

# A SZERVEZETI POLGÁR MAGATARTÁS ÉS AZ ÉSZLELT SZERVEZETI KULTÚRA ÖSSZEFÜGGÉSEI A KÖZ- ÉS A VERSENYSZFÉRA MUNKAVÁLLALÓINAK KÖRÉBEN

## CORRELATION BETWEEN ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOUR AND PERCEIVED ORGANIZATIONAL CULTURE AMONG PUBLIC AND PRIVATE SECTOR EMPLOYEES

A tanulmány célja feltárni, hogy a közszférában és a versenyszférában dolgozó munkavállalók által észlelt szervezeti kultúra, valamint az általuk tanúsított szervezeti polgár magatartás között van-e statisztikailag kimutatható kapcsolat. Ennek érdekében a szerzők kérdőíves megkérdezést alkalmaztak, kényelmi mintán történt a tesztelés. Az összesen 410 értékelhető válaszv beérkezését követően nem-paraméteres statisztikai próbák segítségével elemezték az adatokat. Az eredmények alapján megállítható, hogy a magánszférában dolgozó válaszadók körében mind a négy észlelt kultúrátípus jellegzetességei, az állami szektorban foglalkoztatott megkérdezettek esetében pedig csupán az észlelt klán- és hierarchiakultúra jegyei vannak összefüggésben a szervezeti polgár magatartással. A kutatás emellett arra is rávilágított, hogy a szervezeti polgár magatartás minden dimenziója magasabb az állami szektorban foglalkoztatottak minősítései alapján, a versenyszektorban dolgozó megkérdezettek pedig fokozottabban érzélik a piac, az adhokrácia és a klánkultúra jegyeit.

**Kulcsszavak:** szervezeti polgár magatartás, kultúra, adhokrácia, klán, kérdőív

The aim of this study was to explore the statistical relationship between perceived organizational culture and organizational citizen behaviour among public and private sector employees. For this purpose, the authors used a questionnaire survey to collect primary data; testing was performed on a convenience sample. After receiving a total of 410 evaluable responses, data were analysed using non-parametric statistical tests. Based on the results, it can be concluded that there is a correlation between private sector employees' organizational citizen behaviour and characteristics of all four perceived culture types. However, only the perceived clan and hierarchy culture traits are related to public sector respondents' organizational citizen behaviour. The research also highlighted that all dimensions of organizational civic behaviour are higher in the public sector. Furthermore, the characters of market, adhocracy and clan culture are greater perceived by employees working in the competitive sector.

**Keywords:** organizational citizenship behaviour, culture, adhocracy, clan, questionnaire

### Finanszírozás/Funding:

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

This research was supported by the National Talent Program of the Hungarian Ministry of Human Capacities (NTP-NFTÖ-19).

### Szerzők/Authors:

Dr. Kozák Anita, egyetemi docens, Eszterházy Károly Egyetem, (kozak.anita@uni-eszterhazy.hu)

Dr. Dajnoki Krisztina, egyetemi docens, Debreceni Egyetem, (dajnoki.krisztina@econ.unideb.hu)

A cikk beérkezett: 2020. 03. 21-én, javítva: 2020. 11. 23-án, elfogadva: 2020. 12. 01-én.

This article was received: 21. 03. 2020, revised: 23. 11. 2020, accepted: 01. 12. 2020.

A szervezeti polgár magatartással (organizational citizenship behavior – OCB) a nemzetközi szakirodalom az 1980-as évektől kezdve foglalkozik (LePine et al., 2002), hazánkban azonban egyáltalán nem jellemző a téma vizsgálata (Szabó et al., 2018). A szervezeti polgár

magatartást és a szervezeti elkötelezettséget sokan nehezen megkülönböztethetőnek tartják (Hasani et al., 2013), jelentős eltérés azonban, hogy míg az elkötelezettség attitűdalapú, addig a szervezeti polgár magatartás a munkavállalói viselkedésre fókuszál (Mowday et al., 1979).

