

MOLNÁRNÉ PROF. DR. KOVÁCS JUDIT – CSONTOS FLÓRA

## MUNKAHELYI MOTIVÁCIÓ ÉS SZERVEZETI ELKÖTELEZETTSÉG A TÁVMUNKA IDEJÉN VEZETŐI STÍLUSOK ÉS GYAKORLATOK FÜGGVÉNYÉBEN

A kutatás célja a Covid19 járvány alatti munkahelyi változások vizsgálata volt az akkor távmunkát végző emberek szervezeti elkötelezettségére és munkahelyi motivációjára irányulóan, az észlelt vezetői stílussal, és a vezetőknek a járvány ideje alatt mutatott gyakorlataival való összefüggésben. 101 résztvevőt vontunk be 2021-ben az online kérdőíves vizsgálatba, amely négy részből állt: (1) a vezetőknek a távolságtartás ideje alatt alkalmazott gyakorlatait vizsgáló kérdésekből, ami a munkahelyi kommunikációt és az online tér használatát illeti; (2) a szervezeti elkötelezettség méréséből (Allen, & Meyer, 1990); (3) az észlelt vezetői stílus bizonyos vonatkozásait mérő kérdésekből (Antonakis, 2001); (4) valamint a munkahelyi motiváció méréséből (Tremblay et al., 2009). Eredményeink szerint minél nagyobb online vezetői aktivitásról számoltak be a résztvevők, annál motiváltabbnak és elkötelezettebbnek mutatkoztak. Kutatásunk aláhúzza a vezetők hirtelen megváltozott helyzetekre való gyors és hathatós reagálásának a jelentőségét a pozitív munkavállalói attitűdökkel (motiváció, elkötelezettség) kapcsolatban. Kutatásunkból az általában vett távmunka körülménye esetén mutatott vezetői aktivitások vonatkozásában is megfogalmazunk óvatos következtetéseket.

### Bevezetés

Az ember társas lény, és a csoportban élés létfontosságú túlélése szempontjából. A pandémiás helyzet megjelenésével újabb és eddig ismeretlen kihívások jelentek meg az emberek életében, beleértve a munkahelyeket is. Az elszigeteltség és az ebből fakadóan megjelenő problémák negatívan befolyásolhatják az emberek társas életét és ennek következtében az érzelmi állapotukat, és az élethez, valamint a munkához kapcsolódó motivációjukat is (Mukhtar, 2020).

A 2019-ben kialakult Covid19 vírus-időszak világszerte szükségessé tette a hibrid munkát, illetve a home-office bevezetését, ezáltal a távmunkát mint folyamatot világszinten lehetett vizsgálni. Az otthonról végzett munka számos pozitív hatása közé sorolják a megnövekedett munkateljesítést, a lecsökkent költségeket és a hiányzást is (Tavares, 2017). Pozitív hatással lehet az ember munkán kívüli életére is, például a kiadások csökkenése a ruházkodásra és közlekedésre, vagy a saját időbeosztásból adódó nagyobb autonómia-érzet, esetleg a rugalmasságból adódó házimunka, gyermekgondozási feladatok könnyebb elvégzése terén (Shimura et al., 2021). A flexibilis időbeosztásból fakadóan viszont a határok – mind térben, mind időben – összerosódnak. A távmunkában dolgozó emberek hajlamosabbak arra, hogy munkaidejüket kitolják a kora reggeli vagy akár a késő esti órákra is, s a családi élet és a munkahelyi tér keveredése miatt a családi dinamikára és szerepekre is negatív hatással van (Pluut, & Wonders, 2020). A keveredésből adódóan nagyobb stressznek vannak kitéve, és a szerep-túlterhelés is gyakori jelenség, ráadásul a határok elmosódása miatt gyakran jelentkeznek a munkaalkoholizmus jelei is (Bouziri et al., 2020).

---

Molnárné Prof. Dr. Kovács Judit, Debreceni Egyetem Pszichológiai Intézet Intézetigazgató, Debreceni Egyetem Csontos Flóra, Debreceni Egyetem Munka- és Szervezetpszichológia hallgató, Debreceni Egyetem  
DOI: <https://doi.org/10.58269/umsz.2024.1.1>

A Covid19 pandémiával és az otthonról végzett munkával kapcsolatban több tanulmány is rámutatott a munkahelyi motiváció rendszerszintű újragondolásának fontosságára (pl.: Balasundran et al., 2021; Sultana et al., 2021). A probléma ugyanis messze bonyolultabb, mint hogy hogyan hat az otthonról végzett munka a motivációra. Még ezzel az egyszerűbb kérdéssel kapcsolatban sem egységesek az eredmények. A legtöbb kutatás arra az eredményre jutott, hogy nehéz volt szinten tartani a jelenléti munkavégzés után a home-office munkarendre kényszerült dolgozóknak a munkahelyi motivációjukat, és sokszor nem is sikerült (pl.: Mustajab et al., 2020; Telyani et al., 2021). Az olyan vállalatoknál és olyan munkaköröknél azonban (jellemzően az infokommunikáció területén), ahol régtől fogva benne volt a gyakorlatban az otthonról végzett munka, a pandémia nem járt együtt a munkahelyi motiváció csökkenésével, sőt a dolgozók hozzászoktak és megszerették a home-office munkarendet (Anguelov, & Anguelova, 2021).

Fontos kérdés a távmunkával kapcsolatban, hogy az online interakciók mennyire tudják helyettesíteni a személyes interakciókat, azok funkcióit milyen módon lehet online formában megtartani (Király et al., 2020). A Covid19 alatt a cégeknek gyorsan kellett váltani távmunkára, s így az addigi személyes kommunikációt online formában kellett megejteni, hiszen egy ilyen szituációban a szervezet feladata és célja is egyben, hogy az interakciók funkciója, mennyisége és minősége megmaradjon annak érdekében, hogy a dolgozói elégedettek és produktívak maradjanak (Kells, 2020).

