

**TAYLOR**

**Gazdálkodás és szervezéstudományi folyóirat  
A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására folyóirata**



**TAYLOR**  
**Gazdálkodás és szervezéstudományi folyóirat**  
A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására folyóirata

---

**TAYLOR**

**Gazdálkodás és szervezéstudományi folyóirat**  
**A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására folyóirata**

**N<sup>o</sup> 46**  
**XVI. évfolyam 1. szám**  
**2024/1. szám**



**Jelen folyóiratszám**  
**a Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására**  
**175. kiadványa**

**TAYLOR**  
**Gazdálkodás és szervezéstudományi folyóirat**  
A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására folyóirata

---

**SZERKESZTŐSÉG**

**Főszerkesztő:**

Prof. Dr. Gulyás László

**A Szerkesztőbizottság tagjai:**

**Dr. habil. Csehné Dr. habil. Papp Imola**

Eötvös Loránd Tudományegyetem Pedagógiai és Pszichológiai Kar |

**Dr. PhD. Faragó Beatrix**

Soproni Egyetem Lámfalussy Sándor Közgazdaságtudományi Kar •

**Dr. habil. Gósi Zsuzsa**

Eötvös Loránd Tudományegyetem Pedagógiai és Pszichológiai Kar

**Dr. habil. Lazányi Kornélia**

Óbudai Egyetem Neumann János Informatikai Kar

**Dr. PhD. Turcsányi Enikő**

Szegedi Tudományegyetem Juhász Gyula Pedagógusképző Kar

**Felelős kiadó:**

Egyesület Közép-Európa Kutatására

Elnök: Dr. Gulyás László

6727 Szeged, Löwy Sándor utca 37.

SZTE Juhász Gyula Pedagógusképző Kar

Dékan: Döbör András

6725 Szeged, Boldogasszony sgt. 6.

**A Szerkesztőség székhelye:**

SZTE Juhász Gyula Pedagógusképző Kar

6725 Szeged, Boldogasszony sgt. 6.

**A Szerkesztőség levélcíme:**

Egyesület Közép-Európa Kutatására, 6727 Szeged, Löwy Sándor u. 37.

**A Szerkesztőség e-mail-címe:**

laszlo.gulyas65@gmail.com és/vagy gulyas.laszlo@szte.hu

**ISSN 2064-4361 (nyomtatott)**

**ISSN 2676-8917 (online)**

**Nyomda:**

S-Paw, Üllés

**TAYLOR**  
**Gazdálkodás és szervezéstudományi folyóirat**  
A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására folyóirata

---

**A TAYLOR FOLYÓIRAT EDDIG MEGJELENT SZÁMAI**

A Taylor folyóiratot, pontosabban annak elődjét (Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei) 2009-ben indítottuk útjára. A folyóirat megalapításakor azt a célt tűztük ki magunk elé, hogy publikációs platformot építünk fel azon kutatók/oktatók (a PhD-hallgatótól az MTA doktoráig) számára, aki a vezetéstudományt és a gazdálkodástudomány területén kutatnak és/vagy oktatnak. Az azóta eltelt években az alábbi folyóiratszámokat adtuk ki:

**A VIRTUÁLIS INTÉZET KÖZÉP-EURÓPA KUTATÁSÁRA  
KÖZLEMÉNYEI**

**I. évf. (2009):** № 1.

**II. évf. (2010):** № 2.; № 3–4.

**III. évf. (2011):** № 5–6.

**IV. évf. (2012):** № 7.; № 8. (A-sorozat 1.); № 9. (B-sorozat 1.); № 10. (A-sorozat 2.);  
№ 11. (A-sorozat 3.)

**V. évf. (2013):** № 12. (A-sorozat 4.); № 13. (B-sorozat 2.)

A 2014-es évben a folyóirat kettévált, így született meg egyrészt a „Köztes-Európa társadalomtudományi folyóirat”, másrészt a „Taylor vezetés- és gazdálkodástudományi folyóirat”. 2020-ig minden évben több számmal (minimum 2, maximum 4) jelentünk meg. Ezt mutatják az alábbi sorok:

**TAYLOR VEZETÉS- ÉS GAZDÁLKODÁSTUDOMÁNYI  
FOLYÓIRAT**

**VI. évf. (2014):** № 14–15.; № 16–17.

**VII. évf. (2015):** № 18–19.; № 20–21.

**VIII. évf. (2016):** № 22.; № 23.; № 24.; № 25.; № 26.

**IX. évf. (2017):** № 27.; № 28.; № 29–30.

**X. évf. (2018):** № 31.; № 32.; № 33.; № 34.

**XI. évf. (2019):** № 35.; № 36.; № 37.

**XII. évf. (2020):** № 38.; № 39.

**XIII. évf. (2021):** № 40.; № 41.

**XIV. évf. (2022):** № 42.; № 43.

**XV. évf. (2023):** № 44.; № 45.

**XVI. évf. (2024):** № 46.



---

## TARTALOMJEGYZÉK

XVI. évfolyam 1. szám 2024/1. szám № 46

### HUMÁN ERŐFORRÁS MENEDZSMENT ROVAT

- Markó Ervin István:** Hogyan is dolgozik otthonról? A home office munkavégzés és az észlelt produktivitás összefüggései . . . . . 9
- Szabó Laura – Kozák Anita:** A munkavállalói élmény felmérésének módszertani összefoglalója a szisztematikus irodalomkutatás eredményei alapján. . . . . 25

### MENEDZSMENT ROVAT

- Gulyás Krisztina:** KKV-k vállalatmenedzsmentjének „újkeletű” kihívásai és lehetőségei– a kiberbűnözéstől az online vállalkozástámogatásig . . . . . 41



# HOGYAN IS DOLGOZIK OTTHONRÓL? A HOME OFFICE MUNKAVÉGZÉS ÉS AZ ÉSZLELT PRODUKTIVITÁS ÖSSZEFÜGGÉSEINEK VIZSGÁLATA

**MARKÓ Ervin István**

PhD-hallgató, Eötvös Loránd Tudományegyetem Gazdaságtudományi Kar

*PhD student, Eötvös Loránd University Faculty of Economics*

email: markoervin@student.elte.hu

ORCID: 0009-0001-3813-0340

## ABSTRACT

### HOW DO YOU WORK FROM HOME? EXAMINING THE RELATIONSHIP BETWEEN HOME OFFICE WORKING AND PERCEIVED PRODUCTIVITY

The aim of this article is to present the relationship between the home office and perceived productivity, a priority for employers, based on the results of a large sample survey. A survey was conducted in December 2023 in Hungary with 731 respondents, in which, in addition to organisational characteristics and commitment components, perceived productivity was also assessed among the respondents. The survey distinguished between 3 different groups of employees: full home office workers (those who spend 80% or more of their working time in a home office); hybrid workers (those who spend less than 80% but at least 20% of their working time in a home office) and presence workers (those who spend less than 20% of their working time in a home office). The survey found that perceived productivity differed between the different groups of employees.

In the literature, there has been considerable academic attention to the relationship between the home office and productivity following the COVID19 pandemic. The relationship between these two factors has been investigated previously, but the restrictive measures introduced during the pandemic have led to a significant increase in the number of people working from home, and a concomitant increase in the focus of research in this area. There are a large number of findings in the literature that show a positive relationship between working from home and productivity, but there are also a few cases that report a negative relationship. The aim of this paper is to provide a detailed review of recent research and to use it to evaluate the results of our own survey. Data analysis is performed using SPSS statistical software and

results are presented in a boxplot diagram. Beyond descriptive statistics methods, results are analysed using a non-parametric Kruskal-Wallis test.

The pandemic has passed, but both workers and employers have adapted and become accustomed to the institution of working from home. The paper presents the advantages and disadvantages of the home office and assesses the perceived productivity of workers employed in different forms (home office, hybrid and presence), which is a priority for employers. It also highlights the need to use different methods for different forms of employment to increase productivity. The article presents in detail the HR tools proposed in the literature to increase the productivity of workers in different forms of employment.

**Keywords:** home office, remote work, perceived productivity, perceived productivity scale.

**Kulcsszavak:** otthoni munkavégzés, távoli munkavégzés, észlelt produktivitas, észlelt produktivitas skála.

## 1. Bevezetés

Napjainkban a munkahelyi rugalmasságra egyre nagyobb szükség van a vállalatoknál a legjobb munkaerő toborzása és a munkavállalók termelékenységének növelése érdekében. A mai munkaerőpiacon, amikor a szakemberek az elérhető ajánlatok széles köréből választhatnak, a munkáltatóknak alternatív előnyöket kell kínálniuk a potenciális munkavállalók megszerzése és megtartása céljából<sup>1</sup>. A vállalatok különböző stratégiákat alkalmaznak, hogy versenyképesek maradjanak a munkaerőpiacon. A szervezet rugalmassága meghatározhatja mind a munkavállalókkal való hosszútávú együttműködés lehetőségét, mind pedig a kemény munkára és a produktivitásra való motivációt. A termelékeny munkavállalók elengedhetetlenek egy vállalat stabilitásához és növekedéséhez. A termelékenység és a dolgozói elégedettség maximalizálása érdekében sok vállalat lehetővé tette a dolgozók számára az otthoni munkavégzést. A home office megjelenésével a munka lassan az offline térből a kibertérbe helyeződött át<sup>2</sup>. A home office számos előnnyel, ugyanakkor hátrányokkal is járhat. Egyes kutatások

---

1 Kozák Anita (2019): Szervezeti reakciók és alkalmazotti magatartás a munkaerőhiányos környezetben: Összefoglaló gondolatok egy empirikus kutatás eredményeinek tükrében. Magyar Tudomány 180, 1376–1385. old.

2 Simon Adél Csenge – Aranyi Gábor – Faragó Klára Kiss – Orchidea Edit – Pachner Orsolya Csilla (2022): The impact of time spent working from home on affective commitment in the workplace: The mediating role of social relationships and collective aims. Front. Psychol., 13 January 2023 Sec. Organizational Psychology Volume 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1002818>

szerint a munkaerő ugyanolyan vagy még produktívabb lehet otthon<sup>3</sup>, javítva a teljesítményt<sup>4</sup>. Mások megerősítik a home office, a munkahelyi elégedettség és a jóllét közötti pozitív kapcsolatot<sup>5</sup>. Általánosságban elmondható, hogy az otthoni munkavégzés nagyobb rugalmasságot biztosít a munkaerő számára, ha megfelelően alkalmazzák<sup>6</sup>. A home office azonban nem minden szakember, ágazat és szervezet számára ideális munkaszervezési forma. Az alkalmazottaknak fel kell készülniük arra, hogy több felelősséget kell vállalniuk, amikor a felettesük nem figyel<sup>7</sup>, a szervezeteknek pedig újra kell gondolni folyamataikat, hogy kezelni tudják a rugalmasabb, dinamikusabb környezetet. A koronavírus okozta válság, amely a home office rohamos elterjedéséhez vezetett elmúlt, azonban annak hatásai hosszú és rövid távon egyaránt érezhetőek lesznek. Egyes cégek továbbra is fenntartják a home office lehetőségét, mert észrevették a munkavállalók termelékenységének növekedését. A munka rugalmassága egyensúlyt kínál a munkavállalóknak a szakmai és a magánélet között, ami a munkahelyi elégedettséghez és teljesítményhez vezet, és pozitív következményekkel jár a szervezet jólétére nézve<sup>8</sup>.

A munkateljesítményt és a termelékenységet tekintik a humán erőforrás-gazdálkodás egyik legfontosabb kritériumának<sup>9</sup>. Értékelése és elemzése a különböző

- 
- 3 Allen, Tammy D. – Golden, Timothy D. – Shockley, Kristen M. (2015): How Effective Is Telecommuting? Assessing the Status of Our Scientific Findings. *Psychological Science in the Public Interest*, 16(2), 40–68. old. <https://doi.org/10.1177/1529100615593273>
  - 4 Kőműves Zsolt – Poór József – Szabó Szilvia (2022): Szervezeti válaszok a koronavírus járvány harmadik hullámában. *Marketing és Menedzsment* 56(3), 21–32. old. <https://doi.org/10.15170/MM.2022.56.03.02>
  - 5 Beno, Michal – Krzova, Jaroslava – Cagánová, Dagmar (2023): Czech workers reconsideration of work from home during COVID-19. *Journal of Eastern European and Central Asian Research (JEECAR)*, 10(2), 339–359. old. <https://doi.org/10.15549/jee-car.v10i2.1125>
  - 6 Jaškevičiūtė, Vaida – Zsigmond Tibor – Berke Szilárd – Berber, Nemanja (2024): Investigating the impact of person-organization fit on employee well-being in uncertain conditions: a study in three central European countries. *Employee Relations*, 46 (1), 188–211. old. <https://doi.org/10.1108/ER-12-2022-0535>
  - 7 Hoffmann Piroska – Baracska Zoltán (2020): Does trust matter? The role of trust in collaboration in virtual teams. *Hungarian Statistical Review*, 3(2), 50–70. old. <https://doi.org/10.35618/hsr2020.02.en050>
  - 8 Davidescu, Adriana Ana Maria – Apostu, Simona-Andreea – Paul, Andreea – Casuneanu, Ionut (2020): Work Flexibility, Job Satisfaction, and Job Performance among Romanian Employees—Implications for Sustainable Human Resource Management. *Sustainability* 2020, 12, 6086. <https://doi.org/10.3390/su12156086>
  - 9 Organ, Dennis W. – Paine, Julie Beth (1999): A new kind of performance for industrial and organizational psychology: Recent contributions to the study of organizational citizenship behavior. In C. L. Cooper & I. T. Robertson (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology* (Vol. 14) 337–368. old.

szervezeti folyamatok, például a kiválasztás, a kompenzáció és jutalmazás vagy a képzés szempontjából kulcsfontosságú. Az értékelés céljától függetlenül a szervezeteknek szükségük van a teljesítmény pontos értékelésére. Koopmans<sup>10</sup> létrehozott egy egyéni munkateljesítmény-kérdőívet, amely egy 18 tételből álló skála a munkateljesítmény három fő dimenziójának mérésére: a feladatteljesítmény, a kontextuális teljesítmény és a kontraproduktív munkavégzés. E tanulmány arra keresi a választ, hogy a home office munkavégzés és a Koopmans által létrehozott skálán mért észlelt produktivitás között van-e statisztikailag igazolható kapcsolat. A produktivitás és az otthoni munkavégzés összefüggéseit vizsgáló szakirodalmi áttekintést követően a cikk ismerteti a vizsgálat módszertanát és jellemzi a mintát, majd részletesen kifejti a vizsgálati eredményeket és összefoglalja a legfontosabb megállapításokat.

## 2. A munkateljesítmény három dimenziója

Campbell és Wiernik<sup>11</sup> áttekintése alapján a munkateljesítmény egy olyan konstrukció, amely a munkavállalók ellenőrzése alatt álló, a szervezeti célokhoz hozzájáruló viselkedéseket foglalja magában. Az egyéni munkateljesítmény-kérdőív<sup>12</sup> szerint a munkateljesítmény három fő dimenzióra osztható: a feladatteljesítmény, a kontextuális teljesítmény és a kontraproduktív munkavégzés.

A feladatteljesítmény olyan viselkedéseket foglal magában, amelyek munkahelyenként változnak, valószínűleg szerephez kötöttek, és általában szerepelnek a munkaköri leírásban<sup>13</sup>. Koopmans<sup>14</sup> által végzett kutatás, amely olyan feladatteljesítmény mutatókat tartalmazott, többek között, mint a munkafeladatok elvégzése,

---

10 Koopmans, Linda (2015): Individual Work Performance Questionnaire instruction manual. Amsterdam, NL: TNO Innovation for Life – VU University Medical Center.

