

KOZÁK ANITA

KIKBŐL LESZ „JÓ KATONA”? A SZERVEZETI POLGÁR MAGATARTÁS HAZAI EMPIRIKUS VIZSGÁLATA

A szervezeti polgár magatartás az egyik legnépszerűbb kutatási téma a külföldi szakemberek körében, a Google Scholar 668 000 találatot adott ki az „organizational citizenship behavior” kifejezésre, amelyből 114 000 a 2010 utáni időszakban született munka.²⁸ A magyar kutatóknál azonban nem jellemző a szervezeti polgár magatartás vizsgálata, fontosnak tartottunk ezért hazai mintán is tesztelni néhány vonatkozó nemzetközi kutatási eredményt. Munkánk során a kérdőíves megkérdezés módszerét alkalmaztuk, s elsősorban a válaszadó szociodemográfiai jellemzőivel hoztuk összefüggésbe a szervezeti polgár magatartás dimenzióit. Eredményeink arra utalnak, hogy a témában végzett nemzetközi vizsgálatok tapasztalatai nem ültethetőek át a magyar gyakorlatra, szükség lenne ezért a téma átfogóbb hazai kutatására is. A dolgozói magatartás szoros összefüggésben van az elkötelezettséggel, és jelentősen befolyásolja a szervezet tevékenységének eredményességét, így az ilyen típusú vizsgálatok a szervezet szintjén is hasznosak lehetnek.

Bevezetés

A munkavállalókat többféle szempont alapján lehet jellemezni és/vagy csoportosítani. Általában a legegyszerűbb módon gondolkodunk, és megkülönböztetjük a „jó” dolgozókat a „kevésbé jók”-tól. Ilyenkor azonban nemcsak az objektív teljesítéseik alapján minősítjük őket, hanem olyan tulajdonságokat, viselkedéssbeli megnyilvánulásokat is figyelembe veszünk, amelyek nem mutatathatók ki direkt módon naturális mérőszámokkal. A teljesítmény mellett lényegesnek tartjuk, hogy mennyire segítőkész, udvarias vagy lelkiismeretes a kolléga, de fontos lehet az is, hogyan fogadja, ha számára kedvezőtlen döntést hoznak, vagy mennyire aktív résztvevője a szervezeti életnek.

Ezek a szervezeti polgár magatartás (organizational citizenship behavior – OCB) dimenziói, amelyek vizsgálatával a külföldi szakirodalom az 1980-es évek elejétől kezdve folyamatosan és egyre intenzívebben foglalkozik (LePine et al, 2002), hazánkban azonban mindössze két tanulmány (Szabó et al, 2018a; Szabó et al, 2018b) érhető el a témában. Lényegesnek tartottuk tehát – különösen a jelenlegi munkaerőhiányos környezetben és tehetségeikért kiélezett versenyben – hogy foglalkozzunk a szervezeti polgár magatartással és ismertessük a témában végzett hazai vizsgálataink eredményeit.

A szervezeti polgár magatartás tartalma és dimenziói

A szervezeti polgár magatartás a munkavállalók szabad elhatározásán alapuló viselkedés, ami hozzájárul a szervezet eredményes és hatékony működéséhez (Organ, 1988). Az OCB tehát olyan önkéntes szervezeti hozzájárulásként írható le, ami a munkaköri feladatokon túli azon teljesítéseket és viselkedéssbeli megnyilvánulásokat foglalja magában, amit a munkahely formális keretek között külön nem honorál.

Kozák Anita főiskolai docens, Eszterházy Károly Egyetem.

²⁸ A keresésre 2019. 11. 26-án került sor.

A szervezeti polgár magatartásnak leggyakrabban öt dimenzióját különböztetik meg:

- alturizmus: önzetlen segítségnyújtás a munkatársak számára (pl. a munkavállaló észreveszi, hogy munkatársa túlterhelt és segít neki befejezni egy projektet úgy, hogy cserébe nem vár tőle semmit);
- udvariasság: figyelmesség és udvariasság a munkatársakkal (pl. a munkavállaló nem telefonál hangosan az irodában);
- lelkiismeretesség: figyelem a hibák megelőzésére, minimalizálására (pl. akkor is betartja a szervezeti eljárásrendet, ha senki nem ellenőrzi a munkáját);
- sportszerűség: az elvárásoknak megfelelő viselkedés abban az esetben is, ha számára kedvezőtlen döntés születik (pl. egy munkavállaló projektötletét visszautasítják, de ő nem panaszkodik vagy elégedetlenkedik miatta);
- polgári erény: érdeklődés tanúsítása és a szervezeti életben való aktív részvétel (pl. akkor is részt vesz a fontosnak vélt munkamegbeszéléseken vagy informális rendezvényeken, ha ezt nem várják el tőle) (Organ, 1988).

Williams és Anderson (1991) az öt dimenziót a viselkedés irányultsága szerint két csoportra osztották. A szervezeti polgár magatartás egyéneket érintő (organizational citizenship behavior – individuals, OCBI) megnyilvánulásai a munkavállalók (leginkább a szervezeti polgár közvetlen munkatársai) jóllétéhez járulnak hozzá, míg a szervezeti polgár magatartás szervezetet érintő viselkedései (organizational citizenship behavior – organizational OCBO) a teljes szervezeti működésre hatással vannak. Az OCBI-hez az alturizmus és az udvariasság, az OCBO-hoz pedig a lelkiismeretesség, a sportszerűség és a polgári erény tartozik.

A szervezeti polgár magatartást és a munkavállalói elkötelezettséget (organizational commitment – OC) sokan nehezen megkülönböztethetőnek tartják (Hasani et al, 2013), de több kutatás (Cohen–Vigoda, 2000; Lambert et al, 2006; Khaleh–Naji, 2016) is megerősítette a szoros kapcsolatot, pozitív korrelációt közöttük. Jelentős eltérés azonban, hogy míg az elkötelezettség attitűd-alapú, addig a szervezeti polgár magatartás a munkavállalói viselkedésre fókuszál (Mowday–Steers–Porter, 1979). Lényeges tehát – a szervezeti elkötelezettségen túl – a szervezeti polgár magatartás vizsgálata is, mert a szervezetek sikere elsősorban azoknak a munkavállalóknak a teljesítményétől függ, akik túlmutatnak szerepeiken és feladataikon (DiPaola–Tschannen–Moran, 2001). Az olyan munkacsoportokban ugyanis, ahol jelen van az alturizmus, az udvariasság és a lelkiismeretesség, kevésbé aktív vezetői jelenlétre és ellenőrzésre van szükség, valamint a képzési és krízismenedzsment költségek is csökkenthetők. A sportszerűség kevesebb dolgozói panaszt eredményez, a polgári erény pedig kedvez a munkavállalói kreativitásnak és a hasznosítható ötletek születésének (Organ, 2016).

