

A vállalati kultúra sajátosságai a KKV szektorban

Features of organizational culture in SME sector

ZS. BAKSI

Debreceni Egyetem, Műszaki Kar, baksi.zs77@gmail.com

Absztrakt. A kis-és középvállalkozások szerepe az európai gazdaságban kulcsfontosságú, ugyanis a kkv szektor közel 87 millió embert foglalkoztat, a versenyszféra alkalmazottainak mintegy kétharmadát és az Európai Unió hozzáadott értékének mintegy 58%-át teszik ki. Míg az uniós átlag 4,2 fő, addig a magyarországi kkv-k átlagosan 3,1 főt foglalkoztatnak. A kis- és középvállalkozások napjainkban nagymértékben hatást gyakorolnak a magyar gazdasági teljesítményre, illetve a foglalkoztatásban jelentős részt vállalnak, kiemelkedő a szerepük az új gazdasági szerkezetben. A versenyképesség lényegére, a vállalat termelékenységére nagy hatással vannak a vállalaton belüli, főleg a vállalati menedzsment és a vállalati kultúratényezők. Tanulmányom célja megvizsgálni a kis- és középvállalkozások vállalati kultúra tényezőit, amelyeket meghatározói a hatékony működésnek, majd ezek alapján javaslatot tenni a versenyképesség növeléséhez hozzájáruló kultúrafejlesztésre.

Bevezetés

Magyarországon a 2004. évi XXXIV. törvény határozza meg a kis- és középvállalkozások (kkv-k) fogalmát és fejlődésük támogatásának rendszerét. A jogszabály szerint kis-és középvállalkozásnak felelnek meg azok a vállalkozások, amelyek „létszáma legfeljebb 249 fő, éves nettó árbevétele nem éri el az 50 millió eurót (vagy mérlegfőösszege nem haladja meg a 43 millió eurót) és az állam vagy az önkormányzati közvetlen vagy közvetett tulajdoni részesedése külön-külön vagy együttesen nem haladja meg a 25%-ot”. A statisztikai lehatárolás alapját a létszámkategória adja, amely szerint a 10 fő alatti vállalkozások mikrovállalkozásnak, a legfeljebb 49 főt foglalkoztató szervezetek kisvállalkozásnak és az 50-249 közötti főt foglalkoztató vállalatok középvállalkozásnak minősülnek.

A Magyarországon működő vállalkozások döntő hányada a kis-és középvállalkozások csoportjába sorolható, melyek gazdasági szerepe az utóbbi években felértékelődött. Ennek oka, hogy a nagyvállalatok költségcsökkentési céllal kihelyezik tevékenységeik jelentős részét hozzájuk, illetve beszállítóikat is a rugalmasabb, kisebb méretű vállalkozások közül választják meg. A kkv szektor a munkahelyteremtésben, a foglalkoztatottságban, a beruházásokban, a külföldi tőke működtetésében és az ország jövedelemtermelésében jelentős szerepet tölt be. [6.]

A kkv szektornak tehát jelentős szerepe van a makrogazdaságban. Ahhoz, hogy ezt a pozíciójukat megtudják őrizni és versenyképesek maradjanak hatékony működésre van szükségük. Ennek elérésében kulcsfontosságú szereppel bír a vállalati kultúra, amely a dolgozók eredményes munkavégzésének meghatározója. Tanulmányom célja megvizsgálni a kis- és középvállalkozások vállalati kultúráját, hogy

mely tényezők járulnak hozzá a termelékenységhez, sikeres működéshez és versenyképesség fenntartásához.

1. KKV szektor Magyarországon

A kis-és középvállalkozások szerepe az európai gazdaságban kulcsfontosságú, ugyanis a kkv szektor közel 87 millió embert foglalkoztat, a versenyszféra alkalmazottainak mintegy kétharmadát és az Európai Unió hozzáadott értékének mintegy 58%-át teszik ki. Az Európai Unióban 2005 óta fokozatosan csökken az átlagos vállalatméret, az egy vállalkozásra jutó alkalmazottak száma 4,34-ről 4,22-re csökkent 2005-től 2012-ig, amely tendencia tovább folytatódik. Ez a változás a kkv-k nagy száma miatt jelentős változást okoz a foglalkoztatásban. Az első táblázat mutatja be az Európai Unió és Magyarország viszonylatában a vállalkozások számát, alkalmazotti létszámát és bruttó hozzáadott érték hozzájárulását méretkategóriák szerint 2011-ben.