11 Campbell, John P. – Wiernik, Brenton M. (2015): The modeling and assessment of work performance. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2, 47–74. old. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111427>

12 Koopmans (2015)

13 Aguinis, Herman – Joo, Harry – Gottfredson, Ryan K. (2012): Performance management universals: Think globally and act locally, *Business Horizons*, Volume 55, Issue 4, 2012, 385–392. old. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2012.03.004>

14 Koopmans, Linda – Bernaards, Claire M. – Hildebrandt, Vincent H. – Schaufeli, Wilmar B. – de Vet, Henrica C. W. – van der Beek, Allard J. (2011): Conceptual frameworks of individual work performance. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 53, 856–866. old. <https://doi.org/10.1097/JOM.0b013e318226a763>

a tudás naprakészen tartása, a pontos és rendezett munkavégzés, a tervezés és szervezés, valamint a problémamegoldás<sup>15</sup>.

A második dimenzió a kontextuális teljesítmény, amelyet szervezeti polgári magatartásnak (OCB) is neveznek, ez olyan viselkedés, amely hozzájárul a szervezet céljaihoz azáltal, hogy hozzájárul annak társadalmi, pszichológiai környezetének fejlesztéséhez<sup>16</sup>. Ide tartoznak a munkaköri kötelességeken túli feladatok, a kezdeményezés, a proaktivitás, a másokkal való együttműködés vagy a lelkesedés. A feladatteljesítménytől az különbözteti meg, hogy a kontextuális teljesítmény a szervezet hatékony működését segíti elő, de nem feltétlenül a munkavállalók termelékenységére gyakorolt közvetlen hatással<sup>17</sup>.

A harmadik dimenzió a kontraproduktív munkavégzés, amely a szervezet jólétét károsító viselkedés<sup>18</sup>. Ide tartozik többek között a feladattól eltérő viselkedés, a panaszkodás, a feladatok szándékosan helytelen elvégzése és a kiváltságokkal való<sup>19</sup>. Ezek a deviáns viselkedések negatív következményekkel járnak személyes és szervezeti szinten egyaránt<sup>20</sup>.

### 3. Kutatási eredmények az észlelt produktivitás és a home office kapcsán

A továbbfejlesztett kommunikációs technológiák egyre inkább lehetővé teszik, hogy bármikor és bárhol dolgozhassunk. Számos szervezet a hagyományos irodákról áttért a rugalmas munkahelyekre, ahol a munkavállalóknak lehetőségük van arra, hogy munkaidejüket változtassák, és különböző helyszíneken dolgozzanak az irodán kívül és belül egyaránt. Egy 2019 előtti holland tanulmány azt vizsgálta, hogy a munkavállalók hogyan használják a távmunkát, és milyen következményekkel jár ez az egyén által érzékelt teljesítményre. Az eredmények azt mutat-

---

15 Ramos-Villagrasa, Pedro J. – Barrada, Juan R – Fernández-del-Río, Elena – Koopmans, Linda (2019): Assessing Job Performance Using Brief Self-report Scales: The Case of the Individual Work Performance Questionnaire; *Journal of Work and Organisational Psychology* Vol. 35. Num. 3. - 2019. 195–205. old. <https://doi.org/10.5093/jwop2019a21>

16 Rotundo, Maria – Sackett, Paul R. (2002): The relative importance of task, citizenship, and counterproductive performance to global ratings of job performance: A policy-capturing approach. *Journal of Applied Psychology*, 87, 66–80. old.2002 <https://doi.org/10.1037//0021-9010.87.1.66>

17 Koopmans – Bernaards – Hildebrandt – Schaufeli – de Vet – van der Beek (2011) 856–866. old.

18 Rotundo – Sackett (2002) 66–80. old.2002

19 Koopmans – Bernaards – Hildebrandt – Schaufeli – de Vet – van der Beek (2011) 856–866. old.

20 Rogers, K.A. – Kelloway, E. K. (1997): Violence at work: Personal and organizational outcomes. *Journal of Occupational Health Psychology*, 2, 63–71. old. DOI: 10.1037//1076-8998.2.1.63

ták, hogy a távmunkától az autonómián és a munka-magánélet egyensúlyával való elégedettségen keresztül a teljesítményhez vezető út az otthonról végzett munka esetében szignifikáns<sup>21</sup>.

Időrendben tovább haladva a COVID-19 világjárványra a következő meghatározó esemény. Az otthoni irodai munka rutinszerűvé vált a globális társadalom mindennapi életében a világjárvány következtében. Kezdetben a nem megfelelő ergonómia és a környezet, valamint az elérendő célokkal kapcsolatos szorongás és bizonytalanság kihatással volt a fizikai és mentális egészségre, ami a kezdeti elégedettség és a termelékenység ingadozásának csökkenését eredményezte<sup>22</sup>. A COVID 19 járványra reagálva számos vállalkozás bezárta irodáját, és arra kérte alkalmazottjait, hogy otthonról dolgozzanak. A távmunkára való áttérés sok vállalat számára teljesítménynövekedést eredményezett, olyannyira, hogy sok cég a világjárvány lecsengése után is a távmunka alkalmazását alkalmazza. A világjárvány alatt a munka és a magánélet egyensúlyának érzékelése javult a korábbiakhoz képest, míg a munkahely és az otthon közötti fizikai határok egyensúlya csökkent. Az otthon dolgozó alkalmazottak a termelékenység és a munkával való elégedettség növekedéséről számoltak be, ami a kieső idő és a hagyományos ingázással járó frusztrációk kiküszöbölésének köszönhető<sup>23</sup>.

A fenti szakirodalmi áttekintés alapján feltételezhető, hogy az otthoni munkavégzés pozitív hatással van a termelékenységre, azonban ennek bizonyítása érdekében saját kutatást végeztünk.

#### 4. Módszertan

A primer kutatáshoz alkalmazott kérdések validált mérőeszköz alapján lettek összeállítva. Az észlelt produktivitás skála kérdései Koopmans<sup>24</sup> munkája alapján kerültek megfogalmazásra. A válaszadóknak 1-től 7-ig terjedő Likert-skálán kellett értékelniük az állításokat. Az 1-es (minimum érték) azt jelenti, hogy egy-

---

21 Metselaar, Samantha Alexandra – den Dulk, Laura – Vermeeren, Brenda (2023): Teleworking at Different Locations Outside the Office: Consequences for Perceived Performance and the Mediating Role of Autonomy and Work-Life Balance Satisfaction. *Review of Public Personnel Administration*, 43(3), 456–478. old. [tps://doi.org/10.1177/0734371X221087421](https://doi.org/10.1177/0734371X221087421)

22 Vizioli, Libório Flávia Heloisa – Araújo, Bortoleto Ludmila – Inglesis, Barcellos Ekaterina – Botura, Galdenoro Jr. (2023): Neuroarchitecture and Design in Home Of-ice: Guidelines for Projects and Workspace Ad-aptations. *Revista de Arquitectura (Bogotá)*, 25(2), 110–122. old. <https://doi.org/10.14718/RevArq.2023.25.4597>

23 Yang, Eunhwa – Kim, Yujin – Hong, Sungil (2023): „Does working from home work? Experience of working from home and the value of hybrid workplace post-COVID-19”, *Journal of Corporate Real Estate*, Vol. 25 No. 1, 50–76. old. <https://doi.org/10.1108/JCRE-04-2021-0015>

24 Koopmans (2015)

általán nem ért egyet az állítással, a 7-es (maximum érték) azt jelenti, hogy teljes mértékben egyet ért az állítással. A kérdőív 2023 októbere és decembere között volt elérhető, a tesztelés kényelmi mintavétellel történt, összesen 731 dolgozó töltötte ki a kérdéssort (a kitöltés feltétele a legalább 3 hónapja fennálló aktív munkaviszony volt). Az adatok elemzése SPSS statisztikai programban történt - a leíró statisztika módszerein túl nem-paraméteres próbával (Kruskal-Wallis próba). Azon statisztikai próbák eredményeit tekintettük szignifikánsnak, amelyek esetében  $p \leq 0,05$ .

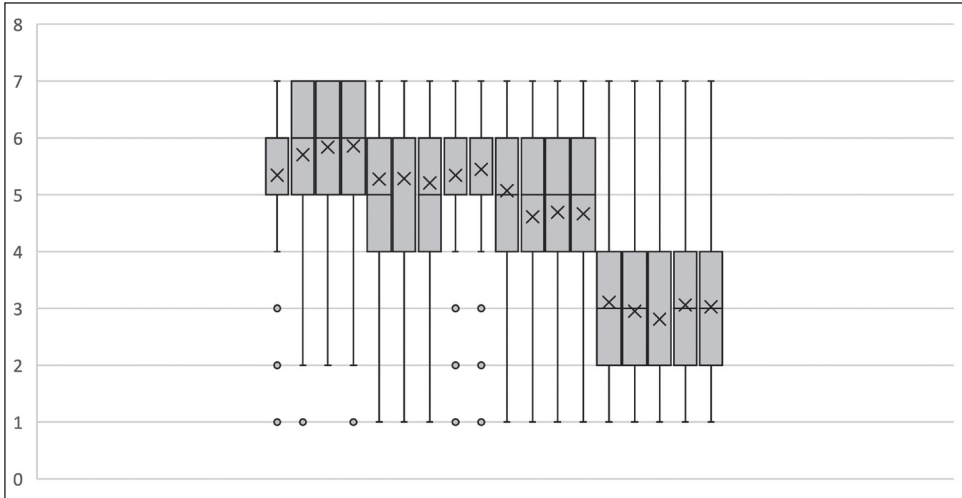
A mintába nagyobb arányba kerültek nők (59%; 433 fő), mint férfiak (40%; 289 fő), a válaszadók közül 9-en nem adták meg a nemüket (1%). A legtöbb megkérdezett Y generációs (43%; 313 fő), de majdnem ugyan ennyien tartoznak a Z generációhoz (40%; 293 fő), kevesebben az X generációhoz (15%; 107 fő), s a legkevesebb válaszadót a Baby Boomerek közül sikerült elérni (3%; 18 fő).

A kutatási eredmények értékelése során 3 különböző munkavállalói csoport került megkülönböztetésre attól függően, hogy a válaszadó munkaidejéből mennyit tölt home office-ban:

- Teljes home officeban dolgozók: akik munkaidejük 80%-át, vagy annál többet töltenek home office-ben – a válaszadók 14%-a, azaz 99 fő került ebbe a kategóriába;
- Hibrid formában dolgozók: akik munkaidejüknek kevesebb, mint 80%-át, de legalább 20%-át home officeban töltik – a válaszadók 44%-a, azaz 319 fő tartozik ide;
- Jelenléti formában dolgozók: akik munkaidejüknek kevesebb, mint 20%-át tölti home officeban – a válaszadók 41%-a, azaz 302 fő esett ide;
- 11-en (1,5%) nem válaszoltak arra a kérdésre, hogy jelenleg munkaidejük hány százalékát töltik home office-ben.

## 5. Vizsgálati eredmények

Az eredmények grafikus ábrázolása boxplot diagramon történik. A boxplot diagram numerikus adatértékek eloszlásainak bemutatására szolgálnak. A diagramok úgy vannak kialakítva, hogy egyértelmű információkat nyújtsanak egy adatcsoport szimmetriájáról, szórásáról és kiugró értékeiről. Az 1. ábra az észlelt produktivitás kérdések boxplot diagramját mutatja be.

**1. ábra: Az észlelt produktivitás kérdéseinek boxplot diagramja.**

*Forrás: Saját szerkesztés, 2024*

Az 1. kérdésre adott válaszokat a bal szélső oszlop mutatja és onnan haladnak jobbra a kérdések. Az feladatteljesítménnyel kapcsolatos válaszok eloszlását az első 5 darab, a kontextuális teljesítmény a második 8 darab, majd a kontraproduktív munkavégzés kérdéseire adott válaszokat az utolsó 5 darab blokk tartalmazza. A tömbök az interkvartilis terjedelmet mutatják, aljuk az alsó, míg tetejük a felső kvartilist jelöli. A tömbökben található „X” jelek a mediánt jelölik, a pontok a kiugró értékeket. Az feladatteljesítmény dimenziójánál a válaszok többsége 5 - 6 értékek közé esik, a mediánok 5,28 – 5,84 értékek között mozognak. A kontextuális teljesítmény dimenziójánál a válaszok többsége szintén 5 - 6 értékek közé esik, a mediánok 4,66 – 5,45 között mozognak. A kontraproduktív munkavégzésre vonatkozó kérdések fordítottak, ez jól lászik a diagrammon is. A válaszok többsége 2 - 4 értékek közé esik, a mediánok 2,81 – 3,11 értékek között mozognak. A diagram alapján úgy tűnik tehát, hogy a válaszadók többségége estében feladatteljesítmény dimenzió mutatja a leginkább kedvező értékeket.

A home office munkavégzés és az észlelt produktivitás összefüggéseinek feltárásához Kruskal-Wallis tesztet alkalmaztunk, ennek eredményeit az 1. táblázat mutatja be.

**1. táblázat: Kruskal-Wallis teszt az észlelt produktivitás és a home office, hibrid és jelenléti munkavégzés összefüggéseinek feltárása.**

Kérdések	Csoport	N	Mean Rank	p
Észlelt produktivitás 1:	teljes HO	99	403,35	0,035
	hibrid	319	363,32	
	jelenléti	302	343,47	
Észlelt produktivitás 2:	teljes HO	99	382,71	0,437
	hibrid	319	353,17	
	jelenléti	302	360,96	
Észlelt produktivitás 3:	teljes HO	99	404,46	0,054
	hibrid	319	357,05	
	jelenléti	302	349,73	
Észlelt produktivitás 4:	teljes HO	99	391,70	0,239
	hibrid	319	355,32	
	jelenléti	302	355,75	
Észlelt produktivitás 5:	teljes HO	99	398,17	0,133
	hibrid	319	356,43	
	jelenléti	302	352,45	
Észlelt produktivitás 6:	teljes HO	99	341,20	0,104
	hibrid	319	348,77	
	jelenléti	302	379,22	
Észlelt produktivitás 7:	teljes HO	99	337,48	0,025
	hibrid	319	383,47	
	jelenléti	302	343,78	
Észlelt produktivitás 8:	teljes HO	99	358,58	0,992
	hibrid	319	361,39	
	jelenléti	302	360,19	
Észlelt produktivitás 9:	teljes HO	99	373,36	0,588
	hibrid	319	352,41	
	jelenléti	302	364,83	
Észlelt produktivitás 10:	teljes HO	99	361,46	0,817
	hibrid	319	355,34	
	jelenléti	302	365,64	
Észlelt produktivitás 11:	teljes HO	99	317,35	0,067
	hibrid	319	363,03	
	jelenléti	302	371,97	

Észlelt produktivitás 12:	teljes HO	99	365,94	0,106
	hibrid	319	376,36	
	jelenléti	302	341,96	
Észlelt produktivitás 13:	teljes HO	99	322,13	0,083
	hibrid	319	358,91	
	jelenléti	302	374,76	
Észlelt produktivitás 14:	teljes HO	99	341,62	0,574
	hibrid	319	360,65	
	jelenléti	302	366,53	
Észlelt produktivitás 15:	teljes HO	99	358,60	0,793
	hibrid	319	355,45	
	jelenléti	302	366,46	
Észlelt produktivitás 16:	teljes HO	99	359,37	0,990
	hibrid	319	359,66	
	jelenléti	302	361,75	
Észlelt produktivitás 17:	teljes HO	99	335,98	0,410
	hibrid	319	361,58	
	jelenléti	302	367,40	
Észlelt produktivitás 18:	teljes HO	99	368,36	0,878
	hibrid	319	361,66	
	jelenléti	302	356,70	

A szignifikáns értékek szürkével vannak jelölve.

