

JÓ KATONÁK VAGY JÓ SZERVEZETEK?
A SZERVEZETI POLGÁR VISELKEDÉS EMPIRIKUS VIZSGÁLATA
MAGYAR MUNKAVÁLLALÓK KÖRÉBEN

*GOOD SOLDIERS OR GOOD ORGANIZATIONS?
ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR AMONG
HUNGARIAN EMPLOYEES*

SZABÓ ZSOLT PÉTER egyetemi adjunktus

ELTE PPK Szociálpszichológia Tanszék

CZIBOR ANDREA egyetemi adjunktus

PTE BTK Pszichológia Intézet

RESTÁS PÉTER egyetemi adjunktus

PTE BTK Pszichológia Intézet

SZÁSZVÁRI KARINA főiskolai docens

Budapesti Gazdasági Egyetem Külkereskedelmi Kar

ÁGOSTON VIKTÓRIA egyetemi hallgató

BME GTK Ergonómia és Pszichológia Tanszék

HÉGER NÓRA ZSUZSANNA tanácsadó, tréner

GROW Csoport

KRASZ KATALIN egyetemi adjunktus

BME GTK Ergonómia és Pszichológia Tanszék

ABSTRACT

The present studies examined the evaluation of supervisors, perceived organizational culture, perceived organizational corruption, and perceived organizational justice as predictors of organizational citizenship behaviors (OCBs). Almost 1500 Hungarian working adults took part in the present studies. The results showed that the evaluation of supervisors, perceived organizational culture, perceived organizational corruption, and perceived organizational justice are all significant predictors of extra-role behaviors. The mediation analyses also showed that the relationship between these predictors and OCBs is mediated by job satisfaction, organizational commitment, and organizational identification. It seems to be true that good organizations “produce” good soldiers. The study’s implication for theory and research were discussed, its limitations were identified.

1. A szervezeti polgár viselkedés (OCB)

A szervezeti polgár viselkedés (Organizational Citizenship Behavior, OCB) olyan formális szerepen túli munkavállalói viselkedéseket takar, amelyek elvégzése nem kötelező, elmaradása nem büntethető, ugyanakkor a szervezet hatékonyságát növelik, a

szervezet számára kívánatosak (Organ 1988). Ilyen például a munkájukban megakadó munkatársak segítése, vagy éppen a szervezeti szabályok, normák, eljárások betartása még akkor is, ha azt senki sem ellenőrzi. A szervezeti polgár viselkedések kutatása elsősorban azért érdekes, mert empirikusan bizonyított, hogy az OCB-k végrehajtása a szervezet szempontjából előnyös. Az OCB pozitív kapcsolatban van a szervezeti produktivitással, az alacsonyabb működési költségekkel és az ügyfél elégedettség-gel (Podsakoff, Whiting, Podsakoff, Blume, 2009). Chun, Shin, Choi és Kim (2013) vizsgálatában az OCB pozitív kapcsolatban állt a szervezetek objektíven lemért pénzügyi teljesítményével. A szervezeti polgár viselkedéssel kapcsolatban egy fontos kérdés, hogy milyen tényezők váltják ki az ilyen típusú viselkedéseket. Podsakoff, MacKenzie, Paine és Bachrach (2000) négy nagyobb csoportba sorolta a lehetséges okokat: a munkatársak egyéni jellemzői, a feladat jellegzetességei; a szervezet jellegzetességei; a vezetői viselkedések. Annak ellenére, hogy viszonylag sok kutatás vonatkozik az OCB és a személyiségtulajdonságok kapcsolatára, mégis úgy tűnik, hogy az OCB háttérében inkább a szervezeti jellegzetességek, és főleg a vezetők viselkedése, állnak (Podsakoff és mtsai, 2000). A nemzetközi szakirodalom kiemeli a szervezeti elköteleződés, a szervezeti azonosulás, a szervezeti igazságosság, a szervezeti kultúra, valamint a vezetők viselkedésének a fontosságát az OCB megjelenésében (Podsakoff és mtsai 2000). Mi, négy nagyobb magyar munkavállalói mintán végzett kutatásban arra voltunk kíváncsiak, hogy milyen módon befolyásolják a szervezeti működést mérő változók az OCB megjelenését vagy éppen elmaradását. Az első vizsgálatban a szervezet vezetőinek szubjektív megítélése és az OCB közti kapcsolatot elemeztük. A második vizsgálatban a szervezet vezetőinek szubjektív megítélése mellé beemeltük további magyarázó változóként az észlelt szervezeti kultúrát. A harmadik és a negyedik vizsgálatban a szervezeti kultúra két aspektusának – az észlelt szervezeti korrupciónak és az észlelt szervezeti igazságosságának – az OCB-re gyakorolt hatását vizsgáltuk. Feltételezésünk szerint a szervezeti polgár viselkedés megjelenése erősen függ a szervezet jellemzőitől: ott, ahol a munkavállalók a vezetőket pozitívan értékelik, a szervezeti kultúrát kooperatívnak észlelik, és a szervezetet igazságosnak tartják, valamint úgy vélik, hogy a korrupció nem jellemző a szervezet működésére.