A távmunka idején a szociális izoláció problémájával küzdve az emberek az informális kommunikáció hiányáról számoltak be, melynek hatására a dolgozó társadalmi és szakmai kapcsolatai beszűkültek. Mivel az emberek közötti kapcsolat minősége kihatással van a dolgozók elégedettségére és teljesítményére, a legtöbb szervezet igyekezett ebben a szituációban fenntartani az interakciók mennyiségét és minőségét telefonon, e-mailen, meetingen keresztül (Yang et al., 2022). Az online interakciók nem megfelelő mennyisége vagy színvonala a csapatmunka romlását vagy hiányát okozhatja, ami komoly negatív következményekkel járhat mind a szervezet, mind a munkavállalók irányában. A szervezet szempontjából, ahol a jó szinergia a produktív csapatmunka alapja, a szinergia hiánya lehet a negatív következmény, hiszen a jelenlét hiányában (legyen az fizikai vagy online) a dolgozók nem tudnak egymásra kölcsönösen hatni, nem tudják megosztani a tudásukat és véleményüket (Okada et al., 2022). A munkavállalók szempontjából pedig nem teljesülnek bizonyos pszichoszociális igények. Ezek közé tartozik a csoporthoz való tartozás és elismerés iránti szükséglet, identitásnyújtás, a személyes fejlődés és tanulás segítése, a csoporttagok közötti konszenzus révén létrejött egyéni bizonytalanság csökkentése és az önbecsülés kifejlesztése és fenntartása (Smith et al., 2012). Egy aktív vezető által jól megszervezett online team-munka képes lehet arra azonban, hogy ezektől a veszélyektől megóvja a munkavállalót.

Szintén valós fenyegetés a távmunka idején megjelenő demotiváció, amely kihathat a szervezeti elkötelezettségre, ami pedig romló munkateljesítményhez vezethet (Venczel-Szakó, 2021). Demotivációt okozhat az önkifejezés gátlása, az inkompetens szervezet, a rossz vezetés és a hiányos kommunikáció (Fényszárosi et al., 2018). A vezetőknek fontos szerepük van abban, hogy megértsék a dolgozóikat, és olyan struktúrákat és rendszereket alakítsanak ki, amelyek elősegítik a motivációt és az elkötelezettséget.

Ha nincs elegendő belső hajtóereje az egyénnek, a munkáját nem végzi lelkesedéssel, s előbb-utóbb a kiegés jelei mutatkozhatnak rajta (Ganta, 2014). A motivált egyén elkötelezett, gondosan figyel a tevékenységére, tevékenysége pozitív érzéseket vált ki belőle, érdeklődik munkája iránt, és folyamatosan ellenőrzi, hogy amit végez, megfelelő színvonalú-e (Salleh et al., 2016). A szervezeteknek az elkötelezett dolgozó nemcsak a fentnevezett következmények miatt hasznos, de minél elkötelezettebb személyek dolgoznak egy cégnél, annál kisebb a fluktuáció is (Meyer et al., 2002).

A vezetők kiemelkedő szerepet játszanak a motiválásban, végső soron az elkötelezettség alakításában. A pandémiás helyzet által kialakult hirtelen változás keltette bizonytalanságra a vezetőket

nek gyors adaptációval kellett reagálni. A vezetők szerepe és a velük kapcsolatos elvárások is megváltoztak (Zyberaj et al., 2022). Az új és bizonytalan idők innovációra hívnak bennünket.

Az egyik legnépszerűbb nézet az eredményes vezetési stílusok kutatásában a transzformációs-tranzakcionista megközelítés, amely Bass nevéhez köthető (Bass, 1995). A nézete szerint a vezetési stílusok egy kontinuum mentén helyezhetőek el, aminek az egyik vége az aktív-konstruktív vezetési stílus, amikor a vezetők bevonódtak, mint a transzformációs, illetve a tranzakciós vezetés esetén; a másik vége pedig a passzív-elkerülő, amikor a vezetők a minimális erőfeszítésre törekednek.

A transzformációs, transzformáló vezető inkább egy nagyobb célt tart szem előtt, a saját céljait és a beosztottjait igyekszik összeolvasztani, így kialakítva egy szoros személyes kapcsolatot, ami bizalomra és egymás támogatására épül. Igyekszik a dolgozóit átbillenteni az önérdeken, egy magasabb szintű motivációt nyújt nekik, ami nemcsak az adott munkájuk elvégzésére irányul, hanem a törekvéseik és céljaik beteljesítésére is a szervezet keretein belül (Kozák, 2020). A transzformációs vezetés, amely a változásokhoz való alkalmazkodásban előnyös, képes lehet segíteni a szervezeteket abban, hogy hatékonyan működjenek a távolságtartás idején is. A vezetőknek fontos, hogy megértsék a dolgozóikat, és olyan struktúrákat és rendszereket alakítsanak ki, amelyek rugalmasak és kontextusfüggők.

A tranzakcionális, tranzakciós vezető egyfajta üzletet köt a beosztottal, inkább a klasszikusabb elméletek által meghatározott viselkedést alkalmazza munkája során. Kezdeményeznie kell a kapcsolatot a beosztottal, a jó munkát pedig jutalmaznia. Fel kell ismernie, hogy dolgozói mit várnak el a munkájukért cserébe és azt igyekszik megadni nekik. Mivel úgy érzékeli, hogy beosztottjai önérdek alapján működnek, a motiváció, a jutalmazás is inkább rövidtávú lesz. Míg mind a transzformációs, mind a tranzakcionális vezetői stílusnak lehetnek előnyei és hátrányai, és alkalmazásuk indokoltsága függhet akár a beosztottaktól is, a passzív-elkerülő vezető egyértelműen negatív hatással van dolgozóira (Vainio, 2021).

