

DEBRECENI EGYETEM
BÖLCSESZETTUDOMÁNYI KAR
PSZICHOLÓGIAI INTÉZET

Tudományos Diákköri Dolgozat

Az észlelt szervezeti igazságosság, a vezetővel
való kapcsolat és az igazságos világba vetett hit
kapcsolata a munkahelyen megjelenő OCB
viselkedéssel

Bepillantás az önkéntes vállalás titkaiba

Témavezető: Molnárné Prof. Dr. Kovács Judit
egyetemi tanár

Csontos Flóra
Pszichológia MA
II. évfolyam

2024

Tartalom

1. Absztrakt	3
2. Bevezetés.....	3
3. Szakirodalmi áttekintés	5
3.1. Az OCB viselkedés	5
3.2. Az OCB összefüggése a különböző demográfiai változókkal	6
3.3. Az igazságos világba vetett hit és az OCB.....	7
3.4. Az LMX és az OCB	8
3.5. Az észlelt szervezeti igazságosság és az OCB	10
4. Vizsgálati kérdés és hipotézisek.....	11
5. Módszer	12
6. Eredmények.....	16
7. Következtetések, javaslatok, limitációk	21
8. Összefoglalás.....	22

1. Absztrakt

A tanulmány egyik célja, hogy az OCB viselkedést egyéb, a munkapszichológiában megjelenő fogalmakkal összevesse és a kapcsolataikat mélyebben feltárja. Az OCB viselkedést a Henderson-féle skálával (Henderson et al., 2020), illetve saját készítésű, szituatív kérdésekkel mértük. A szervezeti körülmények aspektust a vizsgálatban az észlelt szervezeti igazságosság képviselte, melyet a Colquitt-féle négy dimenziós skálával mértük (Colquitt, 2001). A személyiség vonatkozásában az igazságos világba vetett hitet vizsgáltuk Dalbert rövidített kérdőívével (Berkics, 2008; Dalbert, 1999). A szervezeten belüli interakciókért a vezetővel való kapcsolatot vettük figyelembe, melyre az LMX (Leader-Member Exchange) elméletét (Graen & Uhl-Blen, 1995) és kérdőívét (Henderson et al., 2020) használtuk fel. A vizsgálat másik célja egy új, az OCB viselkedést mérő mérőeszköz kidolgozása a viselkedéses szándék mérésén keresztül. A vizsgálat során azt találtuk, hogy az OCB szituatív mérés erősebben korrelál a többi vizsgált aspektus többségével, mint az OCB skálás kérdőíve. Továbbá azt találtuk, hogy az OCB viselkedésre szignifikáns hatást gyakorol az, hogy a személy mióta dolgozik az adott cégnél, hogy nőnemű-e, illetve, hogy inkább hisz-e az igazságos világban általánosságban. Illetve a tanulmány rámutat arra, hogy az LMX-nek az OCB viselkedésre való hatását teljes egészében az általános igazságos világba vetett hit közvetíti.

2. Bevezetés

Az OCB, azaz a szervezeti-polgár viselkedés egy önkéntes magatartás, ami a munkahelyi szerepkörön, a minimális elvárásokon túlmutató tevékenységeket jelöl. Egy szervezetnek a dolgozókat nem csak felvenni és megtartani kell, de annak érdekében, hogy a szervezet ne váljon törékennyé, igyekeznie kell, hogy a dolgozók a munkaköri leíráson túl vállaljanak egyéb tevékenységet, amely a szervezet életét erősíti és hosszabbítja (Katz, 1964). Ennek érdekében pedig különböző proszociális értékek képviselése a fontos, többek között az altruizmus, a kooperáció, a segítőkészség, stb. (Smith et al., 1983).

Az OCB fontossága abban rejlik, hogy ebből a fajta viselkedésből a szervezet közvetlenül, a dolgozó pedig a saját mentális egészségére gyakorolt jó hatáson keresztül közvetetten profitálni tud, és ez elősegíti a hosszútávú és prosperáló kapcsolatot a két fél között. Az OCB viselkedés pozitív következményei a szervezet irányában magába foglalja többek között a magasabb affektív

elkötelezettséget, a szervezet iránt tanúsított lojalitást és a megnövekedett munkateljesítményt (Dastyari & Shahabi, 2014). Továbbá másokat is ösztönözhet arra, hogy hasonló viselkedést mutassanak, illetve elősegíti a szervezeten belüli gördülékenyebb kommunikációt és információátadást (Wei, 2014). De az egyénre is pozitívan hat, ugyanis az OCB viselkedést gyakorló dolgozóknak jobb a fizikai és mentális egészsége, illetve növekedhet a felelősség, a kompetencia, az eredményesség érzete, amely pedig az önbecsülést és az énképet is javíthatja (Dormann & Zapf, 2004).

Habár az OCB viselkedés, mint tudományos terület az 1960-as években jelent meg, egészen az 1990-es évekig csak a fogalom meghatározása és a konstruktumainak, dimenzióinak az azonosítása állt a középpontban. Az 1990-es években kezdődött meg az OCB viselkedés összevetése más tényezőkkel, és a 2000-es évektől indult meg a terület mélyebb feltárása (Ocampo et al., 2018). Számos, a munkapszichológiában használatos aspektussal vetették össze az OCB viselkedést, s találtak pozitív együttjárást. Pár példa azokra a konstruktumokra, melyekkel az OCB viselkedés pozitív összefüggést mutat: a munkahelyi elégedettség (Karambayya, 1991; Zeinabadi, 2010); a szervezeti igazságosság (Jafari & Bidarian, 2012; Noruzy et al., 2011); a dolgozó bevonódása a szervezetbe (Rurkkum & Bartlett, 2012; Saks, 2006); az észlelt transzformációs vezetési stílus (Vega-Vázquez et al., 2012); a munkahelyi lojalitás (Dastyari & Shahabi, 2014); a hosszútávú fenntarthatóság (Mackenzie et al., 1993); a szervezeten belüli kommunikáció (Wei, 2014); a személyiség jellemzői (azon belül is főleg a Big5 dimenziói mentén) (Organ & Lingl, 1995; Penner et al., 1997; Singh & Singh, 2009); a szervezeti elköteleződés (Zheng et al., 2012); a vezetővel való kapcsolat (Tsui & Wang, 2002); az észlelt szervezeti támogatás (Azim & Dora, 2016); az elvégzendő feladatok jellemzői (Emami et al., 2012); a munkateljesítmény (Hoffman et al., 2007; Park, 2018), az etikus vezetés (Su & Hahn, 2021; Tan et al., 2019), az észlelt szervezeti támogatás (Azim & Dora, 2016; Fan et al., 2022).

Habár számos változóval volt már vizsgálva az OCB viselkedés, még mindig akadnak feltáratlan összefüggések. Kimondható, hogy jelenleg még nincs a maga komplexitásában vizsgálva a jelenség. Ugyanis, ha mindazokat a komponenseket, melyekkel összefügg, együtt vesszük figyelembe, kiderülhet például akár az is, hogy az egyik komponens a másikon keresztül fejt ki a hatását. Kutatásunk ezt a hiányt pótolja.

Továbbá az OCB eszközt jellemzően önkitöltős eszközként magáról önjellemzést adva maga a személy tölti ki, akinek az OCB viselkedését vizsgáljuk (ahelyett, hogy a vezető töltené ki róla), és ez a módszertani sajátosság a mérést nagyon elviszi a társas értelemben kívánatos válaszadás irányába. A kutatás másik célja ebből következően tehát egy olyan eszköz kidolgozása volt, mellyel önjellemzés helyett viselkedéses (szándék) adatokat gyűjthetünk az OCB viselkedésről.

Kutatásunk az OCB vonatkozásában egy megfelelő konzisztenciájú ötkérdéses vizsgálóeszközt eredményezett, melyben döntési dilemmákban skálakon jelölik a válaszadók, hogy milyen eséllyel döntenének így vagy úgy, amikor a szervezeti érdek és az egyéni közvetlen érdek szembenállnak. Az ilyen módon mért OCB megfelelő korrelációt mutatott a szakirodalomban elfogadott skálán mért OCB-vel.

3. Szakirodalmi áttekintés

3.1. Az OCB viselkedés

Az OCB, vagyis a szervezeti-polgár viselkedés olyan magatartás, amelyet altruista, önkéntes módon, külső kényszerítő hatás nélkül tanúsít a munkavállaló kompenzáció reménye nélkül, s a szervezet profitál belőle. Ez a viselkedés nem szerepel a munkaköri leírásban, a szerepkörön túlmutat, és hivatalosan nincs számon tartva. Az OCB-t az egyik olyan tényezőnek tartják, amely leginkább meghatározza egy szervezet sikerét (Soelton et al., 2020).

Az egyik leginkább elterjedt megközelítés megkülönbözteti az OCB viselkedés irányát. Az OCB-I (Individual) a munkavállalók közötti segítő viselkedést jelenti, amelyből a kollegák szinte azonnal, közvetlenül profitálhatnak. Ilyen viselkedés például egy kollegának való segítségnyújtás nehéz időben, tanácsadás, kedveskedő kávékészítés, vagy helyettesítés betegség esetén. Az OCB-O (Organizational) viselkedés pedig olyan cselekedeteket takar, amelyekből a szervezet általánosságban profitál. Ide tartozik például az informális szabályok betartása, a munkakörnyezet kidíszítése, vagy a hiányzás előre történő bejelentése (Tan et al., 2019). Anderson és Williams 1991-ben az OCB-I és OCB-O faktorok felhasználásával alkották meg az OCB 14 elemű kérdőívét, ami a mai napig az OCB-vel kapcsolatos tanulmányokban az egyik leggyakrabban használt módszertani eszköz.