2. A vezetők megítélése és az OCB kapcsolata

2.1. Módszer

2.1.1. Résztvevők és eljárás

A vizsgálatban 667 magyar munkavállaló vett részt (243 férfi, 424 nő), többségében fiatal felnőttek (493 fő 18–39 éves kor között). A vizsgálatban való részvétel feltétele volt, hogy a vizsgálati személyeknek 18 évesnél idősebbnek kellett lenniük, és legalább napi 4 órás munkaidőben kellett dolgozniuk. A vizsgálat anonim és önkéntes volt, a részvételért nem járt jutalmazás. A vizsgálat rendelkezik kutatás-etikai engedéllyel.

2.1.2. A vizsgálatban használt mérőeszközök

A vizsgálat során Williams és Anderson (1991) 14 állításos kérdőívvel mértük a szervezeti polgár viselkedést ($\alpha = .82$; pl. „Segítek azoknak, akik túlságosan leterheltek”). A 14 állításra adott válaszokat átlagoltuk, így képezve egy OCB pontszámot. A továbbiakban minden skála esetében így jártunk el. A munkával való elégedettséget 3 állítással mértük ($\alpha = .83$; pl. „Összességében nagyon elégedett vagyok a munkámmal”). A vizsgálati személyeket 10 állítás segítségével kértük arra, hogy értékeljék a szervezet vezetőit, valamint a saját közvetlen vezetőjüket ($\alpha = .95$; pl. „A szervezet vezetői/ A közvetlen vezetőm hozzáértő”).

2.2. Hipotézis

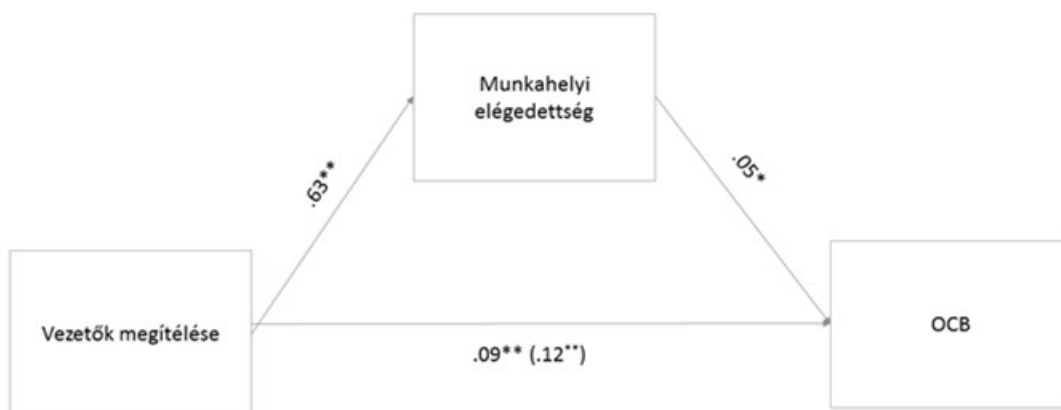
A vizsgálat hipotézise az volt, hogy a vezetők pozitív megítélése közvetlenül, valamint közvetve a munkával való elégedettségen keresztül az OCB megjelenéséhez fog vezetni.

