



Гражданское поведение в организации: условия и последствия¹

ГУЛЕВИЧ Ольга Александровна

Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», Москва, Россия

В этой статье рассматриваются направления психологического изучения гражданского поведения в организации. Описываются различные формы гражданского поведения. Анализируется воздействие гражданского поведения на благосостояние отдельных сотрудников и эффективность организации в целом. Выделяются факторы первого (отношение к себе, коллегам, руководителю, организации, профессиональной деятельности, а также социальные нормы) и второго порядка (индивидуальные и организационные переменные), усиливающие и ослабляющие гражданское поведение сотрудников. Описанные факторы действуют в совокупности, т. е. оказывают совместное влияние на гражданское поведение. Во-первых, одни факторы могут компенсировать негативное воздействие других. Это относится, прежде всего, к факторам «второго порядка». Во-вторых, одни факторы могут усиливать позитивное воздействие других. Это касается факторов «первого» и «второго порядка».

Ключевые слова: гражданское поведение в организации; приверженность организации; «большая пятерка»; уровень самомониторинга; стиль руководства; организационная справедливость; психологическое благополучие.

Введение

Основным направлением психологического изучения организаций является поиск факторов, оказывающих влияние на эффективность деятельности сотрудников и организации в целом. Первоначально внимание специалистов привлекали условия, способствующие качественному выполнению сотрудниками своих должностных обязанностей. Однако в 1990-х годах интерес стало вызывать так называемое гражданское поведение в организации.

Определение и формы гражданского поведения

Под гражданским поведением (organizational citizenship behavior) понимаются действия сотрудников, не входящие в их должностные обязанности, за которые не предусмотрено

¹ Работа выполнена в рамках проекта «Исследование психологических условий и разработка инновационных методик, создающих условия для принятия обоснованных экономических решений в современной России», проект № 2012–1.2.1–12–000–3005–3961 Федеральной целевой программы «Научные и научно-педагогические кадры инновационной России 2009–2013 годы (Мероприятие 1.2.1–XIV очередь гуманитарные науки).

отдельного материального вознаграждения, но которые направлены на благо организации, поддерживают ее психологическое и социальное функционирование и тем самым увеличивают ее эффективность. Под описанное выше определение попадают самые разные действия, поэтому некоторые специалисты выделяют качественно различающиеся формы гражданского поведения (напр., Jimmieson, Hannam, Yeo, 2010; LePine, Erez, Johnson, 2002).

Первая развернутая классификация была предложена Д. Органом, который описал пять форм гражданской активности в организации:

- 1) альтруизм (altruism) (помощь коллегам);
- 2) добросовестность (conscientiousness) (соблюдение норм организации, согласие с ее политикой и существующими процедурами);
- 3) «спортивное» поведение (sportsmanship) (преодоление препятствий, которые встают на пути сотрудника);
- 4) учтивость (courtesy) (вежливость и уважение по отношению к коллегам);
- 5) гражданская добродетель (civic virtue) (участие в общественных мероприятиях, идущих на благо организации).

Впоследствии Л. Вильямс и С. Андерсон разделили эти формы гражданского поведения на две группы: поведение по отношению к сотрудникам (альтруизм и учтивость), с одной стороны, и по отношению к организации (добросовестность, спортивное поведение и гражданская добродетель), — с другой. Несколько позже Г. Мун с коллегами ввели второй критерий классификации. Кроме ориентации на сотрудников или организацию, они разделили различные формы гражданского поведения по направленности на сохранение существующего порядка (развитие существующих процедур и процессов) или продвижение изменений.

Однако попытка выделить разные формы гражданского поведения наталкивается на определенные трудности. Во-первых, содержание подобной активности во многом зависит от деятельности организации. Например, описывая гражданское поведение учителей, Н. Джиммесон и коллеги в качестве поведения, ориентированного на сотрудников, выделили помогающую активность, объектом которой являются студенты: создание новых способов интерактивного обучения; помощь студентам с трудностями в обучении и поведении; поощрение наименее способных учеников; анализ эффективности своей деятельности; планирование уроков в свободное от работы время; ранний приход на работу для подготовки к занятиям. В то же время, в качестве поведения, ориентированного на организацию, они рассматривали гражданскую добродетель (работа с родителями, посещение необязательных встреч) и профессиональное саморазвитие (получение новых знаний и навыков, необходимых для работы; изучение документов, по которым живет школа) (Jimmieson, Hannam, Yeo, 2010). Во-вторых, результаты некоторых исследований говорят о том, что разные формы гражданского поведения тесно связаны друг с другом: если человек реализует одну форму, то он, скорее всего, демонстрирует и другую (LePine, Erez, Johnson, 2002). Опираясь на результаты подобных исследований, ряд специалистов делают вывод о том, что имеет смысл говорить о гражданском поведении в целом.

Последствия гражданского поведения

Интерес психологов к гражданскому поведению обусловлен влиянием, которое оно оказывает на функционирование организации. Психологические исследования показывают, что хотя подобная активность и не предусматривает официального материального вознаграждения, она сулит сотрудникам выгоду как экономического, так и психологического характера (рис.1).



Рисунок 1. Последствия гражданского поведения в организации

С одной стороны, гражданская активность оказывает влияние на отношение окружающих к активному сотруднику. Так, исследования показывают, что люди чаще рекомендуют принять на работу претендента, который в интервью выражает позитивное отношение к гражданскому поведению и готов осуществлять его (Podsakoff et al., 2011). Сотрудники/руководители дают таким коллегам/подчиненным более позитивную оценку (Bachrach et al., 2006), выделяют им большее материальное вознаграждение (Podsakoff et al., 2009). С другой стороны, гражданское поведение оказывает влияние на состояние организации в целом: повышает эффективность рабочей группы (Hodson, 1998; Hoffman et al., 2007), организации в целом и удовлетворенность ее клиентов (Jimmieson, Hannam, Yeo, 2010; Podsakoff et al., 2009; Podsakoff, MacKenzie, 1997). Это происходит, поскольку сверхнормативная активность сотрудников, направленная на благо организации (Ehrhart, Naumann, 2004; Podsakoff, MacKenzie, 1997):

- изменяет социальные нормы относительно гражданского поведения (сотрудники начинают рассматривать подобную активность как социально желательную и даже обязательную);
- экономит существующие ресурсы, которые можно использовать для достижения дополнительных целей;
- позволяет координировать деятельность разных сотрудников;
- увеличивает количество работы, проделанной сотрудниками и их руководителями;
- увеличивает стабильность результата, достигнутого организацией;
- увеличивает способность организации адаптироваться к изменяющимся условиям;
- привлекает новых хорошо работающих сотрудников за счет улучшения имиджа организации в глазах окружающих.

Позитивное влияние гражданского поведения на эффективность работы особенно ярко проявляется в том случае, когда сотрудники ощущают контроль происходящего, полагают, что могут проявить инициативу (Ozer, 2011), а работа требует от них координации усилий (Bachrach et al., 2006). В этих условиях гражданская активность обеспечивает взаимопо-

мощь и улучшает результаты деятельности. Однако разные формы гражданского поведения могут оказывать разное воздействие (Hodson, 1998; Jimmieson, Hannam, Yeo, 2010; Podsakoff, MacKenzie, 1997). Например, гражданское поведение, ориентированное на изменение, повышает эффективность организации при соблюдении двух условий: его интенсивность находится на среднем уровне; вместе с ним сотрудники демонстрируют гражданское поведение, ориентированное на сохранение статуса-кво (Hoffman, Woehr, 2006; MacKenzie, Podsakoff, Podsakoff, 2011). В противном случае оно быстро разрушает существующие организационные структуры, дезорганизует работу и снижает эффективность организации.

