

JUHÁSZ TÍMEA – KÁLMÁN BOTOND – TÓTH ARNOLD

SZERETJÜK-E A VERSENYEKET A MUNKAHELYÜNKÖN?

Irodalmi összegzés

Hagyományosan az ember és ember közötti verseny az olcsó munkaerő iránti igényből indult ki (Fregan, Kocsis, & Rajnai, 2018.). A munkahelyi környezetben megjelenő versenyezettetés több oldalról közelíthető meg. Egyaránt lehet konstruktív és destruktív is annak függvényében, hogy mi a verseny célja, kik a résztvevők valamint, hogy mennyire mérhető objektíven az eredmény. Egy jól megkonstruált kompetitív szituáció megnövelheti a hatékonyságot és fejlesztheti a munkavállalókat (Formann & Damsa, 2018).

A konstruktív versengés következtében az egyén motiváltabb lesz, nő a versengő felek közötti együttműködés és erősebb lesz az elkötelezettség a szervezet iránt. Hatékonyabb lesz a feladatmegoldás és a tanulás is (Tjosvold, Johnson, Johnson, & Sun, 2003). Destruktív minden olyan versengési folyamat, amely a csoporton belül ellenségességet szül és negatívan hat a teljesítményre valamint a produktivitásra (Fülöp, 2006), illetve csökkenti a pszichés jóllétet, növeli viszont a depresszió és a csalódottság esélyét (Tjosvold, Johnson, Johnson, & Sun, 2003).

Orosz és társai szerint a konstruktív versengés létrejöttében kiemelt szerepe van a verseny élvezetének és a belső motivációnak, ami versenyzésre, hatékonyabb feladatmegoldásra készítet és a személyes fejlődést is segíti. A versengési stratégiákat illetően jellemző a másik féllel szembeni segítőkészség és együttműködés (Molnár & Orosz, 2017). Molnár és Orosz 382 fős mintán végzett vizsgálata kimutatta, hogy míg a konstruktív versengés és az életelégedettség, illetve a munka-család konfliktus között nincs szoros korreláció, addig a destruktív verseny egyértelműen negatívan befolyásolja mindkét területet (Molnár & Orosz, 2017).

Ezt jól magyarázza az ún. átszivárgási elmélet (spillover theory), amelyet először Zedeck írt le 1992-ben (Zedeck, 1992), de azóta is számos szakirodalmi hivatkozás fordul elő még a legújabb munkákban is (Mazerolle, és mtsai., 2018). Ennek lényege, hogy a magánélet és a munka területe között nincs átjárhatatlan határ, az egyik terület problémái előbb-utóbb kihatnak a másik területen nyújtott teljesítményre is.

A munkatársak közötti verseny jelentős színterévé, hajtóerejévé vált a képzettség, és bizonyos képességek megléte, avagy hiánya. Kárpátiné és társai 2016-ban magyar kis- és középvállalkozások (a magyar szaknyelvben KKV, az angol irodalomban SME rövidítés használatos jelölésükre), illetve nagyvállalatok vezetőinek önképzési szokásait vizsgálták kérdőíves felmérésükben. Szignifikáns kapcsolatot találtak a vállalatméret és a vezető által választott önképzési formák között: míg a nagyobb cégeknél szinte minden képzési forma megtalálható (coaching, tréningek, tanfolyamok, tanulmányutak), addig a kisebb cégek vezetői – főleg anyagi okokból az online elérhető tartalmakat részesítik előnyben. Közös vonás viszont, hogy mindkét szektor (az összes válaszadó több mint 85%-a) fontos területnek tartja a képzettség növelését a személyes versenyképesség növelésében. Fontos továbbá a vezetői önképzés olyan szempontból is, hogy személyes példamutatással a dolgozóikat is tanulásra motiválhatják (Kárpátiné, Vágány, & Fenyvesi, 2016).

Juhász Tímea tanácsadó.
Kálmán Botond joghallgató, ELTE.
Tóth Arnold egyetemi docens, BGE.