2.3. Eredmények és megvitatás

Elsőként korrelációs elemzést végeztünk el. A vezetők pozitív megítélése pozitívan korrelált mind az OCB-vel ($r = .25^{**}$, $p < .01$), mind a munkával való elégedettséggel ($r = .60^{**}$, $p < .01$). Az OCB és a munkával való elégedettség között szintén pozitív korreláció volt ($r = .23^{**}$, $p < .01$). Annak érdekében, hogy a közvetett hatásra vonatkozó hipotézisünket tesztelni tudjuk Hayes (2013) PROCESS Macroját használtuk (Modell 4, 5000 bootstrap mintavétel). A teljes modell szignifikáns volt ($F_{2, 658} = 25.70$, $p < .01$), és az OCB-ben lévő variancia 7,3%-át magyarázta. A vezetők megítélésének szignifikáns hatása volt az OCB megjelenésére ($b = .1214$, $SE = .0181$, $t = 6.7185$, $p < .01$, $95\%CI = .0859, .1569$). A munkával való elégedettség, mint mediátor változó részben közvetítette a vezetők megítélésének a hatását az OCB-re ($95\%CI = .0002, .0662$), de a vezetők megítélése a mediátor beemelésével továbbra is szignifikáns prediktor maradt ($b = .0884$, $SE = .0225$, $t = 3.9218$, $p < .01$, $95\%CI = .0441, .1327$). A mediációs elemzés eredményeit az 1. számú ábra grafikusán is bemutatja.

1. ábra: A vezetők előnyös megítélése és az OCB közti kapcsolat. Mediátor változó: Munkahelyi elégedettség (Vizsgálat 1, saját szerkesztés)

Diagram 1.: The relationship between the evaluation of the supervisors and OCB. Mediator variable: Job satisfaction



Eredményeink szerint a vezetők előnyös megítélése pozitív kapcsolatban van az OCB megjelenésével. Ezt a hatást részben az magyarázza, hogy a vezetők előnyös megítélése növeli a munkával való elégedettséget, és a munkával való elégedettség pedig az OCB-t. Mivel az első vizsgálatban nem túl erős hatásokat találtunk, így a második vizsgálatban bővítettük a vizsgált magyarázó változók körét, az észlelt szervezeti kultúrával, a szervezeti elköteleződéssel és a szervezeti azonosulással.

3. A vezetők megítélése, az észlelt szervezeti kultúra és az OCB kapcsolata

3.1. Módszer

3.1.1. Résztvevők és eljárás

A vizsgálatban 256 magyar munkavállaló vett részt (108 férfi, 148 nő), az átlagos életkoruk 37.12 volt ($SD = 11.99$). A vizsgálatban való részvétel feltételei és a vizsgálati eljárás is megegyezett az első vizsgálattal.

3.1.2. A vizsgálatban használt mérőeszközök

A szervezeti polgár viselkedést ($\alpha = .77$) és a vezetők megítélését ugyanúgy mértük, mint az első vizsgálatban ($\alpha = .88$). Az észlelt szervezeti kultúrát Cameron és Quinn (1999) OCAI kérdőívével mértük. A kérdőív négy 0 és 100 pont közti értéket ad, amelyek azt mutatják meg, hogy a vizsgálati személy mennyire érzékeli a jelenlegi munkahelyét Klán, Adhokrácia, Piac vagy éppen Hierarchia kultúrának. A Klán kultúrára elsősorban az együttműködés, az Adhokráciára a kreativitás, a Piac kultúrára a versengés, a Hierarchiára pedig a szabályozottság jellemző (Cameron, Quinn 1999). A munkával való elégedettséget Spector (1994) munkahelyi elégedettség kérdőívének egy rövidített 24 állításos verziójával mértük ($\alpha = .89$; pl. „Elégedett vagyok a fizetésemelési esélyeimmel”). A szervezeti elköteleződést és a szervezeti azonosulást 1-1 állítással mértük.

