

# Az észlelt szervezeti támogatás és a motiváció összefüggései a távmunka tükrében

Gubicza Míra

viselkedéselemző és közgazdász jelölt, Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem

## Absztrakt

A kutatás célja, hogy a távmunka tükrében vizsgálja az észlelt szervezeti támogatás, a közvetlen felettesel való kommunikáció és a motiváció összefüggéseit. A mintát (N=100) olyan munkavállalók alkották, akiknek a munkahelyén lehetősége van valamilyen arányú home office munkavégzésre. Az eredmények alapján elmondható, hogy minél gyakrabban kommunikál távmunka során a közvetlen felettesével a munkavállaló, annál magasabb szintű támogatást érez a felettese részéről, és annál magasabb pontszámot ér el az Észlelt Szervezeti Támogatás Kérdőíven (SPOS). Ezen kívül az észlelt szervezeti támogatás mértéke összefüggésbe hozható a motiváció különböző típusaival: Negatív irányú kapcsolat van az amotiváció és a SPOS pontszám között, valamint pozitív irányú korreláció mutatható ki az identifikált motiváció és a SPOS pontszám, illetve az intrinzik motiváció és a SPOS pontszám között.

**Kulcsszavak:** távmunka, észlelt szervezeti támogatás, motiváció, kommunikáció

## Abstract

The aim of the research is to examine the relationship between perceived organizational support, communication with supervisors and motivation in the context of remote work. The sample (N=100) consisted of employees who have the opportunity to work partially or fully from home. The results indicate that the more frequently employees communicate with their direct supervisor during remote work, the higher level of support they perceive from them and the higher scores they achieve on the Survey of Perceived Organizational Support (SPOS). Furthermore, the level of perceived organizational support is associated with different types of motivation: a negative correlation was found between amotivation and SPOS scores, while positive correlation was found between identified motivation and SPOS scores, and between intrinsic motivation and SPOS scores as well.

**Keywords:** telework, perceived organizational support, motivation, communication

## 1. Bevezetés

A távmunka (angolul telecommuting) kifejezést Jack Nilles vezette be és alkalmazta először az 1970-es években (Stréhli, 2023), azóta azonban a jelenség elterjedésével együtt többen alkottak már meg saját definíciót (pl. Olson, 2003; Bihary, 2006; id. Forgács, 2011, p. 50). A pontos jogi meghatározhatóság érdekében a távmunka definícióját a Munka Törvénykönyve is tartalmazza, mely így szól: „A távmunkát végző munkavállaló: a munkáltató működési körébe tartozó tevékenységet rendszeresen az általa választott, a munkáltató székhelyétől, telephelyétől elkülönült helyen, információtechnológiai és informatikai eszközzel végző és a munkavégzés eredményét elektronikus eszközzel továbbító munkavállaló.” (Forgács, 2009, p. 24)

A távmunkavégzés már a koronavírus járványt megelőzően is számos vállalatnál jelen volt, mivel egyrészt az otthoni munkavégzés lehetősége vonzó a fiatalabb generációk számára, másrészt az is egyre nyilvánvalóbbá vált, hogy ez a munkavégzési forma sok szempontból kedvezőbb mind

a munkavállalók, mind a munkáltatók számára a hagyományos irodai munkához képest (Nagel, 2020). A pandémia előtt a legtöbb helyen csak részleges, hibrid távmunkavégzésre volt lehetőség, azonban a koronavírus járvány hatására számos cég teljes távmunka rendszerre állt át, csökkentve ezzel az irodai jelenlétet és ezáltal a fertőzésveszélyt is. Bár ez a változás sok kihívással járt, főként ott, ahol korábban még nem volt lehetőség távmunka bevezetésére, számos vállalat - látva az előnyeit - a pandémia után is megtartotta ezt a hibrid vagy teljesen távmunka-alapú rendszert. A Központi Statisztikai Hivatal (KSH) által 2021-ben kiadott „Felértékelődött a távmunka a Covid19 árnyékában” című cikk összefoglalja az elmúlt néhány évben készített felmérések eredményeit, miszerint míg 2019-ben Magyarországon a munkavállalók mindössze 2%-a dolgozott távmunkában, addig a 2020-ban kitört COVID-19 vírushelyzet hatására ez az arány meglehetősen megnőtt. 2020 májusában mérték a legmagasabb adatot, ekkor a foglalkoztatottak 17%-a végezte a munkáját home office formában. A 2022-es évi adatok egy enyhe visszaesést jeleznek, ugyanis ebben az évben már csak a munkavállalók 8%-a dolgozott részleges vagy teljes távmunkában, azonban fontos kiemelni, hogy a 2019-es évhez képest még mindig egy tartós növekedés mutatható ki, hiszen 2022-ben még mindig körülbelül négyszer annyian dolgoztak a munkahelyüktől távol, mint a járványhelyzet előtt.

Nagel (2020) kutatása is alátámasztotta azt, hogy megnőtt azon emberek száma, akik digitális formában végzik a munkájukat, és szintén fontos eredmény, hogy azt találta, hogy azok a munkavállalók, akik ezt az átalakulást érzékelték, el tudják képzelni, hogy a jövőben kizárólag távmunkát végezzenek (Nagel, 2020). Éppen ezért olyan fontos figyelmet fordítani arra, hogy ez az egyre népszerűbbé váló munkaforma tartósan is előnyös legyen a munkáltatónak és a munkavállalónak egyaránt azáltal, hogy a növekvő teljesítmény és hatékonyság mellett, a munkavállalók jólléte is szem előtt van tartva és a munkavállalók igényei is feltérképezésre kerülnek.

## 2. A munkamotiváció elméleti háttere

Ryan és Deci (2000) szerint a motiváció alapvetően két típusra osztható a motivált viselkedést kiváltó tényezők eredetétől függően: ez a két típus a belső (intrinzik) motiváció és a külső (extrinzik) motiváció. Definícióik alapján belső motiváció esetén az egyén pusztán a tevékenység saját élvezeti értéke miatt cselekszik, célja az öröm és az élvezet megélése a folyamat során. Ezzel szemben külső motivációról akkor beszélünk, ha a viselkedést külső tényezők határozzák meg, és az egyén viselkedése annak várható következményeitől függ. Ilyenkor a tevékenység nem önmagában az élvezetessége miatt történik, hanem valamilyen jutalom elérése vagy büntetés elkerülése érdekében. A motiváció e két típusát munkahelyi kontextusban Armstrong és Murlis (2005) a következőképp írták le:

- A belső motiváció alapját a munkakör tartalma képezi, vagyis a munkavállaló számára élvezetet nyújtanak a munkakörhöz tartozó feladatok és maga a munkavégzés. Ha az egyén olyan munkakörben dolgozik, amely megfelel a saját elvárásainak és céljainak, az intrinzik motiváció öngerjesztővé válik, és a munkavégzés öröme, az új kihívások leküzdése, valamint a sikerélmény lesz a viselkedés fő mozgatórugója. A menedzsment különböző eszközökkel fokozhatja a belső motivációt, például átgondolt munkakör-tervezéssel, hatékony teljesítményértékeléssel, célzott jutalmazással és emberi erőforrás fejlesztéssel.

- Külső motiváció esetén a munkavállalót elsősorban a munkavégzésért járó anyagi juttatások vagy a gyenge teljesítményből fakadó szankcióktól való félelem ösztönzi arra, hogy az adott munkakör feladatait megfelelően elvégezze. Az extrinzik motivációt erősítő tényezők közé tartozhat például a fizetésemelés, a bónuszok vagy az előléptetés. Bár az ilyen külső tényezők által kiváltott motiváció hatása jelentős lehet, gyakran kevésbé tartós, mint a belső motiváció által nyújtott ösztönzés.

A Ryan és Deci (2000) nevéhez fűződő öndeterminációs elmélet egy olyan „motivációs megközelítés, mely az emberi magatartás mozgatórugóit, a cselekvések külső és belső mechanizmusait írja le” (Martos, 2016, p. 1-2). Az elmélet a motivációt egy kontinuumként értelmezi, amelynek egyik végén a teljes mértékben külsőleg irányított viselkedés (extrinzik motiváció), a másik végén pedig a teljes mértékben belsőleg vezérelt viselkedés (intrinzik motiváció) található. Ezen kívül az elmélet az amotivációt is figyelembe veszi, ezt azonban a skálán kívül helyezi el, ugyanis amotiváció esetén nincs szabályozás (Fényszárosi és tsai, 2018).

Ahogy azt a Fényszárosi és tsai (2018) által megalkotott ábra (1. ábra) remekül szemlélteti, a kontinuum mentén tehát 6 különböző szabályozási stílus különböztethető meg, ezek Fényszárosi és tsai (2018), illetve Repisky (2020) alapján kerülnek most röviden bemutatásra. Amotiváció esetén teljes mértékben hiányzik a szabályozás, vagyis az egyén nem érez semmilyen belső vagy külső motiváló erőt az adott cselekvés végrehajtására. A külső szabályozás (extrinzik motiváció) esetén az adott viselkedés célja valamilyen külső jutalom megszerzése vagy külső büntetés elkerülése. Az extrinzik motivációnak a szabályozás típusától és szintjétől függően több típusát különböztetjük meg. Introjektált szabályozás esetén az egyén azért végez egy tevékenységet, hogy elkerülje a büntudatot vagy a szégyenérzetet, illetve növelje önértékelését, mivel úgy érzi, hogy meg kell felelnie bizonyos belső elvárásoknak. Ezek az elvárások abból fakadnak, hogy részben már belsővé tette a külső szabályozást. Ezzel szemben identifikált szabályozás esetén az egyén már azonosul azokkal az értékekkel és célokkal, amelyekre a tevékenysége épül. Ezeket internalizálva a viselkedése összhangba kerül személyes céljaival és értékrendjével.

