információáramlás a dolgozók szerint kellően teljesnek, egyértelműnek és gazdagnak mondható, ugyanakkor lassú is. Sok esetben pont oda ér el legkésőbb az információ, ahol azt hasznosítanák a munka során.

### **4.4. Bizonytalanságkerülés az innovációk ösztönzésében**

A következő vizsgált részterületnél az észlelt kultúrára vonatkozó kérdés így szólt: „Az Ön szervezeténél mennyire fogadják el a beosztottak innovatív (újdonságerejű) ötleteit?” A páratlan számokhoz rendelt válaszlehetőségek a következők voltak: 1. Egyáltalán nem, 3. Kis mértékben, 5. Közepes mértékben, 7. Nagy mértékben, 9. Teljes mértékben elfogadják, támogatják. A kívánt kultúra feltárására a következő volt a kiegészítő kérdés: „Mi lenne Ön szerint az elfogadottság kívánatos mértéke?” A válaszlehetőségek természetesen itt is megegyeztek az előzőekben leírtakkal.

A válaszokból kiderült, hogy a megyei büntetés-végrehajtás dolgozói azt szeretnék, hogy új ötleteik támogatottsága a jelenleginél erősebb legyen. Tehát ezen tekintetben az alacsonyabb bizonytalanságkerülést tartanák célszerűbbnek a dolgozók. A változtatásra való hajlandóság ugyanis az gyenge bizonytalanságkerüléssel rendelkező szervezetek jellemzője.

A szervezetnél léteznek olyan fórumok, melyek során az új ötleteket is fel lehet vetni (továbbképzések, szakaszértekezlet, osztályértekezlet stb.), havi illetve nagyobb volumenű értekezlet esetében negyed- vagy félévente. Ugyanakkor a dolgozók úgy érzik, hogy javaslataik mellett nem állnak ki a feletteseik, így az újító ötletek rendszerint nem valósulnak meg a későbbiekben.

### **4.5. Bizonytalanságkerülés a stresszel szemben**

Ennél a vizsgált részterületnél az észlelt kultúrára vonatkozó kérdés így szólt: „Milyen mértékben feszültséggel teli, stresszes az Ön munkahelye?” A páratlan számokhoz rendelt válaszlehetőségek a következők voltak: 1. Egyáltalán nem, 3. Kis mértékben, 5. Közepes mértékben, 7. Nagy mértékben, 9. Teljes mértékben. A

kívánt kultúra feltárására a következő volt a kiegészítő kérdés: „Milyen szint lenne a legmegfelelőbb/indokolt az Ön munkahelyén?” A válaszlehetőségek természetesen itt is megegyeztek az előzőekben leírtakkal.

A válaszok elemzéséből kiderült, hogy a két megyei intézet dolgozói az indokoltnál/kívántnál jóval stresszesebbnek tartják munkahelyüket. Tehát ezen tekintetben erősebb bizonytalanságkerülést tartanának célszerűbbnek a dolgozók, hiszen a stresszhelyzetet a bizonytalanság okozza.

Habár a rendőrök munkájához hasonlatosan a többi rendvédelmi szervnél, így a büntetés-végrehajtásnál dolgozók munkája is a legstresszesebb foglalkozások között van – és ezzel a dolgozók tisztában is vannak – az „indokolatlan” stresszt mégsem a szervezet rendvédelmi feladataiból adódó tényezők okozzák. A dolgozók véleménye szerint sok, jól működő mechanizmust megváltoztatnak – kevésbé hatékonyra. A munkaerőhiány miatt pedig túl sok feladat hárul rövid idő alatt egy-egy dolgozóra, melyet teljesen szabályosan gyakran nem is lehet végrehajtani. Tehát a stresszt a folyton változó környezet (és nem mindig pozitív irányba), így a bizonytalanság okozza, valamint a félelem attól, hogy a feladatokat nem sikerül megfelelően ellátni a kevés idő miatt. A beosztottak úgy érzik, hogy ha ennek ellenére jól teljesítenek, nem jár érte elismerés semmilyen formában (akár szóbeli dicséret), viszont ha rosszul, annak számonkérés a következménye.

#### **4.6. Férfiasság a vezetők empátiája alapján**

Ennél a vizsgált részterületnél az észlelt kultúrára vonatkozó kérdés így szólt: „Az Ön szervezeténél a vezetők a feladatok teljesítésének értékelésekor mennyire élik bele magukat az beosztottak helyzetébe?” A páratlan számokhoz rendelt válaszlehetőségek a következők voltak: 1. Egyáltalán nem, 3. Kis mértékben, 5. Közepes mértékben, 7. Nagy mértékben, 9. Teljes mértékben. A kívánt kultúra feltárására a következő volt a kiegészítő kérdés: „Mi lenne Ön szerint a megfelelő?” A válaszlehetőségek természetesen itt is megegyeztek az előzőekben leírtakkal.