### Hipotézisek

Fő feltételezésünk az volt, hogy a transzformációs vezetők gyorsabban és hathatósabban alkalmazkodtak a pandémiás kihíváshoz, és a transzformációs stílusúnak észlelt vezetők beosztottjai motiváltabbak és elkötelezettebbek tudtak maradni. Ezt arra alapoztuk, hogy a megváltozott helyzetben éppen azokra a kvalitásokra volt szükség, melyekben a transzformációs vezetők erősebbek. Mindezek alapján az alábbi hipotéziseket alkottuk meg:

H1: Azok a munkavállalók, akiknek vezetője transzformációs, a távmunka idején is motiváltabbak és elkötelezettebbek, mint azok, akiknek tranzakcionális vagy passzív-elkerülő vezetője van.

H2: A transzformációs vezető vezetése alatt dolgozóknak több online aktivitásban, gyakorlatban volt része, mint a tranzakcionális vagy passzív-elkerülő vezető alatt dolgozóknak.

H3: A transzformációs vezető vezetése alatt dolgozók az online meetingeket emberközelibbnek értékelik, mint a tranzakcionális vezető alatt dolgozók.

### Vizsgálat

#### Procedúra és minta

Az adatgyűjtés online formában történt, 101 kitöltő vett részt benne. A kérdőív kitöltéséhez szükséges kitétel a 18. életév betöltésén kívül a Covid19 alatti otthoni munkavégzés volt, illetve az, hogy a kitöltő rendelkezzen vezetővel a munkahelyén. A kitöltők 49,5%-a férfi, 50,5%-a nő, és az átlagéletkor 39,7 év volt.

### Vizsgálati eszközök

*Távmunka idején alkalmazott gyakorlatok kérdőív.* Az első rész egy saját kérdésekből összeállított kérdéssor, amely a távmunka idején a vezetők által kiadott és/vagy levezényelt munkahelyi feladatokat mérte fel, illetve azok gyakoriságát. Tizenegy itemet tartalmazott arra vonatkozóan, hogy az online tér lehetőségeit (mint például e-mail vagy online meeting) mennyire használta fel a kitöltő főnöke annak érdekében, hogy a kitöltő a munkáját hátrányok nélkül el tudja végezni („Bármilyen platformon érkezett információ a főnökétől, ami Önnek elég támaszt és útmutatást adott a feladata elvégzéséhez?”). Ezen kívül kitért pár kérdés arra, hogy mennyire követte nyomon a kitöltő mentális egészségét, esetleges hangulati változásait („Az Ön állapota felől való személyes érdeklődés a főnök irányából bármilyen platformon.”). A kérdésekre adott válaszokat egy 1-től 4-ig terjedő Likert skálán mértük, ahol az 1-es azt jelölte, hogy „Sokkal kevesebb volt, mint amennyire szükség lett volna”; a 2-es azt, hogy „Lehetett volna gyakrabban is”; a 3-as a „Közel megfelelő mértékű gyakorisággal volt”; a 4-es pedig a „Megfelelő gyakorisággal volt”. A kérdéssor második részében az online meetingek minőségét mértük fel tulajdonságpárokkal, és arra kértük a kitöltőket, hogy melléknévpárok mentén jellemezzék a meetingeket egy hétfokú skálán (pl. „értelmetlen-hasznos”, „személyes-személytelen”), ahol a skála egyik vége az egyik melléknév, másik vége pedig a másik melléknév volt, a köztes fokozatok pedig átmeneteket jelentettek a két végpont között.

*Szervezeti elkötelezettség kérdőív.* A második kérdőív Allen és Meyer 1990-ben publikált szervezeti elkötelezettség kérdőíve volt, amely három komponensből áll. Az érzelmi alapú elkötelezettséget mérte az első nyolc kérdés („Szeretem a szervezetemmel kapcsolatos dolgokat olyan emberekkel is megbeszélni, akikkel nem dolgozom együtt.”), a folytonossági elkötelezettséget a második nyolc kérdés („Az életemben túl sok minden zavarodna össze, ha úgy döntenék, hogy most otthagynom a szervezetet.”), s a normatív elkötelezettséget az utolsó nyolc („Egyáltalán nem tűnik erkölcsstelennek számomra, ha valaki egyik szervezetből a másikba megy.”). A skála, melyen választ adtak, 1-től 5-ig terjedt, amelyben az 1-es az „Egyáltalán nem ért egyet”, az 5-ös a „Teljes mértékben egyetért”-et jelölte.