Viselkedés	Nem öndeterminált				Öndeterminált	
A motiváció típusa	Amotiváció		Extrinzik motiváció			Intrinzik motiváció
A szabályozás típusa	Nincs szabályozás	Külső szabályozás	Introjekció	Identifikáció	Integráció	Belső szabályozás
Az okozás észlelt helye	Személytől független	Külső	Inkább külső	Inkább belső	Belső	Belső

1. ábra: Az öndetermináció elméletének motivációs kontinuumja

Forrás: Fényszárosi É., Sallay V., Matuszka B., & Martos T. (2018). Munkával kapcsolatos motivációk és elégedettség-Személyorientált elemzés. Magyar Pszichológiai Szemle, 73(3), 411-434., p. 413.

Integrált szabályozás esetén az egyén nemcsak elfogadja a viselkedést megalapozó értékeket, hanem a sajátjának is érzi azokat, így ezek szervesen beépülnek a saját értékrendjébe és nézeteibe. Ilyen esetben az egyén még inkább azt érzi, hogy saját akaratából cselekszik, azonban ez a szabályozási típus még nem tekinthető tisztán belső motivációnak, mivel az adott viselkedés nem csupán a tevékenység végzéséből fakadó élvezetért történik, hanem valami kívánt cél elérése érdekében. Végül a kontinuum másik végpontján elhelyezkedő belső szabályozás (intrinzik motiváció) esetén az adott cselekvést pusztán azért végzi az egyén, mert abban örömet leli bármiféle külső ösztönző eszköz nélkül is.

Kardos és tsai (2020) kutatásukban a távmunka munkahelyi motivációra kifejtett hatását elemezték az autonómiaélmény, a kompetenciaélmény, a kapcsolódásélmény és az intrinzik motiváció szempontjából. Az eredményeik szerint a távmunkában dolgozó alkalmazottak magasabb szintű autonómia-, kompetencia- és kapcsolódásélményt tapasztalnak, ami hozzájárul ahhoz, hogy intrinzik motivációjuk is nagyobb mértékű legyen, mint azon munkavállalóké, akik kizárólag hagyományos, irodai környezetben végzik munkájukat. Brunelle és Fortin (2021) az öndeterminációs elmélet keretében vizsgálták meg a távmunkában dolgozó és kizárólag irodai környezetben dolgozó alkalmazottak közötti különbségeket. Eredményeik szerint az otthonról dolgozó munkavállalók esetében az alapvető pszichológiai szükségletek - autonómia, kapcsolódás és kompetencia - nagyobb mértékben elégülnek ki, így a távmunka az öndeterminációs elmélet szempontjából előnyösebb munkavégzési forma az irodai munkavégzéshez képest. Különösen érdekes, hogy a kutatás azt is megállapította, hogy a kapcsolódási szükségletek a távmunka során is kielégülhetnek, amit a megfelelő menedzsmentstratégiáknak és a hatékony kapcsolattartás lehetőségének tulajdonítottak.

### **3. Az észlelt szervezeti támogatás elméleti háttere**

Az észlelt szervezeti támogatás (perceived organizational support, POS) „a munkavállaló azon meggyőződése, hogy a szervezet törődik vele és értékeli a szervezet sikeréhez való hozzájárulását” (Krishnan & Mary, 2012, p. 2).

Rhoades és Eisenberger (2002) munkájukban felsorakoztatták és bemutatták az észlelt szervezeti támogatás kiváltó tényezőit, valamint annak következményeit is mind a munkavállalóra, mind a szervezetre nézve. A kiváltó tényezők közé tartozik a méltányosság (fairness), a felettestől kapott támogatás (supervisor support) és a szervezeti jutalmak és munkakörülmények (organizational rewards and job conditions). Méltányosság alatt értendő például a procedurális igazságosság, amely az erőforrások igazságos elosztását jelenti (Greenberg, 1990), illetve Shore és Shore (1995) szerint, hogy az erőforrások elosztására vonatkozó döntésekben az igazságosság ismételt előfordulása erős kumulatív hatással van az észlelt szervezeti támogatásra, mivel az alkalmazottak jólétével való törődést jelzi. A felettesek támogatása nagyban hozzájárul az észlelt szervezeti támogatás mértékének növekedéséhez, mivel a munkavállalók gyakran a közvetlen felettesüket a szervezet „ügynökének” (Rhoades & Eisenberger, 2002, p. 700) gondolják és a pozitív vagy negatív viszonyulásaikat a szervezet támogatási szándékának (vagy épp annak hiányának) tudják be. A szervezeti jutalmak és munkakörülmények közé olyan tényezőket sorolhatunk, mint például az elismerés, a fizetés, az előléptetés, a munkahelyi biztonság, az autonómia, a munkahelyi szerepkörből fakadó stresszorok, a képzések, illetve a vállalat mérete. Az észlelt szervezeti támogatás következményei közé

tartozik például a szervezet mellett való elköteleződés, a munkával kapcsolatos érzelmek (például jó hangulat és munkával való elégedettség), a munkába való bevonódás, a teljesítménynövekedés, a csökkent pszichológiai leterheltség, valamint a fluktuáció csökkenése (Rhoades & Eisenberger, 2002). A szociális csereelmélet alapján azok a munkavállalók, akik magas szintű támogatást kapnak a szervezettől, hajlamosak meghálálni azt a szervezetnek (Krishnan & Mary, 2012). Tehát a POS következménye, hogy ha a szervezet törődik az alkalmazottjaival, akkor az alkalmazottak is törődni fognak a szervezettel, és segíteni fogják azt a céljai elérésében. (Rhoades és tsai, 2001).

Meyer (2014) kutatásában bemutat egy olyan modellt, amely összeköti a szervezet iránti elköteleződést a motiváció konstruktumaival. A modell szerint az elköteleződés különböző mértékéhez különböző motivációs minták köthetők. Amikor egyáltalán nincs elköteleződés, olyankor az amotiváció jellemzi a viselkedést. A folyamatban lévő elköteleződés, illetve normatív elköteleződés (adóskötelezettség) esetén a külső szabályozás, illetve az introjektált motiváció jellemző. Végül pedig az érzelmi elköteleződés és normatív elköteleződés (morális kötelesség) esetén már az integrált szabályozás és az intrinzik motiváció a jelentős.

#### **4. A munkahelyi bizalom és a felettesi kontroll szerepe**

A szervezet sikeres működése szempontjából kulcsfontosságú, hogy a menedzserek és a beosztottak között kölcsönös bizalom alakuljon ki. Nem csak az beosztottaknak szükséges megbízniuk a feletteseikben, hanem a menedzserek és a vezetők szempontjából is elengedhetetlen, hogy kellő bizalmat szavazzanak azoknak a munkavállalóknak, akikért felelősséget vállalnak (Moustafa-Leonard, 2007). Távmunka esetén ez a bizalom még fontosabbá válik, mivel otthoni munkavégzés során bizalom hiányában a munkavégzés nyomon követése és ellenőrzése problémás lehet (Knights és tsai, 2001). Parker és tsai (2020) koronavírus-járvány idején készült felmérésének eredménye ezt mutatja, hogy a menedzserek 40%-a alacsony önbizalommal rendelkezik annak tekintetében, hogy megfelelően tudja-e irányítani és ellenőrizni a beosztottjait távmunka során, és szintén közel 40%-a szkeptikus azzal kapcsolatban, hogy a beosztottjai hosszú távon motiváltak tudnak maradni ebben a digitális munkavégzési formában. Hasonló arányban (38%) úgy vélekedtek, hogy az otthonról dolgozó munkavállalók kifejezetten rosszabbul teljesítenek, mint az irodában dolgozó munkatársaik. A beosztottak is érzékelték ezt a bizalmatlanságot, ugyanis a vizsgálati minta közel harmada úgy érezte, hogy a felettese nem bíz a szakmai képességeikben. Továbbá, a minta közel 20%-a arról számolt be, hogy folyamatos ellenőrzés alatt álltak, és sokuknak mindig elérhetőnek kellett lenniük, válaszolva a feletteseik hívásaira vagy üzeneteire. A szakirodalmak megosztottak abban a kérdésben, hogy a távmunka elősegíti-e a munkavállalók nagyobb önállóságát, vagy éppen ellenkezőleg, még nagyobb vezetői ellenőrzést/kontrollt eredményez (Iannuzzi & Campolongo, 2023). Limburg és Jackson (2008) szerint a távmunka hozzájárul a magasabb teljesítményszint eléréséhez, és a teljesítménymenedzsment megfelelő alkalmazásával még inkább eredményesebbé lehet tenni az otthoni munkavégzést, mivel segíti a munkavállalókat abban, hogy jobban menedzseljék a saját feladataikat. Rávilágítottak továbbá arra is, hogy a hagyományos módszerek a távmunka során már sokszor nem annyira hatékonyak, ezért a menedzsereknek alkalmazkodniuk kell a szituációhoz, és másfajta eszközöket kell alkalmazniuk. Erre jó példa a hagyományos viselkedésalapú kontroll (behaviour-based control) helyett az eredményalapú kontroll (result-based control) módszerét alkalmazni (Kim és tsai, 2021).