Мотивация гражданского поведения

Почему сотрудники организации осуществляют гражданское поведение? Пытаясь ответить на этот вопрос, специалисты обращаются к моделям помогающего поведения и выделяют два типа мотивации. По мнению сторонников альтруистической мотивации, человек помогает окружающим, желая улучшить их положение, т.е. не стремится извлечь из своего поведения личную выгоду. Это означает, что сотрудники осуществляют гражданское поведение, ради успеха коллег и процветания организации как целого. Сторонники эгоистической мотивации полагают, что человек помогает окружающим ради достижения личных целей. Теоретическим основанием этой идеи является необихевиоральная теория социального обмена. В ее основе лежит модель «человека-эгоиста», который перед совершением любого поступка оценивает возможные издержки и вознаграждения. Вступая в общение, он старается произвести эквивалентный обмен с партнером. При этом он может оперировать материальными (в широком смысле слова) и психологическими (позитивное отношение) ресурсами. В соответствии с теорией социального обмена, человек оказывает помощь, если внутреннее или внешнее материальное или психологическое вознаграждение превышает возможные издержки. Применительно к гражданскому поведению в организации это означает, что сотрудники осуществляют дополнительную активность в расчете на уважение коллег и руководителя или материальное поощрение.

Проведенные исследования не дают возможности сделать однозначный вывод об относительной важности эгоистической и альтруистической мотивации гражданского поведения. Результаты одних исследований говорят в пользу альтруистической мотивации (Finkelstein, Penner, 2004; Lee, Lee, 2010; Davila, Finkelstein, 2010), а других — в пользу эгоистической. По-видимому, важность разных мотивов зависит от психологических характеристик сотрудников (например, уровня самомониторинга, временной ориентации) (Cohen, Liu, 2011; Joireman et al., 2006) и от особенностей организационных процедур и процессов (например, характера общения и справедливости происходящего) (Cropanzano, Rupp, Byrne, 2003; Ho, Gupta, 2012; Koschate et al., 2012; Settoon, Mossholder, 2002). При этом альтруистические и эгоистические мотивы взаимодействуют между собой, ослабляя воздействие друг друга (Grant, Mayer, 2009).

Факторы гражданского поведения

Поскольку гражданское поведение — это необязательная форма активности сотрудников, его интенсивность сильно зависит от целого ряда индивидуальных и ситуативных факторов. Исследования, проведенные к концу XX века, продемонстрировали, что лучше всего гражданскую активность в организации предсказывают удовлетворенность работой, стиль руководства, оценка справедливости организационных решений и приверженность организации (Rioux, Penner, 2001). Однако со временем стало ясно, что некоторые факторы

оказывают прямое, а некоторые — опосредованное воздействие на гражданское поведение. Это различие отражено в сформулированной нами модели, основные положения которой сводятся к следующему (рис.2).



Рисунок 2. Факторы гражданского поведения

1. Гражданское поведение человека предсказывают факторы «первого порядка»: отношение сотрудников к себе, коллегам, руководителю, организации в целом, своей профессиональной деятельности, а также распространенные в рабочей группе социальные нормы.

2. Факторы «первого порядка» определяются факторами «второго порядка» — индивидуальными особенностями (чертами, психологическими состояниями) и характеристиками организационных процессов (стилем руководства, коммуникацией, справедливостью взаимодействия, рабочей задачей).

3. Одни факторы могут опосредовать воздействие других. Это, прежде всего, касается факторов «второго порядка». Например, исследования показывают, что стиль руководства и оценка справедливости происходящего предсказывают психологическое благополучие сотрудников (Гулевич, 2011; Eatough et al., 2011; Peng, Chiu, 2010).

4. Различные факторы оказывают совместное влияние на гражданское поведение сотрудников, поскольку могут ослаблять или усиливать воздействие друг друга. Это больше касается факторов «второго» и реже — факторов «первого порядка». Рассмотрим эти положения более подробно.

Факторы «первого порядка». Психологические исследования показывают, что гражданское поведение сотрудников определяется их отношением ко всем участникам рабочего процесса (себе, коллегам, руководителю), организации в целом и выполняемой работе. Ключевым элементом отношения сотрудника к себе является *самоэффективность*: чем выше сотрудники оценивают свои способности и возможности выполнить работу, тем чаще они осуществляют гражданское поведение. В качестве основного элемента отношения к коллегам и руководителю рассматриваются *симпатия, интерес и доверие к ним*: чем более

позитивно человек относится к другим сотрудникам организации, чем больше доверяет им, тем чаще он осуществляет гражданское поведение. Это касается как равных по статусу коллег (Lyons, Scott, 2012; Miles et al., 2002; Morin et al., 2011; Pearce, Herbig, 2004; Rioux, Penner, 2001; Venkataramani, Dalal, 2007), так и непосредственного руководителя (Erturk, 2007; Neves, Caetano, 2009).

Отношение человека к организации описывается с помощью двух понятий — «приверженность» (реже — «организационная идентификация») и «психологический контракт». Под *приверженностью* понимается восприятие человеком того, что он является частью организации, связан с ней. Чаще всего выделяют нормативную (осознание сотрудником обязательств перед коллегами и руководителем) и аффективную (эмоциональная привязанность к организации, вовлеченность в ее дела и проблемы) приверженность (Gautam et al., 2005). Исследования показывают, что аффективная и в меньшей степени нормативная приверженность организации увеличивает гражданское поведение сотрудников (Bowling, Burns, Beehr, 2010; Cohen, Ben-Tura, Vashdi, 2012; Cohen, Liu, 2011; Lambert et al., 2008; Payne, Webber, 2006; Peng, Chiu, 2010).

Психологическим контрактом называется представление сотрудника об условиях и последствиях обмена между ним и организацией. Психологический контракт разделяется на (1) деловой и (2) связанный с отношением. В основе делового контракта лежит уверенность сотрудников в эквивалентности проделанной работы и вознаграждения; он формулируется в экономических терминах, имеет определенную длительность, трудно поддается изменению, охватывает узкий спектр действий, а качество его выполнения легко поддается наблюдению. Контракт, связанный с отношениями, подразумевает эквивалентность вклада обеих сторон в построение отношений; он формулируется как в экономических, так и в эмоциональных терминах, имеет неопределенный срок действия, легко поддается изменению, охватывает широкий круг рабочих ситуаций, а качество его выполнения трудно поддается наблюдению. И деловой контракт, и контракт, связанный с отношением, усиливают гражданское поведение сотрудников (Hui, Lee, Rousseau, 2004; Uen, Chien, Yen, 2009). И наконец, отношение сотрудника к работе также описывается помощью двух параметров — *оценки важности рабочей задачи и удовлетворенности своей профессиональной деятельностью*. Гражданское поведение чаще осуществляют люди, которые считают, что выполняют важные задачи (Chen, Chiu, 2009) и удовлетворены своей работой (Payne, Webber, 2006)

Помимо отношения к людям, организации и работе, к факторам «первого порядка» относятся распространенные среди сотрудников *социальные нормы*. Гражданское поведение чаще осуществляют сотрудники тех организаций и подразделений, которые полагают, что социальные нормы одобряют подобную активность (Ehrhart, Naumann, 2004; Naumann, Ehrhart, 2010). Характер отношения сотрудников к себе, окружающим людям, организации и работе, их представление о социальных нормах зависит от факторов «второго порядка» — индивидуальных особенностей людей и организационных переменных.

