

PIRGER TAMÁS

A rendvédelmi szervek hivatásos állományú dolgozóinak véleménye a szervezeti kultúráról nemek szerinti bontásban

A rendvédelmi szervek hivatásos állományának mintegy negyede nő. Ez az arány azért érdekes, mert a rendvédelmi munkán hagyományosan férfias szakmát értünk. A társadalmi elvárások és sztereotípiák miatt sokáig elképzelhetetlen volt, hogy a nők rendvédelmi hivatást válasszanak. Az elmúlt évtizedekben lassú folyamat nyomán jutottunk el addig, hogy a nők a férfikkal megegyező feltételekkel és lehetőségekkel dolgozhassanak a rendvédelemben.

1945-ig a magyar rendvédelmi testületeknél csak takarítónőként vagy szolgaként alkalmaztak nőket. A Magyar Királyi Államrendőrségnél az 1920-as évektől gépirónak vehettek fel nőket. A Magyar Államrendőrség 1946-ban iskolázta be az első tizennyolc nőt rendőrképesítő tanfolyamra. Ezekben az időkben még csak forgalomirányítóként, gyermekvédelmi előadóként és fogdaőrként alkalmazták őket.¹ Ez azonban nemcsak hazánkban, hanem más országokban is hasonlóképp működött. Kanadában általában a lehető legalacsonyabb beosztásban, közrendőri munkakörben szolgáltak², az Egyesült Államokban pedig nagyrészt kapuőri feladatokat láttak el, vagy fiatalokúakkal kapcsolatos problémákat kezeltek.³ Tehát máshol sem volt jellemző, hogy nők vezetői pozíciót töltenek be. A nyugati országokban a XX. század közepétől több szempontból is vizsgálták a nők alkalmasságát a rendvédelmi pályára. Olyan kérdésekre keresték a választ, mint például: túlságosan bizonytalanok-e a nők érzelmileg, hiányzik-e az önbizalmuk, különösen, amikor az erőszak is megjelenik? Összeegyeztethető-e a rendvédelmi munka és a női természet? Nem túl nehéz-e ez a munka egy nőnek? Milyen feladatokat láthatnak el a nők? Általánosságban megfogalmazva: okozhatnak-e problémát a szexuális jegyek a rendőri feladatok napi ellátásában.⁴ A kutatások megál-

¹ Bobák Artúr: Nők a rendőrségnél (1945–1985). Új Rendészeti Tanulmányok, 1995/1.

² Barbara R. Price: Women in policing. Sexual integration in american law enforcement. National Institute of Justice, Washington, 1982

³ B. Lewis: Women behind the badge. Police Product News, vol. 9, 1983

⁴ Sárközi Irén: Nők a rendészetben. Belügyi Szemle, 1998/3.

lapították, hogy a nők ugyanolyan teljesítményre képesek, mint a férfiak⁵, sőt statisztikai adatokkal bizonyították, hogy a rendőrnők munkája egyenértékű a férfiakéval⁶. De az is nyilvánvalóvá vált, hogy a nők speciális készségekkel végzik munkájukat, például mélyen érdeklődésnek az emberi kapcsolatokat iránt, és kevésbé hajlamosak arra, hogy erőszakot provokáljanak.⁷

*Sárközi*⁸ Magyarországon végzett vizsgálata szerint a rendőrnők megtalálták már a helyüket a rendőri szervezetben. Többségük elégedett a jelenlegi beosztásával, és úgy vélik, a parancsnokaik is elégedettek a teljesítményükkel. Beosztásukban szeretnének felkészültebben, magasabb színvonalon tevékenykedni, de vezetői funkcióra kevesen vágnak. Többen is kifogásolták azonban, hogy kevés a női vezető. Ezeket az eredményeket megerősítette *Sárközi*⁹ egy későbbi vizsgálata is.

Jelen tanulmány célja, hogy megvizsgálja a rendvédelemben dolgozó férfiak és nők véleményét, illetve véleménykülönbségeit (ha vannak) a rendvédelmi szervek szervezeti kultúrája¹⁰ kapcsán. A kérdés tehát, hogy a harmadlagos nemi jellegek befolyásolják-e a szervezeti kultúrával kapcsolatos véleményeket és elvárásokat.

