

ORGANIZAČNÉ OBČIANSKE SPRÁVANIE, ORGANIZAČNÁ SPRAVODLIVOSŤ A SOCIO-DEMOGRAFICKÉ UKAZOVATELE

Denisa Rovenská

Abstrakt

Kvalitu a efektivitu organizácie určuje nielen manažment, organizačná štruktúra či kultúra, ale aj jej zamestnanci a aktivity, ktoré determinujú ich vzťah k danej organizácii. Správanie zamestnancov nezahŕňa len formálne určené aktivity, ale najmä aktivity, ktoré sú na báze dobrovoľnosti. Daná dobrovoľnosť sa prejavuje predovšetkým v rámci organizačného občianskeho správania (z angl. organizational citizenship behavior, ďalej len OCB). Mieru OCB určujú viaceré organizačné faktory, medzi ktoré patrí aj organizačná spravodlivosť. Cieľom predkladaného príspevku bolo objasniť charakter vzťahu medzi organizačným občianskym správaním, organizačnou spravodlivosťou a vybranými socio-demografickými ukazovateľmi. Zámer sa tiež sústredil na poznanie miery organizačného občianskeho správania, ktoré respondenti vykazujú a tiež, v akej miere vnímajú jednotlivé dimenzie organizačnej spravodlivosti. Pre naplnenie spomenutého cieľa sa 210 respondentov s priemerným vekom 34,82 rokov (SD = 10,97) vyjadriť k otázkam, ktoré zaznamenávali mieru organizačného občianskeho správania pomocou dotazníka Organizational Citizenship Behavior Checklist (OCB-C) a mieru organizačnej spravodlivosti prostredníctvom škály Organizational Justice Scale. Výsledky ukázali, že v priemere respondenti vykazovali nižšiu mieru OCB (M = 2,28; SD = 0,67) a v rámci organizačnej spravodlivosti v najvyššej miere vnímali interpersonálnu spravodlivosť (M = 3,78; SD = 1,05). Analýza charakteru vzťahov medzi vybranými premennými ukázala, že dimenzie organizačnej spravodlivosti, odpracované roky v organizácii a rod boli prediktormi OCB, resp. OCB-O a OCB-I. Konkrétne výsledky sú súčasťou príspevku.

Kľúčové slová: organizačné občianske správanie, organizačná spravodlivosť, socio-demografické ukazovatele, lineárny model

ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR, ORGANIZATIONAL JUSTICE AND SOCIO-DEMOGRAPHIC VARIABLES

Abstract

The quality and efficiency of an organization are determined not even by the management, organizational structure or the company culture, but also employees and their behavior which determine the relationship to the organization. Employees' behavior does not only include formally defined activities, but especially activities that are voluntary. These activities are manifested primarily in an organizational citizenship behavior (OCB).

The OCB is determined by a number of organizational factors, including organizational justice. The aim of this contribution was to analyze the relationship between organizational citizenship behavior, organizational justice and selected socio-demographic variables. The research also focused on the frequency of OCB and the level of organizational justice perception. 210 respondents in total with the average age of 34.82 years ($SD = 10.97$) answered the questions measuring OCB by Organizational Citizenship Behavior Checklist (OCB-C) and organizational justice by Organizational Justice Scale. The results showed that respondents had a lower level of OCB ($M = 2.28$; $SD = .67$), and they perceive interpersonal justice the most ($M = 3.78$; $SD = 1.05$) within organizational justice. An analysis of the nature of the relation between selected variables showed that dimensions of organizational justice, years of practice and gender were predictors of OCB, OCB-O or/and OCB-I, respectively. Specific results are part of the contribution.

Keywords: *organizational citizenship behavior, organizational justice, socio-demographic variables, linear model*

Došlo: 17. 5. 2019

Schváleno: 23. 10. 2019

Teoretické východiská

Práca má pre človeka významné postavenie v jeho živote, pretože mu dáva pocit zadosťučinenia, zmysluplnosti, je cestou i cieľom. Pracovné prostredie má na jedinca významný vplyv, nakoľko je dôležitým faktorom motivácie, výkonnosti alebo spokojnosti samotného zamestnanca. Ak je pracovné prostredie kvalitné, či už na úrovni materiálnych, organizačných alebo sociálnych podmienok, aktivita zamestnanca nie je v zhode len s formálnymi náležitosťami organizácie, ale odráža sa aj v rovine nepísaných (neformálnych) činností.

Jednou z takýchto nepísaných, resp. neformálnych aktivít je napríklad organizačné občianske správanie (z angl. organizational citizenship behavior; ďalej len OCB). Koncept OCB je v pozornosti odborníkov už niekoľko dekád, jedným z prvých príspevkov venovaných danej problematike bol článok od Smithovej, Organa a Nearovej (1983), ktorí sa snažili popísať charakter a dimenzie OCB. Neskôr ponúkol Organ (1988) definíciu OCB, ktoré charakterizoval ako individuálne správanie, ktoré je dobrovoľné, nie je priamo alebo explicitne priznané formálnym odmeňovacím systémom a celkovo podporuje efektívne fungovanie organizácie.

Táto definícia zahŕňa ako aspekt behaviorálny, tak aj aspekt dôsledkov a zdôrazňuje, že tento druh aktivít je (1) dobrovoľný, a teda nie je súčasťou formálnych pracovných požiadaviek, (2) nie je priamo spojený s formálnym odmeňovaním a (3) je benefitom pre efektívnosť organizácie. Samozrejme, táto definícia si vyslúžila viaceré kritické pohľady, ktoré vyčítali najmä fakt, že zamestnanci môžu vnímať elementy OCB viac menej ako súčasť ich práce a netvorí jasnú hranicu medzi dobrovoľným správaním a pracovnými požiadavkami. Ďalšou kritikou bolo, že niektoré odmeny nie sú zmluvne garantované formálnym odmeňovacím systémom (napr. povýšenie) a môžu byť výsledkom, benefitom zaangažovania sa do aktivít OCB (Organ, 1997). Prirodzene, Organ (1997, p. 95) na túto spätnú väzbu reagoval a následne upravil definíciu v podobe „OCB je správanie, ktoré prispieva k organizačnej efektívnosti cez podporu sociálneho a psychologického prostredia, kde dochádza k plneniu pracovných úloh“.

Podľa Organa (1988) zamestnanci, ktorí prejavujú OCB sú tí, ktorí sú ochotní prijímať ďalšie úlohy, ktoré môžu, ale nemusia súvisieť s ich pracovnými povinnosťami, ako je napríklad udržiavanie čistého a uprataného pracovného prostredia, riešenie pracovných problémov svojich kolegov, poskytovanie osobnej pomoci kolegom, ktorí sú v núdzi alebo práca mimo bežného pracovného času (bez toho, aby sa sťažovali).

Pôvodne bolo OCB chápané v rovine 2 dimenzií, a to (1) altruizmu (z angl. altruism) a všeobecnej poslušnosti (z angl. generalized compliance) (Smith, Organ, & Near, 1983). Altruizmus v tomto prípade reprezentoval pomoc poskytnutú konkrétnym jedincom, zatiaľ čo všeobecná poslušnosť bol faktor definovaný cez menej osobný druh mravnosti, kde je potrebné robiť veci správne a dôsledne, ale skôr v záujme systému a nie vo vzťahu ku konkrétnej osobe (Smith, Organ, & Near, 1983). Organ (1988) prepracoval koncept všeobecnej poslušnosti a rozšíril taxonómiu OCB o ďalšie dimenzie, konkrétne (1) altruizmus (z angl. altruism), (2) svedomitosť (z angl. conscientiousness), (3) zdvorilosť (z angl. courtesy), (4) športové správanie (z angl. sportsmanship) a (5) občianska cnosť (z angl. civic virtue).