3.2. Hipotézis

A vizsgálat első hipotézise az volt, hogy a vezetők pozitív megítélése közvetlenül, valamint közvetve a munkával való elégedettségen, a szervezet elköteleződésén és a szervezeti azonosuláson keresztül az OCB megjelenéséhez fog vezetni. A vizsgálat második hipotézise szerint a családias jellegű Klán kultúrában valószínűbben jelenik meg az OCB, mint a többi kultúra típusban.

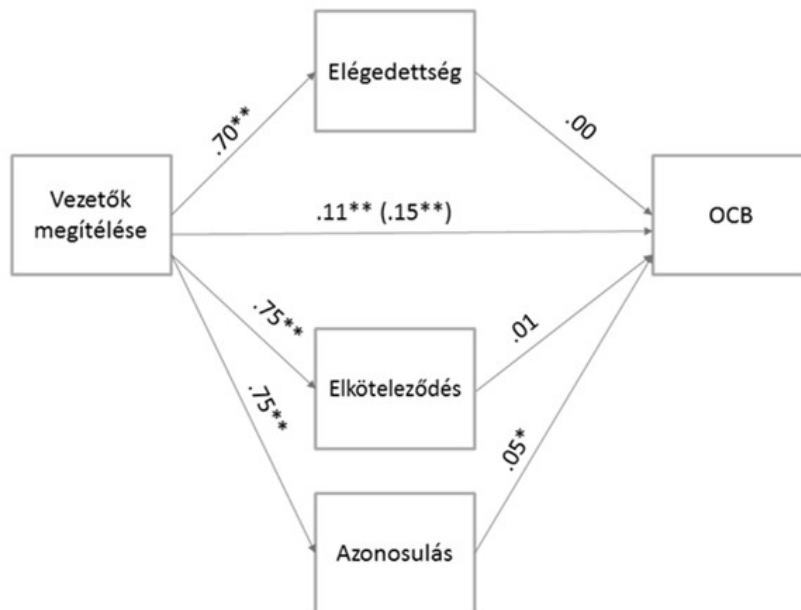
3.3. Eredmények és megvitatás

Az első hipotézis tesztelése érdekében elsőként korrelációs elemzést végeztünk. A vezetők előnyös megítélése pozitív kapcsolatban állt az OCB-vel ($r = .35, p < .01$), a munkával való elégedettséggel ($r = .70, p < .01$), a szervezeti elköteleződéssel ($r = .44, p < .01$), valamint a szervezeti azonosulással ($r = .49, p < .01$). Az OCB szintén pozitív kapcsolatban állt a munkával való elégedettséggel ($r = .28, p < .01$), a szervezeti elköteleződéssel ($r = .23, p < .01$), valamint a szervezeti azonosulással ($r = .30, p < .01$). A mediátor változók hatásának vizsgálatára az első vizsgálatban már bemutatott módszert használtuk (PROCESS Macro, Modell 4, 5000 bootstrap mintavétel). A teljes modell szignifikáns volt ($F_{4, 251} = 10.71, p < .01$), és az OCB-ben lévő variancia 14.6%-át magyarázta. A vezetők megítélésének szignifikáns hatása

volt az OCB megjelenésére ($b = .1544$, $SE = .0260$, $t = 5.9417$, $p < .01$, $95\%CI = .1033, .2056$). A mediátor változók közül a szervezeti azonosulás közvetítette részlegesen a vezetők pozitív megítélésének hatását az OCB-re ($95\%CI = .0033, .0693$), de a vezetők megítélése szignifikáns prediktor maradt a mediátor változó beemelését követően is ($b = .1136$, $SE = .0372$, $t = 3.0519$, $p < .01$, $95\%CI = .0403, .1869$). A mediációs elemzés eredményeit a 2. számú ábra grafikusán is bemutatja.