	Vállalkozások aránya (%)		Foglalkoztatottak (%)		Hozzáadott érték (%)	
	EU	Magyarország	EU	Magyarország	EU	Magyarország
Mikro	92,2	94,8	29,6	36,5	21,2	18,2
Kis	6,5	4,4	20,6	19,3	18,5	15,9
Közepes	1,1	0,7	17,2	16,9	18,4	19,5
Nagy	0,2	0,1	32,6	27,1	41,9	46,2

1. táblázat: A vállalkozások száma, alkalmazotti létszáma és bruttó hozzáadott érték hozzájárulása méretkategóriák szerint az Európai Unió és Magyarország viszonylatában, 2011

(Forrás: [1.]

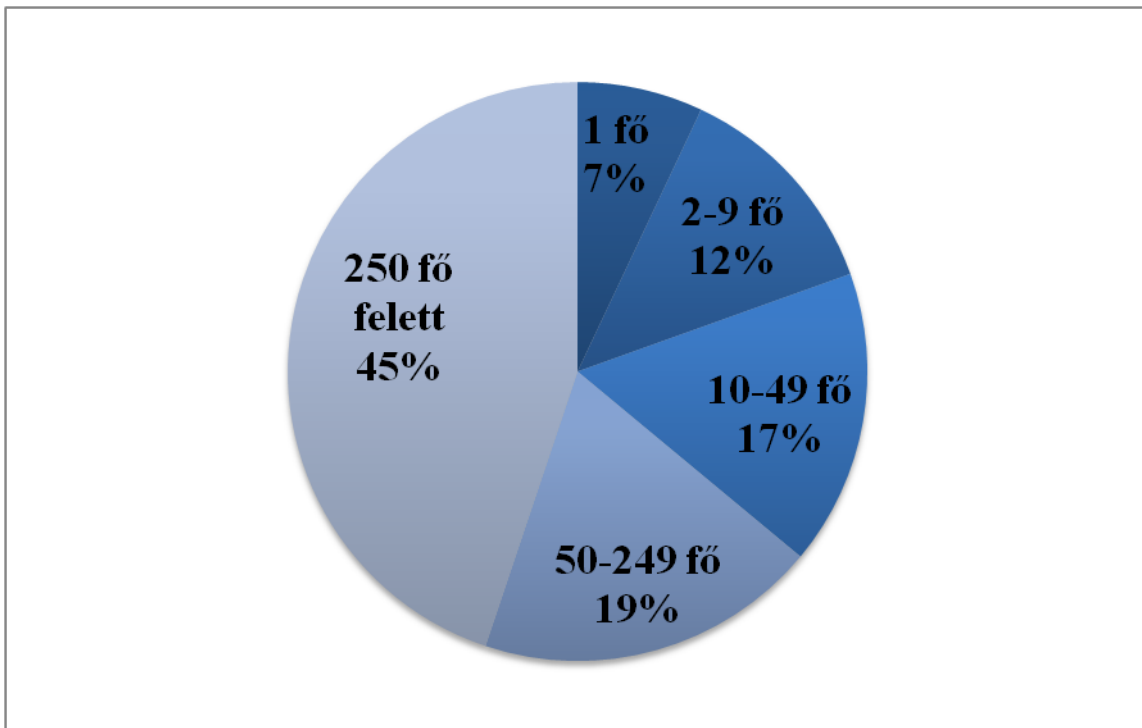
A táblázat alapján láthatjuk, hogy Magyarországon a vállalkozásokon belül kkv-k száma magasabb, mint az uniós átlag. A magyarországi kkv-k kevesebb főt alkalmaznak, viszont a hatásuk így is jelentős a magas darabszámuk miatt. Míg az uniós átlag 4,2 fő, addig a magyarországi kkv-k átlagosan 3,1 főt foglalkoztatnak, mely az alábbiak szerint oszlik meg; mikrovállalkozások esetében 1,6, kisvállalkozások esetében 19,1, középvállalkozások esetében 97,9 fő. A nagyvállalkozások esetében ez az adat átlagosan 834,7 fő. A bruttó hozzáadott érték esetében a magyarországi teljesítmény elmarad az Európai Unió teljesítményétől. A 2011 évi adatok alapján a hazai KKV-szektor az európai uniós átlagnál megközelítőleg 5 százalékkal alacsonyabb hozzáadott értéket állít elő. [1.]

1.1 Kkv-szektor szerepe a gazdasági teljesítményben

Az előző adatokból láthatjuk, hogy a kis- és középvállalkozások napjainkban nagymértékben hatást gyakorolnak a magyar gazdasági teljesítményre, illetve a foglalkoztatásban jelentős részt vállalnak, kiemelkedő a szerepük az új gazdasági szerkezetben.

Ezt az általuk elért 2012-es évi előzetes adatok alapján jegyzett árbevételek is jól mutatják. A Magyarországon működő vállalkozások által realizált árbevételek 58,3%-a köthető a KKV szektorhoz. Az általuk elért árbevétel a gazdasági szektorok között a következőképpen oszlik meg: több, mint 60% a tercier szektorban, ezen belül 40% a gépjárműjavítás és kereskedelem területén, 17% a feldolgozóiparban. Ez az arány a 2001 és 2009-es évek között (két év kivételével) 60% körüli volt, ami 58-59%-ra csökkent 2010 óta.

A bruttó hozzáadott értéket tekintve a válság óta a KKV szektor részesedése nem csökkent, 2007 óta 55% (2012-ben 55,25). A különböző ágazatok esetében a hozzáadott érték kétharmada a szolgáltató szektorban keletkezett, 20%-a a gépjárműjavítás és kereskedelem területén, 21%-a a feldolgozóiparban és 10%-a pedig a műszaki, szakmai, tudományos tevékenységekben. [7.]



1. ábra: A bruttó hozzáadott érték megoszlása a létszám-kategóriák szerint, 2012

(Forrás: [7.]

Az 1. ábra létszám kategóriák szerint szemlélteti a bruttó hozzáadott érték megoszlását. Amint láthatjuk az értékek a következőképpen alakulnak: az 1 főt foglalkoztató cégek esetében 7 %, a 2-9 főt foglalkoztató cégek esetében 12 %, a 10-49 főt foglalkoztató cégek esetében 17%, az 50-249 főt foglalkoztató cégek esetében 19 % és a 250 fő feletti létszámmal rendelkező cégek esetében 45 % a bruttó hozzáadott érték. [7.] [8.]

1.2 A méretből fakadó sajátosságok

A kis- és középvállalkozások vállalati kultúrájának vizsgálatakor számos tényezőt figyelembe kell venni, amely befolyással van és alakítja a vállalati kultúrát. Így a vállalkozások méretéből és szervezeti felépítéséből adódó sajátosságokat is.

Amennyiben az előzőekben felvázolt statisztikai adatokat értékeljük látható, hogy a kis- és középvállalkozások nagy része kevés embert foglalkoztat. Az összes vállalkozás 91,8 %-át a mindössze 9 főt foglalkoztató mikrovállalkozások adják. A foglalkoztatottak száma azért fontos, ugyanis ez nagyban befolyásolja a vállalati kultúrát, a kisebb méretű vállalatokat családias légkör, egyszerű szervezeti felépítés és korlátozottabb hatékonyságnövelő eszközök jellemeznek. A vállalati kultúra meghatározó elemeként megjelenő tagok (alkalmazottak, tulajdonosok) egymáshoz való viszonya, a szervezeti légkör és az alkalmazott motivációs eszközök és változnak a létszámtól függően.

A 10-49 főt foglalkoztató vállalatok száma 2006-ban kb. 30 000 volt. Ebben az esetben a vállalati kultúráét meghatározó tényezők is változnak a mikrovállalkozásokhoz képest, ugyanis ebben az esetben már bonyolultabb szervezeti felépítés jellemző, aminek oka, hogy a központi személy, az alapító- tulajdonos-ügyvezető egy ilyen méretű szervezet mindenre kiterjedő egyszemélyi irányítására valószínűleg képtelen. Az ilyen méretű vállalkozásokra jellemző az egyes kulcspozícióban lévő emberek személyiségének erőteljes hatása. [5.]

1.3 Szervezeti felépítésből adódó sajátosságok

Amennyiben a szervezeti felépítésből adódó sajátosságokat vizsgáljuk meg láthatjuk, hogy a kis- és középvállalkozások az esetek döntő többségében egyszemélyes irányítás alatt állnak. Szervezeti felépítésük általában lineáris, a munkamegosztás az elvégzendő feladatok szerint történik, vagy a menedzser határozza meg azt, a döntési jogkör centralizált, egyvonalas szervezet jellemzi, azaz minden beosztottnak egy főnöke van, tőle kaphat utasítást, és neki tartozik beszámolási kötelezettséggel, a koordináció vertikális jellegű. Egyértelmű alá- és fölérendeltségi viszony jellemzi, a feladatok mennyiségének változása esetén a szervezet szélességi és mélységi tagozódása változtatható, egyszerű, jól áttekinthető. A felépítés hátránya, hogy a tulajdonos nem képes mindent kézben tartani, megfelelően értelmezni, segítséget azonban ritkán fogad el. Ez a tényező inkább szolgálja a vezető maximális hatalmát, mintsem a szervezet maximális teljesítményét. [5.]

2. Vállalati kultúra

A vállalati kultúra meghatározásához számos elmélet és definíció született melyek közül Bakacsi (2004) szerint a szervezeti kultúra alatt „elsősorban azt a hitekre, értékekre, jelentésbeli értelmezésekre alapuló rendszert értjük, melyet egy szervezet tagjai használnak annak érdekében, hogy megértsék azt az egyediséget, amelyből a szervezetük származik, abból táplálkozik, működik, illetve továbbfejlődik”.

Schein (1989:11) meghatározása szerint a szervezeti kultúra nem más, mint „azon alapvető feltevések mintái, amelyet a szervezet külső és belső problémái megoldása során tanult, és amelyek jól beváltak ahhoz, hogy elfogadják azokat, érvényesnek és működőképesnek tekintsék hasonló problémák esetén.”

Gagliardi (1986) definíciója szerint „a szervezeti kultúra mindig a megfelelést és a hatékonyságra való törekvést hivatott támogatni. A cég dolgozói számára identitást és folytonosságot biztosít, függetlenül az általuk betöltött pozíciótól. A szervezeti kultúra feladata az ellentétes értékek közötti egyensúlyteremtés, és közös gondolkodási és viselkedési minták felmutatása”.

Összefoglalva tehát a vállalati kultúra egyfajta látható és láthatatlan elemekből álló szociális összetartó erő, mely képes együttműködést és összhangot teremteni a szervezet egészében. [2.] [3.] [9.] [10.]

