

# 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 válaszív 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 minősítése alapján, a versenyszektorban dolgozó megkérdezettek pedig fokozottabban észlelik 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 (Rajnbar 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 kultúrátípológia 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 vizsgálatokor. A kultúrátípológiák 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 mellett 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 kultúrátípusokat határozta meg.

A klánkultúra a belső folyamatokra figyel, ugyanakkor rugalmas és dinamikus. Barátságos munkahelyi légkör és családias kapcsolatok jellemzik. A vezetőkre 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, kockázattűrő, kreatív munkahely. A vezetőkre innovátorként és kockázattűrőként 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 vezetőkre 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 aszertivitás, a szorgalom és a kezdeményezőkézség (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 közsféra 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 kultúratipológiák 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 közsféra 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 témában végzett korábbi kutatási eredményekre alapozva – hat alapfeltételezést fogalmaztunk



meg. Az első kettő a versenyszféra és a közszféra munkavállalóinak szervezeti polgár magatartására, a harmadik és a negyedik a magán- és az állami szektorban dolgozók észlelt szervezeti kultúrájára, az utolsó kettő pedig az észlelt szervezeti kultúra és a szervezeti polgár magatartás összefüggéseire vonatkozik.

H1: A közszférában dolgozó válaszadók körében a versenyszféra alkalmazottainál magasabbak a szervezeti polgár magatartás alturizmus és udvariasság dimenziói.

H2: A közszférában és a versenyszférában dolgozó megkérdezettek esetében a szervezeti polgár magatartás lelkiismeretesség, sportszerűség és polgári erény dimenziói között nincs statisztikailag kimutatható különbség.

H3: A magánszektor válaszadói erőteljesebben észlelik a piac, az adhokrácia és a klán szervezeti kultúra jegyeit, mint a közszférában dolgozók.

H4: A közszféra megkérdezettei fokozottabban észlelik a hierarchia szervezeti kultúra jegyeit, mint a magaszektor alkalmazottai.

H5a: A versenyszférában dolgozó megkérdezettek körében mind a négy észlelt kultúrátípus összefüggésben van a szervezeti polgár magatartással.

H5b: A versenyszférában dolgozó megkérdezettek körében az észlelt szervezeti kultúra és a tanúsított OCB közötti legerősebb kapcsolat a klánkultúrával mérhető.

H6: A közszférában elhelyezkedett válaszadók által észlelt szervezeti kultúrátípusok és a tanúsított szervezeti polgár magatartásuk között nincs összefüggés.

## Módszertan

A kérdőíves megkérdezést kényelmi mintán végeztük. A kérdőívet online küldtük ki egy hazai egyetem gazdasági karának hallgatói részére és a karon szervezett képzésen részt vett, az egyetemen szakmai kapcsolatban álló vállalkozások munkatársainak. Az adatfelvételezés 2019 végén zajlott. A válaszadók 1-től 6-ig (1: egyáltalán nem, 6: teljes mértékben) terjedő skálán értékelték az egyes szervezeti polgár magatartás dimenzióhoz és szervezeti kultúrához kapcsolódó kérdéseket. A szervezeti polgár magatartásra vonatkozó állításokat – hasonlóan a szakirodalmi részben bemutatott, vonatkozó nemzetközi kérdőíves vizsgálatokhoz – Padsakoff et al. (1990), a szervezeti kultúrára vonatkozó item-eket Meyer et al. (2010) – Quinn versengő értékek modellje – alapján állítottuk össze, a mérőeszközöket a tudományos standardoknak megfelelően fordítottuk magyarra. Kutatásunk alapsokaságát 410 egyéni vizsgálat teszi ki, közülük 245 fő (59,8%) a versenyszférában, 165 fő (40,2%) pedig a közszférában dolgozik.

## Eredmények

Részletező vizsgálataink elvégzését megelőzően a Cronbach-alfa mutatóval teszteltük az adathalmaz biztonságát, az értékek 0,7 felettiek voltak (2. táblázat) az OCB öt dimenziójában és a négy szervezeti kultúrátípus tekintetében egyaránt, így az adatokat megbízhatónak ítéltük a további vizsgálatok elvégzéséhez (Tavakol & Dennick, 2011).

A szervezeti polgár magatartás dimenzióit – az udvariasság kivételével (ahol négy) – öt-öt, míg a szervezeti kultúra típusait hét-hét kérdés segítségével vizsgáltuk.

Az OCB-dimenzióhoz és a szervezeti kultúra típusaihoz tartozó kérdésekre adott válaszokat összevonva új változókat (alturizmus, lelkiismeretesség, udvariasság, polgári erény, sportszerűség, valamint klán-, adhokrácia-, piac- és hierarchiatípusú szervezeti kultúrát) hoztunk létre, illetve különböztettük meg. Az új komponensek a vonatkozó kérdésre adott értékelés átlagolásával történő összevonása után – a korrelációs együtthatók értékeit figyelembe véve – alkalmasnak bizonyultak a szervezeti polgár magatartás és az észlelt vállalati kultúra jellemzésére.

2. táblázat

A kérdőív Cronbach-alfa értékei a szervezeti kultúrátípusokban és a szervezeti polgár magatartás dimenziókban

Szervezeti kultúrátípusok	A Cronbach-alfa értékek	OCB dimenziók	A Cronbach-alfa értékek
Klán	0,886	Alturizmus	0,841
Adhokrácia	0,905	Sportszerűség	0,702
Hierarchia	0,867	Lelkiismeretesség	0,765
Piac	0,898	Udvariasság	0,710
		Polgári erény	0,762

Forrás: saját vizsgálatok, 2020

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. Többségük (75,4%, 309 fő) beosztott, 24,6%-uk (101 fő) vezető. Nagyvállalkozásnál 51,2%-uk (210 fő), közepesnél 26,8%-uk (110 fő), kisvállalkozásnál 12,7%-uk (52 fő), mikronál 9,3%-uk (38 fő) van foglalkoztatva.