**2. ábra: A vezetők előnyös megítélése és az OCB közti kapcsolat.
Mediátor változók: Munkahelyi elégedettség, Szervezeti elköteleződés,
Szervezeti azonosulás (Vizsgálat 2, saját szerkesztés)**

**Diagram 2.: The relationship between the evaluation of the supervisors and OCB.
Mediator variables: Job satisfaction, Organizational commitment, Organizational identification**



A második hipotézis tesztelése érdekében megnéztük a kapcsolatot az OCB megjelenése és az egyes szervezeti kultúra típusok között. A Klán kultúrán kapott pontszám pozitívan korrelált az OCB-vel ($r = .26^{**}$, $p < .01$). A Piac kultúrán kapott pontszám negatívan korrelált az OCB-vel ($r = -.16^{**}$, $p < .01$). Az Adhokrácia és a Hierarchia kultúrán kapott pontszámok nem álltak kapcsolatban az OCB-vel.

Az eredmények alapján látható, hogy a vezetők pozitív megítélése az OCB megjelenéséhez vezetett, valamint hogy a Klán típusú szervezeti kultúrákban gyakrabban jelent meg az OCB, mint a többi kultúra típusban. A harmadik vizsgálatban a szervezeti kultúra egyik aspektusának, az észlelt szervezeti korrupciónak a hatását néztük meg az OCB megjelenésére.

4. Az észlelt szervezeti korrupció és az OCB kapcsolata

4.1. Módszer

4.1.1. Résztvevők és eljárás

A vizsgálatban 301 magyar munkavállaló vett részt, akik közül 87 férfi volt és 210 nő. A vizsgálati személyek 20 és 64 éves életkor között helyezkedtek el ($M_{\text{ÉLETKOR}} = 39.08$, $SD = 11.84$). A vizsgálatban való részvétel feltételei és a vizsgálati eljárás is megegyezett az első két vizsgálatéval.

4.1.2. A vizsgálatban használt mérőeszközök

A szervezeti polgár viselkedést ($\alpha = .75$) ugyanúgy mértük, mint az első vizsgálatban. Az észlelt szervezeti korrupciót Zheng, Liu, Huang és Tan (2016) kérdőívének egy rövidített, 8 állításos verziójával mértük ($\alpha = .87$; pl. „A korrupció komoly problémát jelent a jelenlegi munkahelyemen”). A munkával való elégedettséget, a szervezeti elköteleződést és a szervezeti azonosulást 1-1 állítással mértük.

4.2. Hipotézis

A vizsgálat hipotézise az volt, hogy az észlelt szervezeti korrupció közvetlenül, valamint közvetve a munkával való elégedettségen, a szervezeti elköteleződésen és a szervezeti azonosuláson keresztül az OCB elmaradásához fog vezetni.