Joggal vetődhet fel a kérdés, hogy miért is fontos a szervezeti kultúrát vizsgálni. *Kotter és Heskett*¹¹ véleménye szerint a jól teljesítő szervezetek közös jellemzője az erős szervezeti kultúra. Ez pedig akkor erős, ha a kulturális értékeket és az uralkodó normarendszert széles körben (ideális esetben mindenki) elfogadják. *Denison*¹² meglátása szerint pedig az erős szervezeti kultúrának több pozitív hatása is van. Ezek a következők:

5 Harold W. Bartlett – Arthur Rosenbaum: Policewoman effectiviness. Denver Police Department, Denver, 1977

6 Judith E. Greenwald: Aggression as a component of police-citizen transactions. Differences between male and female police officers. University Microfilms, Ann Arbor, 1976

7 A bekezdés megírásához alapul szolgált *Sárközi Irén* cikke, amelyben a szerző idézte a bekezdésben említett külföldi szerzők megállapításait is. *Sárközi Irén*: i. m.

8 *Sárközi Irén*: A rendőrnők magyarországi helyzete. Egy empirikus vizsgálat lefolytatásának menete és eredményei. Új Rendészeti Tanulmányok, Különszám, 1995

9 *Sárközi Irén*: Nők a rendészetben. PhD-értekezés. Zrínyi Miklós Nemzetvédelmi Egyetem Hadtudományi Doktori Iskola, Budapest, 2008

10 A szervezeti/vállalati kultúrának számos definíciója ismert. Az egyik legátfogóbb szerint „a vállalati kultúra a közösen vallott értékek, hitek és szokások rendszere, amelyek kölcsönhatásban a formális struktúrával viselkedési normákat generálnak. Ezek adják a szervezet tagjai által elfogadott és közösen vallott alapfeltevéseket, értékeket, normákat, valamint a közösen használt, előállított tárgyi eszközöket.” *Thomas G. Cummings – Christopher G. Worley: Organization development and change. West Publications Company, Minneapolis, 1993, p. 772.*

11 *John P. Kotter – James L. Heskett: Corporate culture and performance. The Free Press, New York, 1992*

12 *Daniel R. Denison: Corporate culture and organizational effectiveness. John Wiley & Sons, New York, 1990*

- befolyásolja, fokozza az azonosulást a szervezet céljaival;
- motiváló erejű a tagok számára;
- hatékonyabban használja fel a múltbéli tapasztalatait, vagyis fokozott tanulási kompetencia jellemzi;
- a közös értékek segítenek a cél meghatározásában, továbbá a célélérés módjának kiválasztásában.

A vizsgálat tartalma és az alkalmazott módszerek

A kutatást a Győr-Moson-Sopron megyei hivatásos állomány körében végeztem, a következő négy rendvédelmi szervnél: rendőrség, katasztrófavédelem, büntetés-végrehajtási szervezet, Nemzeti Adó- és Vámhivatal.

A kutatás feltételezi, hogy a megyében elvégzett vizsgálat eredményei országos viszonylatban is értelmezhetők, és a tökéletesen megegyező funkció okán az országos működést, illetve más megyék hivatásos állományú dolgozóinak véleményét is tükrözik. Kétségtelen azonban, hogy rendkívül érdekes lenne például egy hasonló, de megyéket vagy régiókat összehasonlító kutatás.

Mivel a hivatásos állomány munkavégzésére vonatkozó szabályok jelentősen eltérnek (lásd Hszt.¹³) a rendvédelem egyéb jogviszonyú dolgozóinál, valamint mert e hatóságok állományának döntő többsége hivatásos, a kutatás kizárólag a hivatásosok véleményét firtatta. A Nemzeti Adó- és Vámhivatal esetében az adószakmai vonalon dolgozó kormánytisztviselők véleményét nem vizsgáltam.¹⁴ Jóllehet az adóhatóság állományának nagy részét a „civil” dolgozók teszik ki, de a működés kormánytisztviselők által végzett adószakmai része földrajzilag (egy városon belül másik városrészekben, a korábbi APEH szerveinek helyén) és szakmailag egyaránt jelentősen eltér a hivatásos állományétól. Sok szempontból tehát még ma is olyan, mintha a jogelőd Adó- és Pénzügyi Ellenőrzési Hivatal és a vám- és pénzügyőrség egymástól függetlenül, külön végeznék a munkáját. Kulturális szempontból pedig valószínűleg mindenképpen igaz ez.