A válaszokból kiderült, hogy a megyei büntetés-végrehajtás dolgozói azt szeretnék, hogy a jelenlegi mértéknél a vezetők jobban éljék bele magukat a beosztottaik helyzetébe a feladatok teljesítésekor, tehát legyenek empatikusabbak. A magas fokú empátia nőies érték, így a dolgozók ezen szempont szerint nőiesebb szervezeti kultúrát szeretnék.

Ez a pont jelentős kapcsolatot mutat a fentebb elemzett stresszel. A kevés idő, kevés dolgozó ellenére is a feladatokat végre kell hajtani. Sok esetben a feletttest nem érdekli hogyan, még ha nem is teljesen szabályosan (mert máshogy egyszerűen nem lehet, időbe sem fér bele), de meg kell csinálni. Az elismerés hiánya a stresszen kívül azt is magával vonja, hogy a beosztottak kevésbé látják empatikusnak a feletteseiket.



## 5. Összegzés

A hofstedei négy dimenzióból háromnál mutatkozott a kritériumoknak megfelelő eltérés. Egyedül a kollektívizmus vs. individualizmus dimenzióban nem volt szignifikáns és nagymértékű különbség. A hatalmi távolság dimenziójában három, a férfiasság-nőiesség dimenzióban kettő, a bizonytalanságkerülés dimenziójában pedig egy olyan eltérés volt, amely megfelelt a kritériumrendszernek. A hatalmi távolság dimenziójában az öt területből háromnál jelentkezik probléma, tehát a hatalmi távolság mondható a legproblémásabb kérdésnek a megyei büntetés-végrehajtásban. Egyértelmű, hogy a megyei állomány kisebb hatalmi távolságot szeretne a jelenleginél. Az alkalmazott módszer és kritériumrendszer jellegét figyelembe véve azonban a problémásnak nyilvánított hat terület „menynységileg” teljesen átlagosnak tekinthető. Korábbi kutatásaim a rendvédelemben és a versenyszférában is hasonló számokkal szolgáltak. Érdekesség azonban, hogy nem csak mennyiségileg, hanem „minőségileg” is nagy hasonlóságot mutatnak a megyei büntetés-végrehajtási intézetek kultúraproblémái az eddig vizsgált szervezetekkel. A versenyszférában, csakúgy, mint a korábbi rendvédelmi kutatásaimnál problémás terület volt az információáramlás, az innovációk ösztönzése, a stressz és a vezetők empátiája (Keresztes – Pirger, 2013). Ugyanakkor a jövedelemmel és a döntési móddal szemben támasztott kritikák, csak itt jelentek meg.

Az imént említett hasonlóság felveti a kérdést, hogy mik – vagy talán pont ezek – a legkritikusabb területek a szervezetek kultúrájában, függetlenül attól, hogy mely szférában működnek.

## FELHASZNÁLT IRODALOM

- A Büntetés-végrehajtás Országos Parancsnokságának alapító okirata
- A központi államigazgatási szervekről, valamint a Kormány tagjai és az államtitkárok jogállásáról szóló 2006. évi LVII. Törvény
- Bakacsi, Gy.- Takács, S. – Karácsonyi, A. – Imrek, V. (2002): Eastern European cluster: tradition and transition, *Journal of World Business* 37.
- Denison, D. R. (1990): *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*, New York: John Wiley & Sons
- Hofstede, G. (1980): *Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values*, Sage Publications, Beverly Hills
- ITIM (Institute For Training Intercultural Management) (1996): *5-D Pocket Guide*. Den Hag
- Jarjabka, Á. (2008): Van nyoma a hazai vállalatok állami múltjának szervezeti kultúrájuk jelenében? *Marketing & Menedzsment*, XLVII. évf., 3. sz.
- Jogi lexikon, (1999): KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft., Budapest
- Keresztes, G. – Pirger, T. (2013): Az innovatív szervezeti kultúra – Változtatási lehetőségek egy pénzügyi vállalati kultúrájában, PEME konferencia, Budapest
- Kotter, J. P. – Heskett J. L. (1992): *Corporate Culture and Performance*, New York: The Free Press
- Kovács, G. (2009): A rendészeti szervek szervezeti kultúrájának összetevői, sajátosságai a téma feldolgozása a Rendészeti Főiskola vezetéselméleti oktatásában, Pécsi Határőr Tudományos Közlemények X., Magyar Hadtudományi Társaság Határőr Szakosztály Pécsi Szakcsoportja, Pécs
- Weber, M.(1987): *Gazdaság és társadalom I.*, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest