

# A SZERVEZETI EGYÜTTMŰKÖDÉS KUTATÁSA. KIBŐL ÉS MIÉRT LESZ JÓ SZERVEZETI POLGÁR?



SZABÓ Zsolt Péter  
ELTE PPK Pszichológiai Intézet  
szabo.zsolt.peter@ppk.elte.hu

CZIBOR Andrea  
PTE-BTK Pszichológia Intézet

RESTÁS Péter  
PTE-BTK Pszichológia Intézet

SZÁSZVÁRI Karina  
BGE Külkereskedelmi Kar

ÁGOSTON Viktória  
BME GTK Ergonómia és Pszichológia Tanszék

KRASZ Katalin  
BME GTK Ergonómia és Pszichológia Tanszék

## ÖSSZEFOGLALÓ

*Háttér és célkitűzések:* Tanulmányunkban a szervezetipolgár-viselkedés jelenségét járjuk körül. A szervezetipolgár-viselkedés kifejezés alatt olyan viselkedéseket értünk, amelyek elvégzése nem kötelező, elmaradása nem büntethető, ugyanakkor a szervezet hatékonyságát növelik. Tanulmányunk fő célkitűzése, hogy összegyűjtésük azok a tényezőket, amelyek a szervezetipolgár-viselkedésekhez vezetnek, valamint, hogy megmutassuk ezeknek a viselkedéseknek a következményeit.

*Módszer:* A tanulmány első részében a szervezetipolgár-viselkedés fogalmi meghatározásával foglalkozunk. Bemutatjuk, hogy milyen viselkedések tartoznak ide, és hogy mi a különbség a szerepen belüli és a szerepen túli viselkedések között. Ezt követően sorra vesszük azokat az egyéni, csoport-, és szervezeti szintű változókat, amelyek szervezetipolgár-viselkedésekhez vezethetnek. Elsősorban metaanalízisekre hagyatkozva bemutatjuk, hogy milyen következményei vannak a szervezetipolgár-viselkedéseknek akár az egyénre,

akár a szervezetre nézve. A tanulmány zárórészében kitérünk pár olyan kutatási kérdésre, amely jelenleg meghatározza a szervezetipolgár-viselkedés irodalmát.

*Következtetések:* Tanulmányunk egyik fő következtetése, hogy elsősorban nem az egyéneken múlik, hogy jó szervezeti polgár lesz-e belőlük, sokkal inkább a szervezeteken és azok vezetőin: miközben a személyes diszpozíciókban és képességekben található különbségek viszonylag kevésbé jól jósolják be a kívánatos viselkedések megjelenését, a szervezet és a vezetők által kontrollálható tényezők annál inkább. Utóbbiak közül is kiemeljük a szervezet általános működésére vonatkozó változókat, mint például a szervezeti kultúra, az etikus szervezeti működés és a vállalati értékek.

*Kulcsszavak:* szervezetipolgár-viselkedés; szervezeti érzelmi morál; társadalmi cserekapcsolatok

## BEVEZETÉS

Bateman és Organ (1983), valamint Organ (1988) ma már klasszikusnak számító munkáikban fektették le a szervezetipolgár-viselkedés (*organizational citizenship behavior*, OCB) fogalmának alapjait. Olyan viselkedések tartoznak ide, amelyek elvégzése nem kötelező, elmaradása nem büntethető, ugyanakkor a szervezet hatékonyságát feltehetően növelik, a szervezet számára kívánatosak. Ilyen például a munkájukban megakadó munkatársak segítése vagy éppen a szervezeti szabályok, normák, eljárások betartása még akkor is, ha azt senki sem ellenőrzi. Tanulmányunkban előbb a szervezetipolgár-viselkedéssel kapcsolatos fogalmi kérdéseket mutatjuk be, majd a szervezetipolgár-viselkedés megjelenésére kiható tényezőket és a szervezetipolgár-viselkedés következményeit tárgyaljuk. Mivel a témakörben végzett vizsgálatok immár több mint 40 évet ölelnek fel, fontosnak tartjuk azt is, hogy reflektáljunk a legújabb fejleményekre, a területtel kapcsolatos új kihívásokra és kérdésekre. A szervezetipolgár-viselkedés kívánatossága miatt az egyik legfontosabb kérdés természetesen az, hogy mi váltja ki a szervezet tagjaiból az ilyen típusú visel-

kedéseket, és természetesen az is, hogy mi tántorítja el őket ezektől. Tanulmányunk egyik központi gondolata, hogy elsősorban nem az egyéneken múlik, hogy jó szervezeti polgár lesz-e belőlük, hanem inkább a szervezeteken és azok vezetőin: miközben a személyes diszpozíciókban és képességekben található különbségek viszonylag kevésbé jósolják be a kívánatos viselkedések megjelenését, a szervezet és a vezetők által kontrollálható tényezők annál inkább.

Tanulmányunk első részében a szervezeti polgár fogalom megjelenéséről, a fogalommal kapcsolatos kérdésekről, és az OCB dimenzióiról számolunk be.

## SZERVEZETIPOLGÁR-VISELKEDÉS: ELŐZMÉNYEK, FOGALMI KÉRDÉSEK ÉS DIMENZIÓK

Az OCB kutatásának előzményeit elsősorban Barnard (1938) és Katz és Kahn (1966) írásaiban találjuk meg. Barnard (1938) szerint a szervezet számára elengedhetetlen, hogy a szervezet tagjai törekedjenek arra, hogy hozzájáruljanak a szervezet kooperatív rendszeréhez. Katz és Kahn (1966) úgy fogalmaztak, hogy azok a szervezetek, amelyekben az

együttműködés csak a formálisan előírt viselkedésekre vonatkozik, törékeny rendszeré válik, amely előbb-utóbb összeomlik. Ezt a felismerést jól támasztja alá az a tény is, hogy a szervezeti teljesítmény csökkenéséhez vezet az a szakszervezeti taktika, amikor a munkatársak teljes mértékben ragaszkodnak a formálisan előírt szabályok és követelmények betartásához, de nem hajlandók ezen felül semmi másra (Fossum, 1992, idézi Lester és mtsai, 2008).

Érdekes módon az OCB-vel kapcsolatos kutatások akkor kezdődtek, amikor egy másik, addig népszerűnek számító kutatási irányvonal zsákutcába jutott. A munkával való elégedettség kezdeti kutatásainak egyik alapvető hipotézise az volt ugyanis, hogy a munkával való elégedettség magas szintje egyúttal növeli a munkahelyi teljesítményt is, így a szervezetek közvetlenül érdekeltek abban, hogy kialakítsák azokat a feltételeket, amelyek növelik a munkával való elégedettséget. Ez a feltételezett kapcsolat viszont a szervezetekkel kapcsolatos kutatások „Szent Gráljává” vált, amit ugyan mindenki meg akart találni, de senkinek sem sikerült (Fischer, 2003). A munkával való elégedettség és a munkahelyi teljesítmény között a legjobb esetben is csak gyenge pozitív kapcsolat volt, a feltárt korrelációk többnyire 0,14 és 0,25 között mozogtak (Fischer, 2003). Judge és munkatársai (2001) összefoglaló tanulmányukban 312 korrelációt vizsgálva 0,18-as átlagos együtt járást találtak a munkával való elégedettség és a munkahelyi teljesítmény között.

Az eredményeket látva, Organ (1988) elkezdte foglalkoztatni az a gondolat, hogy van-e akkor bármilyen pozitív következménye a munkával való elégedettségnek, és végül a választ egy fogalommeghatározási problémában fedezte fel. Ha ugyanis

szűken értelmezzük a munkahelyi teljesítményt, akkor az egyenlő a formálisan előírt munka elvégzésével. Organ érvelése szerint viszont léteznek olyan szervezeti viselkedések, amelyek ugyan nem kötelezők, mégis hozzájárulnak a szervezet hatékonyságához. Úgy vélte, hogy az elégedett és az elégedetlen munkatársak között nem a formálisan előírt feladatok elvégzésében van elsősorban különbség, hanem utóbbi, nem kötelező, úgynevezett *szerepen túli* viselkedések végrehajtásában.

Smith (1977) példája jól szemlélteti Organ (1988) gondolatmenetét: amikor az időjárás jó, nem várható kapcsolat a munkával való elégedettség és a munkába járás között. Ekkor feltehetően mind az elégedett, mind az elégedetlen munkatársak megjelennek a munkanap kezdetén. Rossz időjárási körülmények között azonban (például egy súlyos téli viharban), a munkával való elégedettség és a munkahelyen való megjelenés közötti kapcsolat erősebb lesz: amint a választás lehetősége megjelenik, azt, hogy ki próbál meg a hátráltató tényezők ellenére bejutni a munkahelyére, már jól jósolja be a munkával való elégedettség.

A munkahelyi teljesítmény újrafogalmazása megnyitotta a kaput az OCB-kutatások előtt. Empirikusan vizsgálhatóvá vált Katz (1964) gondolata, amely szerint három pillére van a jó szervezeti működésnek: a jó emberek bevonása és megtartása, a megbízható feladatteljesítés és a szerepen túli spon-tán viselkedések. Erre a gondolatra építve ma már a legtöbb szervezeti kutatás (Rotundo és Sackett, 2002; Sackett, 2002; Viswesvaran és Ones, 2000), elfogadja azt, hogy a munkahelyi teljesítménynek több kategóriája van. Napjainkban elsősorban a formális feladatteljesítést, a szervezetipolgár-viselkedést, és a szervezetre nézve kártékony visel-

kedéseket különböztetjük meg egymástól. Tanulmányunkban elsősorban a választás pszichológiai hátterére koncentrálnak: miért dönt úgy valaki, hogy részt vesz a polgárviselkedésekben – vagy éppen ellenkezőleg, miért utasítja el ezeket?

Annak ellenére, hogy az OCB kutatása igen népszerű (ld. Caldwell, 2011; Chiaburu és mtsai, 2011; Podsakoff, N. P. és mtsai 2009), mégis sok tekintetben a mai napig érvényes Van Dyne és munkatársai (1995) kritikája, akik szerint miközben rengeteg olyan kutatás jelent meg, amely az OCB valamely aspektusát más jelenségekkel kötötte össze, viszonylag kevés törekvés történt az OCB-vel kapcsolatos konceptuális viták megoldására. A konceptuális viták közül kiemelhető az OCB más hasonló fogalmakkal való összevetése, az egy- vagy többdimenziós természetével kapcsolatos vita, valamint a szerepen *belüli* és *túli* viselkedés elválasztásának nehézségei.

Az OCB más hasonló fogalmakkal való összevetése nagyon nehéz, hiszen utóbbi fogalmakat, és az OCB-t is, sokféleképpen kezelték az elméleti munkákban és az empirikus kutatások során. Tanulmányunkban mi pusztán arra kívánjuk felhívni a figyelmet, hogy az általában a szervezet számára hasznos, de a munkavállalói döntéstől függő viselkedések megnevezésére több hasonló tartalommal bíró kifejezést szoktak használni. Ide tartozik például a *proszociális szervezeti viselkedés* (Brief és Motowidlo, 1986; George, 1990, 1991), a *szerepen túli viselkedés* (Van Dyne és mtsai, 1995), a *szervezeti spontaneitás* (George és Brief, 1992), és a *kontextuális teljesítmény* (Borman és Motowidlo, 1993). Szűken, a szervezeti-polgár-viselkedés esetében is létezik fogalmi bizonytalanság, nem könnyű pontosan meghatározni, hogy mik is azok a szerve-

zet számára hasznos, de nem előírható viselkedések, amelyek elvégzése a szervezet egy tagját *polgárrá* teszik. Az OCB első fogalmi meghatározása három forrásból származott: Katz (1964) intuitív, nem mérésen alapuló meghatározásán, Smith és munkatársai (1983) menedzserekkel végzett vizsgálatán, valamint Graham (1991) és Van Dyne és munkatársai (1994) munkáján.

Miközben a Smith és munkatársai (1983) által vizsgált menedzserek elsősorban a segítő viselkedést és a szervezet szabályainak, eljárásainak való általánosított engedelmességet emelték ki, addig Grahamék munkásságában a lojalitás, a szervezet kifelé történő képviselése, valamint a konstruktív kritika kapott nagyobb hangsúlyt. Az OCB-fogalommal kapcsolatban két fontos kérdés bontakozott ki: egyrészt, hogy hány dimenzióból áll, és melyek ezek, másrészt pedig, hogy mennyire élesek a határok a formális feladatteljesítés – a *konkrét* szerepviselkedés –, valamint az OCB, azaz a szerepen túli viselkedés között.

Az OCB dimenzióival kapcsolatos vitában három álláspont létezik: az egyik szerint az OCB egy többdimenziós konstrukció, és a dimenziók nem is feltétlenül állnak egymással kapcsolatban, más-más előzményeik és következményeik vannak (Podsakoff, P. M. és mtsai, 2000). A köztes álláspont szerint az OCB-fogalom hasonlít az intelligenciakutatásokban használt g-faktorhoz: bár létezik egy olyan látens faktor, ami összefogja a különböző OCB-viselkedéseket, mégis érdemes ezeket a viselkedéseket csoportokra bontani, hiszen lényeges eltérések is lehetnek az egyes csoportok között (Motowidlo, 2000). A harmadik álláspont szerint az OCB valójában egy gyűjtőfogalom, a dimenziókra bontása érdemben nem növeli a jelenség megértését. Az egydi-

menziós elképzelés fő képviselői Dectop és munkatársai (1999), Hoffmann és munkatársai (2007), valamint LePine és munkatársai (2002) voltak, akik elsősorban az empirikus adatok elemzése alapján jutottak arra a következtetésre, hogy a szervezetipolgárviselkedéseket nem érdemes dimenziókra bontani. Emellett az OCB egydimenziós természetével szemben szól egy praktikus érv is: MacKenzie és munkatársai (MacKenzie és Mutsaers, 1991; Podsakoff és MacKenzie, 1994) számolnak be arról, hogy a munkahelyi vezetők képtelenek voltak különbséget tenni a munkatársak értékelése során az altruizmus, az előzékenység, a lelkesedés és a békefenntartás elméleti szakemberek által feltárt dimenziói között.

A többdimenziós modellek közül az első Organ (1988) nevéhez kötődik, aki a szervezetipolgárviselkedés öt aspektusát különböztette meg: az altruizmust, az előzékenységet, a sportszerűséget, az általános megfelelést és a polgári erényt, majd később ezt kiegészítette a békefenntartással és a lelkesedéssel (Organ, 1990a, b). Podsakoff, P. M. és munkatársai (2000) kísérletet tettek arra, hogy integrálják az OCB többdimenziós modelljeit. Végül hét olyan dimenziót találtak, amelyekkel kapcsolatban több-kevesebb egyetértés van a szakemberek között: a segítő viselkedés, a sportszerűség, a szervezeti lojalitás, a szervezeti engedelmség, az egyéni kezdeményezés, a polgári erény és az önfejlesztés tartoznak ide. A segítő viselkedés szinte minden OCB-modellben szerepel (ld. pl. Borman és Motowidlo, 1993; George és Brief, 1992; George és Jones, 1997; Graham, 1989; Organ, 1988, 1990a, b; Smith és Mutsaers, 1983; Van Scotter és Motowidlo, 1996; Williams és Anderson, 1991). A segítő viselkedés egyrészt a másoknak való önkéntes segítségből áll, másrészt abból a törek-

vésből, hogy a munkatárs megakadályozza a munkához kapcsolódó problémák megjelenését. A sportszerűség azt jelenti, hogy a munkatárs hajlandó elfogadni a munkavégzésből adódó, óhatatlanul felmerülő kényelmetlenségeket és problémákat anélkül, hogy ezekre különösebben panaszkodna (Organ, 1990b). A szervezeti lojalitás elsősorban a szervezeti célok helyesléséből, támogatásából és megvédéséből áll. A lojális szervezeti tag dicséri a szervezetet a kívüllők felé, megvédi a szervezetet a külső fenyegetésekkel szemben, és akkor is fenntartja az elkötelezettségét, amikor rosszra fordulnak a körülmények. A szervezeti engedelmség a szervezet szabályainak és folyamatainak való megfelelés még akkor is, ha ezeknek a szabályoknak a betartását éppen senki sem ellenőrzi. Az egyéni kezdeményezés egyfajta extra lelkesedést és erőfeszítést jelent a feladatok végrehajtása közben. Ez a *többet* önkéntes jelleget vesz fel – nem elvárt, nem jutalmazott, választott –, de fogalmi szinten még így is az egyéni kezdeményezést a legnehezebb elválasztani a formális feladatteljesítéstől, hiszen itt nem minőségileg, hanem mennyiségileg eltérő viselkedésről van szó. A polgári erény egyfajta makroszintű érdeklődést jelent a szervezet egésze iránt. A polgári erényt mutató munkatárs részt vesz a szervezet irányításában (például részt vesz a szervezet számára fontos, de nem kötelező értekezleteken, megbeszéléseken), valamint figyeli a szervezet számára potenciális fenyegetéseket és lehetőségeket. A polgári erény része például a gyanús tevékenységek bejelentése, a nyitva hagyott ajtók bezárása, a balesetveszélyes dolgok jelzése. Az önfejlesztés törekvés arra, hogy az adott munkatárs növelje a saját tudását, ügyességét és képességeit, ezzel közvetve növelve a szervezet hatékonyságát is.

A szervezetipolgár-viselkedés dimenzióival kapcsolatban két fontos felosztásról kell még szót ejtenünk: az egyik az OCB-viselkedések irányultsága alapján osztja fel a szervezetipolgár-viselkedéseket, a másik az OCB-viselkedések és a *status quo* kapcsolata alapján (a rendszert megerősítő vs. a rendszerre nézve kihívást jelentő viselkedések). Williams és Anderson (1991) úgy érveltek, hogy a szervezetipolgár-viselkedések egyik legfontosabb csoportosító tényezője, hogy *kire* irányulnak: egyénekre (pl. munkatársak, közvetlen felettes), vagy éppen a szervezet egészére. Az egyének felé irányuló OCB-t a szakirodalomban OCB-I-nek, a szervezet felé irányuló OCB-t OCB-O-nak nevezik.<sup>1</sup> A *status quo* szempontjából léteznek a rendszert megerősítő és a fennálló rendszerre kihívást jelentő OCB-viselkedések (McAllister és mtsai, 2007; Van Dyne és mtsai, 1995). A rendszert megerősítő önkéntes viselkedések közé tartoznak az olyan személyközi, kooperatív, vitát nem generáló, kapcsolatokat erősítő viselkedések, mint például a segítő viselkedés. A rendszerre kihívást jelentő önkéntes viselkedések változás-orientáltak, éppen ezért viszont konfliktusokat is generálhatnak (Van Dyne és LePine, 1998).

Fontos azonban, hogy az OCB-szakirodalom hagyományosan csak az olyan viselkedéseket sorolja ide, amelyek nem pusztán kritikusak, hanem konstruktívak is: megvan bennük a szervezet megjavításának a szándéka. Az utóbbi években az egyik leginkább kutatott OCB a *hangadás* volt, ami nagyon fontos a problémakorrekciónak és a rendszer javítása szempontjából (Maynes és Podsakoff, 2014; Whiting és mtsai, 2012). Az utóbbi évek publikáció-

it vizsgálva jól látható, hogy megváltoztak a trendek az OCB kutatásában: míg a kutatások első időszakában a rendszert megerősítő, harmóniához vezető viselkedéseket kutatták, az elmúlt években az OCB-kutatás éppen a rendszerre kihívást jelentő OCB-viselkedésekre fókuszált. Maynes és Podsakoff (2014) mutatja be például, hogy bár a hangadás fontosságát már Hirschman (1970) is kiemelte, mégis 1970 és 1994 között mindössze 15 tanulmány jelent meg ebben a témában, 1994 óta viszont több száz kézirat született.

A formális feladatteljesítés (szerepviselkedés) és az OCB (szerepen túli viselkedés) kapcsolatát kezdetben egyértelműnek gondolták: a szerepviselkedés nem választható, nem spontán, az elmaradása büntethető, és az elvégzése jutalmazható, szemben a szervezetipolgár-viselkedésekkel, amelyek választhatók, spontának, az elmaradásuk nem büntethető, és az elvégzésük nem jutalmazható. Borman és munkatársai (2001) kiemelték továbbá, hogy míg a formális feladatteljesítés munkakörönként változik, az OCB nagyon hasonló az egyes munkakörök között. Az empirikus kutatások azonban árnyalták ezt a képet: kiderült, hogy az egyes munkatársak között eltérés van abban, hogy mit tartanak szerepviselkedésnek és szerepen túli viselkedésnek; sőt abban is, hogy mennyire gondolják azt, hogy a szerepen túli viselkedések választhatók (McAllister és mtsai, 2007). A teljesítményértékelési rendszerek vizsgálta pedig azt mutatta, hogy az OCB-viselkedést gyakran jutalmazzák, sőt azonos vagy nagyobb súllyal esik latba, mint a szerepviselkedés (MacKenzie és mtsai, 1991, 1993, 2001; Organ, 1977; Werner, 1994).

<sup>1</sup> OCB-I = individual-directed behavior; OCB-O = organization-directed behavior

A szerepviselkedés és a szerepen túli viselkedés megkülönböztetésére a későbbiekben még részletesebben kitérünk.

A szervezetipolgár-viselkedés fogalma tehát a munkahelyi teljesítmény újragondolásából jött létre. Kezdetben konszenzus volt azzal kapcsolatban, hogy a szervezetipolgár-viselkedés önkéntes, szabadon választott, megjelenése, illetve elmaradása pedig se nem jutalmazható, se nem büntethető. A szervezetipolgár-viselkedéssel kapcsolatban egyértelműnek tűnt az is, hogy a szervezeti hatékonyságot növeli – ennek a feltételezésnek a kutatásáról később részletesen beszámolunk –, és a kutatók többsége úgy vélte, hogy az ide tartozó viselkedések több dimenzióba sorolhatók, ugyanakkor a dimenziók meghatározásával kapcsolatban már kisebb konszenzus volt tapasztalható. A fogalom első megjelenését követően az empirikus kutatások túlnyomó többsége arra a kérdésre kereste a választ, hogy mely tényezők váltják ki ezeket a szervezet számára előnyös viselkedéseket? Tanulmányunk most következő részében a lehetséges kiváltó tényezőket szedtük össze.

#### A SZERVEZETIPOLGÁR-VISELKEDÉST KIVÁLTÓ TÉNYEZŐK

A szervezetipolgár-viselkedés megjelenését kezdetben két fő tényezőre vezették vissza: a társadalmi csereelméletre (Blau, 1964) és az egyéni személyiségbeli különbségekre (Organ és Konovsky, 1989; Organ és Lingl, 1995). A társadalmi csereelmélet szerint az OCB megjelenése egy reaktív folyamat eredménye: a munkavállalók az olyan szervezetekben válnak polgárokká, amelyekben általános pozitív morál figyelhető meg (Organ és Ryan, 1995). Ezt a pozitív morált

olyan tényezők állítják elő, mint a munkával való elégedettség, a szervezet irányába mutatott elkötelezettség, az észlelt szervezeti igazságosság és a vezető irányából észlelt támogatás, és ezekért *cserébe* vesz részt OCB-viselkedésben az adott munkatárs (Podsakoff, P. M. és mtsai, 2000; Mossholder és mtsai, 2011; Bateman és Organ, 1983; Organ és Ryan, 1995).

A társas csere mellett kézenfekvő volt feltételezni az egyéni különbségek hatását: mivel az OCB megjelenésével és elmaradásával kapcsolatban viszonylag kevés külső kényszer van (választható, nem büntethető, nem jutalmazható viselkedésekről van szó), így az OCB-k többsége úgynevezett *gyenge szituációban* (Mischel, 1977) valósul meg. Mischel (1977) szituációserősség-elmélete szerint léteznek erős és gyenge szituációk: miközben az erős szituációkban szabályozott a viselkedés (ilyen például a piros lámpa a közlekedésben), addig a gyenge szituációk nagyobb teret adnak az egyéni különbségek megjelenésének (ilyen például a sárga lámpa a közlekedésben, ahol a kockázatvállalásnak nagy szerepe lehet abban, hogy valaki megáll vagy épp ellenkezőleg gyorsítani kezd egy sárga lámpával találkozáskor). Ez alapján logikus, hogy a gyenge szituációban megvalósuló OCB-k megjelenésének hátterében az egyéni személyiségjellemzők fontos szerepet játszanak. Mégis az empirikus kutatások többsége gyenge és/vagy ellentmondásos kapcsolatot talált a személyiségvonások és az OCB között (Hurtz és Donovan, 2000; King és mtsai, 2005; Podsakoff, P. M. és mtsai, 2000; Nikolaou és Robertson, 2001). Az öt nagy személyiségvonás közül a lelkiismeretesség, a barátságosság, az extraverzió és a nyitottság a tapasztalatokra pozitív kapcsolatban áll az OCB-vel, az érzelmi instabilitás (neuro-

ticitás) pedig negatív kapcsolatban (ld. pl. Borman és mtsai, 2001; Chiaburu és mtsai, 2011; Podsakoff, P. M. és mtsai, 2000). A szűkebb diszpozíciók közül pozitívan jósolja be az OCB megjelenését az érzelmszabályozás képessége (Kluemper és mtsai, 2011), a belső kontrollosság (pl. Funderburg és Levy, 1997, de vö. Facticeau és mtsai, 2000), a pozitív affektivitás (Spector és Fox, 2002) és a szelf-monitorozás (Blakely és mtsai, 2003). Negatív kapcsolat van például a szervezetipolgár-viselkedés és a sötét személyiségvonások között (Becker és O’Hair, 2007; Judge és mtsai, 2006; Schütte és mtsai, 2018; Zagencyk és mtsai, 2014).

Az egyéni személyiségvonások és a szervezetipolgár-viselkedés kapcsolatát vizsgáló kutatások többnyire ugyanazoktól a problémáktól szenvednek. Egyrészt a személyiségvonások és az OCB közötti kapcsolat általában gyenge, másrészt hiányoznak a meglévő kapcsolatok mögül is a magyarázó elméleti megfontolások (Ilies és mtsai, 2009). Problémát okoz az is, hogy a személyiségvonások hatását többnyire önmagukban vizsgálják, figyelmen kívül hagyva a vonások közti interakciók fontosságát vagy éppen a szituációs jegyek befolyásoló erejét (King és mtsai, 2005). A barátságosság és extravertió nélküli lelkiismeretesség például a szerepviselkedésben manifesztálódhat (az adott munkatárs a formális feladatteljesítésre koncentrálnak, és elutasítja a segítő viselkedésben való részvételt, annak költségei miatt), de például a barátságos, extrovertált, lelkiismeretes munkatárs feltehetően valóban részt vesz szerepen túli viselkedésekben (King és mtsai, 2005).

Újabban több kutatás sikeresen használta a személyes diszpozíciókat mint moderátorváltozókat: ebben a felfogásban nem a személyes diszpozíciók okozzák a szer-

vezetipolgár-viselkedéseket, viszont befolyásolják a magyarázó változók és az OCB kapcsolatát. Lester és munkatársai (2008) például azt találták, hogy a munkával való elégedettség hatása kisebb az OCB-re azoknál a személyeknél, akik magas mások felé való orientációt mutatnak. Ők az elégedettségtől függetlenül sok szervezetipolgár-viselkedésben vesznek részt, miközben az alacsony mások iránti orientációt mutató vizsgálati személyek inkább csak akkor vesznek részt OCB-ben, ha magas munkahelyi elégedettségről számolnak be.

Avey és mtsai (2011) kutatásában az etikus vezetés meglétének (illetve hiányának) a hatását az OCB-re az önértékelés moderálta: a magas önértékelésű embereket kevésbé befolyásolta az etikus vezetés megléte (illetve hiánya), míg az alacsony önértékelésű embereket jobban. Witt (2002), valamint Witt és munkatársai (2002) azt találták, hogy az észlelt szervezeti politizálás erős, negatív kapcsolatban van az OCB-vel, de csak azoknál a munkavállalóknál, akik alacsony barátságossági pontszámmal jellemezhetők. Chang és munkatársai (2012) azt találták, hogy az észlelt szervezeti politizálás OCB-re gyakorolt negatív hatása függ az önmonitorozástól és a lelkiismeretességtől: az észlelt szervezeti politizálás azoknál a munkavállalóknál vezet kevesebb OCB-hez, akik vagy nagyon lelkiismeretesek, de alacsony önmonitorozók, vagy kevésbé lelkiismeretesek, de magas önmonitorozók. Például a lelkiismeretes, de nem önmonitorozó munkavállalók az erősen átpolitizált szervezeti közegben inkább a konkrét munkafeladatokra koncentrálnak, kivonva magukat a szerepen túli viselkedésekből.

Összességében ezekből a kezdeti kutatásokból az derült ki, hogy a társadalmi



csereelméletre építő magyarázatok általában jól, de nem maradéktalanul, jósolják be a szervezetipolgár-viselkedésben való részvételt, míg a személyiségvonások szerepe csekély, és sokszor inkább moderátorváltozóként működnek közre csupán. Ez egyértelműen vezetett el ahhoz az igényhez, hogy más típusú magyarázatok is megjelenjenek. Ezek közül a következő részében a szervezet tágabb jellegzetességeit, a vezetői viselkedéseket, a formális feladat jellegzetességeit, a funkcionális szempontokat és a szereppel kapcsolatos konstrukcióknak a fontosságát emeljük ki (Podsakoff, P. M. és mtsai, 2000). A szakirodalomban többször felmerült az olyan demográfiai változók jelentősége, mint például a nem, az életkor, a szervezetnél töltött idő szerepe, de ezek általában nem álltak kapcsolatban az OCB megjelenésével (ld. pl. Ng és mtsai, 2016; Organ és Ryan, 1995; Smith és mtsai, 1983; Tornau és Frese, 2013).

A szervezetipolgár-viselkedés megjelenését befolyásoló szervezeti tényezők közül már említettük azokat, amelyek egy általános pozitív szervezeti morál létrehozásában játszanak szerepet, és többnyire a társadalmi csereelmélet keretében értelmezhetők. Ilyen például az észlelt szervezeti igazságosság, amely az egyik legtöbbet vizsgált OCB-t magyarázó tényező. A társadalmi cserekapcsolat alapján a szervezeti igazságosság szerepe jól magyarázható: az az érzés, hogy a szervezet igazságos a folyamatok (procedurális igazságosság), a jutalmak (disztributív igazságosság) és a személyközi kapcsolatok (kapcsolati igazságosság) területén, a munkavállalót a szervezettel kialakított egyszerű, gazdasági tranzakciókra épülő kapcsolatok felől a társas kapcsolatok felé mozdítja el. Az empirikus kutatások többnyire azt mutatják, hogy az

észlelt szervezeti igazságosság mindegyik formája növeli az OCB-re való hajlandóságot (pl. Moorman, 1991; Fahr és mtsai, 1990; Organ, 1988; Niehoff és Moorman, 1993; Organ és Konovsky, 1989; Moorman és mtsai, 1993; Tepper és mtsai, 2001; Cohen-Charash és Spector, 2001; LePine és mtsai 2002). Viswesvaran és Ones (2000) meta-analízise alapján az OCB és a procedurális igazságosság közti kapcsolat erősebb, mint az OCB és a disztributív igazságosság közti kapcsolat. Fassina és munkatársai (2008) meta-analízisükben azt találták, hogy a kapcsolati igazságosság az egyik legerősebb magyarázó tényezője az OCB-ben való részvételnek, aminek az a magyarázata, hogy könnyebb *megbüntetni* (az OCB visszavonásával) egy igazságtalanul viselkedő közvetlen feletttest, mint egy arc nélküli szervezetet, amely a folyamatok vagy a jutalmak szintjén igazságtalan. Az észlelt szervezeti igazságosság mellett szintén a társadalmi cserekapcsolatokon keresztül értelmezhetők a következő, szervezetipolgár-viselkedéshez vezető tényezők: a szervezet iránti bizalom (Konovsky és Pugh, 1994), az észlelt szervezeti támogatás (Podsakoff, P. M. és mtsai, 2000), a munkacsoport kohéziója (Kidwell és mtsai, 1997), és a szervezet iránti elkötelezettség (Rich és mtsai, 2010).

Az elmúlt években kezdték el vizsgálni a szervezeti értékek szerepét a szervezetipolgár-viselkedés megjelenésében. Itt nem annyira a cserekapcsolatok természetén van a hangsúly, hanem a vállalat által hirdett és megvalósított értékeken, filozófián, kultúrán. Kiderült, hogy a teljes szervezet észlelt etikussága például fontos kiváltó tényezője a szervezetipolgár-viselkedésnek (Chun és mtsai, 2013). Az etikus (Chun és mtsai, 2013; Leung, 2008), az erkölcsileg

kiemelkedő (Rego és mtsai, 2011), a társadalmi felelősségvállalásban jeleskedő (Lin és mtsai, 2010),<sup>2</sup> az azonosulásra alkalmas erős vállalati filozófiával rendelkező (Wang, 2011), a kooperációt és harmóniát hangsúlyozó (Somech és Drach-Zahavy, 2004) vállalatok *kitermelik* a szervezetipolgár-viselkedéseket. Ezek a tényezők túlmutatnak az általános pozitív szervezeti morálon, és távolabbi, mindent átható jellegzetességként működnek. Ahogyan a munkával való elégedettséget sokszor az észlelt szervezeti igazságosság hozza létre (ld. pl. Fahr és mtsai, 1990; Moorman, 1991), úgy hozza létre a szervezeti igazságosság észlelését az etikus, erkölcsös vállalati filozófia, ami mindent áthat.

A vezetők mind a társadalmi cserekapcsolatokon, mind a vállalati filozófia és kultúra közvetítésén keresztül fontos szerepet játszanak a szervezetipolgár-viselkedés megjelenésében (illetve elmaradásában). A társadalmi cserekapcsolatokkal kapcsolatban a vezetők szerepe jelentős: végső soron főleg ők képviselik a munkatársak felé a folyamati, kimeneti és kapcsolati igazságosságot. Bebizonyosodott, hogy a vezetők által adott az eredményekkel összhangban lévő jutalmak, illetve az eredményekkel nem összhangban lévő büntetések erős meghatározói az OCB megjelenésének (Podsakoff, P. M. és mtsai, 1996; Walumbwa és mtsai, 2008). Azok a vezetők, akik a döntéshozatali folyamatokat igazságos módon kezelik, kooperatív viselkedéseket váltanak ki beosztottaikból (De Cremer és Tyler, 2005a; Organ és mtsai, 2006; Cohen-Charash és Spector, 2001; Colquitt és mtsai, 2001; Van

Dijke és mtsai, 2012). Az úgynevezett transzformációs vezetői stílus elemei – elsősorban a támogató vezetői viselkedés, a vízió artikulálása, a megfelelő modell nyújtása, a munkatársak intellektuális stimulálása, a magas teljesítményelvárások közvetítése, az egyéni munkavállalókra illesztett támogatások –, olyan tényezők, amelyek pozitív összefüggésben állnak az OCB-vel (Podsakoff, P. M. és mtsai, 1990, 1996). Ahogy azt fentebb már említettük a szervezet szintjén az elmúlt években előtérbe kerültek azok a kutatások, amelyek a szervezeti értékeket, filozófiát, kultúrát emelték ki, mint az OCB-t meghatározó tényezőt. Ezeket az értékeket leginkább a vezetők közvetítik a beosztottak szintjére. Az etikus vezetés (Avey és mtsai, 2011; Piccolo és mtsai, 2010; Walumbwa és Schaubroeck, 2009), a jóakarató, jóindulatú vezetés (Karakas és Sarigollu, 2012), a spirituális vezetés (Chen és Yang, 2012), az autentikus vezetés (Hsiung, 2012) mind-mind erős pozitív kapcsolatban állnak a szervezetipolgár-viselkedés megjelenésével.