## 5. Módszerek

### 5.1. Eszközök

A kérdőívcsomag elején olyan általános jellegű kérdésekre válaszoltak a kutatásban résztvevők, mint például nem, életkor, munkavégzési terület, hetente átlagosan home office-ban töltött napok száma, valamint jellemző-e rájuk olyan munkavégzés melletti, egyéb felelősséggel járó élethelyzet, mint a munka melletti tanulmányok folytatása, idős hozzátartozó gondozása, egyedüli háztartásvezetés vagy 14 év alatti gyermek nevelése. Ezt követően a kérdőív csomag a következőkből tevődött össze.

*Home office munkavégzéssel kapcsolatos kérdések.* A kitöltők 10-fokú Likert skálán jelölhették, hogy az otthoni vagy az irodai munkavégzést preferálják jobban, illetve, hogy mely munkavégzési formában érzik magukat hatékonyabbnak (minkét tétel esetében „1- Egyértelműen otthoni munkavégzés, 10- Egyértelműen irodai munkavégzés”)

*Észlelt kontroll.* A munkavállalók által a közvetlen felettesük részéről észlelt kontroll mértékének mérése egy 9-fokú Likert skála segítségével történt, ahol a kitöltő jelölhette, hogy milyen mértékű ellenőrzést/felügyeletet érzékel („1- Egyáltalán nem ellenőriz/felügyel a felettesem távmunka során, 9- Nagyon erősen ellenőriz/felügyel a felettesem”). Ezt követően egy 7-fokú Likert skálán kellett jelölniük, hogy milyen mértékben vannak megelégedve a támogatás mértékével, amit a közvetlen felettesük nyújt számukra. („Egyáltalán nem vagyok megelégedve, 9- Teljes mértékben meg vagyok elégedve”). Végül pedig nyitott végű kérdésként arra válaszolhattak a kitöltők, hogy milyen módszerekkel/eszközökkel tudja támogatni a felettesük a munkájukat távmunka során, illetve amennyiben hiányolnak bármiféle támogatást, mi lenne az.

*Közvetlen felettesel való kommunikáció.* Ennek a változónak a mérése egy 9-fokú Likert skála segítségével történt, ahol a kitöltők azt értékelték, hogy milyen gyakran kommunikálnak a közvetlen felettesükkel távmunka során („1-Soha nem kommunikálunk, 9- Folyamatosan kapcsolatban vagyunk egymással”)

*Munkamotivációk Kérdőív (Multidimensional Work Motivation Scale, MWMS; Gagné és tsai, 2015; magyar verzió: Munkamotivációk kérdőív; Kardos és tsai, 2020).* A munkavállalók motivációjának feltérképezésére a Munkamotivációk Kérdőív került alkalmazásra. A 19 tételből álló kérdőív az extrinzik motivációt (ezen belül is a társas-külső motivációt és az anyagi-külső motivációt), az introjektált motivációt, az identifikált motivációt, az intrinzik motivációt és az amotivációt mérő alskálákat tartalmaz. Az egyes faktorok összevetésével mérhető a társas-külső motiváció, az anyagi-külső motiváció, a kontrollált motiváció, az autonóm motiváció és a külső motiváció is (Kardos és tsai, 2020) A tételekről egy 7 fokú Likert-skála segítségével kellett eldönteniük a kitöltőknek, hogy milyen mértékben értenek egyet azzal (1- Egyáltalán nem igaz, 2- Nem igazán igaz, 3 - Kis mértékben igaz, 4 - Közepes mértékben igaz, 5 - Erősen igaz, 6 - Nagyon erősen igaz, 7- Tejes mértékben igaz). A kérdőív alskáláinak a jelen kutatás középpontjában álló minta alapján számított belső megbízhatósági mutatóit a 1. táblázat foglalja össze.

1. táblázat: A Munkamotivációk Kérdőív alskáláinak belső megbízhatósága.

Alskála neve	Cronbach- $\alpha$
--------------	--------------------

Intrinzik motiváció	0,930
Amotiváció	0,795
Identifikált motiváció	0,824
Introjektált motiváció	0,761
Társas-extrinzik motiváció	0,795
Anyagi-extrinzik motiváció	0,832

*Észlelt Szervezeti Támogatás Kérdőív (Survey of Perceived Organisational Support; Eisenberger és tsai., 1986).* Az észlelt szervezeti támogatás mértékének mérésére az Eisenberger és tsai (1986) által kialakított Észlelt Szervezeti Támogatás Kérdőívnek a hosszabb, 36 tételből álló változata lett használva. A kérdőív tételeinek fele fordított item, amelyek segítségével csökkenthető az egyetértési torzítás hatása. A kérdőív pozitívan megfogalmazott tételei azt térképezik fel, hogy a válaszadók milyen mértékben gondolják azt, hogy a szervezet megbecsüli őket és értékeli extra erőfeszítéseiket, figyelembe veszi céljaikat és érdekeiket, segítséget nyújt a problémáik megoldásában, és törődik az általános jóllétükkel és elégedettségükkel. A negatívan irányból megfogalmazott tételek pedig olyan állítások, hogy a szervezet figyelmen kívül hagyja a munkavállalók érdekeit, nem venné észre erőfeszítéseiket és elégedetlenségeiket és kihasználná őket, ha alkalma nyílna rá (O'Driscoll & Randall, 1999). A kérdőív összességében tehát a munkavállaló személyes értékeléseit méri azzal kapcsolatban, hogy milyen mértékű támogatást észlel a szervezet részéről, amelyben dolgozik és amelynek tagja. A tételeket egy 7 fokú Likert-skála segítségével értékelték a kitöltők, abból a szempontból, hogy milyen mértékben értenek egyet azzal (1- Egyáltalán nem igaz, 2- Nem igazán igaz, 3 - Kis mértékben igaz, 4 - Közepes mértékben igaz, 5 - Erősen igaz, 6 - Nagyon erősen igaz, 7- Tejes mértékben igaz). A kérdőív belső megbízhatósága Eisenberger és munkatársai (1986) eredményei alapján az egész mérőeszközt tekintve magas (Cronbach- $\alpha$ =0,97). A jelen kutatás mintájának eredményei alapján kiszámolt Cronbach-  $\alpha$  érték hasonlóan magas, Cronbach- $\alpha$ = 0,931, azaz a kérdőív a jelen kutatás esetében is nagyon magas belső konzisztenciával rendelkezik.

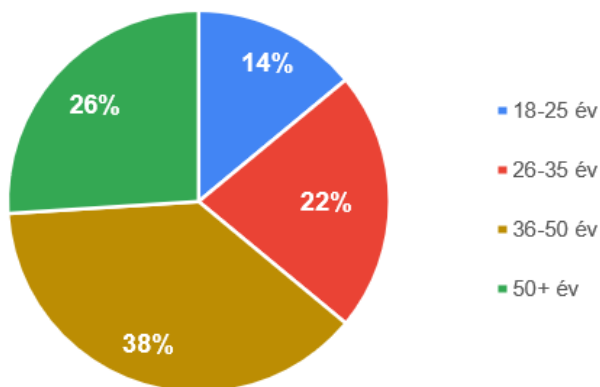
## 5.2. Eljárás

A kérdőívcsomag Google Forms (2024) programmal lett összeállítva, az adatgyűjtés a hólabda módszer alkalmazásával, közösségi média platformokon keresztül történt, amely lehetővé tette a résztvevők toborzását és a minta fokozatos bővítését. A kérdőív kitöltésére a kitöltőknek 3 hét állt rendelkezésükre 2024 augusztusában. A kitöltés teljesen anonim és önkéntes módon zajlott, a feltétele csak az volt, hogy a kitöltőnek a munkahelyén lehetősége legyen home office munkavégzésre. A statisztikai elemzés az IBM SPSS programban történt.

## 5.3. A minta bemutatása

A primer kutatás során vizsgált minta elemszáma 100 fő, a nemi eloszlást tekintve 67%-ban férfiak és 33%-ban nők alkották. Ahogy azt az 2. ábra is mutatja, az életkor szempontjából a következő megoszlás mutatkozott: A minta legnagyobb részét (38%) a 36-50 év közötti munkavállalók teszik ki, majd az 50 év feletti személyek csoportja (26%), ezt követik a 26-35 év közöttiek (22%), végül legkisebb arányban a 18-25 év közötti alkalmazottak töltötték ki a felmérést (14%). Elmondható,

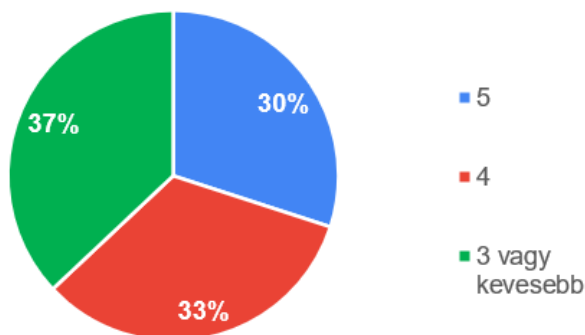
hogy a minta életkori megoszlása kiegyenlített, nincsen számottevő aránybéli különbség a csoportok között.