A normalitás vizsgálatához a Kolmogorov-Smirnov tesztet alkalmaztuk. Mivel szignifikáns ( $p > 0,05$ ) eredményeket kaptunk (3. táblázat), a további vizsgálatainkhoz nem-paraméteres próbákat (Mann-Whitney és Spearman-féle rangkorreláció) használtunk.

A megkérdezettek által adott átlagminősítések alapján a kutatásba bevont dolgozók legjellemzőbben a piac- és a klánkultúra jegyeit észlelik – bár nem sokkal alacsonyabban az adhokrácia- és a hierarchiakultúrát jellemző kérdésekre adott átlagértékek sem.

A szervezeti polgár magatartás dimenziói tekintetében is hasonlóak (4,4 és 5 közötti átlagértékek) a minősítések, az megjegyzendő azonban, hogy mintánkban az OCB egyéneket érintő dimenziói – alturizmus és udvariasság – a legmagasabbak.

3. táblázat

A normál eloszlás vizsgálata (Kolmogorov-Smirnov teszt)

	n	A normál eloszlás paraméterei			p
		Mean	SD	Test statistics	
Klán	410	3,72	1,236	0,165	0,00
Adhokrácia	410	3,57	1,288	0,160	0,00
Hierarchia	410	3,35	0,995	0,209	0,00
Piac	410	3,81	1,265	0,193	0,00
Alturizmus	410	4,93	0,952	0,230	0,00
Sportszerűség	410	4,74	0,972	0,235	0,00
Lelkiismeretesség	410	4,42	0,971	0,202	0,00
Udvariasság	410	4,96	0,953	0,248	0,00
Polgári erény	410	4,70	0,960	0,225	0,00

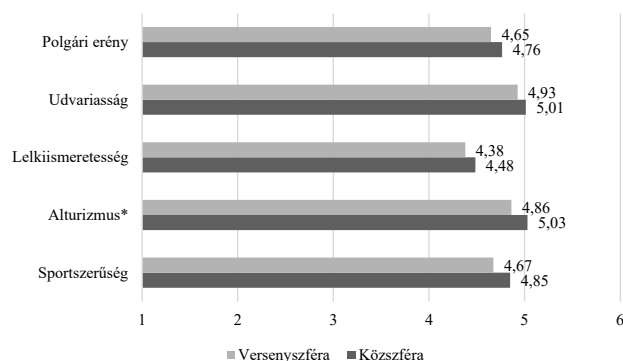
Forrás: saját vizsgálatok, 2020

Részletező vizsgálataink elsősorban az észlelt szervezeti kultúra és a dolgozók által tanúsított szervezeti polgár magatartás összefüggéseinek feltárására irányultak a hazai köz- és versenyszféra munkavállalóinak körében.

Eredményeink szerint a közszférában dolgozó megkérdezetteknél mind az öt szervezeti polgár magatartás dimenzió magasabb (1. ábra), ami megerősíti Gould-Williams et al. (2013) és Koumenta (2015) közvetetten kapcsolódó vizsgálati eredményeit, miszerint a magas közszolgálati motivációval rendelkező munkavállalók esetében gyakran jellemző a szervezet fejlesztésére és a kollégák támogatására irányuló önkéntes magatartás.

1. ábra

A szervezeti polgár magatartás dimenzióira adott átlagértékek a köz- és a versenyszférában dolgozó megkérdezettek körében



\*p<0,05

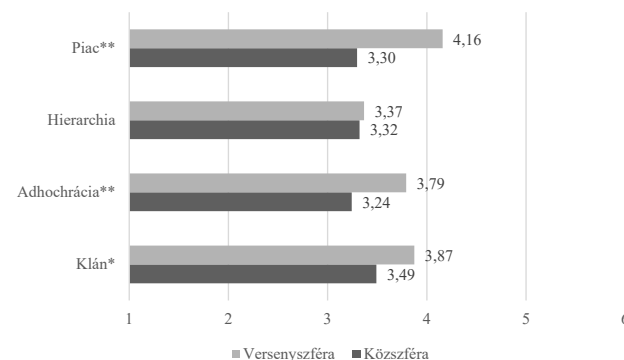
Forrás: saját ábra saját szerkesztéssel

Szignifikáns különbséget egyedül az alturizmus (önzetlen segítségnyújtás) tekintetében mutatott a Mann-Whitney próba. Az alturizmus a szervezeti polgár magatartás egyénekét érintő dimenziójához tartozik, így részben megerősíthető a tavaly Grego-Planer (2019) által publikált lengyel kutatás tapasztalatai, azaz az OCB-I dimenziói magasabbak a közszférában dolgozók körében, bár az eredményt az udvariasság dimenziójára kapott átlagértékek statisztikailag nem támasztják alá.

Az észlelt szervezeti kultúra típusai tekintetében már jelentősebb eltéréseket tapasztunk a csoportképző ismérventen (2. ábra). Mind a négy kultúrátípus a versenyszférában dolgozó megkérdezettek megítélése szerint jellemzőbb, a piac-, az adhokrácia- és a klánkultúra tekintetében pedig statisztikailag is alátámasztható a különbség a csoportképző ismérventen.

2. ábra

Az észlelt szervezeti kultúra típusaira vonatkozó kérdésekre adott átlagértékek a köz- és versenyszférában dolgozó megkérdezettek körében



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

Forrás: saját ábra saját szerkesztéssel

Az észlelt szervezeti kultúra típusai és a szervezeti polgár magatartás dimenziói közötti kapcsolatot két táblázat mutatja be, a 4. táblázat a versenyszféra, az 5. táblázat pedig a közszféra megkérdezetteinek válaszai alapján készült.