Taxonómia OCB bola viackrát dopĺňaná a ako uvádzajú Podsakoff et al. (2000), v literatúre je možné nájsť viac ako 30 rôznych dimenzií OCB, pričom mnohé konštrukty sa vo svojej podstate prekrývajú. Na základe analýz jednotlivých taxonómií tak autori navrhli 7 spoločných dimenzií (Podsakoff et al., 2000):

1. pomáhajúce správanie (z angl. helping behavior) - zahŕňa dobrovoľné pomáhanie iným alebo preventívne správanie namierené proti výskytu problémov súvisiacich s prácou;
2. športové správanie (z angl. sportsmanship) - druh správania, ktorý zamestnanci prejavujú tak, že sa nesťažujú, keď sú obťažovaní inými, udržiavajú pozitívny postoj, keď sa im nedaria veci, nie sú urazení, ak ostatní nesúhlasia s ich názormi, sú ochotní obetovať vlastné záujmy pre dobro pracovnej skupiny a neberú osobne odmietnutie ich nápadov;
3. lojalita voči organizácii (z angl. organizational loyalty) – spočíva v prezentovaní organizácie navonok, ochrane organizácie pred vonkajšou hrozbou a zachovávaní zaviazanosti aj v prípade nepriaznivých podmienok;
4. poslušnosť voči organizácii (z angl. organizational compliance) – súvisí s internalizáciou a prijatím pravidiel, nariadení a postupov organizácie, čoho výsledkom je ich dôsledné dodržiavanie;

5. individuálna iniciatíva (z angl. individual initiative) - tento druh správania zahŕňa dobrovoľné aktivity spojené s kreativitou a inováciami zameranými na rozvoj, zlepšovanie úloh, výkonnosti, prejavujúca sa vysokou mierou entuziazmu, úsilím splniť úlohy, ochotou dobrovoľne prevziať povinnosti navyše a povzbudzovaním ostatných v organizácii, aby konali rovnako;
6. občianska cnosť (z angl. civic virtue) - predstavuje záväzok voči organizácii ako celku, je prejavom ochoty aktívne participovať na jej riadení (zasadnutia, vyjadrenie názoru), pozorovať jej prostredie pre prípadné hrozby alebo príležitosti (citlivosť na zmeny, sledovanie trendov) a byť pripravený na zlepšovanie jej záujmov (osobný vklad);
7. sebarozvoj (z angl. self development) - spočíva v dobrovoľných aktivitách, ktoré rozvíjajú vedomosti, zručnosti a schopnosti jednotlivých zamestnancov.

Na strane druhej, Williams a Andersonová (1991) tvrdia, že OCB by malo byť kategorizované skôr na základe orientácie, smerovania jednotlivých aktivít, a nie na základe ich obsahu. Konkrétne majú autori na mysli usporiadanie OCB v rámci dvoch smerov, a to (1) na správanie, ktoré je zamerané na jednotlivca/kolegu, t.j. interpersonálna rovina (ďalej len OCB-I; v niektorých odborných zdrojoch je možné nájsť označenie OCB-P) a (2) na správanie, ktoré smeruje k organizácii, t.j. organizačná rovina (ďalej len OCB-O). OCB-O je typom správania, ktoré prináša prospech organizácii vo všeobecnosti a udržiava organizačné pravidlá a politiku. Naopak, OCB-I je typom správania, ktoré prináša prospech konkrétnym jednotlivcom a nepriamo prispieva k efektívnosti organizácie (Williams & Anderson, 1991). S touto kategorizáciou sa stotožňujú aj iní autori (pozri napr. Ilies et al., 2009; McNeely & Meglino, 1994). Tento model predpokladá, že správanie odrážajúce altruizmus, pomoc či zdvorilosť je namierené k ľuďom, zatiaľ čo aktivity ako občianska cnosť, športové správanie a svedomitosť sú orientované na organizáciu (Ilies et al., 2009).

Príčiny, prečo sú zamestnanci ochotní správať sa v zhode s OCB sú rôznorodé. Výskum sa doposiaľ orientoval na 4 hlavné kategórie - individuálne charakteristiky zamestnancov, charakter úloh, charakteristiky organizácie a správanie lídra (Podsakoff et al., 2000). Konkrétne, výskumy zistili, že predovšetkým spokojnosť, zaviazanosť, organizačná spravodlivosť, rozvoj kariéry, vek, rod a osobnosť zamestnanca, motivácia a správanie lídra sú vo významnom, tesnom vzťahu s OCB (pozri napr. Dirican & Erdil, 2016; Mohammad, Habib, & Zakaria, 2010; Moorman, 1991; Organ & Lingl, 1995).

Z hľadiska charakteru príspevku je pre nás najpodstatnejšia kategória individuálnych charakteristík zamestnancov a charakteristiky organizácie. Pre potreby aktuálneho výskumu bližšie ozrejníme vzťah medzi OCB a vybranými socio-demografickými ukazovateľmi (rod, vek) a organizačnou spravodlivosťou.

Vzťah medzi OCB a rodom je ešte stále diskutabilný a výsledky sú nekonzistentné. Niektoré výskumy tento vzťah nepotvrdili (pozri napr. Podsakoff et al., 2000), naopak výsledky iných štúdií tento vzťah deklarovali (napr. Eagly, 2009; Kidder, 2002). Ženy majú tendenciu orientovať OCB k ostatným jednotlivcom, zatiaľ čo muži ho orientujú k organizácii (Wanxian & Weiwu, 2007). Vo všeobecnosti však ženy preukazujú vyššiu mieru OCB v porovnaní s mužmi (Eagly, 2009; Farrell & Finkelstein, 2007; Kidder, 2002). Heilmanová a Chenová (2005) podotýkajú, že muži sú vo väčšej miere oceňovaní za OCB v porovnaní so ženami,

pretože u žien prevláda istý stereotypný predpoklad, že je pre nich prirodzené a bežné správať sa prosociálne až altruisticky (t.j. u mužov je to istý druh „výnimočnosti“). U ostatných socio-demografických ukazovateľov (ako zručnosti, vedomosti, profesionálna orientácia alebo odpracované roky) sa nepotvrdil signifikantný vzťah k OCB (Podsakoff et al., 2000).

Wagnerová a Rush (2000) tvrdia, že u starších zamestnancov je vyššia pravdepodobnosť OCB aktivít v porovnaní s mladšími zamestnancami. Taktiež Kuehn a Al-Busaid (2002) objavili signifikantný vzťah medzi vekom a OCB. Cohen (1993) predpokladá, že vek je dôležitým prediktorom OCB, pretože sa považuje za hlavný ukazovateľ naakumulovaných investícií jedinca, o ktoré by mohol prísť, ak by organizáciu opustil.