Jelentősége pedig nemcsak a szervezetek, de a munkavállalók szempontjából is számottevő, hiszen a több kutatás is bizonyította (MacKenzie et al., 1993; Borman et al., 1995; Takács, 2002; Johnson et al., 2009; Oh et al., 2015), hogy a dolgozók által tanúsított szervezeti polgár magatartást – direkt vagy indirekt módon – figyelembe veszik a teljesítmények értékelése során.

A szervezeti polgár magatartást – számos pozitív hozadéka miatt – a kutatók több szervezeti jellemzővel is összefüggésbe hozták. A vizsgálatok tanulsága szerint a közvetlen vezető transzformációs vezetési stílusa (Lian & Tui, 2012), valamint a szervezeti HR-gyakorlatokkal való elégedettség (Várfi & Nawangsari, 2019) magasabb szervezeti polgár magatartás dimenziókat eredményez. Ugyancsak növelhető az OCB a munkáért cserébe kapott anyagi kompenzáció mértékének emelésével (Rahman & Chowdhuri, 2018) és a munkával való elégedettséget meghatározó tényezők felülvizsgálatával és pozitív korrekciójával (Li et al., 2010). Fokozottabban jelentkezik továbbá az OCB azoknál a szervezeteknél, ahol a munkavállalók által észlelt szervezeti igazságosság (Moorman, 1991), támogatás (Miao, 2011) és etikus munkahelyi klíma (Shin, 2012) magasabb, a szervezeti korrupció pedig alacsonyabb (Eskandar, 2015). A szervezeti polgár magatartást a szervezeti kultúrával kapcsolatban is vizsgálták (pl. Mohanty & Rath, 2012; Arumi et al., 2019). E tekintetben leginkább a szervezeti kultúrát leíró és meghatározó tényezőkkel való elégedettséggel hozták összefüggésbe, az OCB észlelt kultúrátípusokkal való kapcsolatáról azonban keveset tudunk. A tanulmányban – megkülönböztetve a közszférát és a versenyszférát – a Quinn-féle versengő értékek modellje szerinti kultúrátípusokat alapul véve tárjuk fel az észlelt szervezeti kultúra és dolgozók által tanúsított szervezeti polgár magatartás közötti összefüggéseket.

## Elméleti háttér

Az alábbiakban a szervezeti polgár magatartás és a szervezeti kultúra elméleti kereteit adjuk meg, valamint kitérünk a szervezeti polgár magatartás és a szervezeti kultúra kapcsolatát feltáró korábbi vizsgálatok körülményeire és legfontosabb eredményeire.

## A szervezeti polgár magatartás

A szervezeti polgár magatartás fogalma elsősorban Organ (1988) nevéhez köthető, megfogalmazásában az OCB a munkavállalók szabad elhatározásán alapuló viselkedés, ami hozzájárul a szervezet eredményes és hatékony működéséhez. Tulajdonképpen a munkaköri feladatokon túli azon teljesítéseket foglalja magába, amelyet a munkahely formális keretek között külön nem kompenzál (Podsakoff et al., 1997). Organ (1988) öt szervezeti polgár magatartásdimenziót különböztetett meg, amelyek közül az alturizmus és az udvariasság a szervezeti polgár közvetlen munkatársainak a jóllétéhez járulnak hozzá (organizational citizenship behavior individuals – OCB-I), a lelkiismeretesség, a sportszerűség és a polgári erény pedig a teljes szervezeti működésre hatással vannak (organizational

citizenship behavior – OCB-O) (Williams & Anderson, 1991) (1. táblázat).

1. táblázat

A szervezeti polgár magatartás egyéneket és szervezetet érintő dimenziói

A szervezeti polgár magatartásdimenzió				
Egyéneket érintő dimenziók		Teljes szervezetet érintő dimenziók		
Alturizmus	Udvariasság	Lelkiismeretesség	Sportszerűség	Polgári erény

Forrás: saját szerkesztés Organ (1988) és Williams & Anderson (1991) alapján

Az alturizmus önzetlen segítségnyújtásként írható le (pl. a dolgozó segít egy új belépő munkavállalónak akkor is, ha erre külön nem kérték meg), az udvariasság dimenziója a munkatársak irányába tanúsított figyelmességet jelenti (pl. nem telefonál hangosan az irodában). A lelkiismeretesség a hibák megelőzésére, minimalizálására tett erőfeszítés (pl. akkor is betartja a szervezeti eljárásrendet, ha senki nem ellenőrzi a munkáját), a sportszerűség az elvárásoknak megfelelő viselkedés abban az esetben is, ha a dolgozó számára kedvezőtlen döntés születik (pl. egy munkavállaló projektötletét visszautasítják, de ő nem panaszkodik vagy elégedetlenkedik miatta), a polgári erény pedig 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).