4. táblázat

Korrelációs együtthatók értékei az észlelt szervezeti kultúra típusai és a szervezeti polgár magatartás dimenziói között a versenyszférában dolgozók körében

	Alturizmus	Sportszerűség	Lelkiismeretesség	Udvariasság	Polgári erény
Klán	0,245**	0,073	0,177*	0,124	0,216*
Adhokrácia	0,181**	0,004	0,113	0,163	0,209**
Hierarchia	0,214**	-0,035	0,207**	0,166**	0,180**
Piac	0,172**	0,022	0,212**	0,283**	0,263**

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

Forrás: saját táblázat saját szerkesztéssel

Az általunk kapott eredmények megerősítették a témában korábban végzett korábbi kutatások tapasztalatait (Badawy et al., 2016; Jeong et al., 2019). A versenyszférában dolgozó válaszadók körében mind a négy észlelt kultúrátípus (klán, adhokrácia, hierarchia, piac) összefüggésben van a szervezeti polgár magatartással, a legerősebb kapcsolatot azonban nem a klán, hanem a piac szervezeti kultúra esetében mértük.

5. táblázat

Korrelációs együtthatók értékei az észlelt szervezeti kultúra típusai és a szervezeti polgár magatartás dimenziói között a közszférában dolgozók körében

	Alturizmus	Sportszerűség	Lelkiismeretesség	Udvariasság	Polgári erény
Klán	0,210**	-0,35	0,195*	0,169*	0,270*
Adhokrácia	0,137	-0,66	0,147	0,114	0,165*
Hierarchia	0,132	-0,77	0,209**	0,148	0,264**
Piac	0,155*	-0,39	0,105	0,158*	0,180*

\* $p < 0,05$  \*\* $p < 0,01$

Forrás: saját táblázat saját szerkesztéssel

Kim (2014) közszférában végzett vizsgálatának eredményei szerint nincs kapcsolat az észlelt klán szervezeti kultúra és a szervezeti polgár magatartás között (a többi kultúrátípussal nem hozta összefüggésbe az OCB-t). Primer felmérésünk tapasztalatai szerint azonban az észlelt klánkultúra összefügg a szervezeti polgár magatartás alturizmus, lelkiismeretesség, udvariasság és polgári erény dimenzióival.

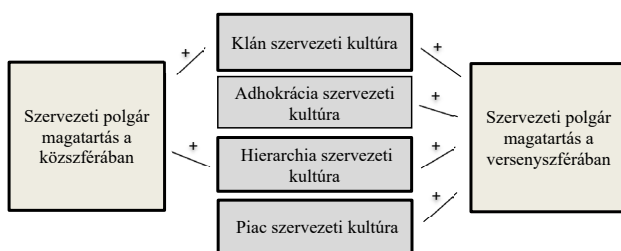
A klán mellett az észlelt hierarchiakultúra is kapcsolatban van a szervezeti polgár magatartás lelkiismeretesség és polgári erény dimenzióival.

Érdekes, további vizsgálatok tárgyát képezhető eredmény, hogy ugyan gyenge, de van összefüggés a közszférában is az észlelt piaci kultúra és OCB között.

A szervezeti polgár magatartás dimenzióinak összehasonlítását követően létrehozott új változó segítségével megvizsgáltuk az észlelt kultúrátípusok és az OCB közötti kapcsolatot (3. ábra).

3. ábra

Az észlelt szervezeti kultúra típusai és kapcsolódásuk a köz- és magánszférában dolgozók szervezeti polgár magatartásához



Forrás: saját ábra saját szerkesztéssel

Az összesített eredmények alapján megállapítható, hogy a közszférában dolgozó megkérdezettek által észlelt klán ( $r=0,207^{**}$ ) és hierarchia ( $r=0,194^*$ ), míg a versenyszférában foglalkoztatott válaszadók által észlelt klán ( $r=0,198^{**}$ ), adhokrácia ( $r=0,137$ ), hierarchia ( $r=0,175^{**}$ ) és piac ( $r=0,245$ ) szervezeti kultúra van kapcsolatban a szervezeti polgár magatartásukkal.

## Elméleti és gyakorlati következtetések

Az első hipotézisünk szerint a közszférában dolgozó válaszadók körében magasabbak a szervezeti polgár magatartás alturizmus és udvariasság dimenziói, mint a versenyszféra munkavállalóinál. Vizsgálati eredményeink ezt csak részben támasztották alá, hiszen az OCB minden dimenziójára magasabb átlagértéket kaptunk az állami szektorban foglalkoztatottak minősítései alapján, de csak az alturizmus esetében volt statisztikailag is kimutatható a különbség – ezt az alapfeltételezést tehát (a statisztikai próbák eredményei miatt) nem tudjuk elfogadni. A közszféra munkavállalóira egyébként jellemző magasabb OCB dimenziókat – a magas PSM mellett – az alacsonyabb bérek is magyarázhatják. Elképzelhető ugyanis, hogy a mérsékelt bérszínvonal miatt az állami szervezetek vezetői – a munkaerő megtartása érdekében – nagyobb hangsúlyt fektetnek a támogató attitűdök, valamint az érzelmi és csoportalapú elkötelezettség kialakítására és fokozására.

A második alapfeltételezésünk alapján a közszférában és a versenyszférában dolgozó megkérdezettek esetében a szervezeti polgár magatartás lelkiismeretesség, sportszerűség és polgári erény dimenziói között nincs statisztikailag kimutatható különbség. Vizsgálati eredményeink ezt teljes mértékben alátámasztották, így elfogadjuk ezt a hipotézist.