Organizačná spravodlivosť môže byť definovaná ako subjektívne hodnotenie férovosti v organizácii. Organizačná spravodlivosť je kľúčovým faktorom, ktorý je spojený s úspechom každej organizácie. Ak má organizácia za cieľ udržať svojich zamestnancov spokojných, oddaných a lojálnych, musí byť vo svojom systéme spravodlivá (Colquitt, Greenberg, & Zapata-Phelan, 2005). Samotná štruktúra organizačnej spravodlivosti sa v priebehu rokov viackrát menila. Rané štúdie nazerali na organizačnú spravodlivosť ako na fenomén, ktorý odráža v prvom rade mieru férovosti rozhodovacieho procesu, a v druhom rade mieru férovosti deľby zdrojov (Greenberg, 1987). Organizačná spravodlivosť tak bola chápaná v dvojdimenzionálnom rozmere, konkrétne v zmysle dimenzie procedurálnej spravodlivosti (procedúra, rozhodovací proces) a distributívnej spravodlivosti (deľba zdrojov) (Rovenská, 2016). Neskorší výskum však ukázal, že ľudia hodnotia aj iné aspekty spravodlivosti ako tie distributívne a procedurálne, konkrétne aspekty spravodlivosti spojené s interakčným procesom. Na základe týchto zistení bol pôvodný dvojdimenzionálny model organizačnej spravodlivosti rozšírený o ďalšiu dimenziu - interaktívnu spravodlivosť, ktorá odkazuje na vnímanie spravodlivosti v rovine zaobchádzania s človekom ako s ľudskou bytosťou - dôstojne, s rešpektom a zdvorilosťou (Judge, Scott, & Ilies, 2006). Koncept interaktívnej spravodlivosti sa ale zdal príliš všeobecný a široký. Na základe daného predpokladu sa Colquitt (2001) rozhodol rozlíšiť v rámci interaktívnej spravodlivosti ešte dve subdimenzie (interpersonálna a informačná spravodlivosť). Podľa spomenutého autora interpersonálna spravodlivosť odráža mieru rešpektu a korektnosti, ktorú využíva autorita pri implementácii procedúr a informačná spravodlivosť zase odráža mieru opodstatnenia, oprávnenosti a pravdivosti či úprimnosti, ktorá je poskytnutá počas procedúr. Zhrnutím uvedených informácií sa dostávame k záveru, že v súčasnosti vedecká obec akceptuje 4-dimenzionálny model organizačnej spravodlivosti navrhnutý Colquittom (2001), ktorý popisuje nasledujúce dimenzie: (1) procedurálna spravodlivosť (vnímaná férovosť procedúry, predovšetkým sa sústreďuje na proces, akým sa robia rozhodnutia), (2) distributívna spravodlivosť (hodnotenie pomeru vkladov a výnosov), (3) interpersonálna spravodlivosť (miera rešpektu a korektnosti, ktorú využíva autorita pri implementácii procedúr) a (4) informačná spravodlivosť (úroveň opodstatnenia, oprávnenosti, pravdivosti a úprimnosti, ktorá je poskytnutá počas procedúr).

Transformovaním teoretických charakteristík jednotlivých dimenzií organizačnej spravodlivosti do praktickej roviny je možné postrehnúť, že v pracovnom prostredí zamestnanci jednak hodnotia, či odmeny, ktoré dostávajú, zodpovedajú ich vkladom do organizácie alebo, či zodpovedajú odmenám, ktoré získali ich kolegovia (Adams, 1963; Leventhal, 1976). Taktiež posudzujú mieru spravodlivosti rozhodovacích postupov používaných autoritami organizácie,

aby zistili, či sú tieto postupy konzistentné, objektívne, presné, opraviteľné a reprezentujú ich záujmy a názory (Greenberg, 1987; Thibaut & Walker, 1975). V neposlednom rade hodnotia i interpersonálnu rovinu v rámci implementácie procedúr autorít organizácie (Bies & Moag, 1986; Greenberg, 1993).

Organizačná spravodlivosť podporuje pozitívny postoj voči pracovnej spokojnosti, záväzku a dôvere, a následne vytvára zdravé, konštruktívne, profesionálne a interpersonálne správanie (Baldwin, 2006).

Jeden z najviac študovaných korelátov organizačnej spravodlivosti je práve OCB a jeho dimenzie. Štúdium vzťahu medzi OCB a organizačnou spravodlivosťou ukázalo, že všetky dimenzie organizačnej spravodlivosti súvisia s aktivitami OCB. Vnímanie procedurálnej spravodlivosti je spojené s OCB (Organ, Podsakoff, & MacKenzie, 2006). Inými slovami, vnímanie procedurálnej spravodlivosti sa spája s istými prvkami prosociálneho správania prejavujúcimi sa v organizácii. Tento vzťah sa potvrdil aj v ďalších štúdiách (pozri napr. Iqbal, Aziz, & Tasawar, 2012; Jafari & Bidarian, 2012; Zeinabadi & Salehi, 2011). Procedurálna spravodlivosť je predpokladom zdroja spokojnosti a pozitívneho hodnotenia organizácie, resp. zvyšuje pravdepodobnosť, že ak zamestnanci na pracovisku vnímajú procedurálne aspekty organizačnej spravodlivosti, tak sú ochotní podriať svoje vlastné krátkodobé individuálne záujmy záujmom organizácie alebo pracovnej skupiny (Lind & Tyler, 1988). Spector a Che (2014) zistili, že distributívna spravodlivosť pozitívne koreluje s OCB. Iné výskumy (Ertürk, 2007; Oren et al., 2013) ukázali, že ak zamestnávateľa zaobchádzajú so svojimi zamestnancami spravodlivo je viac pravdepodobné, že zamestnanci budú dodržiavať organizačné pravidlá a budú preukazovať viac nadšenia voči svojej práci a organizácii. Zamestnanci budú implementovať aktivity spojené s OCB v organizácii iba vtedy, ak s nimi bude manažment zaobchádzať spravodlivo. Predpokladá sa, že spravodlivé zaobchádzanie má za následok otvorené sociálne vzťahy, pričom tieto typy vzťahov budú mať za následok pocit záväzku zamestnanca voči nadriadenému alebo organizácii, výsledkom čoho bude OCB (Cropanzano, Bowen, & Gilliland, 2007; Williams, Pitre, & Zainuba, 2002).

Štúdia od Zhaoa, Penga a Chena (2014) konštatuje, že vnímanie spravodlivých odmien za vstupy súvisiace s prácou, môže mať s väčšou pravdepodobnosťou za následok, že sa zamestnanci budú cítiť povinní reagovať určitým dobrovoľným správaním, akým je OCB. Podobne, zamestnanci, ktorí budú vnímať, že ich organizácia je spravodlivá z hľadiska rozhodovacích postupov prejavia s väčšou pravdepodobnosťou OCB. Mimo iného, ak budú zamestnanci vnímať, že im organizácia umožnila vyjadriť svoje myšlienky z hľadiska interpersonálnej komunikácie, budú s väčšou pravdepodobnosťou vykonávať aktivity OCB. Vzájomné vzťahy medzi jednotlivými dimenziami organizačnej spravodlivosti a OCB potvrdzujú aj Nandan a Azim (2015).

Riouxová a Penner (2001) dodávajú, že zamestnanci sa angažujú v rámci OCB, pretože vnímajú, že organizácia im poskytla dobrú prácu a zaobchádza s nimi spravodlivo. Títo ľudia cítia povinnosť odplatiť sa organizácii za všetko, čo im poskytla. Majú pocit zadlženosti voči organizácii a pokúšajú sa o splatenie prostredníctvom vykonávania aktivít OCB.

Téma organizačného občianskeho správania je aktuálna, avšak v rámci tuzemskej literatúry málo rozpracovaná. Predkladaný príspevok má preto zámer vyplniť toto prázdne miesto vo výskume a ponúknuť hodnotný prehľad výskumných zistení a možností pre ďalší rozvoj

predmetnej problematiky. Vychádzajúc zo zámeru príspevku a na základe preštudovania odbornej literatúry a uvedených teoretických východísk si kladieme tieto výskumné otázky:

- Aká je miera OCB vybraných zamestnancov?
- V akej miere vnímajú vybraní zamestnanci spravodlivosť v ich organizácii?
- Ktoré vybrané faktory sú signifikantnými prediktormi OCB?

Cieľom predkladaného príspevku je identifikovať (1) mieru OCB a jeho dimenzií, (2) mieru organizačnej spravodlivosti a jej dimenzií. Ďalším cieľom je analyzovať a vysvetliť charakter vzťahu medzi (1) OCB, dimenziami organizačnej spravodlivosti a vybranými socio-demografickými ukazovateľmi (rod, vek, odpracované roky v organizácii), (2) OCB-O, dimenziami organizačnej spravodlivosti a vybranými socio-demografickými ukazovateľmi (rod, vek, odpracované roky v organizácii), (3) OCB-I, dimenziami organizačnej spravodlivosti a vybranými socio-demografickými ukazovateľmi (rod, vek, odpracované roky v organizácii).

