

SZISZTEMATIKUS ELEMZÉS A SZERVEZETI POLGÁR MAGATARTÁS MEGJELENÉSÉRŐL A KIS- ÉS KÖZÉPVÁLLALKOZÁSOK KÖRÉBEN

Popovicsné Szilágyi Zita Ildikó – Barizsné Hadházi Edit

Absztrakt: A kis- és középvállalkozások világszerte jelentős részét képezik egy ország gazdasági életének. Ahhoz, hogy megtartsák az értékes emberi munkaerőt nagy jelentősége van a szervezeti kultúrájuknak, amely nem csak a szervezeti értékeket határozza meg, hanem a belső emberi kapcsolatokat, így a szervezeti polgár magatartást (OCB), amely azon keresztül jelenik meg. Szisztematikus irodalomkutatásunk azt tárja fel, hogy az elmúlt öt évben milyen összefüggést találtak a nemzetközi kutatásokban a szervezeti elköteleződés, a teljesítmény, a vezetési stílus, az innováció és az OCB között a KKV szektorban.

Abstract: The role of small and medium-sized enterprises is a significant part of the economic life of a country worldwide. In order to retain a valuable human workforce, their organisational culture is of great importance, defining not only organisational values but also internal human relations, including organisational citizenship behaviour (OCB), which is expressed through them. Our systematic research explores the relationship between organisational commitment, performance, leadership style, innovation and OCB in SME sector that has been found in international research over the last five years.

Kulcsszavak: szervezeti polgár magatartás, KKV szektor, teljesítmény, innovációs képesség, munkavállalói elégedettség, vezetői hozzáállás

Keywords: organizational citizenship behaviour, SME, performance, innovation capacity, employee satisfaction, leadership attitude

1. Bevezetés

A kis- és középvállalkozások (KKV-k) világszerte szerves részét képezik mind a feltörekvő, mind a már fejlett országok gazdasági működésének. Ezek a dinamikus fejlődésre képes, ugyanakkor érzékeny vállalkozások jelentősen hozzájárulnak a jólét elősegítéséhez, az életszínvonal emelkedéséhez, mivel a munkaképes lakosság jelentős részét foglalkoztatják. Számos fejlődő országban a kis- és középvállalkozások a vállalkozások több mint 90%-át teszik ki, kulcsfontosságú szerepet játszanak a gazdasági fejlődésben (Auzzir et al., 2018). Továbbá a KKV-k jelentősége abban is megnyilvánul, hogy hozzájárulnak az egyén alapvető szükségleteinek kielégítéséhez, különösen a vidéki régiókban, ahol gyakran nagyobb a munkanélküliség. Ezen túlmenően a KKV-k alapvető fontosságúak a helyi erőforrások hatékony felhasználásában és a helyi lehetőségek megteremtésében a félig képzett munkaerő számára. Emellett képesek rugalmasan, gyorsan reagálni a világgazdasági változásokra.

A szervezeti polgár magatartás (OCB) olyan extra feladatkörön túli tevékenységeket foglal magába, amelyek nagyban meghatározzák a dolgozók munkaadójukhoz való viszonyát, az egymás közt zajló interakciókat (Krajcsák, 2014). A legtöbb szakirodalom öt dimenzióban határozza meg a megnyilvánulását. Ezek a lelkiismeretesség, a sportszerűség, az altruizmus, az udvariasság és a polgári erény (Organ, 1988); (Jan–Gul, 2016). A lelkiismeretesség arra utal, hogy a dolgozó

ellenőrzés nélkül is lelkiismeretesen elvégzi a feladatait. Az altruizmus a segítőkész magatartást jelenti, azaz, hogy önkéntesen segít másoknak, és megelőzi a munkával kapcsolatos problémák kialakulását. A sportszerűség a többi kolléga vagy a munkával kapcsolatos kellemetlenségek és problémák panaszkodás nélküli elfogadását jelenti, de bele tartozik az igazságosság és a becsületesség is. A polgári erény magában hordozza a lojalitást is, vagyis, hogy az alkalmazott támogatja a szükség esetén védelmezi a szervezeti célokat. Sokszor ez azzal jár együtt, hogy a szervezet érdekeit saját szervezeti érdekei felé helyezi. Ezen túl egyéni kezdeményezést, extra lelkesedést és erőfeszítést jelent a feladatok elvégzésében. A polgári erénnyel rendelkező munkavállaló akkor is részt vesz a szervezet irányításában, ha ez nem tartozik a munkaköri leírásához, és figyelemmel kíséri a szervezetet fenyegető potenciális veszélyeket és lehetőségeket. Az udvariasság a kollégákkal való jó viszonyra utal. Ezen viselkedési formáknak két nagy csoportja van: az OCBI, egyéni megnyilvánulás: a segítőkészséget és az udvariasságot, valamint OCBO, szervezetet érintő viselkedés: a lelkiismeretességet, sportszerűséget és a polgári erényt foglalja magában (Organ, 1988).

Ezért elmondható, hogy az OCB meghatározza a munkahelyi kapcsolatokat, a szervezeti törekvéseket. Ugyanakkor egy szervezet vezetősége, vezetői stílusa, valamint HR tevékenysége is jelentősen meg tudja határozni, befolyásolni egy szervezeti viselkedést. Eddigi kutatások azt mutatják, hogy a szervezeti polgár magatartást számos szervezeti tényezővel, például vezetési stílussal (Bowers et al., 2017), innovációs képességgel (Botelho, 2020), szervezeti tudással, termelési képességgel (Wang et al., 2011) és a munkavállalók elkötelezettségével (Lee, 2020) hozzák kapcsolatba.

A kutatók már régóta tanulmányozzák, hogy a KKV-k szervezeti kultúráján keresztül megnyilvánuló a szervezeti polgár viselkedés hogyan befolyásolja a KKV-knál zajló munkahelyi folyamatokat a humánerőforráshoz kapcsolódó mutatókat, jellemzőket. Számos tanulmány rávilágított a szervezeti jellemzők és a szervezeti polgár viselkedés (OCB) közötti kapcsolatra a kis- és középvállalkozásokban. Többen többféle következtetéseket fedeztek fel ebben az összefüggésben.