Факторы «второго порядка»: индивидуальные переменные. Исследования показывают, что интенсивность гражданского поведения зависит как от стабильных для человека характеристик (личностных черт и ценностей), так и от временно возникающих психологических состояний. В частности, гражданское поведение чаще демонстрируют люди, обладающие *личностными чертами, ценностями и ориентациями*, предполагающими ответственность, интерес и хорошее отношение к окружающим. Гражданскую активность сотрудников усиливают сознательность и дружелюбие («Большая пятерка»)² (Bowling, Burns, Beehr, 2010;

2 Аналогичное, хотя и более слабое воздействие оказывают эмоциональная стабильность (противоположность нейротизма), экстраверсия и открытость опыту.

Chiaburu et al., 2011; Ilies et al., 2009; Tan, Tan, 2008); ориентация на других людей (Korsgaard et al., 2010); способность стать на место партнера (принятие роли) (Ho, Gupta, 2012), понять его эмоции и посочувствовать ему (эмпатия) (Conway, Rogelberg, Pitts, 2009; Ho, Gupta, 2012); а также высокий уровень самомониторинга³ (Vilela, Gonzalez, Ferrin, 2010). В то же время, его ослабляют ценность самостоятельности (Liu, Cohen, 2010) и вера в то, что организация — это поле конкуренции, где сотрудник должен стремиться к достижению своих целей (Hsiung, Lin, Lin, 2012). Кроме того, гражданское поведение более характерно для сотрудников, которые придают большое значение работе как таковой и строят планы относительно своей деятельности в организации. Например, его чаще осуществляют люди, которые поддерживают так называемые протестантские ценности (Ryan, 2002); стремятся получить новые знания и навыки, связанные с работой (Bettencourt, 2004) и обнаружить, что можно изменить в деятельности организации (Li, Liang, Crant, 2010); ориентируются на долговременные последствия работы в ней (Joireman et al., 2006).

Однако некоторые современные исследования показывают, что важную роль играют не только черты и ценности как таковые, но также их соответствие требованиям организации. Эта идея воплотилась при изучении подобия между сотрудником и организацией (person-organization fit) — веры сотрудника в то, что он обладает особенностями (личностными характеристиками, ценностями и социальными установками), которые одобряются в организации. Чем более степень подобия между личностью и организацией, тем выше уровень гражданского поведения (de Lara, 2008; Katrinli, Atabay, Gunay, 2006). Поскольку личностные черты и ценности, а также их соответствие требованиям организации являются факторами «второго порядка», их воздействие на гражданское поведение опосредовано другими переменными: приверженностью организации (Gautam et al., 2005; Liu, Cohen, 2010; Peng, Chiu, 2010; Vilela, Gonzalez, Ferrin, 2010) и удовлетворенностью работой (Ilies et al., 2009; Hsiung, Lin, Lin, 2012). Чем более ответственны, доброжелательны и самостоятельны сотрудники, чем меньше они верят в необходимость конкуренции и чем выше они оценивают свое соответствие организации, тем большую включенность в организацию они ощущают, тем больше они удовлетворены своей работой, что, в свою очередь, побуждает их осуществлять гражданское поведение.

Помимо индивидуальных особенностей, выраженность гражданского поведения зависит от *физического и психологического благополучия сотрудников*. В целом, чем лучше чувствует себя сотрудник, тем чаще он безвозмездно работает на благо организации. Чем лучше физическое состояние человека (Ferris et al., 2003), чем более позитивные и чем менее негативные эмоции он испытывает, чем ниже у него уровень стресса и эмоционального выгорания⁴, тем чаще он осуществляет гражданское поведение (Chiu, Tsai, 2006; Lambert et al., 2008; Peng, Chiu, 2010; Van Emmerik, Jawahar, Stone, 2005; Williams, Shiaw, 1999). Однако воздействие психологического благополучия опосредовано приверженностью организации: благополучие усиливает ощущение включенности человека в организацию, которое, в свою очередь, увеличивает гражданское поведение (Cropanzano, Rupp, Byrne, 2003).

3 Самомониторинг — это индивидуальная характеристика, определяющая способность и стремление человека отслеживать и контролировать выражение своих чувств и состояния и, во-вторых, реализацию этой способности в реальной ситуации. Высокий уровень самомониторинга означает, что человек стремится контролировать свои эмоции и состояния, вести себя в соответствии с ожиданиями окружающих.

4 Эмоциональное выгорание — специфический вид профессиональной деформации лиц, вынужденных во время выполнения своих обязанностей тесно общаться с другими людьми. Синдром эмоционального выгорания проявляется в эмоциональном истощении (чувстве безразличия, изнеможения), дегуманизации (негативном отношении к коллегам и клиентам) и снижении уровня притязаний (ощущении недостатка профессионального мастерства). Исследования показывают, что гражданское поведение уменьшают выраженное эмоциональное истощение и снижение уровня притязаний.

Факторы «второго порядка»: организационные переменные. Помимо индивидуальных характеристик и состояний к числу факторов «второго порядка» относятся особенности организационных процедур и процессов. Первым организационным фактором является стиль *поведения непосредственного руководителя*. Особое внимание специалистов привлекают вознаграждающий, трансформирующий и самоотверженный стили.

- Руководители, использующие вознаграждающий стиль, одобряют сотрудников за достигнутые результаты, дают рабочей группе позитивную обратную связь (Bachrach, Bendoly, Podsakoff, 2001; Bettencourt, 2004; Pearce, Herbik, 2004).
- Руководители с трансформирующим стилем знакомят сотрудников с целями, стоящими перед организацией, описывают им свои ожидания, включают их в принятие решений и оказывают поддержку в работе (Bettencourt, 2004; Rubin et.al., 2009; Walumbwa, Hartnell, Oke, 2010).
- Руководители с самоотверженным стилем принимают дела группы близко к сердцу, чувствуют обязанность перед ней и рискуют своим положением ради ее благополучия (De Cremer et.al., 2009).

Воздействие стиля руководства на гражданское поведение опосредуется всеми факторами «первого порядка»: отношением сотрудника к себе, коллегам, руководителю, организации, работе, а также восприятием социальных норм. В частности, использование руководителем перечисленных стилей:

- повышает самоэффективность сотрудника в области решения рабочих задач (Tepper et al., 2004; Walumbwa, Hartnell, Oke, 2010);
- обеспечивает экономический и психологический обмен между руководителем и подчиненными (Bettencourt, 2004; Chen et.al., 2008; Walumbwa, Hartnell, Oke, 2010)⁵;
- способствует усвоению целей и ценностей организации, усиливает организационную приверженность (Jiao, Richards, Zhang, 2011; Uen, Chien, Yen, 2009);
- повышает удовлетворенность сотрудников работой (Walumbwa, Hartnell, Oke, 2010);
- устанавливает и поддерживает социальные нормы, говорящие в пользу гражданского поведения (Yaffe, Kark, 2011) и демонстрирует социально-желательную модель поведения (De Cremer et al., 2009; Yaffe, Kark, 2011).

Интересно, что, оказывая влияние на отношение к сотрудникам и восприятие социальных норм, руководитель может блокировать позитивное влияние приверженности организации и удовлетворенности работой. Человек, который проявляет неуважение к своим сотрудникам, оскорбляет их, формирует у них циничное отношение к коллегам. Люди, работающие под началом такого руководителя, полагают, что помощь организации — это эгоистическое поведение, направленное на достижение личных целей. При такой атрибуции ни удовлетворенность работой, ни приверженность организации не оказывают влияния на интенсивность гражданской активности (Tepper et al., 2004).

Вторым важным фактором является *справедливость организационного взаимодействия*. Многочисленные исследования, посвященные организационной справедливости, показывают, что люди оценивают действия и решения конкретного человека/организации в целом как справедливые при условии соблюдения ряда норм, регулирующих процесс (процедурная, межличностная, информационная справедливость) и результат (дистрибутивная справедливость) взаимодействия.