Metóda

Výskumný súbor

Do výskumu bolo zapojených 210 respondentov. Výskumný súbor tvorilo 116 žien (55,2 %) a 94 mužov (44,8 %). Vek opýtaných respondentov sa pohyboval od 18 do 58 rokov, pričom priemerný vek bol 34,82 rokov (SD = 10,97). Každý z opýtaných respondentov udržiaval trvalý pracovný pomer v určitej organizácii v rámci Slovenskej republiky. Konkrétne, 57 respondentov (54,3 %) pracovalo pre organizáciu súkromného sektora, 44 (41,9 %) bolo zamestnaných v organizácii verejného sektora a pre neziskovú organizáciu pracovali 4 respondenti (3,8 %). Priemerný počet odpracovaných rokov v organizácii bol 6,27 roka (SD = 5,75). Výskumný súbor bol získaný na základe príležitostného výberu založeného na dostupnosti osôb a ich ochote podieľať sa na výskume a so všetkými účastníkmi výskumu bolo zaobchádzané v zhode s etickými princípmi výskumu. Potencionálni respondenti boli do výskumu pozývaní prevažne prostredníctvom komunikačného kanála sociálnych sietí a emailu s webovým odkazom na dotazník.

Výskumné nástroje

Na meranie organizačného občianskeho správania bol využitý dotazník Organizational Citizenship Behavior Checklist (OCB-C) (Spector & Fox, 2011). Metodika je určená na posúdenie frekvencie organizačného občianskeho správania zamestnancov na pracovisku. Pôvodný dotazník Organizational Citizenship Behavior Checklist (OCB-C) obsahoval 42 položiek, neskôr bol skrátený na 36 položiek a napokon bol zúžený na 20 položiek. Dotazník je možné použiť dvomi spôsobmi. Pri prvom spôsobe zamestnanci posudzujú svoje vlastné správanie v práci. Pri druhom spôsobe je správanie zamestnancov hodnotené inými, ako napríklad ich nadriadenými alebo kolegami v práci. Na účely vlastného výskumu bola zvolená prvá alternatíva, pri ktorej respondenti - zamestnanci posudzovali sami svoje správanie v práci. Vo výskume bola využitá 20-položková verzia dotazníka (Podsakoff et al., 1990; slovenskú verziu dotazníka, ktorý bol využitý vo výskume, vytvorili Schraggeová & Rošková, 2016). Dotazník je zameraný na dve hlavné formy OCB, a to na správanie zamerané na organizáciu

(OCB-O) a správanie zamerané na jednotlivca, resp. kolegov (OCB-I). Respondenti sa vyjadrovali, ako často vykonávajú určité aktivity v ich súčasnom zamestnaní na 5-stupňovej Likertovej škále (1 - nikdy, 2 - občas, 3 - raz alebo dvakrát za mesiac, 4 - raz alebo dvakrát za týždeň, 5 - každý deň) (napr. vyzdvihnutie jedla pre ostatných v práci; ponúkajú návrhov na zlepšenie pracovného prostredia; vzdanie sa prestávky na jedlo a odpočinok z dôvodu snahy dokončiť prácu). Úlohou respondentov bolo odpovedať na položky v podobe tvrdení a zároveň na to, ako často vykonávajú dané správanie. Celkové skóre OCB je potom súčtom odpovedí na všetky položky. Skóre pre jednotlivé formy je súčtom odpovedí, ktoré sa zameriavajú na príslušné správanie smerom k organizácii (OCB-O - 6 položiek) a smerom ku kolegom (OCB-I - 6 položiek). Hodnoty vnútornej konzistencie boli nasledovné: (1) OCB 0,93, (2) OCB-O 0,82, (3) OCB-I 0,80.

Na meranie organizačnej spravodlivosti bola využitá škála Organizational Justice Scale (Colquitt, 2001). Škála sa nezameriava priamo na vnímanie organizačnej spravodlivosti, je orientovaná na organizačnú spravodlivosť nepriamo - cez hodnotenie aspektov spravodlivosti, ako napríklad nezaujatosť, konzistentnosť, poskytovanie informácií a pod. Autor dotazníka vychádzal zo zistenia, že „nepriame hodnotenie“ poskytuje viac informácií o miere organizačnej spravodlivosti. Zároveň dodáva, že takéto meranie organizačnej spravodlivosti silnejšie koreluje s rôznymi typmi organizačného správania. Škála samostatne meria procedurálnu, distributívnu, interpersonálnu a informačnú spravodlivosť, pričom každá dimenzia obsahuje niekoľko položiek. Procedurálna spravodlivosť obsahuje 7 položiek, ktoré sa týkajú pracovných postupov využívaných v zamestnaní, napríklad „Do akej miery môžete ovplyvňovať pracovné postupy?“. Distributívna spravodlivosť je zastúpená 4 položkami, ktoré sa týkajú del'by odmien, benefitov v práci, napríklad „Do akej miery sú Vaše odmeny primerané práci, ktorú ste dokončili?“. Interpersonálnu spravodlivosť tvoria 4 položky, ktoré sa týkajú autorít v práci a ich zaobchádzania so zamestnancami, napríklad „Do akej miery s Vami nadriadení zaobchádzajú dôstojne?“. Informačná spravodlivosť obsahuje 5 položiek, ktoré sa zameriavajú na hodnotenie miery informovanosti poskytovanej autoritami v práci, napríklad „Do akej miery Vám nadriadení dôkladne vysvetlia pracovné postupy?“. Respondenti vyjadrujú mieru (ne)súhlasu k jednotlivým výrokom na 5-bodovej škále (1 - do veľmi malej miery, 2 - do malej miery, 3 - neviem, 4 - do veľkej miery, 5 - do veľmi veľkej miery). Skóre sa počíta pre každú dimenziu organizačnej spravodlivosti samostatne. Platí, že čím je vyššie skóre, tým je viac vnímaná určitá dimenzia organizačnej spravodlivosti. Hodnoty vnútornej konzistencie boli nasledovné: (1) procedurálna spravodlivosť 0,90, (2) distributívna spravodlivosť 0,94, (3) interpersonálna spravodlivosť 0,93, (4) informačná spravodlivosť 0,92.

Výsledky

OCB a jeho dimenzie

Súčasťou OCB je participácia na aktivitách či činnostiach, ktoré nie sú formálnou súčasťou popisu práce zamestnanca, ide o akúsi „prácu“ navyše. Analýza údajov OCB ukázala, že v priemere respondenti vykazovali nižšiu mieru daného druhu prosociálneho správania, nakoľko priemerné vážené skóre OCB dosiahlo hodnotu 2,28 bodov (SD = 0,67), teda prenesením hodnoty do verbálnej podoby môžeme tvrdiť, že opýtaní respondenti len občas vykonávali tento druh aktivít.

Obdobne na tom boli aj samotné formy OCB. Aktivity spojené s OCB-O ($M = 2,26$; $SD = 0,74$) ako aj s OCB-I ($M = 2,52$; $SD = 0,76$) respondenti vykonávali občas (metodika využívala 5-bodovú škálu: 1 - nikdy, 2 - občas, 3 - raz alebo dvakrát za mesiac, 4 - raz alebo dvakrát za týždeň, 5 - každý deň).

V rámci hľadania rodových rozdielov v kontexte OCB sa preukázal štatisticky významný rodový rozdiel výlučne v prípade OCB-I ($t_{(208)} = 2,68$; $p = 0,008$), pričom vyššiu mieru OCB-I vykazovali muži. Konkrétne údaje sú uvedené v tabuľke 1.