A témában kutatók közül érdemes kiemelni Organt, aki elsőként írt az OCB viselkedésről. 1988-ban meghatározta az OCB viselkedés öt dimenzióját: az altruizmus (pl. munkatársak helyettesítése, mások túlterheltségének könnyítése); az udvariasság (pl. mások magánéletének tiszteletben tartása, nem modortalan viselkedés); a lelkiismeretesség (pl. korai érkezés, precíz munkavégzés); a sportszerűség (pl. nincs panaszkodás, a problémák nem eltűlése); a polgári erény (pl. szervezeti tevékenységekben való részvétel, innováció követése) (Soelton et al., 2020). Ezek közül a dimenziók közül az altruizmus és az udvariasság az OCB-I alá tartozik, míg a lelkiismeretesség, sportszerűség és polgári erény az OCB-O-val feleltethető meg (Kozák & Dajnoki, 2021).

3.2. Az OCB összefüggése a különböző demográfiai változókkal

A nemmel kapcsolatos vizsgálódások esetében volt arra is példa, hogy a férfiak mutattak inkább OCB viselkedést, és volt arra is, hogy a nők. Ahogy gyarapodnak az OCB-vel foglalkozó tanulmányok, egyre inkább körvonalazódik az, hogy a nők inkább hajlamosak OCB viselkedésre. Az a felvetés, hogy a férfiak inkább hajlamosabbak az OCB viselkedésre, abból a gondolatból ered, hogy a tőlük elvárt nemi sztereotípiáknak és nemi szerepeknek megfelelően, inkább vállalnak „hőstetteket”, mint a nők (Feinman, 1978). Illetve, a sikerességet is fontosabbnak tartják, s az OCB viselkedéssel úgy érezhetik, hogy ők is hozzájárulnak a szervezet sikerességéhez, míg a nők a szervezet megsegítése helyett inkább a szervezeten belül kialakított harmonikus kapcsolatokat értékelik és ápolják (Langford & MacKinnon, 2000; Wanxian & Weiwu, 2007). Vagyis, a nemek közötti különbség valószínűleg nem független attól, hogy a mérésben inkább az OCB-I-re vagy az OCB-O-ra helyeződik a hangsúly.

A korral kapcsoltban azt találták, hogy az idősebb munkavállalók inkább mutatnak OCB viselkedést, mint a fiatalabbak (Kuehn & Al-Busaid, 2002). Ezt azzal lehet magyarázni, hogy az idősebb munkavállalók már elérték azokat a sikereket, amiket el szeretettek volna érni, s inkább már arra vágynak, hogy tartozzanak valahova, egy nagyobb jó részesei lehessenek (Ng & Feldman, 2011). Annak érdekében, hogy kivegyék a részüket a szervezet életéből, inkább szeretnék megosztani tudásukat a fiatalabb munkavállalókkal, s inkább fontosabb nekik a jó kapcsolat kialakítása (Cate & John, 2007).

A demográfiai változók közé tartozik az is, hogy egy személy milyen régóta dolgozik a cégnél. Wright és Bonett 2002-ben azt találták, hogy minél régebb óta van alkalmazva egy személy, annál inkább fog OCB viselkedést mutatni. Ezt azzal magyarázták, hogy a hosszú idő elősegíti az összetartozás érzését, kialakulhatnak mélyebb interperszonális kapcsolatok, nőhet az elkötelezettség is a szervezet irányába, és könnyebben bevonják egy idő után a döntéshozatalba őket (Ng & Feldman, 2011). Mivel megbecsült, stabil tagjává válik a szervezetnek, a vezetőség értékelni fogja ezt. Ez pedig ahhoz vezet, hogy a dolgozó pozitívabbnak fogja észleli a szervezetet, és elkezd vizsgálni azt, amit a cégtől kapott (Bal & Kooij, 2011). Illetve a hosszú idő elteltével inkább válik a szervezet szerves tagjává az egyén, s inkább fogja magának érezni a szervezeti kultúrát, az értékeket, így válva egyre lojálisabbá a szervezet felé (Mohammad et al., 2010).

3.3. Az igazságos világba vetett hit és az OCB

Az igazságos világba vetett hit részét képezi egy ember életének, személyiségének. A kutatás során ez a változó a személyiségből ragad meg valami fontosat. Az igazságos világba vetett hit egy énvédő pozitív elképzelés, amely az egzisztenciális biztonságérzet megadására szolgál. Azt az elvet képviseli, hogy a világban mindenki azt kapja, amit megérdemel (Sherman & Cohen, 2006).

Három funkciót lát el. Az első a bizalom kialakítás és fenntartása, amely a világ, mások, illetve a saját sors felé irányul. Ennek pozitív hatása lehet az önbizalom növekedésére (Dette et al., 2004). A második funkció (amelyet a szakirodalom asszimilációs funkcióként emleget) lényege, hogy segít az igazságtalansággal szembesülő egyéneknek helyreállítani az igazságosságot akár pszichológiailag (pl. úgy, hogy nem észleli a személy igazságtalanságnak az igazságtalanságot), akár viselkedéses módon (pl. kompenzáció) (Correia & Dalbert, 2007). A harmadik, motivációs funkció tekinthető egyfajta, a világgal kötött személyes szerződésnek is, amely arra készíti az egyéneket, hogy alapvetően igazságosan viselkedjenek egy igazságos világ fenntartása érdekében. Míg a második funkció inkább arra szolgál, hogy helyreállítson egy negatív helyzetet, a motivációs funkció az alapvető kiindulópontnak az igazságos viselkedést tekinti (Donat et al., 2012).

A mai napig leginkább használt két dimenzióját Dalbert (1999) vázolta fel. Az egyik a személyes igazságos világba vetett hit, amely a személyes jólléttel függ össze. Itt az egyén a saját életére nézve tartja jellemzőnek, hogy általában véve azt kapja, amit megérdemel. A másik az

általános igazságos világba vetett hit, mely szerint általában véve az emberek összességére igaz, hogy azt kapják, amit megérdemelnek.

Pozitív együttjárást mutat a munkával való elégedettséggel, a magasabb szintű mentális egészséggel, az optimista hozzáállással (Hafer et al., 2020; Pandey et al., 2018). A BigFive személyiségjegyekkel együtt vizsgálva azt találták, hogy akik inkább hisznek az igazságos világban, kevésbé neurotikusak és extravertáltabbak, nyitottabbak, barátságosabbak és ők maguk is érzelmileg stabilabbnak látják magukat (Riaz et al., 2013). Az igazságos világba vetett hit pozitív együttjárást mutat az altruista, proszociális viselkedéssel (Zuckerman, 1975; Depalma et al., 1999).

Továbbá az igazságos világban hívő emberek magasabb munkahelyi elégedettségéről számoltak be, és magasabb szervezeti lojalitást, illetve OCB viselkedést mutattak (Otto & Schmidt, 2007). Han és kollegái (2022) vizsgálatukban azt vetették fel, hogy az OCB viselkedés fenntartja az igazságot világról kialakított képet azoknál a személyeknél, akik hisznek benne, illetve motiválja őket, hogy hozzá is járuljanak szervezeti szinten az igazságos világhoz. Tehát az OCB-t lehet önazonos viselkedésnek is tekinteni abban az esetben, ha a személy hisz az igazságos világban. További közös pont az igazságos világba vetett hit és az OCB viselkedés között az altruizmus, ugyanis ez az OCB viselkedésnek az egyik dimenziója, és pozitív kapcsolatban áll az igazságos világba vetett hittel. Mindez azt jelenti, hogy aki hisz az igazságos világban, az hamarabb segít egy kollegájának a munkahelyen, ami pedig az OCB viselkedés egyik ismertetőjegye (DePalma et al., 1999).

3.4. Az LMX és az OCB

Az LMX, azaz a Leader-Member Exchange egy olyan fogalom, amely fókuszában a csoport vezetője és a csoporttag közti diádikus kapcsolat minősége és a két fél közötti interakciók állnak (Liden et al., 1993). Scandura és munkatársai 1986-ban így magyarázta az LMX alapján a vezetésről felállított modellt: „(Az LMX) Konstruktumok és ezeknek a kapcsolatainak rendszere, amely azt indukálja, hogy egy diád tagjainak a viselkedése kölcsönösen függjön egymástól, közösen felelősséget vállaljanak az eredményekért, közösen értelmezzék és adjanak jelentést környezetüknek”. Mind a vezető, mind a munkavállaló részéről ennek a kapcsolatnak a minősége határozza meg az idő és az erőforrások beosztását (Yammarino & Naughton, 1992).

A modern vezetéselméletek a vezetőkre már inkább úgy gondolnak, mint akik magasabb rendű célokat, értékeket képviselnek és vonzó jövőképet tudnak nyújtani a dolgozóknak, amelyből mind az egyén, mind a szervezet profitálni tud (Caldwell & Hasan, 2016). Az LMX szerint a magas LMX értéket elérő vezetőt úgy lehetne jellemezni, mint Bass 1995-ben megfogalmazott transzformációs vezetőjét. Tehát igyekszik a szervezet és a dolgozók céljait összeilleszteni, olyan formában, hogy arra motiválja a beosztottjait, hogy a magasabb rendű céljaikat, amelyek túlmutatnak a puszta munkavégzésen, a szervezet keretein belül tudják elérni. Ezáltal személyesebb, bizalmon és támogatáson nyugvó kapcsolatot alakít ki a dolgozókkal. Az LMX felfogás a Bass vezetési stílus felfogásához képest annyiban más, hogy az LMX felfogásban a dolgozónak a vezetővel való személyes kapcsolata van a középpontban, míg Bass felfogása esetében a vezetői viselkedés stílus, vagyis a beosztottak széles körének tapasztalata.