A formálisan előírt feladatok jellegzetességeit vizsgálva, azt találták, hogy a feladatok elvégzéséről adott visszajelzések (főleg a közvetlen vezető által), a belsőleg (is) jutalmazó feladatok a szervezetipolgár-viselkedés megjelenéséhez vezetnek, míg a feladatok rutinszerűsége az OCB csökkenéséhez (Podsakoff, P. M. és MacKenzie, 1995; Podsakoff, P. M. és mtsai, 1996; Podsakoff, P. M. és mtsai, 1993). A rutinszerű feladatok főleg az erősen formalizált szervezetekben hatnak az OCB ellen (Podsakoff, P. M. és mtsai, 1996). Ennek egy lehetséges magyarázata az, hogy az

<sup>2</sup> Lin és munkatársai (2010) vizsgálatának azonban fontos eredménye volt az is, hogy a társadalmi felelősségvállalást (CSR) néha úgy is értelmezhetik a munkatársak, mint az akár rájuk is fordítható erőforrások elherdálása, és ebben az esetben az OCB visszavonásával *büntethetik* a vállalat CSR-tevékenységét.

ilyen szervezetekben a munkatársak úgy vélik, hogy a feladatok pontosan elő vannak írva a számukra, és nem szívesen lépnek túl ezeken. Egy másik lehetséges magyarázat azonban az, hogy az ilyen szintű meghatározottság ellenállást vált ki a szervezet tagjaiból, és bosszúból nem vesznek részt olyan viselkedésekben, amelyek amúgy segítenék a szervezetet. A feladatvégzéssel kapcsolatos autonómia növeli az OCB-re való hajlandóságot (Organ, 1988).

Az elmúlt évek fejleményeinek számításnak az OCB funkcionális szempontú elemzése, valamint a munkaszerep konstrukciós jellegének a vizsgálata. A funkcionális szempontú elemzés átkeretezi a „Mely tényezők váltják ki a szervezetipolgár-viselkedést?” kérdést, és helyette a „Miért vesznek részt a szervezetipolgár-viselkedésben a munkatársak?” kérdésre keresi a választ. Lavelle (2010) kiemeli, hogy a funkcionális elemzés lényege az, hogy ugyanannak a viselkedésnek több oka lehet. Témánk szempontjából ez azt jelenti, hogy a szervezetipolgár-viselkedést több különböző motiváció okozhatja. Ilyen például az értékek kifejezése (ekkor valódi altruizmusról van szó), a saját karrier építése (ekkor elsősorban benyomáskeltés a célja az OCB-nek), az ismeretek növelése (az OCB-n keresztül új információk és perspektívák szerzése), a társas igények kielégítése vagy a saját önértékelés növelése (az OCB-n keresztül a saját fontosság és nélkülözhetetlenség megélése).

Blakely és mtsai (2003) mutatnak rá arra, hogy az OCB funkcionális megközelítése a társadalmi csereelmélettel szemben proaktív megközelítés, hiszen azt vizsgálja, hogy milyen kívánt kimenetek érdekében vesznek részt az emberek a szervezetipolgár-viselkedésekben (nem reakcióként fogja fel tehát a szervezettel kapcsolatos észle-

lési ítéletekre, ld. még Rioux és Penner, 2001). A funkcionális szempontú elemzésnek már van néhány empirikus bizonyítéka is: Hui és munkatársai (2000) azt találták, hogy elsősorban akkor vesznek részt az emberek szervezetipolgár-viselkedésekben, ha úgy vélik, hogy ez előléptetéshez vezet. Moorman és Harland (2002) azt találták, hogy határozott idejű szerződéssel dolgozó emberek akkor vesznek részt OCB-ben, ha úgy látják, hogy így állandó, határozatlan idejű státuszhoz juthatnak.

A funkcionális típusú elemzés azért lényeges, mert szakít a korábbi paradigmával, és megmutatja, hogy ugyanannak a szervezetipolgár-viselkedésnek sok-sok különböző oka lehet. Ez azért jelentős váltás, mert így például érthetővé válik több ellentmondásos eredmény is. Becker és O’Hair (2007) mutatnak rá például arra, hogy akár a sötét személyiségvonásokban magas pontszámot elérő személyek is szívesen vehetnek részt szervezetipolgár-viselkedésekben, ha ezzel pozitív benyomást tudnak kialakítani magukról.

A szervezetipolgár-viselkedés funkcionális elemzése mellett szintén új kutatási irányt képvisel a munkaszerep konstruált jellegét kiemelő irányzat. Itt a fő kérdés az, hogy miként jósolják be a szervezetipolgár-viselkedésben való részvételt a szereppel kapcsolatos észlelési ítéletek. McAllister és mtsai (2007) négy ilyen észlelési ítélet jelentőségét vizsgálták. Az első a munkaszerep *szélessége*: kiderült, hogy akár azonos munkakörben ugyanannál a szervezetnél dolgozó emberek között is jelentős különbség lehet annak megítélésében, hogy mely viselkedések tartoznak bele a formális munkaszerepbe, és mely viselkedések számítanak szerepen túlinak. A széles szerepfelfogással rendelkező munkatársak több szervezetipol-

gár-viselkedésben vesznek részt egyszerűen azért, mert a hagyományosan a szervezeti-polgár-viselkedésbe tartozó viselkedéseket ők a munkájuk részének tartják (Morrison, 1994; Gakovic és Tetrick, 2003; Robinson és mtsai, 1994; Shore és Barksdale, 1998). Organ (1988) mutat rá arra, hogy általában minél magasabb szintű egy adott pozíció, annál inkább *nyitott* az is, hogy hol végződik a formális munkaszerep, és hol kezdődnek a szerepen túli viselkedések.

Egy másik munkaszereppel kapcsolatos észlelési ítélet az, hogy vajon észlele-e a munkatárs kapcsolatot a szervezeti-polgár-viselkedés és a jutalmak között? Az OCB-ben való részvételért járó észlelt jutalmakat, McAllister és munkatársai (2007) az OCB *instrumentalitásának* nevezték el. Nem meglepő módon az empirikus eredmények azt mutatják, hogy azok, akik úgy érzékelik, hogy az OCB jutalmakkal jár, több OCB-ben vesznek részt (Haworth és Levy, 2001; Hui és mtsai, 2000).

A harmadik munkaszereppel kapcsolatos észlelési ítélet a *hatékonyságra* vonatkozik: itt a fő kérdés az, hogy mennyire magabiztos a munkavállaló abban, hogy rendelkezik az adott OCB végrehajtásához megfelelő kompetenciákkal. Deutsch Salamon és Deutsch (2006) mutatnak rá arra a tényre, hogy a szervezeti-polgár-viselkedéssel kapcsolatos kutatások többsége rendelkezik egy olyan implicit előfeltételezéssel, amely szerint az OCB-ben való részvétel elsősorban *szándék*, és nem *képesség* kérdése, holott a szervezeti-polgár-viselkedések egy része képességekhez kötött és komoly költségekkel jár. Az OCB elmaradását adott esetben okozhatja a vélt képesség és/vagy erőforrás hiánya a munkatárs részéről.

A negyedik munkaszereppel kapcsolatos észlelési ítélet az OCB *válaszható-*

*ságára* vonatkozik: mennyire észleli úgy a munkatárs, hogy kötelező a kérdéses OCB-t végrehajtani? Az OCB szélessége és választhatósága nem teljesen fedi egymást: egy munkatárs gondolhatja például egy adott viselkedésről, hogy az nem része a formális munkafeladatainak, viszont még sincs választási lehetősége az adott viselkedés végrehajtásával kapcsolatban. Az OCB választhatóságának fontosságára jól mutat rá Vigoda-Gadot (2007) kutatása: az általa vizsgált mintában (206 tanár) a túlnyomó többség (75%) jelezte, hogy erős nyomást érzékel azzal kapcsolatban, hogy végrehajtsanak olyan viselkedéseket, amelyeket tipikusan szervezeti-polgár-viselkedésnek tartunk. A választhatóság hiányát vagy korlátozottságát Bolino és munkatársai (2010) *polgárnyomásnak* nevezték el. Mind Vigoda-Gadot (2007), mind Bolino és munkatársai (2010) vizsgálatában a választhatóság hiánya együtt járt a több OCB-vel, ennek viszont jelentős ára volt: a választás hiánya pozitív kapcsolatot mutatott az észlelt munka–magánélet-konfliktussal, a munkahelyi stresszel, a kiégéssel és a szervezet elhagyásának a szándékával.

Egy ötödik munkaszereppel kapcsolatos észlelési ítéletre mutat rá Jiao és mtsai (2011), akik az észlelt egyéni instrumentalitás mellett bevezetik az észlelt szervezeti instrumentalitás fogalmát: ez arra vonatkozik, hogy mennyire észleli úgy a személy, hogy az általa végrehajtott szervezeti-polgár-viselkedések hozzájárulnak a szervezet sikerességéhez. Az észlelt szervezeti instrumentalitás az észlelt egyéni instrumentalitástól függetlenül, pozitívan jósolta be az OCB megjelenését.

A munkaszereppel kapcsolatos észlelési ítéletek befolyásolhatják tehát az OCB megjelenését: a szélesen felfogott szerep,

az OCB észlelt instrumentalitása az OCB megjelenéséhez vezet, miközben a képességek vélt hiánya és az OCB választhatósága az OCB elmaradásához. Úgy tűnik azonban, hogy ezek az észlelési ítéletek nem önmagukban jelentősek, sokkal inkább egyfajta moderátorként működnek az OCB és más változók között. Zellars és munkatársai (2002) például azt találták, hogy a közvetlen vezető észlelt erőszakos, bántalmazó viselkedése az OCB elmaradásához vezetett, de csak azoknál a munkatársaknál, akik kevésbé széles munkaszerep felfogással rendelkeztek, míg a széles szerepfelfogással rendelkező munkatársak esetében nem volt kapcsolat a vezetői viselkedés és az OCB között.

Összefoglalónkból talán látható, hogy nincs könnyű dolga annak, aki a szervezetipolgár-viselkedést kiváltó tényezőket akarja azonosítani. Az elmúlt három évtizedben nagyon sok ilyen tényezőt vizsgáltak, de sokszor egymástól függetlenül, ami két okból is problémát okoz. Az egyik, hogy nehéz összehasonlítani az egyes kiváltó tényezők relatív erejét az OCB bejósolásában, másrészt sok olyan kiváltó tényező van, ami önmagában ugyan jól jósolja be az OCB-t, de amikor más tényezőkkel együtt vizsgálják, akkor eltűnik a jelentősége.<sup>3</sup> Bonyolítja a helyzetet, hogy ugyanannak a szervezetipolgár-viselkedésnek több oka lehet – erre világít rá a funkcionális elemzés –, és hogy mind a formális munkaszerep, mind a szerepen túli viselkedés konstruált kategóriák, a kettő közötti határok nem egyértelműek. Amiben talán konszenzus van, hogy a személyiségvonások, a tartós diszpozíciók

jelentősége csekély a szervezetipolgár-viselkedés létrejöttében vagy éppen elmaradásában. A domináns megközelítés a társadalmi csereelmélet (Zellars és Tepper, 2003), amely szerint az OCB létrejötte egyfajta reaktív viselkedés a munkatársak részéről: ebben a felfogásban a szervezeti működéssel kapcsolatos pozitív percepciók és érzések váltják ki a szervezetipolgár-viselkedéseket. Az elmúlt évek trendjei az ennél egy szinttel általánosabb, absztraktabb tényezők szerepét emelik ki, elsősorban a vállalati értéket, vállalati filozófiát és szervezeti kultúrát.