A szervezeti polgár magatartásnak egyértelműen pozitív hozadékaik vannak, ezek a teljesség igénye nélkül:

- az OCB ösztönzi a hatékony és eredményes szervezeti gyakorlatokat, ami növeli az egyéni hatékonyságot (Rajnbart et al., 2014; Barsulai et al., 2019),
- Kumaria és Thapliyal (2018) teljes szervezeti működést érintő kutatásuk eredményei szerint a szervezeti polgár magatartás és az össz-szervezeti eredményesség között pozitív korreláció mutatható ki,
- az OCB a szervezeti belüli tudásátadásra is jótékony hatással van (Wie, 2014),
- lehetővé teszi a szervezet számára, hogy hatékonyabban alkalmazkodjon a környezeti változásokhoz (Akturan & Gündüz 2016),
- Dastyari és Shahabi (2014) pedig arra hívják fel a figyelmet, hogy a szervezeti polgár magatartás a vásárlói lojalitásra és a szolgáltatás minőségére is kedvezően hat.

Az OCB-vel kapcsolatos kutatások kezdetben leginkább a versenyszférát érintették, az ezredfordulót követően kezdtek el a kutatók intenzívebben foglalkozni a szervezeti polgár magatartás közszférában való megjelenésével (Ingrams, 2018). Az OCB állami szektorban való megjelenésével összefüggésben a kutatók az utóbbi időben leginkább a közszolgálati motiváció (Public Service Motivation – PSM) jelentőségét hangsúlyozzák (Koumenta, 2015; Campbell & Im, 2016; Shim & Faerman, 2017). A PSM az

állami és nonprofit szervezeteknél foglalkoztatottak azon meggyőződésén alapul, amely arra irányul, hogy szolgálataikat a társadalom javára ajánlják fel (Perry & Hondeghem, 2008). Tulajdonképpen az önérdéken és a szervezeti érdeken túlmutató meggyőződéseket, értékeket és attitűdöket jelenti, amelyek egy nagyobb politikai egység érdekét érintik, és amelyek motiválják az egyéneket, hogy megfelelő módon cselekedjenek (Vandenabeele, 2007). A kutatók azt találták, hogy a magas közszolgálati motivációval rendelkező munkavállalók esetében gyakran jellemző a szervezet fejlesztésére és a kollégák támogatására irányuló önkéntes magatartás (Gould-Williams et al., 2013, Koumenta, 2015), vagyis a közszféra dolgozóinak körében jellemzőbb lehet az OCB. Grego-Planer (2019) – a szervezeti polgár magatartás és a szervezeti elkötelezettség közszférában és versenyszférában történő vizsgálata során – ezt részben bizonyította is, ugyanis arra az eredményre jutott, hogy az OCB egyéneket érintő dimenziói magasabbak a közszféra munkavállalóinál, a teljes szervezetet érintő dimenziók esetében azonban nem talált eltérést.