A munkahelyi versenyképes légkör elsősorban annak függvénye, hogy mennyire vágyott az egyes alkalmazottak által a többet, jobban, hatékonyabban dolgozóknak kitűzött jutalom. Ez lehet kitüntetés, előléptetés vagy fizetésemelés. Ez a versenyhelyzet különösen akkor érzékelhető, ha a rendelkezésre álló jutalmak korlátozottan vannak jelen (Sahadev, Seshanna, & Purani, 2014).

Bár a szervezetek úgy vélik, hogy ez a verseny-klíma jó hatással van az alkalmazottakra, hogy összpontosítsák erőfeszítéseiket, kiderült, hogy a pszichológiai versenyképesség megítélésében a negatív kimenetelt jobban fokozza, mint pozitív hatásokat. Az eredmények azt mutatták, hogy az ilyen légkör hatása inkább káros és növekszik a fluktuáció, a kiégés, a munkahelyi stressz és a munka-magánélet közötti szerepkonfliktus (Ghadi, 2018). A versenyhelyzet negatív hatása lehet továbbá, hogy az érintetteknél reaktív, kompenzációs viselkedéshez vezet, mellyel megpróbálja enyhíteni kisebbségi érzését (Kim & Glomb, 2014).

A destruktív verseny okozta negatív reakciók nemcsak érzelmekben nyilvánulhatnak meg (akár pszichiátriai tünetek kialakulásához vezetve), hanem gyakran tényleges cselekvésben is (Shu & Lazatkhan, 2017). Mivel ez az alacsony önértékelésű egyéneknél gyakrabban fordul elő, sokat segíthet egy pozitív önértékelésű kolléga vagy vezető által nyújtott támogató segítség (Wobeker, 2015).

A destruktív verseny kiváltotta a reakciókat több elmélet is vizsgálta. Az egyik leggyakrabban alkalmazott ezek közül a szociális összehasonlítás elmélete (Social Comparison Theory). Eszerint az alkalmazottak összehasonlítják magukat kollégáikkal és amennyiben úgy érzékelik, hogy kollegáik rosszabb teljesítményt nyújtanak náluk, akkor ez fokozza motivációjukat és versenyszellemüket. Amennyiben a munkatársat ítélik jobbnak, ez negatív hatással van rájuk és a destruktív versenyhez kapcsolódó érzelmeket és viselkedést vált ki.

Fontos faktora a pozitív versenynek a kreativitás is. A kreatív emberek egyben a gazdasági növekedés motorjai is. A jó teljesítmény mértéke lehet a lojalitás is. Az alkalmazotti lojalitást alapvetően meghatározza, hogy milyen lehetőségeket nyújt dolgozóinak a cég, illetve az, hogy mennyire fejezi ki azt, hogy értékeli munkájukat.

A pontosság a megfelelő szervezeti kultúra egyik alapja. A dolgozói pontatlanság azt jelenti, hogy az alkalmazottak igyekeznek elkerülni a munkát, ami annak jele, hogy nem elégedettek a céggel (Sailaya & Krishna Naik, 2016). Bizonyos munkakörökben a pontosság nemcsak megbecsült tulajdonság, hanem alapkövetelmény is (pl. a tömegközlekedés járműveinek vezetőitől joggal elvárható). Ezekben az esetekben azonban a pontosságot nem minden áron kell elvárni, a menetrend betartása ugyanis nem mehet a biztonság rovására. A pontosság megkövetelése tehát ezekben az esetekben inkább stresszor tényező, mint motivátor, mert rontja a teljesítményt és növeli a hibaszázalékot (Tripathi & Borrión, 2016).

A kutatás módszertana

A szerzők a kutatást 2018-ban folytatták le. A kérdőíves megkérdezés során a válaszadóknak interneten keresztül kellett a kérdőívet kitölteniük. A mintagyűjtési eljárás a hólabda módszer volt, emiatt sem tekinthető a vizsgálat reprezentatívnak. A kvantitatív vizsgálatban az írók alapvetően zárt jellegű kérdéseket alkalmaztak, amelyek metrikus és nominális változókra épültek. A kérdések az 1. táblázatban szereplő csoportokba sorolhatóak.