A szervezeti polgár magatartás és a produktivitás közötti kapcsolatot már több kutató is igazolta. Rajnbar et al. (2014) illetve Barsulai et al. (2019) empirikus vizsgálattal bizonyították be, hogy a szervezeti polgár magatartás ösztönzi a hatékony és eredményes szervezeti gyakorlatokat, ami növeli az egyéni hatékonyságot. Kumari–Thapliyal (2018) teljes szervezeti működést érintő kutatásuk eredményei szerint a szervezeti polgár magatartás és az össz-szervezeti eredményesség között pozitív korreláció mutatható ki. Dastyari–Shahabi (2014) kutatásai emellett arra is felhívják a figyelmet, hogy a szervezeti polgár magatartás a vásárlói lojalitásra és a szolgáltatás minőségére is jótékony hatással van.

Számos pozitív hozadéka mellett megjegyzendő azonban, hogy a szervezeti polgár magatartást tanúsító munkavállalóknak folyamatos visszajelzésekre van szükségük, mert az elmaradt jutalmazásuk, vagy az őket támogató munkahelyi közösség hiánya a motivációjuk csökkenéséhez vezethet (Halbesleben–Bellairs 2016). Hui et al. (2000) és Kim et al. (2013) vizsgálatai szerint

pedig a szervezeti polgár magatartás mérséklődése mutatható ki azoknál a dolgozóknál is, akik előléptetésüket követően azt érzik, hogy minimális, vagy semmi esélyük nincs a további előmenetelre. A megfelelő motiváció hiánya tehát korlátozhatja a szervezeti polgár magatartás kialakulását, erősödését.

A szervezeti polgár magatartással összefüggő, az azt befolyásoló tényezők vizsgálatával kapcsolatos legfontosabb kutatásokat az 1. táblázat mutatja be.

1. TÁBLÁZAT: AZ OCB-T BEFOLYÁSOLÓ TÉNYEZŐKKEL KAPCSOLATOS KUTATÁSOK

A szervezeti polgár magatartást meghatározó tényezőkkel kapcsolatos vizsgálatok		
Egyéni jellemzők		Szervezeti jellemzők
Szocio-demográfiai tényezők	Személyiségvonások (Big Five személyiségmodell)	<i>A szervezeti HR gyakorlatok megfelelősége</i> (Sivapragasam - Raya, 2018; Várfi- Nawangsari, 2019); <i>vezetői stílus</i> (Nohe – Hertel, 2010; Lian – Tui, 2012); a munkáért cserébe kapott anyagi kompenzáció mértéke (Rahman – Chowdhuri, 2018); észlelt szervezeti kultúra (Mohanty, – Rath, 2012; Suwibawa et al, 2018); <i>észlelt szervezeti igazságosság</i> (Moorman, 1991; Jafari – Bidarian, 2012); észlelt szervezeti korrupció (Eskandar, 2015); etikus munkahelyi klíma (Shin, 2012); észlelt szervezeti támogatás (Miao, 2011) <i>munkával való elégedettség</i> (Nadiri – Tanova, 2010; Li et al, 2010).
<i>Nem</i> (Allen – Jang, 2018); <i>kor</i> (Gyekye – Haybatollahi, 2015); <i>iskolai végzettség</i> (Rajabbaigy et al, 2014); szervezetnél eltöltött idő (Kegans et al, 2012)	<i>Barátságosság</i> (Neuman – Kickul, 1998); <i>lelkiismeretesség</i> (Organ – Ryan, 1994); <i>nyitottság</i> (Elanain, 2007; Hossam - Elanain, 2008); <i>extrovertáltság</i> (Moon et al, 2003, Singh – Singh, 2009); <i>neuroticizmus</i> (Kumar et al, 2009).	

Forrás: saját táblázat saját szerkesztéssel, 2019.

A vonatkozó vizsgálati eredmények szerint a munkavállaló neme, kora, iskolai végzettsége és munkatapasztalata összefüggésbe hozható az általa tanúsított szervezeti polgár magatartással:

- az alturizmus és a polgári erény a nőknél, míg a sportszerűség a férfiaknál erősebb;
- az idősebb korosztály dolgozóira és a magas iskolai végzettségűekre fokozottabban jellemző az OCB;
- a szervezetnél eltöltött hosszabb idő pedig a polgári erény dimenzióját erősíti fel.

A személyiségvonások és a szervezeti polgár magatartás közötti kapcsolat feltárásával kapcsolatban a kutatók leginkább a Big Five személyiségmodell egyes faktoraival hozták összefüggésbe az OCB dimenzióit (Majed et al, 2018). Az eredmények szerint a barátságosság, a lelkiismeretesség, a nyitottság és az extrovertáltság pozitívan, míg a neuroticizmus negatívan korrelál az szervezeti polgár magatartással.

Az egyéni jellemzőkön túl a kutatók természetesen a szervezeti környezetet is összefüggésbe hozták az OCB-vel. A vizsgálatok tanulsága szerint a szervezeti HR gyakorlatokkal való elégedettség és a közvetlen vezető transzformációs vezetési stílusa és etikus vezetése magasabb szervezeti polgár magatartás dimenziókat eredményez. Ugyancsak növelhető az OCB a munkáért cserébe kapott anyagi kompenzáció mértékének emelésével és a munkával való elégedettséget meghatározó tényezők felülvizsgálatával és pozitív korrekciójával. Az észlelt szervezeti kultúra tekintetében elmondható, hogy a klán kultúra kedvez leginkább a szervezeti polgár magatartás kialakulásának. Fokozottabban jelentkezik továbbá az OCB azoknál a szervezeteknél, ahol a munkavállalók által észlelt szervezeti igazságosság, támogatás és etikus munkahelyi klíma magasabb, a szervezeti korrupció pedig alacsonyabb.