⁵ Однако стоит отметить, что качество обмена между руководителем и сотрудниками оказывает большее влияние на индивидуально ориентированное, а не на организационно ориентированное гражданское поведение (Ilies, Nahrgang, Morgeson, 2007).

- Информационная справедливость определяется осведомленностью участников о процедуре распределения ресурсов. В ее состав входит пять основных принципов: честность, ясность информации, полнота информации, своевременность объяснений, индивидуализированность объяснений.
- Процедурная справедливость затрагивает процесс сбора информации и оценки участников общения. Она включает в себя принципы, обеспечивающие контроль происходящего со стороны человека (контроль процесса и результата, возможность апелляции) и равенство прав (отсутствие предубеждений, единообразие процедуры).
- Межличностная справедливость регулирует отношение к участникам общения. К ней относятся две основные нормы — уважение и вежливость.
- Дистрибутивная справедливость касается распределения ресурсов и включает в себя две основные нормы: беспристрастности и распределения по усилиям.

Оценка справедливости организационного взаимодействия оказывает влияние на отношение сотрудников к себе, коллегам, руководителю, работе и организации в целом. В частности, чем более высокую оценку люди дают справедливости происходящего в организации, тем позитивнее они относятся к коллегам, тем больше они доверяют руководителю и привержены организации, тем выше их самооэффективность (Гулевич, 2011). Благодаря этому, высокая оценка справедливости усиливает гражданское поведение сотрудников.

Третьим организационным фактором является *коммуникация* между сотрудниками: чем интенсивнее личная и деловая коммуникация, тем чаще работники помогают друг другу (Lyons, Scott, 2012), тем чаще они осуществляют гражданское поведение (Chung et al., 2011; Settoon, Mossholder, 2002; Venkataramani, Dalal, 2007). К сожалению, пока неизвестно, какие факторы «первого порядка» опосредуют воздействие коммуникации. Однако психологические исследования, проведенные вне организационного контекста, позволяют предположить, что эту роль может выполнять отношение к коллегам и организации.

И наконец, четвертым фактором является *работа, которую выполняют сотрудники*. Наиболее важными параметрами в данном случае являются возможность контролировать происходящее, сложность и разнообразие навыков, а также степень координации усилий, необходимые для решения задачи. В частности, гражданское поведение чаще демонстрируют те сотрудники, которые могут контролировать разные аспекты своей жизни в организации, например, имеют возможность проявить инициативу в работе (Chen, Chiu, 2009), участвовать в управлении (Jensen, Raver, 2012) или регулировать, каким образом организация использует их личные данные (Alge et al., 2006). Кроме того, люди чаще демонстрируют гражданское поведение, если работа требует от каждого из них небольшого количества относительно простых навыков (Chen, Chiu, 2009), но одновременно — координации усилий⁶ (Allen, Sargent, Bradley, 2003; Wong, Tjosvold, Liu, 2009). Воздействие характеристик работы опосредуется самооэффективностью сотрудников. Отсутствие контроля, а также необходимость сложных и разнообразных навыков снижает самооэффективность сотрудников, которая, в свою очередь, понижает интенсивность гражданского поведения. Интересно также, что разные формы гражданского поведения зависят от разных факторов. Например, эмоции сотрудника оказывают большее влияние на гражданское поведение по отношению к коллегам, а его представления (например, оценка справедливости) — на гражданское поведение в отношении к организации (Lee, Allen, 2002).

⁶ Однако воздействие этого фактора зависит от степени, в которой члены рабочей группы дополняют друг друга. Люди, полагающие, что их навыки отличаются от навыков коллег, чаще осуществляют гражданское поведение в условиях взаимозависимости целей и реже — при самостоятельном выполнении работы (Van der Veegt, Van de Vliet, 2005).

Взаимодействие факторов. Описанные выше факторы действуют в совокупности, т.е. оказывают совместное влияние на гражданское поведение. Исследования позволяют выделить два направления взаимосвязи между ними. Во-первых, одни факторы могут компенсировать негативное воздействие других. Это, прежде всего, касается факторов «второго порядка». Так, стабильные индивидуальные характеристики и навыки (например, развитые «политические» навыки, связанные с умением вести переговоры и управлять окружающими), могут компенсировать воздействие временно возникшего физического недомогания (Ferris et al., 2003). В то же время, организационные факторы (например, стиль руководства) могут компенсировать отсутствие у человека необходимых для гражданского поведения индивидуальных характеристик (например, слабое принятие протестантских ценностей) (Den Hartog, De Hoogh, Keegan, 2007). Во-вторых, одни факторы могут усиливать позитивное воздействие других. Это касается факторов «первого» и «второго порядка». Исследования показывают, что воздействие стиля руководства зависит от физической дистанции между руководителем и сотрудниками (Yaffe, Kark, 2011) и атрибуции его поведения (Kacmar et al., 2011); влияние позитивного отношения к организации — от самооффективности сотрудника (Seppala et al., 2012) и размера рабочих групп (Cohen, Ben-Tura, Vashdi, 2012). Например, позитивное отношение к организации усиливает воздействие высокой самооффективности сотрудника: высокая организационная приверженность повышает гражданскую активность людей, которые высоко оценивают свою способность справиться с работой. Это означает, что, делая прогноз относительно гражданского поведения в конкретной организации, необходимо учитывать сразу несколько факторов.

Литература

- Гулевич, О.А. (2011). *Социальная психология справедливости*. М.: ИПРАН.
- Alge, B.J., Ballinger, G.A., Tangirala, S., Oakley, J.L. (2006). Information privacy in organizations: empowering creative and extrarole performance. *Journal of Applied Psychology*. 91. 221—232.
- Allen, B.C., Sargent, L.D., Bradley, L.M. (2003). Differential effects of task and reward interdependence on perceived helping behavior, effort, and group performance. *Small Group Research*. 34. 716—740.
- Bachrach, D.G., Bendoly, E., Podsakoff, P.M. (2001) Attributions of the «causes» of group performance as an alternative explanation of the relationship between organizational citizenship behavior and organizational performance. *Journal of Applied Psychology*. 86. 1285—1293.
- Bachrach, D.G., Powell B. C., Bendoly E., Richey R. G. (2006). Organizational citizenship behavior and performance evaluations: exploring the impact of task interdependence. *Journal of Applied Psychology*. 91. 193—201.
- Bachrach, D.G., Powell, B.C., Collins, B.J., Richey, R.G. (2006). Effects of task interdependence on the relationship between helping behavior and group performance. *Journal of Applied Psychology*. 91. 1396—1405.
- Bettencourt, L.A. (2004). Change-oriented organizational citizenship behaviors: the direct and moderating influence of goal orientation. *Journal of Retailing*. 80. 165—180.
- Bowling, N.A., Burns, G.N., Beehr, T.A. (2010). Productive and counterproductive attendance behavior: an examination of early and late arrival to and departure from work. *Human Performance*. 23. 305—322.
- Chen, C.—C., Chiu, S.—F. (2009). The Mediating role of job involvement in the relationship between job characteristics and organizational citizenship behavior. *The Journal of Social Psychology*. 149. 474—494.

Chen, Z., Eisenberger, R., Johnson, K.M., Sucharski, I.L., Aselage, J. (2008). Perceived organizational support and extra-role performance: which leads to which? *The Journal of Social Psychology*. 148. 119—124.

Chiaburu, D.S., Oh, I.— S., Berry, C.M., Li N., Gardner, R.G. (2011). The five-factor model of personality traits and organizational citizenship behaviors: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*. 96. 1140—1166.