*Forrás:* Saját szerkesztés, 2024

A vizsgálat szerint a rangpontoszám átlagok 18 kérdésből 9 esetében azoknál voltak a legmagasabbak, akik teljes home office-ban dolgoznak. Bár statisztikailag nem tekinthetők igazoltak az eredmények, mivel csak az 1. és a 7. kérdés esetében szignifikáns a kimenet a p érték alapján, azonban a kapott értékek arra utalhatnak, hogy az otthonról dolgozók esetében a legmagasabb az észlelt produktivitás. Ezt az eredmény igazolja vissza a szakirodalmi áttekintés, ugyanis a megvizsgált források közül négy esetben megállapítást nyert, hogy az otthoni munkavégzés bizonyult a leginkább produktívnak.

Érdekes eredmény, hogy a jelenléti munkavégzést tekintve 8 esetben voltak a legalacsonyabbak a rangpontoszám átlagok, ezáltal ez a munkaszervezési forma szerepel a legrosszabbul az észlelt produktivitás terén. Ennek lehetséges magyarázata, hogy ennél a foglalkoztatási formánál jelentősen magasabb a potenciális zavaró tényezők jelenléte. Ilyen tényező lehet a kollégák zavaró viselkedése, a

folyamatos személyes interakcióknak köszönhető kizökkenés a munkafeladatokból vagy akár a nem megfelelő munkakörnyezet.

A hibrid formában dolgozóknál 10 esetben mutattak a rangpontszámátlagok közepes értéket és 4 - 4 kérdésnél vették fel a legalacsonyabb és a legmagasabb számokat. Ennek a munkaszervezési formának sajátossága, hogy mind a teljes otthoni és a jelentéti foglalkoztatás előnyeit és hátrányait magában hordozza. Ezek alapján az eredmény nem meglepő, figyelembe véve, hogy a teljes home office szerepelt a legjobban, a jelenléti a legrosszabb helyen a rangpontszám átlagok alapján az észlelt produktivitás terén.

Fontos megjegyezni, hogy a 14, 15, 16, 17 és 18. kérdések fordítottak. Ezek a kontraproduktív munkavégzés kérdései, tehát itt a legmagasabb rangpontszámátlag jelenti a legkedvezőtlenebb eredményt az észlelt produktivitás terén. Kifejezetten érdekes eredmény, hogy ebben az 5 kérdésből álló blokkban a jelenléti munkavégzők 4 esetben a legrosszabb helyen szerepelnek.

Ennek lehetséges oka, hogy a jelenléti munkavégzés esetén nagyobb a munkahelyi stressz, a rugalmatlanság és a munka-magánélet nem megfelelő kapcsolata által okozott feszültség. A távmunkások az autonómián és a munka-magánélet egyensúlyával való elégedettségén keresztül<sup>25</sup> szerencsésebb helyzetben vannak ezen a területen.

Kiemelendő, hogy a teljes home officeban dolgozók ezen a területen is a leghatékonyabbnak bizonyultak, ami köszönhető annak, hogy a munkavállalók úgy érzékelhetik, hogy ez a munkaszervezési forma tükrözi vagy lehetővé teszi a jobb illeszkedést saját maguk és a munkájuk között<sup>26</sup>, ezért is szokták a távmunkát népszerű ábrázolásai gyakran rugalmas, technológiailag megvalósítható és munkavállaló-barát munkarendként bemutatni<sup>27</sup>.

### Következtetések

A kutatási eredmények alapján bizonyítást nyert Koopmans észlelt produktivitást mérő skálája esetében, hogy a feladatteljesítmény dimenziójánál az otthoni munkavégzésnél a legmagasabbak a rangpontszámátlagok mind az 5 vonatkozó kérdés esetén. A kontextuális teljesítmény 8 vonatkozó kérdése esetében a jelenléti munkavégzésnél a legmagasabbak a rangpontszámátlagok. A kontraproduktív

---

25 Yang – Kim – Hong (2023) 50–76. old.

26 Shockley, Kristen M. – Tammy, D. Allen (2010): „Investigating the Missing Link in Flexible Work Arrangement Utilization: An Individual Difference Perspective.” *Journal of Vocational Behavior*, 76 (1): 131–142. old. <https://DOI.org/10.1016/j.jvb.2009.07.002>.

27 Shirmohammadi, Melica – Au, Wee Chan. – Beigi, Mina (2022): ”Remote work and work-life balance: Lessons learned from the covid-19 pandemic and suggestions for HRD practitioners”, *Human Resource Development International*, 25:2, 163–181. old. DOI: 10.1080/13678868.2022.2047380.

munkavégzés kérdései fordítottak, tehát ennél a dimenzióal szintén az otthonról dolgozók szerepeltek a legjobban. A 2. táblázat összefoglalja a legfontosabb vizsgálati eredményeket

**2. táblázat: A legmagasabb rangpontszámátlagok alakulása.**

	A munkateljesítmény három dimenziója		
	Feladat-teljesítmény	Kontextuális teljesítmény	Kontraproduktív munkavégzés
teljes HO			
hibrid			
jelenléti			

A legkedvezőbb rangpontszámátlagok dolgozói csoportjai az egyes dimenziók vonatkozásában szürkével vannak jelölve.

*Forrás:* Saját szerkesztés, 2024

Az 1. és a 2. táblázatban ismertetett rangpontszámátlagok a feladatteljesítmény dimenzióal 5 esetben a home office, a kontextuális teljesítmény esetében 4 esetben a jelenléti, a kontraproduktív munkavégzés dimenzióal (fordított kérdések miatt) 4 esetben a teljes home office csoportban a legmagasabbak.

Az észlelt produktivitás feladatteljesítmény és kontraproduktív munkavégzés dimenziói esetében tehát vélhetően pozitív hatása lehet a home office munkavégzésnek, míg a kontextuális teljesítmény dimenzió tekintetében negatívan hathat.

A kutatási eredmények nem a munkaszervezési formák felülvizsgálatának szükségességére hívják fel a figyelmet, sokkal inkább arra, hogy a szervezeteknek olyan folyamatokat és eljárásrendeket célszerű kialakítaniuk, amelyek hozzájárulnak a jelenléti és a hibrid munkarendben dolgozók produktivitásának fokozásához annak érdekében, hogy ne csökkenjen a szervezeti teljesítmény. A humán erőforrásmenedzsment befolyásolja a szervezeti teljesítményt, és javítja a munkavállalók jólétét a munkával való elégedettségén és a szervezeti elkötelezettségen keresztül. Bizonyos HR gyakorlatok, mint például a képzés és fejlesztés, valamint a teljesítményértékelés jobb munkavégzésre ösztönzik a munkavállalókat, ezáltal növelve a szervezeti teljesítményt<sup>28</sup>. Utóbbiak lényege, hogy a munkavállalók úgy érzék, hogy megbecsülik őket, és következképpen a szervezet céljait követik, ami a munkahelyi elkötelezettség növekedéséhez, az önbizalom növekedéséhez és magasabb produktiváshoz vezet. Emellett az olyan tényezők, mint a munkahelyi stabilitás, a tekintély, a felelősség és az auto-

28 Appelbaum, Eileen – Bailey, Thomas – Berg, Peter – Kalleberg, Arne L. (2000): Manufacturingadvantage: Why high-performance work systems pay off. Cornell University Press

nómia a munkahelyen, a munkahelyi kényelem, az előre lépési kilátások, a jutatási csomagok, a szakmai fejlődés, a munkahely vonzereje, a javadalmazás<sup>29</sup>, a vezetés és a munkavállalók közötti hatékony kommunikáció, a feladatok megfelelő elosztása, az elismerés érzése és a vonzó fizetés<sup>30</sup> szintén fontosak a munkavállalói teljesítmény növelésében. Ezeken túl a munka rugalmassága egyensúlyt kínál a munkavállalóknak a szakmai és a magánéletük között, ami munkahelyi elégedettséghez és magas teljesítményhez, valamint a szervezet egészének általános javulásához vezet<sup>31</sup>.

Fontos korlátja a kutatásnak, hogy az nem tér ki a hibrid vagy jelenléti formában dolgozók más munkarendbe állításának produktivitási következményeire és kockázataira. A munkáltatóknak törekedni kell arra, hogy ne kollektív szabályozást alkalmazzanak az észlelt produktivitás növelésével kapcsolatban. Minden munkavállaló más tulajdonságokkal rendelkezik. eltérőek erősségeik és gyengeségeik, a motivációjuk, megtartásuk és a produktivitásuk hatékony növelése is különböző eszközökkel menedzselhető<sup>32</sup>. A szervezeteknek munkavállalónként külön-külön célszerű megvizsgálni a különböző munkavégzési formák előnyeit és hátrányait, hogy az észlelt produktivitás szempontjából megfelelő döntések születhessenek.

---

29 Bercu, Ana-Maria – Onofrei, Mihaela (2017): The Empirical Research on Civil Servants' Motivation: Evidence from Romania. *Manag. Glob. Transit* 15, 399–417. old. <https://doi.org/10.26493/1854-6935.15.399-417>

30 Bal, Matthijs P. – De Lange, Anett H. (2014): From flexibility human resource management to employee engagement and perceived job performance across the lifespan: A multisample study. *J. Occup. Organ. Psychol.* 2014, 88, 126–154. old. <https://doi.org/10.1111/joop.12082>

31 Davidescu – Apostu – Paul – Casuneanu (2020) 6086.

32 Kozák Anita – Dajnoki Krisztina (2019): Dolgozói véleményék a munkaerő-megtartást célzó intézkedésekről. *Taylor: Gazdálkodás- és Szervezéstudományi Folyóirat: A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei* 11: 2 (No.36.) 56–65. old.

## FELHASZNÁLT IRODALOM / REFERENCES

- Allen, Tammy D. – Golden, Timothy D. – Shockley, Kristen M. (2015):** How Effective Is Telecommuting? Assessing the Status of Our Scientific Findings. *Psychological Science in the Public Interest*, 16(2), 40–68. old. <https://doi.org/10.1177/1529100615593273>
- Aguinis, Herman – Joo, Harry – Gottfredson, Ryan K. (2012):** Performance management universals: Think globally and act locally, *Business Horizons*, Volume 55, Issue 4,
- Appelbaum, Eileen – Bailey, Thomas – Berg, Peter – Kalleberg, Arne L. (2000):** Manufacturing advantage: Why high-performance work systems pay off. Cornell University Press
- Bal, Matthijs P. – De Lange, Anett H. (2014):** From flexibility human resource management to employee engagement and perceived job performance across the lifespan: A multisample study. *J. Occup. Organ. Psychol.* 2014, 88, 126–154. old. <https://doi.org/10.1111/joop.12082>
- Beno, Michal – Krzova, Jaroslava – Cagánová, Dagmar (2023):** Czech workers reconsideration of work from home during COVID-19. *Journal of Eastern European and Central Asian Research (JEECAR)*, 10(2), 339–359. old. <https://doi.org/10.15549/jeeCAR.v10i2.1125>
- Bercu, Ana-Maria – Onofrei, Mihaela (2017):** The Empirical Research on Civil Servants' Motivation: Evidence from Romania. *Manag. Glob. Transit* 15, 399–417. old. <https://doi.org/10.26493/1854-6935.15.399-417>
- Campbell, John P. – Wiernik, Brenton M. (2015):** The modeling and assessment of work performance. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2, 47–74. old. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111427>
- Davidescu, Adriana Ana Maria – Apostu, Simona-Andreea – Paul, Andreea – Casuaneanu, Ionut (2020):** Work Flexibility, Job Satisfaction, and Job Performance among Romanian Employees—Implications for Sustainable Human Resource Management. *Sustainability* 2020, 12, 6086. <https://doi.org/10.3390/su12156086>
- Hoffmann Piroska – Baracskaï Zoltán (2020):** Does trust matter? The role of trust in collaboration in virtual teams. *Hungarian Statistical Review*, 3(2), 50–70. old. <https://doi.org/10.35618/hsr2020.02.en050>
- Jaškevičiūtė, Vaida – Zsigmond Tibor – Berke Szilárd – Berber, Nemanja (2024):** Investigating the impact of person-organization fit on employee well-being in uncertain conditions: a study in three central European countries. *Employee Relations*, 46 (1), 188–211. old. <https://doi.org/10.1108/ER-12-2022-0535>
- Koopmans, Linda – Bernaards, Claire M. – Hildebrandt, Vincent H. – Schaufeli, Wilmar B. – de Vet, Henrica C. W. – van der Beek, Allard J. (2011):** Conceptual frameworks of individual work performance. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 53, 856–866. old. <https://doi.org/10.1097/JOM.0b013e318226a763>
- Kozák Anita – Dajnoki Krisztina (2019):** Dolgozói véleményék a munkaerő-megtartást célzó intézkedésekről. Taylor: *Gazdálkodás- és Szervezéstudományi Folyóirat: A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei* 11: 2 (No.36.) 56–65. old.

- Kozák Anita (2019):** Szervezeti reakciók és alkalmazotti magatartás a munkaerőhiányos környezetben: Összefoglaló gondolatok egy empirikus kutatás eredményeinek tükrében. *Magyar Tudomány* 180, 1376–1385. old.
- Kő Koopmans, Linda (2015):** Individual Work Performance Questionnaire instruction manual. Amsterdam, NL: TNO Innovation for Life – VU University Medical Center.
- Müves Zsolt – Poór József – Szabó Szilvia (2022):** Szervezeti válaszok a koronavírus járvány harmadik hullámában. *Marketing és Menedzsment* 56(3), 21–32. old. <https://doi.org/10.15170/MM.2022.56.03.02>
- Metselaar, Samantha Alexandra – den Dulk, Laura – Vermeeren, Brenda (2023):** Teleworking at Different Locations Outside the Office: Consequences for Perceived Performance and the Mediating Role of Autonomy and Work-Life Balance Satisfaction. *Review of Public Personnel Administration*, 43(3), 456–478. old. <https://doi.org/10.1177/0734371X221087421>
- Organ, Dannis W. – Paine, Julie Beth (1999):** A new kind of performance for industrial and organizational psychology: Recent contributions to the study of organizational citizenship behavior. In C. L. Cooper & I. T. Robertson (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology* (Vol. 14) 337–368. old.
- Orsolya Csilla (2022):** The impact of time spent working from home on affective commitment in the workplace: The mediating role of social relationships and collective aims. *Front. Psychol.*, 13 January 2023 Sec. Organizational Psychology Volume 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1002818>
- Rogers, K.A. – Kelloway, E. K. (1997):** Violence at work: Personal and organizational outcomes. *Journal of Occupational Health Psychology*, 2, 63–71. old. DOI: 10.1037//1076-8998.2.1.63
- Ramos-Villagrasa, Pedro J. – Barrada, Juan R – Fernández-del-Río, Elena – Koopmans, Linda (2019):** Assessing Job Performance Using Brief Self-report Scales: The Case of the Individual Work Performance Questionnaire; *Journal of Work and Organisational Psychology* Vol. 35. Num. 3. - 2019. 195–205. old. <https://doi.org/10.5093/jwop2019a21>
- Rotundo, Maria – Sackett, Paul R. (2002):** The relative importance of task, citizenship, and counterproductive performance to global ratings of job performance: A policy-capturing approach. *Journal of Applied Psychology*, 87, 66–80. old.2002 <https://doi.org/10.1037//0021-9010.87.1.66>
- Simon Adél Csenge – Aranyi Gábor – Faragó Klára Kiss – Orchidea Edit – Pachner Shirmohammadi, Melica – Au, Wee Chan. – Beigi, Mina (2022):** "Remote work and work-life balance: Lessons learned from the covid-19 pandemic and suggestions for HRD practitioners", *Human Resource Development International*, 25:2, 163–181. old. DOI: 10.1080/13678868.2022.2047380.
- Shockley, Kristen M. – Tammy, D. Allen (2010):** „Investigating the Missing Link in Flexible Work Arrangement Utilization: An Individual Difference Perspective.” *Journal of Vocational Behavior*, 76 (1): 131–142. old. <https://DOI.org/10.1016/j.jvb.2009.07.002>.
- Vizioli, Libório Flávia Heloisa – Araújo, Bortoleto Ludmila – Inglesis, Barcellos Ekaterina – Botura, Galdenoro Jr. (2023):** Neuroarchitecture and Design in Home

Of-vice: Guidelines for Projects and Workspace Ad-aptations. *Revista de Arquitectura* (Bogotá), 25(2), 110–122. old. <https://doi.org/10.14718/RevArq.2023.25.4597>

**Yang, Eunhwa – Kim, Yujin – Hong, Sungil (2023):** „Does working from home work? Experience of working from home and the value of hybrid workplace post-COVID-19”, *Journal of Corporate Real Estate*, Vol. 25 No. 1, 50–76. old. <https://doi.org/10.1108/JCRE-04-2021-0015>

# A MUNKAVÁLLALÓI ÉLMÉNY MEGJELENÉSE ÉS VIZSGÁLATÁNAK MÓDSZEREI A NEMZETKÖZI SZAKIRODALOMBAN

**SZABÓ Laura**

PhD–hallgató, Eötvös Loránd Tudományegyetem Gazdálkodási és  
Szervezéstudományi Doktori Iskola

*PhD student, Eötvös Loránd University Faculty of Economy, Doctoral  
School of Economic*

email: lauraszabo.94.7@gmail.com

ORCID: 0009–0004–1694–9672

**KOZÁK Anita**

habilitált egyetemi docens, Eötvös Loránd Tudományegyetem  
Gazdaságtudományi Kar

*associate professor, Eötvös Loránd University Faculty of Economy*

email: kozak.anita@gtk.elte.hu

ORCID: 0000–0003–2144–8368

## ABSTRACT

### THE EMPLOYEE EXPERIENCE AND MEASUREMENT METHODS IN THE INTERNATIONAL LITERATURE

Service-based organizations are increasingly transforming towards an experience-based economy, as a key element of the employee experience (EX). While the study of employee experience is still a relatively new research area in human resource management, there is a growing demand from experts for a deeper understanding and research in this area, based on the published international literature. Few studies have produced validated scales for a comprehensive and reliable measurement of employee experience. The most common way to measure EX is through questionnaires, composed of different – previously validated – questionnaires and mostly based on employee satisfaction questionnaires.