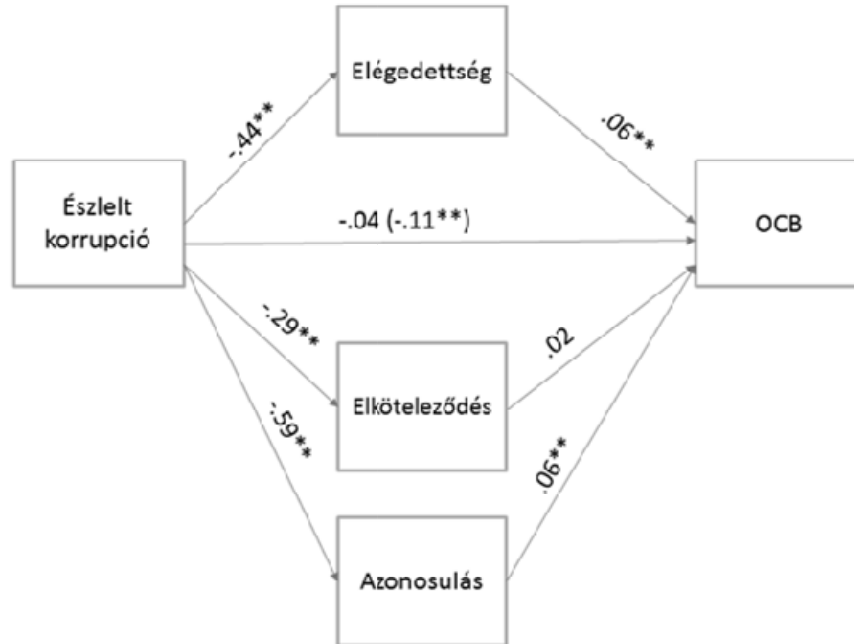
4.3. Eredmények és megvitatás

A korrelációs elemzés szerint az észlelt szervezeti korrupció negatív kapcsolatban áll az OCB-vel ($r = -.26$, $p < .01$), a munkával való elégedettséggel ($r = -.32$, $p < .01$), a szervezeti elköteleződéssel ($r = -.17$, $p < .01$) és a szervezeti azonosulással ($r = -.36$, $p < .01$). A mediátor változók hatásának vizsgálatára az első két vizsgálatban már bemutatott módszert használtuk (PROCESS Macro, Modell 4, 5000 bootstrap mintavétel). A teljes modell szignifikáns volt ($F_{4, 288} = 18.72$, $p < .01$), és az OCB-ben lévő variancia 20.6%-át magyarázta. Az észlelt szervezeti korrupciónak szignifikáns negatív hatása volt az OCB megjelenésére ($b = -.1097$, $SE = .0239$, $t = -4.5852$, $p < .01$, $95\%CI = -.1568, -.0626$). A mediátor változók közül a munkával való elégedettség ($95\%CI = -.0531, -.0089$) és a szervezeti azonosulás ($95\%CI = -.0660, -.0157$) teljes egészében közvetítette az észlelt szervezeti korrupció hatását az OCB megjelenésére. A mediációs elemzés eredményeit az 3. számú ábra grafikusán is bemutatja.

Az eredmények alapján elmondható, hogy az észlelt szervezeti korrupció kevesebb OCB-hez vezet, amit az okoz, hogy az észlelt szervezeti korrupció csökkenti a munkával való elégedettséget és a szervezeti azonosulást. A negyedik vizsgálatban az észlelt szervezeti igazságosságnak a hatását néztük meg az OCB megjelenésére.

3. ábra: Az észlelt szervezeti korrupció és az OCB közti kapcsolat.
 Mediátor változók: Munkahelyi elégedettség, Szervezeti elköteleződés,
 Szervezeti azonosulás (Vizsgálat 3, saját szerkesztés)

Diagram 3.: The relationship between perceived organizational corruption and OCB.
 Mediator variables: Job satisfaction, Organizational commitment, Organizational identification



5. Az észlelt szervezeti igazságosság és az OCB kapcsolata

5.1. Módszer

5.1.1. Résztvevők és eljárás

A vizsgálatban 248 magyar munkavállaló vett részt, akik közül 97 férfi volt és 151 nő. A vizsgálati személyek életkora 21 és 63 év között volt ($M_{\text{ÉLETKOR}} = 35.98$, $SD = 11.22$). A vizsgálati eljárás megegyezett az első három vizsgálatával.

5.1.2. A vizsgálatban használt mérőeszközök

Ebben a vizsgálatban a szervezeti polgár viselkedést Konovsky és Organ (1996) kérdőívének egy rövidített, 24 állításos verziójával mértük ($\alpha = .87$; pl. „Szívesen segítem az új dolgozókat a tájékozódásban, akkor is, ha ez nem a feladatom”). A szervezeti igazságosságot Niehoff és Moorman (1993) 19 állításos kérdőívével mértük ($\alpha = .95$; pl. „A munkarendem igazságosnak találom”). Az érzelmi elköteleződést Meyer és Allen (1991) 8 állításos kérdőívével mértük ($\alpha = .90$; pl. „A magaménak érzem ennek a szervezetnek a problémáit”).

5.2. Hipotézis

A vizsgálat hipotézise az volt, hogy az észlelt szervezeti igazságosság közvetlenül, valamint közvetve az érzelmi elköteleződésen keresztül az OCB megjelenéséhez fog vezetni.

5.3. Eredmények és megvitatás

Az észlelt szervezeti igazságosság mind az OCB-vel ($r = .34, p < .01$), mind az érzelmi elköteleződéssel ($r = .51, p < .01$) pozitív kapcsolatban van. A mediációs elemzés azt mutatja, hogy az érzelmi elköteleződés (95%CI = .1113, .2059) teljes egészében mediálja az észlelt szervezeti igazságosság hatását az OCB-re. A teljes modell szignifikáns volt ($F_{2, 245} = 43.40, p < .01$), és az OCB-ben megjelenő variancia 26.2%-át magyarázta. Az észlelt szervezeti igazságoságnak pozitív hatása volt az OCB megjelenésére ($b = .1724, SE = .0309, t = 5.5800, p < .01, 95\%CI = .1115, .2332$). Az érzelmi elköteleződés beemelésével ez a kapcsolat nem szignifikánsá vált. A mediációs elemzés eredményeit az 4. számú ábra grafikusán is bemutatja.