A szervezeti kultúrára vonatkozó első hipotéziseink szerint a piac, az adhokrácia és a klán szervezeti kultúra jegyeit a magánszektor megkérdezettjei fokozottabban észlelik, mint a közszféra alkalmazottai. Ezt a hipotézist elfogadjunk, primer felmérésünk tapasztalatai szerint ugyanis az észlelt piac-, adhokrácia- és klánkultúra tekintetében – statisztikailag is kimutathatóan – magasabbak a versenyszektorban foglalkoztatottak által adott átlagminősítések. A piac és az adhokrácia szervezeti kultúrára a kifelé fordulás a jellemző, ami a versenyszektor vállalkozásainak sokkal inkább létkérdés, mint az általában monopolisztikus pozícióban lévő állami intézményeknek. Az eredményeket magyarázhatja még, hogy a magánszektor vállalkozásai a profit maximalizálására törekszenek, a produktumot tartják a legfontosabbnak, jellemzőbben innovációorientáltak, valamint támogatják az újításokat és az egyediséget. A közszférát az állami költségvetés finanszírozza, s ebből adódóan nincs rákényszerülve a piaci környezet folyamatos nyomom követésére és az innovációra, inkább konzervatív, tradicionális beállítódású. A klánkultúra magasabb átlagértékei pedig adódhatnak abból, hogy – ahogyan arra a fentiekben is utaltunk – a piaci környezet vállalkozásainál jellemzőbb a csapatorientáltság és a jó munkahelyi kapcsolatok kialakulása (Schraeder et al., 2005).

A szervezeti kultúrára vonatkozó második hipotézisünk szerint a hierarchia szervezeti kultúra jegyeit a közszféra megkérdezettjei fokozottabban észlelik a versenyszektor dolgozóinál. Ezt az alapfeltételezést elutasítjuk, ugyanis az észlelt hierarchiakultúra esetében elhanyagolható a különbség a két csoport által adott válaszok átlagértékei között.

A szervezeti kultúra típusai és az OCB közötti összefüggésekkel kapcsolatban azt vélelmeztük, hogy a versenyszférában dolgozó megkérdezettek körében mind a négy észlelt kultúrátípus összefüggésben van a szervezeti polgár magatartással, a legerősebb kapcsolat pedig az észlelt klánkultúrával mérhető. Számításaink alátámasztották a hipotézisünk első felét, annak „a” részét tehát elfogadjuk. Eredményeink alapfeltételezésünk „b” részét azonban nem bizonyították, a legerősebb kapcsolatot ugyanis az észlelt piac szervezeti kultúrával mértük. Utóbbi abból adódhat, hogy a piac szervezeti kultúrában a teljesítmény és a munkáért cserébe kapott kompenzáció mértéke között szoros kapcsolat van, a munkavállalók által tanúsított szervezeti polgár magatartás pedig – ahogyan arra a bevezetésben utaltunk – bizonyítottan hozzájárul a teljesítményük pozitív megítéléséhez.

Feltételeztük továbbá, hogy a közsférában elhelyezkedett válaszadók által észlelt szervezeti kultúrátípusok és a tanúsított szervezeti polgár magatartásuk között nincs összefüggés. Ezt a hipotézist is elutasítjuk, eredményeink ugyanis azt mutatták, hogy a közsférában foglalkoztatott megkérdezettek esetében az észlelt klán- és hierarchiakultúra összefüggésben a szervezeti polgár magatartással. Ennek hátterében az állhat, hogy az állami szervezeteknél dolgozó megkérdezettek által észlelt szervezeti kultúrák közül a klánkultúra kapta a legmagasabb átlagminősítést (2. ábra), a klánkultúrára jellemző barátságos munkahelyi légkör, családi kapcsolatok és elkötelezettség pedig kedvez a magas OCB-nek. Az észlelt hierarchiakultúra és szervezeti polgár magatartás közötti kapcsolat pedig arra utalhat, hogy az erős belső szabályozottság és zökkenőmentes működésre való törekvés nemcsak a versenyszféra dolgozóinál, hanem az állami szektor munkavállalóinál is indukálja a hibák megelőzésére, minimalizálására tett erőfeszítéseket és a szervezeti életben való aktív részvételt.

Kutatási tapasztalatink elsősorban a szervezeti polgár magatartás jelentőségére és az észlelt szervezeti kultúrával való kapcsolatára hívják fel a hazai kutatók és gyakorló szakemberek figyelmét. Az OCB ugyanis – szervezetre és munkaközösségre gyakorolt számos pozitív hatása ellenére – hazánkba kevéssé kutatott terület. A tanulmányunkból az is kiderül, hogy a munkavállalók által észlelt szervezeti kultúra kapcsolatban áll az általuk tanúsított szervezeti polgár magatartással. Abban az esetben tehát, ha a menedzsment az önzetlen segítségnyújtás, a lelkiismeretesség, az udvariasság és a szervezeti életben való aktív részvétel hiányát érzékeli a dolgozókon, érdemes felmérni a szervezetenél észlelt szervezeti kultúrát, meghatározni a kívánatos változtatásokat és azok végrehajtásához akciótervet készíteni.

A tanulmánynak fontos üzenete, hogy versenyszféra és a közsféra munkavállalói különböznek abból a szempontból, hogy milyen általuk észlelt szervezeti kultúrajegyek állnak összefüggésben a szervezeti polgár magatartásukkal. A dolgozók által tanúsított szervezeti polgár magatartás mértéke, valamint az azt befolyásoló tényezők tehát eltérőek lehetnek a szervezet típusától függően. A versenyszférában a piac szervezeti kultúra jegyei (célok elérésére

való törekvés, a jutalmaknak az érdemek és célszámok teljesítése szerinti elosztása, karizmatikus és eredményorientált vezetők) állnak a legszorosabb kapcsolatban az OCB-vel – és érdekes módon nemcsak a szervezeti polgár magatartás szervezetet érintő, hanem egyéneket érintő dimenzióival is. A versenyszektor vállalkozásainak ezért érdemes – az eddigieknél is fokozottabban – a teljesítmény minél inkább segítő, korrekt és objektív értékelésen alapuló rendszerek kialakításán és működtetésén gondolkodniuk. A közsféra esetében a klán szervezeti kultúráról (jó munkahelyi kapcsolatok, munkavállaló-orientáltság, részvételre épülő vezetői stílus, csapatmunka, barátságos dolgozók) mutattuk ki a legerősebb kapcsolatot – bár a hierarchia szervezeti kultúra tekintetében is hasonló értéket kaptunk – a szervezeti polgár magatartással. Az állami szektor vezetőinek célszerű tehát még nagyobb hangsúlyt fektetni a támogató, emberi kapcsolatokat erősítő munkahelyi klíma erősítésére.