**Keywords:** human resources management, employee experiences, employee satisfaction

**Kulcsszavak:** emberi erőforrás menedzsment, munkavállalói élmény, dolgozói elégedettség

## 1. Bevezetés

### 1.1. A munkavállalói élmény (employee experience – EX) definíciója

A munkavállalói élmény egy komplex és nehezen meghatározható fogalom a szakirodalomban. Explicit és implicit módon is vannak törekvések a szakemberek részéről a definíció pontos meghatározására. Morgan<sup>33</sup> szerint, a munkavállalói élmény a valós helyzetben megélt szervezethez való kapcsolódásokat jelenti. A szerző meghatározása alapján, minden olyan interakció befolyásolja a munkavállalók élményét, amelyet a szervezetben tapasztalnak. Ezzel kapcsolatban kiemelt szerepe van az alkalmazottak előzetes elvárásainak, igényeinek, valamint jövőbeli terveinek. A munkavállalói élményt eszközként értelmezi, amely a (tehetséges) munkavállalók megtartását segíti elő a szervezetben, valamint a vállalat és az alkalmazottak részére is a hosszútávú tervezés lehetőségét biztosítja. Megkülönböztet három kiemelkedő dimenziót az EX kapcsán, amely a fizikai, a kultúra, valamint technológiai környezet – ezek képzik az alappilléreit a munkavállalói élménynek. Morganhez hasonlóan a kapcsolódási pontokhoz köti Plaskoff<sup>34</sup> is az EX fogalmát: véleménye szerint szerepet játszanak az élmény kialakításában az igények, az elvárások, illetve a szükségletek, valamint a munkahelyi környezet és a fejlődési lehetőségek is. A szerző egy holisztikus utazásnak tekinti a munkavállalói élményt, amely meghatározza a dolgozó –szervezetről alkotott– vélekedéseit a belépést megelőzően és azt követően is. Meglátása szerint a munkavállalói élmény a szervezet és a munkavállalók kapcsolata, amely érintkezési pontokon keresztül formálódik a munkavállalókban.

### 1.2. A magas minőségű pozitív munkavállalói élmény (EX) komponensei

Napjainkban kiemelt szerepet kap a pozitív munkavállalói élmény minősége a munkáltatók részéről. A szakirodalmak szerint, a szervezeteknek hat elkülöníthető módon szükséges támogatnia a munkavállalókat ahhoz, hogy magas mértékű pozitív munkavállalói élményt éljenek át (1. ábra). Az első az (1) üdvözlés szakasza, amely során a beilleszkedés támogatása történik, majd következik a (2) gondoskodás szakasza, ahol az alkalmazott a vezetőség és a szervezet tagjainak teljes támogatását és törődését érzi maga mellett. Ezt követi a (3) megismerés szakasza, amelyben a dolgozók képességeinek, tudásának, szükségleteinek és igényeinek megismerése a cél. A (4) kapcsolódási szakaszban a munkavállaló minden kollégával és vezetőjével kapcsolatot létesít és fenntart, s a (5) támogatás és segítség-

33 Morgan, Jacob (2017): „The Employee Experience Advantage: How to Win the War for Talent by Giving Employees the Workspaces they Want, the Tools They Need, and a Culture They Can Celebrate.” Hoboken. John Wiley & Sons. 304. old. ISBN: 978-1-119-32162-0.

34 Plaskoff, Josh (2017): „Employee experience: The new human resource management approach”. Strategic HR Review. 2017/16. szám. 136–141. old. doi: 10.1108/SHR-12-2016-0108.



munkahelyek lojalitást és kötődést váltanak ki a dolgozókból,<sup>39</sup> mindez pozitív hatással lehet az egyének mentális, szociális és szervezeti jóllétére.<sup>40</sup>

2. EX és az interakciók szerepe: Annak ellenére, hogy minden munkavállalói tapasztalat szubjektív, a dolgozók az értelmet keresik a munkahelyi interakciókban is. Fontos számukra, hogy értelmét érezzék a munkájuknak, valamint értelme legyen a szervezet részének lenni.<sup>41</sup> Emellett az érzelmek is hangsúlyos szerepet kapnak a szervezetről kialakult vélemények kapcsán. A tanulmány egyetért Plaskoff<sup>42</sup> holisztikus szemléletével, amely szerint az egyén egy utazásként gondol a szervezeti létre. Az út során a munkavállaló és a szervezet kapcsolatba lép egymással. Ezen az úton számtalan interakció éri a dolgozót, s az összes találkozás hat a munkavállaló élményére.<sup>43</sup> Morgan<sup>44</sup> szerint, a munkavállalói élmény a dolgozók valós helyzetben és időben megélt összes tapasztalata a munkahelyével kapcsolatban,<sup>45</sup> amely egyszerre interperszonális és intraperszonális szinten kialakuló összetett jelenség,<sup>46</sup> s ez a szervezetben történő interakciók (vélekedések, viselkedések) során alakul ki.<sup>47</sup>
3. Szervezeti együttműködés: Fontossá vált a munkavállalók számára, hogy élményszerű legyen a munkavégzés és pozitív kapcsolatok kialakítása.<sup>48</sup> Az együttműködő munkavégzés ösztönzi a dolgozókat, hogy szenvedéllyel végezzék a munkájukat és elérjék a kitűzött célokat.<sup>49</sup> A pozitív munkavállalói élmény fokozza a szervezetbe vetett hitet, amely elősegíti a munkavégzés

39 Itam, Urmila – Ghosh, Nitu (2020): „Employee experience management: A new paradigm shift in HR thinking.” *International Journal of Human Capital and Information Technology Professionals*. 2020/11. szám (2). 39–49. old. doi:10.4018/IJH-CITP.2020040103.

40 Malik, Ashish és mtsai. (2022): „Employee experience – the missing link for engaging employees: Insights from an MNE’s AI-based HR ecosystem”. *Human Resource Management*. 2022/62. szám (1). 97–115. old. doi:10.1002/hrm.22133.

41 Neill, Patricia – de Klerk, Jeremias, J. (2023): „Developing the soul framework to enhance employee experience in teams as part of a team coaching approach”. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring* 2023/21. szám (1). 67–84. old. doi:10.24384/fym0–z274.

42 Plaskoff (2017) 134–141. old.

43 Yadav – Vihari (2021) 328–342. old.

44 Morgan (2017) 304. old.

45 Dextras–Gauthier és mtsai. (2023) 1–12. old.

46 Neill – de Klerk (2023) 67–84. old.

47 Gheidar, Yasaman – Zanjani, Mehdi Shami (2021): „Designing a Conceptual Framework for Digital Employee Experience”. *Iranian Journal of Management Studies (IJMS)*. 2021/14. szám (4). 669–680. old. doi: 10.22059/IJMS.2020.305871.674131.

48 Itam – Ghosh (2020) 39–49. old.

49 Yadav – Vihari (2021) 328–342. old.

- során meghozandó döntések meghozatalát – megteremtve ezzel egy közös értékrendet a munkahelyen.<sup>50</sup> Ezentúl a pozitív munkahelyi interakciók növelik a dolgozók hatékony problémamegoldását a feladatok és döntéshozatal tekintetében, amely eredményeként a szervezet teljesítménye nő.<sup>51</sup>
4. **Vezetőség szerepe:** A munkavállalói élmény és a sikeres megtartási stratégia összefüggéseinek háttérében kiemelkedő tényezőként van jelen a vezetőség szerepe. A mentális jóllét a vezetőség részéről is elengedhetetlen, amely erősíti a vezetői teljesítményt. Mindez hatással van a szervezeti kultúrára, vezetési stílusra és a szervezet teljesítményére is.<sup>52</sup> Plaskoff<sup>53</sup> holisztikus megközelítéséhez szorosan kapcsolódik a vezető jelenlétének fontossága. A munkavállalónak elengedhetetlen szüksége az állandó visszajelzés a munkaadó részéről amellyel, hogy folyamatos tevékenység ellenőrzésére is jut figyelem.<sup>54 55 56</sup> A munkavállalók bevonása pozitív tapasztalást tesz lehetővé, amely az egyéni és szervezeti teljesítményt hangolja össze, mindez a hatékonyabb működés, valamint a komplex kapcsolati hálózat meglétének mozgatórugója.<sup>57</sup>
  5. **Szervezeti légkör:** A biztonságos szervezeti légkör és pozitív munkavállalói élmény fokozza a dolgozói elégedettséget, amely ösztönzőként hat az együttműködő és hatékony munkavégzésre mindamelllett, hogy erősíti a szervezeti elköteleződést.<sup>58</sup>
  6. **DEX:** A technológia fejlődése okán elkülöníthető a digitális munkavállalói élmény fogalma, amely a digitális platformokon történő munkavégzés reformjaként említendő. A feladatmegoldások széles palettájával összekapcsolja a különböző területeken dolgozó kollégákat,<sup>59</sup> valamint formálja és

---

50 Khandelwal, Sonal és mtsai. (2023): „Influence of spirituality(S) and emotional intelligence (EI) on employee experience (EX): An structural equation modeling approach”. *Journal of Interdisciplinary Mathematics*. 2023/26. szám (3). 329–340. old. doi:10.47974/JIM-1664.

51 Pandita, Alka – Kiran, Ravi (2022): „Employee experience through academic culture emerges as a strongest predictor of overall performance of higher education institutes”. *Journal of Public Affairs*. 2020/22. szám (4). 1-13. old. doi:10.1002/pa.2672.

52 Dextras–Gauthier és mtsai. (2023) 1-12. old.

53 Plaskoff (2017) 136–141. old.

54 Yadav – Vihari (2021) 328–342. old.

55 Gheidar – Zanjani (2021) 669-680. old.

56 Malik, Ashish és mtsai. (2022) 97–115. old.

57 Pandita – Kiran (2022) 1-13. old.

58 Itam – Ghosh (2020) 39–49. old.

59 Moganadas, Sharmila, Rani – Goh, Gerald Guan Gaz (2022): „Digital Employee Experience Constructs and Measurement Framework: A Review and Synthesis”. *International Journal of Technology*. 2022/13. szám (5). 999–1012. old. doi:10.14716/ijtech.v13i5.5830.

fejleszti a vezető-beosztott kapcsolatokat, de hatással van a munkakörnyezetre és szervezeti kultúrák átalakulására is.<sup>60</sup> A virtuális munkavégzés sok esetben a kulturális sokszínűséggel, a megváltozott interperszonális kapcsolatokkal és a kontrol és bizalom új egyensúlyával jár együtt, amely kihívást jelenthet, különösen a Z generációs munkavállalóknak.<sup>61</sup>

## 2. Az irodalomelemzés módszertana

A munkavállalói élmény vizsgálatához a szerzők bibliometriai és szisztematikus irodalomelemzést végeztek. A tanulmány az irodalomkutatáshoz kapcsolódó bibliometriai elemzés főbb eredményeit mutatja be, valamint kitér a szisztematikus irodalomelemzés részeredményeire is. A szerzők az irodalomelemzést a Web of Science adatbázisában megtalálható tanulmányok gyűjtése alapján végezték 2023 október és 2024 április között. A keresés kritériumaként az „employee experience” (munkavállalói élmény) kifejezést alkalmazták kulcsszóként, amely a tanulmányok esetén legalább a címben vagy absztraktban megjelent.

A szakirodalom elemzésének folyamatát tekintve, a WoS adatbázisban történő keresőszavas keresés „employee experience” (munkavállalói élmény) alapján – amely a vizsgált tanulmányok esetén legalább a címben vagy absztraktban megjelent – összesen 134 tanulmány került kiválasztásra. A 134 tanulmányból – az absztraktok átolvasását követően – 72 cikk lett a szerzők részéről relevánsnak ítélve, ezt követően történt a szócikkek tartalmi elemzése, amely – többek között – a tanulmányokban alkalmazott mérőeszközökre fókuszált.

## 3. Szisztematikus irodalomelemzés eredményei

### 3.1. Bibliometriai elemzés eredményei

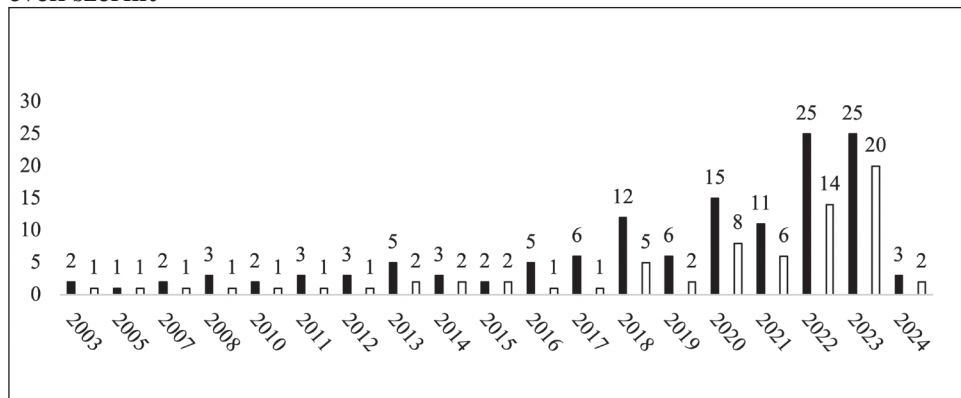
A WoS adatbázisból kiválasztott 134 cikk megjelenési éveinek eloszlása alapján a munkavállalói élmény témájához szorosan kapcsolódó tanulmányok nagy része 2020 után jelent meg (2. ábra).

---

60 Porkodi, S. és mtsai.(2023): „Digital employee experience and organizational performance: a study of the telecommunications sector in Oman”. *Business, Management and Economics Engineering*. 2023/21. szám (2). 248 – 268. old. doi:10.3846/bmee.2023.19498.

61 Hoffmann, Piroska – Baracska, Zoltán (2020): „Does trust matter? The role of trust in collaboration in virtual teams.” *Hungarian Statistical Review*. 2020/3. szám (2). 50 –70. old. doi.org/10.35618/hsr2020.02.en050.