2. ábra: Életkori eloszlás

A munka melletti egyéb felelősséggel járó élethelyzetek tekintetében megállapítható, hogy a minta 34%-a nevel 14 év alatti gyermeket, 22%-a egyedül vezeti a háztartást, 19%-a egyetemet vagy egyéb képzést végez munka mellett, 2% idős hozzátartozót ápol, és a kitöltők közel harmada (33%) jelölte azt, hogy az előbbiekből egyik állítás sem igaz rá.

A kitöltők 30%-a átlagosan heti 5 napot dolgozik home office-ban, 33%-a heti 4 napot, míg 37%-a heti 3 vagy kevesebb napot dolgozik otthonról (11% átlagosan heti három napot, 4% kettő és fél napot, 11% kettő napot, és 11% pedig heti egy napot).



3. ábra: Home office-ban töltött napok száma hetente

A munkavégzési területet tekintve a minta túlnyomó többsége (69%) IT, technológia és telekommunikáció területen dolgozik, az egyéb munkaterületek jóval kisebb arányban szerepelnek a mintában (11% építőiparban dolgozik, 6% pénzügyi/közgazdasági területen, egyéb munkaterület pedig 1-3%-os arányban jelent meg a kitöltések között).

## 6. Eredmények

### 6.1. Leíró statisztika

A munkavállalók egy 10 fokú Likert-skála segítségével válaszoltak arra a kérdésre, hogy az otthoni vagy az irodai munkavégzést preferálják-e jobban (1-Egyértelműen az otthoni munkavégzést

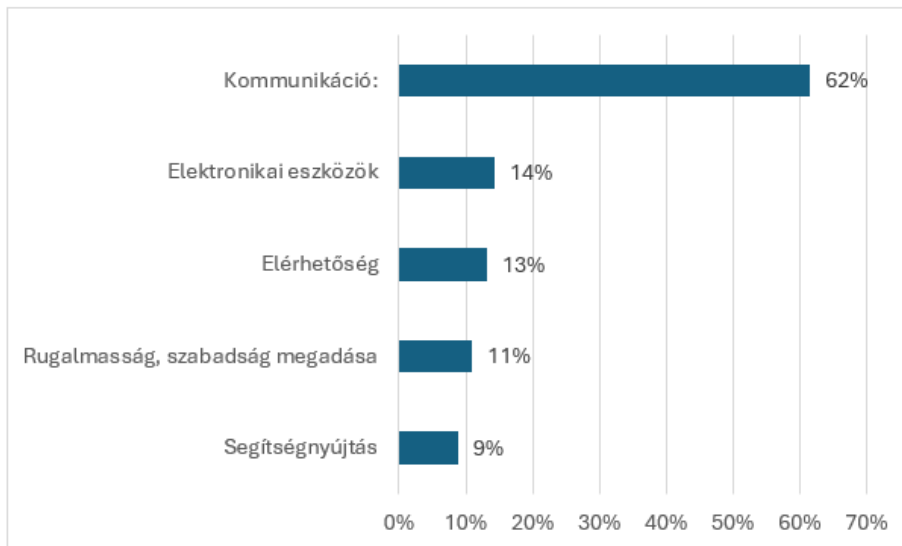
preferálja, 10- Egyértelműen az irodai munkavégzést preferálja). A válaszok átlaga ennél a skálánál 3,37, ami azt mutatja, hogy inkább az otthoni munkavégzés felé mozdul el a munkavállalók munkavégzés helye iránti preferenciája. Az észlelt hatékonyságot vizsgáló skála esetében az átlag 4,2, így megállapítható, a munkavállalók szinte ugyanolyan mértékben érzik magukat hatékonyak otthoni munkavégzés esetén, mint irodai munkavégzés során. A két változó átlagát és szórását a 2. táblázat foglalja össze.

2. táblázat: A két vizsgált változó átlaga és szórása

Vizsgált változó	Átlag	Szórás
Az otthoni vagy az irodai munkavégzést preferálja jobban?	3,37	2,304
Szerinted otthon vagy az irodában hatékonyabb a munkavégzése?	4,20	2,667

A közvetlen felettes által észlelt kontrollt tekintve megállapítható, hogy alapvetően a mintára az jellemző, hogy a felettesük inkább kevésbé ellenőrzi őket távmunka során ( $M=3,07$   $SD=1,914$ ), a közvetlen felettséssel való kommunikáció mértéke viszont egyik irányba sem tolódik el, azaz az sem jellemző, hogy egyáltalán ne tartaná a munkavállaló a kapcsolatot a felettesével, viszont az sem igaz, hogy folyamatos kapcsolatban lennének egymással otthoni munkavégzés során ( $M=5,03$ ,  $SD=2,110$ ). A mintáról összességében elmondható, hogy a közvetlen felettséssel való támogatás mértékével inkább elégedettek, mint elégedetlenek ( $M=6,12$   $SD=1,274$ ).

A kitöltők válaszai alapján az eszközök/módszerek, amikkel a vezetőjük támogatni tudja őket a távmunkavégzés során alapvetően öt nagyobb kategóriára oszthatók. Az első kategória a kommunikációhoz köthető, ide sorolhatók például a különböző kommunikációs felületek megemlézése (például Teams, Zoom, e-mailek, telefonhívások), a rendszeres meetingek és konzultációs lehetőségek kiemelése, a rendszeres visszajelzések fontossága. A válaszok második csoportja a közvetlen felettes elérhetőségét hangsúlyozta, azon belül is főként a kérdés esetén történő gyors válaszadást emelték ki. A harmadik kategória a távmunkában dolgozó munkavállaló szabadságának biztosítása és rugalmas munkavégzésének engedélyezése köré tevődik. Ide sorolható például azok a válaszok is, amelyek azt emelték ki, hogy pozitív, ha keveset ellenőrzi őket a felettesük és megbízik bennük. Negyedik kategória a segítségnyújtás, probléma (legyen az akár technikai akár szakmai) vagy akár vészhelyzet esetén közbelép, megoldási javaslatokat ad, segíti a munkavállalót a felettese, illetve rendelkezésre bocsát plusz információkat, segít prioritizálni a feladatokat, megkönnyítve ezzel az otthoni munkavégzés hatékonyságát. Végül a válaszok utolsó csoportja az otthoni munkavégzéshez szükséges elektronikai eszközök és megfelelő munkakörnyezet kialakításának biztosítása. A kérdésre a minta 91%-a adott választ, egy kitöltő több tényezőt is felsorolhatott, a kategóriák megoszlását a 4. ábra mutatja be részletesen (a százalékos megoszlás a 91 válaszadót tekintve értelmezendő).



4. ábra: Az említett támogatási eszközök kategóriáinak százalékos aránya

Arra a kérdésre, hogy hiányolnak-e bármiféle támogatást a közvetlen felettesüktől, a kitöltők 13%-a válaszolta csak azt, hogy hiányol valamit. A válaszok kettő kategóriára bonthatók: a minta 10%-a valamilyen kommunikációval kapcsolatos és 3%-a valamilyen anyagi hozzájárulással kapcsolatos igényt emelt ki. A kommunikációval kapcsolatos igények között lett megemlítve például az, hogy a munkavállaló szeretne többet, illetve gyakrabban kommunikálni a felettesével, szeretné, ha elérhetőbb lenne számára, hogy ha bármilyen kérdése akadna, akkor hamar kapjon segítséget, valamint szeretne gyakoribb, részletesebb visszajelzést kapni az elvégzett munkájáról és a teljesítményéről. Anyagi juttatások alatt pedig az áramdíj, illetve internet hozzájárulást, valamint irodai eszközök home office munkavállalók számára való biztosítását emelték ki.

## 6.2. A Munkamotivációk Kérdőív és az Észlelt Szervezeti Támogatás Kérdőív eredményei

A Munkamotivációk Kérdőív eredményeiből (3. táblázat) látható, hogy a mintára leginkább az introjektált motiváció jellemző ( $M=17,74$   $SD=5,620$ ), ezt követi az identifikált motiváció ( $M=15,71$   $SD=4,331$ ), majd kevés különbséggel az intrinzik motiváció kerül a harmadik helyre ( $M=15,27$   $SD=4,320$ ). A külső motiváció két típusát mérő skálán a munkavállalók alacsonyabb értékeket értek el, a társas-külső esetén  $M=10,65$   $SD= 4,418$ , az anyagi-külső esetén  $M=10,4$   $SD=4,712$ . A legalacsonyabb értéket az amotiváció skálán értek el a kitöltők ( $M=4,69$   $SD=2,744$ ) jelentősen elmaradva a motiváció többi típusától. Az eredmények azt sugallják, hogy a munkavállalók motivációját főként belső tényezők befolyásolják, szemben a külső hatásokkal, ami arra is utalhat, hogy a távmunka nem gyengíti jelentősen a munkamotivációjukat.

