

# Vezetők online munkavégzéssel kapcsolatos tapasztalatainak interjú vizsgálat

Polonyi Tünde<sup>1\*</sup> , Bernáth Ágnes<sup>1</sup>, Véghné Madarasi Veronika<sup>2</sup>,  
Szenográdi Judit<sup>1</sup>, Csontos Flóra<sup>1</sup> és Kovács Judit<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Debreceni Egyetem Pszichológiai Intézet, Debrecen, Magyarország

<sup>2</sup> Debreceni Egyetem, Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola, Magyarország

## EREDETI KÖZLEMÉNY

Beérkezett: 2024. február 8. – Elfogadva: 2024. május 5.

Megjelent az interneten: 2024. október 11.

© 2024 A szerző(k)



*Háttér és célkitűzések:* A Covid-19-járvány megjelenése alapjaiban változtatta meg az életünket, annak korlátozó intézkedései a munkahelyekre is beszivárogtak, és hatással voltak számos munkahelyi tényezőre. Vizsgálatunk célkitűzése az volt, hogy a vezetők tapasztalatait térképezzük fel az online munkavégzéssel kapcsolatban. A home office munkával kapcsolatos pozitív és negatív vezetői tapasztalatokat a szervezet és a munka jellegével, valamint a nemmel is kapcsolatba hoztuk. *Módszer:* Vizsgálatunkban a személyes interjú módszerével 72 munkahelyi vezetőt kérdeztünk meg az online munkavégzéssel kapcsolatos előnyökről, hátrányokról. Csak olyan vezetőket interjúvoltunk meg, akik megtapasztalták a Covid-19-járvány alatt a távolságtartás szabályozása miatt elrendelt online munkavégzést. *Eredmények:* Az otthoni munkavégzés leggyakoribb előnyeiként a beszámolóikban a hatékonyság, az optimális munkaszervezés és a rugalmasság jelentek meg, a leggyakoribb hátrányokként pedig a szociális kapcsolatok hiánya, a motivációs nehézségek, a munka és magánélet határvonalának elmosódása, valamint a kommunikációs nehézségek. Vizsgálatunk tekintetbe vette és értelmezi a férfi és női vezetők, valamint a közsférában, illetve versenyszférában dolgozó vezetők tapasztalatai közötti különbségeket. A közsféra és versenyszféra különbségei jól magyarázhatók azzal, hogy a versenyszférában régebbtől fogva vannak az online munkavégzéssel kapcsolatos tapasztalatok. A férfi és női vezetők véleményei és tapasztalatai közötti különbségeket pedig jól magyarázzák a kommunikációs kompetenciákban létező nemi különbségek, a férfiak racionalitását hangsúlyozó sztereotípiák és az otthonról eljáró ágenticus férfi nemi szerepek. *Következtetések:* A vezetők tapasztalatai alapján az online munkaformának jelentős hatásai vannak mind a munkavégzésre, mind a munkavállalókra, azonban az erről való vélekedésekben meghatározóak a munka egyéb aspektusai is.

## KULCSSZAVAK

online munkavégzés, hibrid munkavégzés, vezetői feladatok, közsféra, versenyszféra, nemi különbségek

\* Levelező szerző. E-mail: tundep@unideb.hu

## BEVEZETÉS

A Covid-19-járvány megjelenése alapjaiban változtatta meg életünket, annak egészségügyi korlátozó intézkedései a munkahelyekre is vonatkoztak. A home office (otthoni) munkavégzés arányaiban kisebb mértékben volt jelen 2020-ig (2,3%, [Buzás és Faragó, 2022](#)). A vírushelyzet eszkalálódásával való nagyarányú megjelenése, és a számos vállalatnál azóta is történő alkalmazása élő dilemmát jelent: hogy vajon térjenek-e vissza, és ha igen, milyen fokban térjenek vissza a távmunkából a jelenléti munkavégzéshez. Ezért fontos kérdés annak vizsgálata, hogy a távmunka hogyan befolyásolja a szervezetek és egyének életét, többek között a munkavégzés hatékonyságát vagy a munkával kapcsolatos mentális egészséget.

A csoportteljesítmény, csoportklíma, szervezeti elégedettség, elköteleződés, vezető és beosztott viszony, szervezeti bizalom, munka-magánélet egyensúly, és sorolhatnánk még, mind olyan tényezők, melyekre hatást gyakorol a távolléti munkavégzés ([Szathmári és Kiss, 2022](#)). Azonban ezek a hatások nem feltételezhetők egységesnek. Munka- és szervezettípusonként is, a személy által betöltött feladatkörrel függően is, és egy adott feladat jellegétől függően is más és más hatások jelentkezhetnek. Jelen kutatásunkban vezetőket kérdeztünk az online munkavégzéssel kapcsolatos tapasztalataikról. Tanulmányunk az interjúk (lásd [Függelék](#)) során összegyűjtött megfigyeléseink tanulságait foglalja össze.

### Az otthoni munkavégzés szervezeti és munkavállalói perspektívából

Az otthoni munkavégzésnek megannyi nagyon könnyen belátható és a kutatások által is dokumentált pozitív velejárója van. Az egyént illetően például kevesebb kiadást kell fordítani ruházatkódásra és közlekedésre, a saját időbeosztás nagyobb autonómiaérzetet biztosít, a házimunka, gyermekgondozási feladatok rugalmasabban elvégezhetők ([Shimura, Yokoi, Ishibashi, Akatsuka és Inoue, 2021](#)). Nemcsak az egyén szintjén csapódnak le ezek a hatások, de a cégeknek sem kell annyi ember számára a munkavégzéshez szükséges infrastruktúrát biztosítani és működtetni (például fűteni, világítani, a helyiségeket takarítani, stb.). A lecsökkent költségek mellett a csökkent hiányzást, de akár a megnövekedett munkateljesítményt is dokumentálták már ([Tavares, 2017](#)).

Az árnyoldal is könnyen belátható, és a kutatások ezeket az intuíciónkat is megerősítik. Az online munkavégzés esetén előfordulhat, hogy a munkavállaló szociális izolációt él meg ([Allen, Golden és Shockley, 2015](#); [Forte, Santinha és Carvalho, 2021](#)), kevesebb informális kommunikációt folytat, beszűkülhetnek a társadalmi-szakmai kapcsolatai. A munkahelyi emberi kapcsolatok minősége a Covid-19-járvány idején is összefüggésben állt a dolgozói elégedettséggel és munkateljesítménnyel ([Toscano és Zappala, 2020](#)). A legtöbb szervezet igyekezett is a kommunikációt a pandémiás lezárás alatt fenntartani, és igyekszik azt fenntartani az otthoni munkavégzés formában dolgozókkal a pandémiás helyzettől függetlenül is ([Yang és mtsai, 2022](#)). Az izoláció mellett egyéni szinten lecsapódó nehézség még, hogy a flexibilis időbeosztásból fakadóan a határok – mind térben, mind időben – összerosódnak ([Manokha, 2020](#)). Az otthon dolgozó emberek hajlamosabbak jóval többet dolgozni a hivatalos munkaidejüknel ([Bouziri, Smith, Descatha, Dab és Jean, 2020](#)), és ez nincs jó hatással a családi életükre ([Mészáros, Abari, Polonyi, Løvseth és Ádám, 2020](#); [Pluut és Wonders, 2020](#)).

A szervezetek az egymástól elszigetelten dolgozó személyzetük kohéziójának fellazulásától tarthatnak, ami nehezítheti az együttműködést, nem tesz jót a csoportnormáknak, és a tagoknak



a szervezethez való kötődését is nehezítheti. A munkacsoport kohéziójának és a munkacsoport teljesítményének a kapcsolatát számos kutatás megerősítette (például Chang és Bordia, 2001; Montes, Moreno és Morales, 2005). Ráadásul a teljes mértékben csak otthonról dolgozó munkavégző is tud a város másik felén székelő cégének dolgozni, mint más városba, más országba. Ha az emberi kapcsolatok és a szervezethez való kötődés semmiféle visszatartó erővel nem bír, könnyen előfordulhat, hogy kizárólag csak az alapján választ a munkavállaló az otthonról végezhető, egyébként szinte ekvivalens munkák között, hogy melyik munkahelyen fizetnek a munkájáért többet. Ez pedig komoly fluktuációs kockázatot jelent a szervezetnek, mivel a szervezeten kívüli munkaerőpiaci feltételek erősebb hatással vannak a fluktuációs szándékra, mint a munkahelyi elégedettség (Mushtaq, Amjad, Bilal és Saeed, 2014; Ramlawati, Trisnawati, Yasin és Kurniawaty, 2021).