Összefoglaló tanulmányuk következő részében a szervezetipolgár-viselkedés szervezeti és egyéni következményeire térünk ki.

## A SZERVEZETIPOLGÁR-VISELKEDÉS KÖVETKEZMÉNYEI

A szervezetipolgár-viselkedés első Organ (1988) által megadott fogalma szerint az OCB a szervezet számára előnyös, míg az OCB-t végrehajtó vagy nem végrehajtó munkatárs részére nincs következménye se büntetés, se jutalom formájában.

A szervezeti következményeket illetően több oka is van annak, hogy Organ (1988) pozitív kapcsolatot feltételezett a szervezetipolgár-viselkedés és a szervezeti hatékonyság között. Podsakoff, P. M. és munkatársai (2000) szerint ezek az okok a következők: az OCB erőforrásokat szabadít fel; segíti mind a csoporton belüli, mind a csoportok közötti tevékenységek koordinálását; növeli a szervezet képességét arra, hogy bevonzza és megtartsa a legjobb munkavál-

<sup>3</sup> Erre jó példa a munkával való elégedettség, amelynek a hatása elsősorban más tényezőkből (például az észlelt szervezeti igazságosság) származik. Fahr és munkatársai (1990) és Moorman (1991) például azt találták, hogy amikor a munkával való elégedettséget és a procedurális igazságosságot együtt vizsgálják, csak utóbbi hatása szignifikáns az OCB megjelenésére.

lalókat; segít stabilizálni a szervezet teljesítményét; és segíti a szervezetet abban, hogy hatékonyabban tudjon alkalmazkodni a külső környezet változásaihoz. A hatékony hangadás például segíti a nem hatékony szervezeti viselkedések azonosítását és korrigálását, valamint feltárhat potenciális lehetőségeket a szervezet számára (Podsakoff, N. P. és mtsai, 2015; Whiting és mtsai, 2012).

Érdekes módon a szervezetipolgár-viselkedés és a szervezeti hatékonyság közti kapcsolat sokáig mindössze egy konceptuális alapon elfogadott feltételezés volt a szakirodalomban, amelyet nem támasztottak alá empirikus vizsgálatok. Podsakoff, P. M. és munkatársai 2000-ben megjelent összefoglalójukban például mindössze öt olyan kutatást találtak, amely a szervezetipolgár-viselkedés szervezeti hatékonyságra gyakorolt hatását empirikusan vizsgálta. Az elmúlt másfél évtizedben ezen a téren sokat léptek előre a szervezetipolgár-viselkedéssel kapcsolatos vizsgálatok: Podsakoff, N. P. és munkatársai (2009) metaanalízisében például már 168 független mintán 51 235 fő részvételével sikerült megmutatni, hogy a szervezetipolgár-viselkedés pozitív kapcsolatban áll a szervezeti produktivitással, hatékonysággal, alacsonyabb működési költségekkel, ügyfél-elégedettséggel és a szervezet szintjén mért elvándorlási szándékkal.

Ma már konszenzus van azzal kapcsolatban, hogy a szervezetipolgár-viselkedés a *legtöbb* szervezetben pozitív szervezeti következményekkel jár. Kivételt jelentenek azonban az olyan szervezetek és munkacsoportok, ahol a csoport tagjai a feladatok szintjén függetlenek egymástól (pl. a csoport legtöbb tagja értékesítői tevékenységet folytat). A feladatok szintjén

egymástól független csoportokban a szervezetipolgár-viselkedések a hatékonyság ellen hatnak, és ez főleg igaz azokra a szervezetipolgár-viselkedésekre, amelyek idő-, és energiaigényesek (ilyen például a segítő viselkedés és a polgári erény – ld. Bachrach és mtsai, 2006; Bergeron, 2007; Hockey, 1997; Nielsen és mtsai, 2012). Chun és munkatársai (2013) mutatnak rá azonban arra, hogy még ha el is fogadjuk a szervezetipolgár-viselkedés költség és nyereség keretben történő értelmezését (ahol az egymástól független feladatot végző csoportokban az OCB nem éri meg az időbeli és egyéb költségei miatt), a szervezet egészének a szintjén az OCB nagy valószínűséggel nem lehet káros. Miközben ugyanis az OCB az egyének és a munkacsoportok szintjén vezethet erőforrás veszteséghez (lokális szuboptimalizáció), addig a kollektív OCB a szervezet szintjén globális optimalizációhoz vezet. Empirikus vizsgálatukban a szervezet szintjén megjelenő kollektív OCB pozitív kapcsolatot mutatott a szervezetek objektíven mért teljesítménymutatóival még azt követően is, hogy több releváns kontrollváltozó hatását is figyelembe vették (pl. a szervezet mérete, pénzügyi struktúrája, ipari ágazat, stratégiai orientáció).

A szervezetipolgár-viselkedés egyéni következményeinél a legfontosabb dilemma éppen az, hogy vajon az OCB pusztán altruista feladása-e az egyén erőforrásainak, vagy olyan viselkedések tartoznak ide, amelyeket a szervezet ilyen-olyan módon jutalmaz. Az empirikus kutatások többsége azt mutatja, hogy az OCB valóban jutalmazott, sőt a szervezetipolgár-viselkedésben való részvétel az egyéni pozitív kimenetek (pl. előnyös teljesítményértékelés, előléptetés, jutalmak) megszerzésében legalább

annyira hangsúlyos, mint a formális szerepviselkedés (Podsakoff, P. M. és mtsai, 2000; Podsakoff, N. F. és mtsai, 2009). Fontos azonban megjegyezni, hogy nem minden OCB egyenlő ebből a szempontból: a hangadás például bizonyos esetekben járhat a kapcsolatok sérülésével, és így negatív értékeléssel is. Seibert és munkatársainak (2001) kutatása szerint például a hangadás együtt jár a lassabb bérnövekedéssel és az előléptetésre való kisebb eséllyel. Az, hogy a hangadás „sikeres” vagy „sikertelen” lesz az egyén szempontjából elsősorban olyan tényezők döntenek el, mint a hangadás időzítése, a megoldás ajánlása, valamint általában a hangadásra vonatkozó szervezeti normák. A szervezetipolgár-viselkedés egyik lehetséges negatív egyéni következménye akkor áll elő, amikor a munkatársak úgy érzik, hogy a szervezetipolgár-viselkedés nem választható: a kötelezőnek megélt OCB összekapcsolódik a munkahelyi stresszel, a kiegészítő, az elvándorlási szándékkal és az észlelt munka-magánélet-konfliktussal (Bolino és mtsai, 2010; Vigoda-Gadot, 2007).

Összességében elmondható, hogy úgy tűnik Organnak (1988) részben volt igaza: a szervezetipolgár-viselkedés többnyire valóban előnyös a szervezet számára, de ugyanakkor nem következmények nélküli a végrehajtott egyéni nézve sem. Egyéni szinten elsősorban szintén pozitív következményekkel jár a szervezetipolgár-viselkedésben való részvétel, de egyrészt vannak kockázatos szervezetipolgár-viselkedések (ilyen például a hangadás), másrészt a kényszerből (pl. társas nyomás hatására) végrehajtott OCB több negatív következményt is magával hoz. Újabban vannak olyan kutatások, amelyek a végrehajtott OCB motívációit kutatják – ilyen például az OCB

funkcionális elemzése –, és azt mutatják, hogy az OCB-t benyomáskeltésre használó munkatársak esetleg találkozhatnak a többi munkatárs negatív reakcióival (Farell és Finkelstein, 2007).

A tanulmány utolsó, zárófejezetében kitérünk a szervezeti polgár kutatás jelenlegi helyzetére, a problémás pontokra és a jövőbeli kutatási irányokra.

## HOVA TOVÁBB?

### A SZERVEZETIPOLGÁR-VISELKEDÉS KUTATÁSÁNAK JÖVŐBELI IRÁNYAI

A szervezetipolgár-viselkedés empirikus kutatásának a legnagyobb része a nyugati, angolszász kultúrkörből származik. Az elmúlt években viszont számos olyan tanulmány jelent meg, amely nem nyugati mintákkal dolgozik (pl. Becton és Field, 2009; Euwema és mtsai, 2007; Gautam és mtsai, 2005; Hsiung, 2012; Van Dyne és Ang, 1998). A kutatások többsége bár hangsúlyozza az esetleges kulturális különbségek fontosságát, ezt nem igazán részletezi.

Mint azt korábban láttuk a szervezetipolgár-viselkedés esetében a munkaszerep konstruálásának nagy szerepe van: egyelőre nyitott kérdés, hogy kulturálisan változik-e az OCB tartalma, illetve a munkaszerep jellege, szélessége, instrumentaritása és így tovább. A kevés számú empirikus bizonyíték alapján arra lehet következtetni, hogy igen. Fahr és munkatársai (2004) például azt találták, hogy Kínában nem ugyanazok vagy eltérő hangsúllyal rendelkeznek a szervezetipolgár-viselkedés dimenziói, mint az Egyesült Államokban. A kínai mintában például a személyközi harmóniára való törekvés, és a munkatársaknak nyújtott nem munka-

jellegű problémákban való segítségnyújtás a szervezetipolgár-viselkedés részeként jelent meg, ezek nem voltak részei az amerikai munkavállalók polgár konstrukcióinak. Lam és munkatársai (1999) azt találták, hogy az ázsiai munkavállalók hajlamosabbak úgy vélni, hogy a sportszerűség és az előzékenység a formális szerepviselkedés részei (szemben az ausztrál és amerikai munkavállalókkal). Figyelembe véve a publikációs trendeket, tehát fontos, nyitott kérdés a szervezetipolgár-viselkedés kulturális meghatározottsága.

A szervezetipolgár-viselkedés megjelenéséhez vezető tényezőkkel kapcsolatban érdekes a társasidentitás-elmélet szinte teljes hiánya a területen. A társas identitás elmélete és az erre épülő szelf-kategorizációs elmélet (Tajfel és Turner, 1979; Turner, 1987) a csoporthoz való tartozás jelentőségét emeli ki az emberi viselkedés magyarázatában. Ha egy adott társas kategória (pl. szervezeti tagság) aktiválódik, akkor bekövetkezik az úgynevezett *deperszonalizáció* jelensége: a kategória tagjai magukat a csoport többi tagjával felcserélhető módon élik meg, és viselkedésüket a kategória vélt prototípusának viselkedéséhez igazítják. Ekkor az egyéni viselkedésekkel szemben a csoporttagként elvárt viselkedések jelennek meg. Kézenfekvő lenne feltételezni, hogy a szervezettel való azonosulás, a szervezet céljainak elfogadása, a saját és csoport identitás összeolvadása elősegíti a szervezetipolgár-viselkedés megjelenését, mégis viszonylag kevés empirikus kutatás foglalkozik ezzel a szemponttal (de ld. pl. Caldwell és mtsai, 2012; Van Dick és mtsai, 2006).

A szervezetipolgár-viselkedés mérése általában kérdőívvel történik, amelyben vagy az adott munkatárs (az OCB végrehaj-

tója), vagy a munkatárs közvetlen felettese, vagy a munkatárs kollégái értékelik, hogy az adott munkatárs mennyi szervezetipolgár-viselkedésben vesz részt. Az elméleti bevezetőben bemutatott szempontoknak megfelelően a mérés vagy összesített egydimenziós OCB pontszámot ad, vagy különböző dimenziókra bontott pontszámokat (gyakran úgy csoportosítva az OCB-t, hogy kire irányul, személyekre vagy a szervezetre). Ezek a mérési megközelítések mind vetnek fel kérdéseket. Az önbeszámoló módszer problémái jól ismertek: olyan, általában kedvezően megítélt viselkedések esetében, mint a szervezetipolgár-viselkedések, egy sor motivációs és észlelési torzítás jelenhet meg a válaszokban (Szokolszky, 2004). Gondot okozhat azonban az is, amikor a vezetők ítélik meg a beosztottak szervezetipolgár-viselkedését. Egyrészt egyáltalán nem biztos, hogy a vezetők pontos információval rendelkeznek ezekről a viselkedésekről, másrészt a benyomáskeltés miatt végrehajtott szervezetipolgár-viselkedés célpontjai többnyire ők maguk.