Viszont elkerülhetetlen az a felvetés, hogy egy vezető nem képes minden beosztottjával ugyanolyan jó minőségű kapcsolatot ápolni. Egy csoporton belül a tagok eltérően érzékelhetik a vezetőjüket, attól függően, hogy milyen közvetlen kapcsolatban állnak vele személyesen. A vezető és beosztott közötti jó minőségű kapcsolatra a magas szintű információcsere és interakció jellemző, a kölcsönös tisztelet, bizalom, befolyás, lojalitás, etikusság és figyelem (Bauer & Green, 1996).

Az egyén számára a magas LMX növeli annak valószínűségét, hogy a vezető támogatni fogja munkája során, magasabban értékeli teljesítményét, nagyobb mértékben vonja be a döntéshozatalba, és valószínűbb, hogy előbb lépteti elő, mint azokat a beosztottakat, akikkel rosszabb minőségű a kapcsolata (Tremblay et al., 2022). A szervezet pedig ebből oly módon profitál, hogy ez a fajta támogatás növeli a munkával való elégedettséget és a munkateljesítményt, a szervezeti elkötelezettséget, illetve elősegítheti az OCB viselkedés megjelenését is (Ilies et al., 2007). Habár dolgozónként eltérő lehet a kapcsolat a vezetővel, összességében az LMX teljes munkacsoportokra is kihat azáltal, hogy hány beosztottal van szorosabb kapcsolata a vezetőnek, illetve, hogy milyen minőségű a kapcsolata azzal a beosztottal, akivel a legkevésbé alakított ki jó viszonyt. Összességében, a csoportnak a tagjai nagyobb valószínűséggel rendelkezhetnek több autonómiával, társas támogatással és kommunikációval (Fein et al., 2013).

Az OCB viselkedés és az LMX kapcsolat két irányból is értelmezhető, és a hatások egymást kölcsönösen erősíthetik. Egyfelől a magas LMX, mivel a vezető gondoskodik a beosztottjáról és támogatja őt, mint egy hálaalapú válaszreakció, növelheti az OCB viselkedés megjelenését.

Ugyanis azáltal, hogy a dolgozók jobbnak érzik a vezetőjükkel kialakult kapcsolatot, javulni fog a környezetükhöz, azaz a szervezethez, illetve a kollegáikhoz való hozzáállásuk is (Hackett, 2004). Másfelől pedig az OCB viselkedés is javíthatja az LMX minőségét, melynek eredménye az lehet, hogy nő a munkával való elégedettség (Lapierre & Hackett, 2007). A magasabb elégedettség következménye pedig a még több OCB viselkedés, amely arra szolgál, hogy a beosztott viszonyozza a szervezet felé a támogatást. Tehát az OCB viselkedés a szervezetek számára amiatt is hasznos lehet, hogy olyan stabil vezetőkkel rendelkezzenek, akik képesek arra, hogy ösztönözzék és megtartsák a szervezeten belül a dolgozókat.

3.5. Az észlelt szervezeti igazságosság és az OCB

Maga az igazságosság egy univerzális norma, amely olyan kíváncsú egyéni és társas viselkedéseket takar, amelyek iránymutatást adhatnak egy ideálisabb társadalom felé (Tóth, 2005). Az egyén életét áthatja az a nézet, amit vall az igazságosságról, illetve ahogyan azt észleli, s kihat az életének minden területére, többek között a munkahelyére is. A munkahelyeken megjelenő igazságossági kérdéskört a szervezeti igazságosság fogalma takarja. Magába foglalja azt, hogy egy szervezeten belül dolgozó ember mennyire ítéli meg igazságosnak a szervezeten belüli vezetők erőforrások elosztásával kapcsolatos döntéseit az eredmény tekintetében, illetve mennyire ítéli igazságosnak a döntés menetét (Colquitt et al., 2003).

Mind az igazságosságnak, általánosságban nézve, mind a szervezeti igazságosságnak három, illetve négy dimenzióját azonosították. A disztributív igazságosság a munkahelyeken a különböző erőforrások elosztására fókuszál (például bérek, előléptetések, idő) (Leventhal, 1976). A döntéshozásnak a folyamata, azaz a procedurális igazságosság szervezeti kontextusban azt takarja, hogy az erőforrások elosztásnak a menetébe mennyire van bevonva a dolgozó, illetve, hogy a folyamatot mennyire igazságosnak ítéli meg (például előítélet mentes-e a döntéshozási folyamat vagy mennyire következetesen hozzák meg a döntéshozók a döntést) (Szilas, 2014). Az interakciós vagy interperszonális igazságosság pedig olyan kérdéseket fed le, mint például, hogy a vezető mennyire bánik méltósággal és udvariasan a beosztottjaival (Bies & Moag, 1986). Colquitt (2001) négy dimenziós észlelt szervezeti igazságosság modelljében szerepel egy negyedik dimenzió is, az információs igazságosság. Ennek lényege, hogy a dolgozó a kapott információk magyarázatát, körülményeit mennyire tartja igazságosnak (például volt-e időben tájékoztatva vagy kapott-e elégséges magyarázatot egy döntéshozás alkalmával).

Ha a dolgozók pozitívnak érzélik a szervezeten belüli igazságossági kérdéseket, elégedettebbek lehetnek a munkájukkal, jobban is teljesíthetnek benne, elkötelezettebbé válhatnak a szervezet felé, illetve növekedhet az OCB viselkedés is (Greenberg, 1990). A szervezetnek ez a fajta megítélés nem csak hasznos, de szükségszerű is, ugyanis, ha a dolgozók igazságtalansággal szembesülnek, az hosszútávon romboló hatást fejt ki több téren is. Megjelenhet a munkahelyen a deviáns viselkedés, kiégéshez vezethet, illetve általánosságban véve is a mentális jóllétet rombolja, aminek a következménye lehet, hogy a dolgozónak a munkateljesítménye, elkötelezettsége és motiváció csökken (Ellahi et al., 2021; Oluwole et al., 2020).

Az OCB viselkedés és az igazságosság kapcsolatát vizsgáló kutatásokban konzisztensen azt az eredményt találták, hogy aki pozitívnak észleli a szervezeti igazságosság dimenzióit, az több OCB viselkedést is tanúsít (Donglong et al., 2020; Jafari & Bidarian, 2012; Noruzy et al., 2011). Ez azzal magyarázható, hogy a dolgozó, mivel igazságosnak ítéli az erőforrások elosztását, és egyetért annak menetével, illetve pozitívnak tartja az interperszonális kapcsolatait is, már nem csak gazdasági kapcsolatban fog állni a szervezettel, hanem a társas kapcsolatok felé is nyitni kezd, idővel pedig el is köteleződik mellettük (LePine et al., 2002). Az OCB viselkedés viszont nem csak eredménye lehet az igazságosságnak, de akár ki is tudja váltani az igazságosság észleletét, olyan módon, hogy az OCB viselkedést általában a szervezetek informális módon jutalmazza (örülnek neki), így az észlelt interakció és szervezeti igazságosság növekedhet, ami pedig tovább emeli az OCB viselkedés esélyét. Tehát egy pozitív irányú öngerjesztő spirálról beszélhetünk (Werner, 1994).

4. Vizsgálati kérdés és hipotézisek

A tanulmány célja az OCB mögöttes összetevőit jobban, árnyaltabban feltárni, a már ismert, munkapszichológiai jelenségekkel együtt vizsgálni. Főbb kérdésünk a tanulmány során, hogy az OCB viselkedésnek mennyire a munkahelyi környezettel, a személyiséggel, illetve a kettő közötti interakcióval van kapcsolata. Meghatározó tényezők között az alábbiakat vizsgáljuk: észlelt szervezeti igazságosság (mint munkahelyi körülmény változó); igazságos világba vetett hit, életkor, nem, és ugyanannál a cégnél eltöltött idő (mint a személyhez köthető változók); LMX (mint a kettő interakciója). A fentebb bemutatott szakirodalmak alapján az alábbi hipotéziseket fogalmazzuk meg:

H1: A észlelt szervezeti igazságosság minden dimenziójával pozitív kapcsolatban áll az OCB viselkedés. (Donglong et al., 2020; Jafari & Bidarian, 2012; Noruzy et al., 2011)

H2a: Azok az emberek, akik inkább bíznak általánosságban az igazságos világban, inkább mutatnak OCB viselkedést. (Han et al., 2022; Spence et al., 2011)

H2b: Azok az emberek, akik inkább bíznak a saját életükre irányuló igazságos világban, inkább mutatnak OCB viselkedést. (Han et al., 2022; Spence et al., 2011)

H3: Az idősebb munkavállalók inkább mutatnak OCB viselkedést, mint a fiatalabb munkavállalók. (Ng & Feldman, 2008; Wagner & Rush, 2000)

H4: A női munkavállalók inkább mutatnak OCB viselkedést, mint a férfi munkavállalók. (Cloninger et al., 2011; Farrell & Finkelstein, 2007)

H5: Azok az emberek, akik régebb óta dolgoznak ugyanannál a szervezetnél, inkább fognak OCB viselkedést mutatni, mint azok, akik nem dolgoznak olyan régóta ott. (Bradley, 2007; Wright & Bonett, 2002; Zacher & Frese, 2011)

H6: Azok az emberek, akik pozitívnak ítélik meg a felettesükkel való viszonyukat (LMX), inkább fognak OCB viselkedést mutatni, mint azok az emberek, akik negatívnak ítélik meg a felettesükkel való viszonyukat. (Lapierre & Hackett, 2007; Wang et al., 2005)

5. Módszer

Kényelmi mintavételt folytattam, a vizsgálati személyek toborzása online platformokon történt. Annak érdekében, hogy a kutatás eredményei 0,15 hatásnagysággal és 0,05 szignifikancia szinttel számolva értékelhetőek legyenek, az elvégezni kívánt regresszióanalízisben 10 független változóval számolva a G'Power analízis ajánlása szerint minimum 172 főre van szükségünk. Ez teljesült, ugyanis 209 kitöltés érkezett. A kérdőív kitöltéséhez szükséges kitétel a 18. életév betöltésén kívül az volt, hogy a kitöltő rendelkezzen munkahellyel. A kitöltők az etikai kérelemnek megfelelően tájékoztatva lettek, a kérdőívet csak a beleegyezésük után tölthették ki. Összesen 51 kérdésre kellett választ adniuk. A mintavétel 2023. októberétől 2024. márciusáig tartott.