Az otthoni munkavégzés működőképességének az egyik nyilvánvaló kulcsa, ahogyan azt már fentebb is hangsúlyoztuk, a jól működtetett online kommunikáció. A szakirodalom által is feltett egyik legfontosabb kérdés, hogy az online interakciók mennyire tudják helyettesíteni a személyes interakciókat, azok funkcióit milyen módon lehet online formában megtartani (Bolander és Locher, 2020; Király és mtsai, 2020).

### Az online interakciók a jelenléti interakciókkal való összevetésben

Az online munkavégzés, a virtuális csoportok olyan újszerű szervezeti formák, melyek a rugalmasságnak egy soha nem volt szintjét képviselik, és forradalmasítják a munkahelyeket (Powell, Piccoli és Ives, 2004). A cégeknél sok tárgyalást elektronikusan folytatnak, nyilvánvalóan azzal a céllal, hogy csökkentsék a tranzakciós költségeket. Továbbá a jó szakemberek „találkozásának” immáron nem akadály a térbeli távolság (Ale Ebrahim, Ahmed és Taha, 2009). A videókonferenciás kommunikáció óriási mértékben terjedt a világjárvány idején, még azokban a szervezetekben is, ahol ezzel a lehetőséggel addig szinte egyáltalán nem éltek. Tehát ami addig szokatlan volt, mára része lett a mindennapi élet normál menetének (Carte, Wang, Yetgin és Kim, 2021). Ugyanakkor a nem jelenlétben végzett munka kommunikációs nehézségeket okozhat (Marlow, Lacerenza és Salas, 2017), és a hirtelen bevezetett, kényszerű otthoni munkavégzés és távoktatás ismeretlen kihívásokat hozott mind a munkavégzésben, mind a tanulásban (Hofer, Nistor és Scheibenzuber, 2021; Schmid és Schoop, 2022).

A technikai kihívásokon és a procedurális különbségeken túl magával az online interakciók minőségével, tartalmával és eredményességével kapcsolatban nehéz sommás állításokat megfogalmazni. Az összefüggések nagyban különbözhetnek annak függvényében, hogy milyen jellegű tárgyban folyik az online kommunikáció. Lehet szó például eligazításról, tájékoztatásról, előadásról. Ezek a feladatok személyes helyzetben sem kívánnak túl sok interakciót, és ami hozzájuk tartozik, azok pedig online is kivitelezhetők. Ugyanígy egy kétszemélyes karrierbeszélgetés vagy egy konzultáció is zökkenőmentesen lefolytatható online. Más a helyzet a csoportos interakciókkal, csoportos feladatvégzéssel: a nonverbális csatornák teljes hozzáférhetőségének a hiányában már azt is nehezen lehet szabályozni, hogy ki mikor szólaljon meg.

A 90-es évek elején élt egy olyan meggyőződés az online kommunikációval kapcsolatban, hogy az szükségszerűen limitált (Chester és Gwynne, 1998), de többek között Walther (1992) munkásságának köszönhetően ismertté vált, hogy megfelelő időt hagyva rá, akár még közvetlenségében, személyességében is elérheti az offline kommunikáció színvonalát. Stílusát tekintve, kiindulva abból, hogy az internetes felületek (többségében anonim) interakciói sokszor milyen



durvák (lásd pl. Anderson, Yeo, Brossard, D., Scheufele és Xenos, 2018; Coe, Kenski és Rains, 2014), gondolhatnánk azt az online munkahelyi kommunikációról, hogy agresszívabb. Bár kezdeti kutatások ezt nem igazolták (lásd pl. Postmes és Spears, 1998), mai tudásunk alapján a durvább online munkahelyi kommunikáció valóban nem ritka (Privitera és Campbell, 2009; Zivnuska, Carlson, Carlson, Harris, Harris és Valle, 2020).

Ha mégis általános megállapítást szeretnénk tenni, az talán nem kockázatos megállapítás, hogy online kommunikálni mind a közösség, mind az egyének szempontjából, mind társas értelemben, mind a közösen elvégzendő feladatok tekintetében sokkal jobb, mint egyáltalán nem kommunikálni. Az online kommunikáció azonban jellemzően nem haladja meg, ha egyáltalán eléri azt a kommunikációs minőséget, amit személyes kommunikációban el lehet érni (Kovács, 2021; Swift, 2020).

Az online csoportteljesítményt részletesebben vizsgálva ellentmondások az eredmények, ami arra enged következtetni, hogy az online csoporthatékonyság nem független magától a feladattól, és a szóban forgó munkaszervezettől (lásd pl. Palacios-Marqués, Gallego-Nicholls és Guijarro-García, 2021).

A részletező összefüggések azonban még témaszegmenseknél is összetettek: például az online csoportos érdekegyeztető tárgyalásokkal kapcsolatban vannak tanulmányok, melyek szerint az online teljesítmény elmarad a jelenlétitől (Stuhlmacher és Citera, 2005). Vannak olyanok, melyek szerint meghaladja azt (Ivanovski és Gruevski, 2014), és olyanok is vannak, melyek szerint az online és az offline csoportok eredményessége nem különbözik (Ang, Bobrowicz, Siriraya, Trickey és Winspear, 2013; Wang és Doong 2014; Yang, 2012). A különbségeket az érdekkonfliktusban álló partnerek személyes ellentétei alapján rendszerezhetjük: jó kapcsolatnál ront az online tárgyalás a megoldási színvonalon, viszont az elmérgesedett, rossz kapcsolatokat az online mederbe terelés legalább nem hagyja tovább romlani.

## Az online dolgozó munkacsoportok vezetőit érintő kihívások

Egy klasszikus meghatározás szerint (Steiner, 1972) a mindenkori vezetők feladata a vezetésükre bízott csoportokból a képességeikhez képest mért legjobb teljesítményt kihozni, minimalizálni a motivációs és koordinációs veszteségeket. A modern vezetéselméletek legújabb irányvonala, a „követésalapú” vezetést hangsúlyozza: a vezetőt az teszi vezetővé, hogy vannak, akik hallgatnak rá, illetve a helyzet követelményeihez állandóan alkalmazkodó vezetést helyez el előtérbe (Hunt és Fedynich, 2019). A pandémia legszigorúbb időszakában, illetve az otthoni munkavégzésben azóta is éppen ezt a feladatot kellett jól megoldania a vezetőknek: a megváltozott helyzethez alkalmazkodniuk kellett, és elérni, hogy olyan eszközöket alkalmazzanak, melyekkel a beosztottak valóban követik őket.

A vezetésstudománnyal foglalkozó szakemberek a világjárvány kitérése után, reflektálva a lezárásokra is, számba vették, hogy a megváltozott helyzet milyen válaszokat vár a vezetőktől. Stoller (2020) például a proaktivitás, a gyors reagálás, az aktív kommunikáció fontosságát hangsúlyozta, annak a jelentőségét, hogy világosan kommunikálja a vezető a krízishelyzet kezelésére kialakított cselekvési tervét, és nem utolsósorban azt, hogy legyen optimista, de ne rugaszkodjon el azért nagyon a valóságtól.

McGuinness (2020) négy vezetői kompetenciát emelt ki: a beosztottjaik egyéni látásmódjai felismerésének a képességét, jó előrelátási képességet, emberközpontúságot és a jó döntéshozatali képességeket. Az emberközpontúságnak Koehn (2020) lajstromán is kitüntetett helye van a



személyes fejlesztésben mutatott erősségek mellett, ami az egyéni célok meghatározását és a célélérés monitorozását illeti, a dolgozó feladatteljesítés közben elkövetett hibáiból való tanulás menedzselésével. Schwantes (2020) szerint pedig a vezetőknek rugalmasságot kell biztosítaniuk, az online megbeszéléseken számba kell venniük az emberek érzéseit, ápolni kell a kapcsolatot a személyekkel, meg kell tartaniuk a munkavállalók elkötelezettségét, és fontos, hogy a szervezeti döntések kapcsán figyeljenek mások véleményére is.

A vezetői kihívások pandémia ideje alatt való megélésével, a vezetők működésével számos empirikus tanulmány foglalkozott. Stefan és Nazarov (2020) romániai vezetők körében vizsgálták. Nagyon fontosnak találták a pandémiás helyzethez, a feladathoz és a beosztottakhoz illő vezetési stílus megválasztását. Kiemelték annak fontosságát, hogy a vezető tanítson, inspiráljon, mutasson példát, állítson kihívást jelentő feladatokat a beosztottjai elé, fejlesszen, hangsúlyozza a professzionális munka fontosságát, és fejezze ki meggyőződését azzal kapcsolatban, hogy a beosztottainak mindez sikerül. Vizsgálatuk a férfi vezetőket a kihívás teljesítésében eredményesebbnek találta, de a férfiak előnye inkább csak az információs technológia területén való nagyobb jártasságukból adódott.