Tabuľka 1 Rodové rozdiely v rámci OCB

		M	SD	t	p
OCB	muž	2,32	0,71	0,79	0,433
	žena	2,24	0,64		
OCB-O	muž	2,29	0,80	0,59	0,552
	žena	2,23	0,69		
OCB-I	muž	2,67	0,79	2,68	0,008
	žena	2,40	0,71		

Poznámka - OCB (organizačné občianske správanie), OCB-O (organizačné občianske správanie zamerané na organizáciu), OCB-I (organizačné občianske správanie zamerané na jednotlivca)

Organizačná spravodlivosť a jej dimenzie

Spravodlivosť, ktorá je vnímaná zamestnancami v organizáciách, sa môže vzťahovať k rôznym aspektom, od del'by benefitov cez rozhodovací proces až po mieru informácií, ktoré sú vzájomne zdieľané. ANOVA pre opakované merania ukázala, že existuje štatisticky významný rozdiel medzi úrovňami meranej premennej pre hlavný faktor „organizačná spravodlivosť“, pričom $F(2,47; 515,35) = 79,16$; $p < 0,001$. Inými slovami, rozdiel v hodnotách jednotlivých dimenzií vo faktore „organizačná spravodlivosť“ nebol náhodný. Na základe Bonferroniho post hoc testu sa potvrdil signifikantný rozdiel medzi dimenziami: PS x DS ($p < 0,001$), PS x IPS ($p < 0,001$), PS x IFS ($p < 0,001$), DS x IPS ($p < 0,001$), DS x IFS ($p < 0,001$). Najvyššie priemerné vážené skóre dosiahla dimenzia IPS ($M = 3,78$; $SD = 1,05$). Môžeme konštatovať, že respondenti vnímali mieru rešpektu a korektnosti do veľkej miery ako spravodlivú. Konkrétne údaje sú uvedené v tabuľke 2.

Tabuľka 2 Deskriptívne údaje organizačnej spravodlivosti (zoraďené zostupne)

	MIN	MAX	M	SD
IPS	1,00	5,00	3,78	1,05
IFS	1,00	5,00	3,69	1,09
PS	1,29	5,00	3,25	0,91
DS	1,00	5,00	2,99	1,16

Poznámka - IPS (interpersonálna spravodlivosť), IFS (informačná spravodlivosť), PS (procedurálna spravodlivosť), DS (distributívna spravodlivosť)

OCB, organizačná spravodlivosť a vybrané socio-demografické ukazovatele

Vychádzajúc z teoretických východísk a už uskutočnených štúdií bolo našou prioritou overiť potencionálnu súvislosť medzi OCB, organizačnou spravodlivosťou a vybranými socio-demografickými ukazovateľmi (rod, vek, odpracované roky v organizácii). V nasledujúcej časti sa preto zameriame na predikované premenné OCB, OCB-O a OCB-I, kde ako prediktor figurujú 4 dimenzie organizačnej spravodlivosti a 3 socio-demografické ukazovatele (rod, vek, odpracované roky v organizácii).

V prvom lineárnom modeli dokázali prediktory dokopy vysvetliť 34,4 % rozptylu OCB. Z nezávisle premenných, výlučne dimenzie organizačnej spravodlivosti (PS $p < ,001$; DS $p = 0,006$; IPS $p = 0,001$; IFS $p = 0,001$) predikovali OCB (tabuľka 3).

Tabuľka 3 Lineárny model vysvetľujúci OCB

OCB $F(7, 202) = 15,13; p < ,001$					
	<i>B</i>	<i>S.E.</i>	β	<i>t</i>	<i>P</i>
PS	0,23	0,06	0,32	3,57	< 0,001
DS	0,14	0,05	0,24	2,78	0,006
IPS	0,24	0,07	0,38	3,40	0,001
IFS	-0,22	0,07	-0,35	-3,29	0,001
rod	0,02	0,08	0,02	0,27	0,787
vek	-0,01	0,01	-0,10	-1,29	0,197
odpracované roky v org.	0,02	0,01	0,15	1,80	0,073

Poznámka - PS (procedurálna spravodlivosť), DS (distributívna spravodlivosť), IPS (interpersonálna spravodlivosť), IFS (informačná spravodlivosť), OCB (organizačné občianske správanie)

V druhom lineárnom modeli kombinácia prediktorov dokopy vysvetľovala 40,6 % rozptylu OCB-O. Z nezávisle premenných, dimenzie organizačnej spravodlivosti (PS $p < 0,001$; DS $p = 0,001$; IPS $p = 0,001$; IFS $p < 0,001$) a odpracované roky v organizácii ($p = 0,028$) predikovali OCB-O (tabuľka 4).

Tabuľka 4 Lineárny model vysvetľujúci OCBO

OCB-O $F(7, 202) = 19,72; p < 0,001$					
	<i>B</i>	<i>S.E.</i>	β	<i>t</i>	<i>P</i>
PS	0,31	0,07	0,38	4,50	< 0,001
DS	0,17	0,05	0,27	3,25	0,001
IPS	0,27	0,08	0,38	3,53	0,001
IFS	-0,27	0,07	-0,39	-3,79	< 0,001
rod	0,07	0,08	0,05	0,83	0,408
vek	-0,002	0,01	-0,03	-0,40	0,692
odpracované roky v org.	0,02	0,01	0,17	2,22	0,028

Poznámka - PS (procedurálna spravodlivosť), DS (distributívna spravodlivosť), IPS (interpersonálna spravodlivosť), IFS (informačná spravodlivosť), OCB-O (organizačné občianske správanie zamerané na organizáciu)

Kombinácia prediktorov v poslednom lineárnom modeli spolu dokázala vysvetliť 28,1 % rozptylu OCB-I. Z nezávisle premenných, PS ($p < 0,001$) a rod ($p = 0,032$) predikovali OCB-I (tabuľka 5). V rámci daného výskumného súboru, ženy skórovali o 0,21 jednotiek nižšie na škále OCB-I. Výsledok môže indikovať, že vo všeobecnosti ženy vykonávali nižší počet dobrovoľných aktivít spojených s OCB-I.

Tabuľka 5 Lineárny model vysvetľujúci OCB-I

OCB-I $F(7, 202) = 11,30; p < 0,001$					
	<i>B</i>	<i>S.E.</i>	β	<i>t</i>	<i>P</i>
PS	0,31	0,08	0,37	3,99	< 0,001
DS	0,05	0,06	0,07	0,81	0,418
IPS	0,16	0,08	0,23	1,92	0,057
IFS	-0,11	0,08	-0,15	-1,35	0,179
rod	-0,21	0,10	-0,14	-2,16	0,032
vek	-0,01	0,01	-0,12	-1,39	0,167
odpracované roky v org.	0,02	0,01	0,11	1,30	0,193

Poznámka - PS (procedurálna spravodlivosť), DS (distributívna spravodlivosť), IPS (interpersonálna spravodlivosť), IFS (informačná spravodlivosť), OCB-I (organizačné občianske správanie zamerané na jednotlivca)

Diskusia

Výsledky ukázali, že pre opýtaných respondentov nebolo veľmi typické prosociálne správanie prejavujúce sa či už vo vzťahu k ostatným kolegom alebo vo vzťahu k samotnej organizácii (OCB: $M = 2,28$; $SD = 0,67$; OCB-O: $M = 2,26$; $SD = 0,74$; OCB-I: $M = 2,52$; $SD = 0,76$). OCB aktivity vykonávali opýtaní respondenti len občas. Vysvetlenie daného výsledku je možné hľadať vo faktoroch ako je osobnosť zamestnanca, charakter a kvalita vzťahov na pracovisku či veľkosť organizácie, v ktorej respondenti pracujú. V rámci možných vysvetlení je na mieste spomenúť aj kultúrny faktor. Individualistické kultúry (akou sa postupne stáva aj Slovensko – v rámci Hofstedeho modelu dosahuje Slovensko 52 bodov v dimenzii individualizmus-kolektivismus; Andrijauskienė & Dumčiuvienė, 2018) sa zameriavajú na nezávislosť a sebauspokojovanie, na osobný úspech, osobné ciele sú nadradené skupinovému cieľom a osobné postoje sú nadradené skupinovému normám (de León & Finkelstein, 2011). Rolová identita jedinca - zamestnanca, ktorá je podčiarknutá individualistickým prístupom, podporuje motívy a správanie skôr zamerané na vlastné Self než na ostatných či organizáciu.