*Többtényezős vezetői kérdőív (5X rövidített változat).* Az észlelt vezetési stílust a *Többfaktorú leadership kérdőív* Antonakis (2001) disszertációjában leközölt 18 itemével mértük, ugyanis a teljes kérdőív, amelyet Avolio és Bass (1995) alkotott meg, a maga teljességében csak jogdíjas módon használható. A kutatásunkhoz tartozó adatokat Csontos Flóra (2022) pszichológia BA szakos hallgató szakdolgozata nyújtotta. Avolio és Bass (1995) multifaktoriális vezetői kérdőívében az egy-egy stílusra irányuló kérdéseket ugyan még további alfaktorokra is lehet bontani, vizsgálatunkban a stílusokat egészlegesen kezeltük. A kérdésekre 5 fokozatú Likert skálán (az egyáltalán nem jellemzőtől a nagyon jellemzőig) adott válaszok a kitöltő vezetőjét jellemzik. A transzformációs vezetési stílust olyan itemek mérik, mint „A csapatért saját érdekein is túllép.” (idealizált befolyás tulajdonságon keresztül); „Kihangsúlyozza a céltudatosság fontosságát.” (idealizált befolyás viselkedésen keresztül); „Optimistán beszél a jövőről.” (inspiráló motiváció); „Felülvizsgálja a szervezetben vallott hiedelmek helyességét.” (intellektuális stimuláció); illetve „Egyéniségként kezel, ahelyett, hogy a csapat egy részeként nézne rám.” (egyéni mérlegelés). A tranzakcionális vezetési stílus felmérésére irányulnak az olyan itemek, mint például „Tisztázza, hogy ki mit kaphat a teljesítménycélok eléréséért.” (feltételes jutalom) vagy „Minden hibát nyomon követ.” (kivétel alapú aktív kezelés). A passzív-elkerülő vezetési stílus alá tartozó állításokat mintázzák a „Kerüli a döntéshozatalt.” (laissez-faire), valamint a „Problémák súlyosbodásáig nem avatkozik be.” (kivétel alapú passzív kezelés) állítások.

*Munkahelyi motiváció kérdőív.* A kérdőív negyedik része a munkahelyi motivációt mérte fel, amelyhez a Tremblay és munkatársai által kiadott 2009-es kérdőívnek a fordítását használtuk. A mérőskála 1-től 7-ig terjedt, ahol az 1-es az „Egyáltalán nem illik rám”-nak felelt meg, a 7-es pedig a „Teljes mértékben rám illik”-nek. A kérdőív három fő faktora az intrinzik, az extrinzik motivá-

ció és a demotiváció. Az intrinzik és az extrinzik motiváció mérését az eszköz további részletezi a motiváció mögött meghúzódó mechanizmusok azonosítására külön alskálákat irányítva; például az intrinzik motivációnál külön vizsgálja azt, hogy a munka mennyire a személyes életstílus része, és azt, hogy mennyire jelent maga a munkavégzés egy belső örömet. A motivációk ilyen fokú részletezését vizsgálatunk szempontjából nem láttuk célszerűnek. Az intrinzik motivációt méri az olyan állítások, mint például „Azért az elégedettségért (dolgozok), amelyet akkor érzek, amikor sikeresen oldok meg nehéz feladatokat.” (intrinzik motiváció) vagy „Mert egy jelentős részét képezi annak, ahogyan a saját életemet akarom élni.” (integrált szabályozás). Az extrinzik motivációhoz tartozó állításokat példázzák a „Mert pénzt tudok keresni vele.” (külső szabályozás); „Mert sikerrel akarom végezni ezt a munkát, és ha nem megy, akkor szégyellném magam.” (introjektált szabályozás); és az „Azért ezt a munkát választottam, hogy elérjem a céljaimat a karrierem során.” (azonosuláson keresztül történő szabályozás) állítások. A demotiváció mérését pedig a „Nem is tudom: túl sokat várnak tőlünk.” állítás példázza.

### Eredmények

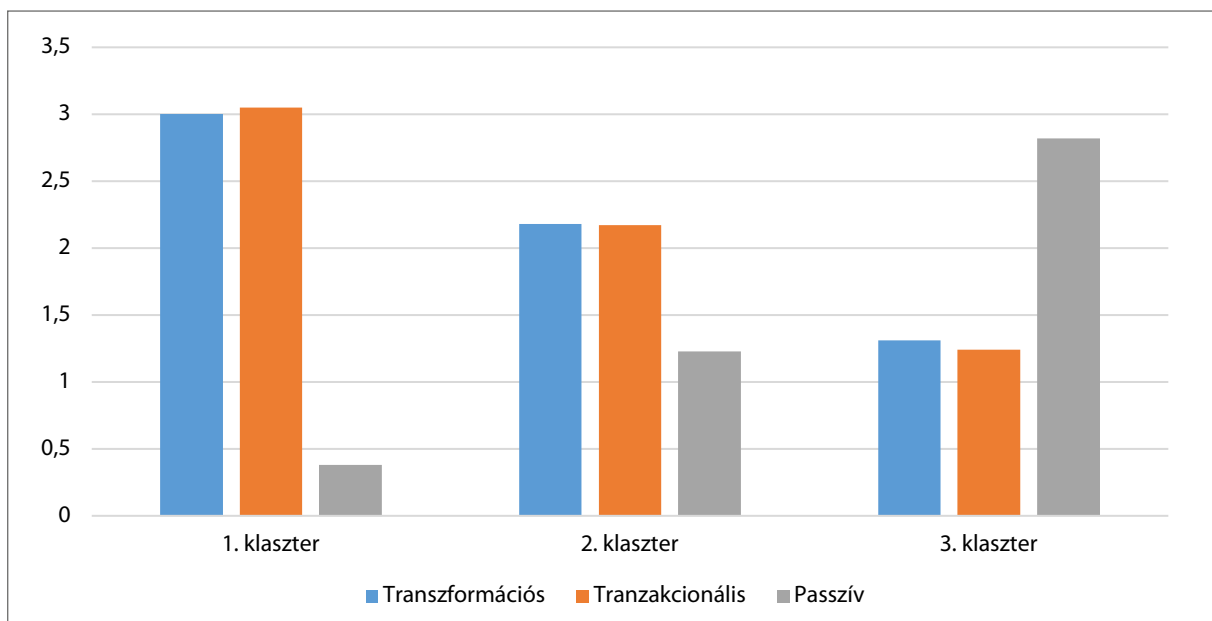
*Deskriptív elemzés.* Mindenekelőtt a mérőskáláink megbízhatóságát vizsgáltuk meg. A már korábbi kutatásokban alkalmazott sztenderd kérdéssoroknak a konzisztenciája – bizonyos esetekben a konzisztencia növelése érdekében egy-két kérdés számbavételétől eltekintve – a 0,75-ös „erős konzisztencia” határt mind meghaladta. Az észlelt vezetői stílus aspektusaira irányuló mérések esetében a 10 transzformációs item konzisztenciája  $\alpha = 0,86$  volt, azonban a tranzakcionális és a passzív-elkerülő stílust mérő négy-négy item közül csak egy-egy (24-es, illetve 17-es) elhagyásával tudtunk elérni viszonylag elfogadható konzisztenciát ( $\alpha = 0,59$ , illetve  $\alpha = 0,69$ ). Különös figyelmet fordítottunk a saját összeállítású kérdéssorra adott válaszok konzisztenciájának a vizsgálatára. A home-office alatti időszakban mért online gyakorlatok tizenegy itemének – mely a statisztikai műveletek alatt az online\_aktivitás nevet viselte – konzisztenciája  $\alpha = 0,87$ . Ebből az következik, hogy a vezetők részéről volt egyfajta következetesség az online kapcsolattartás tekintetében, vagyis aki intenzívebben élt ezzel a lehetőséggel az egyik vonatkozásban (pl. e-mailek írása), többször élt vele a másik vonatkozásban is (pl. videokonferenciák tartása). A nyolc mellék-névpárral kapcsolatban viszont nem sikerült indokolható összevonásokat tenni, ezért a tulajdonságokat külön-külön kellett kezelni. Az elemzésekben a „baráti” és a „hasznos” tulajdonságokat alkalmaztuk, mint a csoportmunkát a klíma és a teljesítmény szempontjából leírni képes jelzőket. Az online aktivitások vonatkozásában megállapítható, hogy a legtöbben szerették volna, ha még több ilyen alkalom került volna sorra a munka megszervezése céljából.