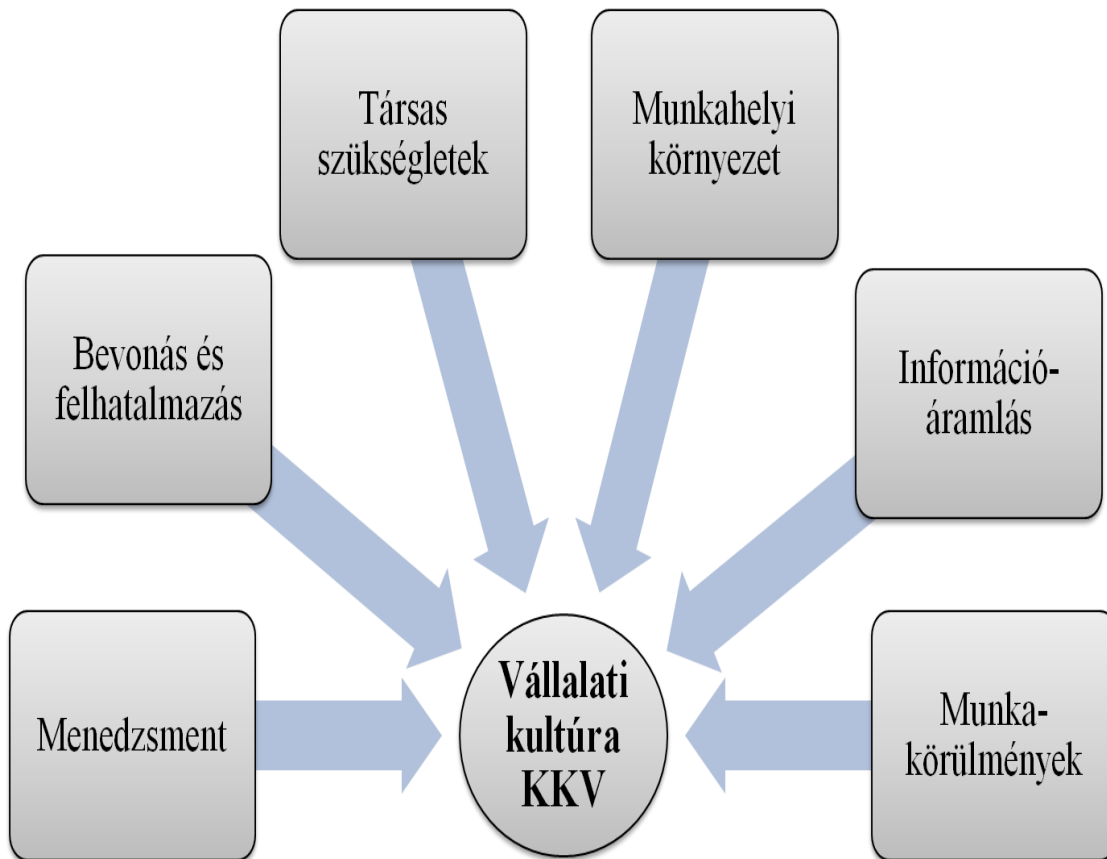
3. A vállalati kultúra sajátosságai a KKV szektor esetében

A versenyképesség lényegére, a vállalat termelékenységére nagy hatással vannak mind a mikroökonómiai alapok, mind pedig a makro-ökonómiai környezet. Előbbiek egyrészt jelentik az üzleti környezet, főleg a lokális üzleti környezet minőségét, másrészt pedig a vállalati működést és stratégiát.

Megkülönböztetünk tehát:

- vállalaton belüli, főleg a vállalati menedzsment és a vállalati kultúra tényezőket
- vállalaton kívüli lokális üzleti környezeti feltételeket, amelyek elsősorban a helyi kormányzatoktól és helyi társadalomtól függenek.

A kis- és középvállalkozások vállalaton belüli, vállalati kultúrát meghatározó tényezőit a 2. ábra foglalja össze.



2. ábra: A kis- és középvállalkozások vállalati kultúráját meghatározó tényezők

(Forrás: Hoffmann alapján saját szerkesztés)

Amint a 2. ábrán is láthatjuk a kis- és középvállalkozások esetében számos tényezője van a vállalati kultúrának. A menedzsment jellemzői, szerepe, a bevonás és felhatalmazás, a társas szükségletek, a

munkahelyi környezet, az információáramlás és a munkakörülmények mind alakító a szervezeti kultúrának a kkv-k esetében. Ezek az elemek és általuk a vállalati kultúra a gyakorlatban minden tevékenységi szinten megjelenik, meghatározza a szervezeti tagok egymáshoz való viszonyát, cselekvésüket, viselkedésüket és napi teendőik elintézési módját is. Kialakulása és alakulása a szervezeti tagoktól függ, illetve leginkább meghatározó és legnagyobb hatással bíró a menedzsment, ugyanis a változások leggyakrabban felülről koncentrálódva indulnak el a vállalaton belül. Az ábra első tényezőjeként ezért a menedzsment szerepel.

A szervezeti légkör pozitívvá, kellemessé tétele olyan tényező, amelynek felmerülő költsége gyakorlatilag nincs, azonban kiemelten fontos szerepet játszik a munkaerő hatékonyabbá tételében. Ezen tényező kialakítása nélkül az ábrában szereplő összes többi tényező nehezen megvalósíthatóvá válik. Az ebből származó előnyök gyakorlatilag utánozhatatlan, megismételhetetlen és behozhatatlan versenyelőnyt jelentenek a szervezetnek a piaci versenytársakkal szemben.