Chiu, S.— F., Tsai, M.— C. (2006). Relationships Among burnout, job involvement, and organizational citizenship behavior. *The Journal of Psychology*. 140. 517—530.

Chung, M.— H., Park, J., Moon, H.K., Oh H. (2011). The multilevel effects of network embeddedness on interpersonal citizenship behavior. *Small Group Research*. 42. 730—760.

Cohen, A., Ben-Tura, E., Vashdi, D.R. (2012). The relationship between social exchange variables, OCB, and performance. What happens when you consider group characteristics? *Personnel Review*. 41. 705—731.

Cohen, A., Liu, Y. (2011). Relationships between in-role performance and individual values, commitment, and organizational citizenship behavior among Israeli teachers. *International Journal of Psychology*. 46. 271—287.

Conway, J.M., Rogelberg, S., Pitts, V.E. (2009). Workplace helping: interactive effects of personality and momentary positive affect. *Human Performance*. 22. 321—339.

Cropanzano, R., Rupp, D.E., Byrne, Z.S. (2003). The relationship of emotional exhaustion to work attitudes, job performance, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Applied Psychology*. 88. 160—169.

Davila, M.C., Finkelstein, M.A. (2010). Predicting organizational citizenship behavior from the functional analysis and role identity perspectives: further evidence in Spanish employees. *The Spanish Journal of Psychology*. 13. 277—283.

De Cremer, D., Mayer, D.M., van Dijke, M., Schouten, B.C., Bardes, M. (2009). When does self-sacrificial leadership motivate prosocial behavior? It depends on followers' prevention focus. *Journal of Applied Psychology*. 94. 887—899.

De Lara, P.Z. (2008). Should faith and hope be included in the employees' agenda? Linking P-O fit and citizenship behavior. *Journal of Managerial Psychology*. 23. 73—88.

Den Hartog, D.N., De Hoogh, A.H.B., Keegan, A.E. (2007). The interactive effects of belongingness and charisma on helping and compliance. *Journal of Applied Psychology*. 92. 1131—1139.

Eatough, E.M., Chang, C.— H., Miloslavic, S.A., Johnson, R.E. (2011). Relationships of role stressors with organizational citizenship behavior: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*. 96. 619—632.

Ehrhart, M.G., Naumann, S.E. (2004). Organizational citizenship behavior in work groups: a group norms approach. *Journal of Applied Psychology*. 89. 960—974.

Erturk, A. (2007). Increasing organizational citizenship behaviors of Turkish academicians. Mediating role of trust in supervisor on the relationship between organizational justice and citizenship behaviors. *Journal of Managerial Psychology*. 22. 257—270.

Ferris, G.R., Rogers, L.M., Blass, F.R., Hochwarter W.A. (2009). Interaction of job-limiting pain and political skill on job satisfaction and organizational citizenship behavior. *Journal of Managerial Psychology*. 24. 584—608.

Finkelstein, M.A., Penner, L.A. (2004). Predicting organizational citizenship behavior integrating the functional and role identity approaches. *Social Behavior and Personality*. 32. 383—398.

Gautam, T., Van Dick, R., Wagner, U., Upadhyay, N., Davis, A.J. (2005). Organizational citizenship behavior and organizational commitment in Nepal. *Asian Journal of Social Psychology*. 8. 305—314.

Grant, A.M., Mayer, D.M. (2009). Good soldiers and good actors: prosocial and impression management motives as interactive predictors of affiliative citizenship behaviors. *Journal of Applied Psychology*. 94. 900—912.

Ho, V.T., Gupta, N. (2012). Testing an empathy model of guest-directed citizenship and counterproductive behaviours // in the hospitality industry: Findings from three hotels. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 85. 433—453.

Hodson, R. (1998). Pride in task completion and organizational citizenship behaviour: evidence from the ethnographic literature. *Work & Stress*. 12. 307—321.

Hoffman, B.J., Blair, C.A., Meriac, J.P., Woehr, D.J. (2007). Expanding the criterion domain? A quantitative review of the OCB literature. *Journal of Applied Psychology*. 92. 555—566.

Hoffman, B.J., Woehr, D.J. (2006). A quantitative review of the relationship between person-organization fit and behavioral outcomes. *Journal of Vocational Behavior*. 68. 389—399.

Hsiung, H.— H., Lin, C.— W., Lin, C.— S. (2012). Nourishing or suppressing? The contradictory influences of perception of organizational politics on organizational citizenship behavior. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 85. 258—276.

Hui, C., Lee, C., Rousseau, D.M. (2004). Psychological contract and organizational citizenship behavior in China: investigating generalizability and instrumentality. *Journal of Applied Psychology*. 89. 311—321.

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. 945—959

Ilies, R., Nahrgang, J.D., Morgeson, F.P. (2007). Leader-member exchange and citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*. 92. 269—277.

Jensen, J.M., Raver, J.L. (2012). When self-management and surveillance collide: consequences for employees' organizational citizenship and counterproductive work behavior. *Group & Organization Management*. 37. 308—346.

Jiao, J., Richards, D.A., Zhang, K. (2011). Leadership and organizational citizenship behavior: OCB-specific meanings as mediators. *Journal of Business Psychology*. 26. 11—25.

Jimmieson, N.L., Hannam, R.L., Yeo, G.B. (2010). Teacher organizational citizenship behaviours and job efficacy: implications for student quality of school life. *British Journal of Psychology*. 101. 453—479.

Joireman, J., Kamdar, D., Daniels, D., Duell, B. (2006). Good citizens to the end? It depends: empathy and concern with future consequences moderate the impact of a short-term time horizon on organizational citizenship behaviors. *Journal of Applied Psychology*. 91. 1307—1320.

Kacmar, K.M., Bachrach, D.G., Harris, K.J., Zivnuska, S. (2011). Fostering good citizenship through ethical leadership: exploring the moderating role of gender and organizational politics. *Journal of Applied Psychology*. 96. 633—642.

Katrinli, A.E., Atabay, G., Gunay, G. (2006). Congruence of family and organizational values in relation to organizational citizenship behavior. *Journal of Human Values*. 12. 81—89.

Korsgaard, M.A., Meglino, B.M., Lester, S.W., Jeong, S.S. (2010). Paying you back or paying me forward: Understanding rewarded and unrewarded organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Psychology*. 95. 277—290.

Koschate, M., Oethinger, S., Kuchenbrandt, D., Van Dick, R. (2012). Is an outgroup member in need a friend indeed? Personal and task-oriented contact as predictors of intergroup prosocial behavior. *European Journal of Social Psychology*. 42. 717—728.

Lambert, E.G., Hogan, N.L., Griffin, M.L. (2008). Being a good soldier. Organizational citizenship behavior and commitment among correctional staff. *Criminal Justice Behavior*. 35. 56—68.

Lee, K., Allen, N.J. (2002). Organizational citizenship behavior and workplace deviance: the role of affect and cognitions. *Journal of Applied Psychology*. 87. 131—142.

Lee, G., Lee, W.J. (2010). Altruistic traits and organizational conditions in helping online. *Computers in Human Behavior*. 26. 1574—1580.

LePine, J.A., Erez, A., Johnson, D.E. (2002). The nature and dimensionality of organizational citizenship behavior: A critical review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*. 87. 52—65.

Li, N., Liang, J., Crant, J.M. (2010). The role of proactive personality in job satisfaction and organizational citizenship behavior: a relational perspective. *Journal of Applied Psychology*. 95. 395—404.

Liu, Y., Cohen, A. (2010). Values, commitment, and OCB among Chinese employees. *International Journal of Intercultural Relations*. 34. 493—506.

Lyons, B.J., Scott, B.A. (2012). Integrating social exchange and affective explanations for the receipt of help and harm: A social network approach. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 117. 66—79.