Az etikai engedély száma: UD-IP-2023/31. A teljes kérdőív 5 nagyobb részből tevődött össze, a demográfiai adatok felvételén túl (a kérdőív részei megtalálhatóak az 1., 2., 3., 4., 5. mellékletekben). A demográfiai adatok között megkérdezésre került a kitöltő neme, kora, lakóhelyének típusa, végzettsége, illetve feltettünk a munkavégzésével kapcsolatos kérdéseket is, mint például, hogy mennyi ideje van a munkaerőpiacon, mennyi ideje dolgozik a jelenlegi munkáltatójánál, és milyen a foglalkozási köre, típusa.

Észlelt szervezeti igazságosság

Ehhez a Colquitt-féle 4 dimenziós kérdőívet használtuk (Colquitt, 2001), s validált, magyar fordítás hiányában a saját, magyar nyelvű fordítását alkalmaztuk. A kérdőív négy, kisebb részből áll, amelyek a különböző igazságossági dimenziókat mérik fel. Minden esetben egytől ötig terjedő Likert skálán kellett jelölniük a válaszadóknak, hogy mennyire értenek egyet az állítással, ahol az egy azt jelentette, hogy „Nagyon kis mértékben”, az öt pedig azt, hogy „Nagyon nagy mértékben”.

Az első részben a procedurális igazságosságra vonatkozó kérdések vannak, tehát a különböző szervezeten belüli eljárásokra, folyamatokra utalnak, amelyeket a kitöltő felettese a fizetéssel, jutalmakkal, értékeléssel, előléptetéssel, megbízással, stb. kapcsolatos döntések meghozatalához kapcsolódik. Összesen hét item tartozik ehhez az alskálához. Példaitemek: „Milyen mértékben képes Ön kifejezni véleményét ezen eljárások során?”; „Milyen mértékben élhet fellebbezéssel ezen eljárások során meghozott döntések ellen?”.

A második része a disztributív igazságosságot méri fel, azaz a kérdések azokra az eredményekre, végkimenetelekre vonatkoznak, amelyeket a kitöltő a felettesétől kapott, (például fizetés, jutalmak, előléptetések, megbízások, stb.). Összesen négy item tartozik ehhez az alskálához. Példaitemek: „Milyen mértékben tükrözik ezek a kimenetek a munkájába fektetett erőfeszítéseket?”; „Milyen mértékben tartja megfelelőnek az eredményeket az elvégzett munkához képest?”.

A harmadik rész az interperszonális igazságosságért felel, tehát a kérdések a kitöltőnek a felettesével folytatott, a fizetésről, jutalmakról, előléptetésről stb. folytatott interakcióira vonatkoznak. Összesen négy item tartozik ehhez az alskálához. Példaitemek: „Milyen mértékben viselkedik Önnel udvariasan?”; „Milyen mértékben tartózkodik az illetlen megjegyzésektől, hozzászólásoktól?”.

A negyedik rész az úgynevezett információs igazságosságot hivatott mérni, azaz azokra a magyarázatokra vonatkoznak, amelyeket a kitöltőnek a felettese kínál a döntéshozatali eljárások során (például fizetéssel, jutalmakkal, értékeléssel, előléptetéssel, megbízással, stb. kapcsolatosan). Összesen öt item tartozik ehhez az alskálához. Példaitemek: „Milyen mértékben magyarázza el alaposan a döntéshozással kapcsolatos tudnivalókat?”; „Milyen mértékben voltak az eljárásokkal kapcsolatos magyarázatok észszerűek, elfogadhatóak?”.

Igazságos világba vetett hit

Az igazságos világba vetett hitet mérő skálát Dalbert alkotta meg 1999-ben, s az eredetileg 13 itemes skálát Berkics Mihály rövidítette nyolc itemre és fordította magyarra 2008-ban. Minden esetben egytől hatig terjedő Likert skálán kellett jelölniük a válaszadóknak, hogy mennyire értenek egyet az állítással, ahol az egy azt jelentette, hogy „Egyáltalán nem értek egyet”, a hat pedig azt, hogy „Teljes mértékben egyetértek”.

A kérdőív két alfaktort tartalmaz. Az 1., 3., 6. és 8. itemek az általános igazságos világba vetett hitet mérik, míg a 2., 4., 5. és 7. itemek a személyes igazságos világba vetett hitet. Példaitemek az általános igazságos világba vetett hitre: „A világ alapjában véve igazságos.”; „Az igazság mindig győzedelmeskedik az igazságtalanság felett.”. Példaitemek a személyes igazságos világba vetett hitre: „Rendszerint azt kapom, amit megérdemlek.”; „A rám vonatkozó fontos döntések rendszerint igazságosak.”.

Felettesel való viszony

A felettesel való viszony minőségét Graen és Uhl-Blen LMX skálájával (Leader-Member Exchange Scale) mértük, amely egy faktort és hét itemet tartalmaz (Graen & Uhl-Blen, 1995). Magyar nyelvű, validált verzió hiányában saját fordítású kérdéseket használtunk. Minden esetben egytől ötig terjedő Likert skálán kellett választ adniuk a kitöltőknek, ahol a végpontok jelentése a kérdésektől függően változtak. Példaitemek: „Mennyire érti meg a vezetője az Ön munkahelyi problémáit és igényeit?”. Ebben az esetben az egy azt jelenti, hogy „Egyáltalán nem”, az öt pedig azt, hogy „Nagyon nagy mértékben igen”; „Hogyan jellemezné a vezetőjével való munkakapcsolatát?”. Ebben az esetben az egy azt jelenti, hogy „Rendkívül eredménytelen”, az öt pedig azt, hogy „Rendkívül hatékonyan tudunk együtt dolgozni”.

OCB viselkedés (kérdőívvel mérve)

Az OCB viselkedést Henderson és munkatársai által 2020-ban kifejlesztett rövidebb, 14 ítemes kérdőívvel mértük, melyet szintén magyarul, saját fordítással tettünk bele a teljes kérdőívbe, ugyanis validált, magyar verziója nincsen a kérdőívnek. Minden esetben egytől ötig terjedő Likert skálán kellett jelölniük a válaszadóknak, hogy mennyire gondolták gyakorinak az állítást, az elmúlt egy hónapra vonatkozóan. Az egy azt jelentette, hogy „Soha”, az öt pedig azt, hogy „Számptalan alkalommal”.

A kérdéssor két alfaktort tartalmaz. Az első hét ítem az OCB-I faktorhoz tartozik, azaz a kollegákkal való interperszonális kapcsolatok mentén mérik fel az OCB viselkedést, míg a második hét ítem az OCB-O alfaktorához tartozik, azaz a szervezet felé irányuló szerepen túlnyúló magatartást mérik fel. A 10., 11., illetve a 12. ítem a kérdőívben fordított ítemként van jelen. Példáiterek az OCB-I alfaktorra: „Segítettem azoknak, akiknek túl sok munkája volt.”; „Továbbítottam az információkat a munkatársaimnak.”. Példáiterek az OCB-O alfaktorra: „Előre jeleztem, ha nem tudtam bemenni dolgozni.”; „Munkahelyi jelenlétem átlag feletti volt.”.

OCB viselkedés (szituációkkal mérve)

Az OCB viselkedés mérésére saját készítésű munkahelyi szituációkat is alkottunk. Minden esetben egytől kilencig terjedő Likert skálán kellett választ adniuk a kitöltőknek, ahol a végpontok jelentése a kérdésektől függően változtak.

A szakirodalmi részben taglaltak szerint, az Organ által meghatározott öt dimenzió mentén hoztunk létre minden dimenzióhoz három-három szituációt. Mivel ez az öt dimenzió lefedhető az OCB-I és az OCB-O faktorokkal, így statisztikailag összevethetjük és megfeleltethetjük a két mérést. A szituációk megalkotásakor ügyeltünk arra, hogy ne tartalmazzak etikailag komplex problémákat, annak érdekében, hogy kizárólag az OCB viselkedés tudjon megmutatkozni a válaszokban. A dilemmákban az egyik választás az OCB viselkedést képviselte, mely alapvetően proszociális, a másik alternatíva pedig a közvetlen saját érdeket.

Példáiterek az altruizmus dimenzióra: „Új kollega érkezik a munkahelyre, akiről ismerősein keresztül rosszakat hallott korábban. Még nem ismeri a rendszereket és a folyamatokat, és a mentora látványosan elhanyagolja. Felajánlja-e, hogy segít neki, de ez azt jelenti, hogy több időt

kell töltenie a munkahelyen?”. Ebben az esetben az egy azt jelenti, hogy „Nem ajánlom fel”, a kilenc pedig azt, hogy „Felajánlom”.