Ezek után K-S próbával megnéztük a különböző változók normalitását. Normálisnak bizonyult az eloszlása az online\_aktivitásnak és a normatív elköteleződésnek. Nem normális az eloszlása a vezetési stílus észleleteknek, az affektív és a folytonossági elköteleződésnek, a baráti és hasznos jellemzőeknek (ami a meetingek hangulatát illeti), valamint a három motiváció-skálának ( $p < 0,015$ ).

Megnéztük, hogy a munkahelyi motiváció és a szervezeti elköteleződés együtt járnak-e. Ehhez Spearman-féle korrelációt használtunk. A próba leglátványosabb eredménye az affektív elköteleződés és az intrinzik motiváció együtt járása ( $\rho = 0,60$ ). Ez azt jelentheti, hogy aki érzelmi alapon el van köteleződve a szervezete felé, annak a belső motivációja sokkal magasabb, illetve ha valakinek magas az intrinzik motivációja a munkája felé, érzelmi alapon mutatja leginkább az elköteleződését a munkahelye felé. Ezenkívül olyan eredményeket érdemes még kiemelni, mint például hogy a demotiváció és az affektív elköteleződés negatívan korrelálnak ( $\rho = -0,34$ ), illetve hogy a normatív elköteleződés és az intrinzik motiváció között is van együtt járás pozitív irányban ( $\rho = 0,46$ ). Ezekből az eredményekből kiderül, hogy maga az elkötelezettség és a motiváció valóban mutat együtt járást bizonyos pontokon.

*Hipotézisvizsgálat.* Az észlelt vezetési stílus alapján klaszterelemzéssel próbáltuk csoportosítani a személyeket azzal az elvárással, hogy kirajzolódik a három észlelt vezetési stílusnak a csoportja. Euklidészi távolság, Ward metódus alapján csoportosítottuk a válaszadó személyeket három csoportba. Az első klaszter 35 személyt takar, a második 48-at, a harmadik pedig 18 személyt. A klaszterekből kiderül, hogy nem válik el a három észlelt vezetési stílus egymástól abban az értelemben, hogy lennének olyan személyek, akik tisztán transzformációs vagy tisztán tranzakciónálisnak jellemeznék a főnököket, miközben a harmadik klaszter lefedi a passzív elkerülő stílust. Az első klaszterbe tartozó válaszadók mind transzformációs, mind tranzakciónális szempontból magasabb értékkel jellemezték a főnököket, mint a második csoport (1. ábra). A Kruskal-Wallis próba alapján a három csoport mindhárom stílus vonatkozásában különbözik ( $H \geq 45,25$ ;  $p < 0,001$ ), és a Mann-Whitney teszttel való utóösszevetések is minden egyes páronkénti összevetést szignifikánsnak mutattak ( $Z < -3,88$ ;  $p < 0,001$ ).

**1. ÁBRA: A HÁROM KLASZTER JELLEMZÉSE AZ ÉSZLELT VEZETÉSI STÍLUS VONATKOZÁSÁBAN**



Forrás: Saját szerkesztés

A klaszterek tartalmát az alapján is próbáltuk megfejteni, hogy az egyes klasztereket az észlelt vezetési stílus különböző értékein túl a mért változók tekintetében még milyen karakterisztikumok jellemzik. A három csoport értékeit varianciaanalízissel vetettük össze az online aktivitás és a normatív elkötelezettség vonatkozásában, Kruskal-Wallis próbával az affektív és folytonossági elköteleződés, valamint a motivációs aspektusok, illetve a baráti és hasznos jelzők vonatkozásában. Mind az online aktivitás, mind a normatív elkötelezettség tekintetében különböztek a csoportok ( $F > 4,75$ ;  $p < 0,012$ ). Az online aktivitást illetően bármelyik összevetés is szignifikáns volt az LSD post Hoc teszt szerint ( $p < 0,001$ ): az 1-es csoport igen aktív, nagyon sok online aktivitást kezdeményező vezetőt takar, a 2-es közepesen aktív, a 3-as pedig passzívat. A normatív elköteleződés vonatkozásában az 1-es csoport nagyobb elköteleződést mutatott, mint a másik kettő ( $p < 0,030$ ), a másik két csoport azonban nem különbözött egymástól.