## Kutatás korlátai és jövőbeli kutatási irányok

A tanulmány korlátai között tartjuk számon a nem véletlenszerű, kényelmi mintavételt, valamint azt, hogy csak hazai közegben végeztük el vizsgálatainkat. A feltárt összefüggések tehát további kutatások tárgyát képezhetik, s ugyancsak érdemes lenne vizsgálni a szervezeti kultúra és a szervezeti polgár magatartás összefüggéseit olyan közvetítő változókkal, mint a motiváció vagy a különböző személyiségjegyek. Előbbihez a közszolgálati motiváció és az öndeterminációs elmélet skálái lehetnek alkalmasak, utóbbihoz érdemes a Big Five személyiségmodellből kiindulni. Emellett nagyon lényegesnek tartjuk a szervezeti polgár magatartás ágazati és szervezeti szintű vizsgálatát is. A különböző ágazatokban tevékenykedőkre ugyanis eltérő OCB és másféle kiváló tényezők lehetnek jellemzők, a szervezeti polgár magatartás szervezeten belüli vizsgálata pedig az adott vállalkozás menedzsmentje számára lehet hasznos.

## Felhasznált irodalom

- Akturan, A. & Gündüz, H. (2016). The Effects of Knowledge Sharing and Organizational Citizenship Behaviors on Creative Behaviors in Educational Institutions. 12th International Strategic Management Conference, ISMC 2016, 28-30 October 2016, Antalya, Turkey. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 235(Nov), 342 – 350.  
<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.11.042>
- Alvesson, M. (2013). *Understanding organizational culture*. London: SAGE Publication.
- Arumi, M., Aldrin, N., & Multi, T. R. (2019). Effect of Organizational Culture on Organizational Citizenship Behavior with Organizational Commitment as a Mediator. *International Journal of Research in Business and Social Science*, 8(4), 124-132.  
<https://doi.org/10.20525/ijrbs.v8i4.274>
- Atchison, T.A. (2002). What is corporate culture. *Trustee*, 55(4), 54-65.



- Badawy, T. A. El., Kamel, M. M., & Magdy, M. M. (2016). Exploring the Relationship between Organizational Culture, Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior. *International Journal of Human Resource Studies*, 6(4), 20-33. <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v6i4.9939>
- Badawy, T. A. El., Trujillo-Reyes, J. C., & Magdy, M. M. (2017). Exploring the Relationship between Organizational Culture, Organizational Citizenship Behavior and Job Satisfaction: A Comparative Study between Egypt and Mexico. *International Journal of Management and Administrative Sciences (IJMAS)*, 4(6), 1-15. <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v6i4.9939>
- Bakacsi Gy. (2006). Kultúra és gazda(g)ság – a gazdasági fejlődés és fejlettség és a GLOBE kultúráváltóinak összefüggései. *Vezetéstudomány*, 37(Ksz), 35-45.
- Bakacsi Gy. (2015). *A szervezeti magatartás alapjai*. Budapest: Semmelweis Kiadó.
- Barsulai, S., Makopondo, R., & Fwaya, E. (2019). The effect of organizational citizenship behavior on employee productivity in star rated hotels in Kenya. *European Journal of Hospitality and Tourism Research*, 7(1), 1-8. Retrieved from <https://www.eajournals.org/journals/european-journal-of-hospitality-and-tourism-research-ejht/vol-7-issue-1-march-2019/the-effect-of-organizational-citizenship-behavior-on-employee-productivity-in-star-rated-hotels-in-kenya/>
- Borman, W. C., White, L. A., & Dorsey, D. W. (1995). Effects of ratee task performance and interpersonal factors on supervisor and peer performance ratings. *Journal of Applied Psychology*, 80(1), 168–177. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.80.1.168>
- 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](https://www.anzam.org/wp-content/uploads/pdf-manager/1787_BURCHELLNOEL_428.PDF)
- 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.
- Campbell, J. W., & Im, T. (2016). PSM and turnover intention in public organizations: Does change-oriented organizational citizenship behavior play a role? *Review of Public Personnel Administration*, 36(4), 323-346. <https://doi.org/10.1177/0734371X14567366>
- 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. <https://doi.org/10.1177/0149206311419662>
- Csorba, L. (2017). *Szelekcio, verseny és kockázat a gazdasági evolúció folyamatában – Bizonytalanság és kockázatvállalás vizsgálata valós téthelyzetben*. Beau Bassin, Mauritius: GlobEdit.
- Dastary, 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), 45-52. [https://www.researchgate.net/publication/313617505\\_Organizational\\_Citizenship\\_Behavior\\_Customers\\_Loyalty\\_and\\_Quality\\_of\\_Services\\_A\\_Study\\_of\\_Iranian\\_service\\_organization](https://www.researchgate.net/publication/313617505_Organizational_Citizenship_Behavior_Customers_Loyalty_and_Quality_of_Services_A_Study_of_Iranian_service_organization)
- Deal, T., & Kennedy, A. (2010). *The New Corporate Cultures*. London: Texere Publishing.
- Ebrahimpour, H., Zahed, A., Khaleghkhan, A., & Sepehri, M. (2011). A survey relation between organizational culture and organizational citizenship behavior. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 30(2011) 1920–1925. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.10.373>
- Eskandar H. (2015). Organizational Citizenship Behavior and Reducing Office Employee Corruption. *International Journal of Economics and Management Sciences*, 4(9), 83-287. <https://doi.org/10.4172/2162-6359.1000283>
- Gál T., Popovics P., Katonáné Kovács J., Gergely É., & Árváné Ványi G. (2017). Szervezeti kultúra és vezetői tulajdonságok vizsgálata az Észak-alföldi régióban. *TAYLOR Gazdálkodás- és szervezéstudományi folyóirat. A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei*, 9(2), 14-22. <http://acta.bibl.u-szeged.hu/id/eprint/48117>
- Ghashghaeinia, A., & Hafezi, S. (2015). Relationship between organizational culture and organizational citizenship behavior among personnel of Islamic Azad University of Fars. *Journal of Applied Environmental and Biological Sciences*, 5(11S),131-138.
- Gould-Williams, J. S., Mostafa, A. M. S., & Bottomley, P. (2013). Public service motivation and employee outcomes in the Egyptian public sector: Testing the mediating effect of person-organization fit. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 25(2), 597-622. <https://doi.org/10.1093/jopart/mut053>
- Grego-Planer, D. (2019). The Relationship between Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behaviors in the Public and Private Sectors. *Sustainability 2019*, 11(22), 63-95. <https://doi.org/10.3390/su11226395>
- Hasani, K., Boroujerdi, S. S., & Sheikhesmaeili S. (2013). The effect of organizational citizenship behavior on organizational commitment. *Global Business Perspectives*, 1(4), 452 – 470. <https://doi.org/10.1007/s40196-013-0026-3>
- Heidrich B. (2001). *Szervezeti kultúra és interkulturális menedzsment*. Budapest: Human Telex Consulting.
- Ingrams, A. (2018). Organizational Citizenship Behavior in the Public and Private Sectors: A Multilevel Test of Public Service Motivation and Traditional Antecedents. *Review of Public Personnel Administration*, 40(2), 222-244. <https://doi.org/10.1177/0734371X18800372>