Mustajab és munkatársai (2020) ezzel szemben Indonéziában végzett vizsgálatukban, amelybe főleg az oktatás területéről vontak be vezetőket, s melyben az elektronikus vezetést hatékonyak és megtanulhatónak, többek közt másoktól megtanulhatónak mutatják be, éppen a női vezetőket találták sikeresebbnek, és éppen információs technológiai, valamint a közösségi médiában való jártasságuknak köszönhetően.

A nemek közötti különbségek vizsgálata nem alaptalan, ugyanis habár számos kutatás azt találta, hogy a hatékonyság tekintetében nincs különbség (Andersen és Hansson, 2011; Paustian-Underdahl és mtsai, 2014), a vezetés más aspektusaira kihatással lehetnek a nemhez kapcsolódó dinamikák (pl. sztereotípiák, interakciók minősége, szerepelvárások, hatalmi és státuszkülönbségek) (Ayman és Korabik, 2010). Továbbá a munka-magánélet megítélése esetében is felfedezhető a nemek közötti különbség, ugyanis a nők jelentősebb kihívásként élik meg, mint a férfiak (Karkoulian és mtsai, 2016).

A nők jelentős kihívásokról számolnak be a munka és a családi élet összeegyeztetése során, aminek egyik oka lehet a mai napig fennálló nemi szerepeket érintő előítéletek (Rehman és Roomi, 2012). Karkoulian és Halawi (2007) tanulmánya azt mutatja, hogy a női vezetők túlterhelt gyermekgondozási és háztartási kötelezettségei befolyásolják karrierjük eredményeit. A női alkalmazottak általában pozitívabb munkahelyi attitűdöt mutatnak, mint férfi kollégáik (Selvarajan, Slattery és Stringer, 2015).

Magyarországon Keczer Gabriella és Tóth Nikolett (2022) készített 11 olyan magyar vezetővel interjút, akik otthoni munkavégzésben álltak helyt a pandémiás lezártság idején (felsőoktatási intézmény, nonprofit szervezet, cégcsoport, multinacionális vállalat, családi vállalkozás vezetői, akik eltérő szervezeti szinteken töltenek be vezetői szerepet). Összegző megállapításaikban nem tettek különbséget a különböző szektorokban, különböző munkakörökben megélt tapasztalatok között. Interjúalányaik a legfontosabb kihívásnak a változáshoz való alkalmazkodást élték meg: nem volt idejük felkészülni az online munkavégzésre, eszközhiany, technológiai nehézségekkel szembesültek mind a saját oldalukon, mind a beosztottjaik oldalán. Stratégiaalkotási, tervezési nehézségeik a kiszámíthatatlanságból és a kollégák nehezen összeegyeztethető egyéni időbeosztásából eredtek. A beosztottak szocioemocionális nehézségei és idővel a motivátlanságuk is nehezítette a munkavégzést. Úgy élték meg, online nehezebb volt



kontrollálni, hogy mi történik, több volt a szabálytalanság, és többen sodródtak társas értelemben perifériára.

A verseny- és közsférát számos kutatás összehasonlította már különböző szempontok mentén, például kompetenciák (Szakács, 2015), kommunikáció gyakorlása (Antal, 2018), teljesítményértékelés (Boda, 2015), észlelt szervezeti kultúra (Kozák és Dajnoki, 2021). Viszont olyan tanulmányal, amely az online munkavégzés kérdését járja körül vezetői szemszögből, nem találkoztunk.

Saját kutatásunk újszerűsége, hogy az online munkával kapcsolatos pozitív és negatív vezetői tapasztalatokat a szervezet és a munka jellegével, valamint a nemmel is kapcsolatba hozzuk. A Covid-járvány alatti távolságtartási szabályozás sok olyan tevékenységet is az otthonokba szorított ugyanis, melyeket korábban csak személyes offline interaktív formában tudtunk elképzelni (például a közsféra oktatási tevékenységét), de olyanokat is, melyeket azelőtt is a számítógép előtt végeztek a vállalatoknál, javarészt ki-ki önállóan, saját hatáskörben (például a könyvelést). Vagyis az átállás nem ugyanakkora kihívást jelentett az egyes szektorokban, munkakörökben (Muasa és Abdelgaffar, 2021). A versenyszférában és a közsférában történt átállást, annak nehézségeit korábban Ionescu, Tóth és Keresztes (2022) vetették össze magyar kontextusban, s hat vezetővel folytatott interjú alapján megállapították, hogy az átállás a versenyszférában sokkal könnyebb volt. Saját kutatásunk olyan minta összeállítására törekedett, mely statisztikai módszerekkel is lehetőséget kínál összehasonlításra. Továbbá a nemi különbségeket is fókuszban tartottuk, tekintettel arra, hogy Magyarországon a családszervezéssel kapcsolatos feladatok máig inkább a nők feladatának számítanak (pl. Dallos és Kovács, 2021).

## MÓDSZER

Összesen 72 strukturált interjút vettünk fel különböző szinteken dolgozó vezetőkkel (átlagéletkor: 43,9 év, 25 férfi és 47 nő). A megkérdezettek a tanulmány szerzőinek ismerősi köréből lettek megkeresve, és egyeztek bele a vizsgálatba. Közsférában dolgozott közülük 29 fő (20 nő, 9 férfi), a versenyszférában pedig 43 fő (27 nő, 16 férfi). A vezetésben átlagosan 9,24 évet töltöttek el (1 évtől 31 évig). A beosztottak száma átlagosan 39 fő (2 főtől 614 főig).

Az 1. táblázat az alminták jellegzetességeiről nyújt információkat. A nők és férfiak aránya a közsférában és a versenyszférában nem különbözött ( $\chi^2 = 0,01$ ;  $p = 0,98$ ). A négy alcsoport csak az életkor tekintetében különbözött ( $H = 17,93$ ;  $p < 0,001$ ), a versenyszférában dolgozó női vezetők fiatalabbak voltak bármelyik másik csoportnál ( $Z_s < -2,11$ ;  $p_s < 0,04$ ). A beosztottak számában és a vezetői tapasztalat hosszában nem volt különbség a csoportok között.

A kutatás 2022 júliusától 2023 júniusáig tartott.

A kutatócsoportunk különböző tagjai vették fel az interjúkat. Összesen 45 kérdést tettünk fel a vezetőknek. A vizsgálati személyeket egy rövid bemutatkozás után kérdeztük az online munkavégzéssel kapcsolatos tapasztalataikról, az otthoni munkavégzés előnyeiről, hátrányairól. Ezenfelül még a következő témákban nyilatkoztak: a csoport jellege, a vezető-csoport kapcsolata, a Covid-járvány előtti munkavégzés, a Covid-járvány utáni munkavégzés, a jelenlegi munkavégzés, stressz és megküzdés, konkrét helyzetek megoldása a Covid-járvány alatt, innovatív vezetés. Jelen tanulmányban nem az összes témára adott összes választ használjuk fel, csak az online munkavégzéssel kapcsolatos pozitív és negatív tapasztalatokat érintő válaszokat.



**1. táblázat.** Áttekintés az alminták (közsférában dolgozó nő, illetve férfi, valamint a versenyszférában dolgozó nő, illetve férfi) jellemzőiről: az életkor, a beosztottak száma és a vezetői tapasztalat átlaga és szórása (zárójelben), valamint a különbség azonosítására irányuló Kruskal–Wallis-próba eredményei (H és p)

	Közsféra Nő	Közsféra Férfi	Versenyszféra Nő	Versenyszféra Férfi	Különbség a csoportok között
<i>n</i>	14	10	27	19	
Életkor	44,00 (9,54)	51,89 (7,39)	38,36 (7,00)	46,87 (9,29)	H = 17,93 $p < 0,001$
Beosztottak száma	41,71 (62,46)	103,89 (195,24)	17,81 (25,57)	37,68 (38,10)	H = 5,87 $p = 0,12$
Vezetői tapasztalat (év)	10,79 (8,44)	9,25 (6,43)	7,63 (6,49)	10,32 (8,26)	H = 2,44 $p = 0,49$

Az Egyesített Pszichológiai Kutatásértékelési Bizottság (EPKEB) 2022-72-es számon engedélyezte a kutatásunkat.