A motivációs aspektusokat, valamint az elkötelezettség érzelmi és folytonossági aspektusait illetően, és a meetingek barátinak, illetve hasznosnak ítéletét tekintve a csoportok a demotiváció, az intrinzik motiváció, az affektív elköteleződés, valamint az online meetingek jellemzése szempontjából különböztek ( $H > 7,68$ ;  $p < 0,022$ ). Az 1-es (nagyon aktív) és 2-es csoport (közepesen aktív) összevetése alapján a két csoport minden tekintetben különbözik ( $Z < -2,73$ ;  $p < 0,007$ ), amiben a

három csoport különbözött, kivéve a baráti aspektust. Vagyis az 1-es csoport kevésbé demotivált, intrinzik értelemben motiváltabb, érzelmileg elkötelezettebb és hasznosabb online meetingekről számol be. Az 1-es és 3-as (passzív) között a különbség minden tekintetben szignifikáns ( $Z < -2,58$ ;  $p < 0,01$ ), amely szempontokból a három csoport különbözött, és a különbségek iránya az intuícióinkat megerősítő, vagyis kedvezőbb pszichológiai mutatókkal jellemezhetőek, mint a passzív csoport tagjai. A 2-es és 3-as csoport között csak annyi különbség mutatkozott, hogy a 2-es csoport tagjai az online meetingjeiket hasznosabbnak tartották ( $Z = -3,59$ ;  $p < 0,001$ ).

Az észlelt vezetési stílus és a motiváltság együtt járását illetően (1. táblázat) azt láthatjuk, hogy mind a transzformációs, mind a tranzakcionista észlelet pozitív szignifikáns korrelációt mutat mind az extrinzik, mind az intrinzik motivációval, és negatív korrelációt a demotivációval (noha ez a tranzakciós vezetés esetében nem szignifikáns). Ezzel szemben a passzív-elkerülő észlelet a demotivációval mutat pozitív együtt járást és az intrinzik motivációval negatívot. Az eredményekből az derül ki, hogy a dolgozók mind az észleleti szinten transzformációs, mind az észleleti szinten tranzakciós vezető esetén motiváltak. A passzív-elkerülőnek észlelt vezetés viszont motiválatlansággal jár együtt.

**1. TÁBLÁZAT: AZ ÉSZLELT VEZETÉSI STÍLUSOK ÉS A MOTIVÁCIÓ EGYÜTT JÁRÁSA. P ÉRTÉKEK.  
(\*:  $P < 0,05$ ; \*\*:  $P < 0,001$ )**

	2.	3.	4.	5.	6.
<b>1. Transzformációs vezetés</b>	0,73**	-0,42**	0,51**	0,32*	-0,27**
<b>2. Tranzakciós vezetés</b>		-0,30**	0,32**	0,25*	-0,19
<b>3. Passzív-elkerülő vezetés</b>			-0,20**	0,01	0,44*
<b>4. Intrinzik motiváció</b>				0,53**	-0,34**
<b>5. Extrinzik motiváció</b>					-0,18
<b>6. Demotiváció</b>					

Saját szerkesztés

Azt a hipotézist, miszerint a transzformációs vezető alatt dolgozóknak több online aktivitásban, gyakorlatban volt részük, mint a tranzakcionális vagy passzív-elkerülő vezető alatt dolgozóknak, Pearson-féle korreláció alapján vizsgáltuk meg. Az eredmények azt mutatták, hogy mind a transzformációs ( $\rho = 0,51$ ), mind a tranzakcionálisnak ( $\rho = 0,36$ ) észlelt vezetők felhasználták a távmunka idején az online lehetőségeket, míg passzív-elkerülő vezető esetében azt mondhatjuk, minél kevésbé élt a vezető az online kapcsolattartással, annál inkább passzív-elkerülőnek észlelték őt a beosztottak ( $\rho = -0,57$ ). Viszont mivel a gyakorlatban, észleleti szinten az emberek szemében nem vált szét a transzformációs és a tranzakciós vezető, a hipotézist nem tudtuk a transzformációs és tranzakciós vezetők összevetésében tovább vizsgálni.

Az utolsó hipotézisünknel Spearman korrelációt alkalmaztunk, és az emberközelség alatt a „baráti” és a „hasznos” tulajdonságokat néztük. Az eredmények azt mutatták, hogy minél inkább transzformációs látta a válaszadó a vezetőjét, a vezető által tartott meetingeket annál barátságosabbnak ( $\rho = 0,38$ ), illetve hasznosabbnak látta ( $\rho = 0,55$ ), de ezek a pozitív összefüggések a tranzakcionális szempontok tekintetében is ugyanúgy jelen voltak ( $\rho = 0,31$ ;  $\rho = 0,46$  értékekkel). Viszont a passzív-elkerülő stílust illetően minél passzívabbnak látta a válaszadó a vezetőjét, annál kevésbé ítélte barátságosnak ( $\rho = -0,23$ ), illetve hasznosnak ( $\rho = -0,40$ ) az általa tartott online meetingeket.