Az előzőekben ismertetett nemzetközi szakirodalmi háttérre támaszkodva, a szervezeti polgár magatartással kapcsolatos hazai vizsgálatainkat megelőzően az alábbi hipotéziseket állítottuk fel:

H1 A válaszadó szocio-demográfiai jellemzői és az általa tanúsított szervezeti polgár magatartása között összefüggés van.

H1a Az alturizmus és a polgári erény a nőknél, a sportszerűség a férfiaknál magasabb, az udvariasság és a lelkiismeretesség pedig nincs kapcsolatban az válaszadó nemével.

H1b Az idősebb korosztály körében erősebbek az OCB dimenziói.

H1c A felsőfokú iskolai végzettségűek körében jellemzőbb a szervezeti polgár magatartás.

H1d Magasabb a polgári erény dimenziója azoknál a dolgozóknál, akik több mint 3 éve dolgoznak a munkahelyükön; az OCB egyéb dimenziói (alturizmus, udvariasság, lelkiismeretesség, sportszerűség) és a szervezetnél eltöltött idő között nem mutatható ki összefüggés.

H2 A magasabb fizetéssel rendelkezőkre fokozottabban jellemző a szervezeti polgár magatartás.

H3 A szervezeti polgár magatartás dimenziók és az észlelt kultúrátípusok közül a klán kultúra között a legnagyobb az összefüggés.

A vizsgálattal ugyanis elsősorban azt szerettük volna megtudni, hogy hazai környezetben miként igazolhatóak a nemzetközi tapasztalatok eredményei.

A vizsgálat módszere

Hipotéziseink igazolásához primer vizsgálatokat végeztünk az Eszterházy Károly Egyetem Gazdaság- és Társadalomtudományi Karának hallgatói körében. A kérdőívet online küldtük ki a kar hallgatóinak és a karon szervezett képzéseken részt vett, az egyetemmel szakmai kapcsolatban álló vállalkozások munkatársainak. Az adatfelvételezés 2019 szeptembere és októbere között zajlott. A válaszadók 1-től 6-ig (1: egyáltalán nem, 6: teljes mértékben) terjedő skálán értékelték az egyes szervezeti polgár magatartás dimenziókhöz és szervezeti kultúrához kapcsolódó kérdéseket. A szervezeti polgár magatartásra vonatkozó állításokat Padsakoff and et al. (1990), a szervezeti kultúrára vonatkozó item-eket Meyer et al. (2010) – Quinn versengő értékek modellje – alapján állítottuk össze, a mérőeszközöket a tudományos sztenderdeknek megfelelően fordítottuk magyarra. Kutatásunk alapsokaságát 410 egyéni vizsgálat teszi ki. Részletező vizsgálataink elvégzését megelőzően a Cronbach Alfa mutatóval teszteltük az adathalmaz biztonságát, az értékek 0,7 feletti voltak az OCB öt dimenziójában és a négy szervezeti kultúra típus tekintetében egyaránt, így az adatokat megbízhatónak ítéltük a további vizsgálatok elvégzéséhez.

A szervezeti polgár magatartás dimenziói – az udvariasság kivételével (ahol 4) – 5-5, míg a szervezeti kultúra típusait 7-7 kérdés segítségével vizsgáltuk úgy, hogy az egyes csoportokhoz tartozó kérdésekre adott válaszokat összevonva új változókat (alturizmus, lelkiismeretesség, udvariasság, polgári erény, sportszerűség, valamint klán, adhocrácia, piac és hierarchia típusú szervezeti kultúrát) hoztunk létre, illetve különböztettünk meg. Az új komponensek a vonatkozó kérdésre adott értékelés átlagolásával történő összevonása után – a korrelációs együtthatók értékeit figyelembe véve – alkalmasnak bizonyultak az OCB és szervezeti kultúra jellemzésére. Az elemzéshez a leíró statisztika módszereit (gyakoriság, átlag) alkalmaztuk, valamint nem-paraméteres próbákat (Mann-Whitney és Kruskal-Wallis) és Spearman-féle rangkorrelációs vizsgálatot végeztünk. A statisztikai próbák eredményeit $p < 0,05$ esetén tekintettük szignifikánsnak.

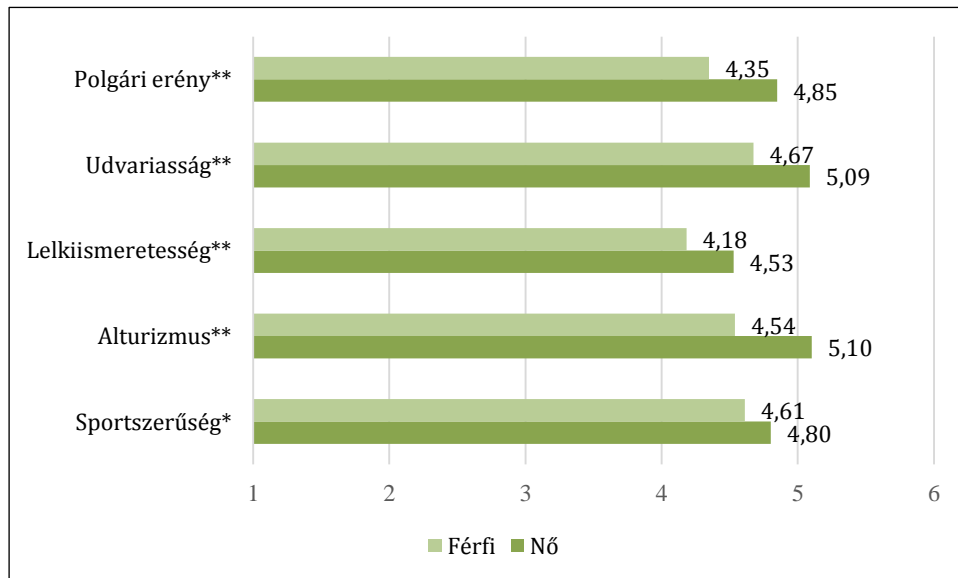
A kutatásba bevont dolgozók nemére vonatkozóan elmondható, hogy 69,3%-uk (284 fő) nő, 30,7%-uk (126 fő) férfi. Kor szerinti megoszlásukat tekintve 5,6%-uk (23 fő) 1946 és 1964 között (baby boomer), 38,3%-uk (157 fő) 1965 és 1979 között (X generáció), 47,6%-uk (195 fő) 1980 és 1995 között (Y generáció), 8,5%-uk (35 fő) pedig 1995 után (Z generáció) született. Végzettségük tekintetében 2,7%-uknak (11 fő) alapfokú, 39,5%-uknak (162 fő) középfokú, míg 57,8%-uknak (237 fő) felsőfokú iskolai végzettsége van. A válaszadók 15,6%-a (65 fő) 3 hónapnál rövidebb, 21,3%-a (87 fő) 3 hónap és egy év közötti, 22,5%-a (92 fő) 1 és 3 év közötti, 40,6%-a (166 fő) 3 és 6 év közötti munkaviszonnyal rendelkezik a munkahelyénél (olyan válaszadó nem került a mintába, aki 6 évnél régebb óta állna az adott szervezet alkalmazásában). A válaszadók bérezésüket – a hasonló munkahelyekhez viszonyítva – 69,3%-uk (284 fő) átlagosnak, 14,6%-uk (60 fő) átlag feletti, míg 16,1%-uk (66 fő) attól elmaradónak minősítette a munkájáért cserébe kapott kompenzációt.