2. Anyag és módszer

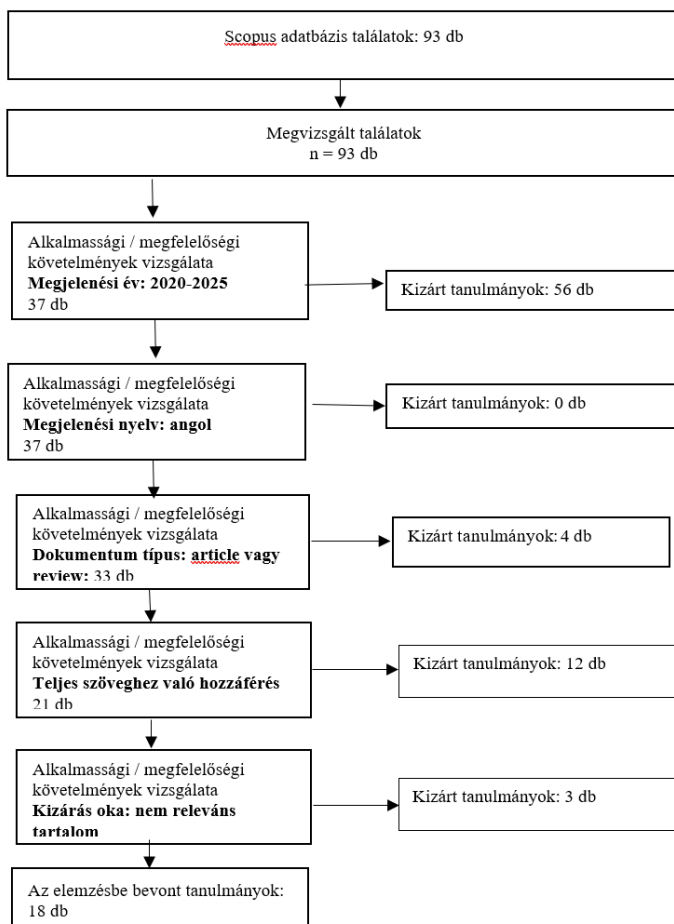
2.1. A szisztematikus elemzés protokollja

A szisztematikus áttekintésünk a PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses) által meghatározott protokolloknak megfelelően készült, és a PRISMA folyamatábrát használjuk a kutatási folyamat ismertetésére. A PRISMA három fő előnye: a specifikus kutatási kérdések megfogalmazása, a kizárási kritériumok tisztázása és a kiterjedt adatbázisok hatékony áttekintése. A szisztematikus áttekintési folyamat három fő szakaszból áll: azonosítás, szűrés és bevonás, amint azt az *1. ábra* mutatja. Az azonosítási szakaszban alapos vizsgálatot végeztünk egy kiemelkedő és elismert adatbázis a Scopus felhasználásával. Ez az adatbázis a témakörök széles skáláját öleli fel, és számos magas színvonalú, lektorált publikációt tartalmaz, lehetővé teszi a

legmegbízhatóbb tudományos kutatásokhoz való hozzáférést. A Scopusban olyan kifejezéseket használtunk, mint „organisation*”, „organization*”, „firm*”, „company*”, „corporate”, „enterprise*”, „business*” a „culture” kulcsszóval és olyan kulcsszavakkal együtt, mint „organization*”, „organisation*” és „citizenship” és „behaviour” vagy „discipline” vagy rövidítésével; „ocb”. Továbbá a KKV-k szempontjából releváns fogalmakra koncentrálna „sme*”, „small and medium enterpri*”, „small business*”, „medium-sized business*”, „smb*”, „small firm*”, „medium-sized firm*”, „msme*”, „micro, small and medium enterpri*”)

Ez a módszer 3 releváns dokumentumot eredményezett. Ezekből csak 1 volt az elmúlt 5 évben, ezért kizártuk a kifejezés első részét, az „organizational culture”-t. Második lépésben már csak ez volt a keresési kifejezés: „organization*”, „organisation*” együtt a „citizenship” és „behaviour”, „discipline”, ocb kifejezésekkel. Hozzáteve a „sme*”, „small and medium enterpri*”, „small business*”, „medium-sized business*”, „smb*”, „small firm*”, „medium-sized firm*”, „msme*”, „micro, small and medium enterpri*” kifejezéseket. Így erre 93 találatot kaptunk.

1. ábra: A cikkek azonosításának, szűrésének és felvételének folyamatábrája



Forrás: saját kutatás adatai alapján a szerző szerkesztése.

1. táblázat: A keresés leírása

Adatbázis	Keresőszavak
Scopus	((("organization*" OR "organisation*") AND "citizenship" AND ("behaviour" OR "discipline")) OR ocb) AND (sme* OR "small and medium enterpri*" OR "small business*" OR "medium-sized business*" OR smb* OR "small firm*" OR "medium-sized firm*" OR msme* OR "micro, small and medium enterpri*")

Forrás: saját kutatás adatai alapján a szerző szerkesztése.

Átfogó szakirodalmi áttekintésünk így jól megalapozott lett a korábbi eredmények alapján. Az *1. táblázat* mutatja a javított kulcsszólistát. E szisztematikus áttekintés célja, hogy azonosítsa azokat az empirikus tanulmányokat, amelyek a szervezeti polgár magatartás és a KKV-k közötti kapcsolatot vizsgálják.

A *1. táblázatban* vázoltak szerint számos felvételi kritériumot állapítottunk meg. Annak érdekében, hogy áttekintésünk tükrözze a szervezeti polgár magatartás aktuális szakirodalmát, keresésünket a 2020 és 2024 közötti időszakra vonatkozó publikációkra korlátoztuk, amely az információkeresés és az információsztézis kutatásának legutóbbi öt évét foglalja magában.

1. táblázat: A vizsgált szakirodalom felvételi kritériumai

kritérium	vizsgált	kizárt
cikk típusa	empirikus cikk	szemle
nyelve	angol	nem angol
kontextus	KKV	nem KKV
tartalma	OCB és KKV kapcsolata	nincs kapcsolat OCB és KKV között

Forrás: saját kutatás adatai alapján a szerző szerkesztése.

Az eredetileg 93 tanulmányt tartalmazó listából 18-at választottunk ki átfogó felülvizsgálatra. Csak ezeket vettük figyelembe a későbbi elemzésben. A szakirodalom ezen alapos áttekintése (*2. táblázat*) sok különböző folyóiratot foglalt magában, amely a tanulmány témájának több tudományterületet érintő, sokoldalú aspektusát szemlélteti. Az olyan folyóiratok, mint a „Heliyon” és a „Sustainability” kiemelkedőek, jelezve, hogy a tanulmány tárgyát képező szakterületen jelentős hangsúlyt kap e téma. Az áttekintett szakirodalom földrajzi szempontból is változatos, magába foglalja Ausztráliát, valamint Ázsia és Európa országainak kutatásait. Ez lehetővé teszi, hogy betekintést nyerjünk a különböző gazdasági és kulturális összefüggésekbe is. A szakirodalom számos ágazatot felölel, főként a szolgáltatóipart hangsúlyozva, de a turizmus, logisztika, élelmiszeripar, energiaipar és számvitel is szerepel benne.