A kutatás során három szempont szerint kívántam a minta reprezentativitására törekedni:

- az egyes rendvédelmi szerveknél dolgozó hivatásos állomány aránya;
- vezető beosztású tisztek¹⁵, tisztek, zászlósok/örmesterek aránya;
- nők és férfiak aránya.

¹³ 1996. évi XLIII. törvény a fegyveres szervek hivatásos állományú tagjainak szolgálati viszonyáról.

¹⁴ Az APEH és a vám- és pénzügyőrség integrációja 2011. január 1-jén történt meg.

¹⁵ Osztályvezető vagy annak megfelelő, illetve annál magasabb beosztást jelent.

A Győr-Moson-Sopron megyei hivatásos állomány összetételét a *táblázat* mutatja. A kutatás Győr-Moson-Sopron megyében a nevezett rendvédelmi szervek következő szervezeti egységeit érintette:

- rendőrség: Győr-Moson-Sopron Megyei Rendőr-főkapitányság, Győri Rendőrkapitányság, Csornai Rendőrkapitányság, Mosonmagyaróvári Rendőrkapitányság, Soproni Rendőrkapitányság, Kapuvári Rendőrkapitányság;
- büntetés-végrehajtási szervezet: Sopronkőhidai Fegyház és Börtön, Győr-Moson-Sopron Megyei Büntetés-végrehajtási Intézet (Győr);
- katasztrófavédelem: Győr-Moson-Sopron Megyei Katasztrófavédelmi Igazgatóság és soproni, mosonmagyaróvári, kapuvári, győri, csornai kirendeltségei;
- Nemzeti Adó- és Vámhivatal: Győr-Moson-Sopron Megyei Bünyügyi Főigazgatóság (Győr), Győr-Moson-Sopron Megyei Vám- és Pénzügyőr Igazgatóság (Győr).

A rendvédelmi szervek állományának Győr-Moson-Sopron megyei jellemzői (fő)¹⁶

	hivatásos	nők	férfiak	vezető	tiszt	zászlós/ őrmester
Rendőrség	1078	318	760	53	346	679
Büntetés-végrehajtás	355	86	269	19	43	293
Katasztrófavédelem	399	36	363	36	56	307
Nemzeti Adó- és Vámhivatal	147	49	98	11	42	67

Ahogy a táblázatban is jól látható, a katasztrófavédelem nemcsak az elvégzendő feladatok jellege miatt tekinthető a rendvédelem határterületének, hanem az állomány összetétele is eltérést mutat a többi szervezethez képest. Ennek az az oka, hogy a katasztrófavédelem állományának jelentős része (Győr-Moson-Sopron megyében 321, ebből 295 tiszthelyettes) a 24/48 órás váltásos munkarendben szolgáló „vonulós” tűzoltó. Nagy részük felsőfokú végzettség nélkül (tehát tiszthelyettesként) szolgál. A munka megterhelő, kemény fizikai igénybevételt és jelentősebb testi erőt kívánó jellege miatt pedig ezeket a feladatokat férfiak látják el.

Az adatok felvétele az általam kidolgozott, és kimondottan a rendvédelemre specializált kérdőív segítségével történt. A kérdőív a kiegészített Robbins¹⁷ értékdimenziók szerint készült, azonban a „munkakörrel, szervezettel való azonosulás” dimenzióját két részre bontottam, így tizenkét értékdimen-

¹⁶ A táblázat a rendvédelmi szervek humánigazgatási/személyügyi osztályainak 2014-es adatai alapján készült.