**4. ábra: Az észlelt szervezeti igazságosság és az OCB közti kapcsolat.
Mediátor változók: Érzelmi elköteleződés (Vizsgálat 4, saját szerkesztés)**

**Diagram 4.: The relationship between perceived organizational justice and OCB.
Mediator variable: Affective organizational commitment.**



A vizsgálat legfontosabb eredménye az volt, hogy az észlelt szervezeti igazságosság növeli a szervezet iránti érzelmi elköteleződést, a szervezet iránti elköteleződés pedig növeli az OCB megjelenésének gyakoriságát.

6. A kutatási eredmények összefoglalása

Kutatásaink során, Magyarországon elsőként vizsgáltuk a szervezeti polgár viselkedés háttérében meghúzódó tényezőket szisztematikusan. A mintegy 1500 magyar munkavállalóval zajló empirikus mérések legfontosabb eredménye az volt, hogy a szervezeti működés bizonyos aspektusai határozottan befolyásolják az OCB megjelenését vagy éppen elmaradását. A vezetők pozitív megítélése, az észlelt szervezeti kultúra, az észlelt szervezeti korrupció és az észlelt szervezeti igazságosság elsősorban úgy hat, hogy változtatja a munkavállalók munkával való elégedettségét, szervezet iránti elköteleződését és szervezeti azonosulását. Eredményeink szerint a szervezeti működés erősen befolyásolja a szervezeti polgár viselkedés megjelenését: azokat a szervezeteket, ahol a vezetők *jól* működnek, a szervezet a kooperációra épül, a szervezet igazságos és

a korrupció nem jellemző a szervezet mindennapjaira, a munkavállalók a szervezeti polgár viselkedéssel *jutalmazták meg*. Ez azért nagyon fontos, mert a szervezeti polgár viselkedés pozitív hatással van a szervezet hatékony működésére. Mint minden kutatásnak, természetesen a mi kutatásunknak is több korlátja van. Ezek közül kiemelnénk azt a tényt, hogy a kutatás önbeszámoló, kérdőíves módszeren alapult, így egyrészt ki van téve a munkavállaló észlelési torzításainak, másrészt a változók közti oksági kapcsolatokat csak feltételezhetjük, igazolni nem tudjuk.

FELHASZNÁLT IRODALOM

- Cameron, K. S., Quinn, R. E. (1999): Diagnosing and changing organizational culture. Massachusetts, MA: Addison-Wesley.
- 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 (pp. 853–877).
- Hayes, A. F. (2013): Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach. New York, NY: The Guilford Press.
- Konovsky, M. A., Organ, D. W. (1996): Dispositional and contextual determinants of organizational citizenship behavior, *Journal of Organizational Behavior*, 17, 3 (pp. 253–266).
- Meyer, J. P., Allen, N. J. (1991): A three-component conceptualization of organizational commitment, *Human Resource Management Review*, 1, 1 (pp. 61–89).
- Niehoff, B. P., Moorman, R. H. (1993): Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior, *The Academy of Management Journal*, 36, 3 (pp. 527–556).
- Organ, D. W. (1988): Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome. Lexington, MA: Lexington.
- 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 (pp. 513–563).
- 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 (pp. 122–141.)
- Spector, P. E. (1994): Job Satisfaction Survey. Letöltve innen (2017. 05. 21): <http://chuma.cas.usf.edu/~spector/scales/jsspag.html>
- 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 (pp. 601–617).
- Zheng, W. W., Liu, L., Huang, Z. W., Tan, X. Y. (2016): Life satisfaction as a buffer of the relationship between corruption perception and political participation, *Social Indicators Research* (pp. 1–17).