### A szervezeti kultúra – a Quinn-féle versengő értékek modell

A szervezeti kultúrának, mint a szervezeti tanulás, a szocializáció, valamint a rutinok alakítójának és hordozójának központi szerep jut (Málovics, 2007), ezáltal a gyakorló szakemberek és a kutatók körében is egyre népszerűbb vizsgálati terület (Jreisat, 1997; Juhász, 2014). Ennek ellenére a mai napig nem jellemző a szakirodalomban az egységes elméleti keret- és definícióhasználat, elemzéséhez pedig számos kultúratiszpológia és mérőeszköz áll rendelkezésre (Primecz, 2006; Toarniczky, 2006; Tariszka, 2017). A szervezeti kultúra a szervezet tagjai által elfogadott, közösen értelmezett előfeltevések, értékek, meggyőzések, hiedelmek és az általánosan követett, szervezetspecifikus rutinok rendszere (Bakacsi, 2015; Csorba, 2017). De Alvesson (2013) a szervezeti gondolkodást, érzéseket és viselkedést érti alatta, Deal és Kennedy (2000) pedig a szervezetet összetartó ragasztóként tekint rá. E definíciókból is érzékelhető, hogy a szervezeti kultúra nehezen megfogható és leírható komplex jellemzők összessége, szinte lehetetlen minden releváns tényezőt figyelembe venni vizsgálatakor. A kultúratiszpológiák arra szolgálnak, hogy bizonyos jellemvonások mentén csoportosíthatóvá váljanak a szervezeti kultúrák, ezek közül az egyik legismertebb a Robert Quinn által kidolgozott „versengő értékek” modellje (Quinn & Rohrbaugh, 1983), amelynek alapja, hogy a szervezetek milyen értékek figyelembevételével törekuszenek hatékonyságuk növelésére hosszú távon (Spilák & Kosztyán, 2019). Az elmélet két dimenzió, a hatékonyság és az orientáció mentén csoportosítja a kultúrákat. A hatékonyság egyik pólusa a rugalmasság és a dinamizmus, míg a másik a stabilitás, a rend és a kiszámíthatóság. Orientáció tekintetében megkülönböztette a belső integrációt, egységességet, valamint a külső orientációt, amely a differenciáltságra és a versengésre teszi a hangsúlyt (Heidrich, 2001). A két dimenzió négy végpontja mentén

pedig a klán, az adhokrácia, a hierarchia és a piac kultúratiszpolókat határozta meg.

A klánkultúra a belső folyamatokra figyel, ugyanakkor rugalmas és dinamikus. Barátságos munkahelyi légkör és családi kapcsolatok jellemzik. A vezetők mentorként tekintenek, a szervezetet a lojalitás és a hagyományok tartják össze, a dolgozói elkötelezettség magas. Hisznek az emberierőforrás-fejlesztés hosszú távú megtérülésében, a csapatmunkában, a részvételen alapuló vezetésben, az információk megosztásában és a konfliktusok konszenzuson alapuló megoldásában. A legfontosabb értékeknek a kooperációt, a humort, a nyitottságot és az egyenlőséget tartják.

Az adhokráciakultúrát a kifelé irányulás és a rugalmasság, dinamizmus jellemzi. Vállalkozó szellemű, kockázatvállaló, kreatív munkahely. A vezetők innovátorokként és kockázatvállalóként tekintenek, a szervezetet a fejlődés és az innováció iránti vágy tartja össze. A hosszú távú növekedés a cél, az új erőforrások megszerzése által az élvonalra akarnak törni. A sikert az egyediséggel mérik, támogatják a munkavállalók egyéni törekvéseit, ötleteit és szabadságát. A legfontosabb értékek a kísérletezés, a kreativitás, a rugalmasság és az autonómia.

A hierarchiakultúrát a befelé fordulás és stabilitás, kiszámíthatóság jellemzi. Formalizált és strukturált munkahely, erős a belső szabályozottság. A vezetők koordinátorokként és hatékony gondolkodóként tekintenek. A legfontosabbnak a zökkenőmentes működés fenntartását tartják, formális szabályok és politikák tartják össze a szervezetet. Sikerkritériumként tekintenek a megbízhatóságra, az előrelátó ütemezésre és a költségek alacsony szinten tartására. Biztos munkahely, kiszámíthatóság jellemzi. A legfontosabb értékek a takarékoság, az engedelmesség, a logikus gondolkodás és az óvatosság.

A piackultúrára a kontroll, az ellenőrzés magas foka és a kifelé irányultság jellemző. Az eredmények maximalizálására nagy hangsúlyt helyező munkahely, a dolgozók versengő beállítottságúak és célorientáltak. A vezetők sereghajtók és versenyszelleműek, a hírnév és a siker ösztönzi őket. A győzelem iránti vágy tartja össze a szervezetet, a hosszú távú cél a versenyképesség fenntartása és a mérhető célok elérése. Sikerkritériumnak a minél nagyobb piaci részesedést és az újabb piacokra való bejutást tartják, versenyképes árakban és piaci vezető szerepben gondolkodnak. A legfontosabb értékek az asszertivitás, a szorgalom és a kezdeményezőkészség (Quinn, 1988; Cameron & Quinn, 2006; Burchell, 2007).