Elméleti szempontból összefüggéseket keresnek a tanulmányok többek között a szervezeti polgár viselkedés (OCB) és a vezetés között, amely hat kutatásban jelent meg. Ezeket menedzsmentelméleti alapokra helyezték, amely így széles és alapos elméleti háttérrel ad a kutatásoknak.

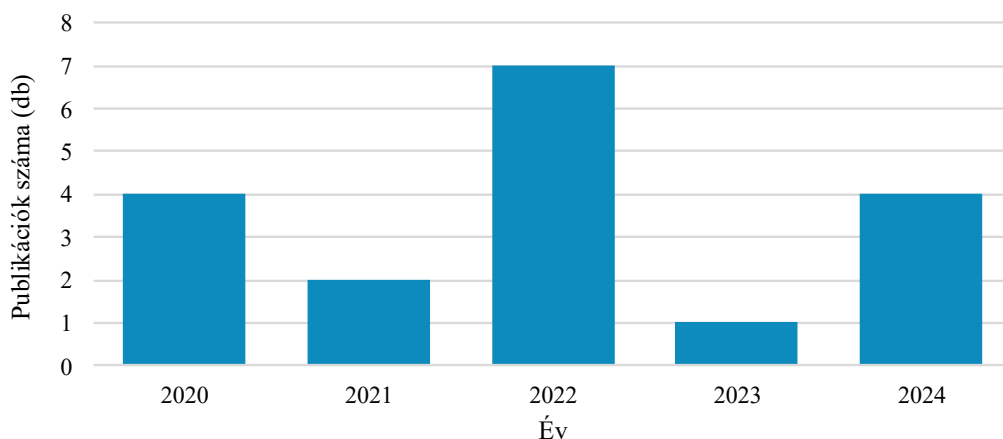
2. táblázat: A KKV szektorban megjelenő OCB különböző összefüggéseit vizsgáló 2020-2024-ben megjelent folyóiratcikkek a nemzetközi szakirodalomban

Sorszám	Szerzők	Ország	Év	Folyóirat	Kutatási módszer	Összefüggés	Iparág
1.	Alenezi et al.	Szaud-Arábia	2024	<i>Problems and Perspectives in Management</i>	kvantitatív	érzelmi intelligencia, egyéni teljesítmény, OCB	vegyes
2.	Islam et al.	Indonézia	2024	<i>Studia Universitatis Vasile Goldiş Arad</i>	kvantitatív	transzformális vezetés, OCB, egyéni termelékenység	vegyes
3.	Hernawan et al.	Indonézia	2024	<i>Journal of Infrastructure</i>	kvantitatív	OCB, munka elégedettség, elköteleződés	vegyes
4.	Rijanti et al.	Indonézia	2024	<i>Problems and Perspectives in Management</i>	négyzetes módszer	pszichológiai tőke, OCB, vezetőség	vegyes
5.	Darni, M. O.	Indonézia	2023	<i>Calitatea</i>	keresztmetszeti elemzés	OCB, szervezeti teljesítmény, transzformális vezetés	vegyes
6.	Qalati S. A. et al.	Pakisztán	2022	<i>Heliyon</i>	kvantitatív	hatékonyság, vezetés, OCB	vegyes
7.	Budur, T., & Demir, A.	Irak	2022	<i>Interdisciplinary Journal of Management Studies</i>	kvantitatív	transzformatív vezetés, egyéni teljesítmény, OCB	vegyes
8.	Pasaribu, S. B. et al.	Indonézia	2022	<i>Frontiers in Psychology</i>	kvantitatív	szituatív vezetés, OCB, munkavállalói elégedettség	vegyes
9.	Iqbal, M. B. et al.	Pakisztán	2022	<i>Frontiers in psychology</i>	kvantitatív	OCB, értékorientált attitűd, pszichológiai karrier	vegyes
10.	Nyfoudi, M. et al.	Ciprus	2022	<i>Economic and Industrial Democracy</i>	kvalitatív	munkakörülmények, OCB, információmegosztás szerepe	vegyes
11.	Annamalah, S. et al.	Malajzia	2022	<i>Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity</i>	kvantitatív	innováció, elköteleződés, OCB, szervezeti kultúra	vegyes
12.	Grözinger, A. C. et al.	Németország	2022	<i>Small Business Economics</i>	kvantitatív	pszichológiai tőke, OCB, szervezeti teljesítmény, innováció	vegyes
13.	Wiefek, J., & Heinitz, K.	Németország	2021	<i>Sustainability</i>	kvantitatív	társadalmi felelősségvállalás, OCB, munkahelyi elégedettség	vegyes
14.	Decius, J. et al.	Németország	2021	<i>Vocations and Learning</i>	kvantitatív	munkahelyi tanulás, teljesítmény, OCB	fizikai dolgozók
15.	Hernawati A. et al	Indonézia (Jáva)	2020	<i>Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity</i>	kvantitatív	munkahelyi elégedettség, HR szerepe, OCB, innováció	turizmus
16.	Bartkowiak, G. et al.	Lengyelország	2020	<i>Sustainability</i>	kvantitatív	OCB, tudásmegosztás	65 év feletti munkavállalók
17.	Tian H. et al.	Kína	2020	<i>Frontiers in psychology</i>	kvantitatív kvalitatív	OCB, mediátor szerep, transzformatív vezetés	vegyes
18.	Stoffers, J. M. M. et al.	Hollandia	2020	<i>Sustainability</i>	kvalitatív	OCB, innovativitás, vezető szerepe	vegyes

Forrás: saját kutatás adatai alapján a szerző szerkesztése.

A 2. ábra a nemzetközi szakirodalom éves publikációs tendenciáját mutatja be 2020 és 2024 között. Az eredmények a kutatási produktivitás jelentős eltérését jelzik az elmúlt öt évben. Jelentős növekedés volt 2022-ben, amely hét publikációt eredményezett. Ez a szám jelentősen visszaesett 2023-ban, és végül 4 publikációval zárult 2024-ben. Az ábra a tudományos érdeklődés és a kutatási tevékenység változását mutatja ezen a területen. A 2022-es hirtelen emelkedés összefügghet a COVID világjárvánnyal.