Példaitem a lelkiismeretesség dimenzióra: „Ön egy olyan cégnél dolgozik, amelynek fontos a minőség és a pontosság. Egy nap észreveszi, hogy egy kollégája hanyagságot követett el egy fontos dokumentumban, ami nem befolyásolja a jelentés tartalmát, csupán esztétikai jellegű. Ez nem az Ön munkáját minősíti, és Önnek is rengeteg teendője van. Szánna időt arra, hogy kijavítsa a hibát, vagy úgy hagyja a dokumentumot?”. Ebben az esetben az egy azt jelenti, hogy „Nem javítok bele a dokumentumba”, a kilenc pedig azt, hogy „Kijavítom a hibát a dokumentumban”.

Példaitem a sportszerűség dimenzióra: „Ön kap a főnökétől továbbküldésre egy dokumentumot, amiben elő-előfordulnak elütési és helyesírási hibák. Ön kijavítja az összes hibát, bár időt vesz el ez a tevékenység az Ön munkájától. Jelezné-e ezt az esetet a főnökének a legközelebbi találkozás alkalmával, vagy inkább nem említi meg neki?”. Ebben az esetben az egy azt jelenti, hogy „Megemlítem neki a hibákat”, a kilenc pedig azt, hogy „Nem szólok a hibákról”.

Példaitem az udvariasság dimenzióra: „Egy nap egy épp most a munkahelyre került kollégája megkéri Önt, hogy menjenek el együtt ebédelni. Ön nem kifejezetten szereti ezt a kollégát, mert unalmasnak és idegesítőnek tartja, viszont éppen ráér, nincsen most dolga. Elmenne-e vele ebédelni, vagy találna egy jó indokot, amire hivatkozva elutasítja a kezdeményezést?”. Ebben az esetben az egy azt jelenti, hogy „Udvariassan elutasítom egy kitalált indokra hivatkozva”, a kilenc pedig azt, hogy „Elmegyek vele ebédelni”.

Példaitem a polgári erény dimenzióra: „Ön egy olyan cégnél dolgozik, amelynek fontos a fejlődés és a tanulás. Egy nap meghívják egy képzésre, ahol új készségeket és ismereteket szerezhethet. A képzést a cég fizeti, viszont a munkaidőbe nem számít bele. Ön el van maradva a munkával. Ön részt vesz-e a képzésen, vagy inkább a saját munkájára koncentrál?”. Ebben az esetben az egy azt jelenti, hogy „Folytatom a saját munkámat”, a kilenc pedig azt, hogy „Elmegyek a képzésre”.

6. Eredmények

Leíró statisztika

A válaszadók 32,1%-a férfi, 67,9%-a nő volt. Az átlag életkor 36,24 év volt. Végzettséget tekintve 55%-nak volt vagy alapszintű vagy mesterszintű egyetemi végzettsége, 14%-nak egyetemi képzés feletti végzettsége, 30%-nak középfokú végzettsége (amelybe beletartoztak a gimnáziumok, szakközépiskolák, stb.), illetve 1%-a a kitöltőknek általános iskolai végzettsége. Szellemi munkát a kitöltők 71,8%-a végzett, és 18,2% fizikai munkavégzést jelölt meg. 40,2% beosztott, 12% középfővezető, 8,1% felsővezető volt. Átlagosan a kitöltők 14,62 éve voltak a munkaerőpiacon, és 7,44 éve dolgoztak ugyanannál a szervezetnél.

Konzisztencia vizsgálatok

Mindenekelőtt a kérdőívek által mért faktorokat vizsgáltuk meg megbízhatóság, összetartás alapján. Az igazságos világba vetett hit esetében az általános faktor Cronbach alpha eredménye $\alpha = 0,809$. A személyes faktor esetében ez az eredmény $\alpha = 0,896$. Az LMX megbízhatósági vizsgálatának eredménye $\alpha = 0,936$. Az OCB-I összetartása, amely a Henderson-féle kérdőívvel lett mérve, $\alpha = 0,764$ lett. Az OCB-O alacsonyabb eredményt ért el, $\alpha = 0,613$ lett, s ennél magasabb értékre nem javítható fel. A saját szituációk esetében a 15 item konzisztenciája $\alpha = 0,638$, mely összetartást egyes itemek kihagyásával, lépésről lépésre $\alpha = 0,697$ értékig lehetett növelni. A végső skálából mindhárom sportszerűség tematikájú item, a polgári erénnyel kapcsolatos első, valamint az udvariassággal kapcsolatos harmadik állítás kiesett (az OCB szituációs készlet végső változata a 6. számú mellékletben megtalálható).

Korrelációk

Következő lépésként az OCB szituációkat vetettük össze egyesével az OCB kérdőívvel, Spearman-féle korrelációvizsgálatot alkalmazva. Arra voltunk kíváncsiak, hogy az OCB-I alá tartozó faktorok, úgymint altruizmus és udvariasság szituációi mennyire korrelálnak a kérdőívvel (1. táblázat). Az OCB-O esetében a lelkiismeretességet, sportszerűséget, illetve a polgári erényt néztük meg (2. táblázat). Látnivaló, hogy azok az itemek estek ki az OCB szituációs mérésünk letisztázott skálájából, melyek negatív összefüggést mutattak az interperszonális vagy szervezeti önbeszámolás méréssel. A szituációs mérésünkben bennmaradt 10 itemből pedig 8 önmagában is értelemszerű és szignifikáns pozitív összefüggést mutat az önbeszámolás méréssel. Vagyis a szituációs eszközünk nem csak, hogy jó összetartású (reliábilis), de érvényes (valid) eszköznek is mutatkozik.

	altr_1	altr_2	altr_3	udvar_1	udvar_2	udvar_3
OCB-I	0,348**	0,312**	0,334**	0,213**	0,075	-0,057

*: $p < 0,05$

** : $p < 0,01$

1. táblázat Az OCB-I skálás mérésének összevetése a saját készítésű szituációkkal

	consc_1	consc_2	consc_3	sportsz_1	sportsz_2	sportsz_3	polg_1	polg_2	polg_3
OCB-O	0,289**	0,146*	0,092	-0,093	-0,247**	-0,166*	-0,021	0,173*	0,192**

*: $p < 0,05$

** : $p < 0,01$

2. táblázat Az OCB-O skálás mérésének összevetése a saját készítésű szituációkkal

A későbbiekben az OCB_szit faktorról dolgoztunk tovább, és vizsgáltuk annak korrelációit a vizsgálatunkba bevont többi változóval, mivel, ahogyan a 3. táblázatban láthatjuk, ez a szituációs OCB több, a vizsgálatba bevont változóval mutat a szakirodalom alapján elvárható összefüggést, mint akár az OCB-O vagy az OCB-I mutat.

A vizsgálat hipotéziseit tekintve elmondhatjuk azt, hogy a H1 hipotézis nem teljesült teljesen, ugyanis a disztributív igazságosság faktor nem eredményezett értékelhető korrelációt. Viszont mindegyik más dimenzió pozitív kapcsolatban áll az OCB viselkedéssel. A H2a hipotézis teljesült, viszont a H2b-t elvetjük. A többi hipotézis szintén teljesült.

	OCB-O	OCB_szit	nő	kor	hány_éve_dolgozik_jelenlegi	bjw_g	bjw_p	lmx	proc	diszt	intper	inform
OCB-I	0,300**	0,311**	0,159*	0,039	0,170*	0,035	0,013	0,238**	0,148*	0,114	0,143*	0,141*
OCB-O		0,336**	0,103	0,209**	0,194**	-0,014	-0,120	0,070	0,053	0,014	0,004	-0,004
OCB_szit			0,212**	0,206**	0,158*	0,167*	0,118	0,190**	0,139*	0,087	0,172*	0,147*

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

3. táblázat Az OCB-I, az OCB-O skálás mérése és az OCB_szit összevetése a kutatásban vizsgált változókkal

Lineáris regresszió

Ezek után lineáris regressziót alkalmaztunk az OCB_szit-re. A Stepwise módszert (independents: nő, kor, hány_éve_dolgozik_jelenlegi, bjw_g, bjw_p, lmx, proc, diszt, intper, inform) használtuk. A szignifikáns modellben ($R^2 = 0,151$; $F = 12,170$; $p < 0,001$) három szignifikáns meghatározóra találtunk rá. A „hány éve dolgozik a cégnél” változót ($\beta = 0,265$; $p < 0,001$), a nemi változót, hogy nőnemű-e a válaszadó ($\beta = 0,239$; $p < 0,001$) és az általános igazságos világba vetett hit változót ($\beta = 0,192$; $p = 0,003$) (4. táblázat).

$R^2 = 0,151$; $F = 12,170$ $p < 0,001$		
változó	β	Sign.
hány_éve_dolgozik_jelenlegi	0,265	$p < 0,001$
nő	0,239	$p < 0,001$
bjw_g	0,192	$p = 0,003$

4. táblázat Az OCB_szit-re alkalmazott lineáris regresszió modelljének szignifikáns változói

Mivel a korrelációs értékeket tekintve az OCB számos más pszichológiai változóval is korrelált a bjw_g-n kívül, megvizsgáltuk, hogy a bjw_g kihagyásával a lineáris regresszió elemzés milyen eredményre jut. Amennyiben bekerül valamelyik másik pszichológiai változó a szignifikáns meghatározók közé, joggal feltételezhetjük, hogy a bjw_g annak a változónak a hatását képviseli.