Levonhatjuk tehát azt a következtetést, hogy a vállalati kultúra több, egymást feltételező, kiegészítő vagy egymástól függő tényező összességét jelenti, melyek közül a kis- és középvállalkozásokban a legmeghatározóbb az alábbi hat tényező.

3.1 A menedzsment szerepe

A menedzsment szerepe a szervezeti légkört érintően kulcsfontosságú, ugyanis ők azok, akik jó példával tudnak szolgálni a többi munkavállaló felé, illetve feladatuk felismerni és megakadályozni a kialakuló negatív tendenciákat. Ezáltal megállapítható, hogy a szervezetben hosszú időn keresztül fennálló problémák forrását a menedzsmentben kell keresni. A vállalati kultúra első és egyik legfontosabb tényezője a kis- és középvállalkozások esetében a menedzsment felépítése és színvonala. Az ő példamutatásuk és kellő odafigyelésük nélkül a dolgozóktól sem várható el olyan alapvető viselkedési minták, mint a hatékony gazdálkodás a szervezet erőforrásaival, a költségcsökkentés vagy a folyamatok és technológiák tökéletesítése.

A menedzsment hozzáállása a dolgozókhöz befolyásolja a dolgozók vállalathoz és munkájukhoz való viszonyát is. Ha a menedzsmentnek fontos a dolgozó, akkor a dolgozónak is fontossá válik maga a vállalat, az erőforrások, a hatékonyság. Ugyanezt a logikát követve, ha a menedzsment nem egységes irányvonalat képvisel, többször irányt vált, nem következetes, ésszerűtlen, egymásnak ellentmondó és logikátlan utasításokat ad, akkor a munkavállalók alapos és lelkiismeretes munkavégzése sem jellemző.

Ebből is látható, hogy a vállalati kultúra változtatása mindig felülről koncentrálódik, a folyamatot a legfelső vezetési szinttől kell elkezdni, ugyanis egy változtatási törekvés sem lehet sikeres abban az esetben, ha a kiadott intézkedések és döntések a legfelsőbb vezetői szinten és a menedzsment szintjén nem mutatkoznak meg. [5.]

3.2 Bevonás és felhatalmazás

A menedzsment szerepe után következő vállalati kultúrát meghatározó tényező a dolgozók bevonása és felhatalmazása. A fejlesztések és bármiféle változás megvalósítása nem elképzelhető a dolgozók tudásának kihasználása nélkül. Ők azok, akik a legtöbbet tudnak az egyes munkafolyamatokról. A munkavállalók tapasztalataira, észrevételeire, javaslataira nem csak számítani kell, hanem ki is kell kérni azokat. A munkavállalók bevonása és felhatalmazása aktivizálja őket, segít egy objektív, átgondolt megoldáshoz eljutni, fejlesztően hat rájuk és növeli elkötelezettségüket a fejlesztések és feladatok iránt. Olyan szervezeti légkör kialakítása a cél, amely lehetővé teszi, hogy bárki bármikor jelezhesse észrevételeit, fejlesztési javaslatait, amely tanul a hibáiból, és amely feszültségmentes. Ennek kialakításában az alábbi lépések segíthetnek:

1. a dolgozók jelenlegi pozíciójának vizsgálata. Meg kell határozni, hogy alkalmasak-e az adott pozícióra, illetve ha nem, akkor mely területeken tudnák tudásukat úgy kamatoztatni, hogy azokat a leghasznosabban és leghatékonyabban tudják felhasználni
2. a változásokat egyértelművé kell tenni a a vezetés folyamatainak racionalizálásával és : a vezetés hatékonyságának emelésével
3. meg kell teremteni azokat a fórumokat, ahol a szervezet tagjainak, munkavállalóinak lehetőségük nyílik akár írásban névvel vagy névtelenül, akár élőszóban gondolataik, érzéseik és javaslataik kifejtésére és megvitatására.