## Diszkusszió

A vizsgálatunk célja az volt, hogy a távmunkában a motivációt és az elkötelezettséget nézzük meg és kössük össze az észlelt vezetői stílusokkal. Azt vártuk, hogy a transzformációs és tranzakciós vezetési stílus különbségeit a gyakorlatban is érzékelik a munkavállalók az online aktivitáson keresztül. Azonban arra az eredményre jutottunk, hogy noha a válaszadók láttak egyfajta különbséget a vezetők viselkedésében, ez a különbség nem tisztán a tranzakcionális, transzformációs és passzív-elkerülő stílusok mentén rajzolódott ki, sokkal inkább az alapján, hogy mennyire voltak aktívak az online térben vezetők a kényszerű távmunka idején. Tehát az emberek látják, hogy saját vezetőik mennyire aktívak és motiváltak a munkahelyükön, s valószínűleg ez erősebb összefüggésben áll a saját motivációjukkal, mint azok a vonások és tulajdonságok, amiket a tudomány határozott meg a különböző vezetői stílusok jellemzésére (Tierney et al., 1999). Mindennek a gyakorlati haszna abban rejlik, hogy a szervezeteknek kifejezetten figyelniük kell a vezetők online aktivitásának mennyiségére és minőségére a távmunka esetén, ha szeretnék megtartani és produktívnak tudni dolgozóikat. A vezetőket pedig érdemes lehet úgy továbbképezni, hogy a távmunkában alkalmasak legyenek az online szerepvállalásra is (Dahlstrom, 2013).

Vizsgálatunk eredményeit – tekintve a kis mintanagyságot és az online adatfelvételt, – csak óvatos következtetések alapjának tekinthetjük, különös tekintettel arra is, hogy a járvány ideje alatti kényszerű távmunkára és az önként vállalt távmunkára nem biztos, hogy ugyanazok a szabályok vonatkoznak. Korlátként érdemes tekinteni arra is, hogy az adatgyűjtésben az észlelt vezetési stílus kérdőív kérdéseinek csak egy nyilvánosan hozzáférhető része szerepelt. Mindezzel együtt a vizsgálat arra mindenképpen rámutatott, hogy azok a vezetési stílusjegyek, melyek talán mint karakteres vezetési stílus kategóriák élnek szakmai tudatunkban, valójában a dolgozók észleleteiben egymás mellett vannak jelen. Jelen vizsgálatunkban a nagyon aktív vezetőket egyaránt magasra értékelték úgy tranzakcionális, mint transzformációs értelemben. Tanulságképpen azt fogalmazhatjuk meg, hogy a munka világában az emberek minél inkább aktívnak érzékelik vezetőjüket, annál inkább mutatnak ők maguk nagyobb motivációt és elköteleződést (Maurer et al., 2017). Azonban azt, hogy ebben a kapcsolatban mi a szerepe a vezetőtől indított hatásnak, mely erősebb motivációt eredményez a munkavállalóban, és mi a szerepe annak, hogy a lelkes, motivált dolgozó véleményében inkább tünteti fel tevékeny, jó színben mind a céget, mind a vezetőjét, korrelációs természetű vizsgálatunk nem tudja pontosan megválaszolni.

### Megjegyzés:

*A kutatás megfelelt a pszichológiai kutatásokkal kapcsolatos etikai követelményeknek. Az etikai engedély száma: UD-IP-2021/95.*

### Irodalomjegyzék

Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1–18. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>

Angelov, K., & Angelova, M. (2021). Home office effects on the motivation of ICT companies' employees. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 8(4), 10–28. [https://doi.org/10.9770/jesi.2021.8.4\(1\)](https://doi.org/10.9770/jesi.2021.8.4(1))

Antonakis, J. (2001). *The validity of the transformational, transactional, and laissez-faire leadership model as measured by the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ 5X)*. Doctoral Dissertation. Walden University.

Avolio, B. J., & Bass, B. M. (1995). *Multifactor Leadership Questionnaire TM*. Menlo Park: Mind Garden.

Balasundran, K., Nallalathan, K., Yankteshery, V., Harun, K., Lim, P. P., & Gopal, R. (2021). Work from Home and Work Motivation of Teachers Job Satisfaction During Pandemic COVID-19. *International Business Education Journal*, 14(2), 124–143. <https://doi.org/10.37134/ibej.vol14.2.10.2021>