A versenyszféra vállalkozásainak célja a profitmaximalizálás, amihez a piaci folyamatok folyamatos nyomon követésére, az azokhoz való alkalmazkodásra van szükség. A közszféra sokkal merevebb és bürokratikusabb, alapelveit és működését inkább a belső szabályok és eljárásrendek határozzák meg, s kevésbé alakítják azokat külső impulzusok. A piaci környezet vállalkozásainál emellett jellemzőbb a csapatorientáltság és a jó munkahelyi kapcsolatok kialakulása, míg az állami szektor munkahelyeit a formalizáltság és a protokoll tartja össze (Schraeder et al., 2005). A versenyszférában többnyire olyan munkavállalókat keresnek, akik egyéniségükkel, kreatív

gondolkodásukkal élenjárnak, míg a közszféra dolgozóira a konfliktuskerülés és a kiszámítható viselkedés a jellemző (Parker & Bradley, 2000). Bár Olejarsky (2019) longitudinális vizsgálatának eredményei szerint az állami fenntartású szervezetek egyre inkább keresik az innovatív megoldásokat, e tekintetben messze elmaradnak a magán-szektor vállalkozásaitól.

## A szervezeti kultúra és a szervezeti polgár magatartás kapcsolata

A szervezeti kultúra típusa, erősségei és gyengeségei nagymértékben befolyásolják a vezetők és beosztottak magatartását, viselkedésbeli megnyilvánulásait és eredményességét (Atchison, 2002; Bakacsi, 2006; Karácsony, 2006; Ebrahimpour et al., 2011; Ujhelyi et al, 2016; Gál et al., 2017), az uralkodó kultúra tehát kapcsolatban áll a munkavállalók által tanúsított szervezeti polgár magatartással (Kar-Tewari, 1999). A szervezeti kultúra és az OCB összefüggéseivel a közelmúltban számos kutató foglalkozott (Mohanty & Rath, 2012; Chun et al., 2013; Ghashghaieinia & Hafezi, 2015; Badwy et al., 2017; Suwibawa et al., 2018; Arumi et al., 2019).

Mohanty és Rath (2012) három forprofit szektorban (bank, IT és gyártás) vizsgálták a szervezeti kultúra és a szervezeti polgár magatartás összefüggéseit, mindhárom szektorban erős pozitív kapcsolatot mutattak ki a kultúrát meghatározó elemek és az OCB dimenziói között. A kérdőíves vizsgálattal a szervezeti kultúrát a hiedelmek és normák, az egyéni felelősség, a szervezeti struktúra, az egyéni autonómia, a konfliktusok toleranciája, a támogatás és a kockázatvállalás mentén hozták kapcsolatba a munkavállalók által tanúsított szervezeti polgár magatartás dimenziókkal. A tanulmányuk legfontosabb konklúziója szerint az erős szervezeti kultúra erős OCB-dimenziókat eredményez. Suwibawa et al. (2018) egy Balin működő vállalkozás 86 munkavállalójának bevonásával végeztek primer vizsgálatokat az interjúztatás, a dokumentumelemzés és a kérdőíves megkérdezés módszerével. Eredményeik szerint a szervezeti kultúra a szervezeti polgár magatartást és a teljesítményt is pozitívan befolyásolja. Arumi et al. (2019) 169 autógyártásban dolgozó munkavállalót értek el kérdőíves kutatással és megállapították, hogy a szervezeti kultúra és a szervezeti polgár magatartás kapcsolatban áll, amit a munkavállalói elkötelezettség közvetítő változóként tovább erősít.