3. táblázat: A Munkamotiváció Kérdőív alszámainak leíró statisztikája

Vizsgált változó	Átlag	Szórás
Amotiváció	4,69	2,744
Társas-külső motiváció	10,65	4,418
Anyagi-külső motiváció	10,40	4,712
Introjektált motiváció	17,74	5,620
Identifikált motiváció	15,71	4,331
Intrinzik motiváció	15,27	4,320

Az Észlelt Szervezeti Támogatás Kérdőíven a minta által elért átlagos pontszám  $M = 5,12$ , szórása  $SD = 0,783$ . Mivel a maximálisan elérhető átlagos pontszám a 7, ezért az 5,12 érték meglehetősen magasnak számít, azaz ezt azt jelenti, hogy a mintáról elmondható, hogy a munkavállalók összességében meg vannak elégedve az általuk észlelt szervezeti támogatás mértékével.

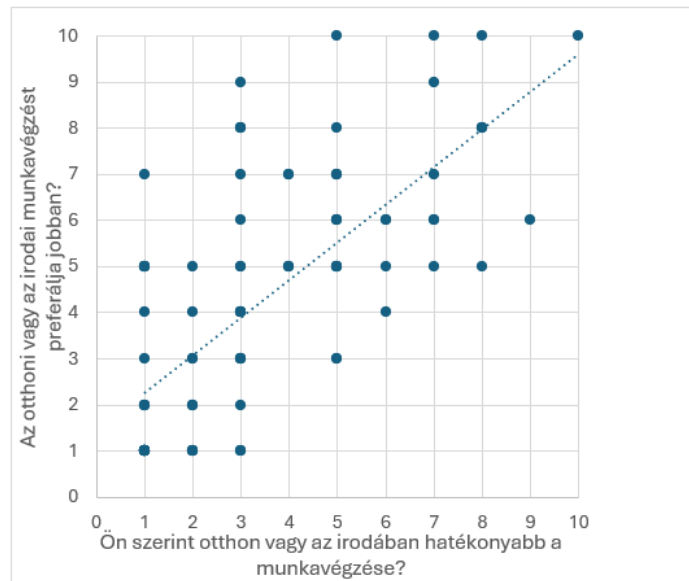
### 6.3. Hipotézisek tesztelése

*H1: Minél több napot dolgozik átlagosan a munkavállaló egy héten home office-ban, annál inkább az otthoni munkavégzést preferálja.*

Spearman korrelációt használva a hetente home office-ban töltött napok átlagos száma és a munkavégzés helye iránti preferencia skála között negatív irányú, közepes erősségű, szignifikáns összefüggés mutatható ki,  $r_s = -.608$   $p < .001$  (2-tailed). Az eredményből megállapítható, hogy minél több napot tölt a munkavállaló home office-ban, annál inkább az otthoni munkavégzést preferálja.

*H2: A munkavégzés helye iránti preferencia és a hatékonyság megélése korrelál egymással, tehát aki az otthoni munkavégzés esetén érzi magát hatékonyabbnak, az otthonról dolgozik szívesebben és aki pedig irodában, az pedig az irodai munkavégzést preferálja.*

Spearman korrelációt használva a munkavégzés helye iránti preferencia skála és a hatékonyság között pozitív irányú, erős, szignifikáns összefüggés mutatható ki,  $r_s = .715$   $p < .001$  (2-tailed). Aki az otthoni munkavégzés esetén érzi magát hatékonyabbnak, az otthonról dolgozik szívesebben és aki pedig irodában, az pedig az irodai munkavégzést preferálja.



5. ábra: A munkavégzés helye iránti preferencia és a hatékonyság megélése skálán elért pontszám közötti pozitív korreláció

*H3: Különbség van a különböző számú „egyéb élethelyzettel” jellemezhető munkavállalók munkavégzés helye iránti preferenciájában.*

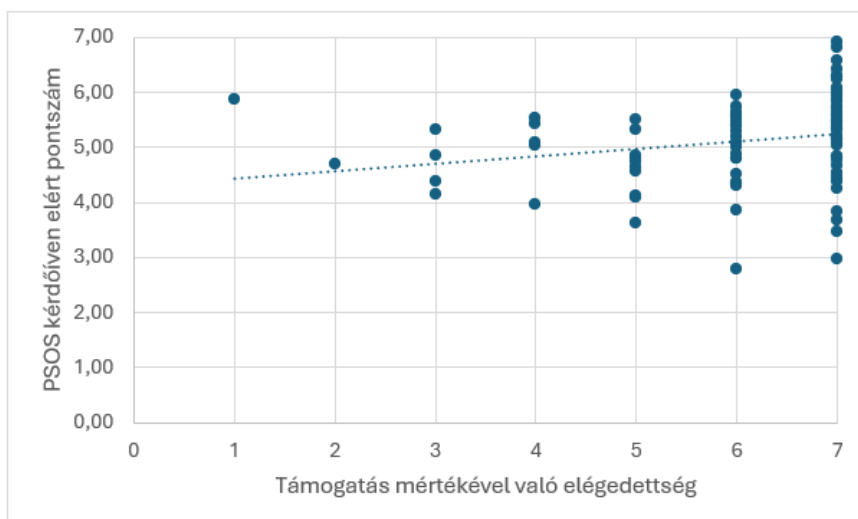
Kruskal-Wallis tesztet használva nem található szignifikáns különbség a különböző egyéb élethelyzettel jellemezhető munkavállalók között abban a tekintetben, hogy az otthoni vagy az irodai munkavégzést preferálják-e inkább ( $\chi^2(2, N = 100) = 0.292$   $p = 0.864$ ). Megállapítható, hogy a munkavégzés melletti, egyéb felelősséggel járó élethelyzetek száma nem befolyásolja a munkavégzés helye iránti preferenciát.

*H4: A közvetlen felettesel való kommunikáció mértéke és a felettestől kapott támogatással való elégedettség mértéke pozitív összefüggésben áll egymással.*

Spearman korrelációt használva a felettesel való kommunikáció mértéke és a felettestől kapott támogatással való elégedettség mértéke között pozitív irányú, gyenge, szignifikáns összefüggés mutatható ki,  $r_s = .269$   $p = .007$  (2-tailed). Az eredmény azt mutatja, hogy minél gyakrabban kommunikál a munkavállaló a közvetlen felettesével, annál inkább meg van elégedve az általa kapott támogatással otthoni munkavégzés során.

*H5: A közvetlen felettestől kapott támogatással való elégedettség mértéke és az Észlelt Szervezeti Támogatás Kérdőíven elért pontszám között pozitív kapcsolat van.*

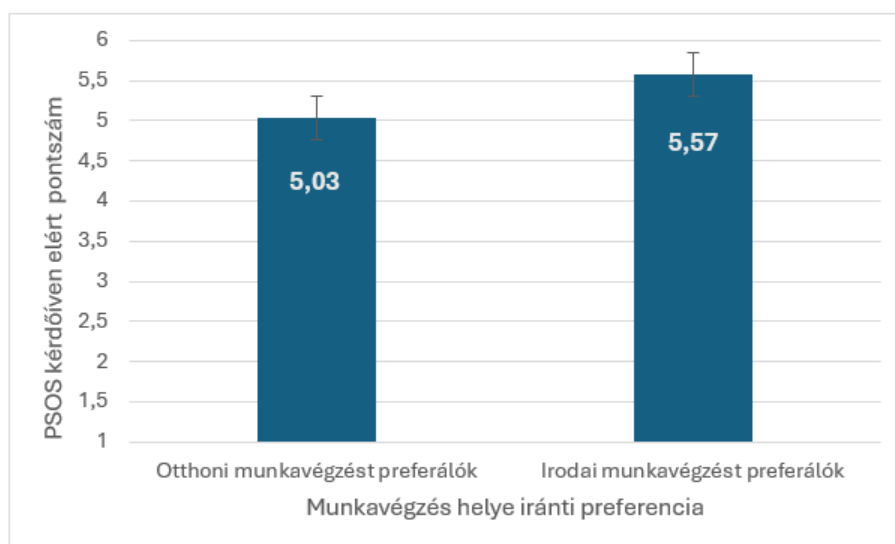
Spearman korrelációt használva a felettestől kapott támogatással való elégedettség mértéke és az Észlelt Szervezeti Támogatás Kérdőíven elért pontszám között pozitív irányú, közepes, szignifikáns összefüggés található,  $r_s = .323$   $p = .001$  (2-tailed). Elmondható, hogy minél elégedettebb a munkavállaló a közvetlen felettesétől kapott támogatással, annál magasabb pontszámot ért el a SPOS kérdőív alapján.