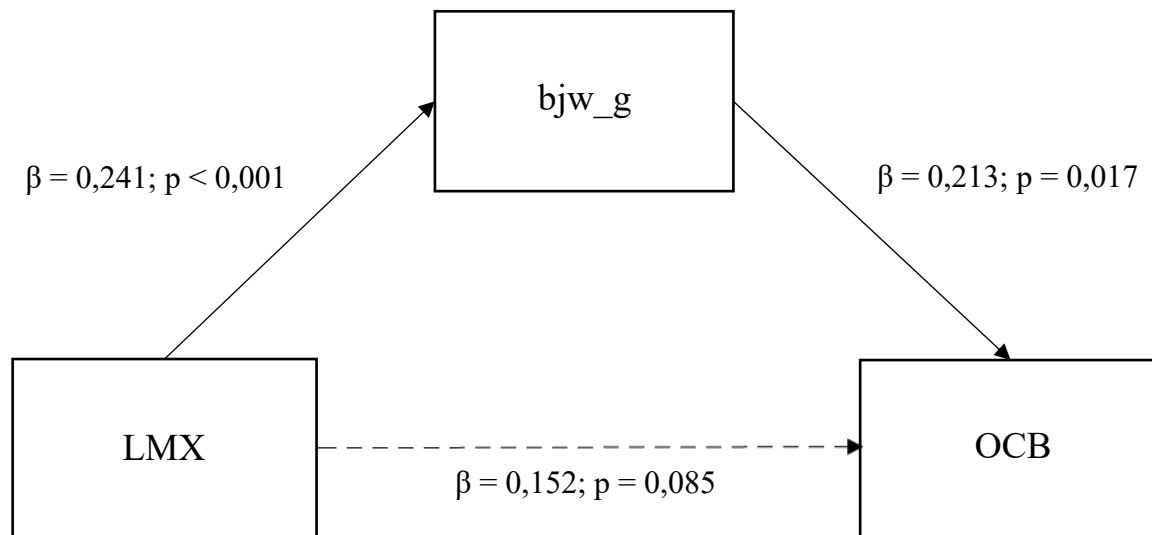
A szignifikáns modellben ($R^2 = 0,139$; $F = 11,065$; $p < 0,001$) három szignifikáns meghatározót azonosítottunk. A „hány éve dolgozik a cégnél” változót ($\beta = 0,253$; $p < 0,001$), a nemi változót, hogy nőnemű-e a válaszadó ($\beta = 0,226$; $p < 0,001$) és az LMX változót ($\beta = 0,157$; $p = 0,016$) (5. táblázat).

$$R^2 = 0,139; F = 11,065 \text{ } p < 0,001$$

változó	β	Sign.
hány_éve_dolgozik_jelenlegi	0,253	$p < 0,001$
nő	0,226	$p < 0,001$
LMX	0,157	$p = 0,016$

5. táblázat Az OCB_szt-re alkalmazott lineáris regresszió modelljének szignifikáns változói a bjw_g változó kihagyásával

Mediációs feltételezéssel élünk tehát, és az SPSS Hayes által kidolgozott PROCESS modul segítségével vizsgáljuk meg, hogy vajon az LMX hatását az OCB-re az általános igazságos világba vetett hit közvetíti-e. Az 1.ábrán látható módon az LMX-nek az OCB-re való hatását teljes mértékben az általános igazságos világba vetett hit közvetíti.



1. ábra Az LMX bjw_g-n keresztül való indirekt hatása az OCB-re

$$\beta = 0,051 [\text{BootLLCI} = 0,005; \text{BootULCI} = 0,119]$$

7. Következtetések, javaslatok, limitációk

A tanulmány egyik pozitív hozadéka az úgynevezett OCB szituációs készlet, melynek célja az volt, hogy a korábbi, társas kíváncsiságnak erősen kitett kérdőívek mellett legyen egy olyan mérőeszköz, ami viselkedéses módon tudja felmérni az OCB magatartást. Ezt, szűkítés és szelektálás mentén sikeresen elértük. A tanulmányban főként ezzel a módszerrel dolgozva pozitív eredményeket tudtunk felmutatni.

A tanulmány másik jelentősebb felfedezése az, hogy az LMX-nek nincs közvetlen hatása az OCB viselkedésre, viszont az általános igazságos világba hiten keresztül tud rá hatni. Vagyis a vezetővel való jó kapcsolat erősíti a dolgozó igazságos világba vetett hitét, és a dolgozó gyakorlatilag viszonyozza a szervezetnek mindazt a jót, amit a vezetőtől kap. Persze az is lehetséges, hogy a vezetővel való kapcsolat és az igazságos világba vetett hit kölcsönösen erősítik egymást, vagyis, minél inkább hiszi valaki az igazságos világot, annál „rendesebbnek” látja a vezetőjét. Tehát az OCB viselkedés megjelenésére szükség van a munkahelyi interakciók jó minőségére, de függ a hozott személyiségtől is, amennyiben az igazságos világba vetett hit természetesen nem csak a vezetői viselkedés függvénye, de úgymond azt „kívülről”, a maga személyiségével hozza be a dolgozó a szervezetbe.

Továbbá azt is találtuk, hogy a nők, illetve azok a dolgozók, akik régebb óta dolgoznak ugyanannál az egy cégnél inkább gyakorolnak OCB magatartást. A nők esetében ezt a nagyobb mértékű altruizmusra való hajlandósággal lehet magyarázni (Simmons & Emanuele, 2007). Olyan tanulmánnyal nem találkoztunk, amelyik specifikusan kimondta volna azt, hogy aki régebb óta dolgozik egy adott cégnél, az inkább fog OCB viselkedést mutatni, így csak közvetett gondolatokkal lehet ezt magyarázni, mint például, hogy feltételezhetően az az ember, aki hosszú időn keresztül megmarad a munkahelyén, meg van elégedve a szervezettel, és valószínűleg nagyobb az affektív elkötelezettsége is (Liu et al., 2019).

Ezen kívül pedig olyan együttjárásokat reprodukáltunk, amelyek korábbi tanulmányokban is felfedezhetőek voltak (Ilies et al., 2007; Noruzy et al., 2011; Otto & Schmidt, 2007). Az OCB szituációs készlete együttjárást mutatott minden, a tanulmányban taglalt aspektussal, kivéve a személyes igazságos világba vetett hittel és a disztributív észlelt szervezeti igazságossággal.

Limitációként érdemes megfogalmazni azt, hogy az OCB szituációs készlet először lett alkalmazva egy kutatás során, így érdemes óvatossággal kezelni más, OCB-t érintő összefüggésekben. Továbbá érdemes lehet nagyobb mintaelem számmal és egyéb változókat bevonva hasonló vizsgálatokat folytatni. Javaslatként fogalmaznám meg az egyéb személyiségváltozók mentén való kutatást, a további munkahelyi környezetet érintő változók bevonását, esetlegesen más, a vezetőt érintő kérdések feltárását az OCB viselkedést illetően, akár a skálás, akár a szituációs mérést alkalmazva. A jövőre nézve az OCB szituációs leltárt érdemes lehet bővíteni, pontosítani annak érdekében, hogy minél több munkapszichológiai jelenséget lehessen minél pontosabban vizsgálni.

8. Összefoglalás

A tanulmány egyik célja az volt, hogy az OCB viselkedés megjelenése mögötti okokat, illetve velejáróit mélyebben feltárjuk. Másik célja a kutatásnak egy társas kíváncsiságtól mentes, inkább a viselkedést szituációkon keresztül felmérni képes leltár megalkotása volt. Az OCB viselkedést a szituációs mérésen túl, melyet magunk alkottunk meg, a Henderson-féle skálával is mértük és a két mérőeszköz használatával kapott méréseket össze is vetettük. Azt találtuk, hogy megállja a helyét a szituációs mérés. Továbbá, az észlelt szervezeti igazságosságot vizsgáltuk Colquitt négy dimenziós skálájával, s azt találtuk, hogy a disztributív igazságosságon kívül a többi dimenzióval összefüggésben áll az OCB viselkedés. A vezetővel való kapcsolat vizsgálatára az LMX elméletet vettük alapul, s azt találtuk, hogy komoly összefüggésben áll az OCB viselkedéssel. A személyiség változóját az igazságos világba vetett hiten keresztül ragadtuk meg, s vizsgáltuk az OCB viselkedéssel való összefüggést. Azt találtuk, hogy a személyes aspektusa az igazságos világba vetett hitnek nincs összefüggésben az OCB viselkedéssel, ellenben az általános igazságos világba vetett hit az LMX-et mediálja. Ezt egy szignifikáns modellbe is be tudtuk helyezni. Ezen kívül olyan demográfiai összefüggésekre is rámutattunk, mint például, hogy a nők, illetve azok, akik régebb óta dolgoznak ugyanannál a szervezetnél, inkább fognak OCB viselkedést mutatni.