Analýza rodových rozdielov v rámci OCB priniesla odlišné zistenia ako ostatná odborná literatúra, ktorá tvrdí, že ženy vykazujú vyššiu mieru OCB ako muži (Eagly, 2009; Farrell & Finkelstein, 2007; Kidder, 2002). Naše výsledky nepreukázali signifikantné rodové rozdiely v OCB ($t_{(208)} = 0,79$; $p = 0,433$), preto sa prikláňame k názoru iných štúdií, ktoré rovnako takýto rozdiel nezistili (Bukhari & Ali, 2009; Chou & Pearson, 2011). Zaujímavým zistením však bolo, že v priemere muži vykazovali vyššiu mieru OCB-I v porovnaní so ženami ($M_{(\text{muž})} = 2,67$; $SD = 0,79$; $M_{(\text{žena})} = 2,40$; $SD = 0,71$; $t_{(208)} = 2,68$; $p = 0,008$). Heilmanová a Chenová (2005) uvádzajú, že muži sú vo väčšej miere oceňovaní za pomáhajúce správanie v porovnaní so ženami, pretože u žien prevláda istý stereotypný predpoklad, že je pre nich prirodzené a bežné správať sa prosociálne až altruisticky (t.j. u mužov je to istý druh „výnimočnosti“). Je možné sa domnievať, že ženy si túto situáciu a neférovosť uvedomujú, preto vedome potláčajú správanie zamerané na pomoc ostatným vnútri organizácie. Na strane druhej, je možné uvažovať aj o hypotéze, že muži sa správajú prosociálne voči ostatným účelovo. Je známe, že muži sú ego-orientovaní a upriamujú sa na výsledky, úspech a status, preto sa môžu domnievať, že ak sa budú správať v záujme pomoci ostatným kolegom (t.j. budú vykazovať zvýšenú mieru OCB-I), všimne si to manažment, ktorý ich následne priamo či nepriamo ocení za toto správanie (napr. povýšenie, finančná odmena, pochvala atď.). Motívom k vykonávaniu OCB nemusí byť vždy len prosociálnosť (tzv. „good soldier“), v niektorých prípadoch môže ísť len o snahu zaujať manažment (tzv. „good actor“) (Bourdage et al., 2012).

Výsledky ďalej priniesli zistenie, že interpersonálna dimenzia organizačnej spravodlivosti bola respondentmi hodnotená ako najvýznamnejšia. Interpersonálna spravodlivosť predstavuje férovosť zaobchádzania s druhou osobou v priebehu implementácie procedúr rozhodnutí (Bies & Moag, 1986). Rešpekt a zdvorilosť potvrdzujú základné ľudské právo na osobnú integritu a potvrdzujú hodnotu človeka ako rovnocenného člena sociálnej skupiny (Tyler, 1989). Inými slovami, dodržiavanie princípov ako sú rešpekt a slušnosť signalizuje, že authority sa starajú o prosperitu a blaho vlastných zamestnancov (Colquitt & Rodell, 2011). 7

Hlavným cieľom výskumu bolo overiť charakter vzťahu medzi OCB, organizačnou spravodlivosťou a vybranými socio-demografickými ukazovateľmi. Dospeli sme k nasledujúcim záverom. Po prvé, všetky dimenzie organizačnej spravodlivosti sa ukázali ako

signifikantné prediktory OCB, resp. OCB-O a OCB-I (OCB - všetky dimenzie organizačnej spravodlivosti, OCB-O - všetky dimenzie organizačnej spravodlivosti, OCB-I - PS). Po druhé, vybrané socio-demografické ukazovatele čiastočne predikovali OCB-O (odpracované roky v organizácii) a OCB-I (rod).

Naše výsledky podporujú aj zistenia iných štúdií (Oren et al., 2013; Organ, Podsakoff, & MacKenzie, 2006; Spector & Che, 2014), ktoré taktiež odhalili významný vzťah medzi OCB a organizačnou spravodlivosťou. Zamestnanci sa angažujú v rámci OCB, pretože vnímajú, že organizácia im poskytla dobrú prácu a zaobchádza s nimi spravodlivo. Títo ľudia cítia povinnosť odplatiť sa organizácii za všetko, čo im poskytla. Majú pocit zadlženosti voči organizácii a pokúšajú sa o splatenie prostredníctvom vykonávania aktivít OCB (Rioux & Penner, 2001). PS ako prediktor OCB-I môže odkazovať na samotnú podstatu procedurálnej spravodlivosti a jej konzekvencie. V rámci procedurálnej spravodlivosti nezáleží len na priamej kontrole procedúry, ktorá má viesť k rozhodnutiam, nemenej významný je tiež spôsob zaobchádzania s jedincom počas rozhodovania. Človek je ľudská bytosť, ktorá síce potrebuje mať dohľad nad udalosťami, ktoré sa dejú v jej živote, ale táto kontrola je vždy zasadená do interaktívneho rámca. Inými slovami, človek je spoločenský tvor konajúci v interakcii s druhými. Teda, na jednej strane stojí subjektívna kontrola nad procedúrou, vychádzajúca z vlastných schopností, a na strane druhej objektívne premenné sociálnej skupiny (možnosť vyjadriť svoj názor, rešpekt, uznanie a i.), v ktorej sa jednotlivec nachádza (Rovenská, 2017). Ak sa jedinec - zamestnanec sústreďuje na dlhodobý vzťah s pracovnou skupinou, môže hodnotiť spravodlivosť na základe informácií o jeho postavení v skupine, ktoré vychádzajú z uskutočňovaných procedúr (Sunshine & Heuer, 2002). Je preto možné domnievať sa, že ľudia si osvojujú hodnoty spravodlivosti, ktoré preyšujú osobné záujmy, výsledky spravodlivosti vytvárajú podstatu identity a vysoko ovplyvňujú vzťah medzi jednotlivcom a skupinou (Sousa & Vala, 2002).

Odpracované roky v organizácii môžu fungovať ako významný prediktor OCB-O, pretože čím dlhšie sú zamestnanci súčasťou istej organizácie, tým sú vo väčšej miere oboznámení s organizačnými pravidlami, politikou organizácie, postupmi, jej štruktúrou a kultúrou. Vo väčšej miere si uvedomujú ciele organizácie a to, ako ich dosiahnuť a vo väčšej miere sú zaviazaní k dosiahnutiu týchto cieľov a vyvíjajú extra úsilie, ktoré presahuje formálne požiadavky (Mohammad, Habib, & Zakaria, 2010).

Ako už bolo uvedené, analýza rodových rozdielov v kontexte OCB priniesla zaujímavé poznanie, teda, že muži vo vyššej miere preukazovali OCB-I ako ženy. Táto skutočnosť sa následne pretavila aj do lineárneho modelu OCB-I, kde rod figuroval ako významný prediktor OCB-I. Tento vzťah, samozrejme, nie je prekvapujúci, nakoľko aj iné štúdie odkazujú, že súvislosť medzi rodom a OCB skutočne existuje (Eagly, 2009; Kidder, 2002).

V rámci diskusie výsledkov je nutné spomenúť aj možné limity štúdie, ktoré mohli ovplyvniť charakter výsledkov, ale môžu naznačovať budúce smerovanie výskumu. Po prvé, pre budúci výskum by bolo prínosné pracovať s väčším počtom respondentov zabezpečených náhodným výberom, čím by sa následne zlepšila aj výstižnosť lineárnych modelov. Po druhé, nezávisle premenné ozrejmi menšiu časť celkovej variancie OCB, resp. OCB-O a OCB-I. Z daného dôvodu by bolo prínosné, aby sa v budúcnosti do modelu pridali ďalšie premenné, ktoré môžu

mať potencionálny súvis s OCB. Týmto krokom by sa zlepšila nielen celková validita modelov, ale tiež by sa zvýšila ich schopnosť vysvetliť varianciu OCB, resp. OCB-O a OCB-I.