1. TÁBLÁZAT: A KÉRDŐÍV STRUKTÚRÁJA

1. kérdéscsoport	2. kérdéscsoport	3. kérdéscsoport	4. kérdéscsoport
A minta specifikálása: Lakóhely Iskolai végzettség Szervezet tevékenysége Cég tulajdonviszonyai	Az alapiskola során előforduló versenyhelyzetek elemzése	A középiskola során előforduló versenyhelyzetek elemzése	A munkahelyi versenyhelyzetek elemzése (az egyéni és csapatverseny jellemzői a szervezetekben)

Forrás: saját szerkesztés

A kérdések kiértékelésénél a szerzők egy-és többváltozós statisztikai elemzési módszereket alkalmaztak: gyakorisági-, átlagvizsgálatokat, ANOVA-t és faktoranalízist.

A kérdőívet 308 válaszadó töltötte ki, és minden kérdőív elemezhető volt. A minta specifikálása a következő:

A válaszadók 42%-a férfi, 58%-a nő volt. A korosztály szerinti megoszlást nézve a megkérdezettek átlagéletkora: 25 év.

A kutatásban résztvevők több mint fele (54,5%) a közép-magyarországi régióban élt. A második legrepresentatívabb régió 20,5%-os részvételi arányával az észak-magyarországi. A többi régióból csak az összes válaszadó 3-6%-a került ki.

Az iskolai végzettség alapján a minta 66%-a érettségivel rendelkező középfokú végzettségű volt. 18%-uk felsőfokú szakképzésben vagy OKJ-s képzésben szerzett végzettséggel is rendelkezett. A diplomások arány 14%-t mutatott. 2% volt az érettségivel nem rendelkezők nagysága.

A munkahely létszám alapján a válaszadók 36,4%-a valamelyik nagyvállalatnál dolgozott, a mikro-, kis és középvállalati szektort szektoronként nagyjából 20%-20% képviselte.

Az összes válaszadó 80%-át beosztottként alkalmazták, 8%-8%-uk közép- vagy felsővezető, illetve tulajdonos volt. Az alsó szintű vezetők aránya 4%.

A kutatásban számos hipotézis vizsgálatát végezték el a szerzők. A mostani írás az alábbi feltételezést elemzi:

Hipotézis: A kutatásban szereplők véleménye alapján szeretjük a munkahelyi versenyeket a szervezetekben.

A kutatás eredményei

Mint előzőleg a szerzők említették 308-an vettek részt a vizsgálatban. A kutatás először arra kérdezett rá, hogy egyáltalán létezik-e verseny a megkérdezettek munkahelyén a munkatársak között. A válaszadóknak egy ötfokozatú skálán kellett az ezzel kapcsolatos állításokat megítélniük, hogy azok mennyire jellemző az adott foglalkoztatóra, ahol ők dolgoznak. Az egyes az egyáltalán nem jellemzőt, míg az ötös a teljesen jellemzőt mutatta. A 2. táblázat a meghatározásokra adott válaszok átlagát és szórását foglalja össze.

2. TÁBLÁZAT: „AZ ÖN MUNKAHELYÉN LÉTEZIK-E VERSENY A MUNKAVÉGZÉSBEN A MUNKATÁRSOK KÖZÖTT?” KÉRDÉSRE ADOTT VÁLASZOK (ÁTLAG ÉS SZÓRÁS ÉRTÉKEK)