A közszférában Ghashghaieinia és Hafezi (2015) és Pashib et al. (2015) végeztek kérdőíves kutatásokat. Ghashghaieinia és Hafezi (2015) az iszlám Azad Egyetem 351 munkavállalóját vonták be a kérdőíves kutatásukba, az Organ-féle öt OCB-dimenziót hozták összefüggésbe a szervezeti kultúra olyan jegyeivel, mint a munka változatossága, a kommunikáció, az innováció, a bizalom és szociális kapcsolatok. Eredményeik alapján a vizsgált kultúrajegyek és az OCB egyes dimenziói között közepes összefüggés van. Pashib et al. (2015) ugyancsak egyetemi munkavállalók körében (a Heydariyeh Orvosi Egyetemen) végeztek vizsgálatokat 205 fő bevonásával, gyenge ösz-

szefüggést ( $r=0,22$ ) találtak a kultúra elemei és az OCB dimenziói között.

A fenti vizsgálatok az észlelt kultúra típusára vonatkozóan nem végeztek elemzéseket, a kultúrát meghatározó tényezőkkel, az azokkal való elégedettség és azonosulás, valamint a munkavállalók által tanúsított szervezeti polgár magatartás közötti összefüggések feltárásával foglalkoztak. Elég kevés olyan forrás áll rendelkezésre, amely kultúrátípológiák szerint vizsgálta az OCB-t. Badawy et al. (2016) és Jeong et al. (2019) a versenyszférában, Kim (2014) pedig a közszférában végeztek ilyen jellegű vizsgálatokat. Badawy et al. (2016) 127 versenyszférában dolgozó MBA-hallgató kérdőíves megkérdezésének eredménye szerint mind a négy kultúrátípus (klán, adhokrácia, hierarchia, piac) összefüggésben van a szervezeti polgár magatartással – a legerősebb összefüggést a klán szervezeti kultúrával ( $r=0,414$ ) mérték, azt követi a piac ( $r=0,358$ ), a hierarchia ( $r=0,316$ ) és az adhokrácia ( $r=0,290$ ). A vizsgálat során a szervezeti kultúrát a Cameron és Quinn által kidolgozott Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) 24 kérdéses mérőeszközzel, a szervezeti polgár magatartást pedig az Organ-féle öt dimenzió szerinti 17 itemmel mérték. Az eredményt Jeong et al. (2019) vizsgálatai is megerősítették, a dél-koreai sportágazatban 606 fő bevonásával végzett kutatásuk tanulsága szerint az OCB-vel az összes kultúrátípus összefüggésben van, a legerősebb kapcsolatot szintén a klánkultúránál tapasztalták. A mérőeszköz összeállításához ugyancsak a Quinn-féle versengő modellből (4-4 kérdés vonatkozott az egyes kultúrátípusokra) és az Organ-féle OCB-dimenziókból indultak ki – utóbbihoz Padsakoff et al. (1990) itemeit használták. A szervezeti polgár magatartás és a klánkultúra ( $r=0,43$ ), valamint az adhokrácia ( $r=0,30$ ) kultúra között közepes pozitív, míg az OCB és a hierarchia ( $r=0,15$ ), továbbá a piac ( $r=0,11$ ) kultúra között gyenge pozitív kapcsolatot találtak. Kim (2014) pedig Dél-Korea közintézményeiben készített esettanulmányai és kérdőíves kutatásai keretén belül a klánkultúrával hozta összefüggésbe a szervezeti polgár magatartást. Utóbbihoz az OCAI kérdőívet és Padsakoff et al. (1990) kérdéseit használta fel, 202 fő bevonásával végzett primer felmérést, eredményei szerint nincs kapcsolat a klánkultúra és az OCB között.

A vonatkozó kutatások eredményei alapján indokoltnak tartottunk tehát összehasonlító vizsgálatokat végezni a köz- és versenyszféra munkavállalóinak körében az észlelt szervezeti kultúra és a szervezeti polgár magatartás közötti összefüggésekre vonatkozóan. A versenyszféra munkavállalóinak körében ugyanis egyértelműen kimutatták, hogy mind a négy kultúrátípus kapcsolatban van az OCB-dimenziókkal, a közszféra dolgozóinak körében csupán egy vizsgálatról tudunk (Kim, 2014), ami kizárólag a klánkultúra vonatkozásában elemezte az összefüggést.

## Hipotézisek

Empirikus vizsgálataink megkezdése előtt – a szakirodalmi keretekre és a témákban végzett korábbi kutatási eredményekre alapozva – hat alapfeltételezést fogalmaztunk