Irodalom

- Azim, A. M. M., & Dora, M. T. (2016). Perceived organizational support and organizational citizenship behavior: The mediating role of psychological capital. *Journal of Human Capital Development (JHCD)*, 9(2), 99–118.
- Bal, P. M., & Kooij, D. (2011). The relations between work centrality, psychological contracts, and job attitudes: The influence of age. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(4), 497–523. <https://doi.org/10.1080/13594321003669079>
- Bass, B. M. (1995). Theory of transformational leadership redux. *The Leadership Quarterly*, 6(4), 463–478. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90021-7](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90021-7)
- Bauer, T. N., & Green, S. G. (1996). Development of leader-member exchange: A longitudinal test. *Academy of Management Journal*, 39(6), 1538–1567. <https://doi.org/10.2307/257068>
- Berkics, M. (2008). *A társadalmi viszonyok és a társadalomban zajló versengés igazságosságának észlelése*. [Doktori disszertáció]. Eötvös Loránd Tudományegyetem, Pszichológiai Doktori Iskola, Budapest.
- Bies, R. J. & Moag, J. F. (1986). Interactional justice: Communication criteria of fairness. In R. J. Lewicki, B. H. Sheppard & M. H. Bazerman, (Eds). *Research on Negotiations in Organizations*, pp. 43–55. JAI Press.
- Bradley, G. (2007). Job tenure as a moderator of stressor–strain relations: A comparison of experienced and new-start teachers. *Work & Stress*, 21(1), 48–64. <https://doi.org/10.1080/02678370701264685>
- Caldwell, C., & Hasan, Z. (2016). Covenantal leadership and the psychological contract: Moral insights for the modern leader. *Journal of Management Development*, 35(10), 1302–1312. <https://doi.org/10.1108/JMD-02-2016-0027>

- Cloninger, P. A., Ramamoorthy, N., & Flood, P. C. (2011). The influence of equity, equality and gender on organizational citizenship behaviors. *SAM Advanced Management Journal*, 76(4), 37–47.
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: a construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386–400. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.386>
- Colquitt, J. A., Greenberg, J., & Greenberg, J. (2003). Organizational justice: A fair assessment of the state of the literature. In J. Greenberg, (Ed). *Organizational Behavior: The State of the Science*, pp. 159–200. Taylor & Francis e-Library.
- Cate, R. A., & John, O. P. (2007). Testing models of the structure and development of future time perspective: maintaining a focus on opportunities in middle age. *Psychology and Aging*, 22(1), 186–201. <https://doi.org/10.1037/0882-7974.22.1.186>
- Correia, I., & Dalbert, C. (2007). Belief in a just world, justice concerns, and well-being at Portuguese schools. *European Journal of Psychology of Education*, 22, 421–437. <https://doi.org/10.1007/BF03173464>
- Dalbert, C. (1999). The world is more just for me than generally: About the personal belief in a just world scale's validity. *Social Justice Research*, 12, 79–98. <https://doi.org/10.1023/A:1022091609047>
- Dastyari, A., & Shahabi, M. (2014). Organizational citizenship behavior, customers loyalty and quality of services: A study of Iranian service organization. *International Journal of Management Academy*, 2(4), 45–52.
- DePalma, M., Madey, S. F., Tillman, T. C., & Wheeler, J. (1999). Perceived patient responsibility and belief in a just world affect helping. *Basic and Applied Social Psychology*, 21(2), 131–137. <https://doi.org/10.1207/S15324834BA210205>
- Dette, D., Stöber, J., & Dalbert, C. (2004). Belief in a just world and adolescents' vocational and social goals. In C. Dalbert & H. Sallay, (Eds). *The Justice Motive in Adolescence and Young Adulthood: Origins and consequences*, pp. 231–247.

- Donat, M., Umlauft, S., Dalbert, C., & Kamble, S. V. (2012). Belief in a just world, teacher justice, and bullying behavior. *Aggressive Behavior*, 38(3), 185–193. <https://doi.org/10.1002/ab.21421>
- Donglong, Z., Taejun, C., Julie, A., & Sanghun, L. (2020). The structural relationship between organizational justice and organizational citizenship behavior in university faculty in China: the mediating effect of organizational commitment. *Asia Pacific Education Review*, 21, 167–179. <https://doi.org/10.1007/s12564-019-09617-w>
- Donia, M. B., Johns, G., Raja, U., & Khalil Ben Ayed, A. (2018). Getting credit for OCBs: potential costs of being a good actor vs. a good soldier. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 27(2), 188–203. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2017.1418328>
- Dormann, C., & Zapf, D. (2004). Customer-related social stressors and burnout. *Journal of Occupational Health Psychology*, 9(1), 61–82. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.9.1.61>
- Ellahi, A., Ishfaq, U., Imran, A., Iqbal, M. A. B., Hayat, M. T., & Abid, M. (2021). Effect of workaholism, job demands and social support on workplace incivility. *Indian Journal of Economics and Business*, 20(4), 1331–1349.
- Emami, M., Alizadeh, Z., Nazari, K., & Darvishi, S. (2012). Antecedents and consequences of organisational citizenship behaviour (OCB). *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 3(9), 494–505.
- Ertürk, A. (2007). Increasing organizational citizenship behaviors of Turkish academicians, mediating role of trust in supervisor on the relationship between organizational justice and citizenship behaviors. *Journal of Managerial Psychology*, 22, 257–270. <https://doi.org/10.1108/02683940710733089>
- Fan, C., Tang, S., Chen, L., & Sun, T. (2022). Perceived organizational support and proactive innovation behavior: The mediating role of basic psychological needs. *Frontiers in Psychology*, 13, 804363. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.804363>
- Farrell, S. K., & Finkelstein, L. M. (2007). Organizational citizenship behavior and gender: expectations and attributions for performance. *North American Journal of Psychology*, 9(1), 81–96.

- Fein, E. C., Tziner, A., Lusky, L., & Palachy, O. (2013). Relationships between ethical climate, justice perceptions, and LMX. *Leadership & Organization Development Journal*, 34(2), 147–163. <https://doi.org/10.1108/01437731311321913>
- Feinman, S., & Gill, G. W. (1978). Sex differences in physical attractiveness preferences. *The Journal of Social Psychology*, 105(1), 43–52. <https://doi.org/10.1080/00224545.1978.9924089>
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219–247. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90036-5](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90036-5)
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399–432. <https://doi.org/10.1177/014920639001600208>
- Hackett, R. D., & Lapierre, L. M. (2004, August). A meta-analytical explanation of the relationship between LMX and OCB. In *Academy of Management Proceedings*. *Academy of Management*, 1, T1–T6. <https://doi.org/10.5465/ambpp.2004.13862454>
- Hafer, C. L., Busseri, M. A., Rubel, A. N., Drolet, C. E., & Cherrington, J. N. (2020). A latent factor approach to belief in a just world and its association with well-being. *Social Justice Research*, 33, 1–17. <https://doi.org/10.1007/s11211-019-00342-8>
- Han, L., Zhou, H., & Wang, C. (2022). Employees' belief in a just world and sustainable organizational citizenship behaviors: The moderating effect of interpersonal intelligence. *Sustainability*, 14(5), 2943. <https://doi.org/10.3390/su14052943>
- Henderson, A. A., Foster, G. C., Matthews, R. A., & Zickar, M. J. (2020). A psychometric assessment of OCB: Clarifying the distinction between OCB and CWB and developing a revised OCB measure. *Journal of Business and Psychology*, 35, 697–712. <https://doi.org/10.1007/s10869-019-09653-8>
- Hoffman, B. J., Blair, C. A., Meriac, J. P., & Woehr, D. J. (2007). Expanding the criterion domain? A quantitative review of the OCB literature. *Journal of Applied Psychology*, 92(2), 555–566. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.2.555>

- Ilies, R., Nahrgang, J., & Morgeson, F. (2007). Leader-member exchange and citizenship behavior: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 269–277. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.1.269>
- Jafari, P., & Bidarian, S. (2012). The relationship between organizational justice and organizational citizenship behavior. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 47, 1815–1820. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.06.905>
- Karambayya, R. (1991). *Contexts for organizational citizenship behavior: do high performing and satisfying units have better 'citizens'*. York University.
- Katz, D. (1964). The motivational basis of organizational behavior. *Behavioral Science*, 9(2), 131–146. <https://doi.org/10.1002/bs.3830090206>
- Kim, S. (2006). Public service motivation and organizational citizenship behavior in Korea. *International Journal of Manpower*, 27(8), 722–740. <https://doi.org/10.1108/01437720610713521>
- Kozák, A., & Dajnoki, K. (2021). A szervezeti polgár magatartás és az észlelt szervezeti kultúra összefüggései a köz-és a versenyszféra munkavállalóinak körében. *Vezetéstudomány/Budapest Management Review*, 52(1), 13–26. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2021.1.02>
- Kuehn, K. W., & Al-Busaidi, Y. (2002). Citizenship behavior in a non-western context: An examination of the role of satisfaction, commitment and job characteristics on self-reported OCB. *International Journal of Commerce and Management*, 12(2), 107–125. <https://doi.org/10.1108/eb047446>
- Langford, T., & MacKinnon, N. J. (2000). The affective bases for the gendering of traits: Comparing the United States and Canada. *Social Psychology Quarterly*, 63(1), 34–48. <https://doi.org/10.2307/2695879>
- Lapierre, L. M., & Hackett, R. D. (2007). Trait conscientiousness, leader-member exchange, job satisfaction and organizational citizenship behaviour: A test of an integrative model. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80(3), 539–554. <https://doi.org/10.1348/096317906X154892>