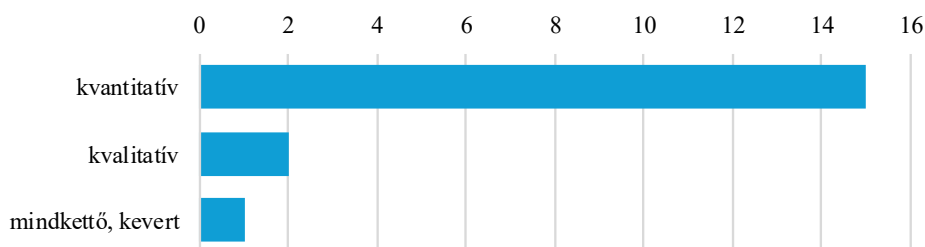
2. ábra: Éves publikációk száma a szervezeti polgár magatartás és a KKV-k összefüggésére vonatkozóan



Forrás: Scopus adatbázis.

A 3. ábra kiválasztott tanulmányokban alkalmazott kutatási módszerek sokféleségét mutatja be. A kvantitatív megközelítések domináltak, összesen 15 tanulmányban, míg a vegyes módszert – kvantitatív és kvalitatív – 1 és csak kvalitatív módszert 2 tanulmányban alkalmazták. Érdeemes megjegyezni, hogy a kvantitatív kutatásokban alkalmazták a négyzetes és a keresztszintű modellezést. A kvalitatív megközelítések között többféle módszertan szerepelt, mint például interjúk és kérdőívek. Ez a módszertani bontás megvilágítja a jövőbeni tanulmányokban javasolt elemzési módszereket.

3. ábra: A tanulmányokban alkalmazott vizsgálati módszerek megoszlása



Forrás: saját elemzés.

3. Eredmények és értékelésük

Az OCB és az innovációs képesség összefüggését három tanulmányban vizsgáltak. A leggyakrabban alkalmazott kutatási módszer a kvantitatív elemzés – amelyen belül megjelent a négyzetes és keresztszintű módszer - volt, amelyet tizenöt tanulmányban alkalmaztak. Ezen kívül találtunk kvalitatív módszereket is a nyert minták feldolgozására. Részletesen a 3. táblázatban jelenítettük meg ezeket az adatokat.

Hamood és társai (2024) a munkahelyi teljesítmény, az érzelmi intelligencia és az OCB kapcsolatát vizsgálta. Islam S. és társai (2024) valamint Hermawan és társai (2024) által végzett kutatások megvizsgálják, hogy a transzformációs vezetés hogyan befolyásolja a szervezeti állampolgári magatartást, a munkavállalók termelékenységét és a munkavállalók munkahelyi elégedettségét indonéziai kis- és középvállalkozások (KKV-k) környezetében.

Rijanti és csoportja (2024) a pszichológiai tőke és a vezető-tagok közötti csere hatása és az OCB megnyilvánulás közötti összefüggést vizsgálták.

Továbbá Darni et al., (2023) a transzformációs vezetés közvetett hatását az egyéni teljesítményre a szervezeti polgár viselkedés motivációján (OCBM) és az OCB-n keresztül, (2) az OCB közvetlen hatását az egyéni teljesítményre és a szervezeti teljesítményre vizsgálta meg.

3.1. Az OCB és a munkahelyi elégedettség közötti kapcsolat a KKV-kban

Islam és kutatótársai (2024) indonéziai KKV-k körében végzett tanulmányuk eredményei szerint a munkával való elégedettség a szervezeti polgár viselkedéssel pozitív kapcsolatban van. Ezen eredményeket megerősítette és kiegészítette Hermawan a kutatótársaival (2024). Eredményeikben megmutatták, hogy a munkával való elégedettség és a szervezeti elkötelezettség pozitívan járul hozzá a KKV-k munkavállalóinak szervezeti polgár magatartásának növeléséhez. A kutatás gyakorlati jelentősége az, hogy a KKV-tulajdonosoknak törekedniük kell a munkabőség megerősítésére, mert ekkor tud még jobban megmutatkozni az OCB. Véleményem szerint a munka mennyiségének a növekedése magával vonja a gyakoribb munkahelyi interakciót. Mivel a ma működő vállalkozások nagy részében csapatmunka a leggyakoribb munkavégzési forma, az alkalmazottnak, ha több feladatuk van többször szükséges egymással kommunikálniuk. Az OCB erények közül a segítőkészség, az udvariasság és a polgári erény pedig főleg a kommunikáción keresztül mutatkozik meg. Ily módon egy szervezet nem csak szervezeti polgár magatartás megnyilvánulásának növekedését támogatja, hanem fokozza a munkavállalók elkötelezettségét is, és ez összességében ösztönözheti a KKV-k teljesítményét és versenyképességét.

A munkahelyi elégedettség és az OCB kapcsolatáról Wiefek és Heinitz (2021) felmérése szintén pozitív korrelációt mutatott ki. Felmérésükben azt tapasztalták, hogy szoros összefüggés van a munkával és a bérszinttel való elégedettség, a munkakövetelmények, az észlelt szervezeti támogatás, az értelmes munkavégzés és az adott vállalatnál mutatott szervezeti polgár magatartás és részben a szervezettel való azonosulás között. Vagyis minél kedvezőbbek a dolgozók számára ezek a körülmények, minél inkább tisztában van munkájának súlyával, jelentőségével,

minél jobban tud azonosulni a szervezeti kultúra által képviselt értékekkel, annál erősebbek lesznek szervezeti megnyilvánulási formájában az OCB egyes dimenziói.

Hermawati és kutatócsoportja a jávai turisztikai KKV-knál vizsgálta az OCB és a munkahelyi elégedettség kapcsolatát. Számos tanulmány megállapította az OCB és a munkahelyi elégedettség közötti pozitív kölcsönhatást. E tanulmány ezt azzal egészítette ki, hogy megállapította, hogy amely cégeknél magasabb szinten van jelen a munkahelyi kapcsolatokban az OCB, ott elégedettebbek a munkavállalók (Hermawati et al., 2020).

Fentiekkel ellentétben Pasaribu 2022-es vizsgálatának eredményei azt mutatták, hogy a munkával való elégedettsége – amely szorosan összefügg a tanúsított OCB jegyekkel (Islam et al., 2024; Hermawan et al., 2024) - negatív vagy jelentéktelen hatással van a munkavállalók teljesítményére. Viszont azt is megállapította, hogy a munkavállalók munkahelyi elégedettségének csökkenése nem befolyásolja a KKV-k vállalati teljesítményét.