MacKenzie, S.B., Podsakoff, M., Podsakoff, N.P. (2011). Challenge-oriented organizational citizenship behaviors and organizational effectiveness: do challenge-oriented behaviors really have an impact on the organizations bottom line? *Personnel Psychology*. 64. 559—592.

Miles, D.E., Borman, W.E., Spector, P.E., Fox, S. (2002). Building an integrative model of extra role work behaviors: a comparison of counterproductive work behavior with organizational citizenship behavior. *International Journal of Selection and Assessment*. 10. 51—56.

Morin, A.J.S., Vandenberghe, C., Boudrias, J.—S., Madore, I., Morizot, J., Tremblay, M. (2011). Affective commitment and citizenship behaviors across multiple foci. *Journal of Managerial Psychology*. 26. 716—738.

Naumann, S.E., Ehrhart, M.G. (2010). Moderators of the relationship between group helping norms and individual helping. *Small Group Research*. 42. 225—248.

Neves, P., Caetano, A. (2009). Commitment to change: contributions to trust in the supervisor and work outcomes. *Group & Organization Management*. 34. 623—644.

Oosterhof, A., Van der Vegt, G.S., Van de Vliert, E., Sanders, K. (2009). Valuing skill differences. Perceived skill complementarity and dyadic helping behavior in teams. *Group & Organization Management*. 34. 536—562.

Ozer, M. (2011). A moderated mediation model of the relationship between organizational citizenship behaviors and job performance. *Journal of Applied Psychology*. 96. 1328—1336.

Payne, S.C., Webber, S.S. (2006). Effects of service provider attitudes and employment status on citizenship behaviors and customers' attitudes and loyalty behavior. *Journal of Applied Psychology*. 91. 365—378.

Pearce, C.L., Herbig, P.A. (2004). Citizenship behavior at the team level of analysis: the effects of team leadership, team commitment, perceived team support, and team size. *The Journal of Social Psychology*. 144. 293—310.

Peng, J.—C., Chiu, S.F. (2010). An integrative model linking feedback environment and organizational citizenship behavior. *The Journal of Social Psychology*. 150. 582—607.

Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B. (1997). Impact of organizational citizenship behavior on organizational performance: a review and suggestions for future research. *Human Performance*. 10. 133—151.

Podsakoff, N.P., Whiting, S.W., Podsakoff, P.M., Blume, B.D. (2009). Individual- and organizational-level consequences of organizational citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*. 94. 122—141.

Podsakoff, N.P., Whiting, S.W., Podsakoff, P.M., Mishra, P. (2011). Effects of organizational citizenship behaviors on selection decisions in employment interviews. *Journal of Applied Psychology*. 96. 310—326.

Rioux, S.M., Penner, L.A. (2001). The causes of organizational citizenship behavior: a motivational analysis. *Journal of Applied Psychology*. 86. 1306—1314.

Rubin, R.S., Dierdorff, E.C., Bommer, W.H., Baldwin, T.T. (2009). Do leaders reap what they sow? Leader and employee outcomes of leader organizational cynicism about change. *The Leadership Quarterly*. 20. 680—688.

Ryan, J.J. (2002). Work values and organizational citizenship behaviors: values that work for employees and organizations. *Journal of Business and Psychology*. 17. 123—132.

Seppala, T., Lipponen, J., Bardi, A., Pirttila-Backman, A.M. (2012). Change-oriented organizational citizenship behaviour: an interactive product of openness to change values, work unit identification, and sense of power. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 85. 136—155.

Settoon, R.P., Mossholder, K.W. (2002). Relationship quality and relationship context as antecedents of person- and task-focused interpersonal citizenship behavior. *Journal of Applied Psychology*. 87. 255—267.

Tan, H.H., Tan, M.L. (2008). Social loafing: the role of personality, motives, and contextual factors. *The Journal of Psychology*. 142. 89—108.

Tepper, B. J., Duffy, M.K., Hoobler, J., Ensley, M.D. (2004). Moderators of the relationships between coworkers' organizational citizenship behavior and fellow employees' attitudes. *Journal of Applied Psychology*. 89. 455—465.

Uen, J.— f., Chien, M.S., Yen, Y.— F. (2009). The mediating effects of psychological contracts on the relationship between human resource systems and role behaviors: a multilevel analysis. *Journal of Business Psychology*. 24. 215—223.

Van der Vegt, G.S., Van de Vliet, E. (2005). Effects of perceived skill dissimilarity and task interdependence on helping in work teams. *Journal of Management*. 31. 73—89.

Van Emmerik, I.H., Jawahar, I.M., Stone, T.H. (2005). Associations among altruism, burnout dimensions, and organizational citizenship behavior. *Work & Stress*. 19. 93—100.

Venkataramani, V., Dalal, R.S. (2007). Who helps and harms whom? Relational antecedents of interpersonal helping and harming in organizations. *Journal of Applied Psychology*. 92. 952—966.

Vilela, B.B., Gonzalez, J.A.V., Ferrin, P.F. (2010). Salespersons' self-monitoring: direct, indirect, and moderating effects on salespersons' organizational citizenship behavior. *Psychology & Marketing*. 27. 71—89.

Walumbwa, F.O., Hartnell, C.A., Oke, A. (2010). Servant leadership, procedural justice climate, service climate, employee attitudes, and organizational citizenship behavior: A cross-level investigation. *Journal of Applied Psychology*. 95. 517—529.

Williams, S., Shiaw, W.T. (1999). Mood and organizational citizenship behavior: the effects of positive affect on employee organizational citizenship behavior intentions. *The Journal of Psychology*. 133. 656—668.

Wong, A., Tjosvold, D., Liu, C. (2009). Cross-functional team organizational citizenship behavior in China: shared vision and goal interdependence among departments. *Journal of Applied Social Psychology*. 39. 2879—2909.

Yaffe, T., Kark, R. (2011). Leading by example: the case of leader OCB. *Journal of Applied Psychology*. 96. 806—826.

Organizational citizenship behavior: conditions and consequences

Olga GULEVICH

National Research University Higher School of Economics, Moscow, Russia, ogulevich@hse.ru

This article discusses the psychological line of investigation of civil behavior in the organization. Describes the various forms of civic behavior. Analyzes the impact of civil behavior on the welfare of individuals and the effectiveness of the organization as a whole. Factors of the first (in relation to themselves, colleagues, supervisor, organization, profession, and social norms) and second-order (individual and organizational variables), constructive and destructive civil employee behavior. Two described factors work in the aggregate i.e., have a joint effect on organizational citizenship behavior. On the one hand, some factors may offset the negative impact of others. This applies primarily to the factors of the «second order». Second, some factors may enhance the positive impact of others. This applies factors «first» and «second order».

Keywords: organizational citizenship behavior; organizational commitment; Big Five; level of self-monitoring; management style; organizational justice; psychological well-being.