## EREDMÉNYEK

A közsférában dolgozó vezetők 86%-a (a 29-ből 25 személy) az interjú készítése idején teljes egészében személyes munkavégzési rend szerint dolgozott, a versenyszférában dolgozó megkérdezett vezetőknek viszont csak 18,6%-a dolgozott személyes jelenléti munkarendben (43-ből 8 személy), a többiek hibrid (33 személy) munkarendben vagy teljes mértékben online (2 személy) dolgoztak. A megkérdezett vezetők 80,5%-a (58 személy) preferenciáinak megfelelt az a munkarend, amelyben az interjúkészítés ideje alatt dolgozott. A 37 hibrid munkarendben dolgozó vezetőből négy személy szeretett volna több személyes interakciót, egy személy pedig kevesebbet. A 33 személyes munkarendben dolgozó vezetőből három személy kevesebb interakciót preferált volna, és a két teljes mértékben online dolgozó vezetőből az egyik hibridben szeretett volna dolgozni. Az otthoni munkavégzésről összesen 455 érv került megfogalmazásra a vezetők részéről: 36% mellette, 64% ellene szólt. Érvnek egy olyan megfogalmazás számított, melyből világosan kiderült, hogy mi miatt nevezte az online munkavégzést valaki előnyösnek vagy hátrányosnak. Érvvé egy megnyilvánulást a világosan lejelölhető motívum tesz, a megnyilvánulás hosszától függetlenül. Érv lehet egyetlen szóba, de egy hosszabb szövegbe is foglalva. Az érvek kategória-rendszerének felállításakor nem egy máshol alkalmazott rendszerhez igazodtunk, de voltak előzetes támpontjaink a szakirodalom alapján. Így például számítottunk arra, hogy a költségtakarékosságot vagy a kapcsolat hiányát emlegetni fogják a válaszadók. De nyitottak voltunk új motívumok azonosítására is. Így kerültek be a kategória-rendszerbe például olyan válaszok, mint a „kiadványok születtek”, vagyis hogy a korábban írásban nem rögzített szervezeti működéseket írásos protokollokban rögzítették, és osztották meg a dolgozókkal. Vagy a hátrányokat illetően az olyan válaszok, mint a „vontatott és statikus meetingek”, mely azzal kapcsolatos tapasztalat, hogy online kevésbé lehet érezni a csoportdinamikát, nem lehet tudni, mikor ki következik, kinek van mondanivalója.



A 2. táblázat teljes áttekintést nyújt az egyes előnyök és hátrányok említéseinek előfordulásáról, személyenkénti elszámolásban. Ez azt jelenti, hogy az egyes válaszadókra vonatkoztatva azt vettük számba, hogy megjelent-e válaszaikban az adott kategóriába foglalt motívum, vagy sem, attól függetlenül, hogy azt hányszor emlegette. A táblázat továbbá bemutatja, hogy az egyes szempontok megjelenésében milyen nemi különbségek voltak megfigyelhetők, és milyen ágazatspecifikus különbségek fordultak elő, ami a közzsféra és a versenyszféra különbségeit illeti.

Az összehasonlításokat a csoportok között khi-négyzet-próbával végeztük, vagyis megvizsgáltuk, hogy a motívum említése függ-e a nem, illetve szféra szerinti csoport-hovatartozástól, illetve amennyiben nem teljesült a khi-négyzet-próba feltétele, vagyis a  $2 \times 2$ -es kontingenciátáblázat (nő/férfi  $\times$  említ/nem említ, illetve közzsféra/versenyszféra  $\times$  említ/nem említ) minden egyes cellájában nem volt minimum öt megfigyelés, akkor a Fisher-féle egzakt próbát alkalmaztuk.

Az online munkavégzés leggyakrabban emlegetett előnye a rugalmasság volt. Az előnyök között számos más praktikus érv is megjelent, a gyorsaság, hatékonyság, kötetlenség, ami a tartózkodási helyet illeti. Többen a társas deficitet is tudták pozitívan keretezni, vagyis arról beszéltek, hogy az egymástól való elszakíttottság még hangsúlyosabbá tette az összetartozás érzését.

A válaszadók mintegy hatoda említést tett arról, hogy a távolságtartás innovációra készítetett, egytizedük pedig arról is beszélt, hogy a személyes elérhetőség hiánya azt eredményezte, hogy az ügymeneteket, protokollokat olyan hasznos kiadványokban rögzítették, melyek a távolságtartás nélkül nem jöttek volna létre. A 2. táblázatból szembeötlő módon kitűnik, hogy az előnyök tekintetében a női és férfi vezetők, legyenek vezetők akár a közzsférában, akár a versenyszférában, nagyon hasonlóan gondolkodtak. A férfiak és nők közötti csekély számú különbség kimerült abban, hogy a férfiak arányaiban gyakrabban említették a hatékonyságot és a biztonságot, mint a nők. A közzsférában dolgozó vezetők pedig arányaiban több említést tettek arról, hogy a távolságtartás, a home office munkarend innovációra készítette őket.

Egy egyetemi vezető így fogalmazott az otthoni munkavégzés pozitívumáról: „A munkahelyi felesleges jelenlétek gyakorisága csökken, kevesebb a társasági élet. Kiterjeszti a kommunikáció körét (vagyis: hozzáférhetőbbnek tűnnek távolabbi kollégák is, és valóban többet kommunikálunk velük).” Ugyanezen vezető szerint a negatívum a következő volt: „Könnyebben kitértek a felelősségvállalás és számonkérés, beszámoló alól. A kommunikáció színvonala alacsonyabb, nem minden megy át, amit el akarunk mondani, mélysége sekélyesebb lesz... Diákoknál elég későn jöttem rá, hogy úgy vesznek részt megbeszéléseken, hogy nem vesznek részt.”

E vezető véleményének negatív oldala bemutatásával áttérünk az otthoni munkavégzés vezetői véleményekből megragadható hátrányainak a tárgyalására.

Vizsgálatunk szerint az otthoni munkavégzésnek a leggyakoribb hátránya a jó munkahelyi légkör, a kollégák társaságának a hiánya. Ezt a vizsgálati személyek 76,3%-a említette, és ez a vélemény egységesen jellemző volt mind a nőkre, mind a férfiakra, a közzsféra és a versenyszféra vezetőire is. Jól kifejezi ezt a véleményt az, ahogy egy civil szervezet vezetője fogalmazott az online munkavégzés hátrányairól: „Nem, nem vagyok a home office híve. Tehát én úgy gondolom, hogy bizonyos munka tekintetekben, például az informatika világában, hogy ez egy [...] jó módszer, az emberek szeretik, hogy otthon vannak, én meg nem szeretem. Én társas





2. táblázat. Előnyök és hátrányok az online munkavégzésben, a nem és az ágazat függvényében

Tartalom	n	%	Nem		Különbség	Verseny-		Különbség
			Nők n = 46	Férfiak n = 24		Közszféra n = 29	szféra n = 43	
<b>Előnyök</b>								
Rugalmas munkavégzés és munkabeosztás	30	41,7%	47,8%	33,3%	$\chi^2 = 1,35$ $p = 0,24$	34,5%	46,5%	$\chi^2 = 1,03$ $p = 0,31$
Munkába járásra nem megy az idő	27	37,5%	34,8%	45,8%	$\chi^2 = 0,81$ $p = 0,37$	27,6%	44,2%	$\chi^2 = 2,04$ $p = 0,15$
Gyors és hatékony	19	26,4%	19,6%	41,6%	$\chi^2 = 3,90$ $p < 0,05^*$	24,1	27,9%	$\chi^2 = 0,13$ $p = 0,72$
Optimális munkaszervezés	16	22,5%	21,7%	25%	$\chi^2 = 0,09$ $p = 0,76$	17,2%	25,6%	$\chi^2 = 0,70$ $p = 0,40$
Kiderült, milyen fontos az összetartás	15	20,8%	15,2%	33,3%	$\chi^2 = 3,07$ $p = 0,08$	17,2%	23,3%	$\chi^2 = 0,38$ $p = 0,54$
A tevékenység bárhol elvégezhető	13	18,1%	13,0%	29,2%	$\chi^2 = 2,71$ $p = 0,10$	20,7%	16,3%	$\chi^2 = 0,23$ $p = 0,63$
Nem terelik el a figyelmet a kollégák	11	15,3%	17,4%	12,5%	Fisher-egzakt $p = 0,74$	6,9%	20,9%	Fisher-egzakt $p = 0,18$
Innovációra készítetett	11	15,3%	10,9%	25,0%	$\chi^2 = 2,38$ $p = 0,12$	27,6%	7%	Fisher-egzakt $p = 0,02$
Fertőzés ellen biztonságos	8	11,1%	4,3%	20,8%	Fisher-egzakt $p = 0,04^*$	13,8%	9,3%	Fisher-egzakt $p = 0,71$
Kiadványok születtek	7	9,7%	8,7%	12,5%	Fisher-egzakt $p = 0,68$	17,2%	4,7%	Fisher-egzakt $p = 0,11$
Partnereknek időt spórol	4	5,6%	2,2%	12,5%	Fisher-egzakt $p = 0,11$	6,9%	4,7%	Fisher-egzakt $p = 1,00$
A meetingeken lehet háttérchatelni	1	1,4%	0,0%	2,2%	Fisher-egzakt $p = 1,00$	3,4%	0,0%	Fisher-egzakt $p = 0,40$
Régóta halogatott dolgokat el lehetett végezni	1	1,4%	2,2%	0,0%	Fisher-egzakt $p = 1,00$	3,4%	0,0%	Fisher-egzakt $p = 0,40$
<b>Hátrányok</b>								
Hiányzik a társaság, a jó légkör	55	76,4%	76,1%	79%	$\chi^2 = 0,08$ $p = 0,77$	75,9%	76,7%	$\chi^2 = 0,01$ $p = 0,93$
Visszaveti a motivációt	34	47,2%	47,8%	50,0%	$\chi^2 = 0,03$ $p = 0,86$	48,3%	46,5%	$\chi^2 = 0,02$ $p = 0,89$
A munka és magánélet egyensúlya felborul	30	41,7%	34,8%	58,3%	$\chi^2 = 3,57$ $p = 0,06$	41,4%	41,9%	$\chi^2 = 0,01$ $p = 0,97$
Testi-lelki leépülés	25	34,7%	28,3%	50%	$\chi^2 = 3,25$ $p = 0,07$	20,7%	44,2%	$\chi^2 = 4,22$ $p = 0,04^*$
Szegényes metakommunikáció	24	33,3%	23,9%	54,2%	$\chi^2 = 6,41$ $p = 0,01^{**}$	34,5%	32,6%	$\chi^2 = 0,03$ $p = 0,86$
Megnyúlik a döntési idő	23	31,9%	32,6%	33,3%	$\chi^2 = 0,01$ $p = 0,95$	27,6%	34,9%	$\chi^2 = 0,42$ $p = 0,51$