- Bass, B. M. (1995). Theory of transformational leadership redux. *The Leadership Quarterly*, 6(4), 463–478. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90021-7](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90021-7)
- Bouziri, H., Smith, D. R., Descatha, A., Dab, W., & Jean, K. (2020). Working from home in the time of COVID-19: how to best preserve occupational health? *Occupational and Environmental Medicine*, 77(7), 509–510. <http://dx.doi.org/10.1136/oemed-2020-106599>
- Csontos F. (2022). *Munkahelyi motiváció és szervezeti elkötelezettség a távmunka idején vezetői stílusok és gyakorlatok függvényében*. BA szakdolgozat. Debrecen.
- Dahlstrom, T. R. (2013). Telecommuting and leadership style. *Public Personnel Management*, 42(3), 438–451. <https://doi.org/10.1177/0091026013495731>
- Fényszárosi É., Sallay V., Matuszka B., & Martos T. (2018). Munkával kapcsolatos motivációk és elégedettség–Személyorientált elemzés. *Magyar Pszichológiai Szemle*, 73(3), 411–434. <https://doi.org/10.1556/0016.2018.73.3.3>
- Ganta, V. C. (2014). Motivation in the workplace to improve the employee performance. *International Journal of Engineering Technology, Management and Applied Sciences*, 2(6), 221–230. ISSN 2349–4476
- Kells, S. (2020). Impacts of COVID-19 on corporate governance and assurance, international finance and economics, and non-fiction book publishing: some personal reflections. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 16(4), 629–635. <https://doi.org/10.1108/JAOC-08-2020-0115>
- Király O., Potenza, M. N., Stein, D. J., King, D. L., Hodgins, D. C., Saunders, J. B., & Demetrovics, Z. (2020). Preventing problematic internet use during the COVID-19 pandemic: Consensus guidance. *Comprehensive Psychiatry*, 100(152180). <https://doi.org/10.1016/j.comppsy.2020.152180>
- Kozák A. (2020). Célzott motiváció a magasabb munkavállalói elkötelezettségért. *Studia Mundi–Economica*, 7(3), 15–26. <https://doi.org/10.18531/Studia.Mundi.2020.07.03.15-26>
- Maurer, T. J., Hartnell, C. A., & Lippstreu, M. (2017). A model of leadership motivations, error management culture, leadership capacity, and career success. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 90(4), 481–507. <https://doi.org/10.1111/joop.12181>
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: a meta-analysis, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20–52. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1842>
- Mukhtar, S. (2020). Psychological health during the coronavirus disease 2019 pandemic outbreak. *International Journal of Social Psychiatry*, 66(5), 512–516. <https://doi.org/10.1177/0020764020925835>
- Mustajab, D., Bauw, A., Rasyid, A., Irawan, A., Akbar, M. A., & Hamid, M. A. (2020). Working from home phenomenon as an effort to prevent COVID-19 attacks and its impacts on work productivity. *TIJAB (The International Journal of Applied Business)*, 4(1), 13–21. <https://doi.org/10.20473/tijab.V4.I1.2020.13-21>
- Okada, I., Yanagi, I., Kubo, Y., & Kikuchi, H. (2022). Descriptive, injunctive, or the synergy of both? Experimenting normative information on behavioral changes under the COVID-19 pandemic. *Frontiers in Psychology*, 13, 1015742. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1015742>
- Pluut, H., & Wonders, J. (2020). Not able to lead a healthy life when you need it the most: Dual role of lifestyle behaviors in the association of blurred work-life boundaries with well-being. *Frontiers in Psychology*, 11, 607294. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.607294>
- Salleh, S. M., Zahari, A. S. M., Said, N. S. M., & Ali, S. R. O. (2016). The influence of work motivation on organizational commitment in the workplace. *Journal of Applied Environmental and Biological Sciences*, 6(58), 139–143. ISSN: 2090–4274
- Shimura, A., Yokoi, K., Ishibashi, Y., Akatsuka, Y., & Inoue, T. (2021). Remote work decreases psychological and physical stress responses, but full-remote work increases presenteeism. *Frontiers in Psychology*, 12, 730969. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.730969>
- Smith, M., Polglase, G., & Parry, C. (2012). Construction of student groups using Belbin: Supporting group work in environmental management. *Journal of Geography in Higher Education*, 36(4), 585–601. <https://doi.org/10.1080/03098265.2012.692156>
- Sultana, U. S., Abdullah, N. E. T. M., Mok, E. T., Hossain, J., Sherief, S. R., Iskandar, M. L., & Andalib, T. W. (2021). Exploring Motivation and commitment on job satisfaction and employee performance in Work from Home (WFH) perspective. *Psychology and Education*, 58(3), 2411–2424. <https://doi.org/10.17762/pae.v58i3.4273>

- Tavares, A. I. (2017). Telework and health effects review. *International Journal of Healthcare*, 3(2), 30–36. <https://doi.org/10.5430/ijh.v3n2p30>
- Telyani, A. E., Farmanesh, P., & Zargar, P. (2021). The impact of COVID-19 instigated changes on loneliness of teachers and motivation–engagement of students: a psychological analysis of education sector. *Frontiers in Psychology*, 12, 4353. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.765180>
- Tierney, P., Farmer, S. M., & Graen, G. B. (1999). An examination of leadership and employee creativity: The relevance of traits and relationships. *Personnel Psychology*, 52(3), 591–620. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1999.tb00173.x>
- Tremblay, M. A., Blanchard, C. M., Taylor, S., Pelletier, L. G., & Villeneuve, M. (2009). Work Extrinsic and Intrinsic Motivation Scale: Its value for organizational psychology research. *Canadian Journal of Behavioural Science/Revue canadienne des sciences du comportement*, 41(4), 213–226. <https://doi.org/10.1037/a0015167>
- Vainio, M. C. (2021). *Transactional, Transformational and Passive-avoidant Leadership in Covid Times: A Quantitative Study of Finnish Nurses' Experiences in the Uusimaa-region*. Master Thesis. Metropolia University of Helsinki.
- Venczel-Szakó T., Balogh G., & Borgulya I. (2021). Távmunka, home office. Hogyan érinti a távolról dolgozás a szervezet intern kommunikációját? *Vezetéstudomány-Budapest Management Review*, 52(2), 73–86. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2021.02.07>
- Yang, L., Holtz, D., Jaffe, S., Suri, S., Sinha, S., Weston, J., & Teevan, J. (2022). The effects of remote work on collaboration among information workers. *Nature Human Behaviour*, 6(1), 43–54. <https://doi.org/10.1038/s41562-021-01196-4>
- Zyberaj, J., Seibel, S., Schowalter, A. F., Pötz, L., Richter-Killenber, S., & Volmer, J. (2022). Developing sustainable careers during a pandemic: The role of psychological capital and career adaptability. *Sustainability*, 14(5), 3105. <https://doi.org/10.3390/su14053105>