Vigoda-Gadot (2007) szerint problémát okoz az is, ha az OCB-vel kapcsolatban csak a vezetőket kérdezik meg, hiszen ez monopóliumot biztosít a számukra a formális szerep és a szerepen túli viselkedés meghatározásában, amivel akár vissza is élhetnek. A vezetők többnyire abban érdekeltek, hogy széles formálisszerep-meghatározásokat hozzanak létre, hiszen így kötelezővé tudják tenni a korábban önkéntes, szerepen túlinak számító viselkedéseket.

Egy másik fontos kérdés a mérés szintje: a szervezetipolgár-viselkedéssel foglalkozó kutatások többsége az egyéni szinten mutatott OCB-t méri, holott feltehetően ennek a szintnek van a legkisebb hatása a szervezeti működésre (Nohe és Micha-



elis, 2016). Az OCB-viselkedések izolált megjelenései legjobb esetben is csak korlátozott hatást fejthetnek ki, így sokkal érdekesebb a csoport, vagy akár a szervezet szintjén megjelenő OCB vizsgálata. Ennek megfelelően az elmúlt évtizedben fogalmi átrendeződés történt, és a kutatók próbálják a csoport-, vagy szervezeti szintű OCB-t megragadni (Bommer és mtsai, 2007; Ehrhart, 2004; Ehrhart és mtsai, 2006; Ehrhart és Naumann, 2004; Liu és mtsai, 2014; Gong és mtsai, 2010). Bommer és munkatársai (2007) szerint például a csoportszintű OCB-re jó példa, amikor egy munkacsoport kevesebb szünetet tart, mint más munkacsoportok. Ehrhart és Naumann (2004) hangsúlyozza, hogy a csoportszintű szervezeti polgár-viselkedés úgynevezett OCB-normát hoz létre.

A mérésrel kapcsolatban új szempont lehet Ferris és munkatársainak (2012) kutatása, akik arra mutatnak rá, hogy a legtöbb vizsgálat a személyek (esetleg csoportok, szervezetek) közti szórást vizsgálja, de nem foglalkozik az egyébként jelentős személyen belüli (csoporton, szervezeten belüli) szórással. Szerintük így viszonylag sokat tudtunk meg arról, hogy ki és miért vesz részt szervezeti polgár-viselkedésben, de kevesebbet arról, hogy mikor (milyen körülmények között).

Végül az is fontos, hogy a hagyományosan a szervezeti polgár-viselkedést kiváltó tényezők sok esetben maguk is függenek a szervezeti polgár-viselkedéstől. Beszámoltunk például arról, hogy az észlelt szervezeti igazságosság fontos kiváltó tényezője a szervezeti polgár-viselkedéseknek, és arról is, hogy a szervezeti polgár-viselkedéseket gyakran jutalmazza (sőt sok esetben nagyobb jutalmat váltanak ki, mint a formális munkafeladatok ellátása). A szervezeti-

polgár-viselkedések jutalmazása azonban fontos hatással lehet az észlelt szervezeti igazságosságra. Johnson és munkatársai (2009) vizsgálatából kiderült, hogy alapvetően a munkatársak többsége egyetért azzal, hogy a szervezeti polgár-viselkedéseket jutalmazni kell. Ugyanakkor egy érzékeny egyensúlyról van szó: a vizsgálatban részt vevő személyek többsége szerint a 30–70%-os elosztás a legigazságosabb. Ekkor az egyéni teljesítményértékelésben a szervezeti polgár-viselkedések 30%-os súllyal vesznek részt, a formális munkatranszformáció pedig 70%-os súllyal. A vizsgálati személyek többsége igazságtalannak tartotta azonban azt, amikor a szervezeti polgár-viselkedésnek az egyéni teljesítményértékelésben való aránya meghaladta az 50%-ot, sőt, a 80–100%-os aránnyal szemben inkább arra szavaztak, hogy egyáltalán ne kapjon helyet a teljesítményértékelésben az OCB. Farrell és Finkelstein (2007) úgy találta, hogy amikor valaki vélhetően önző okokból mutat OCB-t (pl. benyomáskeltés a célja), de ennek ellenére jutalmat kap a viselkedésért, akkor növekszik az észlelt szervezeti igazságtalanság az adott illető munkatársainak a körében. Az észlelt szervezeti igazságtalanságról viszont tudjuk, hogy többnyire a szervezeti polgár-viselkedés csökkenéséhez vezet.

Tanulmányuknak ebben a fejezetében bemutattunk néhány nyitott kérdést a szervezeti polgár-viselkedés szakirodalmából. Egyelőre keveset tudunk a szervezeti polgár-viselkedés kulturális meghatározottságáról, a társas identitás OCB-re gyakorolt hatásáról, valamint van jó pár bizonytalanság a mérés módját és szintjét illetően is. Az elkövetkezendő években feltehetően ezek a témák meghatározók lesznek az OCB kutatásában.

## ÖSSZEZEGÉS

Tanulmányunkban arra vállalkoztunk, hogy összefoglaljuk a szervezetipolgár-viselkedéssel kapcsolatos szakirodalmat. A Dennis Organ által 1988-ban bevezetett fogalom, olyan viselkedéseket gyűjt össze, amelyek a munkavállaló részéről választhatók, ugyanakkor hozzájárulnak a szervezet hatékony működéséhez. Tanulmányunkból jól látható, hogy számtalan fogalmi és empirikus bizonytalanság kíséri ennek a jelenségnek a vizsgálatát, ugyanakkor a sokszor egymásnak is ellentmondó szakirodalmából két fontos dolog biztosnak látszik. Egyrészt az OCB-t kiváltó tényezők vizsgálata azt mutatja, hogy az OCB nem elsősorban egyéni változó: ugyan az egyének között van különbség abban, hogy mennyi OCB-t mutatnak, az erre vonatkozó dönté-

seik elsősorban rajtuk kívülálló tényezőktől függenek. Gondolunk itt egyrészt a szervezet általános működésére – milyen értékek, kultúra, filozófia jelenik meg a szervezetben –, másrészt a vezetők működésére. A szervezetipolgár-viselkedést, bár sokáig egyéni változóként volt konceptualizálva, nem lehet megérteni az egyént körülvevő szervezeti kontextus nélkül. A másik jelentős felismerés, hogy az OCB a szervezetek szintjén egyértelműen összekapcsolódik a szervezeti hatékonysággal. Alacsonyabb szinteken – például egyén, munkacsoport – vizsgálva a szervezetipolgár-viselkedés néha következmények nélküli, vagy akár negatív hatással jár, mégis a szervezet egészét segíti. Emiatt a tulajdonsága miatt, az OCB kutatása vélhetően még hosszú ideig a szervezeti kutatások egyik fontos témája lesz.

## SUMMARY

### INVESTIGATION OF ORGANIZATIONAL COOPERATION: WHO BECOMES AN ORGANIZATIONAL CITIZEN AND WHY?

*Background and aims:* In this theoretical study, we aim to investigate organizational citizenship behavior (OCB). OCB is an individual behavior that is voluntary, and not directly or explicitly recognized by the formal reward system. OCB is important for the organization as empirical proof shows that OCB promotes to the effective functioning of the organization. The main aim of our paper is to collect several factors which contribute to OCB, and to show the consequences of being a good organizational citizen.

*Method:* In the first part of our paper, we discuss the conceptual issues related to OCB. What is OCB, what type of behaviors belong here, and what is the difference between in-role and extra-role behaviors. We also investigate the individual, group and organizational level variables which lead to OCB. Based on recent meta-analyses, we demonstrate the individual and organizational level consequences of OCB. As a conclusion, present trends and future directions are shown.

*Discussion:* Our main conclusion is that OCB is not about “good soldiers” but about good organizations and leaders: dispositional variables are not particularly good predictors of OCB. Instead, organizational and leadership variables explain the most variance in OCB,

especially broader variables such as organizational culture, organizational ethics and corporate values.

*Keywords:* organizational citizenship behavior, organizational affective moral, social exchanges

## IRODALOM

- AVEY, J. B., PALANSKI, M. E., WALUMBWA, F. O. (2011): When leadership goes unnoticed. The moderating role of follower self-esteem on the relationship between ethical leadership and follower behavior. *Journal of Business Ethics*, 98(4). 573–582.
- BACHRACH, D. G., POWELL, B. C., COLLINS, B. J., RICHEY, R. G. (2006): Effects of task interdependence on the relationship between helping behavior and group performance. *Journal of Applied Psychology*, 91(6). 1396–1405.
- BARNARD, C. I. (1938): *The Functions of the Executive*. Harvard University Press, Cambridge.
- BATEMAN, T. S., ORGAN, D. W. (1983): Job satisfaction and the good soldier. The relationship between affect and employee citizenship. *Academy of Management Journal*, 26(4). 587–595.
- BECKER, J. A. H., O’HAIR, H. D. (2007): Machiavellians’ motives in organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Communication Research*, 35(3). 246–267.
- BECTON, J. B., FIELD, H. S. (2009): Cultural differences in organizational citizenship behavior. A comparison between Chinese and American employees. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(8). 1651–1669.
- BERGERON, D. M. (2007): The potential paradox of organizational citizenship behavior. Good citizens at what cost? *Academy of Management Review*, 32(4). 1078–1095.
- BLAKELY, G. L., ANDREWS, M. C., FULLER, J. (2003): Are chameleons good citizens? A longitudinal study of the relationship between self-monitoring and organizational citizenship behavior. *Journal of Business and Psychology*, 18(2). 131–144.
- BLAU, P. (1964): *Exchange and power in social life*. Wiley, New York.
- BOLINO, M. C., TURNLEY, W. H., GILSTRAP, J. B., SUAZO, M. M. (2010): Citizenship under pressure. What’s a “good soldier” to do? *Journal of Organizational Behavior*, 31(6). 835–855.
- BOMMER, W. H., DIERDORFF, E. C., RUBIN, R. S. (2007): Does prevalence mitigate relevance? The moderating effect of group level OCB on employee performance. *Academy of Management Journal*, 50(6). 1481–1494.
- BORMAN, W. C., MOTOWIDLO, S. J. (1993): Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In Schmitt, N., Borman, W. (eds): *Personnel Selection in Organizations*. Jossey-Bass, New York. 71–98.
- BORMAN, W. C., PENNER, L. A., ALLEN, T. D., MOTOWIDLO, S. J. (2001): Personality predictors of citizenship performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 9(1–2). 52–69.
- BRIEF, A. P., MOTOWIDLO, S. J. (1986): Prosocial organizational behaviors. *Academy of Management Review*, 11(4). 710–725.