3.2. Az OCB és az innováció közötti kapcsolat a KKV-kban

Grözinger és kutatótársai azt állítják 2022-ben német KKV tulajdonosok körében végzett vizsgálatukban, hogy a KKV-k immateriális erőforrásaikat használják arra, hogy megbirkózzanak az olyan nehéz helyzetekkel, mint a COVID-19 világjárvány volt. Ilyen immateriális erőforrás a szervezeti polgár magatartás, a segítőkészség és az együttműködés. Ebből a pozitív szervezeti viselkedésből bontakozik ki a szervezet pszichológiai tőkéje (Szabó–Fodor, 2020). Grözingerék eredményei alátámasztják azt az elképzelést, hogy a szervezeti pszichológiai tőke pozitívan befolyásolja a KKV-k kreatív innovációját.

Egy másik tanulmány (Annamalah et al., 2022) a nyílt innováció – azaz, hogy egy szervezet mennyire nyitott felhasználni nemcsak belső forrásaikat az innovációhoz, hanem külső partnerek, például más vállalatok, egyetemek, kutatóintézetek erőforrásait és ötleteit saját innovációjuk érdekében – elfogadásával hozta összefüggésbe az OCB-t. Az eredményeik azt mutatták, hogy a szervezeti polgár magatartás magas jelenléte pozitívan és szignifikánsan előre jelzi a nyílt innovációt. Az erősen integratív, – egyéni tudást, tehetséget támogató (Bokor, 2000) – kultúra szintén pozitívan kapcsolódik a nyílt innovációhoz.

Hermawati et al. (2020) megállapította, hogy a jó képességekkel, intelligenciával és kreativitással rendelkező emberek – akik ebből adódóan magasabb OCB-t mutatnak szervezetükben – nagyobb valószínűséggel újítanak. Ezzel összhangban megállapította, hogy amikor a vállalatok új termékeket vagy szolgáltatásokat fejlesztenek ki, elengedhetetlen a szervezeti innovativitás elősegítése, és az emberi erőforrás kezelése ennek az egyik kulcsa. Az emberi erőforrás (HR) gyakorlatok olyan alapvető eszközök, amelyekkel a vállalatok alakítani tudják az egyének készségeit, attitűdjeit és viselkedését a munkájuk elvégzéséhez, és megszerezni tudják az egész szervezet munkáját. Emellett az innováció a szervezet életének fenntarthatóságát is támogatja. És a változás, a változtatás elengedhetetlen és ennek akadályozó tényezője lehet a nem megfelelő kommunikáció, amely megnehezíti az újítás elfogadtatását az alkalmazottakkal (Gál et. al., 2021).

3.3. Az OCB és a vezetési stílus közötti kapcsolat a KKV-kban

Pasaribu és társai (2022) kutatásukban arra a következtetésre jutottak, hogy a szituatív, azaz helyzetfüggő vezetés pozitív hatással van a munkahelyi elégedettségre. Vagyis, ha a vezető az adott munkavállaló speciális igényeinek az érettségi szintje és a felelősségvállalási hajlandósága alapján, kompetencia- és elkötelezettségi szintjének megfelelően kommunikál vele. Tehát minél jobban alkalmazza a vezető a szituatív vezetést a munkavállalókra, annál nagyobb a KKV-k munkavállalóinak elégedettsége. A szituatív vezetési stílus szignifikáns pozitív hatással van a munkavállalók OCB-jére. Ezért a jó vezető azon képessége, hogy helyesen alkalmazza a szituatív vezetést tovább növeli a KKV-alkalmazottak elkötelezettségét (Pasaribu et al., 2022).

Egy Indonéziában készült tanulmány (Islam et al., 2024) eredményei egyértelmű, pozitív és lényeges kapcsolatra utalnak a transzformatív vezetés és a munkavállalók munkahelyi elégedettsége, a szervezeti polgár magatartás és a munkateljesítmény között. Kimutatták, hogy a transzformációs vezetés közvetlen hatással van a munkavállalók munkahelyi elégedettségére, munkateljesítményére és a szervezeti polgár magatartására. Ezen túlmenően megállapították, hogy az OCB a munkahelyi teljesítmény hajtóereje, vagyis fokozza azt.

Ezt megerősíti Hermawan és társainak 2024-es kutatása is, hiszen ők is megállapították, hogy a transzformációs vezetés pozitív hatással van a szervezeti polgár magatartásra (OCB). A transzformációs vezetés olyan személyes képessége egy vezetőnek, amellyel pozitívan tudja befolyásolni azoknak az embereknek a fejlődését, akikkel dolgozik. A vezető ilyenkor közös értékek követése mentén menedzseli, irányítja beosztottjai munkáját a szervezeti célok irányába (Burns, 1978). Tanulmányuk eredményei alapján a vezetőknek tisztában kell lenniük alkalmazottaik attitűdjeivel és képességeikkel annak érdekében, hogy javítsák teljesítményüket. Arra a következtetésre jutottak, hogy a KKV-knak növelniük kellene a munkavállalók motivációját. A vezetőknek pontosan ki kell fejteniük milyen követelményeket támasztanak beosztottaikkal szemben, és segíteniük kell őket abban, hogy meglássák feladataik értelmét. Másodsorban, ami az OCB-dimenziók munkavállalói teljesítményre gyakorolt hatását illeti, a vezetőknek udvariasnak és következetesnek kell lenniük (udvariasság), és világos szabályokat és eljárásokat kell követniük (lelkiismeretesség), hogy motiválják a munkavállalókat a szervezetben nyújtott kiváló teljesítményre. Harmadszor, segíteniük kell beosztottaikat a tehetségük kibontakoztatásában, és külön figyelmet kell fordítaniuk arra, hogy ne érezzék magukat elutasítottak. Végül, ahelyett, hogy nyomást gyakorolnának az alkalmazottakra és kritizálnák, amit csinálnak, tájékoztassák őket arról, hogy mi a befolyásolóbb a teljesítményükre vonatkozóan.

Qalati és szerzőtársainak tanulmánya (2022) alátámasztotta és kiegészítette Islam és Hermawan és Pasaribu kutatócsoportjainak eredményeit, miszerint, ha a vezetés hatékonyan játssza szerepét, és elősegíti az önkéntes munkát a munkavállalók körében, az fokozza az elköteleződést és közvetve az OCB megjelenését. Továbbá úgy vélték, hogy tanulmányuk a jövőben új irányokat kínál

a kutatók számára az átalakító vezetés és a szervezeti polgári magatartás tanulmányozásához.