Záverom diskusie je potrebné, ba až žiaduce zdôrazniť významnosť výsledkov v dvoch rovinách. Po prvé, ich významnosť pre vedeckú obec. Problematika OCB je málo riešená v rámci tuzemského výskumu. V tejto rovine sa priamo ukazuje medzera vo výskume, ktorá by mohla byť vyplnená transferom poznatkov medzi odborníkmi aj na interdisciplinárnej úrovni pre poskytovanie konštruktívnych a kritických pripomienok k predmetnej problematike. Po druhé, významnosť pre prax. Poznatky vzťahujúce sa k zisteniam o neformálnom spôsobe správania sa zamestnancov, o ich práci „navyše“ pre kolegov či organizáciu, o vnímaní aspektov spravodlivosti v organizácii a vzájomnom prepojení týchto dvoch premenných, môžu byť hodnotným zdrojom pre konkrétne organizácie. Organizácie by mali vnímať tento druh správania, vyzdvihnúť jeho hodnotu, podporovať a rozvíjať ho, pretože môže mať dosah na celkovú kvalitu organizácie na všetkých jej úrovniach, v rámci celkovej štruktúry a dynamiky.

Záver

Príspevok sa zaoberal problematikou OCB vo vzťahu k organizačnej spravodlivosti a vybraným socio-demografickým premenným.

OCB je pre efektívne fungovanie organizácie ako celku prospešné a práve z tohto dôvodu veľmi žiadané. Úlohou organizácie by malo byť napĺňanie požiadaviek zamestnancov a vytváranie funkčného a harmonického prostredia, v ktorom budú zamestnanci ochotní vykazovať OCB. To, či sa zamestnanec rozhodne prejavovať OCB do značnej miery ovplyvňuje subjektívne vnímanie miery spravodlivosti, ktorá vládne v samotnej organizácii. Štúdie potvrdzujú, že prostredníctvom organizačnej spravodlivosti sa v zamestnaní vytvára väčšia dôvera medzi manažmentom a zamestnancami. Táto skutočnosť má za následok napríklad to, že sa v práci znižujú konflikty, a naopak zlepšuje sa tímová práca a celková atmosféra na pracovisku.

Výskum sa v danej problematike musí rozvíjať, nakoľko je nutné sa hlbšie zamerať na analýzu nielen príčin OCB, ale tiež na definovanie dôsledkov daného typu správania. Výskum OCB je v rámci Slovenska málo rozvinutý, preto je potrebné preskúmať rôznorodé dispozičné a situačné faktory, ktoré sa môžu významnou mierou podieľať na OCB, či už v zmysle socio-demografických ukazovateľov (rod, vek, kultúrny kontext), ale tiež faktorov ako motivácia (Ahmed & Khan, 2016), osobnostné črty (Bourdage et al., 2012), morálne zdôvodňovanie (Bonner, Greenbaum, & Mayer, 2014; Čopková, 2016) alebo štýly vedenia (Decoster et al., 2014). Nakoľko uskutočnená štúdia poukázala, že rôzne formy OCB sú vo vzťahu k rôznym prediktorm, túto skutočnosť je potrebné brať do úvahy pri budúcom výskume. Ako už bolo spomenuté, dôležité nie sú len príčiny OCB, ale aj to, aké dôsledky OCB prináša pre jednotlivca a aj pre samotnú organizáciu, napríklad miera spokojnosti (Foote & Tang, 2008; Köverová, 2019), výkon zamestnancov (Nielsen, Hrivnak, & Shaw, 2009), kohezivita pracovnej skupiny (Apaydin & Şirin, 2016) a pod. Získané informácie by tak dokázali obohatiť odbornú literatúru o nové poznatky z oblasti skúmania organizačného občianskeho správania, jeho ascendentov a dôsledkov.

Literatúra

- Adams, J. S. (1963). Toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422-436.
- Ahmed, S. W., & Khan, T. (2016). Does motivation lead to organizational citizenship behavior? - A theoretical review. *Global Journal of Management and Business Research: A Administration and Management*, 16(7), 43-49.
<https://journalofbusiness.org/index.php/GJMBR/article/view/2004/1906>
- Andrijauskienė, M., & Dumčiuvienė, D. (2018). National culture as a determinant of firms' innovative performance. *Forum Scientiae Oeconomia*, 6(1), 47-68.
- Apaydin, C., & Şirin, H. (2016). The relationship between organizational citizenship behavior, group cohesiveness and workplace deviance behavior of Turkish teachers. *International Education Studies*, 9(10), 58-69. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1116062.pdf>
- Baldwin, S. (2006). *Organizational justice*. Briton: Institute for Employment Studies, University of Sussex Campus.
- Bies, R. J., & Moag, J. F. (1986). Interactional justice: Communication criteria of fairness. In R. J. Lewicki, B. H. Sheppard, & M. H. Bazermann (Eds.), *Research on negotiations in organizations* (pp. 43-55). Greenwich: JAI Press.
- Bonner, J. M., Greenbaum, R. L., & Mayer, D. M. (2014). My boss is morally disengaged: The role of ethical leadership in explaining the interactive effect of supervisor and employee moral disengagement on employee behaviors. *Journal of Business Ethics*, 137(4), 731-742.
<https://doi.org/10.1007/s10551-014-2366-6>
- Bourdage, J. S., Lee, K., Lee, J. H., & Shin, K. H. (2012). Motives for organizational citizenship behavior: Personality correlates and coworker ratings of OCB. *Human Performance*, 25(3), 179-200. <https://doi.org/10.1080/08959285.2012.683904>
- Bukhari, Z. U., & Ali, U. (2009). Relationship between organizational citizenship behavior and counterproductive work behavior in the geographical context of Pakistan. *International Journal of Business and Management*, 4(1), 85-92.
<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.981.7065&rep=rep1&type=pdf#page=86>
- Cohen, A. (1993). Age and tenure in relation to organizational commitment: Meta Analysis. *Basic and Applied Social Psychology*, 14(2), 143-159. /doi.org/10.1207/s15324834basp1402_2
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386-400.
- Colquitt, J. A., Greenberg, J., & Zapata-Phelan, C. P. (2005). What is organizational justice? A historical overview. In J. Greenberg, & J. A. Colquitt (Eds.), *The Handbook of Organizational Justice* (pp. 3-56). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Colquitt, J. A., & Rodell, J. B. (2011). Justice, trust, and trustworthiness: A longitudinal analysis integrating three theoretical perspectives. *Academy of Management Journal*, 54(6), 1183-1206.
<https://doi.org/10.5465/amj.2007.0572>
- Cropanzano, R., Bowen, D. E., & Gilliland, S.W. (2007). The management of organizational justice. *Justice Academy of Management Perspectives*, 21(4), 34-48.
<https://doi.org/10.5465/amp.2007.27895338>
- Čopková, R. (2016). Morálne zdôvodňovanie v kontexte na cieľ orientovaného správania. *Človek a spoločnosť*, 19(3), 9-18.
<http://www.clovekaspolocnost.sk/jquery/pdf.php?gui=RN437V4ZLN3CVSMGCUIJG622T>
- De León, M. C. D., & Finkelstein, M. A. (2011). Individualism/collectivism and organizational citizenship behavior. *Psicothema*, 23(3), 401-406.
<https://www.unioviado.net/reunido/index.php/PST/article/view/9078/8942>
- Decoster, S., Stouten, J., Camps, J., & Tripp, T. M. (2014). The role of employees' OCB and leaders' hindrance stress in the emergence of self-serving leadership. *The Leadership Quarterly*, 25(4), 647-659. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2014.02.005>