(continued)



2. táblázat. Continued

Tartalom	<i>n</i>	%	Nők <i>n</i> = 46	Férfiak <i>n</i> = 24	Különbség	Közszféra <i>n</i> = 29	Versenyszféra <i>n</i> = 43	Különbség
Ellenőrizhetetlenség	21	29,2%	21,7%	45,8%	$\chi^2 = 4,36$ $p = 0,04^*$	41,4%	20,9%	$\chi^2 = 3,51$ $p = 0,06$
Technikai nehézségek	19	26,4%	23,9%	29,2%	$\chi^2 = 0,23$ $p = 0,63$	41,4%	16,3%	$\chi^2 = 5,62$ $p = 0,02^*$
Vontatott és statikus meetingek	15	20,8%	8,7%	45,8%	Fisher-egzakt $p < 0,001^{**}$	20,7%	20,9%	$\chi^2 = 0,01$ $p = 0,98$
Megszaporodik a munkamennyiség	14	19,4%	17,4%	25,0%	$\chi^2 = 0,57$ $p = 0,45$	17,2%	20,9%	$\chi^2 = 0,15$ $p = 0,70$
Infrastruktúra-hiány	13	18,1%	10,1%	33,3%	$\chi^2 = 5,25$ $p = 0,02^*$	27,6%	11,6%	$\chi^2 = 2,98$ $p = 0,08$
Munkafegyellemmel kapcsolatos problémák	11	15,3%	10,9%	25,0%	$\chi^2 = 2,38$ $p = 0,12$	27,6%	7%	Fisher-egzakt $p = 0,02^*$
Félreértések történnek	7	9,7%	4,3%	20,8%	Fisher-egzakt $p = 0,04^*$	17,2%	4,7%	Fisher-egzakt $p = 0,11$
Időeltolódás	1	1,4%	0%	4,2%	Fisher-egzakt $p = 0,34$	3,4%	0,0%	Fisher-egzakt $p = 0,40$

Megjegyzés: a szignifikáns eredményeket \* ( $p < 0,05$ ), illetve \*\* ( $p < 0,01$ ) jelzésekkel emeltük ki.

lény vagyok, szeretem az embereket, bejönni, meginni a kávé, még hogyha ez azzal jár, hogy szépen fel kell öltözni, el kell jönni időben otthonról, tehát időben több, de én úgy gondolom, hogy nem szeretném az életteremet beszűkíteni, és szeretném tartani azt, hogy az otthon otthon, a munkahely munkahely.”

A második leggyakoribb tartalom is hasonlóan egységesen volt jelen, a válaszadók csaknem felénél (47,2%-ánál), nevezetesen az, hogy az otthoni munkavégzés visszaveti a motivációt. E megcsappant motiváció fölötti aggodalom további tartalmakban is megjelent: A válaszadók csaknem egyharmada (29,2%) beszélt az ellenőrizhetetlenségről, a férfiak, illetve a közszféra vezetői relatíve nagyobb arányban. Az ellenőrizhetetlenség feletti aggodalmat jól kifejezi az egyik ügyvezető igazgató és cégtulajdonos véleménye: „Vannak, akik nagyon hatékonyak az online munkában. Alapvetően az a bajom ezzel, hogy nem látom az embereket, nem tudok akár egy pillantásból információt kapni, pl. a folyosón. A nem verbális csatornák elvesztek. Sokszor be se kapcsolja egy-egy kolléga a kameráját. Az emberek nem beszélgetnek annyit egymással. Erőltetni nem akarjuk. Szétveri a céges kultúrát a full online. Nincsenek eszközei a vezetőnek arra, hogy összetartsa a csapatot.”

A közszféra vezetőinek egyharmada munkafegyellemmel kapcsolatos problémákat is emlegetett, mely tematika a versenyszférában lényegesen kevesebbszer fordult elő. Viszont a testi-lelki leépülés vonatkozását éppen a versenyszféra említette gyakrabban, valószínűleg amiatt, mert ők huzamosan, jellemzően azóta is alkalmazzák a home office munkamódot, legalább a hibrid formáját, és a tapasztalatot szólaltatták meg.

A hátrányok tekintetében számos nemi különbség is megjelent. Ezek közül több is a kommunikációs deficitnek emlegetésével kapcsolatos: a férfiak arányaiban többen beszéltek a



szegényes kommunikációról, a vontatott meetingekről, ahol nem lehet tudni, ki mikor mihez akar hozzászólni, illetve a több félreértésről. Ezek a tematikák azt sejtetik, hogy a férfiakat jobban megterhelte a videókonferenciás meetingek gyakorlatára való átállás. Továbbá arányaiban többen beszéltek a férfiak közül a testi-lelki leépülés veszélyéről és a munka-magánélet egyensúly felborulásáról.

## DISZKUSSZIÓ

Vizsgálatunkban 72 munkahelyi vezetőt kérdeztünk meg az online munkavégzéssel kapcsolatos előnyökről, hátrányokról, tapasztalatokról. Csak olyan vezetőket interjúvoltunk meg, akik megtapasztalták a Covid-19-járvány alatt a távolságtartás szabályozása által elrendelt online munkavégzést. A megkérdezett vezetők közül az interjúkészítés idején a versenyszférában, de nem a közszférában dolgozókat illetően a hibrid munkavégzés volt az alapvetően jellemző. Ez jól tükrözi az utóbbi három évben megváltozott dolgozói preferenciákat, miszerint a rugalmas munkarend és munkaidő a munkahelykeresés preferenciái között csaknem ugyanolyan fontos szempont lett, legalábbis a versenyszférában, mint a bér (Badinszky, 2022). Valóban, a versenyszférában dolgozó vezetők maguk is inkább a hibrid munkavégzést preferálták, a közszféra vezetői pedig a jelenléti munkavégzést.

Az otthoni munkavégzés leggyakoribb előnyeiként a beszámolóikban a hatékonyság, az optimális munkaszervezés és a rugalmasság jelent meg, a leggyakoribb hátrányokként pedig a szociális kapcsolatok hiánya, a motivációs nehézségek, a munka és magánélet határvonalának elmosódása, valamint a kommunikációs nehézségek. Noha nem közvetlenül a munkavégzéshez kapcsolódik, a mentális és fizikai egészségi állapot romlását a válaszadók több mint egyharmada említette. Ez a benyomása a vezetőnek egybecseng a más kutatások által is dokumentált fizikaiaktivitás-csökkenéssel, egészségromlással (Javad Koohsari, Nakaya, Shibata, Ishii és Oka, 2021; Komlósi, 2020; Ráthonyi, Bába, Szabados és Ráthonyi-Ódor, 2021).