Megállapítások	N		Átlag	Szórás
	N	Hiányzó		
Vannak, akik arra törekednek, hogy a leggyorsabban dolgozzanak.	308	0	3,33	1,322
Vannak, akik arra törekednek, hogy mennyiségileg a legtöbbet dolgozzanak.	307	1	3,31	1,293
Vannak, akik arra törekednek, hogy a teljesítményük a legjobb legyen.	306	2	3,72	1,182
Vannak, akik arra törekednek, hogy a legtöbb időt töltsék a munkahelyükön.	307	1	2,60	1,275
Vannak, akik arra törekednek, hogy a leglojálisabbnak legyenek a céghez.	307	1	3,11	1,158
Vannak, akik arra törekednek, hogy a legelégedettebb legyen velük a főnökük.	308	0	3,66	1,190
Vannak, akik arra törekednek, hogy a legpontosabb munkaerők legyenek.	308	0	3,65	1,118
Vannak, akik arra törekednek, hogy a legmegbízhatóbb munkaerők legyenek.	307	1	3,77	1,129

Forrás: saját szerkesztés

A táblázat adatai azt mutatják, hogy a résztvevők munkahelyén jellemzően létezik a verseny a munkavállalók között. Alapvetően a megbízhatóságra, a vezetői elégedettségre, a teljesítményre és pontosságra irányulnak a versenyek. Igaz, az adott szórás értékek igen magasak, amelyek azt igazolják, hogy a válaszadók az adott tényezőket illetően nem voltak egyöntetű véleményen.

A szerzők megvizsgálták, hogy a vállalati méret mennyire befolyásolja, hogy a munkatársak között létezik a verseny. Az ANOVA vizsgálat azt mutatja, hogy csak egy változó esetében volt a szignifikáns különbség igazolható. Ez a pontosságot illetően volt bizonyítható: $F: 3,101$ szign.: $,027$ $p < 0,05$, azaz a pontosságra törekvés leginkább a nagyvállalatoknál volt jellemző (átlag: $3,88$), míg legkevésbé a kisvállalatoknál (átlag: $3,39$). Az adatok továbbá azt is igazolták, hogy a fent említett versenytörekvések alapvetően a nagyvállalatoknál indukálódnak (kivéve a munkahelyen töltött időt), míg legkevésbé a kisvállalatoknál. Ezeket az eredményeket talán az is igazolhatja, hogy egy nagyméretű cégnél nehéz kitűnni a dolgozóknak, míg a kisebb vállalatoknál a létszám miatt ez könnyebben elérhető.

A vizsgálati eredmények alapján felvetődik a kérdés, hogy a válaszadók is szeretnek-e versenyezni a munkahelyükön. Erre a kérdésre a válaszadók $32,5\%$ -a elutasítóan válaszolnak, míg minden tízedik arról nyilatkozott, hogy kimondottan élvezi a versenyhelyzeteket. Az ANOVA vizsgálatok azt igazolták, hogy a végzettség alapján lehet különbséget találni a válaszadók között aszerint, hogy mennyire élvezik a munkahelyi versenyeket (F-próba: $3,145$ szign.: $,025$ $p < 0,05$). Az érettségivel rendelkezők találnak örömet leginkább ezekben a versenyekben, míg legkevésbé az alapfokú végzettségűek. Ez utóbbi magyarázata az is lehet, hogy ők érzik leginkább esélytelennek magukat egy versenyben, míg az érettségivel rendelkezők talán úgy gondolják, hogy a verseny segítségével tudnak kitűnni a sokaságból.

További kérdésként merült fel, hogy valójában miért is versenyzünk egy munkahelyen? A lehetséges pozitív hozadékot a válaszadóknak, mint korábban, egy ötös skálán kellett értékelniük, hogy mennyire fontos a számukra. Az egyes az egyáltalán nemet, míg az ötös a teljesen fontosat jelentette.