Tian H. et al (2020) kutatása a transzformációs vezetés hatását vizsgálja a kis- és középvállalkozások (KKV-k) munkavállalóinak megtartására, valamint a szervezeti polgári magatartás (OCB) közvetítő szerepét és a kommunikáció moderáló szerepét. A tanulmány eredményei pozitív és szignifikáns kapcsolatot mutatnak a transzformációs vezetés és az OCB között. Hasonlóképpen, ez a kutatás pozitív és szignifikáns kapcsolatot talál az OCB és az alkalmazottak megtartása (employee retention, ER) között. Ezen kívül az OCB pozitív közvetítő hatással volt a transzformációs vezetés és a munkavállalói megtartás közötti kapcsolatra. Továbbá megállapították, hogy a kommunikáció pozitívan moderálja a transzformációs vezetés - OCB és az OCB-munkatársi megtartás kapcsolatokat. A KKV-k vezetőinek az OCB és a munkavállalói megtartás fokozása érdekében a transzformatív vezetés olyan vonásait kellene megvalósítaniuk, mint például a munkavállalók számára meggyőző jövőkép kialakítása, a célok elérésére való összpontosítás, problémamegoldó technikák, céltudatosság, valamint a csapat képzésére és fejlesztésére fordított idő.

Fentieknek ellent mond Darni (2023) kutatása. Az ő céljuk az volt, hogy megvizsgálják a transzformációs vezetés közvetett hatását az egyéni teljesítményre a szervezeti polgár viselkedés motivációján és az OCB-n keresztül, valamint az OCB közvetlen hatását az egyéni teljesítményre és a szervezeti teljesítményre, és az OCB közvetlen hatását az egyéni teljesítményre és a szervezeti teljesítményre. E tanulmány megállapítása az volt, hogy a transzformációs vezetés nem gyakorol közvetlen hatást az OCB-re. Ezen eredmények szerint az OCB-t nem a vezetők közvetlen beavatkozása okozza. Ez a megállapítás ellent mond a korábbi tanulmányoknak, amelyek azt állították, hogy a transzformációs vezetés motiválja a tagokat az OCB végrehajtása terén. Ez azt jelenti, hogy a transzformációs vezetés nem hat közvetlenül a tagokra az OCB megjelenésére, az OCB-t közvetlenül a vezetők által adott egyéni motiváció ösztönzi.

3.4. Az OCB és a munkahelyi teljesítmény közötti kapcsolat a KKV-kban

Iqbal et al. (2022) megállapítása szerint az értékvezérelt karrier attitűd (VDCA, value driven career attitude) elősegíti az OCB-t, ami jelentős megtérülést eredményez a szervezet számára, és korrelál a korábban ezen tanulmányi területen található számos rendelkezésre álló empirikus bizonyítékkal. Ez a kutatás megerősíti, hogy a VDCA jelentősen hozzájárul a jobb munkatelsítményhez, és hogy az OCB közvetíti a VDCA és a munkatelsítmény közötti kapcsolatot. Következésképpen azoknak a cégeknek, amelyek az egyéni és szervezeti célok elérése érdekében a teljesítménynövelésbe fektetnek be, prioritásként kell kezelniük a karrierkoncepciók fejlesztését.

Budur és Demir (2022) vizsgálatának eredményei szerint az inspirációs motiváció szignifikáns és pozitív hatást gyakorol - továbbá közvetlen hatása van - a munkavállaló teljesítményére. Viszont az egyéni megfontolás és az idealizált befolyás nincs erre hatással. Az OCB dimenziókat tekintve megállapították, hogy

míg a polgári erény és a sportszerűség nem hatott a munkavállalói teljesítményre, addig az udvariasság és a lelkiismeretesség igen. Sőt, azt találták, hogy az udvariasság és a lelkiismeretesség szignifikánsan erősítette az inspirációs motiváció és az EP közötti kapcsolatot, míg csak a lelkiismeretesség közvetített szignifikánsan az egyéni megfontoltság és az munkavállalói teljesítmény között. Végül, az idealizált befolyás és az egyéni teljesítmény közötti kapcsolatot találták úgy, hogy az közvetíti a lelkiismeretes hozzáállást, magatartást.

Islam et al. (2020) beszámoltak a szervezeti polgár magatartás, mint munkahelyi teljesítményt fokozó tényezőről. Megfogalmazták azt is, hogy az OCB a munkahelyi teljesítmény hajtóereje (Islam et al., 2024). Hermawan és társai (2024) ennek kapcsán azt a megállapítást tették, hogy a szervezeti polgár magatartás ösztönözni tudja a teljesítmény növekedését. Darni (2023) ezt azzal egészítette ki, hogy a szervezeti polgár viselkedés motivációján (OCBM) és az OCB-n keresztül, az OCB közvetlen hatással van az egyéni teljesítményre és a szervezeti teljesítményre. Az OCBM bátorítja az egyént az OCB elérésére, így növelve teljesítményét. Következésképpen fokozza a KKV-k versenyképességét (Hermawan et al., 2024). Darni 2023-as kutatása megerősíti, hogy az OCBM hatással van mind az OCB-re, mind az egyéni teljesítményre, és azzal egészíti ki, hogy az OCBM bátorítja az egyént az OCB végrehajtására, így növelve a teljesítményét.

Ezen tanulmányok leszögeznek, hogy az OCBM befolyásolja az egyéni és a szervezeti teljesítményt. Ezen túl az egyéni teljesítmény közvetlen hatást gyakorol a szervezeti vezetésre, és erősíti az OCB és a szervezeti teljesítmény közötti kapcsolatot is. Ez a megállapítás összhangban van több szakértő által javasolt elmélettel, akik szerint az OCB előnyös az egyén és a szervezet felé (Widodo–Gustari, 2020; Organ et al., 2006; Podsakoff et al., 1990; Podsakoff et al., 2014; Podsakoff, Mackenzie et al., 2000; Robbins–Judge, 2015).

Fentiekkel ellentétben Pasaribu és kutatótársai arra a megállapításra jutottak 2022-ben végzett felmérésükben, hogy a munkával való elégedettség negatív vagy jelentéktelen hatással van a munkavállalók teljesítményére. Ezért a munkavállalók munkahelyi elégedettségének csökkenése nem minden esetben növeli a KKV-k teljesítményét. Az OCB viszont szerintük szignifikáns pozitív hatással van a munkavállalói teljesítményre; vagyis minél magasabb a munkavállalók OCB-je, annál magasabb a KKV-k munkavállalóinak teljesítménye (Pasaribu et al., 2022).

4. Következtetések

Tanulmányunk közvetlen és közvetett kapcsolatokat tár fel a szervezeti polgár magatartás (OCB) és a KKV-k humán erőforráshoz kötődő jellemzői között. Bár számos vizsgált tanulmány hangsúlyozza az OCB jelenlétének kulcsfontosságú hatását a KKV-k sikerére, egyes kutatási eredmények kétértelmű összefüggésre utalnak, hangsúlyozva az OCB szerepének összetett jellegét.