## 2. ábra: A kiválasztott (N134) és releváns cikkek (N72) eloszlása publikálási évek szerint



*Forrás: saját szerkesztés, 2024.*

- WoS adatbázisból kiválogatott cikkek (N134)
- WoS adatbázisból kiválogatott és releváns EX cikkek (N72)

A 72 relevánsnak ítélt tanulmány zöme ugyancsak 2020-tól jelent meg: a 72 cikk közül 8 db 2020-ban (11,1%), 6 db 2021-ben (8,3%), 14 db 2022-ben (19,4%) és 20 db 2023-ban (27,7%). Az adatok alapján látható, hogy már 2014-es cikkekben is megjelent a munkavállalói élmény fogalma, koncepciója, azonban a 2020-as évek óta foglalkoznak a kutatók intenzívebben a témával – ez alátámasztja a téma időszerűségét és jelentőségét.

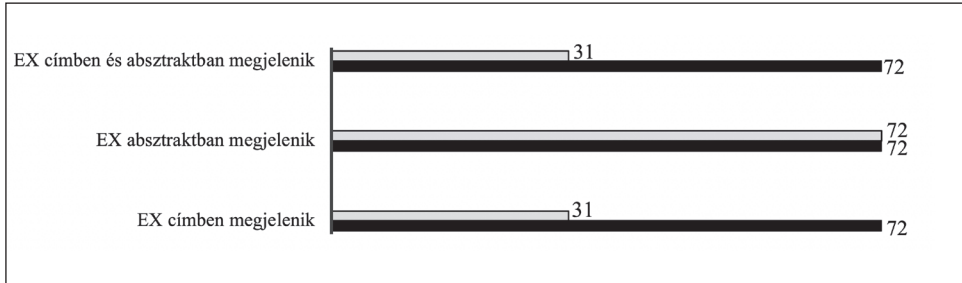
A munkavállalói élmény témájában a 72 relevánsnak kiválasztott szakirodalom esetén 31 cikk címében jelent meg az „employee experience” keresőszó (3. ábra). Az absztraktok áttekintésének eredménye alapján, minden EX témában kiválasztott írás absztraktja tartalmazza az „employee experience” kifejezést.

A munkavállalói élmény témájában a 72 releváns irodalomból 31 releváns cikk esetén jelent meg az „employee experience” keresőszó a címben és az absztraktban egyaránt, azaz a teljes vizsgált tartomány közel felében (43,06%).

Össességében elmondható, hogy míg a címekben nem feltétlenül jelenik meg minden kiválasztott cikk esetében az „employee experience” kifejezés, addig az absztraktok minden esetben tartalmazták azt minimum egy alkalommal.

**3. ábra: Az „employee experience” megjelenésének eloszlása a címben és absztraktban (N72)**

Forrás: saját szerkesztés, 2024.



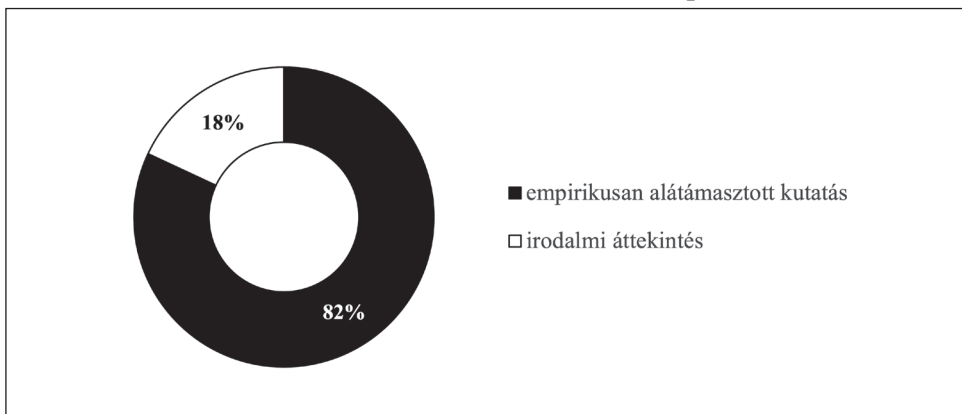
Forrás: saját szerkesztés, 2024.

- Releváns cikkek teljes tartománya (N72)
- EX megjelenésének száma a releváns cikkekben (N72)

Forrás: saját szerkesztés, 2024.

A 72 releváns cikk esetében 59 tanulmány (82%) esetében empirikusan alátámasztott kutatások jelentek meg a munkavállalói élmény témájában (4. ábra). A további 13 cikk (18 %) irodalmi áttekintés módszerével tárta fel az munkavállalói élménnyel összefüggő addigi információkat. Összességében elmondható, hogy az EX témáját primer és szekunder módszerekkel egyaránt javasolt kutatni a téma komplexitására tekintettel.

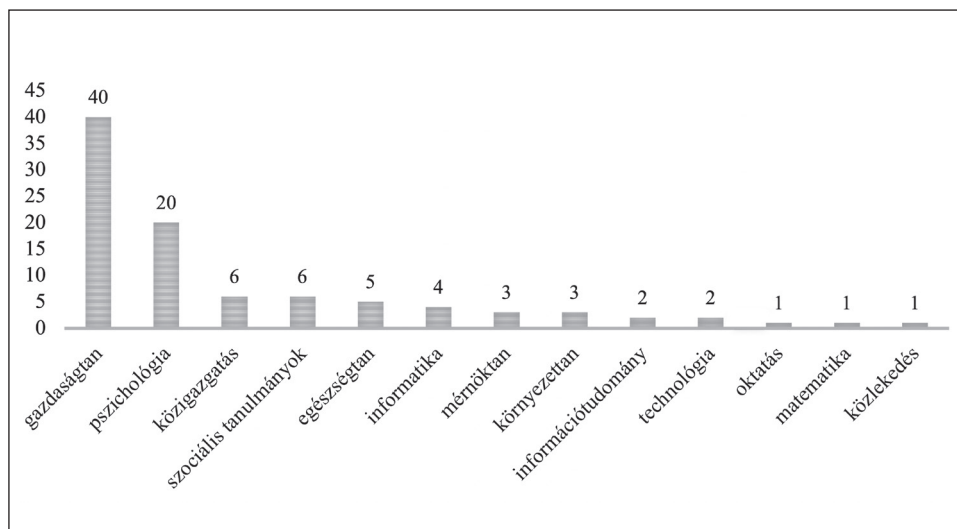
**4. ábra: A cikkek eloszlása a dokumentum típusa szerint**



Forrás: saját szerkesztés, 2024.

A kiválasztott cikkek WoS kutatási területeinek eloszlása alapján (5. ábra), a 72 áttekintett írás több, mint fele jelent meg gazdaságtan (kiemelkedően üzleti gazdaságtan) területen, ami összesen 40 tanulmányt jelent (ez a releváns cikkek 55,5%-a). Továbbá 20 tanulmány a pszichológia kutatási területet érintette (ez a cikkek 27,7%-a). Összességében tehát két nagyobb kutatási területet lehet kiemelni az adatok alapján, amely szorosan kapcsolódik a munkavállalói élmény témájához: az üzleti gazdaságtan és a pszichológia.

**5. ábra: A releváns cikkek eloszlása WoS kutatási területek szerint**

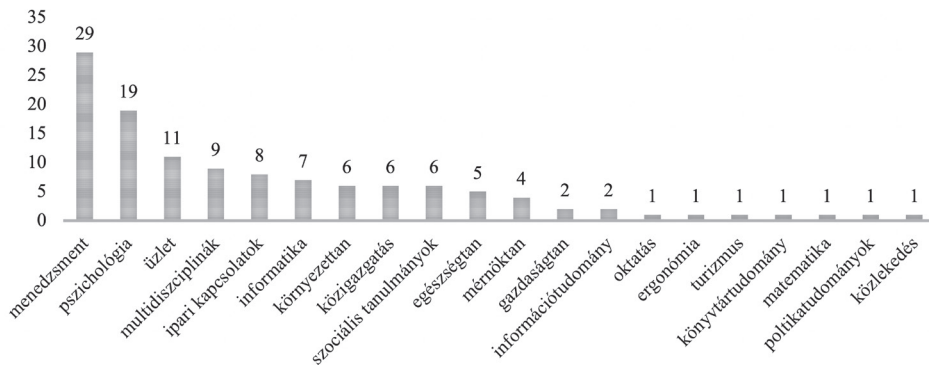


*Forrás: saját szerkesztés, 2024.*

A releváns cikkek WoS tudományterületi besorolásának jellegéről elmondható (6. ábra), hogy a menedzsment kategóriába 29 írás került (amely a kiválasztott cikkek 42,27 %-a).

Az összesített adatok alapján szintén jelentős számú a pszichológia kategóriába sorolás, amely 19 írás esetében jelent meg (ez a cikkek 26,38%-a). Mindezt szorosan követi az üzlet kategória, amely 11 cikkben jelent meg (ez a kiválasztott írások 15,27%-a). Összességében tehát három fő kategóriát lehet kiemelni az adatok alapján, amely szorosan kapcsolódik a munkavállalói élmény témájához: a menedzsment, a pszichológia és üzleti kategória.

**6. ábra: A releváns cikkek eloszlása WoS tudományterületi kategóriák szerint**



*Forrás: saját szerkesztés, 2024.*

A kiválasztott cikkek kiadó szerinti eloszlása alapján megállapítható, hogy az Emerald Group Publishing jelentetett meg 15 munkavállalói élménnyel kapcsolatos írást (amely a releváns cikkek 20,8%-át jelenti), valamint a Sage adott ki 10 írást (amely a kiválasztott cikkek 13,8%-a). Ezt követően még említendő a Wiley, amely 7 írást jelentetett meg a témában (ez a kiválasztott cikkek 9,72%-a). Összességében elmondható, hogy az irodalomfeldolgozás során kiválasztott cikkek közül a legtöbb írás az Emerald Group Publishing részéről került publikálásra.

**7. ábra: A releváns cikkekhez kapcsolódó kulcsszavak sűrűsége**



*Forrás: saját szerkesztés, 2024.*

A kulcsszavak sűrűségét bemutató 7. ábra a VOSviewer szoftver segítségével készült. Az „employee experience” kifejezés számos kulcsszóval összefüggésben áll, azonban a legjelentősebb kapcsolat a teljesítmény, elkötelezettség, munkafeladatok, valamint a menedzsment kapcsán figyelhető meg. A szűrés a releváns tanulmányokban szereplő összes (N535) kulcsszó közül történt kiválogatásra azzal a – szerzők által meghatározott – kritériummal, hogy minimum 4 alkalommal jelenjen meg az adott kulcsszó a teljes tartományban.

### 3.2. Munkavállalói élmény mérésére alkalmazott kérdőívek

A tanulmány a továbbiakban vizsgálja néhány, a munkavállalói élménnyel összefüggő kérdőíves kutatás célját, a vizsgált populáció jellemzőit, valamint a kutatás módszertani háttérét – kiemelten az alkalmazott mérőeszköz(öke)t. A tanulmányok rövid bemutatása a szerzők szabad fordításán alapul.

Egy, az Egyesült Államok különböző területein végzett kutatást összefoglaló tanulmány<sup>62</sup> célja volt mérni a munkahelyi partnerség és a magas teljesítményt igénylő munkafeladatok hatását a munkavállalói tapasztalatok négy különböző dimenziójával összefüggésben. Az eredmények alapján a partnerség és a magas teljesítményt igénylő munkafeladatok kapcsolata kevésbé befolyásolja a munkavállalók munkahelyi elégedettségét, azonban negatív hatással van a munkahelyi stresszre, valamint a szakszervezet teljesítményének munkavállalói értékelésére. A kutatás megkérdőjelezi azokat az általános feltételezéseket, amelyek a „kölcsonös előnyök” elkerülhetetlenségére, valamint a munkáltató és a szakszervezet közötti partnerség szükségességére vonatkoznak. A kutatók által megosztott kérdőívre összesen 2 577 fő alkalmazott válasza érkezett hat különböző típusú szervezetből (pl. biztosítási, pénzügyi, repülőgépipari). A kérdőív skálái a munkavállalói élmények különböző dimenzióit vizsgálták, amelyek a munkavállalókkal való méltányos bánásmód, a kommunikáció, az elégedettség, a munkavállalói elköteleződés, a munkahelyi stressz, valamint a szakszervezeti teljesítmény volt.

A 2019-es világválság számos változást hozott, különösen a turizmus területén. A téma különböző aspektusából is kutatott volt az elmúlt években, leginkább a turisták szempontjából. Egy 2023-ban készült kutatás<sup>63</sup> szerint nem csupán a vendégek élményeit szükséges vizsgálni, hanem az őket kiszolgáló személyzetet is. Ennek érdekében 1 017 reptéri munkavállalót kérdeztek meg a tapasztalataikról, észleléseikről és preferenciáikról a COVID-19 megjelenését követően. A résztvevők 4 nagyobb európai és ázsiai légitársaság alkalmazottai voltak. A schipholi amszterdami, a szingapúri Changi,

62 Danford, Andy és mtsai. (2008): „Partnership, high performance work systems and quality of working life”. *New Technology, Work and Employment*. 2008/23. szám. 151 – 166. old. doi:10.1111/j.1468-005X.2008.00210.x.

63 Tuchen, Stefan és mtsai. (2023): „Experiences from the international frontlines: An exploration of the perceptions of airport employees during the COVID-19 pandemic”. *Journal of Air Transport Management* 109. 1-13. old. doi:10.1016/j.jairtra-man.2023.102404.

a tajpeji Taoyuan és a zürichi reptőlétéről érkeztek válaszok. A kérdőívet kitöltők több, mint 10 különböző foglalkozást képviseltek, eltérő érzésekkel nyilatkoztak a reptőlétéről, mint – a COVID–19 időszak alatt – foglalkoztatási helyszínről. A felmérés célja volt bemutatni a regionális különbségeket a munkavállalói élmények vonatkozásában a rendhagyó helyzetre való felkészültség érzése, az intézkedésekbe vetett bizalom és az optimizmus tekintetében. A kutatási kérdések közé tartozott, hogy milyen kommunikációs csatornákat alkalmaztak a munkavállalók naprakész tájékoztatására, s ennek köszönhetően mennyire érezték felkészültnek magukat az alkalmazottak. A kutatók fontosnak tartották felmérni, hogy az alkalmazottak hogyan érzékelik a világvárvány hatását, saját munkahelyük biztonságát, valamint milyennek ítélik meg a munkahelyre vonatkozó kilátásaikat. Az online kérdőívet a kutatók készítették a közös szakmai egyeztetések, valamint az iparági vállalatoktól és a zürichi állami rendőrség reptőléteri részlegétől származó információk alapján. A kérdőív legtöbb tételét 5 pontos Likert-skálával mérték, azonban a látens kívánságok, a szükségletek, a személyes megküzdési stratégiák megismerésére nyílt végű kérdéseket alkalmaztak.

Hasonló, kisebb elemszámú kutatások is foglalkoztak a munkavállalói élmény témájának vizsgálatával. Egy kutatás<sup>64</sup> összesen 424 – különböző vállalatoknál alkalmazásban lévő – munkavállalót kérdezett meg kérdőíves felmérés során annak céljával, hogy újrafelépítse a human erőforrás eddigi gyakorlatait. A kérdőív tételének összeállítását –az elméleti kutatáson túl– egy 21 fővel végzett interjú folyamat előzte meg a kérdéssor megbízhatóságának érdekében. Mindez elősegítette a munkavállalói csúcselmény kiváltó okait mérő skála validálását, amely négy dimenziót foglal magában –felemelő érzések, belátás, büszkeség, kapcsolódás– és összesen 16 tételt tartalmaz. A szerzők szerint tekintettel kell lenni a munkavállalók tapasztalataira, amelyek befolyásolják a dolgozói elköteleződést és a szervezeti teljesítményt.