- CALDWELL, C. (2011): Duties owed to organizational citizens. Ethical insights for today's leader. *Journal of Business Ethics*, 102(3). 343–356.
- CALDWELL, C., FLOYD, L. A., ATKINS, R., HOLZGREFE, R. (2012): Ethical duties of organizational citizens. Obligations owed by highly committed employees. *Journal of Business Ethics*, 110(3). 285–299.
- CHANG, C. H., ROSEN, C. C., SIEMIENIEC, G. M., JOHNSON, R. E. (2012): Perceptions of organizational politics and employee citizenship behaviors: Conscientiousness and self-monitoring as moderators. *Journal of Business and Psychology*, 27(4). 395–406.
- CHEN, C., YANG, C. (2012): The impact of spiritual leadership on organizational citizenship behavior: A multisample analysis. *Journal of Business Ethics*, 105(1). 107–114.
- CHIABURU, D. S., OH, I. S., BERRY, C. M., LI, N., GARDNER, R. G. (2011): The five-factor model of personality traits and organizational citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 96(6). 1140–1166.
- CHUN, J. S., SHIN, Y., CHOI, J. N., KIM, M. S. (2013): How does corporate ethics contribute to firm financial performance? The mediating role of collective organizational commitment and organizational citizenship behavior. *Journal of Management*, 39(4). 853–877.
- COHEN-CHARASH, Y., SPECTOR, E. (2001): The role of justice in organizations. A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(2). 278–321.
- COLQUITT, J. A., CONLON, D. E., WESSON, M. J., PORTER, C. O., NG, K. Y. (2001): Justice at the minimum. A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3). 425–445.
- DECKTOP, J. R., MANGEL, R., CIRKA, C. C. (1999): Getting more than you pay for. Organizational citizenship behavior and pay-for-performance plans. *Academy of Management Journal*, 42(4). 420–428.
- DE CREMER, D., TYLER, T. R. (2005): Am I respected or not? Inclusion and reputation as issues in group membership. *Social Justice Research*, 18(2). 121–152.
- DEUTSCH SALAMON, S. D., DEUTSCH, Y. (2006): OCB as a handicap. An evolutionary psychological perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 27(2). 185–199.
- EHRHART, M. G. (2004): Leadership and procedural justice climate as antecedents of unit-level organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 57(1). 61–94.
- EHRHART, M. G., NAUMANN, S. E. (2004): Organizational citizenship behavior in work groups. A group norms approach. *Journal of Applied Psychology*, 89(6). 960–974.
- EHRHART, M. G., BLIESE, P. D., THOMAS, J. L. (2006): Unit-level OCB and unit effectiveness. Examining the incremental effect of helping behavior. *Human Performance*, 19(2). 159–173.
- EUWEMA, M. C., WENDT, H., VAN EMMERIK, H. (2007): Leadership styles and group organizational citizenship behavior across cultures. *Journal of Organizational Behavior*, 28(8). 1035–1057.
- FACTEAU, J., ALLEN, T. D., FACTEAU, C. L., BORDAS, R. M., TEARS, R. S. (2000): Structured interviews for OCB.: Construct validity, faking, and the effects of question type. Paper presented at the 15<sup>th</sup> Annual Meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology, New Orleans, LA.

- FAHR, J. L., PODSAKOFF, P. M., ORGAN, D. W. (1990): Accounting for organizational citizenship behavior: Leader fairness and task scope versus satisfaction. *Journal of Management*, 16(4). 705–721.
- FAHR, J. L., ZHONG, C. D., ORGAN, D. W. (2004): Organizational citizenship behavior in the People's Republic of China. *Organization Science*, 15(2). 241–253.
- FARRELL, S., FINKELSTEIN, L. (2007): Organizational citizenship behavior and gender. Expectations and attributions for performance. *North American Journal of Psychology*, 9(1). 81–96.
- FASSINA, N. L., JONES, D. A., UGGERSLEV, K. L. (2008): Meta-analytic tests of relationships between organizational justice and citizenship behavior. Testing agent-system and shared-variance models. *Journal of Organizational Behavior*, 29(6). 805–828.
- FERRIS, D. L., SPENCE, J. R., BROWN, D. J., HELLER, D. (2012): Interpersonal injustice and workplace deviance. The role of esteem threat. *Journal of Management*, 38(6). 1788–1811.
- FISHER, C. D. (2003): Why do lay people believe that satisfaction and performance are correlated? Possible sources of a commonsense theory. *Journal of Organizational Behavior*, 24(6). 753–777.
- FUNDERBURG, S. A., LEVY, P. E. (1997): The influence of individual and contextual variables on 360-degree feedback system attitudes. *Group és Organization Management*, 22(2). 210–235.
- GAKOVIC, A., TETRICK, L. E. (2003): Psychological contract breach as a source of strain for employees. *Journal of Business and Psychology*, 18(2). 235–246.
- GAUTAM, T., VAN DICK, R., WAGNER, U., UPADHYAY, N., DAVIS, A. J. (2005): Organizational citizenship behavior and organizational commitment in Nepal. *Asian Journal of Social Psychology*, 8(3). 305–314.
- GEORGE, J. M. (1990): Personality, affect, and behavior in groups. *Journal of Applied Psychology*, 75(2). 107–116.
- GEORGE, J. M. (1991): State or trait. Effects of positive mood on prosocial behavior at work. *Journal of Applied Psychology*, 76(2). 299–307.
- GEORGE, J. M., BRIEF, A. P. (1992): Feeling good, doing good. A conceptual analysis of the mood at work-organizational spontaneity relationship. *Psychological Bulletin*, 112(2). 310–329.
- GEORGE, J. M., JONES, G. R. (1997): Organizational spontaneity in context. *Human Performance*, 10(2). 153–170.
- GONG, Y., CHANG, S., CHEUNG, S. -Y. (2010): High performance work system and collective OCB. A collective social exchange perspective. *Human Resource Management Journal*, 20(2). 119–137.
- GRAHAM, J. W. (1989): Organizational citizenship behavior: Construct, redefinition, operationalization, and validation. Unpublished working paper, Loyola University of Chicago.
- GRAHAM, J. W. (1991): An essay on organizational citizenship behavior. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 4(4). 249–270.
- HAWORTH, C. L., LEVY, P. E. (2001): The importance of instrumentality beliefs in the prediction of organizational citizenship behaviors. *Journal of Vocational Behavior*, 59(1). 64–75.

- HIRSCHMAN, A. O. (1970): *Exit, voice, and loyalty: Responses to decline in firms, organizations, and states*. Harvard University Press, Cambridge.
- HOCKEY, G. R. J. (1997): Compensatory control in the regulation of human performance under stress and high workload: A cognitive-energetical framework. *Biological Psychology*, 45(1–3). 73–93.
- HOFFMAN, B. J., BLAIR, C. A., MERIAC, J. P., WOEHR, D. J. (2007): Expanding the criterion domain? A quantitative review of the OCB literature. *Journal of Applied Psychology*, 92(2). 555–566.
- HSIUNG, H. H. (2012): Authentic leadership and employee voice behavior. A multi-level psychological process. *Journal of Business Ethics*, 107(3). 349–361.
- HUI, C., LAM, S., LAW, K. (2000): Instrumental values of organizational citizenship behavior for promotion. A field quasi-experiment. *Journal of Applied Psychology*, 85(5). 822–828.
- HURTZ, G. M., DONOVAN, J. J. (2000): Personality and job performance. The Big Five revisited. *Journal of Applied Psychology*, 85(6). 869–879.
- ILIES, R., FULMER, I. S., SPITZMULLER, M., JOHNSON, M. D. (2009): Personality and citizenship behavior. The mediating role of job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 94(4). 945–959.
- JIAO, C., RICHARD, D. A., ZHANG, K. (2011): Leadership and organizational citizenship behavior. OCB-specific meanings as mediators. *Journal of Business and Psychology*, 26(1). 11–25.
- JOHNSON, S. K., HOLLADAY, C. L., QUINONES, M. A. (2009): Organizational citizenship behavior in performance evaluations. Distributive justice or injustice? *Journal of Business and Psychology*, 24(4). 409–418.
- JUDGE, T. A., LEPINE, J. A., RICH, B. L. (2006): Loving yourself abundantly. Relationship of the narcissistic personality to self- and other perceptions of workplace deviance, leadership, and task and contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, 91(4). 762–776.
- JUDGE, T. A., THORESEN, C. J., BONO, J. E., PATTON, G. K. (2001): The job satisfaction–job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127(3). 376–407.
- KARAKAS, F., SARIGOLLU, E. (2012): Benevolent leadership: Conceptualization and construct development. *Journal of Business Ethics*, 108(4). 537–553.
- KATZ, D. (1964): The motivational basis of organizational behavior. *Behavioral Science*, 9(1). 131–133.
- KATZ, D., KAHN, R. L. (1966): *The Social Psychology of Organizations*. John Wiley és Sons, New York.
- KIDWELL, R. E., MOSSHOLDER, K. W., BENNETT, N. (1997): Cohesiveness and organizational citizenship behavior. A multilevel analysis using work groups and individuals. *Journal of Management*, 23(6). 775–793.
- KING, E. B., GEORGE, J. M., HEBL, M. R. (2005): Linking personality to helping behaviors at work. An interactional perspective. *Journal of Personality*, 73(3). 585–607.
- KLUEMPER, D. H., DEGROOT, T., CHOI, S. (2013): Emotion management ability. Predicting task performance, citizenship, and deviance. *Journal of Management*, 39(4). 878–905.

- KONOVSKY, M. A., PUGH, S. D. (1994): Citizenship and social exchange. *Academy of Management Journal*, 37(3). 656–669.
- LAM, S. S. K., HUI, C., LAW, K. S. (1999): Organizational citizenship behavior. Comparing perspectives of supervisors and subordinates across four international samples. *Journal of Applied Psychology*, 84(4). 594–601.
- LAVELLE, J. J. (2010): What motivates OCB? Insights from the volunteerism literature. *Journal of Organizational Behavior*, 31(6). 918–923.
- LEPINE, J. A., EREZ, A., JOHNSON, D. E. (2002): The nature and dimensionality of organizational citizenship behavior. A critical review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(1). 52–65.
- LESTER, S. W., MEGLINO, B. M., KORSGAARD, M. A. (2008): The role of other orientation in organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 29(6). 829–841.
- LEUNG, A. S. M. (2008): Matching ethical work climate to in-role and extra-role behaviors in a collectivist work setting. *Journal of Business Ethics*, 79(1–2). 43–55.
- LIN, C. P., LYAU, N. M., TSAI, Y. H., CHEN, W. Y., CHIN, C. K. (2010): Modeling corporate citizenship and its relationship with organizational citizenship behaviors. *Journal of Business Ethics*, 95(3). 357–372.
- LIU, W., GONG, Y., LIU, J. (2014): When do business units benefit more from collective citizenship behavior of management teams? An upper echelons perspective. *Journal of Applied Psychology*, 99(3). 524–534.
- MACKENZIE, S. B., PODSAKOFF, P. M., FETTER, R. (1991): Organizational citizenship behavior and objective productivity as determinants of managerial evaluations of salesperson's performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(1). 123–150.
- MACKENZIE, S. B., PODSAKOFF, P. M., FETTER, R. (1993): The impact of organizational citizenship behavior on evaluations of salesperson performance. *Journal of Marketing*, 57(1). 70–80.
- MACKENZIE, S. B., PODSAKOFF, P. M., RICH, G. A. (2001): Transformational and transactional leadership and salesperson performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 29(2). 115–134.
- MAYNES, T. D., PODSAKOFF, P. M. (2014): Speaking more broadly. An examination of the nature, antecedents, and consequences of an expanded set of employee voice behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 99(1). 87–112.
- MCALLISTER, D. J., KAMDAR, D., MORRISON, E. W., TURBAN, D. B. (2007): Disentangling role perceptions. How perceived role breadth, discretion, instrumentality, and efficacy relate to helping and taking charge. *Journal of Applied Psychology*, 92(5). 1200–1211.
- MISCHEL, W. (1977): The interaction of person and situation. In Magnusson D., Endler, N. S. (eds): *Personality at the crossroads: Current issues in interactional psychology*. Erlbaum, Hillsdale. 333–352.
- MOORMAN, R. H. (1991): Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employer citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 76(6). 845–855.