¹⁷ Stephen P. Robbins: Organizational behavior. Prentice-Hall International, New Jersey, 1993

zió keletkezett. Ennek oka, hogy az eredeti modellben nincs mód a két érték külön történő mérésére, így viszont egymástól függetlenül mérhető a munkakörrel és a szervezettel való azonosulás mértéke. Egy szervezetnél egyszerre is lehet erős a munkakörrel és a szervezettel való azonosulás mértéke. Az eredeti modell alapján erre azonban nem kaphatunk választ, mert az említett két tényező ugyanazon skála két végpontja, a válaszadó így vagy az egyik vagy a másik irányba mozdul el, nincs lehetősége kifejezni azt, ha egyszerre erős (vagy gyenge) a szervezettel és a munkakörrel való azonosulása. Véleményem szerint ez a változtatás indokolt volt, és az így kiegészített modell részletesebb, illetve precízebb mérhetőséget tesz lehetővé.

A kérdőíven szereplő kérdések és a válaszlehetőségek kidolgozását a *Jarjabka*¹⁸ és *Balogh*¹⁹ által készített szervezetikultúra-kérdőívek segítették. A kérdőívet tehát a már említett tizenkét értékdimenzió alapján készítettem el, amelyen negyvennyolc kérdés szerepelt, így mindegyik értékdimenzióra négy kérdés jutott. A négy kérdés valójában mindegyik dimenziónál két szempontot vizsgált. Mindegyik szempontonál volt egy olyan kérdés, amely azt vizsgálta, hogy a válaszadó szerint hogy néz ki az a terület a saját szervezeténél, a másik pedig azt, hogy véleménye szerint hogyan kellene kinéznie, tehát milyen lenne a hatékonyabb működési forma. Tehát észlelt (jelenlegi állapot) és kívánt (jövőbeni állapot) megítélések voltak ezek. Ezekre a kérdésekre kilencfokú intervallumskálákon adhattak választ a dolgozók, amelyek a *Likert*-²⁰ vagy a szemantikus differenciálskála²¹ tulajdonságaival bírtak. A skála minden pártalan számához került egy kis magyarázat a kérdőíven, megkönnyítve ezzel a válaszadást. A vizsgált területek – már tovább bontva tizenkét értékdimenzió alapján – részletesebben:

1. Munkakörrel való azonosulás.
 - a) szakmával való azonosulás;
 - b) szűkebb szakterülettel való azonosulás;
2. Szervezettel való azonosulás.
 - a) országos szervvel való azonosulás;
 - b) szervezeti egységgel való azonosulás;

18 Jarjabka Ákos: Van-e nyoma a hazai vállalatok állami múltjának szervezeti kultúrájuk jelenében? Marketing és Menedzsment, 2008/3.

19 Balogh László: A szervezetfejlesztés lehetőségei első lépés a szervezeti kultúra diagnosztika a sport-szervezetekben. In: Györfi János (szerk.): Sportszakember továbbképzési konferencia sorozat. Tanulmánykötet. Nemzeti Sportszövetség, Budapest, 2009, 87–99. o.

20 Likert-skála: az állítások mellett a kitöltőnek az „egyáltalán nem ért egyet” és a „teljesen egyetért” közötti tartományból (vagy hasonló jellegűből) kell számokat megjelölnie.

21 Szemantikus differenciál: a végpontokon ellentétes jelentésű szavak/kifejezések/mondatok szerepelnek.

3. Egyén-, csoportközpontúság.
 - a) csoportmunka gyakorisága;
 - b) egyéni vagy csoportcélok prioritása;
4. Humán orientáció.
 - a) vezetői empátia szintje;
 - b) a vezetők szociális érzékenysége;
5. Belső függés, függetlenség.
 - a) szervezeti függés mértéke közép- vagy alsófokú egységek relációjában;
 - b) szervezeti egységek közötti függés mértéke;
6. Kontroll.
 - a) szabályozottság szintje;
 - b) ellenőrzések gyakorisága;
7. Kockázatvállalás.
 - a) kockázatvállalás mértéke;
 - b) innovációs hajlandóság mértéke;
8. Teljesítményorientáció.
 - a) szervezeten belüli verseny mértéke;
 - b) jutalmazási kritérium;
9. Konfliktustűrés.
 - a) a konfliktusok megítélése;
 - b) a konfliktusok, nyílt kritikák gyakorisága;
10. Cél-eszköz orientáció.
 - a) beosztott- vagy teljesítményorientáltság;
 - b) folyamat- vagy célorientáltság;
11. Nyílt-zárt rendszer.
 - a) a környezeti változások figyelemmel kísérésének mértéke;
 - b) a környezeti változások megválaszolásának mértéke;
12. Időorientáció.
 - a) tervezési időtáv;
 - b) azonnali vagy távlati eredmények prioritása.