- Jeong, Y., Kim, E., Kim, M., & Zhang, J. J. (2019). Exploring Relationships among Organizational Culture, Empowerment, and Organizational Citizenship Behavior in the South Korean Professional Sport Industry. *Sustainability*, 11(19), 5412. <https://doi.org/10.3390/su11195412>
- Johnson, S. K., Holladay, C. L., & Quinones, M. (2009). Organizational Citizenship Behavior in Performance Evaluations: Distributive Justice or Injustice? *Journal of Business and Psychology*, 24(4), 409-418. <https://doi.org/10.1007/s10869-009-9118-0>
- Jeisat, J.E. (1997). *Public organization management: The development of theory and process*. Westport, CT: Praeger.
- Juhász, I. (2014). Kínai munkavállalók motiválásának alternatívái – Hofstede kulturális dimenzióinak tükrében. *Vezetéstudomány*, 45(10), 58-66.
- Kar, D. P., & Tewari, H. R. (1999). Organizational Culture and Organizational Citizenship Behaviour. *Indian Journal of Industrial Relations*, 34(4), 421-433. <https://www.jstor.org/stable/27767615>
- Karácsony A. (2006). Szervezeti kultúrátípusok a magyar vállalatok körében. *Vezetéstudomány*, 37(Ksz), 25-34.
- Kim, H. (2014). Transformational Leadership, Organizational Clan Culture, Organizational Affective Commitment, and Organizational Citizenship Behavior: A Case of South Korea's Public Sector. *Public Organization Review*, 14(3), 397-417. <https://doi.org/10.1007/s11115-013-0225-z>
- Koumenta, M. (2015). Public service motivation and organizational citizenship. *Public Money & Management*, 35(5), 341-348. <https://doi.org/10.1080/09540962.2015.1061169>
- 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), 9-21. <http://iaiest.com/data-cms/articles/20191107124831p-mIAJOBHRM1710002.pdf>
- 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), 52-65. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.1.52>
- 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), 395-404. <https://doi.org/10.1037/a0018079>
- 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), 59-96. <https://docplayer.net/13590750-Leadership-styles-and-organizational-citizenship-behavior-the-mediating-effect-of-subordinates-competence-and-downward-influence-tactics.html>
- 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. <https://doi.org/10.2307/1252058>
- Málovics É. (2007). Szervezeti kultúra és vezetés – lehetőségek és korlátok. *Vezetéstudomány*, 38(9), 40-50.
- 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), 458-473. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2010.01.001>
- 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), 105-127. <https://doi.org/10.21818/001c.17632>
- Mohanty, J., & Rath, B. (2012). Influence of organizational culture on organizational behavior: A three-sector study. *Global Journal of Business Research*, 6(1), 65-76. [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1946000](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1946000)
- Moorman, R. H. (1991). Citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 76(6), 845-855.
- Mowday, R., Steers, R., & Porter, L. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224-247.
- Oh, S. H., Chen, Y., & Sun, F. (2015). When is a good citizen valued more? Organizational citizenship behavior and performance evaluation. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 43(6), 1009-1020. <https://doi.org/10.2224/sbp.2015.43.6.1009>
- Olejarski, A., Potter, M., & Morrison, R. (2019). Organizational Learning in the Public Sector: Culture, Politics, and Performance. *Public Integrity*, 21(1), 69-85. <https://doi.org/10.1080/10999922.2018.1445411>
- Organ, D.W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Pashib, M., Yaqubi, M., SeyedMoharrami, I., Tatari, M., & Mohammadi, S. (2015). The Relationship between Organizational Culture and Organizational Citizenship Behavior among Staff of Torbat Heydariyeh University of Medical Sciences in 2015. *Journal of Torbat Heydariyeh University of Medical Sciences*, 3(2), 31-36. <https://www.sid.ir/en/journal/ViewPaper.aspx?ID=513126>
- Parker, B., & Bradley, L. (2000). Organizational culture in the public sector: Evidence from six organizations. *The International Journal of Public Sector Management*, 13(2), 125-141. <https://doi.org/10.1108/09513550010338773>
- Perry, J. A., & Hondeghem, A. (2008). Editors' Introduction. In Perry, J. & Hondeghem, A. (eds.), *Motivation in Public Management: The Call of Public Service* (pp. 1-14). Oxford, England: Oxford University Press.