6. ábra: Az Észlelt Szervezeti Támogatás Kérdőíven (SPOS) elért pontszám és a felettestől kapott támogatás mértékével való elégedettség közötti pozitív korreláció

*H6: Különbség van az otthoni munkavégzést preferálók és az irodai munkavégzést preferálók között az Észlelt Szervezeti Támogatás skálán elért pontszámuk tekintetében.*

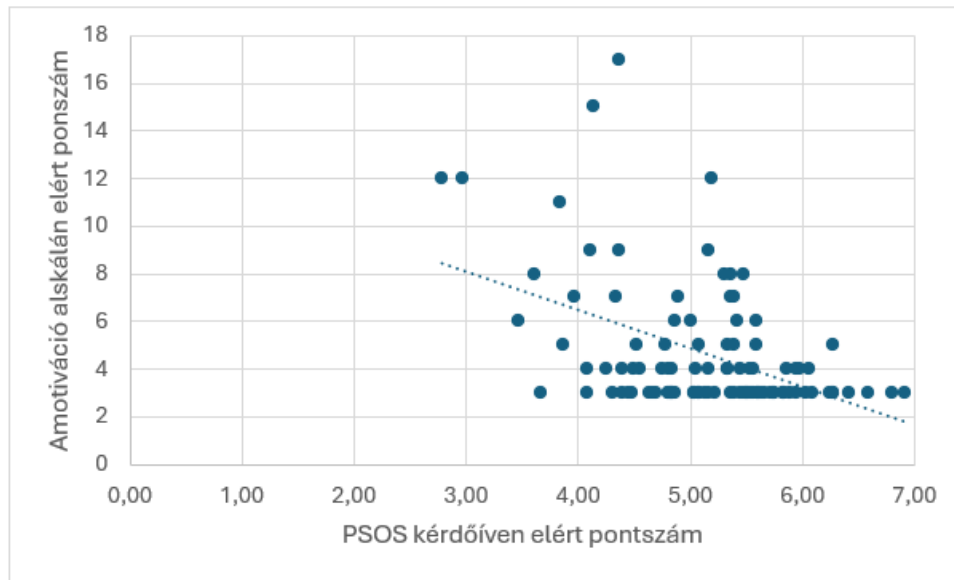
Független mintás t-próbát alkalmazva az otthoni ( $M = 5.03$   $SD = 0.753$ ) és az irodai munkavégzést ( $M = 5.57$   $SD = 0.79$ ) preferáló munkavállalók Észlelt Szervezeti Támogatás Kérdőíven elért pontszáma között szignifikáns, gyenge különbség található  $t(98) = -2,689$   $p = .008$  (2-tailed)  $r = .26$ . Ahogyan azt a 7. ábra is mutatja, az otthoni munkavégzést preferálók SPOS kérdőíven elért pontszáma alacsonyabb volt, mint az irodai munkavégzést preferálóké.



7. ábra: Az Észlelt Szervezeti Támogatás Kérdőíven (SPOS) elért pontszámokban a munkavégzés helye iránti preferencia szerint mutatkozó különbség

*H7: Negatív összefüggés mutatható ki az amotiváció és az Észlelt Szervezeti Támogatás Kérdőíven elért pontszám között.*

Spearman korrelációt használva az amotiváció és az Észlelt Szervezeti Támogatás Kérdőíven elért pontszám között negatív irányú, közepes, szignifikáns összefüggés található  $r_s = -.377$   $p < .001$  (1-tailed). Levonható az a következtetés, hogy minél alacsonyabb pontszámot ért el az egyén az amotiváció skálán, annál magasabb pontszámot ért el a SPOS kérdőív alapján, tehát az amotiváció és az észlelt szervezeti támogatás mértéke valóban negatív összefüggésben áll egymással. Akik kisebb mértékű támogatást érzékelnek, azok demotiváltabbak lesznek.



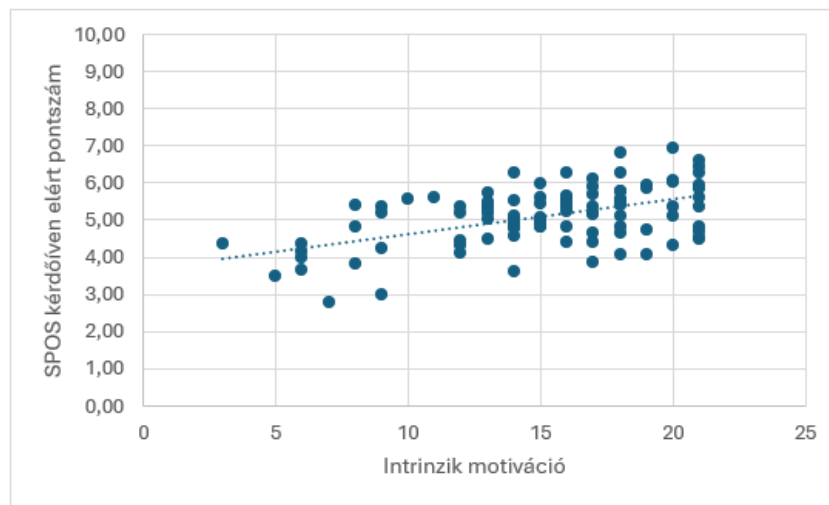
8. ábra: Az Észlelt Szervezeti Támogatás Kérdőíven (SPOS) elért pontszám és az amotiváció alskálán elért pontszám közötti negatív korreláció

*H8: Pozitív irányú kapcsolat van az identifikált motiváció és az Észlelt Szervezeti Támogatás Kérdőíven elért pontszám között.*

Spearman korrelációt használva az identifikált motiváció és az Észlelt Szervezeti Támogatás Kérdőíven elért pontszám között pozitív irányú, közepes, szignifikáns összefüggés mutatható ki,  $r_s = .398$   $p < .001$  (1-tailed). Elmondható, hogy minél magasabb pontszámot ért el az egyén az identifikált motiváció skálán, annál magasabb pontszámot ért el a SPOS kérdőív alapján, tehát az identifikált motiváció és az észlelt szervezeti támogatás mértéke valóban pozitív összefüggésben áll egymással. Akik nagyobb mértékű szervezeti támogatást érzékelnek, azoknál hangsúlyosabb lesz az identifikált motiváció.

*H9: Pozitív összefüggés van az intrinzik motiváció és az Észlelt Szervezeti Támogatás Kérdőíven elért pontszám között. Spearman korrelációt használva az intrinzik motiváció és az Észlelt Szervezeti Támogatás Kérdőíven elért pontszám között pozitív irányú, közepes, szignifikáns összefüggés található,  $r_s = .433$   $p < .001$  (1-tailed). Megállapítható, hogy minél magasabb pontszámot ért el az egyén az intrinzik motiváció skálán, annál magasabb pontszámot ért el a SPOS kérdőív alapján, tehát az intrinzik motiváció és az észlelt szervezeti támogatás mértéke valóban pozitív összefüggésben áll egymással. Akik nagyobb mértékű szervezeti támogatást érzékelnek, azoknál hangsúlyosabb lesz az intrinzik motiváció.*

9. ábra: A SPOS kérdőíven elért pontszám és az intrinzik motiváció közötti korreláció

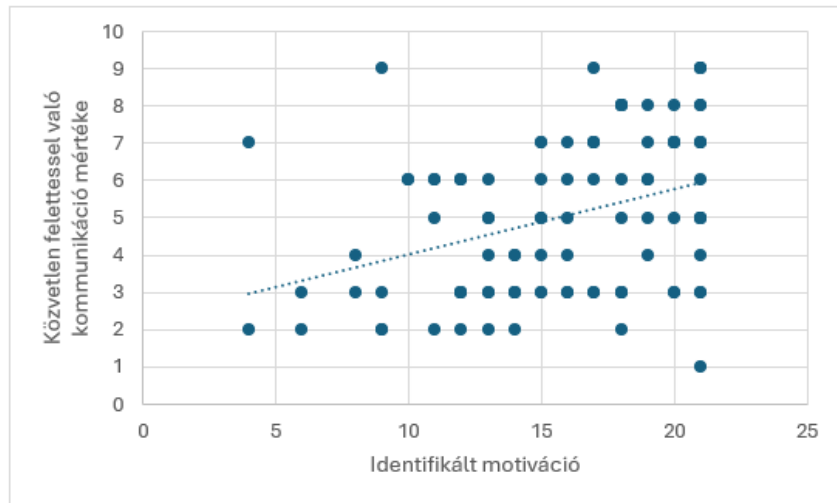


*H10: Pozitív kapcsolat van a közvetlen felettséssel való kommunikáció mértéke és az intrinzik motiváció között.*

Spearman korrelációt használva felettséssel való kommunikáció mértéke és az intrinzik motiváció között pozitív irányú, gyenge, szignifikáns összefüggés mutatható ki,  $r_s = .209$   $p = .037$  (1-tailed). Az eredményből látható, hogy minél gyakrabban kommunikál a munkavállaló a közvetlen felettesével, annál inkább jellemzi az intrinzik motiváció.

*H11: Pozitív kapcsolat van a közvetlen felettséssel való kommunikáció mértéke és az identifikált motiváció között.*

Spearman korrelációt használva felettséssel való kommunikáció mértéke és az identifikált motiváció között pozitív irányú, gyenge, szignifikáns összefüggés található,  $r_s = .382$   $p < .001$  (1-tailed). Minél gyakrabban kommunikál a munkavállaló a közvetlen felettesével, annál inkább jellemzi az identifikált motiváció.