A felhatalmazás a következő rövid időn belül tapasztalható előnyökkel jár:

- kreatív és innovatív képességek felszínre törése
- döntési folyamat felgyorsulása
- reakcióidő lerövidülése
- vezetési szintek számának csökkenése, átláthatóság
- munkavállalói elégedettség növekedése
- motivációs szint növekedése
- elkötelezettség növekedése. [5.]

3.3 Társas szükségletek

A következő ábrában szereplő tényező a társas szükségletek. Alapvetően minden embernek szüksége van a valahová való tartozás érzésére, a társas kapcsolatokra. Ezen igények a munkahelyen is megjelennek, különösen a kis- és középvállalkozások esetében az alacsony létszám miatt. A maximális teljesítményszint elérésében fontos szerepet játszik, hogy minden egyes munkavállaló a csoport fontos és meghatározó tagjának érezhesse magát. Ennek eléréséhez a munkakörnyezetet és a szervezeti légkört úgy kell kialakítani, hogy az kedvezzen a munkahelyen belüli informális kapcsolatoknak.

Ebben segíthetnek a közös vállalati vagy csapatprogramok, a közös helyiségek kialakítása például étkezésre, kávézásra. A dolgozók közti jó kollegiális vagy akár baráti viszony hatásai a vállalati eredményességben is megmutatkoznak. [5.]

3.4 Munkahelyi környezet

A következő tényező higiénés tényező. A munkavállalóknak igénye van a szép, tiszta és igényes munkakörnyezetre. A munkahelyi környezet kialakítása egyféle jele annak, hogy a menedzsment miként gondolkodik a munkavállalókról. A jó környezet javítja a munkamorált és a termelékenységet, a rossz körülmények pedig az ellenkező hatást érik el. Fontos azonban kiemelni, hogy ez a tényező önmagában nem elég, ugyanis az, hogy egy munkahelyet kulturált, tiszta pihenő, közösségi és étkezőhely és szociális helyiségek jellemeznek még nem vonja magával, hogy a vezetőség figyel az emberekre. Viszont egy koszos, emberi tartózkodásra alkalmatlan közös helyiségekkel rendelkező, rendezetlen munkahelyi környezet azt a hatást kelti, hogy a vezetőség nem törődik az emberekkel, nem tartja sokra a munkavállalókat, ezáltal az ő hozzáállásuk sem lesz különb, mint a menedzsmenté. [5.]

3.5 Információáramlás

Az információáramlás szerves része egy szervezet életének. Az a szervezet, ahol ez nem megfelelően működik, akadályok lépnek fel, egyirányúvá válik vagy megszűnik gyakorlatilag halott. Ehhez a tényezőhöz sorolható, hogy nyilvánosak, és szabadon hozzáférhetőek legyenek a különböző eljárásrendek, „company policy-k”, a dolgozók tudják, hogy mit is csinálnak, mindenki pontosan tudja, kinek hol a helye, ki mit csinál, mi is történik éppen. Az információáramlásnak minden nem bizalmas információra ki kell terjednie, így a szervezet céljaira és jövőbeli terveire is.

Amennyiben ez biztosított a szervezet dolgozói tisztában lesznek a vállalati rövid és hosszú távú célokkal és azzal, hogy miért is végzik napi tevékenységeiket és az ő munkájukkal hogyan tudnak hozzájárulni a sikerességhez. [5.]

3.6 Munkakörülmények

A kis- és középvállalkozások szervezeti kultúrájának vizsgálatához megalkotott ábrában az utolsó tényező a munkakörülmények, amely a munkavállalói morál, a motiváció és a termelékenység fokozásának egyik további eszköze. Az úgynevezett „elkötelező munkahely” (engagement) megteremtéséhez a megfelelő, biztonságos és egészséges munkakörnyezet nagyban hozzájárul.

Ez az eszköz a legnagyobb lehetőséget kínálja a munkaadónak arra, hogy a dolgozók termelés hatékonyságára és motivációjára fordított kiadásokat a külső és belső szemlélő számára a leglátványosabban, a könyvelés szempontjából pedig a legköltséghatékonyabban számolhassa el. Ugyanis az eszközök színvonalának emelésére fordított minden forrás beruházásként szerepel a könyvelésben, továbbra is a vállalat vagyont képezi, fedezetként felajánlható, ugyanakkor jótékony hatással van a termelés hatékonyságára is. [5.]