- Podsakoff, P.M., & MacKenzie, S.B. (1997). Impact of Organizational Citizenship Behavior on Organizational Performance: A Review and Suggestions for Future Research. *Human Performance*, 10(2), 133–151. [https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002\\_5](https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002_5)
- 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(2), 107–142. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(90\)90009-7](https://doi.org/10.1016/1048-9843(90)90009-7)
- Primecz H. (2006). Étikus és émikus kultúrakutatások. *Vezetéstudomány*, 37(Ksz), 4-13. <http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/2499/1/VT2006kszp4.pdf>
- Spilák, V., & Kosztyán Zs. T. (2019). Szervezeti kultúra, vezetői szerepek, az információbiztonság és a felhőalapú megoldások kapcsolata. *Vezetéstudomány*, 50(7-8), 70-87. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2019.07.07>
- Quinn, R.E. (1988). *Beyond rational management: Mastering the paradoxes and competing demands of high performance*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J. (1983). A spatial model of effectiveness criteria: Toward a competing values approach to organizational analysis. *Management Science*, 29(3), 363–377. <https://doi.org/10.1287/mnsc.29.3.363>
- Rahman, A., & Chowdhuri, MB. B. (2018). Effect of employee compensation on organizational citizenship behavior (OCB): A study on private commercial banks in Bangladesh. *Journal of Economics, Commerce and Management*, 6(5), 848–863. [https://www.researchgate.net/publication/332060284\\_EFFECT\\_OF\\_EMPLOYEE\\_COMPENSATION\\_ON\\_ORGANIZATIONAL\\_CITIZENSHIP\\_BEHAVIOR\\_OCB\\_A\\_STUDY\\_ON\\_PRIVATE\\_COMMERCIAL\\_BANKS\\_IN\\_BANGLADESH](https://www.researchgate.net/publication/332060284_EFFECT_OF_EMPLOYEE_COMPENSATION_ON_ORGANIZATIONAL_CITIZENSHIP_BEHAVIOR_OCB_A_STUDY_ON_PRIVATE_COMMERCIAL_BANKS_IN_BANGLADESH)
- 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). <http://icehm.org/upload/5385ED0314031.pdf>
- Schraeder, M., Tears, J., & Jordan, M. (2015). Organizational culture in public sector organizations: Promoting change through training and leading by example. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(6), 492–502. <https://doi.org/10.1108/01437730510617681>
- Shim, D., & Faerman, S. (2017). Government Employees' Organizational Citizenship Behavior: The Impacts of Public Service Motivation, Organizational Identification, and Subjective OCB Norms. *International Public Management Journal*, 20(4), 531–559. <https://doi.org/10.1080/10967494.2015.1037943>
- Shin, Y. (2012). CEO Ethical Leadership, Ethical Climate, Climate Strength, and Collective Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Business Ethics*, 108(3), 299–312. <https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-011-1091-7>
- Suwibawa, A., Sapta, K., & Agung, A. (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*, 9(8), 20997–21013. <https://doi.org/10.15520/ijcrr/2018/9/08/582>
- Szabó Zs. P., Czibor A., Restás P., Szászvári K., Ágoston V., Héger N. Zs., & Krasz K. (2018). 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. <https://ojs.bibl.u-szeged.hu/index.php/taylor/article/view/13160/13016>
- Takács S. (2002). A szervezeti kultúra és a teljesítményértékelési gyakorlat kapcsolata I. rész. *Vezetéstudomány*, 33(11), 22–40. [http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/4786/1/VT\\_2002n11p22.pdf](http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/4786/1/VT_2002n11p22.pdf)
- Tariszka É. (2017). A szervezeti kultúra vizsgálata. *TAYLOR Gazdálkodás- és szervezéstudományi folyóirat. A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei*, 9(2), 75–81. <http://real.mtak.hu/43896/1/02.pdf>
- Tavakol, M., & Dennick, R. (2011). Making sense of Cronbach's alpha. *International Journal of Medical Education*, 2(Jun), 53–55. <https://doi.org/10.5116/ijme.4dfb.8dfd>
- Toarniczky A. (2006). A szervezeti kultúra mérési kultúrája: kérdőív tipológia és kulcsdimenziók. *Vezetéstudomány*, 37(Ksz), 14–24.
- Ujhelyi M., Mihali M., Kun A. I., & Kiss A. (2016). A szervezeti kultúra és a szubkultúrák vizsgálata összeolvadás után egy gazdaságtudományi karon. *Iskolakultúra*, 26(9), 23–50. <https://doi.org/10.17543/ISKKULT.2016.9.23>
- Vandenabeele, W. (2007). Toward a public administration theory of public service motivation: An institutional approach. *Public Management Review*, 9(4), 545–556. <https://doi.org/10.1080/14719030701726697>
- 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), 220–229. <https://doi.org/10.29322/IJSRP.9.02.2019.p8628>
- Wei, Y. (2014). The benefits of organizational citizenship behavior for job performance and the moderating role of human capital. *International Journal Business Management*, 9(7), 87–99. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v9n7p87>
- 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), 601–617. <https://doi.org/10.1177/014920639101700305>