3. TÁBLÁZAT: MILYEN ÖRÖMET JELENT A VERSENY? (ÁTLAG ÉS SZÓRÁS ÉRTÉK)

Megállapítás	N		Átlag	Szórás
	N	Hiányzó		
Jó megmutatni, hogy mit tudok.	308	0	3,57	1,228
Szeretem a versenyek izgalmát.	308	0	3,27	1,269
Szeretem legyőzni a másikat.	308	0	2,97	1,302
Szeretek örömet szerezni a családomnak.	308	0	3,31	1,326
Büszke vagyok magamra, ha én vagyok az első.	308	0	3,89	1,171
Szeretem, ha megdicsérik.	308	0	3,65	1,216
Tudom, hogy a részvételt valamivel jutalmazzák.	308	0	2,85	1,286
Új dolgokat tanulhatok a verseny közben.	308	0	3,72	1,115
Népszerűséget ad a verseny.	308	0	2,59	1,201
Nagyon jó érzés, hogy engem választanak a legjobbnak.	308	0	3,67	1,245
Sokat tanulok a verseny során a többiektől is.	308	0	3,73	1,134

Forrás: saját szerkesztés

A legfontosabb pozitívum az egyén számára az elismertség és a tanulás lehetősége, míg legkevésbé fontos a válaszadók számára a tényleges jutalom, avagy hogy felülkerekedjenek a munkatársak felett. A szerzők az adott változókat faktorokba tömörítették. Az állítások alkalmasak voltak a faktorképzésre: KMO érték: ,864, a Bartlett tesz: a hozzávet. Khi-négyzet: 1427,96 df: 55 szign: 0,00. Valamennyi változó kommunalitása magasabb volt, mint a hüvelykujjszabályként elfogadott 0,25-ös érték. A faktorok rotálása ortogonális forgatási módszerrel, és azon belül is Varimax-eljárással történt. Az összes faktorsúly az igazán fontosnak ítélt 0,5-ös abszolút értéket meghaladta, így valamennyi változó hozzájárult a faktorelemzéshez.

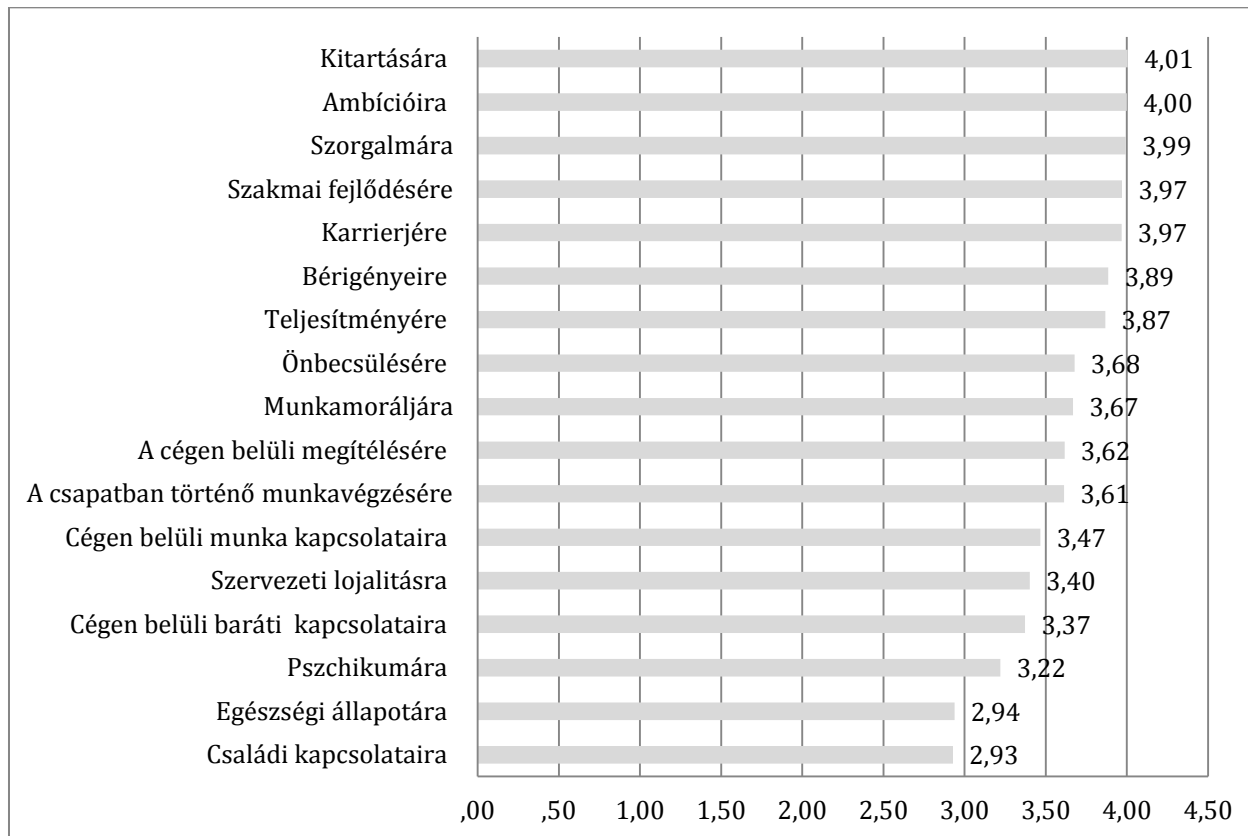
A faktorok magyarázott varianciarányada 65,173% lett, amely elfogadhatónak tekinthető. A faktorsúlyok alapján a faktorok a következőképpen azonosíthatóak:

1. faktor A szervezeti és belső lelki elfogadottság
2. faktor A tanulás lehetősége
3. faktor A népszerűség erősödése

A szerzők megvizsgálták, hogy a különböző iskolai végzettségűek számára, melyik örömforrás motiváló leginkább a versenyre. Az ANOVA vizsgálatok azt igazolták, hogy a harmadik faktor esetében vélekednek szignifikánsan eltérően a megkérdezettek (F: 2,853 szign.: ,038 p<0,05). Az érettségivel nem rendelkezők számára a tanulás a fontos alapvetően, a középfokú végzettségűeknek a népszerűség a motiváló leginkább, míg a felsőfokúaknak szintén az új elsajátításának a lehetősége kínál igazi motivációt.

Végezetül tárgyalásra került a vizsgálat során, hogy milyen hatással vannak a versenyhelyzetek a válaszadókra. A megkérdezetteknek kellett megválaszolni egy ötös skálán, hogy miképpen érzik, hogy az adott tulajdonságot hogyan befolyásolja a verseny. Az egyes az egyáltalán nemet, míg az ötös az erős pozitív hatást mutatta. Az egyes ábra az átlagokat foglalja össze:

1. ÁBRA: TULAJDONSÁGOK (ÁTLAG)



Forrás: saját szerkesztés

A grafiknról leolvasható, hogy pozitívan hatással van a verseny a kitartásra, az ambícióra, a szorgalomra, míg legkevésbé hat a családi kapcsolatokra és az egészségi állapotra. Az ANOVA vizsgálat azt is igazolta, hogy a különböző végzettségű emberek közel hasonlóan gondolkodnak a kérdéstről, kivéve a teljesítményt illetően (ez utóbbival kapcsolatban az F-próba: 4,502 szign.: ,004 $p < 0,05$). E tekintetben a legkevésbé hatást az érettségi nélkül élők érzik (átlag: 2,6), míg a felsőfokú végzettségűek vélték igen erősnek (átlag: 3,96).

Ezek az eredmények összhangban vannak azzal, hogy 32%-uk a válaszadóknak úgy véli, hogy verseny jó hatással van a gazdasági szervezetekre, és mintegy 15%-uk gondolja úgy, hogy ennek kedvezőtlen hatása is lehet.

Konklúzió

A tanulmány egy a múlt évben végzett vizsgálat néhány eredményét mutatta be. A kutatás alapvetően a szervezeten belüli verseny hatásait vizsgálta, mind a vállalatokra, mind az egyénekre. A kutatásban, és a tanulmányban megfogalmazott hipotézist a szerzők többé-kevésbé elfogadottnak tekintik. Azért nem mondják ki, hogy teljesen egyetértenek a hipotézissel, avagy elutasítják azt, mert a válaszadók többsége maga sem tudta igazán, hogy melyik oldalra álljon egyöntetűen.