A kutatások jelentős része alátámasztja azt az állítást, hogy a szervezeti polgár magatartás (OCB) alapvető fontosságú a sikeres innováció (Annamalah et al., 2022), a kiváló munkahelyi teljesítmény (Darni, 2023), az elégedettség (Islam et al., 2024) magas szintjének eléréséhez a KKV-kban. Továbbá a szituatív vezetés és a

transzformációs vezetés a szervezeti polgár magatartás magas értékét eredményezi (Pasaribu, 2022; Tian et al., 2020).

A következetes vezetés, innovációorientáltság, a változásra való készség, az értelmes munkavégzés, az erős motiváció és a dolgozói elkötelezettség néhány olyan kulcsfontosságú vonás, amelyekről bebizonyosodott, hogy elősegítik az OCB megjelenését a KKV-knál (Grözinger, 2022; Hermawati et al, 2020; Wiefek–Heinitz, 2021; Hermawan et al., 2024).

Szisztematikus elemzésünk azt mutatja, hogy e témában a kutatók úgy vélik, hogy ezekkel az összetevőkkel olyan környezetet lehet létrehozni, amely kedvez a szervezeti polgár magatartás felerősödésének. Ez pedig azért fontos, mert a humán munkaerő a szervezeti siker kulcstényezői, és lehetővé teszik, hogy a szervezetek gyorsan és megfelelően tudjanak reagálni a változásokra. Szükség van rájuk, mert nagyban hozzájárulnak egy szervezet kiegyensúlyozott teljesítményéhez, és képessé teszik azt arra, hogy időről időre megújuljanak és fejlődjenek (Erdei et al., 2017).

Azonban néhány esetben az OCB erősödése kedvezőtlen viszonyban volt a vizsgált szervezeti jellemzőkkel. Ilyen negatív változás következett be a munkahelyi elégedettségben, amely a transzformációs vezetés hatásaként volt tapasztalható.

A teljesítmény kapcsán pedig néhány vizsgált kutatás azt mutatta ki, hogy ha a munkavállalók a teljesítményük növelésére koncentrálnak, akkor kevésbé mutatják viselkedésükben az OCB érényeit (Pasaribu et al., 2022). Valamint az is megállapítást nyert, hogy a vezető azon képessége és törekvése, hogy pozitívan befolyásolja a vele együtt dolgozó embereknek a fejlődését, nem hat az OCB erősödésére (Darni, 2023). Ehelyett Darni a vezető egyénre irányuló motivációjának erejét, az ösztönzést hangsúlyozza, mint OCB-t növelő tényezőt.

Összességében szisztematikus irodalmi áttekintésünk célja az volt, hogy megvizsgálja az elmúlt öt évben megjelent olyan tanulmányt, amely a szervezeti polgár magatartás hatását vizsgálta a KKV-kban, és kiemelve azokat az eredményeket, amelyeknek a jövőbeni vizsgálatok középpontjában kellene állniuk. A szakirodalmi áttekintésből kiderül, hogy a KKV-k szervezeti polgár magatartásával kapcsolatos kutatásokban vannak vitatott pontok, amelyek újszerűek és részként vannak jelen. Eredményeink felhasználhatók arra, hogy alátámasszák a téma időszerűségét, fontosságát, és új irányokat javasoljanak az OCB-kutatás számára.

A kutatás korlátjai

A tanulmányhoz vizsgált források a Scopus adatbázisból kerültek ki a „review” és „article” szűrőket használva. Következésképpen az ezen adatbázison túli vizsgálatokat kizártuk, ami a kutatás korlátozását jelenti. Ez a korlátozás a keresésbe bevont kifejezések kiválasztása során is megnyilvánult. Elemzésünket az is korlátozta, hogy nem volt hozzáférésünk a témában elmúlt öt évben megjelent összes szakirodalomhoz, így 18 kutatást tudtunk elemezni. A jövőbeni kutatások célja lehet további terminológiák és adatbázisok beépítése, bevonása annak érdekében, hogy az e területről folytatott viták előrehaladását megértsük. Ezen kívül a szervezeti polgár

magatartás (OCB) és a KKV-k közötti kapcsolat hatásainak vizsgálata számos lehetőséget kínál a jövőbeli kutatás számára.