Egy további tanulmány<sup>65</sup> szintén a munkavállalói élmény egy magasabb szintjének vizsgálatára törekedett és a munkavállalói csúcselmény elérésére fókuszált a szervezetben. A kutatás során 132 alkalmazottat kérdeztek meg összesen 48 különböző iparágú és méretű vállalatnál. A kérdőív a munkavállalói életciklus folyamataira (beléptetés, beilleszkedés, fejlődési lehetőségek), valamint a munkavállalók érdekeire (munkahely örömteli ajánlása, büszke munkavállalók) fókuszált. A tanulmány az eredmények vonatkozásában felhívja a figyelmet az analitikus és tervezési folyamatoknak, a szervezeti kultúra változásainak, az agilis csapatok kiépítési lehetőségeinek, a szakértelem fejlesztésének, valamint a munkavállalói jóllétnek a fontosságára.

A szisztematikus irodalomkutatás eredményei alapján a továbbiakban két olyan tanulmány rövid ismertetése következik, amelyet a téma vizsgálatához a szerzők

64 Fu, Xiehong – Ma, Jingru (2022): „Employees’ peak experience at work: Understanding the triggers and impacts”. *Frontiers in Psychology*. 2022/13. szám. 1-22. old. doi:10.3389/fpsyg.2022.993448.

65 Ahire, Madhura – Sinha, Vinita (2022): „After–COVID era: Workplace 4.0 as the new revolution of employee experience”. *CARDIOMETRY*. 2022/23. szám. 272–282. old. doi:10.18137/CARDIOMETRY.2022.23.272282.

kiemelten hasznosnak tartottak az elemzések során. Egy Dél–koreai tanulmány<sup>66</sup> a munkavállaló élmény hatásainak összefüggéseit vizsgálta a szervezeti elégedettség vonatkozásában. A kutatás célja volt megismerni a munkavállalói tapasztalatok hatását a munkahelyi elégedettségre, a pszichológiai jóllétre és a szervezeti elkötelezettségre. A kérdőíves adatfelvétel három különböző tényezőre fókuszált, ezek a fizikai, a technológiai és a kulturális tapasztalatok – alkalmazva Morgan<sup>67</sup> elméletét. Összesen 534 munkavállalót kérdeztek meg, a kérdőív tételeit (8. ábra) korábbi kutatások során már alkalmazott, meglévő mérőeszközök alkották.

### 8. ábra: A skála legfontosabb tényezői

<b>DIMENZIÓK</b>	<b>Fizikai tapasztalat</b> „Büszkeséggel tölt el megmutatni másoknak a munkahelyemet!”	<b>Elégedettség</b> „Élvezem a jelenlegi munkámat!”	
	<b>Technológiai tapasztalat</b> „A vállalat rendszere felhasználóbarát!”	<b>Pszichés jóllét</b> „Általánosan jól kezelem az általános és pénzügyi ügyeim!”	<b>Mentális megküzdés</b> „Nem félek érvényesíteni a véleményemet!”
	<b>Kulturális tapasztalat</b> „Úgy érzem egy méltányos helyen vagyok!”	<b>Szervezeti elköteleződés</b> „Nagy mértékben érzem, hogy a szervezet része vagyok!”	

*Forrás:* saját szerkesztés a szakirodalomkutatás alapján

Egy indiai kutatás<sup>68</sup> célja egy munkavállalói élményre vonatkozó kérdőív validálása volt. A skála hat dimenziót foglal magában, amely az összetartás, az életerő, a jóllét, a teljesítmény, a befogadás és a fizikai környezet (9. ábra). A dimenziókat fókuszcsoporthoz és nyílt végű kérdéses felméréssel, valamint 299 dolgozó zárt végű kérdőíves felméréssel validálták indiai multinacionális vállalatok alkalmazottainak körében.

### 9. ábra: A kérdőív legfontosabb tényezői

<b>DIMENZIÓK</b>	<b>Életerő</b> „Energikusnak érzem magam!”	<b>Összetartás</b> „A csapatomban mindenkivel együtt lehet működni!”
	<b>Fizikai környezet</b> „Jó bútorok vannak a munkahelyemen!”	<b>Teljesítmény</b> „Fontos, hogy egyre jobb legyek másoknál!”
	<b>Befogadás</b> „Minden munkatársam ötlete értékes!”	<b>Pszichés jóllét</b> „Nem kell aggódnom, hogy mit gondolnak rólam a kollégáim!”

*Forrás:* saját szerkesztés a szakirodalomkutatás alapján

66 Lee, Minkyung – Kim, Boyoung (2023): „Effect of Employee Experience on Organizational Commitment: Case of South Korea”. Behavioral Sciences. 2023/13. szám (7). doi:10.3390/bs13070521.

67 Morgan (2017) 304. old.

68 Yadav – Vihari (2021) 328–342. old.

#### 4. Következtetések

A szisztematikus irodalomkutatás eredményeinek alapján, munkavállalói élménnyel összefüggő tanulmányok a nemzetközi irodalomban 2022 óta jelennek meg növekvő számban. Fogalmi meghatározása alapján egy belső, összetett folyamat, amely az egyén vélekedése egy adott munkahelyről és mindezt a szervezet és az egyén közötti megélt tapasztalatok alakítják. A feldolgozott szakirodalmak alapján a munkavállalói élmény dimenzióinak elemei közül kiemelkedő a fizikai környezet, a szervezeti kultúra, valamint a technológia, amely megegyezik Morgan<sup>69</sup> elméleteivel.

A bibliometriai elemzés eredményei alapján, a munkavállalói élmény fogalmával leginkább a szervezés-, és vezetéstudomány foglalkozik a feldolgozott irodalmak alapján, valamint kiemelkedő területnek tekinthető a menedzsment és a szervezetpszichológia. A munkavállalói élmény szorosan kapcsolódik a teljesítmény, elköteleződés, vezetés, valamint a munkafeladatok kulcsszavakhoz. Főbb kiadók a témában az Emerald Group Publishing LTD, valamint a Sage Publications INC.

A feldolgozott irodalmak típusa alapján a kutatások főként a téma empirikus alátámasztására törekednek. A munkavállalói élmény főbb módszertana a kérdőíves adatfelvétel, tekintettel arra, hogy a módszerrel sok munkavállaló elérhető és anonim, valamint és önbevallásos alapon nyilatkozhat elégedettségéről, illetve igényeiről, szükségleteiről, tapasztalatairól. A munkavállalói élmény vizsgálatára jelenleg leginkább korábbi kutatások által használt validált kérdőívek tételeit alkalmazzák, azonban vannak törekvések olyan skála elkészítésére, amely kifejezetten a munkavállalói élményre fókuszálva vizsgálja a jelenséget.

---

69 Morgan (2017) 304. old.

## FELHASZNÁLT IRODALOM / REFERENCES

- Ahire, Madhura – Sinha, Vinita (2022):** „After-COVID era: Workplace 4.0 as the new revolution of employee experience”. *CARDIOMETRY*. 2022/23. szám. 272–282. old. doi:10.18137/CARDIOMETRY.2022.23.272282.
- Danford, Andy és mtsai. (2008):** „Partnership, high performance work systems and quality of working life”. *New Technology, Work and Employment*. 2008/23. szám. 151 – 166. old. doi:10.1111/j.1468-005X.2008.00210.x.
- Dextras–Gauthier, Julie és mtsai. (2023):** „Organizational culture and leadership behaviors: is manager’s psychological health the missing piece?”. *Frontiers in Psychology*. 2023/14. szám. 1-12. old. doi:10.3389/fpsyg.2023.1237775.
- Fu, Xiehong – Ma, Jingru (2022):** „Employees’ peak experience at work: Understanding the triggers and impacts”. *Frontiers in Psychology*. 2022/13. szám. 1-22. old. doi:10.3389/fpsyg.2022.993448.
- Gheidar, Yasaman – Zanjani, Mehdi Shami (2021):** „Designing a Conceptual Framework for Digital Employee Experience”. *Iranian Journal of Management Studies (IJMS)*. 2021/14. szám (4). 669-680. old. doi: 10.22059/IJMS.2020.305871.674131.
- Hoffmann, Piroska – Baracska, Zoltán (2020):** „Does trust matter? The role of trust in collaboration in virtual teams.” *Hungarian Statistical Review*. 2020/3. szám (2). 50–70. old. doi.org/10.35618/hsr2020.02.en050.
- Itam, Urmila – Ghosh, Nitu (2020):** „Employee experience management: A new paradigm shift in HR thinking.” *International Journal of Human Capital and Information Technology Professionals*. 2020/11. szám (2). 39–49. old. doi:10.4018/IJHCITP.2020040103.
- Khandelwal, Sonal és mtsai. (2023):** „Influence of spirituality(S) and emotional intelligence (EI) on employee experience (EX): An structural equation modeling approach”. *Journal of Interdisciplinary Mathematics*. 2023/26. szám (3). 329–340. old. doi:10.47974/JIM-1664.
- Lee, Minkyung – Kim, Boyoung (2023):** „Effect of Employee Experience on Organizational Commitment: Case of South Korea”. *Behavioral Sciences*. 2023/13. szám (7). doi:10.3390/bs13070521.
- Malik, Ashish és mtsai. (2022):** „Employee experience – the missing link for engaging employees: Insights from an MNE’s AI-based HR ecosystem”. *Human Resource Management*. 2022/62. szám (1). 97–115. old. doi:10.1002/hrm.22133.
- Moganadas, Sharmila, Rani – Goh, Gerald Guan Gaz (2022):** „Digital Employee Experience Constructs and Measurement Framework: A Review and Synthesis”. *International Journal of Technology*. 2022/13. szám (5). 999–1012. old. doi:10.14716/ijtech.v13i5.5830.
- Morgan, Jacob (2017):** „The Employee Experience Advantage: How to Win the War for Talent by Giving Employees the Workspaces they Want, the Tools They Need, and a Culture They Can Celebrate.” Hoboken. John Wiley & Sons. 304. old. ISBN: 978–1–119–32162–0.
- Neill, Patricia – de Klerk, Jeremias, J. (2023):** „Developing the soul framework to enhance employee experience in teams as part of a team coaching approach”. *Internatio-*

nal Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring 2023/21. szám (1). 67–84. old. doi:10.24384/fym0-z274.

**Pandita, Alka – Kiran, Ravi (2022):** „Employee experience through academic culture emerges as a strongest predictor of overall performance of higher education institutes”. Journal of Public Affairs. 2020/22. szám (4). 1-13. old. doi:10.1002/pa.2672.

**Plaskoff, Josh (2017):** „Employee experience: The new human resource management approach”. Strategic HR Review. 2017/16. szám. 136–141. old. doi: 10.1108/SHR-12-2016-0108.

**Porkodi, S. és mtsai.(2023):** „Digital employee experience and organizational performance: a study of the telecommunications sector in Oman”. Business, Management and Economics Engineering. 2023/21. szám (2). 248 – 268. old. doi:10.3846/bmee.2023.19498.

**Raia, Mike (2017):** „Providing a better digital experience for employees”. Strategic HR Review 2017/16. (2) szám. 71–75. old. doi:10.1108/SHR-01-2017-0004.

**Tang, Li és mtsai. (2020):** „Effective Ways to Enhance Employee Experience in Human Resource Management of Scientific Research Institutes”. Proceedings of 2020 IEEE 5th Information Technology and Mechatronics Engineering Conference, ITOEC 2020. 801–4. old. doi:10.1109/ITOEC49072.2020.9141861.

**Tuchen, Stefan és mtsai. (2023):** „Experiences from the international frontlines: An exploration of the perceptions of airport employees during the COVID–19 pandemic”. Journal of Air Transport Management 109. 1-13. old. doi:10.1016/j.jairtraman.2023.102404.

**Yadav, Mohit – Vihari, Nitin, Simha (2021):** „Employee Experience: Construct Clarification, Conceptualization and Validation of a New Scale.” FIIB Business Review. 2021/12. szám (3). 328–342. old. doi: 10.1177/23197145211012501.

# **A KKV-K VÁLLALATMENEZSMENYJÉNEK „ÚJKELETŰ” KIHÍVÁSAI ÉS LEHETŐSÉGEI – A KIBERBŰNÖZÉSTŐL AZ ONLINE VÁLLALKOZÁSTÁMOGATÁSIG**

**GULYÁS Krisztina**

PhD-hallgató, Széchenyi István Egyetem Regionális- és  
Gazdaságtudományi Doktori Iskola

*PhD student, Széchenyi István University Doctoral School of Regional-  
and Business Administration Sciences*

krisguphd@gmail.com

ORCID: 0009-0004-5411-2283

## **ABSTRACT**

The recent years have been marked by a series of tumultuous events, including cyber pandemics, armed conflicts, the digital revolution, and a surge in cyber threats. These developments have profoundly impacted the operations of small and medium-sized enterprises (SMEs), leaving them reeling. The European Family Business Barometer and international CSV reviews have consistently identified that the same challenges and dilemmas are faced in all countries. One of the most concerning aspects of business operations is the potential for external actors to compromise the security of a company's digital assets. This can take the form of unauthorized access to financial accounts or the complete disruption of a company's digital infrastructure, including servers and databases. The threat of cybercrime is becoming increasingly acute for small and medium-sized enterprises (SMEs). These businesses form the backbone of the Hungarian economy, representing the biggest part of domestic enterprises and providing employment for over 3 million individuals. However, many SMEs lack adequate cybersecurity protection, while hackers are constantly developing new ways to steal, destroy or extort money from corporate assets. Virtual assistants (VAs) represent a potential solution to the challenges associated with digitalization and the shortage of skilled workers in small and medium-sized enterprises. In my own questionnaire survey, I demonstrated that SME managers initially perceive delegation as a significant challenge. However, they subsequently demonstrate a preference for delegation, including the delegation of complete projects, due to the success, efficiency gains, and cost reductions that they observe. Those lacking sufficient IT knowledge and skills are particularly vulnerable to fraudsters. It is impractical for a small business to provide ongoing training to its employees in all areas, so it is advisable to engage the services of other specialists for all but the core activity (e.g., woodworking in a joinery workshop). In this regard, it is worth noting

the increasing prevalence of professional, highly skilled digital business support providers who work on a project or hourly basis. Such professionals are sufficiently qualified and sufficiently small to undertake the work of a small company for a few hours a week at a fair price. The range of services is extensive, encompassing areas such as cyber security, administration, legal assistance, marketing, and graphics. There are already qualified and available virtual assistants (VAs) on the market for all these services.

**Keywords:** SMEs, management challenges, cyber security, online business support services, virtual assistants

**Kulcsszavak:** kkv, menedzsmentkihívások, kiberbiztonság, online vállalkozástámogatás, virtuális asszisztensek

## Bevezetés

Az utóbbi évek turbulens eseményei (covid pandémia, háborúk, a digitalizáció berobbanása, a kiberfenyegetettség drasztikus növekedése) alapjaiban rengették meg a kkv-k életét. A European Family Business barométer és nemzetközi CSV review-k évek óta megállapítják, hogy ugyanazok a dilemmák és a kihívások minden országban. Az elmúlt évek viharos eseményei, amelyek magukban foglalják a kiberjárványokat, a geopolitikai konfliktusokat, a digitális robbanást és a kiberfenyegetések drámai növekedését, mélyen érintették a kis- és középvállalkozások életét. Ezek a kihívások paradigmaváltást tettek szükségessé az üzletviteli gyakorlatokban, kiemelve az innovatív üzletvitel kritikus szerepét a kkv-k ellenálló képességének és fenntarthatóságának biztosításában. Ezek mind hozzátevődnek természetesen az alapvető, hosszú évek óta húzódó szakképzett munkaerőhiány problematikájához, illetve a felsorolt válságok következményeként jelentkező magas inflációhoz, mint például hazánkban is. A vállalati stratégiai tervezés főként a környezeti erőkkel való kölcsönhatások kezelésére összpontosít: a korábban lassúbb és kiszámíthatóbb környezet 2020 tavasza óta gyorsan változó és bizonytalan üzleti környezetté vált. Reaktív vezető helyett a proaktív típusú vezetés a túlélés záloga, de legalábbis a villámgyors alkalmazkodási képesség.