A vizsgálat rámutatott arra, hogy a verseny alapvetően jelen van a vállalatok működésében és minden harmadik megkérdezett úgy hiszi, hogy ez jó hatással lehet a szervezetek működésére, habár csak közel 10%-a megkérdezetteknek élvezi a versenyhelyzeteket. A kutatás arra is rávilágított, hogy a verseny jellemzőit befolyásolja a vállalati méret, a szervezeti tulajdonviszonyok és a versenyzők iskolai végzettsége.

Irodalomjegyzék:

- AMA (2014): Is Employee Loyalty Still Valued? New York: American Management Association International.
- Barna, I., & Székelyi, M. (2008): Túlélőkészlet az SPSS-hez. Budapest: Typotex Kiadó.
- Belmi, P., & Pfeffer, J. (2014): How "Organization" Can Weaken the Norm of Reciprocity: The Effects of Attributions for Favors and a Calculative Mindset. *Academy of Management Discoveries*, 1 (1).
- Bies, R. J. (2013): The delivery of bad news in organizations: A framework for analysis. *Journal of Management*, 39(1), 136-162, 39 (1), 136-162.
- Bies, R. J., Tripp, T. M., & Shapiro, D. L. (2016): Abusive leaders or Master Motivators? In N. M. Ashkanasy, R. J. Bennett, and Mark J., & M. J. Martinko (szerk.), *Understanding the High Performance Workplace* (old.: 252-276). New York: Taylor & Francis .
- Cederfelt, E., & Basmaci, T. (2017): No matter where you are recognition is always useful. Stockholm: Södertörns Högskola.
- Formann, R., & Damsa, A. (2018): Videójátékoktól a munka világáig – játékosipológiák és munkahelyi motiváció. *Információs Társadalom*, XVIII (1), 18-25.
- Fregan, B., Kocsis, I., & Rajnai, Z. (2018.): Az Ipar 4.0 és a digitalizáció kockázatai. XXIII. Fiatal Műszakiak Tudományos Ülésszaka, (old.: 87-90). Kolozsvár.
- Fülöp, M. (2006): Egyéni és csoportos versengés a szervezetekben. In M. Aranka (Szerk.), *A munkahely szociálpszichológiai jelenségvilága* (old.: 194-232). Miskolc: Z-Press Kiadó.
- Ghadi, M. Y. (2018): Empirical examination of theoretical model of workplace envy: evidences from Jordan. *Management Research Review*, 41 (12), 1438-1459.
- Guy, S. A. (2014): Examining the Relationship Between The Quantities of Active Small Business Lending Institutions and The Quantities of Active Small Businesses per City in the State of New York. Rochester: Fisher Digital Publications.
- Hofstede, G. (1984): Cultural Dimensions In Management And Planning . *Asia Pacific Journal of Management* (1), 81-99.
- ILO (2014): World of Work Report 2014: Developing with jobs. Geneva: International Labour Office.
- Jones, D., Tonin, M., & Vlassopoulos, M. (2018). Paying for what kind of performance? Performance pay and multitasking in mission-oriented jobs (Working Paper). Milan: Dondena Working Papers.
- Kárpátiné, J. D., Vágány, J., & Fenyvesi, É. (2016): Fejlődünk, hogy fejlődhessünk? *Vezetéstudomány*, XLVII. (12), 72-82.
- Khorasani, S. T., & Almasifard, M. (2017): Evolution of Management Theory within 20 Century: A Systemic Overview of Paradigm Shifts in Management. *International Review of Management and Marketing*, 7 (3), 134-137.
- Kim, E., & Glomb, T. (2014): Victimization of High Performers: The Roles of Envy and Work Group Identification. *Journal of Applied Psychology* (99), 619-634.
- Li, A. N., & Liao, H. (2014): How do leader-member exchange quality and differentiation affect performance in teams? An integrated multilevel dual process model. *Journal of Applied Psychology* (99), 847-866.
- Li, C. (2018): Will they stay or will they go? Issues and options for Chinese Skilled Migrants in New Zealand. Christchurch (New Zealand): Lincoln University.
- Lindqvist, P. (2018): Leadership in a multi-cultural business environment. Kokkola: Centria University of Applied Sciences.
- Lorenson, S., & Garman, K. (2013): How to Tackle U.S. Employees' Stagnating Engagement. *BUSINESS JOURNAL* JUNE 11, 2013 (June 11).