Mellékletek

A korrelációs együtthatók értékei a klánkultúrára vonatkozó kérdések között

	OC_KLÁN_1	OC_KLÁN_2	OC_KLÁN_3	OC_KLÁN_4	OC_KLÁN_5	OC_KLÁN_6	OC_KLÁN_7
OC_KLÁN_1		,477(**)	,579(**)	,628(**)	,585(**)	,508(**)	,473(**)
OC_KLÁN_2			,513(**)	,540(**)	,424(**)	,497(**)	,455(**)
OC_KLÁN_3				,641(**)	,534(**)	,573(**)	,509(**)
OC_KLÁN_4					,587(**)	,512(**)	,482(**)
OC_KLÁN_5						,556(**)	,523(**)
OC_KLÁN_6							,504(**)
OC_KLÁN_7							

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

A korrelációs együtthatók értékei az adhokrácia kultúrára vonatkozó kérdések között

	OC_AD-HOK_1	OC_AD-HOK_2	OC_AD-HOK_3	OC_AD-HOK_4	OC_AD-HOK_5	OC_AD-HOK_6	OC_AD-HOK_7
OC_AD-HOK_1		,671(**)	,674(**)	,593(**)	,532(**)	,532(**)	,603(**)
OC_AD-HOK_2			,748(**)	,620(**)	,478(**)	,529(**)	,504(**)
OC_AD-HOK_3				,638(**)	,487(**)	,529(**)	,545(**)
OC_AD-HOK_4					,552(**)	,503(**)	,564(**)
OC_AD-HOK_5						,548(**)	,643(**)
OC_AD-HOK_6							,601(**)
OC_AD-HOK_7							

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

A korrelációs együtthatók értékei a hierarchiakultúrára vonatkozó kérdések között

	OC_HIER_1	OC_HIER_2	OC_HIER_3	OC_HIER_4	OC_HIER_5	OC_HIER_6	OC_HIER_7
OC_HIER_1		,437(**)	,667(**)	,534(**)	,486(**)	,425(**)	,529(**)
OC_HIER_2			,569(**)	,314(**)	,545(**)	,447(**)	,404(**)
OC_HIER_3				,543(**)	,572(**)	,517(**)	,512(**)
OC_HIER_4					,454(**)	,355(**)	,405(**)
OC_HIER_5						,447(**)	,493(**)
OC_HIER_6							,502(**)
OC_HIER_7							

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).



A korrelációs együtthatók értékei a piackultúrára vonatkozó kérdések között

	OC_PIAAC_1	OC_PIAAC_2	OC_PIAAC_3	OC_PIAAC_4	OC_PIAAC_5	OC_PIAAC_6	OC_PIAAC_7
OC_PIAAC_1		,659(**)	,700(**)	,456(**)	,621(**)	,434(**)	,612(**)
OC_PIAAC_2			,696(**)	,465(**)	,622(**)	,476(**)	,620(**)
OC_PIAAC_3				,440(**)	,661(**)	,476(**)	,652(**)
OC_PIAAC_4					,502(**)	,443(**)	,451(**)
OC_PIAAC_5						,541(**)	,653(**)
OC_PIAAC_6							,572(**)
OC_PIAAC_7							

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

A korrelációs együtthatók értékei az alturizmusra vonatkozó kérdések között

	OCB_ALT_1	OCB_ALT_2	OCB_ALT_3	OCB_ALT_4	OCB_ALT_5
OCB_ALT_1		,502(**)	,564(**)	,467(**)	,358(**)
OCB_ALT_2			,582(**)	,744(**)	,419(**)
OCB_ALT_3				,637(**)	,479(**)
OCB_ALT_4					,493(**)
OCB_ALT_5					

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

A korrelációs együtthatók értékei a sportszerűsége vonatkozó kérdések között

	OCB_SPORT_1	OCB_SPORT_2	OCB_SPORT_3	OCB_SPORT_4	OCB_SPORT_5
OCB_SPORT_1		,356(**)	,376(**)	,359(**)	,353(**)
OCB_SPORT_2			,581(**)	,426(**)	,382(**)
OCB_SPORT_3				,473(**)	,337(**)
OCB_SPORT_4					,326(**)
OCB_SPORT_5					

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

A korrelációs együtthatók értékei a lelkiismeretessége vonatkozó kérdések között

	OCB_LELKIISM_1	OCB_LELKIISM_2	OCB_LELKIISM_3	OCB_LELKIISM_4	OCB_LELKIISM_5
OCB_LELKIISM_1		,327(**)	,299(**)	,339(**)	,327(**)
OCB_LELKIISM_2			,327(**)	,314(**)	,261(**)
OCB_LELKIISM_3				,491(**)	,332(**)
OCB_LELKIISM_4					,444(**)
OCB_LELKIISM_5					

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

A korrelációs együtthatók értékei az udvariasság vonatkozó kérdések között

	OCB_UDVAR_1	OCB_UDVAR_2	OCB_UDVAR_3	OCB_UDVAR_4
OCB_UDVAR_1		,300(**)	,298(**)	,323(**)
OCB_UDVAR_2			,346(**)	,444(**)
OCB_UDVAR_3				,245(**)
OCB_UDVAR_4				

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

A korrelációs együtthatók értékei a polgári erényre vonatkozó kérdések között

	OCB_POLGÁR_1	OCB_POLGÁR_2	OCB_POLGÁR_3	OCB_POLGÁR_4	OCB_POLGÁR_5
OCB_POLGÁR_1		,444(**)	,468(**)	,442(**)	,309(**)
OCB_POLGÁR_2			,586(**)	,508(**)	,247(**)
OCB_POLGÁR_3				,558(**)	,283(**)
OCB_POLGÁR_4					,280(**)
OCB_POLGÁR_5					

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).