Javaslatok

A vállalati kultúra üzleti eredményességhez való hozzáadott értéke a kimutatásokban közvetlen módon nem jelentkezik, hatása és üzleti értéke azonban a vezetők gondolkodásában mostanra, mint kulcselem jelenik meg. A 2. ábra alapján látható volt, hogy a kis- és középvállalkozások vállalati

kultúrájában mely elemek azok, amelyek hozzájárulnak a sikeres működéshez. Amennyiben ezeket a tényezőket megvizsgálva hiányosságokat tapasztalunk, vagy fejlesztési lehetőségeket azonosítunk a versenyképesség fokozásához és a vállalati működés erősítéséhez kultúrafejlesztésre van szükség. „A kultúraváltás olyan gyakorlatok elterjesztése, szokássá, alapvető együttműködési normává alakítása, amelyek a vállalat céljainak elérését támogatják. Azok a gyakorlatok működtethetők jól és hosszú távon, amelyek a munkatársak számára is élményt, inspirációt, fejlődést hoznak – így válhatnak közös szokássá.”

A szervezeti kultúra fejlesztésének gyakorlati oldalát tekintve számos lehetőség adódik. A Grow Group az alábbiakban foglalta össze vállalati kultúrafejlesztő programját:

- A szervezeti célokat leginkább támogató működési szokások, magatartások megtalálása.
- Az új működésmód elterjesztése a szervezetben.
- A szervezet, egyének új működésre való képessé válásának biztosítása. Készségek fejlesztése: célzott formában azokra a készségekre helyezik a hangsúlyt, amelyek az új gyakorlat során szükségesek – pl. kommunikáció, problémamegoldás. Támogatva mindezt hagyományos módon és eLearning-el, így létrehozván egy komplex tanulási folyamatot.
- A folyamatok, rendszerek illesztése. A szervezetek működését a struktúrák, rendszerek, folyamatok is nagyban meghatározzák, így ezeknek az illesztése nélkül aligha lehet sikeres a célzott változás.
- A változás eredményességének mérése. [4.]

Hivatkozások

- [1] 2010-2014.kormany.hu (2013), http://2010-2014.kormany.hu/download/1/c2/e0000/KKV_strat_t%C3%A1rsadalmi_egyeztet%C3%A9sre.pdf
- [2] Gy. Bakacsi (2004), *Szervezeti magatartás és vezetés*, KJK, Budapest, ISBN 973-7953-36-3
- [3] P. Gagliardi (1986), *The Creation and Change of Organizational Cultures: A Conceptual Framework*, In: *Organization Studies* 7/2. 117-134. ISSN 1741-3044
- [4] hgrow-group.com (2015), *Szervezeti kultúra fejlesztés*, <http://grow-group.com/szervezeti-kultura-fejlesztes-3/>
- [5] G. Hoffmann (2010), *Hatékonyág és motiváció a KKV szektorban*, Pécsi Tudományegyetem, Felnőttképzési és Emberi Erőforrás Fejlesztési Kar, Személyügyi Szervező szak
- [6] KSH A (2014), *A kis- és középvállalkozások jellemzői*, <https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/regiok/gyorkkv12.pdf>
- [7] KSH B (2013), *A kis- és középvállalkozások helyzete hazánkban*, In: *Statisztikai tükör*, VII. évfolyam 108. szám

- [8] A. Matkó, E. Szűcs, T. Takács, S. Kovács (2014), *Examining the significance of market research in the case of start-ups*, In: INTERNATIONAL REVIEW OF APPLIED SCIENCES AND ENGINEERING 5:(2) pp. 181-190.
- [9] A. Matkó (2013), *A szervezeti kultúra és a vezetési tulajdonságok szerepe a regionális versenyképességben, az észak-alföldi régió önkormányzatainál*, PhD dolgozat
- [10] E. H. Schein (1989), *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, San Francisco, ISBN 0783765053)