### 1. Újkeletű kihívások a vállalatmenedzsmentben, a kiberbűnözés megjelenése

A KSH adatai<sup>70</sup> szerint közel kilencszázezer vállalkozás működik Magyarországon, amelyek 99,9%-a minősül mikro-, kis- vagy középvállalkozásnak, vagyis ők a hazai gazdaság gerince, tartópillérei. A kkv-k biztosítják a magyar munkavállalók kétharmadának a foglalkoztatását és ezáltal számos család egzisztenciáját is.

70 Magyarország, 2022 (ksh.hu)

A KSH 2022-es adatai szerint a magyar kkv-k a hazai foglalkoztatottak 72 %át alkalmazták, a nettó árbevétel és a bruttó hozzáadott érték 55%-át képviselték a magyar gazdaságban. A KSH adatsoriából az is kiderül, hogy a kkv-k termelékenysége a pandémiás évek hatásainak ellenére 2022-ben javult, azonban továbbra is elmaradást mutatott az uniós átlaghoz képest. Az alacsony termelékenység egyik oka, hogy az innovációk (digitalizáció, új technológiák, zöld megoldások) kis mértékben hasznosulnak a kkv-knál. 2020 óta globális, EU-s és nemzeti szinten is több válsághelyzet alakult ki (Covid-19 járvány, orosz-ukrán háború, energiaválság, alap- és nyersanyag hiány, infláció, szabályozási változások, értékláncokon lefutó sokkhatások, a szakképzett munkaerő hiánya, digitalizációs és kiberbiztonsági kihívások), amely a gazdasági helyzet jelentős átalakulását eredményezték és számottevően kihatottak a magyar kkv-kra.

A „kiberpandémia”<sup>71</sup> kifejezés a digitális infrastruktúrát világszerte megzavaró kibertámadások széles körű és egyidejű előfordulására utal. A kkv-k, amelyek gyakran nem rendelkeznek szilárd kiberbiztonsági keretekkel, különösen sebezhetőek. Az innovatív vállalatirányítás magában foglalja a fejlett kiberbiztonsági intézkedések és a proaktív fenyegetés-felderítés elfogadását. A mesterséges intelligencia (AI) és a gépi tanulási (ML) technológiák bevezetése javíthatja a kiberfenyegetések észlelését és az azokra való reagálást. Meglátásom szerint alapvető fontosságú a kiberbiztonsági tudatosság kultúrájának előmozdítása az alkalmazottak – és általánosságban a diákok és a lakosság - körében. Rendszeres képzések és gyakorlatok biztosíthatják, hogy a személyzet felkészült legyen a kiberfenyegetések felismerésére és az azokra való reagálásra. A kkv-eknek, saját belső kompetencia hiánya esetén fontolóra kell venniük a kiberbiztonsági cégekkel való partnerséget is, hogy olyan szakértelemhez és erőforrásokhoz jussanak hozzá, amelyek máskülönben esetleg elérhetetlenek lennének, s már előre kell gondolkodniuk, egy incidens kellős közepén vagy megtörténte után már sokkal nehezebb lesz jó megoldást találniuk.

Az innovatív üzleti menedzsment rugalmas ellátási lánc stratégiákat kell, hogy kidolgozzon. A beszállítók diverzifikálása, a velük szemben támasztott elvárások és a megfelelő vészhelyzeti tervek kidolgozása és végrehajtása kritikus fontosságú.

Kevés aggasztóbb dolog van egy vállalkozás életében, mint amikor idegenek próbálják feltörni a cég vagy a tulajdonos bankszámláját és leemelni az ott lévő forrásokat vagy hozzáférhetetlenné tenni a teljes digitális céges adatbázist, komplett szervereket. A kiberbűnözés már a kis- és középvállalkozások számára is egyre akutabb veszélyt jelent. Hiszen amellett, hogy ők a gazdaság gerince, több millió munkahelyet biztosítanak-, a kkv-k gyakran nem rendelkeznek megfelelő kiberbiztonsági védelemmel, míg a hackerek folyamatosan új módszereket fejlesztenek ki, hogy ellopjanak, megsemmisítsenek vállalati tulajdont, vagy pénzszerzési céllal zsaroljanak. Az anyagi károkozás mellett a kiberbűnözők súlyosan ronthatják a

71 Biztonságportál - IT-biztonság: nem sikerült lépést tartani a világjárvánnyal (biztonsagportal.hu)

kkv-k hírnevét és versenyképességét. Egy súlyosabb, nem megfelelően kezelt eset pedig akár az érintett vállalkozás csődjéhez is vezethet. Eupában már 2020-ban is több kiberbiztonsági incidens történt, mint azt megelőző 15 évben összesen. A NIS2 Európai Unió szintű kiberbiztonsági irányelv életbe lépésével a megfelelés már kötelező lesz sok középvállalat számára.

A „Digitális Évtized Magyarország” 2023-as országjelentése<sup>72</sup> szerint a magyar vállalkozások 95%-a használ valamilyen IKT eszközt a napi működése során. Ez az utóbbi években javuló tendenciát mutatott, de a mikro- és kisvállalkozások körében ez egyértelműen kényszerpálya volt. A pandémia alatti fizikai kapcsolattartási korlátozások sok kisvállalkozót kényszerítettek bele a digitalizációba; amiket korábban például nem elektronikus kapcsolattartással oldottak meg (pl fogyasztói árajánlatok, megrendelői kapcsolattartás, könyvelővel és más szervezetekkel való elektronikus kapcsolattartás), már egy vidéki mikrovállalkozás is digitálisan kényszerült lebonyolítani. A jelentés szerint a hazai kkv-k csupán 34%-a rendelkezik legalább alapszintű digitális intenzitással (uniós átlag: 55%). A felmérésben megállapítottakkal egyetértek, az uniós átlagtól való elmaradás oka a humán tőke alacsonyabb digitális képzettségi szintjének, az IKT szakemberek alacsonyabb arányában és a vállalkozások digitalizáltságának alacsonyabb fokában keresendő. A legszélesebb körben elterjedt digitális, informatikai megoldás a hazai vállalatok körében az elektronikus számlázó rendszer (80,4%). A magyar vállalkozások alacsony hányada rendelkezik közösségi médiafelülettel (13%), és csak kis hányadban használnak fejlett technológiákat: mesterséges intelligenciát a tavalyi válaszadók csupán 3%-a felhőalapú szolgáltatást 21%-uk, big data-t pedig 7% használt. A felmérés azt is megállapította, hogy a magyar kkv-k teljesítménye csak az online kereskedelemmel foglalkozók arányában, valamint az e-kereskedelemből származó forgalom arányában éri el az uniós átlagot. Kiberbiztonsági szemmel nézve szomorú és leginkább aggodalomra okot adó adat a felmérésből az lehet, hogy a növekvő trend ellenére a kisvállalkozások csupán közel negyede, míg a középvállalkozások valamivel több mint fele alkalmaz informatikai szakembert.

A KSH adatai<sup>73</sup> szerint 2021 óta Magyarországon a bankkártyás csalások: 50%-kal, az átutalási csalások elkövetési értéke 200%-kal nőtt, s már 2020-ban is több kiberbiztonsági incidens történt, mint az előző 15 évben összesen. Tudjuk, hogy ezek a visszaélések a „kiberbűnözők piacának növekedésével”, a kiberbűnözők számának növekedésével és módszereik, alkalmazott technológiájuk fejlődésével vált lehetségessé. A „piacnövekedés” alatt pontosan azt értem, hogy az elmúlt években szinten minden 14+ korú lakos (sok esetben akár ennél is fiatalabb), 80+ illetve „szépkorúakig” bezárólag, belépett a kibertérbe, önszántából vagy kény-

72 Az Európai Bizottság 2023. évi jelentése a digitális évtized helyzetéről (háttéranyagokkal) – eGov Hírlevél

73 Magyarország, 2022 (ksh.hu)

szerből. A mikro- és kisvállalkozásoknál ez a magánemberkénti és vállalatkénti kibertérbe történő belépés „összeér”, mely halmozott veszélyeztetettséghez vezetett. Az ilyen kisvállalatok tőkéje, javai nagymértékben összeolvadnak a tulajdonos és az ő családjának a vagyonával. S nem csupán. Nagyon sok esetben sajnos nem csupán pénzügyi értelemben vett „közösködésről” van szó, hanem IT szempontú „közösködésről” is beszélünk. Pl. egy vidéki egyéni vállalkozó egy és ugyanazon IT eszközről intézi privát és céges ügyeit, kezeli esetenként a céges és a privát online bankját, de arról használja a közösségi médiát (stb.) is. A legtöbb „egyszerű” IT user nem használ még egy alap vírusvédelmet sem, legtöbbjük a jelszóhasználat és a szoftverupdate-ek fontosságát sem ismeri. Nem végeznek karbantartást, nem csinálnak rendszeresen biztonsági mentéseket, stb. A kiberbiztonsági irányelvek - például a jelszókezelés, a jogosultságalapú hozzáférés, valamint az adatmentési és helyreállítási eljárások - létrehozása és végrehajtása segíthet az üzleti kommunikáció, az üzleti adatok védelmében.

Volumenében így ez a sokkal kevésbé óvatos, kevésbé tudatos és alig felkészült „csoport” komoly érdeklődésre tart számot a kiberbűnözők körében, hiszen sokkal nagyobb eséllyel és sokszor sokkal „egyszerűbben” (vagyis akár kevésbé „jól kvalifikált” kiberbűnözők által is) tudnak anyagi kárt okozni. A mikro- és kisvállalatok estében véleményem szerint hatványozottan igaz tehát, hogy a leggyengébb láncszem az egyén -tulajdonos, ügyvezető, alkalmazott(ak). Hiányzik az ismeret, képzések, megfelelő eszközök beleértve a szoftvereket, szabályzatok. Ez nem feltétlenül tőkeigényesség, hanem inkább felhasználói naiivitásra vezethető vissza. Például sok kisvállalkozó ismerősöm ugyanazon az eszközön tárolja a vevői adatokat, a könyvelést, amin a családi fotókat is (esetenként beleértve Sharenting<sup>74</sup>-et is a közösségi médiákban). S a gyermeke esetleg ugyanerről az eszközről szörföl a darkneten torrentfájlokat letöltve/megosztva. Az eszközök egyidejű használata a személyes és az üzleti adatok szétválasztásának hiányát eredményezheti, ami növeli a jogosulatlan hozzáférés vagy az érzékeny információk elvesztésének kockázatát. Ha az eszközöket személyes és üzleti célokra is használják, kihívást jelenthet a hozzáférés-ellenőrzési irányelvek végrehajtása és az üzleti adatokhoz való hozzáférés korlátozása csak azokra, akiknek erre szükségük van.

Így a kv-k kibertámadásoknak való kitettsége jelentősen megnő (adathalászat, rosszindulatú programok és a zsarolóprogramok), s a veszélyekről néha sejtelmük sincs, a veszélyforrásokat képtelenek beazonosítani, amíg meg nem történik a baj. A sokak által feltételezett „életkor-digitális felkészültség” korreláció véleményem szerint nem általánosítható teljesen és számos tényezőtől függ: iskolai végzettség, munkatapasztalat, a digitális technológiák iránti személyes érdeklődés, a vállalkozás profilja, működési mechanizmusok, tőkeerősség, vállalati profil és méret, stb. Anaív felhasználók veszélyeztethetik a személyes és az üzleti adatokat, akár teljes vagyonukat, s könnyen komoly adatvédelmi incidensbe is keve-

74 <https://www.kamaszpanasz.hu/hirek/lelek/8446/sharenting>

redhetnek. Véleményem szerint a NIS2 által nem érintett kkv-kat és az oktatási rendszerből már kikerült internetfogyasztó magánszemélyeket is szenszibilizálni kellene. A vírusirtó szoftverekbe, tűzfalakba, behatolásjelző rendszerekbe és más információbiztonsági megoldásokba való befektetés segíthet megvédeni a vállalati rendszereket a rosszindulatú szoftverektől és más kibertámadásoktól. Az operációs rendszerek, alkalmazások és egyéb üzleti szoftverek naprakészen tartása a legújabb biztonsági frissítésekkel és javításokkal csökkentheti a sebezhetőségeket és a kibertámadások kockázatát. A rendszeres adatmentési eljárások végrehajtása és az üzletmenet-folytonossági tervek kidolgozása segítheti a kis- és középvállalkozásokat és a családi vállalkozásokat a működés helyreállításában adatvesztés vagy kompromittálódás esetén, amelyek jelentős pénzügyi és hírnévbeli károkat okozhatnak. Kockázattudatossággal és megfelelő védelmi stratégiák elfogadásával azonban ezek a szervezetek jelentősen csökkenthetik a kibertámadásoknak való kitettségüket, és megvédhetik üzleti kommunikációjukat.

Az Európai Unió Kiberbiztonsági Ügynökségének (ENISA) tanulmánya<sup>75</sup> szerint az európai KKV-k közel 60%-a a költségvetési korlátokat tartja a robusztus kiberbiztonsági intézkedések végrehajtásának legfőbb akadályának. Emellett a képzett kiberbiztonsági szakemberek hiánya is tovább súlyosbítja az európai kkv-k előtt álló kihívásokat. A nagyvállalatokkal ellentétben, amelyek megengedhetik maguknak, hogy külön kiberbiztonsági csapatokkal dolgozzanak, a kkv-k gyakran nem rendelkeznek a kiberkockázatok hatékony csökkentéséhez szükséges belső szakértelemmel. Az Európai Bizottság kutatása<sup>76</sup> szerint Európa-szerte jelentős a kiberbiztonsági készséghiány, továbbá a kkv-k küzdenek a szakképzett munkaerő felvételével és megtartásával. Itt most nem feltétlenül arra kell gondolnunk, hogy minden kis vállalkozásnak a saját állománybeli kiberbiztonsági és IT szakember felvételével van a gondja, hiszen legtöbb helyen ez nem is egy „főállásnyi” munkamennyiség, hanem arról van szó, hogy a kkv-k nehezen vesznek fel mapaság „egyszerűbb” munkakörökbe is olyan munkaerőt (ügyintéző, stb.) aki szabálykövető, tudatos felhasználó. S ha találnak is ilyen jó dolgozókat, megtartani nehéz őket.

„A ma ismert támadások 99%-át vissza lehetne verni egyszerű, gyakran díjtalanul elérhető módszerekkel, mégis, az ügyfelek kevesebb mint 20 %a használ olyan jól bevált védekezési eszközt, mint a többtényezős hitelesítés” – derül ki a Microsoft legfrissebb, 2023 éves Digital Defense Report<sup>77</sup> jelentéséből. A vírusirtó szoftverek előnyei jól ismertek, de kevesebb információ áll rendelkezésre azzal kapcsolatban, hogy milyen egyéb védelmi vonalra van még szükség. A kisvállalkozások 30%-a nem rendelkezik kiberbiztonsági tudással és stratégiával. Egy vírusirtó ma

---

75 Studies — ENISA (europa.eu)

76 Az Európai Bizottság 2023. évi jelentése a digitális évtized helyzetéről (háttéranyagokkal) – eGov Hírlevél

77 Microsoft Digital Defense Report 2023 (MDDR)

már nem elég. A megfelelő szoftverek beszerzése mellett az összes alkalmazott mindennapi munkájának szerves része kell legyen a kiberbiztonsági tudatosság. Nem költséges képzésekben kell gondolkodni, elég, ha egy jól átgondolt útmutatót készítünk, átadjuk a tudást a munkavállalóknak, és megbizonyosodunk róla, hogy elsajátították az ismereteket, megértették a szabályokat.