Vizsgálati eredmények

Az OCB dimenzióinak átlagértékeit tekintve az udvariasság képviseli a legmagasabb (MEAN=4,96;SD=0,953) értéket, azt követi az alturizmus (MEAN=4,93;SD=0,952), a sportszerűség (MEAN=4,74;SD=0,972) és a polgári erény (MEAN=4,70;SD=0,960), majd a lelkiismeretesség (MEAN=4,42;SD=0,971). A kapott átlagértékek között nincs túl nagy különbség, az viszont figyelemreméltó, hogy mintánkban a szervezeti polgár magatartás egyéneket érintő megnyilvánulásai (OCBI) a magasabbak, míg a szervezetet érintő viselkedés dimenziói (OCBO) ettől viszonylag „jóval” alacsonyabbak.

Az első hipotézisünkhöz kapcsolódó, a válaszadók neme szerinti részletező vizsgálataink eredményeit az 1. ábra mutatja be.

1. ÁBRA: A SZERVEZETI POLGÁR MAGATARTÁSRA VONATKOZÓ ÁTLAGÉRTÉKEK A VÁLASZADÓ NEME SZERINT



*p<0,05 **p<0,01

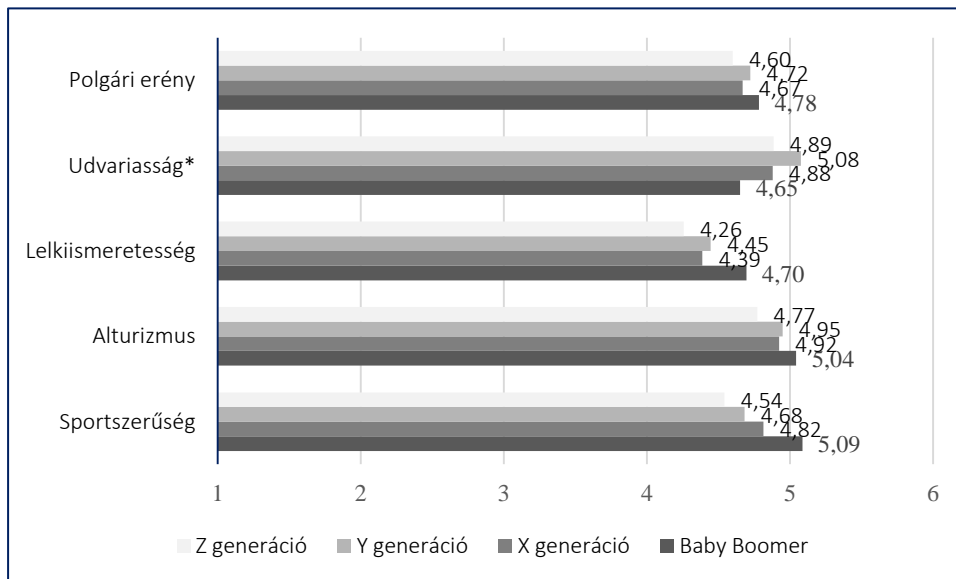
Forrás: saját ábra saját szerkesztéssel

A Mann-Whitney próba a szervezeti polgár magatartás minden dimenziójánál szignifikáns különbséget mutatott a csoportképző ismérv mentén, amely alapján megállapítható, hogy a válaszadó neme és az általa tanúsított OCB között összefüggés van. Allen és Jang (2018) kutatásának

eredményei szerint az alturizmus és a polgári erény a nőknél, a sportszerűség a férfiaknál magasabb, az udvariasság és a lelkiismeretesség pedig nincs kapcsolatban az válaszadó nemével. Az általunk kapott eredmények szerint – bár a sportszerűség esetében a legkisebb differencia a csoportok válaszai között – mind az öt dimenzió tekintetében a nők minősítéseinek átlagértékei a magasabbak. A szervezeti polgár magatartáshoz kapcsolódó viselkedésbeli megnyilvánulások többsége inkább a klasszikus értelemben vett feminin szerepekhez köthető (pl. lelkiismeretesség), így az eredményünket magyarázhatja az, hogy mintánkban a női kitöltők kevésbé tudtak elvonatkoztatni a családban betöltött gondoskodó szerepüktől.

A második hipotézisünk a megkérdezettek korával függött össze, az erre vonatkozó eredményeinket a 2. ábra szemlélteti.