A kérdőívet hétszáz hivatásos dolgozó töltötte ki, a korábbiakban ismertetett szempontok szerint megközelítőleg arányosan. Így a minta – az általam fontosnak ítélt ismérvek szerint – reprezentatívnak tekinthető.

Az adatfelvétel nyomtatott kérdőív segítségével (így szükség volt a válaszok későbbi kódolására az SPSS [*Statistical Package for the Social Sciences*] programra), a rendvédelmi szervek alsó- és középfokú szervezeti egységei vezetőinek az engedélyével, illetve indokolt esetben országos vezetői engedéllyel

történt. Az adatfelvétel 2014. május elejétől július végéig zajlott az egyes rendvédelmi szervek személyügyi/humánigazgatási osztályainak közreműködésével. A reprezentatív kitöltést segítő állományi adatokat szintén a személyügyi osztályok szolgáltatták. A válaszadás anonim módon történt.

A kérdőívek kiértékelése SPSS 19.0-s programmal történt. A vizsgálathoz keresztábla-elemzést, pontosabban Person-féle Khi-négyzet-próbát alkalmaztam. A kapcsolat erősségét Cramer-együtthatóval vizsgáltam.

Keresztábla-elemzés esetén célszerű a függő és a független változók megnevezése. Független változók a nemek voltak, tehát a kérdőív azon kérdései, amelyekre a válaszokat nominális skálán vettem fel. E független változók alapján végeztem el a Khi-négyzet-próbát. A függő változókat a kérdőív intervallumskálán vettem fel.

A Khi-négyzet-próba esetében első lépésben – biztosítandó a keresztáblák megfelelő szintű feltöltöttségét – a változókat újrakódoltam, és a kilenc válaszlehetőséget háromra sűrítettem ($1 - 3 = 1$; $4 - 6 = 2$; $7 - 9 = 3$). Ez a fajta csekély mértékű változtatás nem vezet az adatok és az eredmény torzulásához, de jelen esetben eredményesebb számítást tesz lehetővé. Ahhoz, hogy igazoltnak tekinthessük a szignifikáns összefüggéseket, a következő kritériumrendszerrel használtam:

- az általános szignifikanciaszintnek kisebbnek kellett lennie, mint 0,01 (egyszázalékos szignifikanciaszint);
- a keresztáblák által létrehozott cellák várható értéke minimumának legalább el kell érnie az egyet;
- a cellák kevesebb mint húsz százaléka esetében állhat fenn, hogy a cellákba tartozó elemek várható értéke kisebb, mint öt.²²

A kapcsolat erősségét vizsgáló Cramer-együttható esetében az együttható értéke nulla és egy között mozog. A nulla a kapcsolat hiányát, míg az egy az erős kapcsolatot jelenti a két változó között. Tehát minél közelebb esik az érték a nullához, annál gyengébb, minél közelebb esik az egyhez, annál erősebb kapcsolatról beszélünk. A kapcsolat erőssége akkor érdekes, ha az összefüggésről – jelen esetben Khi-négyzet-próba segítségével – bizonyítottuk, hogy statisztikailag szignifikáns.²³

²² Sajtos László – Mitev Ariel: SPSS kutatási és adatelemzési kézikönyv. Alinea, Budapest, 2007
23 Uo.

A kutatás eredményei

A nemek közötti véleménykülönbségek észlelt megközelítésben

Az előzőekben ismertetett kritériumrendszernek (Khi-négyzet-próba és a szignifikáns összefüggés feltételei) három terület, illetve kérdés felelt meg.