References

- Alge, B.J., Ballinger, G.A., Tangirala, S., Oakley, J.L. (2006). Information privacy in organizations: empowering creative and extrarole performance. *Journal of Applied Psychology*. 91. 221—232.
- Allen, B.C., Sargent, L.D., Bradley, L.M. (2003). Differential effects of task and reward interdependence on perceived helping behavior, effort, and group performance. *Small Group Research*. 34. 716—740.
- Bachrach, D.G., Bendoly, E., Podsakoff, P.M. (2001) Attributions of the «causes» of group performance as an alternative explanation of the relationship between organizational citizenship behavior and organizational performance. *Journal of Applied Psychology*. 86. 1285—1293.
- Bachrach, D.G., Powell B. C., Bendoly E., Richey R. G. (2006). Organizational citizenship behavior and performance evaluations: exploring the impact of task interdependence. *Journal of Applied Psychology*. 91. 193—201.
- Bachrach, D.G., Powell, B.C., Collins, B.J., Richey, R.G. (2006). Effects of task interdependence on the relationship between helping behavior and group performance. *Journal of Applied Psychology*. 91. 1396—1405.
- Bettencourt, L.A. (2004). Change-oriented organizational citizenship behaviors: the direct and moderating influence of goal orientation. *Journal of Retailing*. 80. 165—180.
- Bowling, N.A., Burns, G.N., Beehr, T.A. (2010). Productive and counterproductive attendance behavior: an examination of early and late arrival to and departure from work. *Human Performance*. 23. 305—322.
- Chen, C.— C., Chiu, S.— F. (2009). The Mediating role of job involvement in the relationship between job characteristics and organizational citizenship behavior. *The Journal of Social Psychology*. 149. 474—494.
- Chen, Z., Eisenberger, R., Johnson, K.M., Sucharski, I.L., Aselage, J. (2008). Perceived organizational support and extra-role performance: which leads to which? *The Journal of Social Psychology*. 148. 119—124.

- Chiaburu, D.S., Oh, I.— S., Berry, C.M., Li N., Gardner, R.G. (2011). The five-factor model of personality traits and organizational citizenship behaviors: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*. 96. 1140—1166.
- Chiu, S.— F., Tsai, M.— C. (2006). Relationships Among burnout, job involvement, and organizational citizenship behavior. *The Journal of Psychology*. 140. 517—530.
- Chung, M.— H., Park, J., Moon, H.K., Oh H. (2011). The multilevel effects of network embeddedness on interpersonal citizenship behavior. *Small Group Research*. 42. 730—760.
- Cohen, A., Ben-Tura, E., Vashdi, D.R. (2012). The relationship between social exchange variables, OCB, and performance. What happens when you consider group characteristics? *Personnel Review*. 41. 705—731.
- Cohen, A., Liu, Y. (2011). Relationships between in-role performance and individual values, commitment, and organizational citizenship behavior among Israeli teachers. *International Journal Psychology*. 46. 271—287.
- Conway, J.M., Rogelberg, S., Pitts, V.E. (2009). Workplace helping: interactive effects of personality and momentary positive affect. *Human Performance*. 22. 321—339.
- Cropanzano, R., Rupp, D.E., Byrne, Z.S. (2003). The relationship of emotional exhaustion to work attitudes, job performance, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Applied Psychology*. 88. 160—169.
- Davila, M.C., Finkelstein, M.A. (2010). Predicting organizational citizenship behavior from the functional analysis and role identity perspectives: further evidence in Spanish employees. *The Spanish Journal of Psychology*. 13. 277—283.
- De Cremer, D., Mayer, D.M., van Dijke, M., Schouten, B.C., Bardes, M. (2009). When does self-sacrificial leadership motivate prosocial behavior? It depends on followers' prevention focus. *Journal of Applied Psychology*. 94. 887—899.
- De Lara, P.Z. (2008). Should faith and hope be included in the employees' agenda? Linking P-O fit and citizenship behavior. *Journal of Managerial Psychology*. 23. 73—88.
- Den Hartog, D.N., De Hoogh, A.H.B., Keegan, A.E. (2007). The interactive effects of belongingness and charisma on helping and compliance. *Journal of Applied Psychology*. 92. 1131—1139.
- Eatough, E.M., Chang, C.— H., Miloslavic, S.A., Johnson, R.E. (2011). Relationships of role stressors with organizational citizenship behavior: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*. 96. 619—632.
- Ehrhart, M.G., Naumann, S.E. (2004). Organizational citizenship behavior in work groups: a group norms approach. *Journal of Applied Psychology*. 89. 960—974.
- Erturk, A. (2007). Increasing organizational citizenship behaviors of Turkish academicians. Mediating role of trust in supervisor on the relationship between organizational justice and citizenship behaviors. *Journal of Managerial Psychology*. 22. 257—270.
- Ferris, G.R., Rogers, L.M., Blass, F.R., Hochwarter W.A. (2009). Interaction of job-limiting pain and political skill on job satisfaction and organizational citizenship behavior. *Journal of Managerial Psychology*. 24. 584—608.
- Finkelstein, M.A., Penner, L.A. (2004). Predicting organizational citizenship behavior integrating the functional and role identity approaches. *Social Behavior and Personality*. 32. 383—398.
- Gautam, T., Van Dick, R., Wagner, U., Upadhyay, N., Davis, A.J. (2005). Organizational citizenship behavior and organizational commitment in Nepal. *Asian Journal of Social Psychology*. 8. 305—314.
- Grant, A.M., Mayer, D.M. (2009). Good soldiers and good actors: prosocial and impression management motives as interactive predictors of affiliative citizenship behaviors. *Journal of Applied Psychology*. 94. 900—912.
- Gulevich, O.A. (2011). *Sotsialnaya psikhologiya spravedlivosti*. M.: IPRAN.

- Ho, V.T., Gupta, N. (2012). Testing an empathy model of guest-directed citizenship and counterproductive behaviours // in the hospitality industry: Findings from three hotels. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 85. 433—453.
- Hodson, R. (1998). Pride in task completion and organizational citizenship behaviour: evidence from the ethnographic literature. *Work & Stress*. 12. 307—321.
- Hoffman, B.J., Blair, C.A., Meriac, J.P., Woehr, D.J. (2007). Expanding the criterion domain? A quantitative review of the OCB literature. *Journal of Applied Psychology*. 92. 555—566.
- Hoffman, B.J., Woehr, D.J. (2006). A quantitative review of the relationship between person-organization fit and behavioral outcomes. *Journal of Vocational Behavior*. 68. 389—399.
- Hsiung, H.—H., Lin, C.—W., Lin, C.—S. (2012). Nourishing or suppressing? The contradictory influences of perception of organizational politics on organizational citizenship behavior. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 85. 258—276.
- Hui, C., Lee, C., Rousseau, D.M. (2004). Psychological contract and organizational citizenship behavior in China: investigating generalizability and instrumentality. *Journal of Applied Psychology*. 89. 311—321.
- 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. 945—959
- Ilies, R., Nahrgang, J.D., Morgeson, F.P. (2007). Leader-member exchange and citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*. 92. 269—277.
- Jensen, J.M., Raver, J.L. (2012). When self-management and surveillance collide: consequences for employees' organizational citizenship and counterproductive work behavior. *Group & Organization Management*. 37. 308—346.
- Jiao, J., Richards, D.A., Zhang, K. (2011). Leadership and organizational citizenship behavior: OCB-specific meanings as mediators. *Journal of Business Psychology*. 26. 11—25.
- Jimmieson, N.L., Hannam, R.L., Yeo, G.B. (2010). Teacher organizational citizenship behaviours and job efficacy: implications for student quality of school life. *British Journal of Psychology*. 101. 453—479.
- Joireman, J., Kamdar, D., Daniels, D., Duell, B. (2006). Good citizens to the end? It depends: empathy and concern with future consequences moderate the impact of a short-term time horizon on organizational citizenship behaviors. *Journal of Applied Psychology*. 91. 1307—1320.
- Kacmar, K.M., Bachrach, D.G., Harris, K.J., Zivnuska, S. (2011). Fostering good citizenship through ethical leadership: exploring the moderating role of gender and organizational politics. *Journal of Applied Psychology*. 96. 633—642.
- Katrinli, A.E., Atabay, G., Gunay, G. (2006). Congruence of family and organizational values in relation to organizational citizenship behavior. *Journal of Human Values*. 12. 81—89.
- Korsgaard, M.A., Meglino, B.M., Lester, S.W., Jeong, S.S. (2010). Paying you back or paying me forward: Understanding rewarded and unrewarded organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Psychology*. 95. 277—290.
- Koschate, M., Oethinger, S., Kuchenbrandt, D., Van Dick, R. (2012). Is an outgroup member in need a friend indeed? Personal and task-oriented contact as predictors of intergroup prosocial behavior. *European Journal of Social Psychology*. 42. 717—728.
- Lambert, E.G., Hogan, N.L., Griffin, M.L. (2008). Being a good soldier. Organizational citizenship behavior and commitment among correctional staff. *Criminal Justice Behavior*. 35. 56—68.
- Lee, K., Allen, N.J. (2002). Organizational citizenship behavior and workplace deviance: the role of affect and cognitions. *Journal of Applied Psychology*. 87. 131—142.
- Lee, G., Lee, W.J. (2010). Altruistic traits and organizational conditions in helping online. *Computers in Human Behavior*. 26. 1574—1580.