2. ÁBRA: A SZERVEZETI POLGÁR MAGATARTÁSRA VONATKOZÓ ÁTLAGÉRTÉKEK A VÁLASZADÓ KORA SZERINT



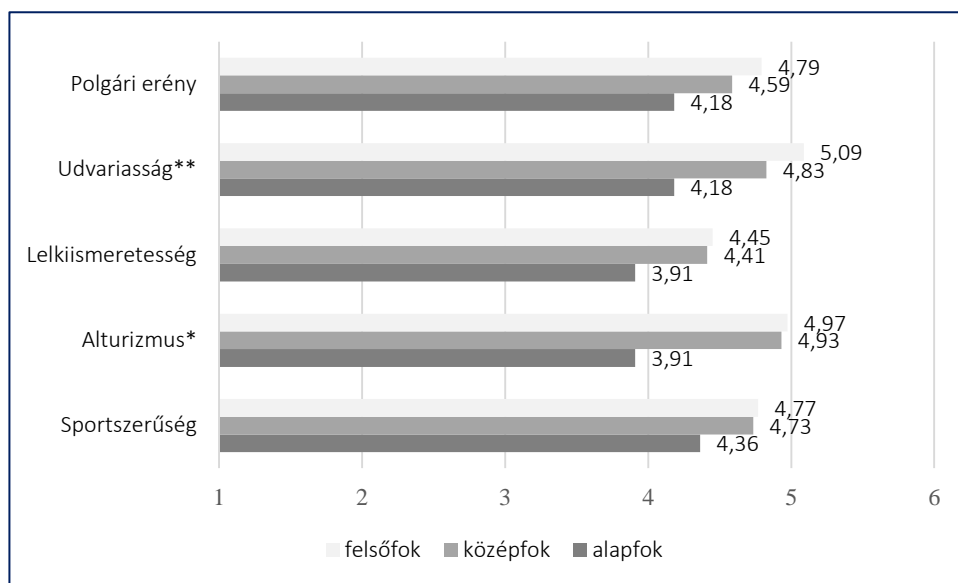
*p<0,05

Forrás: saját ábra saját szerkesztéssel

Az öt OCB dimenzió közül négy esetében az idősebb korosztály tagjai által adott átlagminősítések a legmagasabbak, de a generációk csoportképző ismérve szerinti eltérést a szignifikancia-szint nem igazolta. Egyedül az udvariasság esetében mutatott statisztikailag kimutatható különbséget a Kruskal-Wallis teszt, e dimenzió esetében azonban a fiatalabb korcsoportnál (Y és Z generáció) magasabbak az értékek. Ez arra utalhat, hogy az általunk megkérdezett, fiatalabb korosztályhoz tartozó dolgozók különösen lényegesnek tartják a figyelmességet munkatársaikkal.

Az iskolai végzettség szerinti válaszok átlagértékeit a 3. ábra (a következő oldalon) szemlélteti.

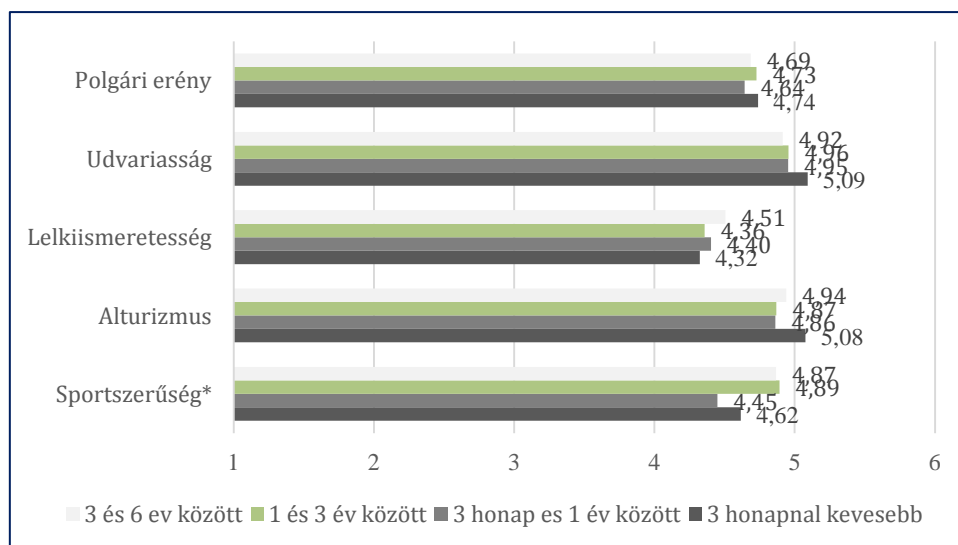
3. ÁBRA: A SZERVEZETI POLGÁR MAGATARTÁSRA VONATKOZÓ ÁTLAGÉRTÉKEK A VÁLASZADÓ ISKOLAI VÉGZETTSÉGE SZERINT



Az iskolai végzettség tekintetében egyértelműen látszik, hogy a szervezeti polgár magatartás a magasabb iskolai végzettségűek körében jellemzőbb, mind az öt dimenzió esetében az alacsony tanulmányokkal rendelkezők ítelték a legalacsonyabbnak, míg a felsőfokú végzettségűek a legmagasabbnak az OCB-hez kapcsolódó viselkedésüket. Két dimenzió esetében – udvariasság és alturizmus – a Kruskal-Wallis teszt is megerősítette az eltérést, eredményeink tehát alátámasztották Rajabbaigy et al. (2014) vonatkozó kutatásának tanulságát.

A következő hipotézisünk a szervezetenél eltöltött idő és az OCB összefüggésével kapcsolatos, az erre vonatkozó eredményeket a 4. ábra szemlélteti.