- Ludviga, I. (2017): Social Representations of Employee Creativity in Workplace: Are Myths Still Alive? In M. Bilgin, H. Danis, E. Demir, & U. Can (szerk.), *Country Experiences in Economic Development, Management and Entrepreneurship Eurasian Studies in Business and Economics* (old.: 899-914). Springer.
- Mazerolle, S. M., Goodman, A., Eason, C. M., Spak, S., Scriber, K. C., Voll, C. A., és mtsai. (2018): National Athletic Trainers' Association Position Statement: Facilitating Work-Life Balance in Athletic Training Practice Settings. *Journal of Athletic Training* 2018;53(8):796–811, 53 (8), 796-811.
- Molnár, N., & Orosz, G. (2017): A munkahelyi destruktív és konstruktív versengés kapcsolata a munkacsalád konfliktussal. *ALKALMAZOTT PSZICHOLÓGIA* 2017, 17(2):7–28., 17 (2), 7-28.
- Park, S., Sturman, M. C., Vanderpool, C., & Chan, E. (2015): Only time will tell: The changing relationships between LMX, job performance and justice. *Journal of Applied Psychology* (100), 660-680.
- Putnam, L. L., Myers, K. K., & Gailliard, B. M. (2014): Examining the tensions in workplace flexibility and exploring options for new directions. *Human Relations*, 64 (4), 413-440.
- Ristovska, K., & Ristovska, A. (2014): The Impact of Globalization on the Business. *Economic Analysis*. Vol 47. Pp. 83-89, 47, 83-89.
- Ryan, P. (2015): Companies Ambivalent on Hiring from Within (Press Release). New York: American Management Association International.
- Sahadev, S., Seshanna, S., & Purani, K. (2014): Effects of competitive psychological climate, workfamily conflict and role conflict on customer orientation: the case of call centre employees. *Journal of Indian Business Research*, 6 (1), 70-84.
- Sailaya, R., & Krishna Naik, C. N. (2016): Job Satisfaction Among Employees of Select Public and Private Banks in Rayalaseema Region, A.P. *International Journal of Research in Management*, 2 (6), 49-62.
- Shu, C.-Y., & Lazatkhan, J. (2017): Effect of leader-member exchange on employee envy and work behavior moderated by self-esteem and neuroticism. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 33 (1), 69-81.
- Tjosvold, D., Johnson, D. W., Johnson, R. T., & Sun, H. (2003): Can Interpersonal Competition Be Constructive Within Organizations? *The Journal of Psychology*, 137, 1, 63–84., 137 (1), 63-84.
- Tripathi, K., & Borrion, H. (2016): Safe, secure or punctual? A simulator study of train driver response to reports of explosives on a metro train. *Security Journal*, 29 (1), 87-105.
- Tse, H. H., Lam, C. K., Lawrence, S. A., & Huang, X. (2013): When my supervisor dislikes you more than me: The effect of dissimilarity in leader-member exchange on coworkers' interpersonal emotion and perceived help. *Journal of Applied Psychology* (98), 974-988.
- Wobeker, I. (2015): The Price of Envy—an Experimental Investigation of Spiteful Behavior. *Managerial and Decision Economics* (36), 326-335.
- Zedeck, S. (1992): *Work, families, and organizations*. San Francisco: JosseyBass.