A motivációs nehézségek nagyarányú emlegetése, azzal együtt tekintve, hogy sokan a hátrányt előnyként keretezve arról beszéltek, hogy a szétkapcsoltság tudta igazán tudatosítani az összetartozást, harmóniában áll Buzás és Faragó (2022) tapasztalataival, miszerint a munkamotiváció csökkenését ellensúlyozni tudja, ha a vezető kész a pszichológiai biztonság, a belső motiváció és az érzelmi elköteleződés erősítésére, támogatására.

Kutatásunkban kitüntetett figyelemmel kezeltük a közszféra és versenyszféra vezetőinek véleményei között megmutatkozó különbségeket, és a férfi, valamint női vezetők véleménye közötti különbségeket. A közszféra és versenyszféra közötti különbségeket mind az előnyök, mind a hátrányok tekintetében jórészt az okozhatja, hogy a közszférában az otthoni munkavégzés kényszere a pandémia idején teljesen ismeretlenül robbant be. Ezért hangzott el több aggodalom a közszféra vezetőinél az ellenőrizhetetlenség, a munkafegyelmekkel kapcsolatos problémák, a technikai nehézségek és az infrastruktúra-hiány miatt, és ezért emelhetők ki előnyként, hogy az online működésmód innovációra készítetett.

A nemi különbségeket illetően első pillantásra talán intuícióellenesnek tűnik, hogy a női vezetők a beszámolók alapján sok tekintetben könnyebben viselték a home office munkamódot: kevesebb kommunikációs nehézségről számoltak be, és kevesebb egyensúlytalanságot éltek meg a munka-család egyensúly megtartásában. Noha számos tanulmány számolt be arról, hogy a nők több szerepkonfliktust, ebből következő stresszt és testi-lelki stressztünetet tapasztaltak meg,



különösen a szigorú lezárások idején (Beckel és Fisher, 2022; Shockley, Clark, Dodd és King, 2021), nem szabad elfelejtenünk, hogy az általunk megkérdezett női vezetők életkorukból adódóan valószínűleg nem szembesültek az önállóan kisgyerekek otthon való foglalkoztatásának és tanításának kihívásával.

Kérdés marad azonban, hogy vajon a férfi vezetők miért tettek olyan sokszor említést a munka-magánélet egyensúly felborulásáról. A férfi vezetők számára azért jelenthetett erősebb kihívást az otthonokba való visszahúzódnás, mert az nem illik az univerzális ágenticus férfi nemi szerephez, melynek egyik vezető tematikája, hogy „eljár otthonról” (Hoffman és Hurst, 1990). Szintén a nemi szerepekre és sztereotípiákra rímel az előnyök vonatkozásában detektált különbség, hogy az online működés praktikus, funkcionális előnyeit arányaiban többet hangsúlyozták a férfiak. Az emberek önbeszámolóik, véleményeik megfogalmazása során szelfreflektívek, s a szelfreflexióikba a nemi sztereotípiákhoz képest való igazodás is beletartozik, mely sztereotípiák szerint a férfiak racionálisabbak, a nők emocionálisabbak (Rahmani Azad, Goedderz és Hahn, 2022).

A nemi sztereotípiák szerint a nemek a társas-kommunikatív kompetenciák tekintetében is különböznek, s az interperszonális kommunikációban való jártasságot a közgondolkodás nem a férfiak erényei közt tartja számon (Ellemers, 2018). A női vezetők valóban jobb szocioemocionális képességekkel rendelkeznek (Groves, 2005). Kutatásunkban a férfi vezetők többet panaszkodtak az online kommunikáció szegényességére, az online módon nehezen értelmezhető metakommunikatív jelekre, az értekezletek nehézségére és a félreértésekre. Ez megerősítette tehát, hogy a férfiak kevésbé sikeresek a hiányos üzenetek dekódolásában, mint a nők.

Kutatásunk limitációja, hogy az interjúkat több személy vette föl. Noha az interjúkérdések sora összehangolta ezeket a beszélgetéseket, az egyéni kérdezői stílus óhatatlanul befolyásolhatta a válaszokat. Azt is látnunk kell, hogy noha az interjú szabadabb válaszadást tesz lehetővé, mint egy kérdőív, alapvetően azért mégis csak azokra a kérdésekre kaptunk válaszokat, melyeket fölítettünk. Kutatásunk erősségének tartjuk, hogy az interjúk nagy száma lehetővé tette az ágazati és a nemi különbségek vizsgálatát.

Mivel valószínűsíthető, hogy a járványhelyzet elmúltával sem térünk már teljesen vissza az online működésmódot nem, vagy csak kevésbé alkalmazó kiinduláskori állapothoz, fontosnak tartjuk, hogy az ilyen, illetve a most bemutatott kutatáshoz hasonló kutatások tapasztalatai alapján a munka és szervezetpszichológiai gyakorlat támogassa a vezetőket a munkaszervezés optimalizálásában.

## IRODALOM

- Ale Ebrahim, N., Ahmed, S., & Taha, Z. (2009). Innovation and R&D activities in virtual team. *European Journal of Scientific Research*, 34(3), 297–307.
- Allen, T. D., Golden, T. D., & Shockley, K. M. (2015). How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings. *Psychological Science in the Public Interest*, 16(2), 40–68. <https://doi.org/10.1177/1529100615593273>.
- Andersen, J. A., & Hansson, P. H. (2011). At the end of the road? On differences between women and men in leadership behaviour. *Leadership & Organization Development Journal*, 32(5), 428–441.



- Anderson, A. A., Yeo, S. K., Brossard, D., Scheufele, D. A., & Xenos, M. A. (2018). Toxic talk: How online incivility can undermine perceptions of media. *International Journal of Public Opinion Research*, 30(1), 156–168. <https://doi.org/10.1093/ijpor/edw022>.
- Ang, C. S., Bobrowicz, A., Siriaraya, P., Trickey, J., & Winspear, K. (2013). Effects of gesture-based avatar-mediated communication on brainstorming and negotiation tasks among younger users. *Computers in Human Behavior*, 29(3), 1204–1211. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2012.10.013>.
- Antal, Zs. (2018). A közszolgálati kommunikáció eredményességére ható tényezők. A közszféra és a versenyszféra kommunikációs gyakorlatát befolyásoló különbségek. *Vezetéstudomány – Budapest Management Review*, 49(4), 68–76. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2018.04.07>.
- Ayman, R., & Korabik, K. (2010). Leadership: Why gender and culture matter. *American Psychologist*, 65(3), 157–170. <https://doi.org/10.1037/a0018806>.
- Badinsky, R. G. (2022). A munkahely-választási preferenciák és a munkavégzési szokásaink átalakulása a koronavírus hatására (Changes in workplace preferences and work habits as a result of the Coronavirus). *Gradus*, 9(1), 1–8. <https://doi.org/10.47833/2022.1.ECO.006>.
- Beckel, J. L., & Fisher, G. G. (2022). Telework and worker health and well-being: A review and recommendations for research and practice. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(7), 3879. <https://doi.org/10.3390/ijerph19073879>.
- Boda, B. (2015). A teljesítményértékelés szervezeti és egyéni dimenziói a köz- és a versenyszférában. *Hadtudomány (Online)*, 25, 91–101.
- Bolander, B., & Locher, M. A. (2020). Beyond the online offline distinction: Entry points to digital discourse. *Discourse, Context & Media*, 35, 100383. <https://doi.org/10.1016/j.dcm.2020.100383>.
- 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. <https://doi.org/10.1136/oemed-2020-106599>.
- Buzás B., & Faragó K. (2022). A járvány hatásai a munka világában. In A. V. Komlósi, & T. É. Polonyi (szerk.), *A vilá járvány pszichológiája*. Budapest: Oriold és Társai Kiadó, 107–113.
- Carte, T., Wang, N., Yetgin, E., & Kim, I. (2021). Conflict asymmetry in face-to-face and computer mediated teams. *AIS Transactions on Replication Research*, 7(1), 1. <https://aisel.aisnet.org/trr/vol7/iss1/1/>.
- Chang, A., & Bordia, P. (2001). A multidimensional approach to the group cohesion-group performance relationship. *Small Group Research*, 32(4), 379–405. <https://doi.org/10.1177/104649640103200401>.
- Chester, A., & Gwynne, G. (1998). Online teaching: Encouraging collaboration through anonymity. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 4(2), JCMC424. <https://doi.org/10.1111/j.1083-6101.1998.tb00096.x>.
- Coe, K., Kenski, K., & Rains, S. A. (2014). Online and uncivil? Patterns and determinants of incivility in newspaper website comments. *Journal of Communication*, 64(4), 658–679. <https://doi.org/10.1111/jcom.12104>.
- Dallos, A., és Kovács, J. (2021). Stereotypes in the work-family interface as an obstacle to social change? Evidence from a Hungarian vignette study. *Journal of Family Issues*, 42(1), 110–135. <https://doi.org/10.1177/0192513X20916835>.
- Ellemers, N. (2018). Gender stereotypes. *Annual Review of Psychology*, 69, 275–298.
- Forte, T., Santinha, G., & Carvalho, S. A. (2021, September). The COVID-19 pandemic strain: Teleworking and health behavior changes in the Portuguese context. *Healthcare*, 9(9), 1151. MDPI. <https://doi.org/10.3390/healthcare9091151>.
- Groves, K. S. (2005). Gender differences in social and emotional skills and charismatic leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 11(3), 30–46. <https://doi.org/10.1177/107179190501100303>.