4. ÁBRA: A SZERVEZETI POLGÁR MAGATARTÁSRA VONATKOZÓ ÁTLAGÉRTÉKEK A VÁLASZADÓ SZERVEZETENÉL ELTÖLTÖTT IDEJE SZERINT



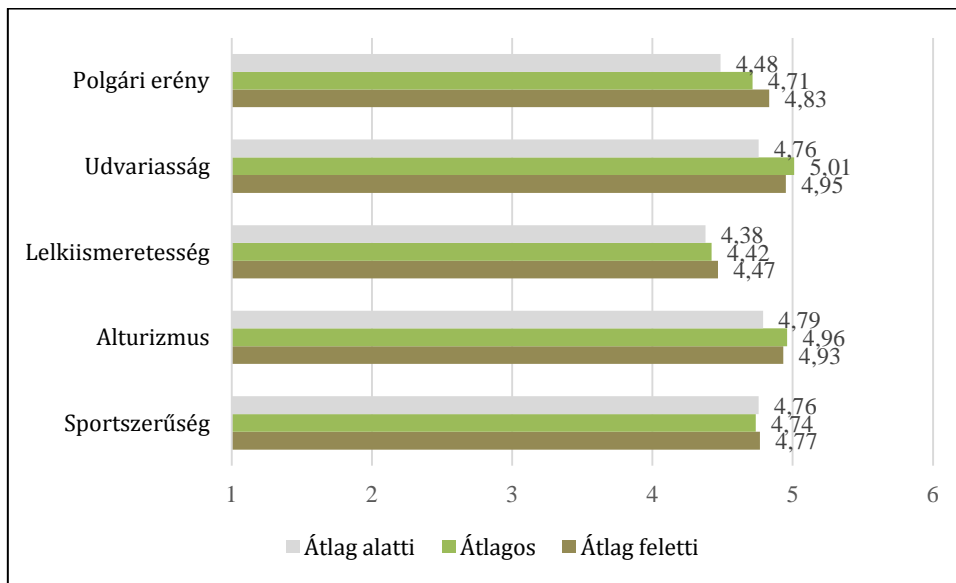
*p<0,05 **p<0,01

Forrás: saját ábra saját szerkesztéssel

A szakirodalom szerint (Kegans et al, 2012) a szervezetnél eltöltött hosszú idő felerősíti a polgár erényt, az OCB egyéb dimenziói pedig nem hozhatók összefüggésbe a változóval. Kutatásunk során azonban nem a polgári erény, hanem a sportszerűség tekintetében kaptunk szignifikáns különbséget a csoportképző ismérv mentén. A polgári erény esetében az eredményt magyarázhatja, hogy 6 évnél hosszabb ideje az adott szervezetnél dolgozó válaszadó a mintánkban nem fordult elő. A sportszerűségekre vonatkozó szignifikáns eltérést pedig az okozhatja, hogy a szervezetnél hosszabb ideje alkalmazásban állók rutinosabban látják el feladataikat, elfogadóbbak a szervezeti protokoll, eljárásrendek és szokások tekintetében.

Az 5. ábra a fizetés és az OCB közötti kapcsolatra vonatkozó eredményeket mutatja be.

5. ÁBRA: A SZERVEZETI POLGÁR MAGATARTÁSRA VONATKOZÓ ÁTLAGÉRTÉKEK A VÁLASZADÓ BÉREZÉSÉNEK MÉRTÉKE SZERINT



Forrás: saját ábra saját szerkesztéssel

Előzetes feltételezéseink, s a témában végzett friss kutatások tanulsága (Rahman – Chowdhuri, 2018) alapján arra számítottunk, hogy a munkáért cserébe kapott magasabb kompenzáció erősebb OCB-t eredményez. Az általunk megkérdezettek válaszainak átlagértékei szerint azonban egyik szervezeti polgár magatartás dimenzió sem hozható statisztikailag összefüggésbe a fizetés mértékével. A polgári erény esetében azonban az átlag alatti és átlag feletti fizetéssel rendelkezők minősítései között viszonylag nagyinak mondható a differencia – ez arra utalhat, hogy válaszadóink körében a magasabb fizetés nagyobb szervezeti jelenlétet eredményezhet, de az OCB egyéb dimenzióit nem erősíti fel.

Utolsó hipotézisünk a szervezeti kultúrával hozta összefüggésbe az OCB-t, a korrelációs együtthatók értékeit a 2. táblázat (a következő oldalon) mutatja be.

2. TÁBLÁZAT: A KORRELÁCIÓS EGYÜTTHATÓK AZ OCB DIMENZIÓI ÉS A KULTÚRATÍPUSOK KÖZÖTT

	Sportszerűség	Alturizmus	Lelkiismeretesség	Udvariasság	Polgári erény
Klán	0,021	0,209	0,178	0,126	0,219
Adhocrácia	-0,038	0,139	0,118	0,121	0,166
Hierarchia	-0,052	0,180	0,207	0,157	0,213
Piac	-0,029	0,181	0,140	0,189	0,185

Megjegyzés: A táblázatban világos szürkével a gyenge pozitív kapcsolatot, sötétebb szürkével pedig a közepes pozitív kapcsolatot jelöltük.

Forrás: saját táblázat saját szerkesztéssel, 2019

A témában végzett korábbi vizsgálatok (Mohanty–Rath, 2012; Suwibawa et al, 2018) tanulsága szerint a legtöbb kultúra típus támogatja az OCB egyes dimenzióinak létrejöttét, de a klán kultúrátípus táptalaja leginkább a szervezeti polgár viselkedésnek. Eredményeink szerint a klán kultúrán túl a hierarchikus kultúrátípus az, amely leginkább kedvez az OCB-nek. Ennek oka lehet az, hogy az adhocrácia kultúrát – hasonlóan a klán kultúrához – a befelé fordulás és stabilitás jellemzi, fontos értékek a megbízhatóság és kiszámíthatóság (Cameron–Quinn, 2006; Burchell 2007), ami erősítheti az udvarias, segítőkész, készséges és lelkiismeretes magatartást.

Következtetések

A szervezeti polgár magatartással kapcsolatos hazai kutatási eredményeink csak részben támasztották alá a témában végzett korábbi vizsgálatok tapasztalatit.

A válaszadó neme tekintetében megállapítottuk, hogy az OCB mind az öt dimenziója a nők körében erősebb, így az első hipotézisünk „a” részét – miszerint az alturizmus és a polgári erény a nőknél, a sportszerűség a férfiaknál magasabb, az udvariasság és a lelkiismeretesség pedig nincs kapcsolatban az válaszadó nemével – nem tudtuk igazolni. Ugyancsak nem tudtuk bizonyítani az első hipotézisünk „b” részét és a második hipotézisünket sem, ugyanis az idősebb korosztály tekintetében nem erősebbek az OCB dimenziói, de a magasabb fizetés sincs összefüggésben vele. A szervezetnél eltöltött időre és az észlelt kultúrátípussal való összefüggésre vonatkozó előzetes alapfeltételezéseink részben nyertek bizonyítást. A szervezetnél eltöltött hosszabb idő mintánkban nem a polgári erény dimenzióját, hanem a sportszerűséget erősíti fel (az alturizmus, az udvariasság és a lelkiismeretesség valóban nem hozható kapcsolatba az OCB-vel), a kultúrátípusok esetében pedig – a klán kultúrán túl – a hierarchia kultúra is viszonylag erősen korrelál a szervezeti polgár magatartással. Az első hipotézisünk „c” részét viszont teljes mértéken alátámasztotta primer felmerésünk, a felsőfokú iskolai végzettséggel rendelkezők körében jellemzőbb az OCB.