- MOORMAN, R. H., NIEHOFF, B. P., ORGAN, D. W. (1993): Treating employees fairly and organizational citizenship behavior: Sorting the effects of job satisfaction, organizational commitment, and procedural justice. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 6(3). 209–225.
- MOORMAN, R. H., HARLAND, L. K. (2002): Temporary employees as good citizens: Factors influencing their OCB performance. *Journal of Business and Psychology*, 17(2). 171–187.
- MORRISON, E. (1994): Role definitions and organizational citizenship behavior: The importance of the employee's perspective. *Academy of Management Journal*, 37(6). 1543–1567.
- MOSSHOLDER, K. W., RICHARDSON, H. A., SETTOON, R. P. (2011): Human resource systems and helping in organizations: A relational perspective. *Academy of Management Review*, 36(1). 33–52.
- MOTOWIDLO, S. J. (2000): Some basic issues related to contextual performance and organizational citizenship performance in human resource management. *Human Resource Management Review*, 10(1). 115–126.
- NG, T. W., LAM, S. S., FELDMAN, D. C. (2016): Organizational citizenship behavior and counterproductive work behavior: Do males and females differ? *Journal of Vocational Behavior*, 93(1). 11–32.
- NIEHOFF, B. P., MOORMAN, R. H. (1993): Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 36(3). 527–556.
- NIELSEN, T. M., BACHRACH, D. G., SUNDSTROM, E., HALFHILL, T. R. (2012): Utility of OCB: Organizational citizenship behavior and group performance in a resource allocation framework. *Journal of Management*, 38(2). 668–694.
- NIKOLAOU, I., ROBERTSON, I. T. (2001): The five-factor model of personality and work behavior in Greece. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10(2). 161–186.
- NOHE, C., MICHAELIS, B. (2016): Team OCB, leader charisma, and organizational change: A multi-level study. *The Leadership Quarterly*, 27(6). 883–895.
- ORGAN, D. W. (1977): A reappraisal and reinterpretation of the satisfaction-causes-performance hypothesis. *Academy of Management Review*, 2(1). 46–53.
- ORGAN, D. W. (1988): *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington Books, Lexington.
- ORGAN, D. W. (1990a): The motivational basis of organizational citizenship behavior. In B. M. SHAW, L. L. CUMMINGS (eds): *Research in Organizational Behavior*. JAI Press, Greenwich. 42–72.
- ORGAN, D. W. (1990b): The subtle significance of job satisfaction. *Clinical Laboratory Management Review*, 4(1). 94–98.
- ORGAN, D. W., KONOVSKY, M. (1989): Cognitive versus affective determinants of organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Psychology*, 74(1). 157–164.
- ORGAN, D. W., LINGL, A. (1995): Personality, satisfaction, and organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Psychology*, 135(3). 339–350.
- ORGAN, D. W., RYAN, K. (1995): A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 48(4). 775–802.



- ORGAN, D. W., PODSAKOFF, P. M., MACKENZIE, S. B. (2006): *Organizational citizenship behavior. Its nature, antecedents, and consequences*. Sage Publications, Thousand Oaks, NY.
- PICCOLO, R. F., GREENBAUM, R., DEN HARTOG, D. N., FOLGER, R. (2010): The relationship between ethical leadership and core job characteristics. *Journal of Organizational Behavior*, 31(2–3). 259–278.
- PODSAKOFF, N. P., WHITING, S. W., PODSAKOFF, P. M., BLUME, B. D. (2009): Individual- and organizational-level consequences of organizational citizenship behaviors. A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 94(1). 122–141.
- PODSAKOFF, N. P., MAAYNES, T. D., WHITING, S. W., PODSAKOFF, P. M. (2015): One (rating) from many (observations). Factors affecting the individual assessment of voice behavior in groups. *Journal of Applied Psychology*, 100(4). 1189–1202.
- PODSAKOFF, P. M., MACKENZIE, S. B. (1994): Organizational citizenship behavior and sales unit effectiveness. *Journal of Marketing Research*, 31(3). 351–363.
- PODSAKOFF, P. M., MACKENZIE, S. B. (1995): An examination of substitutes for leadership within a levels of analysis framework. *The Leadership Quarterly*, 6(3). 289–328.
- PODSAKOFF, P. M., MACKENZIE, S. B., BOMMER, W. H. (1996): Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Management*, 22(2). 259–298.
- PODSAKOFF, P. M., MACKENZIE, S. B., MOORMAN, R. H., FETTER, R. (1990): Transformational leader behaviors and their effects on follower's trust in leader satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*, 1(2). 107–142.
- PODSAKOFF, P. M., MACKENZIE, S. B., PAINE, J. B., BACHRACH, D. G. (2000): Organizational citizenship behaviors. A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26(3). 513–563.
- PODSAKOFF, P. M., NIEHOFF, B. P., MACKENZIE, S. B., WILLIAMS, M. L. (1993): Do substitutes for leadership really substitute for leadership? An empirical examination of Kerr and Jermier's situational leadership model. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 54(1). 1–44.
- REGO, A., RIBEIRO, N., CUNHA, M. P. (2011): Perceptions of organizational virtuousness and happiness as predictors of organizational citizenship behaviors. *Journal of Business Ethics*, 93(2). 215–235.
- RICH, B. L., LEPINE, J. A., CRAWFORD, E. R. (2010): Job engagement. Antecedents and effects on job performance. *Academy of Management Journal*, 53(3). 617–635.
- RIOUX, S., PENNER, L. A. (2001): The causes of organizational citizenship behavior. A motivational analysis. *Journal of Applied Psychology*, 86(6). 1306–1314.
- ROBINSON, S. A., KRAATZ, M. S., ROUSSEAU, D. M. (1994): Changing obligations and the psychological contract. A longitudinal study. *Academy of Management Journal*, 37(1). 137–152.
- ROTUNDO, M., SACKETT, P. R. (2002): The relative importance of task, citizenship, and counterproductive performance to global ratings of job performance. A policy-capturing approach. *Journal of Applied Psychology*, 87(1). 66–80.

- SACKETT, P. R. (2002): The structure of counterproductive work behaviors: Dimensionality and relationships with facets of job performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 10(1–2). 5–11.
- SCHÜTTE, N., BLICKLE, G., FRIEDLER, R. E., WIHLER, A., SCHNITZLER, F., HEUPEL, J., ZETTLER, I. (2018): The role of interpersonal influence in counterbalancing psychopathic personality traits at work. *Journal of Management*, 44(4). 1338–1368.
- SEIBERT, S. E., KRAIMER, M. L., GRANT, J. M. (2001): What do proactive people do? A longitudinal model linking proactive personality and career success. *Personnel Psychology*, 54(4). 845–874.
- SHORE, L. M., BARKSDALE, K. (1998): Examining degree of balance and level of obligation in the employment relationship. A social exchange approach. *Journal of Organizational Behavior*, 19(7). 731–744.
- SMITH, F. J. (1977): Work attitudes as predictors of attendance on a specific day. *Journal of Applied Psychology*, 62(1). 16–19.
- SMITH, C. A., ORGAN, D. W., NEA, J. P. (1983): Organizational citizenship behavior. Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68(4). 653–663.
- SOMECH, A., DRACH-ZAHAVY, A. (2004): Exploring organizational citizenship behavior from an organizational perspective. The relationship between organizational learning and organizational citizenship behavior. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(3). 281–298.
- SPECOR, P. E., FOX, S. (2002): An emotion-centered model of voluntary work behavior. Some parallels between counterproductive work behavior (CWB) and organizational citizenship behavior (OCB). *Human Resource Management Review*, 12(2). 269–292.
- SZOKOLSZKY Á. (2004): *Kutatómunka a pszichológiában*. Osiris Kiadó, Budapest.
- TAJFEL, H., TURNER, J. C. (1979): An integrative theory of intergroup conflict. In Austin, W. G., Worchel, S. (eds): *The Social Psychology of Intergroup Relations*. Brooks Cole, Monterey. 33–47.
- TEPPER, B. J., LOCKHART, D., HOOBLER, J. (2001): Justice, citizenship, and role definition effects. *Journal of Applied Psychology*, 86(4). 789–796.
- TORNAU, K., FRESE, M. (2013): Construct clean-up in proactivity research. A meta-analysis on the nomological net of work-related proactivity concepts and incremental validity. *Applied Psychology: An International Review*, 62(1). 44–96.
- TURNER, J. C. (1987): A self-categorization theory. In Turner, J. C., Hogg, M. A., Oakes, P. J., Reicher, S. D., Wetherell, M. S. (eds): *Rediscovering the social group. A Self-Categorization Theory*. Basil Blackwell, New York.
- VAN DICK, R., GROJEAN, M. W., CHRIST, O., WIESEKE, J. (2006): Identity and the extra-mile. Relationships between organizational identification and organizational citizenship behavior. *British Journal of Management*, 17(4). 283–301.
- VAN DIJKE, M., DE CREMER, D., MAYER, D., VAN QUAQUEBEKE, N. (2012): When does procedural fairness promote organizational citizenship behavior? Integrating empowerment leadership types in relational justice models. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 117(2). 235–248.

- VAN DYNE, L., ANG, S. (1998): Organizational citizenship behavior of contingent workers in Singapore. *Academy of Management Journal*, 41(6). 692–703.
- VAN DYNE, L., LEPINE, J. A. (1998): Helping and voice extra-role behaviors. Evidence of construct and predictive validity. *Academy of Management Journal*, 41(1). 108–119.
- VAN DYNE, L., CUMMINGS, L. L., PARKS, J. M. (1995): Extra-role behaviors. In pursuit of construct and definitional clarity (A bridge over muddied waters). In Shaw, B. M., Cummings, L. L. (eds): *Research in Organizational Behavior*, Vol. 17. JAI Press, Greenwich. 215–285.
- VAN DYNE, L., GRAHAM, J. W., DIENESCH, R. M. (1994): Organizational citizenship behaviors. Construct redefinition, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 37(4). 765–802.
- VAN SCOTTER, J. R., MOTOWIDLO, S. J. (1996): Interpersonal facilitation and job dedication as separate facets of contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, 81(5). 525–531.
- VIGODA-GADOT, E. (2007): Leadership style, organizational politics, and employees' performance. An empirical examination of two competing models. *Personnel Review*, 36(5). 661–683.
- VISWESVARAN, C., ONES, D. S. (2000): Perspectives on models of job performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 8(4). 216–226.
- WALUMBWA, F. O., SCHAUBROECK, J. (2009): Leader personality traits and employee voice behavior. Mediating roles of ethical leadership and work group psychological safety. *Journal of Applied Psychology*, 94(5). 1275–1286.
- WALUMBWA, F. O., WU, C., ORWA, B. (2008): Contingent reward transactional leadership, work attitudes, and organizational citizenship behavior. The role of procedural justice climate perceptions and strength. *The Leadership Quarterly*, 19(3). 251–265.
- WANG, Y. (2011): Mission-driven organizations in Japan. Management philosophy and individual outcomes. *Journal of Business Ethics*, 101(1). 111–126.
- WERNER, J. M. (1994): Dimensions that make a difference. Examining the impact of in-role and extra-role behaviors on supervisory ratings. *Journal of Applied Psychology*, 79(1). 98–107.
- WHITING, S. W., MAYNES, T., PODSAKOFF, N. P., PODSAKOFF, P. M. (2012): Effects of context, source, and message characteristics on evaluations of employee voice behavior. *Journal of Applied Psychology*, 97(1). 159–182.
- WILLIAMS, L. J., ANDERSON, S. E. (1991): Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 17(3): 601–617.
- WITT, L. A. (2002): The interactive effects of extraversion and conscientiousness on performance. *Journal of Management*, 28(6). 835–851.
- WITT, L. A., BURKE, L. A., BARRICK, M. R., MOUNT, M. K. (2002): The interactive effects of conscientiousness and agreeableness on job performance. *Journal of Applied Psychology*, 87(1). 164–169.
- ZAGENCZYK, T. J., RESTUBOG, S. L. D., KIEWITZ, C., KIAZAD, K., TANG, R. (2014): Psychological contracts as a mediator between Machiavellianism and employee citizenship and deviant behaviors. *Journal of Management*, 40(4): 1098–1122.

- ZELLARS, K., TEPPER, B. J. (2003): Beyond social exchange. New directions for organizational citizenship behavior theory and research. In Martocchio, J. J., Ferris, G. R. (eds): *Research in Personnel and Human Resource Management, Vol 22*. JAI Press, Oxford. 395–424.
- ZELLARS, K. L., TEPPER, B. J., DUFFY, M. K. (2002): Abusive supervision and subordinate's organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Psychology, 87(6)*. 1068–1076.