- Hofer, S. I., Nistor, N., & Scheibenzuber, C. (2021). Online teaching and learning in higher education: Lessons learned in crisis situations. *Computers in Human Behavior*, 121, 106789. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2021.106789>.
- Hoffman, C., & Hurst, N. (1990). Gender stereotypes: Perception or rationalization? *Journal of Personality and Social Psychology*, 58(2), 197. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0022-3514.58.2.197>.
- Hunt, T., & Fedynich, L. (2019). Leadership: Past, present, and future: An evolution of an idea. *Journal of Arts and Humanities*, 8(2), 22–26.
- Ionescu, A., Tóth, D. A., & Keresztes, G. (2022). A home office és a távmunka megítélésének vizsgálata a munkáltatói és munkavállalói attitűdök alapján. *Gazdaság és Társadalom*, 15(3), 5–34.
- Ivanovski, I., & Gruevski, D. (2014). Usage of virtual communication tools in business communication and negotiation – a factor of increased efficiency. *TEM JOURNAL – Technology, Education, Management, Informatics*, 3(2), 167–174.
- Javad Koohsari, M., Nakaya, T., Shibata, A., Ishii, K., & Oka, K. (2021). Working from home after the COVID-19 pandemic: Do company employees sit more and move less? *Sustainability*, 13(2), 939. <https://doi.org/10.3390/su13020939>.
- Karkoulian, S., & Halawi, L. A. (2007). Women and work/life conflict in higher education institutions. *International Journal of Business Research*, 7(3).
- Karkoulian, S., Srour, J., & Sinan, T. (2016). A gender perspective on work-life balance, perceived stress, and locus of control. *Journal of Business Research*, 69(11), 4918–4923. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.04.053>.
- Keczer, G., & Tóth, N. (2022). Vezetői kihívások és válaszok a „képernyőkorszakban” – a pandémia tanulságai. *Közösségi Kapcsolódások – tanulmányok kultúráról és oktatásról*, 2(2), 73–84. <https://doi.org/10.14232/kapocs.2022.2.73-84>.
- Király, O., Potenza, M. N., Stein, D. J., King, D. L., Hodgins, D. C., Saunders, J. B., & Demetrovics, Zs. (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>.
- Koehn, N. (2020). Real leaders are forged in crisis. *Harvard Business Review*, 3, 1–6.
- Kovács, J. (2021). A közösségek társas kötelékeinek eróziója a távolságtartásban. *Alkalmazott Pszichológia*, 21(3), 99–114.
- Kozák, A., & Dajnoki, K. (2021). A szervezeti polgár magatartás és az észlelt szervezeti kultúra összefüggései a köz- és a versenyszféra munkavállalóinak körében. *Vezetéstudomány – Budapest Management Review*, 52(1), 13–26. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2021.1.02>.
- Manokha, I. (2020). Covid-19: Teleworking, surveillance and 24/7 work. Some reflexions tt he expected growth of remote work after the pandemic. *Political Anthropological Research on International Social Sciences (PARISS)*, 1(2), 273–287.
- Marlow, S. L., Lacerenza, C. N., & Salas, E. (2017). Communication in virtual teams: A conceptual framework and research agenda. *Human Resource Management Review*, 27(4), 575–589. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2016.12.005>.
- McGuinness, J. (2020). 4 COVID-19 leadership lessons. Chief Executive. <https://chiefexecutive.net/4-covid-19-leadership-lessons/>.
- Mészáros, V., Abari, K., Polonyi, T., Løvseth, L. T., & Ádám, Sz. (2020). A munka-család konfliktus interkulturális jellemzői – a rizikó- és protektív faktorok elemzése, különös tekintettel a karrierre. In T. Polonyi, K. Abari, & T. Kiss (szerk.), *Válságok megelőzése és kezelése* (pp. 143–163). Budapest: Oriold és Társai Kiadó.



- Montes, F. J. L., Moreno, A. R., & Morales, V. G. (2005). Influence of support leadership and teamwork cohesion on organizational learning, innovation and performance: An empirical examination. *Technovation*, 25(10), 1159–1172. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2004.05.002>.
- Mousa, M., & Abdelgaffar, H. A. (2021). Work from home in the public sector context post Covid-19: Challenges and barriers. In A. Farazmand (Ed.), *Global encyclopedia of public administration, public policy, and governance* (pp. 1–6). Springer Nature. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-31816-5\\_4343-1](https://doi.org/10.1007/978-3-319-31816-5_4343-1).
- Mushtaq, A., Amjad, M. S., Bilal, B., & Saeed, M. M. (2014). The moderating effect of perceived alternative job opportunities between organizational justice and job satisfaction: Evidence from developing countries. *The Journal of Business Economics and Environmental Studies*, 4(1), 5–13.
- Mustajab, D., Azies, B. A. U. W., Irawan, A., Rasyid, A., Akbar, M. A., & Hamid, M. A. (2020). Covid-19 pandemic: What are the challenges and opportunities for e-leadership? *Fiscaoconomia*, 4(2), 483–497.
- Palacios-Marqués, D., Gallego-Nicholls, J. F., & Guijarro-García, M. (2021). A recipe for success: Crowdsourcing, online social networks, and their impact on organizational performance. *Technological Forecasting and Social Change*, 165, 120566. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120566>.
- Paustian-Underdahl, S. C., Walker, L. S., & Woehr, D. J. (2014). Gender and perceptions of leadership effectiveness: A meta-analysis of contextual moderators. *Journal of Applied Psychology*, 99(6), 1129–1145. <https://doi.org/10.1037/a0036751>.
- Pluut, H., & Wonders, J. (2020). Not able to lead a healthy life when you need to 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>.
- Postmes, T., & Spears, R. (1998). Deindividuation and antinormative behavior: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 123(3), 238. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0033-2909.123.3.238>.
- Powell, A., Piccoli, G., & Ives, B. (2004). Virtual teams: A review of current literature and directions for future research. *ACM SIGMIS Database: The DATABASE for Advances in Information Systems*, 35(1), 6–36. <https://doi.org/10.1145/968464.968467>.
- Privitera, C., & Campbell, M. A. (2009). Cyberbullying: The new face of workplace bullying? *CyberPsychology & Behavior*, 12(4), 395–400.
- Rahmani Azad, Z., Goedderz, A., & Hahn, A. (2022). Self-awareness and stereotypes: Accurate prediction of implicit gender stereotyping. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 01461672221120703. <https://doi.org/10.1177/01461672221120703>.
- Ramlawati, R., Trisnawati, E., Yasin, N. A., & Kurniawaty, K. (2021). External alternatives, job stress on job satisfaction and employee turnover intention. *Management Science Letters*, 511–518. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.9.016>.
- Ráthonyi, G., Bába, É. B., Szabados, G., & Ráthonyi-Ódor, K. (2021). Covid-19 pandemic impact on employees' physical activity [A COVID-19 pandémia hatása a munkavállalók fizikai aktivitására]. *International Journal of Engineering and Management Sciences*, 6(2). <https://doi.org/10.21791/ijems.2021.2.7>.
- Rehman, S., & Roomi, M. A. (2012). Gender and work-life balance: A phenomenological study of women entrepreneurs in Pakistan. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 19(2), 209–228. <https://doi.org/10.1108/14626001211223865>.
- Schmid, A., & Schoop, M. (2022). Gamification of electronic negotiation training: Effects on motivation, behaviour and learning. *Group Decision and Negotiation*, 1–33.
- Schwantes, M. (2020). 4 signs to instantly identify a great leader during crisis. *Inc.* <https://www.inc.com/marcel-schwantes/great-leader-time-of-crisis.html>.