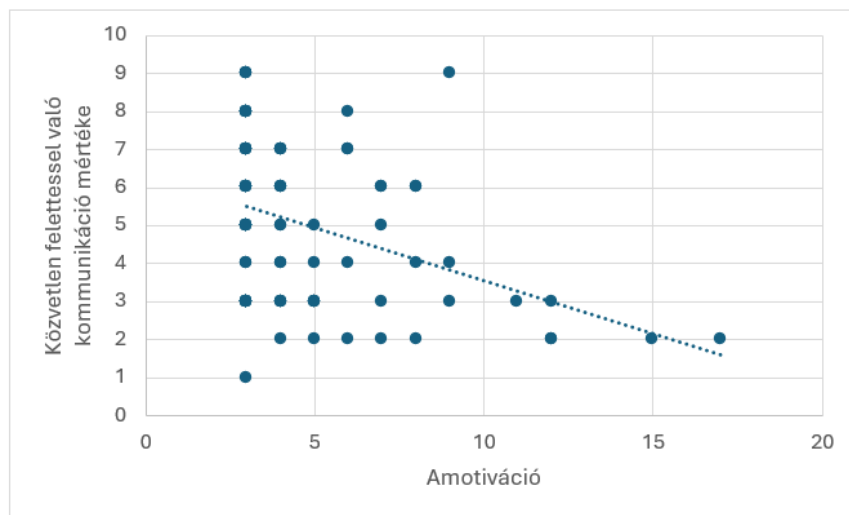


10. ábra: A közvetlen felettséssel való kommunikáció mértéke és az identifikált motiváció közötti korreláció

*H12: Negatív kapcsolat van a közvetlen felettséssel való kommunikáció mértéke és az amotiváció motiváció között.*

Spearman korrelációt használva felettséssel való kommunikáció mértéke és az amotiváció között negatív irányú, közepes, szignifikáns összefüggés található,  $r_s = -.366$   $p < .001$  (1-tailed). Elmondható, hogy minél gyakrabban kommunikál a munkavállaló a közvetlen felettesével, annál kevésbé jellemzi az amotiváció.

11. ábra: A közvetlen felettséssel való kommunikáció mértéke és az amotiváció közötti korreláció



## 7. Megvitatás

A kutatás a távmunka tükrében vizsgálja az észlelt szervezeti támogatás, a motiváció és a közvetlen felettséssel való kommunikáció gyakoriságának összefüggéseit. Az eredményekből látható, hogy a mintára inkább az otthoni munkavégzés preferenciája jellemző, hatékonyságot tekintve azonban irodai és otthoni munkavégzés esetén is egyformán hatékonyak érzik magukat a munkavállalók. A H1 és H2 hipotézis vizsgálatának eredménye alapján elmondható, hogy minél több napot dolgozik a munkavállaló home office-ban egy héten, annál inkább ezt a munkavégzési formát preferálja, illetve mivel pozitív korreláció mutatható ki a helypreferencia és a hatékonyságészlelés között, elmondható, hogy a munkavállalók azt a munkavégzési helyet preferálják, ahol hatékonyabbnak érzik magukat. A munkavégzés melletti, egyéb felelősséggel járó élethelyzetek száma nem befolyásolja a munkavégzés helye iránti preferenciát, ugyanis a H3 hipotézis tesztelésekor nem találtam szignifikáns különbséget a különböző egyéb élethelyzettel jellemezhető munkavállalók között abban a tekintetben, hogy az otthoni vagy az irodai munkavégzést preferálják-e inkább.

A közvetlen felettes által észlelt kontrollt tekintve megállapítható, hogy alapvetően a mintára nem jellemző, hogy a felettesük gyakran ellenőrizné őket távmunka során, ez összefüggésbe hozható Kim és tsai (2021) meglátásával, miszerint a hagyományos viselkedésalapú kontroll (behaviour-based control) helyett az eredményalapú kontroll (result-based control) módszerét célszerű alkalmazni távmunka során. A közvetlen felettséssel való kommunikáció mértéke közepesnek mondható, és bár a mintáról összességében elmondható, hogy a közvetlen felettséssel való támogatás mértékével inkább elégedettek, mint elégedetlenek, a gyakoribb kommunikáció és egyéb anyagi juttatások iránti igényt kiemelték a válaszadók.

A Munkamotivációk Kérdőív eredményeiből arra lehet következtetni, hogy a munkavállalók motivációját főként belső tényezők befolyásolják, szemben a külső hatásokkal, ugyanis főként az introjektált motiváció, valamint az identifikált motiváció, és az intrinzik motiváció jellemző. A külső motiváció két típusa (társas-külső és az anyagi-külső) kevésbé jellemzi a mintát, a legalacsonyabb értéket viszont az amotiváció skálán érték el a kitöltők, jelentősen elmaradva a motiváció többi típusától. A belső szabályozás erőssége hozzájárulhat ahhoz is, hogy a munkavállalók távmunka során sem lesznek kevésbé motiváltak a munkavégzésre, ahol a munkatársakkal és a felettesekkel való kommunikáció, valamint az elérhetőség limitáltabb az irodai munkavégzéshez képest. Ugyanakkor érdekes, hogy a résztvevők éppen leginkább a felettesükkel való kommunikáció és a könnyű elérhetőség fontosságát hangsúlyozták leginkább az észlelt támogatással kapcsolatos kérdéskor. Ez az eredmény arra enged következtetni, hogy a gyakori kommunikáció, visszajelzések, megbeszélése, valamint a felettes elérhetősége távmunka során erősíti a felettéstől kapott támogatás észlelt mértékét. Ez a H4 hipotézis vizsgálatakor alá lett támasztva, ugyanis a felettséssel való kommunikáció mértéke és a felettéstől kapott támogatással való elégedettség mértéke között pozitív irányú, gyenge, szignifikáns összefüggést mutatható ki. Az eredmény tehát azt mutatja, hogy valóban minél gyakrabban kommunikál a munkavállaló a közvetlen felettesével, annál inkább meg van elégedve az általa kapott támogatással otthoni munkavégzés során. A közvetlen felettes részéről észlelt támogatás mértéke hozzájárulhat az észlelt szervezeti támogatás mértékének növekedéséhez. A H5 hipotézis tesztelésekor a felettéstől kapott támogatással való elégedettség mértéke és az Észlelt Szervezeti Támogatás Kérdőíven elért pontszám között pozitív irányú, közepes, szignifikáns összefüggést volt kimutatható, amely megerősíti a feltevést, miszerint minél elégedettebb a munkavállaló a

közvetlen felettesétől kapott támogatással, annál magasabb pontszámot ért el a SPOS kérdőíven. Ez az eredmény megfelel Rhoades és Eisenberger (2002) meglátásának is, mely szerint a vezetők támogatása jelentősen növeli az észlelt szervezeti támogatás szintjét, mivel a munkavállalók gyakran úgy tekintenek közvetlen felettesükre, mint a szervezet képviselőjére és ezért a vezetők pozitív vagy negatív hozzáállását a szervezet támogatási szándékának vagy annak hiányának tulajdonítják. amely viszont összefüggésben áll a motiváció belső szabályzású típusaival. A H6 hipotézis tesztelésekor az otthoni és az irodai munkavégzést preferáló csoportok Észlelt Szervezeti Támogatás Kérdőíven elért pontszáma között szignifikáns, gyenge különbséget találtam, az otthoni munkavégzést preferálók SPOS kérdőíven elért pontszáma alacsonyabb volt, mint az irodai munkavégzést preferálóké. Ez az eredmény alátámasztja a korábbiakat, hiszen otthoni munkavégzés során kevesebb kommunikációra van lehetőség, ami csökkenti a közvetlen felettéstől észlelt támogatás mértékét, amely hozzájárul a SPOS kérdőíven elért alacsonyabb pontszámhoz. Annak érdekében, hogy a Munkamotiváció Kérdőíven elért eredmények kontextusba helyeződjenek és magyarázatot kapjanak, a H7, H8 és H9 hipotézisek tesztelésekor az észlelt szervezeti támogatás mértéke és a különböző motivációs aspektusok közötti összefüggések kerültek vizsgálatra. A H7 hipotézist sikerült alátámasztani, az amotiváció alskálán elért pontszám és az Észlelt Szervezeti Támogatás Kérdőíven elért pontszám között negatív irányú, közepes, szignifikáns összefüggés volt kimutatható. Levonható a következtetés, hogy akik nagyobb mértékű szervezeti támogatást észlelnek, alacsonyabb pontszámot értek el az amotiváció skálán, míg akik kisebb mértékű támogatást észlelnek, azokra jobban jellemző az amotiváció. A H8 hipotézist szintén sikerült alátámasztani, ugyanis az identifikált motiváció és az Észlelt Szervezeti Támogatás Kérdőíven elért pontszám között pozitív irányú, közepes, szignifikáns összefüggést találtam. Minél magasabb pontszámot ért el az egyén az identifikált motiváció skálán, annál magasabb pontszámot ért el a SPOS kérdőív alapján, tehát az identifikált motiváció és az észlelt szervezeti támogatás mértéke valóban pozitív összefüggésben áll egymással. Akik nagyobb mértékű szervezeti támogatást észlelnek, azoknál hangsúlyosabb lesz az identifikált motiváció. A H9 hipotézis tesztelésekor az intrinzik motiváció és az Észlelt Szervezeti Támogatás Kérdőíven elért pontszám között pozitív irányú, közepes, szignifikáns korrelációt találtam. Elmondható, hogy minél magasabb pontszámot ért el az egyén az intrinzik motiváció skálán, annál magasabb pontszámot ért el a SPOS kérdőív alapján, tehát az intrinzik motiváció és az észlelt szervezeti támogatás mértéke valóban pozitív összefüggésben áll egymással. Akik nagyobb mértékű szervezeti támogatást észlelnek, azoknál hangsúlyosabb lesz az intrinzik motiváció. A H10, H11, H12 hipotézisek tesztelésekor a közvetlen felettséssel való kommunikáció mértéke és az identifikált motiváció között, valamint a közvetlen felettséssel való kommunikáció mértéke és az intrinzik motiváció között egyaránt pozitív irányú, gyenge, szignifikáns összefüggést találtam, míg a közvetlen felettséssel való kommunikáció mértéke és az amotiváció között negatív irányú, közepes, szignifikáns összefüggés mutatható ki.