- Dirican, A. H., & Erdil, O. (2016). An exploration of academic staff's organizational citizenship behavior and counterproductive work behavior in relation to demographic characteristics. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 235, 351-360. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.11.043>
- Eagly, A. H. (2009). The his and hers of prosocial behavior: An examination of the social psychology of gender. *American Psychologist*, 64(8), 644-658.
- Ertürk, A. (2007). Increasing organizational citizenship behaviour of Turkish academicians: Mediating role of trust in supervisor on the relationship between organizational justice and citizenship behaviors. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 257-270. <https://doi.org/10.1108/02683940710733089>
- Farrell, S. K., & Finkelstein, L. M. (2007). Organizational citizenship behavior and gender: Expectations and attributions for performance. *North American Journal of Psychology*, 9(1), 81-95.
- Foote, D. A., & Tang, T. L. P. (2008). Job satisfaction and organizational citizenship behavior (OCB): Does team commitment make a difference in self-directed teams? *Management Decision*, 46(6), 933-947. <https://doi.org/10.1108/00251740810882680>
- Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *The Academy of Management Review*, 12(1), 9-22. <https://doi.org/10.5465/amr.1987.4306437>
- Greenberg, J. (1993). Stealing in the name of justice: Informational and interpersonal moderators of theft reactions to underpayment inequity. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 54, 81-103. <https://doi.org/10.1006/obhd.1993.1004>
- Heilman, M. E., & Chen, J. J. (2005). Same behaviour, different consequences: Reactions to men's and women's altruistic citizenship behavior. *Journal of Applied Psychology*, 90(3), 431-441. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.3.431>
- Chou, S. Y., & Pearson, J. (2011). A demographic study of information technology professionals' organisational citizenship behavior. *Journal of Management Research*, 3(2), 1-15. <https://doi.org/10.5296/jmr.v3i2.625>
- Ilies, R., Fulmer, I. S., Spitzmuller, M., & Johnson, M. D. (2009). Personality and citizenship behavior: The mediating role of job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 94(4), 945-959.
- Iqbal, H. K., Aziz, U., & Tasawar, A. (2012). Impact of organizational justice on organizational behavior: An empirical evidence from Pakistan. *World Applied Sciences Journal*, 19(9), 1348-1354. <https://doi.org/10.5829/idosi.wasj.2012.19.09.750>
- 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>
- Judge, T. A., Scott, B. A., & Ilies, R. (2006). Hostility, job attitudes, and workplace deviance: Test of a multilevel model. *Journal of Applied Psychology*, 91(1), 126-138.
- Kidder, D. L. (2002). The influence of gender on the performance of organizational citizenship behaviors. *Journal of Management*, 28(5), 629-648. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(02\)00159-9](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(02)00159-9)
- Köveřová, M. (2019). Job satisfaction, compassion satisfaction and compassion fatigue in helping professionals in Slovakia. In *Psychológia práce a organizácie 2018: Zborník príspevkov* (pp. 231-243). Košice: UPJŠ v Košiciach.
- 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>
- Leventhal, G. S. (1976). The distribution of rewards and resources in groups and organizations. *Advances in Experimental Social Psychology*, 9, 91-131. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60059-3](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60059-3)
- Lind, E. A., & Tyler, T. R. (1988). *The Social Psychology of Procedural Justice*. New York: Plenum Press.

- McNeely, B. L., & Meglino, B. M. (1994). The role of dispositional and situational antecedents in prosocial organizational behavior: An examination of the intended beneficiaries of prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 79(6), 836-844.
- Mohammad, J., Habib, F. Q., & Zakaria, S. (2010). Organizational citizenship behavior and commitment: Do age and tenure make any difference? *BMQR*, 1(3), 28-49.
- Moorman, R. H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behavior: Do fairness perception influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 76, 845-855.
- Nandan, T., & Azim, A. M. M. (2015). Organizational justice and organizational citizenship behavior: Mediating role of psychological capital. *American International Journal of Social Science*, 4(6), 148-156.
- Nielsen, T. M., Hrivnak, G. A., & Shaw, M. (2009). Organizational citizenship behavior and performance: A meta-analysis of group-level research. *Small Group Research*, 40(5), 555-577. <https://doi.org/10.1177/1046496409339630>
- Oren, L., Tziner, A., Nahshon, Y., & Sharoni, G. (2013). Relations between OCBs, organizational justice, work motivation and self-efficacy. *Academy of Economic Studies*, 15(34), 505-516. <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/168796/1/aej-v15-i34-p505.pdf>
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington: Lexington Books.
- Organ, D. W. (1997). Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time. *Human Performance*, 10(2), 85-97. https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002_2
- 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>
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B. (2006). *Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequences*. USA: Sage Publications.
- 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/10.1016/S0149-2063\(00\)00047-7](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(00)00047-7)
- Rioux, S. M., & Penner, L. A. (2001). The causes of organizational citizenship behavior: A motivational analysis. *Journal of Applied Psychology*, 86(6), 1306-1314. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.6.1306>
- Rovenská, D. (2017). Vývoj konceptu procedurálnej spravodlivosti a jej súčasné postavenie v sociálnej psychológii. *Československá psychologie*, 61(2), 169-182.
- Schraggeová, M., & Rošková, E. (2016). Závazok k organizácii vo vzťahu k organizačnému občianskemu správaniu a úmyslu zotrvať v organizácii. *Československá psychologie*, 60(1), 38-50.
- Smith, C., Organ, D. W., & Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68(4), 653-663.
- Sousa, F., H., & Vala, J. (2002). Relational justice in organizations: The group-value model and support for change. *Social Justice Research*, 15, 99-121. <https://doi.org/10.1023/A:1019967705790>
- Spector, P. E., & Fox, S. (2009). *Organizational citizenship behavior checklist (OCB- C)*. <http://shell.cas.usf.edu/~pspector/scales/ocbcpage.html/>.
- Spector, P. E., & Che, X. X. (2014). Re-examining citizenship: How the control of measurement artifacts affects observed relationships of organizational citizenship behavior and organizational variables. *Human Performance*, 27(2), 165-182. <https://doi.org/10.1080/08959285.2014.882928>
- Sunshine, J., & Heuer, L. (2002). Deservingness and perceptions of procedural justice in citizen encounters with the police. In M. Ross, & D. T. Miller (Eds.), *The justice motive in everyday life* (pp. 397-416). New York: Cambridge University Press.
- Thibaut, J., & Walker, L. (1975). *Procedural justice: A psychological analysis*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.

- Tyler, T. R. (1989). The psychology of procedural justice: A test of the group value model. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57, 830-838.
- Wagner, S. L., & Rush, M. C. (2000). Altruistic organizational citizenship behavior: Context, disposition, and age. *The Journal of Social Psychology* 140, 379-391.
<https://doi.org/10.1080/00224540009600478>
- Wanxian, L., & Weiwu, W. (2007). A demographic study on citizenship behavior as in-role orientation. *Personality and Individual Differences*, 42, 225-234.
<https://doi.org/10.1016/j.paid.2006.06.014>
- 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>
- Williams, S., Pitre, R., & Zainuba, M. (2002). Justice and organizational citizenship behavior intentions: Fair rewards versus fair treatment. *The Journal of Social Psychology*, 142(1), 33-44.
<https://doi.org/10.1080/00224540209603883>
- 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. *Social and Behavioral Sciences*, 29, 1472-1481.
<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.11.387>
- Zhao, H., Peng, Z., & Chen, H. K. (2014). Compulsory citizenship behavior and organizational citizenship behavior: The role of organizational identification and perceived interactional justice. *Journal of Psychology*, 152(2), 177-196. <https://doi.org/10.1080/00223980.2013.768591>

O autorce

Mgr. Denisa Rovenská, PhD. je absolventkou Filozofickej fakulty Univerzity Pavla Jozefa Šafárika v Košiciach v odbore psychológia. Doktorandské štúdium absolvovala na Filozofickej fakulte Univerzity Pavla Jozefa Šafárika v Košiciach v odbore sociálna psychológia a psychológia práce. V súčasnosti pracuje ako odborná asistentka na Fakulte verejnej správy Univerzity Pavla Jozefa Šafárika v Košiciach. Jej pedagogická ako aj vedecko-výskumná činnosť je zameraná na problematiku sociálnej spravodlivosti.

Kontaktní údaje:

Adresa: Katedra sociálnych štúdií Fakulty verejnej správy, Univerzita Pavla Jozefa Šafárika v Košiciach, Popradská 66, 041 32 Košice
E-mail: denisa.rovenska@upjs.sk

Rovenská, D. (2019). Organizačné občianske správanie, organizačná spravodlivosť a socio-demografické ukazovatele. *E-psychologie*, 13(3), 42-59. <https://doi.org/10.29364/epsy.350>