## **2. Újkeletű megoldások a vállalatmenedzsmentben, az online vállalkozástámogatás avagy a virtuális asszisztencia (VA) megjelenése**

Míg a globális trendek itt is más képet mutatnak, hiszen az USA-ban már 20 éve komolyan vették ezt a szektort, kutatni is kezdték, cikkek<sup>78</sup> jelentek meg a VA hozzáadott értékeiről, addig hazánkban a 2020 tavaszán kezdődő pandémiás időszak adott lendületet a kereslet és a kínálat találkozásának a VA szektor és családi KKV-k kapcsolatában. Ennek alapvető tere az online tér, a digitális kommunikáció, s feltétele az innovatív vállaltmenedzsment. Itt nem chatrobotokról és mesterséges intelligenciáról van szó, hanem húsvér emberekről, akik (egyéni) vállalkozóként más vállalkozások munkáját segítik online, vagyis nem fizikális jelenlét keretében végezve tevékenységüket. A pandémiával berobbant az „online” tér a munkavállalók életén keresztül minden munkaadó életébe is (homeschooling, homeoffice, e-commerce, elektronikus ügyintézés a könyvelőtől az ügyfélen át a hatóságokig, betegápolás). Lehetőség teremtődött (vagy rákényszerülés történt) sok, a pandémia miatt munkahelyét elvesztő, vagy a családi kötelezettségeket máshogyan nehezen teljesítő (gyermekek otthoni oktatása, folyamatos karanténok stb.), kiválóan képzett, nagyrészt vidéken élő nők számára az alternatív és sikeres karrierépítésre, az önmegvalósításra, komoly értékteremtés mellett: megjelent az online vállalkozástámogatás, mint szolgáltatás. Magyarország egyik legnagyobb VA szakmai csoportjának- (Szabó Ágnes Virtuális Irodaház<sup>79</sup>) segítségével sikerült egy 100 fős VA közösséget elérnem, s körükben egy kérdőíves felmérést készítenem, illetve nekik köszönhetően anonim módon az ő megrendelőik bevonásával a megrendelői KKV oldal hozzáállását, véleményét is megismernem (54 beérkezett, kiértékelhető online kérdőív válaszait kielemezve).

A válaszadó VA-k: 97,4%-a nő; 68,4% 36-45 éves; 21,1%-uk 26-36 éves; 10,5%-uk 46-55 év közötti. Legmagasabb iskolai végzettségüket tekintve 16% többdiplomás, 36,8% egy diplomás, a többiek mind okj-s vagy nemzetközi felsőfokú szakképesítéssel rendelkeznek. Csupán 16%-uk gyermektelen, 16%-uknak 1; 42% -uknak 2; 18% -uknak 3; 5%-uknak 4 és 3%-uknak több, mint 4 gyermeke van. A gyermekek 95%-a 16 év alatti, kimagasló volt az általános iskolás életkor (homeschooling érintettség annak idején!). 53%-uk egyből teljesállásban kezdett

78 „Real work in virtual offices” 2002. International Journal of Productivity and Performance Management 51 (4/5), 266–268. o. ISSN 1741-0401

79 Bemutakozom - Virtuális Irodaház (virtualisirodahaz.hu)

neki a munkának, nem mellékállásban. 15,8%-uk 2019-ben, 23,7%-uk 2020-ban, 42,1%-uk 2021-ben, míg 18,4%-uk 2022-ben kezdte meg a VA munkáját hivatalosan. 80%-ukat a rugalmasabb és a családi logisztikai kihívások mellett otthonról végezhető munkalehetőség, míg 20%-ukat a munkanélküliség vagy egyéb nyomós ok (eü-i problémák, túl kicsi kereset) motivált. 64%-uk (!) idegennyelven is rendszeresen dolgozik, legtöbbjük angolul, németül, franciául, spanyolul, olaszul, de van aki japánul is! A válaszadók több, mint 55%-ának Pest megyében (29%-nak konkrétan Budapesten) van a székhelye „home office”-ban, a többi válaszadó pedig országos szinten inkább a nyugati megyékre koncentrálódik, de minden megyében megtalálhatóak, sőt, még Máltán is! Ügyfeleik székhelye: Magyarország, Amerikai Egyesült Államok, Németország, Svájc, Bulgária, Spanyolország, Málta, Kína, Olaszország, Portugália, Kanada, Ciprus, Svédország, Románia, Oroszország, Tájföld.

Mely tényezők okoztak nehézséget a saját virtuális asszisztens vállalkozás elindításban? Saját bevallásuk szerint a következők:

- Csupán 68%-ukat támogatta a család, környezet a saját VA vállalkozás indításának az ötletében
- Csupán 55%-uknak nem okozott nehézséget az indulótőke előteremtése. Ezt azért is fontos kiemelni, mert ez a típusú saját vállalkozás az egyik lehető legkisebb beruházásigényű tevékenységek közé tartozik.
- Mivel több éves szakmai tapasztalattal rendelkező emberekről van szó, így 47% válaszolta azt, hogy egyáltalán nem tartott az új, speciális szoftverek használatától, és 34% jelezte, hogy nem okozott neki problémát az ügyfelekkel való kommunikáció és a vállalkozás elindításához szükséges döntéshozatal sem.
- nehézséget okozó tényezőnek az ügyfélszerzés nehézségét (29%), illetve a bizonytalanságot (lesz-e elég ügyfél, bevétel?) (29%) jelölték meg.

65%-uk határozatlan idejű megbízással dolgozik (esetenként havi óraminimummal partnerenként, pl könyvelés, adminisztráció, asszisztencia, fordítások, online marketing, árajánlatok készítése, hírlevelek készítése, IT szolgáltatások), 35%-uk eseti vagy projektjellegű megbízásban dolgozik (ezutóbbinak tipikus esete volt a válaszokban egy honlap vagy egy webshop létrehozása, piackutatás, projektmenedzsment, marketing- és PR anyagok készítése, szövegírás). Az ügyfeleik 10%-a magánszemély, 25,6%-a egyéni vállalkozó, 36,6%-a mikroállalkozás (2-10 fő), 25,3%-a kisvállalkozás (11-50 fő), 2,5%-a nagyvállalkozás (51-250 fő). Szektor szerint a megbízók a kis- és nagykereskedelemből, a tanácsadásból, a szolgáltatóiparból, az építő- és oktató iparból, az egészségügyből, a turizmusból, az ingatlan és a biztosítási szektorból kerülnek ki főként. De igazából úgy fogalmazhatunk, hogy a helyi asztalostól és műkormöstől át a legnagyobb online kereskedésig vagy nagy ügyvédi irodáig és magánkórházig mindekinek dolgoznak. A válaszok szerint a legtöbb ügyfél kezdetben azon aggódott, hogy nem ismerte ezt a szolgáltatást és

félt, hogy nem fog működni, hiszen nem is fognak személyesen találkozni, bizalmatlanok voltak és sokan drágálták az elején az óra- vagy a projektbért, főként idegennyelvű szolgáltatás esetén. (Megjegyzés: 2023-ban átlagosan 5000 forint órabér körül mozgott egy magyar nyelvű asszisztensi szolgáltatás ára.) A szabad élet hátrányaira is rákérdeztem a VA-k körében: 42%-a ismerte be, hogy a kezdetekben a megfelelési kényszer és az anyagi szükséglet miatt még sokkal többet dolgozott, mint alkalmazottként, és ugyanennyien szenvednek a vállalkozói magánytól. 37%-uk szenved egészségügyi panaszoktól a mozgásszegény életforma miatt ( sok monitorozás, nem megfelelő testtartás stb.). Az ügyfélszerzés módjával kapcsolatban rengeteg féle válasz érkezett, de a legtöbben a saját ismeretségi körön keresztül (ajánlással), Facebook és LinkedIn-es kapcsolatépítéssel, tematikus rendezvények során ismerték meg leendő megrendelőiket. A válaszadó VA-k soha, egyetlen egy alkalommal sem találkoztak személyesen az eddigi összes -valaha volt és jelenlegi- megbízójuk 89%-ával (!), 5%-ukkal pedig csak egyetlen egyszer az elején megismerkedni az ügyfél kérésére. A VA-k szolgáltatási spektrumuk szerint használnak szoftvereket, legtöbbször a Microsoft 365-öt jelelte meg, mint „must have”, időmérő szoftverként legtöbbször a Toogl-t használja, rengeteg a Canva előfizető közöttük, továbbá mindennapos a számlázó, feladatkezelő, videó vágó és szerkesztő szoftverek használata, gyakori a webshop és honlapszerkesztő programok, videokonferencia alkalmazások használata, de az SAP sem ritka. A megbízók arra kérdésre, hogy miért fordultak VA-hoz, a következő válaszokat adták (sorrendben multiple choice válaszok): nem győzték egyedül ellátni az adminisztrációs feladatokat a kkv-ben; eseti jellegű vagy projekt feladatokra nem volt vagy kapacitás vagy szaktudás a cégnél; olcsóbb így, mint saját alkalmazottal; gyors és kompat szaktudást kap így óradíj alapon elszámolva; olyan feladatokat tudott kiszervezni amiket nem szeretett csinálni de muszáj volt (pl. könyvelés előkészítése, webshopfeltöltés); nincs irodám ahova valakit leültethetnék egyéni vállalkozó vagyok és segítségre volt szükségem. Az elvárásokkal kapcsolatban a legtöbb megbízó a következő elvárásokat tartotta fontosnak (szintén a legtöbb szavazatot kapott válaszokat előre sorolva): megbízhatóság, precíz munkavégzés, szakértelem, önállóság, rugalmasság, gyorsaság. Meglepő lehet ugyan, de az olcsó ár és a geográfiai közelség a megbízók 6%-át érdekelt csupán. A megbízókról azt is igyekeztem kideríteni, mennyire „digitális” a vállalkozásuk. A legtöbb válaszadó közülük rendelkezik honlappal (75%), sokuknak van webshopja, 70%-uk a vállalati profillal is jelen van pl a FB-on, 70%-uk használ hírlevelet, 13%-uknak saját szervere van, míg 18,8%-uk bérlő a szervert, közel 20%-uknak van digitális adatvédelmi szabályzata és kiberbiztonsági incidensek esetére szabályozott folyamataik. S hogy mennyit fizetnek a megbízók átlagosan a VA-juknak havonta? Havi szinten 5-20.000 Ft (38%), 20-40.000 Ft (25%), 40-60.000 Ft (6%), 60-80.000 Ft (6%), míg 100.000 Ft felett is 6%-uk. A VA-k munkájának köszönhetően a válaszadó megbízó kkv-k vezetőinek bevallása szerint saját munkájuk így havonta a következő mértékben csökkent: 1-5 óra (31%), 5-10 óra (19%), 10-15 óra (25%), 15-20

óra (19%), 20 óránál több (6%). Egyértelmű, hogy egy egyéni vállalkozó nem írhatja mindenhez. Biztosan remek a szakmájában, de egy hírlevél vagy egy honlap elkészítése egy szakértő VA-nak sokkal kevesebb idejében kerül. Arra is kíváncsi voltam, mivel töltik a megbízók az így felszabadult idejüket. A válaszok magukért beszélnek (multiple choice, csökkenő sorrendben): 81,3%-uk jelölte, hogy a felszabaduló időben meg többek között üzletfejlesztéssel is foglalkozik, a válaszadók 50%-a ügyfélszerzésre is tud így időt fordítani, s szintén 50%-uk így bővíteni tudta a vállalkozást. Ezenkívül 31,3%-uk jelölte meg, hogy családra, hobbiira és pihe-nésre, feltöltődésre fordítja a felszabaduló idő egy részét, míg szintén közel 30%-uk továbbképezi magát ez idő alatt. Ezekon túlmenően olyan pozitív visszajelzéseket is kaptam, mint

- a megbízó vállalkozó ezáltal kevésbé fáradt,
- rengeteg időt spórol, főleg mert több területhez nem ért a felsorolt tevékenységek közül,
- visszavezettek egy szolgáltatást, amit kapacitáshiány miatt eddig nem tudtak elvégezni,
- rend van a vállalkozásában, mert mindenki azt tudja csinálni, amihez ért,
- van ideje az értékteremtő, kreatív munkára, ami a szakmája, mert az adminisztrációs teendők csökkentek,
- több ügyfelet tud vállalni,
- kiegyensúlyozottabb lett,
- szereti, hogy együtt tudnak gondolkodni a VA-val.

### 3. Összegzés

Őszintén remélem, mint érintett kkv-s vezető, hogy az adat-, és általánosságban a kibervédelem komolyabb figyelmet és támogatottságot kap, állami szintről is. Ehhez attól tartok még sok időre lesz szükség, hiszen a hírek szerint<sup>80</sup> a Külügyminisztériumban is csak „mostantól” veszik komolyabban a témát, az incidens után. Az, hogy kkv-k finanszírozott tanácsadásban s egyéb kibervédelmet szolgáló lehetőségekben részesülhessenek, viszonylag bárki számára elérhető szinten, attól még sokáig nagyon messze lesz Magyarország, sajnos. És sajnos attól is, hogy a magyar közoktatásban, akár egy szakmunkásképzésben vagy egy ügyintézői OKJ-s tanfolyamon is kötelező tananyag legyen a kibervédelem, vagy hogy „vállalkozásmenedzsment” tananyagokba bekerüljön a felsőoktatási intézményekben. Bár őszintén, már az alapszintű (8 általános) oktatásban helye lenne a tudatos internetfelhasználás és a kiberveszélyek -hiszen sokan már okostelefonnal és okosórával, tablettel látják el az alsótagozatos gyermekeket is-, illetve az adatvédelem oktatásának, hiszen sok kiskorú már most nem csupán veszélyeztetett, de a jövő munkavállalójaként potenciális veszélyforrás is, naív felhasználói attitűdje miatt

80 Itthon: Nem cáfolták, hogy hiteles a külügy informatikai rendszerét ért orosz hackertámadásokról szóló levél | hv.g.hu

(rengeteget adatot maga vagy a szülei osztanak meg az egész világgal – lsd. Sharenting).

Az elmúlt évek viharos eseményei aláhúzták a kkv-k innovatív üzleti irányításának szükségességét. A fejlett kiberbiztonsági intézkedések elfogadásával, az ellátási láncok diverzifikálásával, a digitális technológiák integrálásával és átfogó kockázatkezelési stratégiák végrehajtásával a kkv-k eligazodhatnak a modern üzleti környezet összetettségében. Ezek az innovatív gyakorlatok nem csak az ellenálló képességet növelik, hanem a kkv-kat a fenntartható növekedés és siker érdekében is helyzetbe hozzák az egyre inkább digitális és összekapcsolt világban. A kkv-k tulajdonosainak, vezetőinek marad tehát az önképzés, az öngondoskodás, a bölcs előrelátás. A figyelem és a fegyelem lehet a legfőbb erényük ebben az aránytalan küzdelemben.

**FELHASZNÁLT IRODALOM / REFERENCES**

Az Európai Bizottság 2023. évi jelentése a digitális évtized helyzetéről (háttéranyagokkal)  
– eGov Hírlevél

<https://www.kamaszpanasz.hu/hirek/lelek/8446/sharenting>

Bemutakozom - Virtuális Irodaház ([virtualisirodahaz.hu](http://virtualisirodahaz.hu))

Biztonságportál - IT-biztonság: nem sikerült lépést tartani a világjárvánnyal ([biztonsagportal.hu](http://biztonsagportal.hu))

Itthon: Nem cáfolták, hogy hiteles a külügy informatikai rendszerét ért orosz hackertámadásokról szóló levél | [hvg.hu](http://hvg.hu)

Magyarország, 2022 ([ksh.hu](http://ksh.hu))

Microsoft Digital Defense Report 2023 (MDDR)

„Real work in virtual offices” 2002. International Journal of Productivity and Performance Management 51 (4/5), 266–268. o. ISSN 1741-0401

Studies — ENISA ([europa.eu](http://europa.eu))