Nyilvánvalóvá vált, hogy a rendvédelemben dolgozó nők a férfi kollégáikhoz képest erősebben tudnak azonosulni azzal a szervezettel (rendőrség, bűntetés-végrehajtás, katasztrófavédelem, Nemzeti Adó- és Vámhivatal), amelyiknél a munkájukat végzik.

Az is kiderült, hogy a szervezetenél észlelt humán orientáció a vezetői empátia tekintetében a nőknél magasabb, ami azt jelenti, hogy a női dolgozók a férfi kollégáikhoz képest inkább úgy vélik, hogy a vezetők a feladatok teljesítésének értékelésekor beleélik magukat az beosztottak (lehetőségei, képességei) helyzetébe. (Ennek oka lehet talán az, hogy a vezetők az emberi kapcsolatokra érzékenyebb női dolgozókkal valóban empatikusabbak.)

Észlelt vonatkozásban a harmadik különbség a célorientáció (szervezeti célok) dimenziójában keresendő. A rendvédelmi szervek női dolgozói férfi kollégáikhoz képest inkább úgy vélik, hogy a vezetők a szervezeti célokat tartják fontosabbnak és kevésbé gondolják érdekesnek az ahhoz vezető folyamatokat, technikákat, valamint a feladatvégzés szabályosságát.

Azonban a kapcsolat erősségét vizsgáló Cramer-együttható az előbb bemutatott területek mindegyikénél 0,09 és 0,2 közé esett. Tehát a válaszadó neme csak kismértékben magyarázza az adott választát, és így a kulturális megítélések különbségeit.

A nemek közötti véleménykülönbségek kívánt megközelítésben

A felállított kritériumrendszernek e tekintetben csupán két terület, illetve kérdés felelt meg, azonban rendkívül fontos, hogy ez a két kérdés ugyanazon dimenzióhoz tartozik!

A kontroll kívánt szintje mindkét kérdés tekintetében a nőknél magasabb, ez azt jelenti, hogy a női dolgozók a férfi kollégáik véleményéhez képest erősebb szabályozottságot és több előírást tartanának hatékonynak.

Másrészt a női dolgozók véleménye azt is jelzi, hogy gyakoribb – a dolgozók munkavégzését érintő – ellenőrzéseket tartanának hatékonynak, mint az állomány férfi tagjai.

A kapcsolat erősségét vizsgáló Cramer-együttható az előbb bemutatott területek mindegyikénél 0,09 és 0,2 közé esett. Tehát a válaszadó neme csak kismértékben magyarázza az adott választát, és így a kulturális megítélések különbségeit. Azonban így is egyértelműen kijelenthető, hogy kontroll kívánt szintje az állomány nő tagjainál a magasabb, tekintve, hogy mindkét erre vonatkozó kérdésnél szignifikáns különbség mutatkozott a férfiak elvárásaihoz viszonyítva.

Következtetések és javaslatok

A XX. század közepétől lefolytatott nemzetközi és hazai kutatások – mint ahogyan szó volt róla – bizonyították, hogy a nők teljes mértékben alkalmasak a hagyományosan férfias szakmának gondolt rendvédelmi munkára. Azonban az is bizonyossá vált, hogy munkájukat speciális készségekkel és attitűdökkel látják el az állomány nő tagjai, így például erősen érdeklődnek az emberi kapcsolatok iránt, és kevésbé hajlamosak arra, hogy erőszakot provokáljanak, valamint kevesen vágnak vezetői pozícióba. Utóbbi tényezőnek (is) tulajdoníthatóan a női rendvédelmi vezetők aránya alacsony.

A jelen kutatás (észlelt és kívánt szempontokat külön kezelve) negyvennyolc kérdés alapján vizsgálta a nők és a férfiak véleményét a rendvédelmi szervek szervezeti kultúrájáról. Megállapítható, hogy viszonylag kevés kérdésben, mindössze öt területen mutatkozott eltérés a nők és a férfiak véleménye között, és habár ezek az összefüggések szigorú statisztikai feltételek mellett is szignifikánsak, még így is csak gyengének minősíthetők. Tehát a válaszok különbözőségét csak kismértékben magyarázzák a harmadlagos nemi jellegek. Levonható a következtetés, hogy *ilyen megközelítésben nincs kulturális probléma* a rendvédelmi szerveknél, s bár van kimutatható differencia a női és férfi dolgozók véleménye között, de az nem olyan mértékű, hogy azzal sürgősen vagy akár behatóbban foglalkozni kelljen a szervezeti kultúra erősítése céljából.