## **8. Összegzés, korlátok, kitekintés**

A cikk a távmunka tükrében vizsgálja az észlelt szervezeti támogatás, a felettséssel való kommunikáció és a motiváció összefüggéseit. A kutatás főbb eredményei a következők: (1) Különbség van az otthoni munkavégzést preferálók és az irodai munkavégzést preferálók között az Észlelt Szervezeti Támogatás Kérdőíven (SPOS) elért pontszámuk tekintetében, az otthoni

munkavégzést preferálók SPOS kérdőíven elért pontszáma alacsonyabb volt, mint az irodai munkavégzést preferálóké. (2) A közvetlen feletttel való kommunikáció mértéke és a felettestől kapott támogatással való elégedettség mértéke pozitív összefüggésben áll egymással. (3) A közvetlen felettestől kapott támogatással való elégedettség mértéke és az Észlelt Szervezeti Támogatás Kérdőíven elért pontszám között pozitív kapcsolat van. (4) Negatív összefüggés mutatható ki az amotiváció és az Észlelt Szervezeti Támogatás Kérdőíven elért pontszám között. (5) Pozitív irányú kapcsolat van az identifikált motiváció és az Észlelt Szervezeti Támogatás Kérdőíven elért pontszám, illetve az intrinzik motiváció és az Észlelt Szervezeti Támogatás Kérdőíven elért pontszám között. (6) Pozitív irányú kapcsolat van a közvetlen feletttel való kommunikáció mértéke és az identifikált motiváció között, illetve a közvetlen feletttel való kommunikáció mértéke és az intrinzik motiváció között.

A kutatás eredményei felhívják a vezetők és a menedzserek figyelmét arra, hogy milyen fontos a beosztottaikkal történő és az ő igényeiknek megfelelő kommunikáció nem csak az alkalmazottak jóléte érdekében, hanem a vállalat sikeressége szempontjából is, mivel hatással van a munkavállalók motivációjára, ami befolyásolja a teljesítményüket is. Az Észlelt Szervezeti Támogatásnak még meglehetősen kevés hazai szakirodalma van, érdemes lenne a jövőben több kutatást végezni ezzel kapcsolatban, hiszen egy olyan tényezőről van szó, amely a vállalat sikerességére több szempontból is hatással lehet.

A kutatás korlátjai közé tartozik, hogy több változó esetében is sérült a normalitás, illetve az eredmények nem tekinthetők reprezentatívak a távmunkában dolgozó munkavállalók összességére, mivel a minta nagy hányadát IT, technológia területen dolgozó alkalmazottak alkották. A jövőben érdemes lenne több területen is vizsgálatokat végezni ebben a témában, hátha fontos különbségeket lehet megállapítani a különböző munkaterületek között. Továbbá érdemes lenne a jövőben a kutatásba bevonni az elköteleződés változóját is, mivel a szakirodalom szerint az elköteleződés típusa és szintje szintén hatással lehet a kapott eredményekre.

### Felhasznált irodalom

1. Armstrong, M., Murlis, H., (2005) Javadalmazás-menedzsment. KJK-KERSZÖV. Jogi és Üzleti Kiadó. pp. 71-86.
2. Bihary P. (szerk.) (2006): Tanulmányok a távmunkáról. Budapesti Munkaerőpiaci Intervenciók Központ, Budapest. Id.: Forgács, 2011, pp. 50.
3. Brunelle, E., & Fortin, J.-A. (2021). Distance Makes the Heart Grow Fonder: An Examination of Teleworkers' and Office Workers' Job Satisfaction Through the Lens of Self-Determination Theory. *Sage Open*, 11(1). <https://doi.org/10.1177/2158244020985516>
4. Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied psychology*, 71(3), pp. 500-507. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500>
5. Fényszárosi É., Sallay V., Matuszka B., Martos T. (2018). Munkával kapcsolatos motivációk és elégedettség-Személyorientált elemzés. *Magyar Pszichológiai Szemle*, 73(3), pp. 411-434. <https://doi.org/10.1556/0016.2018.73.3.3>
6. Forgács T. (2009). A távmunka elmélete és gyakorlati alkalmazásának lehetőségei. University of Pécs (Hungary) ProQuest Dissertations & Theses, 31473913

7. Forgács T. (2011). A távmunka elméleti vizsgálata. *Vezetéstudomány-Budapest Management Review*, 42(11), pp. 49-62. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2011.11.05>
8. Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today and tomorrow. *Journal of Management*, 16, pp. 399-432. <https://doi.org/10.1177/014920639001600208>
9. Iannuzzi, F. E., & Campolongo, F. (2023). Transformed or Transferred? How Workers Perceive Managerial Control over Home Telework. Some Insights from an Italian Case. *Relations industrielles/Industrial Relations*, 78(1). <https://doi.org/10.7202/1101313ar> CopiedAn error has occurred
10. Kardos R., Matuszka B., Martos T. (2020). Az otthoni munkavégzés kapcsolata a pszichológiai alapszükségletekkel és a munkahelyi motivációval. *Alkalmazott Pszichológia*, 20(1), pp. 83-99. <https://doi.org/10.17627/ALKPSZICH.2020.1.83>
11. Kim, T., Mullins, L. B., Yoon, T. (2021). Supervision of telework: A key to organizational performance. *The American Review of Public Administration*, 51(4), pp. 263-277. <https://doi.org/10.1177/0275074021992058>
12. Knights, D., Noble, F., Vurdubakis, T., Willmott, H. (2001). Chasing shadows: control, virtuality and the production of trust. *Organization studies*, 22(2), pp. 311-336. <https://doi.org/10.1177/0170840601222006>
13. Krishnan, J., & Mary, V. S. (2012). Perceived organisational support-an overview on its antecedents and consequences. *International Journal of Multidisciplinary Research*, 2(4), pp. 2-3.
14. KSH (2021) Felértékelődött a távmunka a Covid19 árnyékában <https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/koronavirus-tavmunka/index.html>
15. Limburg, D., Jackson, P. (2008). Performance management for teleworking: the role of workflow management systems. *The Journal of eWorking*, 2(2), pp.149-176.
16. Martos T. (2016). Motiváció, értékek és társas kapcsolatok: az öndetermináció elméletének alapjai. *Emberközpontú gazdaság: A Keresztény Társadalmi Elvek a Gazdaságban (KETEG) képzés szakkönyve*. pp. 242-255.
17. Meyer, J. P. (2014). Employee commitment, motivation, and engagement: Exploring the links. In M. Gagné (Ed.), *The Oxford handbook of work engagement, motivation, and self-determination theory* (pp. 33-49). Oxford University Press.
18. Moustafa-Leonard, K. (2007). Trust and the manager-subordinate dyad: Virtual work as a unique context. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 8(3), pp. 197-201. <https://doi.org/10.21818/001c.16732>
19. Nagel, L. (2020), "The influence of the COVID-19 pandemic on the digital transformation of work", *International Journal of Sociology and Social Policy*, Vol. 40 No. 9/10, pp. 861-875. <https://doi.org/10.1108/IJSSP-07-2020-0323>
20. O'Driscoll, M. P., & Randall, D. M. (1999). Perceived organisational support, satisfaction with rewards, and employee job involvement and organisational commitment. *Applied Psychology: An International Review*, 48(2), 197-209. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.1999.tb00058.x>
21. Olson, M. (2003): Organisational Barriers to Professional Telework, in: *Homework: Historical and Contemporary Perspectives on Paid Labor at Home*, p. 215., Id.: Forgács, 2011, pp. 50

22. Repisky M. (2020). Vállalkozók és Motiváció 3. Öndeterminációs elmélet. Vállalkozápszichológia 10. fejezet
23. Rhoades, L., Eisenberger, R. and Armeli, S. (2001), "Affective commitment the organization: the role contribution of perceived organizational support", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 86 No. 5, pp. 825-836.
24. Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: a review of the literature. *Journal of applied psychology*, 87(4), pp. 698. <https://doi.org/10.1037//0021-9010.87.4.698>
25. Ryan, R. M., Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary educational psychology*, 25(1), pp. 54-67. <https://doi.org/10.1006/ceps.1999.1020>
26. Shore, L. M., & Shore, T. H. (1995). Perceived organizational support and organizational justice. In R. S. Cropanzano & K. M. Kacmar (Eds.), *Organizational politics, justice, and support: Managing the social climate of the workplace* (pp. 149-164). Westport, CT: Quorum
27. Stréhli G. (2023). Home office munkavégzés és a vezetői attitűd kölcsönhatásai. *Pro Publico Bono-Public Administration*, 11(1), pp.64-81. <https://doi.org/10.32575/ppb.2023.1.4>