- LePine, J. A., Erez, A., & Johnson, D. E. (2002). The nature and dimensionality of organizational citizenship behavior: a critical review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 52–56. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.1.52>
- Leventhal, G. S. (1976). Fairness in social relationships. In J. W. Thibaut, J. T. Spence, & R. C. Carson, (Eds). *Contemporary Topics in Social Psychology*, pp. 211–239. General Learning Press.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., & Stilwell, D. (1993). A longitudinal study on the early development of leader-member exchanges. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 662–674. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.4.662>
- Liu, W., Zhou, Z. E., & Che, X. X. (2019). Effect of workplace incivility on OCB through burnout: The moderating role of affective commitment. *Journal of Business and Psychology*, 34, 657–669. <https://doi.org/10.1007/s10869-018-9591-4>
- 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/10.1177/002224299305700105>
- Mohammad, J., Quoquab Habib, F., & Zakaria, S. (2010). Organizational citizenship behavior and commitment: do age and tenure make any difference?. *Business Management Quarterly Review*, 1(3), 28–49.
- Ng, T. W., & Feldman, D. C. (2008). The relationship of age to ten dimensions of job performance. *Journal of Applied Psychology*, 93(2), 392–423. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.2.392>
- Ng, T. W., & Feldman, D. C. (2011). Affective organizational commitment and citizenship behavior: Linear and non-linear moderating effects of organizational tenure. *Journal of Vocational Behavior*, 79(2), 528–537. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.03.006>
- Noruzy, A., Shatery, K., Rezazadeh, A., & Hatami-Shirkouhi, L. (2011). Investigation the relationship between organizational justice, and organizational citizenship behavior: The mediating role of perceived organizational support. *Indian Journal of Science and Technology*, 4(7), 842–847. <https://doi.org/10.17485/ijst/2011/v4i7.21>

- Ocampo, L., Acedillo, V., Bacunador, A. M., Balo, C. C., Lagdameo, Y. J., & Tupa, N. S. (2018). A historical review of the development of organizational citizenship behavior (OCB) and its implications for the twenty-first century. *Personnel Review*, 47(4), 821–862. <https://doi.org/10.1108/PR-04-2017-0136>
- Oluwole, O. J., Aderibigbe, J. K., & Mjoli, T. Q. (2020). The attenuating effects of organisational justice on job insecurity and counterproductive work behaviours relationship. *African Journal of Business & Economic Research*, 15(1), 205–227. <https://doi.org/10.31920/1750-4562/2020/15n1a9>
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington books/DC heath and com. elérhető: <https://psycnet.apa.org/record/1988-97376-000>
- Organ, D. W., & Lingl, A. (1995). Personality, satisfaction, and organizational citizenship behavior. *The Journal of Social Psychology*, 135(3), 339–350. <https://doi.org/10.1080/00224545.1995.9713963>
- Otto, K., & Schmidt, S. (2007). Dealing with stress in the workplace: Compensatory effects of belief in a just world. *European Psychologist*, 12(4), 272–282. <https://doi.org/10.1027/1016-9040.12.4.272>
- Pandey, M. K., & Tripathi, P. (2018). Examine the relationship between level of aspiration, believes in just world, psychological well-being and quality of work-life. *Indian Journal of Health and Wellbeing*, 9(1), 53–59.
- Park, R. (2018). The roles of OCB and automation in the relationship between job autonomy and organizational performance: a moderated mediation model. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(6), 1139–1156. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1180315>
- Penner, L. A., Midili, A. R., & Kegelmeyer, J. (2014). Beyond job attitudes: A personality and social psychology perspective on the causes of organizational citizenship behavior. In W. C. Borman & S. J. Motowidlo, (Eds). *Organizational Citizenship Behavior and Contextual Performance*, pp. 111–131. Psychology Press. <https://doi.org/10.4324/9781315799254>

- Pletzer, J. L. (2021). Why older employees engage in less counterproductive work behavior and in more organizational citizenship behavior: Examining the role of the HEXACO personality traits. *Personality and Individual Differences*, 173, 110550. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2020.110550>
- Riaz, M., Tariq, S., Hanif, R., & Riaz, M. (2013). Self-esteem as predictor of belief in just world among university students: The moderating role of personality factors. *Journal of the Indian Academy of Applied Psychology*, 39(2), 205–212.
- Rurkkhum, S., & Bartlett, K. R. (2012). The relationship between employee engagement and organizational citizenship behaviour in Thailand. *Human Resource Development International*, 15(2), 157–174. <https://doi.org/10.1080/13678868.2012.664693>
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600–619. <https://doi.org/10.1108/02683940610690169>
- Scandura, T. A., Graen, G. B., & Novak, M. A. (1986). When managers decide not to decide autocratically: An investigation of leader–member exchange and decision influence. *Journal of Applied Psychology*, 71(4), 579–584. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.4.579>
- Shaffer, J. A., Li, A., & Bagger, J. (2015). A moderated mediation model of personality, self-monitoring, and OCB. *Human Performance*, 28(2), 93–111. <https://doi.org/10.1080/08959285.2015.1006326>
- Sherman, D. K., & Cohen, G. L. (2006). The psychology of self-defense: Self-affirmation theory. *Advances in Experimental Social Psychology*, 38, 183–242. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(06\)38004-5](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(06)38004-5)
- Simmons, W. O., & Emanuele, R. (2007). Male-female giving differentials: are women more altruistic?. *Journal of Economic Studies*, 34(6), 534–550. <https://doi.org/10.1108/01443580710830989>
- Singh, A. K., & Singh, A. P. (2009). Does personality predict organisational citizenship behaviour among managerial personnel. *Journal of the Indian Academy of Applied Psychology*, 35(2), 291–298.

- Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68(4), 653–663. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.68.4.653>
- Soelton, M., Visano, N. A., Noermijati, N., Ramli, Y., Syah, T. Y. R., & Sari, Y. J. (2020). The implication of job satisfaction that influence workers to practice organizational citizenship behavior (Ocb) in the work place. *Archives of Business Review*, 8(5), 33–48. <https://doi.org/10.14738/abr.85.8139>
- Spence, J. R., Ferris, D. L., Brown, D. J., & Heller, D. (2011). Understanding daily citizenship behaviors: A social comparison perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 32(4), 547–571. <https://doi.org/10.1002/job.738>
- Su, W., & Hahn, J. (2021). Improving millennial employees' OCB: A multilevel mediated and moderated model of ethical leadership. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(15), 8139. <https://doi.org/10.3390/ijerph18158139>
- Szilás, F. R. (2014). A szervezeti igazságosság hatása a munkahelyi stressz kialakulásnak folyamatára. *Munkaügyi Szemle*, 56(4), 56–65.
- Tan, L. P., Yap, C. S., Choong, Y. O., Choe, K. L., Rungruang, P., & Li, Z. (2019). Ethical leadership, perceived organizational support and citizenship behaviors: The moderating role of ethnic dissimilarity. *Leadership & Organization Development Journal*, 40(8), 877–897. <https://doi.org/10.1108/LODJ-04-2019-0160>
- Tóth, J. Z. (2005). John Rawls igazságosság-elmélete. *Jogelméleti Szemle*, 5(1). elérhető: <https://jesz.ajk.elte.hu/tothj212.html>
- Tremblay, M., Parent-Rochelleau, X., & Sajadi, P. (2022). Are leaders and followers receiving what they give? A long-term examination of the reciprocal relationship between relative LMX and relative OCB-helping. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 29(3), 359–371. <https://doi.org/10.1177/15480518211041629>

- Tsui, A., & Wang, D. (2002). Employment relationships from the employer's perspective: Current research and future directions. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 17, 77–128. <https://doi.org/10.1002/9780470696392.ch3>
- Yammarino, F. J., & Naughton, T. J. (1992). Individualized and group-based views of participation in decision making. *Group & Organization Management*, 17(4), 398–413. <https://doi.org/10.1177/1059601192174006>
- Vega-Vázquez, M., Cossío-Silva, F. J., & Martín-Ruiz, D. (2012). Does the firm's market orientation behaviour influence innovation's success?. *Management Decision*, 50(8), 1445–1464. <https://doi.org/10.1108/00251741211262024>
- Wagner, S. L., & Rush, M. C. (2000). Altruistic organizational citizenship behavior: Context, disposition, and age. *The Journal of Social Psychology*, 140(3), 379–391. <https://doi.org/10.1080/00224540009600478>
- Wang, H., Law, K. S., Hackett, R. D., Wang, D., & Chen, Z. X. (2005). Leader-member exchange as a mediator of the relationship between transformational leadership and followers' performance and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 48(3), 420–432. <https://doi.org/10.5465/amj.2005.17407908>
- Wanxian, L., & Weiwu, W. (2007). A demographic study on citizenship behavior as in-role orientation. *Personality and Individual Differences*, 42(2), 225–234. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2006.06.014>
- 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>
- Werner, J. M. (1994). Dimensions that make a difference: Examining the impact of in-role and extrarole behaviors on supervisory ratings. *Journal of Applied Psychology*, 79(1), 98–107. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.79.1.98>

- 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, 601–617. <https://doi.org/10.1177/014920639101700305>
- Wright, T. A., & Bonett, D. G. (2002). The moderating effects of employee tenure on the relation between organizational commitment and job performance: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(6), 1183–1190. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.6.1183>
- Zacher, H., & Frese, M. (2011). Maintaining a focus on opportunities at work: The interplay between age, job complexity, and the use of selection, optimization, and compensation strategies. *Journal of Organizational Behavior*, 32(2), 291–318. <https://doi.org/10.1002/job.683>
- Zeinabadi, H., & Salehi, K. (2011). Role of procedural justice, trust, job satisfaction, and organizational commitment in organizational citizenship behavior (OCB) of teachers: Proposing a modified social exchange model. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 29, 1472–1481. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.11.387>
- Zheng, W., Zhang, M., & Li, H. (2012). Performance appraisal process and organizational citizenship behavior. *Journal of Managerial Psychology*, 27(7), 732–752. <https://doi.org/10.1108/02683941211259548>
- Zuckerman, M. (1975). Belief in a just world and altruistic behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 31(5), 972–976. <https://doi.org/10.1037/h0076793>