Mindamellert fontos kiemelni, hogy kívánt megközelítésben a kontrollt érintő mindkét kérdésnél statisztikailag szignifikáns különbség mutatkozott az állomány férfi és női tagjainak véleménye között. A női dolgozók erősebb kontroll tartanának hatékonyabbnak, mint férfi kollégáik. A kontroll dimenziójához tartozó két kérdésre adott válaszok összehangjából ez egyértelművé vált. Az állomány női tagjai a férfi kollégáikhoz képest szabályokkal jobban körülhatárolt, és jobban ellenőrzött munkavégzést tartanának hatékonyak, míg az

állomány férfi tagjai – a nőkhöz képest – a kevesebb ellenőrzést és a munkavégzést érintő nagyobb szabadságot preferálnák a hatékonyság szempontjából.

Különösen érdekes eredmény ez olyan rendkívül bürokratikusán működő közigazgatási szervek esetében, mint a rendvédelmi hatóságok, ahol – a bürokratikus működésnek megfelelően – a kontroll szintje egyébként is rendkívül magas. Véleményem szerint a szervezeti kultúrával kapcsolatos kérdésekben – ha a nemek megoszlását vesszük alapul – a vezetőknek talán egy kissé jobban kell odafigyelniük a kontroll kívánt szintjére, és figyelembe venniük az ehhez kapcsolódó megítélések és hozzáállások különbözőségét, és így a szabályok, ellenőrzések mértékéhez valószínűsíthető pozitív vagy negatív viszonyulásokat.

IRODALOM

Balogh László: A szervezetfejlesztés lehetőségei első lépés a szervezeti kultúra diagnosztika a sportszervezetekben, In: **Györfi János (szerk.):** Sportszakember továbbképzési konferenciaorozat. Tanulmánykötet. Nemzeti Sportszövetség, Budapest, 2009, 87–99. o.

Bartlett, Harold W. – Rosenbaum, Arthur: Policewoman effectiveness. Denver Police Department, Denver, 1977

Bobák Artúr: Nők a rendőrségnél (1945–1985). *Új Rendészeti Tanulmányok*, 1995/1.

Cummings, Thomas G. – Worley, Christopher G.: Organization development and change. West Publications Company, Minneapolis, 1993

Denison, Daniel R.: Corporate culture and organizational effectiveness. John Wiley & Sons, New York, 1990

Greenwald, Judith E.: Aggression as a component of police-citizen transactions. Differences between male and female police officers. University Microfilms, Ann Arbor, 1976

Jarjabka Ákos: Van-e nyoma a hazai vállalatok állami múltjának szervezeti kultúrájuk jelenében? *Marketing és Menedzsment*, 2008/3.

Kotter, John P. – Heskett, James L.: Corporate culture and performance. The Free Press, New York, 1992

Price, Barbara R.: Women in policing. Sexual integration in american law enforcement. National Institute of Justice, Washington, 1982

Lewis, B.: Women behind the badge. *Police Product News*, vol. 9, 1983

Robbins, Stephen P.: Organizational behavior. Prentice-Hall International, New Jersey, 1993

Sajtos László – Mitev Ariel: SPSS kutatási és adatelemzési kézikönyv. Alinea, Budapest, 2007

Sárközi Irén: A rendőrnők magyarországi helyzete. Egy empirikus vizsgálat lefolytatásának menete és eredményei. *Új Rendészeti Tanulmányok*, Különszám, 1995

Sárközi Irén: Nők a rendészetben. *Belügyi Szemle*, 1998/3.

Sárközi Irén: Nők a rendészetben. PhD-értekezés. Zrínyi Miklós Nemzetvédelmi Egyetem Hadtudományi Doktori Iskola, Budapest, 2008