Irodalomjegyzék

- Auzzir, Z., Haigh, R., Amaratunga, D. (2018): Impacts of disaster to SMEs in Malaysia. *Procedia engineering*, 212: 1131-1138. <https://doi.org/10.1016/j.proeng.2018.01.146>
- Annamalah, S., Aravindan, K. L., Raman, M., Paraman, P. (2022): SME engagement with open innovation: commitments and challenges towards collaborative innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 8 (3): 146. <http://doi.org/10.3390/joitmc8030146>
- Bartkowiak, G., Krugielka, A., Dachowski, R., Gałek, K., Kostrzewa-Demczuk, P. (2020): Attitudes of polish entrepreneurs towards 65+ knowledge workers in the context of their pro-social attitude and organizational citizenship behavior. *Sustainability*, 12 (13): 5294. <https://doi.org/10.3390/su12135294>
- Bokor A. (2000): Szervezeti kultúra és tudásintegráció: a termékfejlesztés problémája= Organizational Culture and Knowledge Integration: The Case of New Product Development. Doktori értekezés. Budapesti Corvinus Egyetem, Budapest.
- Botelho, T. L., Fehder, D., Hochberg, Y. (2021): Innovation-driven entrepreneurship (No. w28990). *National Bureau of Economic Research*, 1–91. <https://doi.org/10.3386/w28990>
- Bowers, M. R., Hall, J. R., Srinivasan, M. M. (2017): Organizational culture and leadership style: The missing combination for selecting the right leader for effective crisis management. *Business horizons*, 60 (4): 551–563. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2017.04.001>
- Budur, T., Demir, A. (2022): The relationship between transformational leadership and employee performance: Mediating effects of organizational citizenship behaviors. *Interdisciplinary Journal of Management Studies*, 15 (4): 899-921. <http://doi.org/10.22059/IJMS.2022.325482.674598>
- Burns, J. M. (1978): *Leadership*. Harper & Row, New York.
- Darni, M. O. (2023): Influence of Transformational Leadership on Organizational Citizenship Behavior and Organizational Task Performance Cross Level Analysis on Micro Small and Medium Enterprises in Indonesia. *Calitatea*, 24 (193): 46–60. <https://doi.org/10.47750/QAS/24.193.06>
- Decius, J., Schaper, N., Seifert, A. (2021): Work characteristics or workers' characteristics? An input-process-output perspective on informal workplace learning of blue-collar workers. *Vocations and Learning*, 14 (2): 285–326. <https://doi.org/10.1007/s12186-021-09265-5>
- Erdei P., Fenyves V., Dajnoki K. (2017): A munkahelyi elköteleződés felmérése és fejlesztési célok meghatározása. *Taylor*, 9 (2): 107–113.
- Gál, Z., Berde, C., Pierog, A. (2021): Átalakuló vezetési feladatok Hajdú-Bihar megyei szervezetek példáján keresztül. *Régiókutató Szemle*, 6 (2): 89–97. <https://doi.org/10.30716/RSZ/21/2/9>
- Grözinger, A. C., Wolff, S., Ruf, P. J., Moog, P. (2022): The power of shared positivity: organizational psychological capital and firm performance during exogenous crises. *Small Business Economics*, 58 (2): 689–716. <https://doi.org/10.1007/s11187-021-00506-4>
- Hamood, A. M., Khan, S., Zaato, S. G., Zmami, M., Mohamed, N. H. M., Malik, A. (2024): Impact of Emotianal Intelligence on SME Employees' Performance: Mediating Role of Organizational Citizenship Behavior. *Problems and Perspectives in Management*, 22 (3): 570–581. [http://doi.org/10.21511/ppm.22\(3\).2024.43](http://doi.org/10.21511/ppm.22(3).2024.43)
- Hermawan, F., Purnomo, H., Kusumastuti, D., Fitriana, R., Octaleny, E., Ie, M., Sudadi, S. (2024): The role of transformational leadership, job satisfaction and organizational commitment on organizational citizenship behavior (OCB) of SMEs employees in the digital era. *Journal of Infrastructure, Policy and Development*, 8 (7): 5194. <https://doi.org/10.24294/jipd.v8i7.5194>
- Hermawati, A., Nurwati, N., Suhana, S., Machmuddah, Z., Ali, S. (2020): Satisfaction, HR, and open innovation in tourism sector. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 6 (4): 182. <https://doi.org/10.3390/joitmc6040182>

- Iqbal, M. B., Li, J., Yang, S., Sindhu, P. (2022): Value-driven career attitude and job performance: An intermediary role of organizational citizenship behavior. *Frontiers in psychology*, 13: 1038832. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1038832>
- Islam, S., Hari, P., Suliyanto, S., Setyanto, R., Suroso, A., Bahaiddin, K. M., Iftakhar, N. (2024): Transformational Leadership in Indonesian Diversified-Cultural SME Sector: An Investigation of the Settlement Criteria of Job Performance. *Studia Universitatis Vasile Goldiş Arad. Seria Ştiinţe Economice*, 34 (3): 79–107. <https://doi.org/10.2478/sues-2024-0014>
- Jan, Z., Gul, A. (2016): Strategic Use of Organizational Citizen Behavior. A Tool for Gaining Competitive Advantage. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, 4 (6): 260–274.
- Krajcsák Z. (2014): Alkalmazotti elkötelezettségi profilok egyes speciális munkavállalói csoportokban. Doktori értekezés. Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem, Budapest.
- Lee, D. (2020): Impact of organizational culture and capabilities on employee commitment to ethical behavior in the healthcare sector. *Service Business*, 14 (1): 47–72. <https://doi.org/10.1007/s11628-019-00410-8>
- Nyfoudi, M., Theodorakopoulos, N., Psychogios, A., Dysvik, A. (2022): Tell it like it is in SME teams: Adverse working conditions, citizenship behaviour and the role of team information sharing in a turbulent economy. *Economic and Industrial Democracy*, 43 (2): 516–535. <https://doi.org/10.1177/0143831X20925544>
- Organ, D. W. (1988): *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. MA: Lexington Books, Lexington.
- Pasaribu, S. B., Goestjahjanti, F. S., Srinita, S., Novitasari, D., Haryanto, B. (2022): The role of situational leadership on job satisfaction, organizational citizenship behavior (OCB), and employee performance. *Frontiers in Psychology*, 13: 896539. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.896539>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., Bachrach, D. G. (2000): Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of management*, 26 (3): 513–563. <https://doi.org/10.1177/014920630002600307>
- Podsakoff, N. P., Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Maynes, T. D., Spoelma, T. M. (2014): Consequences of unit-level organizational citizenship behaviors: A review and recommendations for future research. *Journal of Organizational Behavior*, 35 (S1): S87–S119. <https://doi.org/10.1002/job.1911>
- Rijanti, T., Yudianto, A., Priyono, B. S., Prabowo, R. E., Sudiyatno, B. (2024): The role of resistance to change in determining organizational citizenship behavior: Evidence from MSMEs in Indonesia. *Problems and Perspectives in Management*, 22 (1): 69. [https://doi.org/10.21511/ppm.22\(1\).2024.07](https://doi.org/10.21511/ppm.22(1).2024.07)
- Robbins, S. P., Judge, T. A., & Millett, B. (2015): *OB: the essentials*. Pearson Higher Education AU.
- Qalati, S. A., Zafar, Z., Fan, M., Limón, M. L. S., Khaskheli, M. B. (2022): Employee performance under transformational leadership and organizational citizenship behavior: A mediated model. *Heliyon*, 8 (11): e11374. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2022.e11374>
- Szabó, R. K., & Fodor, S. (2020): A pszichológiai tőke fogalma, jelentősége és fejlesztési lehetőségei az iskolában. *Iskolakultúra*, 30 (10): 65–82.
- Tian, H., Iqbal, S., Akhtar, S., Qalati, S. A., Anwar, F., Khan, M. A. S. (2020): The impact of transformational leadership on employee retention: mediation and moderation through organizational citizenship behavior and communication. *Frontiers in psychology*, 11: 314. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00314>
- Wang, D., Su, Z., Yang, D. (2011): Organizational culture and knowledge creation capability. *Journal of knowledge management*, 15 (3): 363–373. <https://doi.org/10.1108/13673271111137385>
- Widodo, W., Gustari, I. (2020): Teachers' innovative behavior in Indonesian school: The role of knowledge management, creativity, and OCB. *Universal Journal of Educational Research*, 8 (10): 4784–4791. <https://doi.org/10.13189/ujer.2020.081050>

Wiefek, J., Heinitz, K. (2021): The common good balance sheet and employees' perceptions, attitudes and behaviors. *Sustainability*, 13 (3): 1592. <https://doi.org/10.3390/su13031592>