Kutatási eredményeink arra utalnak, hogy a szervezeti polgár magatartással kapcsolatos nemzetközi vizsgálati eredmények nem ültethetőek át a magyar gyakorlatra, szükség lenne tehát az OCB hazai környezetben történő, e tanulmány kereteit jóval meghaladó, átfogóbb elemzésére. Különösen lényeges lenne ez azért is, mert – ahogyan arra a fentiekben utaltunk – a szervezeti polgár magatartás és a munkavállalói elkötelezettség között erős kapcsolat mutatható ki. Érdeemes lenne a személyiségvonásokkal és további szervezeti jellemzőkkel (lásd: 1. táblázat) összevetni a szervezeti polgár magatartás dimenzióit, valamint ágazat-specifikus vizsgálatokra is szükség lenne.

A kutatás azt is bizonyította, hogy a minta nagyságától, összetételétől, földrajzi helyzetétől és a vizsgálatba bevont szervezettől függően is eltérőek lehetnek az eredmények. Az ilyen típusú vizsgálatok ezért a szervezetek szintjén hasznosulhatnak leginkább. A jó munkaerő megtartása és a tevékenység eredményességének javítása is igényli a szervezeti polgár magatartás kialakítását, fokozását. A vezetésnek egy ilyen vizsgálat eredménye lehetőséget biztosít arra, hogy megállapítsák, mely területeken és milyen célcsoportoknál van szükség a szervezeti polgár magatartás erősítésére, illetve kidolgozzák az ehhez leghatékonyabb ösztönzési rendszert.

Kutatásunk korlátjának tekinthető a mintavételhez használt alapsokaság (az Eszterházy Károly Egyetem Gazdaság- és Társadalomtudományi Karának hallgatói), valamint az alacsony elemszám egy-egy válaszadói csoportban (mindössze 23 fő tartozik a baby boomer generációhoz, s csak 11 fő alapfokú iskolai végzettséggel rendelkező került a mintába).

Köszönetnyilvánítás



A kutatás az Emberi Erőforrások Minisztériuma támogatásával, a Nemzet Fiatal Tehetségeiért Ösztöndíj NTP-NFTÖ-19 kódszámú pályázati program keretében valósult meg.

Irodalomjegyzék:

- Allen, D – Jang, S. (2018): Gender and Organizational Citizenship Behavior. In: The Oxford Handbook of Organizational Citizenship Behavior (eds.) Philip M. Podsakoff, Scott B. Mackenzie and Nathan P. Podsakoff. Oxford University Press. pp. 1-34.
- Barsulai, S. – Makopondo, R. - Fwaya, E. (2019): The effect of organizational citizenship behavior on employee productivity in star rated hotel in Kenya. *European Journal of Hospitality and Tourism Research*. 7(1). pp.1-8.
- Burchell, R. –Saele, C. (2007): Organizational cultural diagnosis: Merits of employing the Competing Values Framework (CVF) in conjunction with shared values profiling. Sydney Australian and New Zealand Academy of Management. <https://www.anzam.org/wp-content/uploads/pdf/manager/1787_BURCHELLNOEL_428.PDF> (accessed 29 August 2019).
- Cameron, K. S. – Quinn, R. E. (2006): Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the competing values framework. San Francisco: The Jossey-Bass Business & Management Series.
- Cohen, A. – Vigoda, E. (2000): Do good citizens make good organizational citizens? *Administration and Society*. 32(1). pp. 596–624.
- Dastyari, A. – Shahabi, M. (2014): Organizational Citizenship Behavior, Customers Loyalty and Quality of Services: A Study of Iranian service organization. *International Journal of Management Academy*. 2(4). pp. 45-52.
- DiPaola, M. – Tschannen-Moran, M. (2001): Organizational citizenship behavior in schools and its relationship to school climate. *Journal of School Leadership*. 11(5). pp. 424–447.
- Elanain, H. A. (2007): Relationship between Personality and Organizational Citizenship Behavior: Does Personality Influence Employee Citizenship? *International Review of Business Research Papers*. 3(4). pp. 31-43.
- Eskandar H. (2015): Organizational Citizenship Behavior and Reducing Office Employee Corruption. *International Journal of Economics and Management Sciences*. 4(9). pp. 83-287.
- Gyekye, S. – Haybatollahi, M. (2015): Organizational citizenship behaviour", *International Journal of Organizational Analysis*. 23(2) pp. 285-301.
- Halbesleben, J. – Bellairs, T. (2016): What Are the Motives for Employees to Exhibit Citizenship Behavior? *Oxford Handbooks Online*.
- Hasani, K. - Boroujerdi, S. S. – Sheikhesmaeili S. (2013): The effect of organizational citizenship behavior on organizational commitment. *Global Business Perspectives*. 1(4). pp. 452 – 470.