- LePine, J.A., Erez, A., Johnson, D.E. (2002). The nature and dimensionality of organizational citizenship behavior: A critical review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*. 87. 52—65.
- Li, N., Liang, J., Crant, J.M. (2010). The role of proactive personality in job satisfaction and organizational citizenship behavior: a relational perspective. *Journal of Applied Psychology*. 95. 395—404.
- Liu, Y., Cohen, A. (2010). Values, commitment, and OCB among Chinese employees. *International Journal of Intercultural Relations*. 34. 493—506.
- Lyons, B.J., Scott, B.A. (2012). Integrating social exchange and affective explanations for the receipt of help and harm: A social network approach. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 117. 66—79.
- MacKenzie, S.B., Podsakoff, M., Podsakoff, N.P. (2011). Challenge-oriented organizational citizenship behaviors and organizational effectiveness: do challenge-oriented behaviors really have an impact on the organizations bottom line? *Personnel Psychology*. 64. 559—592.
- Miles, D.E., Borman, W.E., Spector, P.E., Fox, S. (2002). Building an integrative model of extra role work behaviors: a comparison of counterproductive work behavior with organizational citizenship behavior. *International Journal of Selection and Assessment*. 10. 51—56.
- Morin, A.J.S., Vandenberghe, C., Boudrias, J.—S., Madore, I., Morizot, J., Tremblay, M. (2011). Affective commitment and citizenship behaviors across multiple foci. *Journal of Managerial Psychology*. 26. 716—738.
- Naumann, S.E., Ehrhart, M.G. (2010). Moderators of the relationship between group helping norms and individual helping. *Small Group Research*. 42. 225—248.
- Neves, P., Caetano, A. (2009). Commitment to change: contributions to trust in the supervisor and work outcomes. *Group & Organization Management*. 34. 623—644.
- Oosterhof, A., Van der Vegt, G.S., Van de Vliert, E., Sanders, K. (2009). Valuing skill differences. Perceived skill complementarity and dyadic helping behavior in teams. *Group & Organization Management*. 34. 536—562.
- Ozer, M. (2011). A moderated mediation model of the relationship between organizational citizenship behaviors and job performance. *Journal of Applied Psychology*. 96. 1328—1336.
- Payne, S.C., Webber, S.S. (2006). Effects of service provider attitudes and employment status on citizenship behaviors and customers' attitudes and loyalty behavior. *Journal of Applied Psychology*. 91. 365—378.
- Pearce, C.L., Herbik, P.A. (2004). Citizenship behavior at the team level of analysis: the effects of team leadership, team commitment, perceived team support, and team size. *The Journal of Social Psychology*. 144. 293—310.
- Peng, J.—C., Chiu, S.F. (2010). An integrative model linking feedback environment and organizational citizenship behavior. *The Journal of Social Psychology*. 150. 582—607.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B. (1997). Impact of organizational citizenship behavior on organizational performance: a review and suggestions for future research. *Human Performance*. 10. 133—151.
- Podsakoff, N.P., Whiting, S.W., Podsakoff, P.M., Blume, B.D. (2009). Individual- and organizational-level consequences of organizational citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*. 94. 122—141.
- Podsakoff, N.P., Whiting, S.W., Podsakoff, P.M., Mishra, P. (2011). Effects of organizational citizenship behaviors on selection decisions in employment interviews. *Journal of Applied Psychology*. 96. 310—326.
- Rioux, S.M., Penner, L.A. (2001). The causes of organizational citizenship behavior: a motivational analysis. *Journal of Applied Psychology*. 86. 1306—1314.

- Rubin, R.S., Dierdorff, E.C., Bommer, W.H., Baldwin, T.T. (2009). Do leaders reap what they sow? Leader and employee outcomes of leader organizational cynicism about change. *The Leadership Quarterly*. 20. 680—688.
- Ryan, J.J. (2002). Work values and organizational citizenship behaviors: values that work for employees and organizations. *Journal of Business and Psychology*. 17. 123—132.
- Seppala, T., Lipponen, J., Bardi, A., Pirttila-Backman, A.M. (2012). Change-oriented organizational citizenship behaviour: an interactive product of openness to change values, work unit identification, and sense of power. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 85. 136—155.
- Settoon, R.P., Mossholder, K.W. (2002). Relationship quality and relationship context as antecedents of person- and task-focused interpersonal citizenship behavior. *Journal of Applied Psychology*. 87. 255—267.
- Tan, H.H., Tan, M.L. (2008). Social loafing: the role of personality, motives, and contextual factors. *The Journal of Psychology*. 142. 89—108.
- Tepper, B. J., Duffy, M.K., Hoobler, J., Ensley, M.D. (2004). Moderators of the relationships between coworkers' organizational citizenship behavior and fellow employees' attitudes. *Journal of Applied Psychology*. 89. 455—465.
- Uen, J.— f., Chien, M.S., Yen, Y.— F. (2009). The mediating effects of psychological contracts on the relationship between human resource systems and role behaviors: a multilevel analysis. *Journal of Business Psychology*. 24. 215—223.
- Van der Vegt, G.S., Van de Vliet, E. (2005). Effects of perceived skill dissimilarity and task interdependence on helping in work teams. *Journal of Management*. 31. 73—89.
- Van Emmerik, I.H., Jawahar, I.M., Stone, T.H. (2005). Associations among altruism, burnout dimensions, and organizational citizenship behavior. *Work & Stress*. 19. 93—100.
- Venkataramani, V., Dalal, R.S. (2007). Who helps and harms whom? Relational antecedents of interpersonal helping and harming in organizations. *Journal of Applied Psychology*. 92. 952—966.
- Vilela, B.B., Gonzalez, J.A.V., Ferrin, P.F. (2010). Salespersons' self-monitoring: direct, indirect, and moderating effects on salespersons' organizational citizenship behavior. *Psychology & Marketing*. 27. 71—89.
- Walumbwa, F.O., Hartnell, C.A., Oke, A. (2010). Servant leadership, procedural justice climate, service climate, employee attitudes, and organizational citizenship behavior: A cross-level investigation. *Journal of Applied Psychology*. 95. 517—529.
- Williams, S., Shiaw, W.T. (1999). Mood and organizational citizenship behavior: the effects of positive affect on employee organizational citizenship behavior intentions. *The Journal of Psychology*. 133. 656—668.
- Wong, A., Tjosvold, D., Liu, C. (2009). Cross-functional team organizational citizenship behavior in China: shared vision and goal interdependence among departments. *Journal of Applied Social Psychology*. 39. 2879—2909.
- Yaffe, T., Kark, R. (2011). Leading by example: the case of leader OCB. *Journal of Applied Psychology*. 96. 806—826.