- Selvarajan, T. T., Slattery, J., & Stringer, D. Y. (2015). Relationship between gender and work related attitudes: A study of temporary agency employees. *Journal of Business Research*, 68(9), 1919–1927.
- 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>.
- Shockley, K. M., Clark, M. A., Dodd, H., & King, E. B. (2021). Work-family strategies during COVID-19: Examining gender dynamics among dual-earner couples with young children. *Journal of Applied Psychology*, 106(1), 15. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/apl0000857>.
- Stefan, T., & Nazarov, A. D. (2020, November). Challenges and competencies of leadership in Covid-19 pandemic. In *Research technologies of pandemic coronavirus impact (RTCOV 2020)* (pp. 518–524). Atlantis Press.
- Steiner, I. D. (1972). *Group processes and productivity*. New York: Academic Press.
- Stoller, J. K. (2020). Reflections on leadership in the time of COVID-19. *BMJ Leader*, (4), 77–79. <https://doi.org/10.1136/leader-2020-000244>.
- Stuhlmacher, A. F., & Citera, M. (2005). Hostile behavior and profit in virtual negotiation: A meta-analysis. *Journal of Business and Psychology*, 20(1), 69–93. <https://doi.org/10.1007/s10869-005-6984-y>.
- Swift, C. (2020). Being there, virtually being there, being absent: Chaplaincy in social care during the COVID-19 pandemic. *Health and Social Care Chaplaincy*, 8(2), 154–164.
- Szakács, É. (2015). Az egyéni és a szociális kompetenciák szerepe a karrierindításban (avagy a sikeres pályakezdekők titka a közszférában és a magánszektorban). *Hadtudomány (Online)*, 25, 85–91.
- Szathmári, E., & Kiss, O. E. (2022). Szervezeti bizalom, vezetői tapasztalatok a távolléti munkavégzéssel összefüggésben a magyarországi járvány első és második hulláma idején. In A. V. Komlósi, & T. É. Polonyi (Eds.), *A világvilágjárvány pszichológiája* (pp. 125–129). Budapest: Oriold & Társai Kiadó.
- Tavares, A. I. (2017). Telerwork and health effects review. *International Journal of Healthcare*, 3(2), 30–36. <https://doi.org/10.5430/ijh.v3n2p30>.
- Toscano, F., & Zappalà, S. (2020). Social isolation and stress as predictors of productivity perception and remote work satisfaction during the COVID-19 pandemic: The role of concern about the virus in a moderated double mediation. *Sustainability*, 12(23), 9804. <https://doi.org/10.3390/su12239804>.
- V. Komlósi, A. (2020). Bevezető: A koronavírus-világvilágjárvány katasztrófapszichológiai tanulságai. In A. V. Komlósi, & T. Polonyi (Eds.), *A világvilágjárvány pszichológiája* (pp. 13–33). Budapest: Oriold & Társai Kiadó.
- Walther, J. B. (1992). Interpersonal effects in computer-mediated interaction: A relational perspective. *Communication Research*, 19(1), 52–90. <https://doi.org/10.1177/009365092019001003>.
- Wang, H. C., & Doong, H. S. (2014). Revisiting the task-media fit circumflex: A further examination of negotiation tasks. *Information & Management*, 51(6), 738–746. <https://doi.org/10.1016/j.im.2014.07.001>.
- Yang, G. (2012). Analyzing computer mediated buyer-seller negotiations: An application of social presence theory. *International Journal of Marketing and Business Communication*, 1(4), 25–35. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/analyzing-computer-mediated-buyer-seller/docview/1478016595/se-2>.
- Yang, L., Holtz, D., Jaffe, S., Suri, S., Sinha, S., Weston, J., & Teevan, T. (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>.
- Zivnuska, S. L., Carlson, D. S., Carlson, J. R., Harris, K. J., Harris, R. B., & Valle, M. (2020). Information and communication technology incivility aggression in the workplace: Implications for work and family. *Information Processing & Management*, 57(3), 102222.





## Függelék

### Interjúkérdések felső- és középvezetőknek

(A tanulmány eredményeihez kapcsolódó részlet)

#### A csoport jellege

1. Melyik ágazatban dolgozik?
2. Hány embert vezet?
3. Milyen összetételű a csoportja?
4. Mekkora a szervezet? Milyen szinten vezető?
5. Hány embernek tartozik beszámolóval?
6. Hány éve vezető?

#### Covid előtti munkavégzés

7. Milyenek voltak a munkakörülmények a járvány előtt? A home office munkavégzés jelen volt-e és tartott-e videómeetingeket? Igénybe vette az online nyújtotta lehetőségeket?
8. Milyen kommunikációs csatornákon tartotta a kapcsolatot beosztottaival, kollégáival?
9. Hogyan tartotta egyben a munkaközösséget? Milyen rendszerességgel voltak olyan munkamegbeszélések, melyek a közvetlenül egy munkacsoportban dolgozók megbeszélései (mint nálunk a tanszéki értekezletek)?
10. Milyen rendszerességgel voltak olyan munkamegbeszélések, melyek a tágabb munkahely részvételével zajlottak, vagyis olyan kollégák is együtt voltak, akik a mindennapokban nem közvetlen munkatársak (mint nálunk az intézeti értekezletek)?
11. Ezek élőben vagy online voltak?
12. Voltak-e kötetlen együttlétek csak az együttesség kedvéért (amikor nem dolgoztak)?

#### Covid alatti munkavégzés

13. Milyen változásokat hozott a járvány a munkacsoportban?
14. Milyen kommunikációs csatornákon, milyen rendszerességgel tartotta a kapcsolatot beosztottaival, kollégáival?
15. Mi a véleménye az online működésmódról?
16. Milyen előnyeit és hátrányait látta az online/hibrid/home office munkamódnak?
17. Volt-e olyan, hogy nehézséget jelentett egy bizonyos helyzet vagy konfliktus megoldása az online térben?
18. Mennyire befolyásolja napirendjét a home office/hibrid munkarend? A módosítások kihatnak-e a személyes környezetére, ha igen, milyen mértékben?
19. Mennyire változtatja meg a munkája iránti motivációját, elkötelezettségét a home office/hibrid munkavégzés?
20. Alkalmasnak tartja-e a home office/hibrid munkarendet a munka iránti elkötelezettség fenntartására?
21. Megváltoztatja-e a munkatársaival fennálló személyes kapcsolatát a home office/hibrid munkarend?
22. A fizikai távolságtartás hogyan befolyásolta a közösség összetartását, elkötelezettségét?
23. Hogyan tartotta egyben a munkaközösséget?



### Jelenlegi munkavégzés

24. Mít tartottak meg a Covid-időszakból a munkavégzés terén?
25. Hogyan tartja egyben a munkaközösséget?

### Konkrét helyzetek megoldása a Covid-járvány alatt

26. Mesélje el egy munkahelyi konfliktus megoldását, amellyel elégedett!
27. Mesélje el egy munkahelyi konfliktus megoldását, amellyel nem elégedett!
28. Ha van olyan munkafeladat, kihívás, amely nem konfliktus természetű, mi jut eszébe, mit volt nehéz vagy könnyű megoldani?

## Interview research of managers' experiences about online work

Tünde Polonyi, Ágnes Bernáth, Veronika Véghné Madarasi, Judit Szenográdi, Flóra Csonotos and Judit Kovács

*Background and objectives:* The appearance of the Covid-19 epidemic fundamentally changed our lives, its restrictive measures also infiltrated workplaces and affected many workplace factors. The objective of our study was to map the experiences of managers in relation to working online. Positive and negative managerial experiences related to home office work were linked to the nature of the organization and work, as well as gender. *Method:* In our study, we asked 72 workplace managers about the advantages and disadvantages of working online using the personal interview method. We only interviewed managers who had experienced working online during the Covid-19 epidemic, as mandated by social distancing regulations. *Results:* Efficiency, optimal work organization and flexibility appeared in the reports as the most common advantages of the home office, while the most common disadvantages were the lack of social relations, motivational difficulties, the blurring of the line between work and private life, and communication difficulties. Our study took into account and interprets the differences between the experiences of male and female managers, as well as managers working in the public sector and the private sector. The differences between the public sector and the private sector can be easily explained by the fact that the private sector has long had experience with online work. The differences between the opinions and experiences of male and female managers are well explained by gender differences in communication competences, stereotypes that emphasize the rationality of men, and the gender roles of male agents acting away from home during work. *Conclusions:* Based on the experiences of managers, the online form of work has significant effects on both work and employees, but other aspects of work are also decisive in their opinions.

### KEYWORDS

online work, hybrid work, managerial tasks, public sector, competitive sector, gender differences

**Open Access nyilatkozat.** A cikk a Creative Commons Attribution 4.0 International License (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0>) feltételei szerint publikált Open Access közlemény, melynek szellemében a cikk bármilyen médiumban szabadon felhasználható, megosztható és újraközölhető, feltéve, hogy az eredeti szerző és a közlés helye, illetve a CC License linkje és az esetlegesen végrehajtott módosítások feltüntetésre kerülnek. (SID\_1)