- Hossam M. – Abu Elanain (2008): An investigation of relationship of openness to experience and OCB. *Journal of Academy of Business*. 13. pp. 72-78.
- 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). pp. 822-828.
- Jafari, P. – Bidarian, S. (2012): The Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 47. pp. 1815-1820.
- Kegans, L. – Hammond, H. – McCamey, R. (2012): Organizational citizenship behavior and work experience. *Hospital Topics*. 90(3). pp. 74-81.
- Khaleh, L. A. – Naji S. (2016): The relationship between organizational commitment components and organizational citizenship behavior in nursing staff. *International Journal of Medical Research & Health Sciences*. 5(5). pp. 173-179.
- Kim, Y. – Van Dyne, L. – Kamdar, D. – Johnson, R. (2013): Why and when do motives matter? An integrative model of motives, role cognitions, and social support as predictors of OCB. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 121(2). pp. 231-245.
- Kumar, K. – Bakhshi, A. – Rani, E. (2009): Linking the 'big five' personality domains to organizational citizenship behavior. *International Journal of Psychological Studies*. 1(2). pp. 73–81.
- Kumaria, P. – Thapliyal, S. (2018): Studying the Impact of Organizational Citizenship Behavior on Organizational Effectiveness. *International Academic Journal of Organizational Behavior and Human Resource Management*. 4(1). pp. 9-21.
- Lambert, E.G. – Pasupuleti, S. – Cluse-Tolar, T. – Jennings, M. – Baker, D. (2006): The impact of work-family conflict on social work and human service worker job satisfaction and organizational commitment: An exploratory study, *Administration in Social Work*. 30 (3). pp. 55–74.
- LePine, J. – Erez, A. – Johnson, D. (2002): The nature and dimensionality of organizational citizenship behavior: A critical review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*. 87(1). pp. 52-65.
- Lian, L. K. – Tui, L. G. (2012): Leadership Styles and Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Effect of Subordinates' Competence and Downward Influence Tactics. *Journal of Applied Business and Economics*. 13(2). pp. 59-96.
- Li, N. – Crant, M. – Liang, J. (2010): The Role of Proactive Personality in Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior: A Relational Perspective. *Journal of Applied Psychology*. 95(2). pp. 395-404.
- Nadiri, H. – Tanova, C. (2010): An investigation of the role of justice in turnover intentions, job satisfaction, and organizational citizenship behavior in hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*. 29(1). pp. 33-41.
- Nohe, C. – Hertel, G. (2010): Transformational Leadership and Organizational Citizenship Behavior: A Meta-Analytic Test of Underlying Mechanisms. *Frontiers in Psychology*. 8, article 1364.
- Majed, S. – Mufti, S. – Nazir, N. A. (2018): Personality traits and organizational citizenship behavior. *International Journal of Advance and Innovative Research*. 4(5). pp. 304-308.
- Meyer, J. – Hecht, T. – Gill, H. – Toplonytsky, L. (2010): Person–organization (culture) fit and employee commitment under conditions of organizational change: A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior*. 76(3). pp. 458-473.
- Miao, R. T. (2011): Perceived Organizational Support, Job Satisfaction, Task Performance and Organizational Citizenship Behavior in China. *Journal of Behavioral and Applied Management*. 12(2). pp. 105-127.
- Mowday, R. – Steers, R. – Porter, L. (1979): The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*. 14(2), pp. 224–247.
- Mohanty, J. – Rath, B. (2012): Influence of organizational culture on organizational citizenship behavior: A three-sector study. *Global Journal of Business Research*. 6(1). pp. 65-76.
- Moon, H. – Hollenbeck, J. R. – Humphrey, S. E. – Maue, B. (2003): The tripartite model of neuroticism and the suppression of depression and anxiety within an escalation of commitment dilemma. *Journal of Personality*. 71(2). pp. 347-368.
- Moorman, R. H. (1991): Citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology*. 76(6). pp. 845-855.
- Neuman, G. A. – Kickul, J. R. (1998): Organizational citizenship behaviors: Achievement orientation and personality. *Journal of Business and Psychology*. 13(2). pp. 263– 279.

- Shin, Y. (2012): CEO Ethical Leadership, Ethical Climate, Climate Strength, and Collective Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Business Ethics*. 108(3). pp. 299–312.
- Sivapragasam, P. – Raya, R. P. (2018): HRM and employee engagement link: mediating role of employee well-being. *Global Business Review*. 19(1). pp. 147–161.
- Suwibawa, A. – Agung, A. P. – Sapta, K. S. (2018): Effect of Organizational Culture and Organizational Commitment to Employee Performance through Organizational Citizenship Behavior (OCB) as Intervening Variables (Study on Bappeda Litbang Provinsi Bali). *International Journal of Contemporary Research and Review*. 8(9). pp. 20997-21013.
- Podsakoff, P.M. – Mackenzie, S.B. – Moorman, R. H. – Fetter, R. (1990): Transformational leader behaviors and their effects on followers trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behavior. *Leadership Quarterly*. 1:pp. 107-142.
- Rahman, A. – Chowdhuri, MB. B. (2018): Effect of employee compensation on organizational citizenship behavior (OCB): A study on private commercial bank in Bangladesh. *Journal of Economics, Commerce and Management*. 6(5). pp. 848-863.
- Rajabbaigy, M. – Faridi, M. – Mohammadpour, M. (2014): Determinants of Organizational Citizenship Behavior; a Study in a Research and Educational Organization in Iran. *Reef Resources Assessment and Management Technical Paper*. 40(3). pp. 219-228
- Organ, D.W. (1988): *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Organ, D. W. – Ryan, K. (1995): A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*. 48, pp. 776–801.
- Organ, D. (2016): *The Motivational Basis of Organizational Citizenship Behavior*. In: B. Shaw and L. Cummings (eds.) *Research in Organizational Behavior*, 1st ed. Greenwich, CT: JAI Press. pp. 43-72.
- Ranjbar, M. – Zamani, H. – Amiri, N. (2014): *The Study on Relationship between Organizational Citizenship Behavior and Organizational Productivity*. International Conference on Arts, Economics and Management (ICAEM'14) March 22-23, 2014 Dubai (UAE).
- Singh, A.K. – Singh, A.P. (2009): Does personality predict organizational citizenship behavior among managerial personnel? *Journal of the Indian Academy of Applied Psychology*. 35(2). pp. 291–298.
- Szabó Zsolt Péter – Czibor Andrea – Restás Péter – Szászvári Karina – Ágoston Viktória – Héger Nóra Zsuzsanna – Krasz, Katalin (2018a): *Jó katonák vagy jó szervezetek? A szervezeti polgár viselkedés empirikus vizsgálata magyar munkavállalók körében*. Taylor: *Gazdálkodás- és Szervezéstudományi Folyóirat: A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei*. 10(2). 35-43. o.
- Szabó Zsolt Péter – Czibor Andrea – Restás Péter – Szászvári Karina – Ágoston Viktória – Héger Nóra Zsuzsanna – Krasz, Katalin (2018b): *A szervezeti együttműködés kutatása. Kiből és miért lesz jó szervezeti polgár?* *Alkalmazott pszichológia* 18(3). 69-96. o.
- Várfi, N. – Nawangsari, L. C. (2019): Impact of Human Resource Management Practices: Factors Influencing Organizational Citizenship Behaviour at Kelapa Gading Mall. *International Journal of Scientific and Research Publications*. 9(2). pp. 220-229.
- Williams, L. – Anderson, S. (1991): Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship Behavior and In-Role Behavior. *Journal of Management*. 17(3). pp. 601-617.