

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. Morgan³³ 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 Plaskoff³⁴ 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.

nyújtás szakaszában a munkavállaló részére biztosítanak minden olyan információt, eszközt, illetve munkahelyi feltételt, amely során a munkavállaló a kitűzött és érthető célt szem előtt tartva a munkáját gördülékenyen végezni képes legyen. A vonzás, megtartás (6) szakaszában – a pozitív tapasztalatai alapján – a munkavállaló kötődik a munkahelyéhez és motivált a munkavégzésre, ezzel vonzónak találva a munkahelyét.³⁵

1. ábra: A magas minőségű munkavállalói élmény hat komponense



Forrás: saját szerkesztés a szakirodalomkutatás alapján, 2024.

1.3. Munkavállalói élményhez kapcsolódó tényezők

A munkavállalói élményt számos tényező befolyásolhatja. A tanulmány az elméleti háttérrel tekintve – a területi korlátokat figyelembe véve – az egyéni szükségletek, az interakciók szerepe, a szervezeti együttműködés, a vezetőség szerepe, valamint a szervezeti légkör szempontjából vizsgálja a témát, amelyek meghatározó tényezőként jelennek meg a munkavállalói élmény formálásával kapcsolatban.

1. Egyéni szükségletek: A munka meghatározó szerepet tölt be az emberek életében, hiszen jelentős mennyiségű időt töltenek a munkahelyen, amely hatással van a közérzetükre.³⁶ Raia³⁷ hívja fel a figyelmet a dolgozók egyéni szükségleteire, amely az elvárások beteljesülésére vonatkozik. A munkavállalói élmény szorosan kapcsolódik az egyén vágyaihoz, hiszen a dolgozónak a belépéstől kezdve az alkalmazotti létén keresztül egészen a kilépésig vannak elvárásai a munkahelyével szemben.³⁸ Az igények és szükségletek kielégítését teljesítő

35 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.

36 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.

37 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.

38 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.

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

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.⁴¹ Emellett az érzelmek is hangsúlyos szerepet kapnak a szervezetről kialakult vélemények kapcsán. A tanulmány egyetért Plaskoff⁴² 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.⁴³ Morgan⁴⁴ szerint, a munkavállalói élmény a dolgozók valós helyzetben és időben megélt összes tapasztalata a munkahelyével kapcsolatban,⁴⁵ amely egyszerre interperszonális és intraperszonális szinten kialakuló összetett jelenség,⁴⁶ s ez a szervezetben történő interakciók (vélekedések, viselkedések) során alakul ki.⁴⁷
3. Szervezeti együttműködés: Fontossá vált a munkavállalók számára, hogy élményszerű legyen a munkavégzés és pozitív kapcsolatok kialakítása.⁴⁸ Az együttműködő munkavégzés ösztönzi a dolgozókat, hogy szenvedéllyel végezzék a munkájukat és elérjék a kitűzött célokat.⁴⁹ 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.⁵⁰ Ezentúl a pozitív munkahelyi interakciók növelik a dolgozók hatékony problémamegoldását a feladatok és döntéshozatal tekintetében, amely eredményeként a szervezet teljesítménye nő.⁵¹

4. Vezetőség szerepe: A munkavállalói élmény és a sikeres megtartási stratégia összefüggéseinek hátterében kiemelkedő tényezőként van jelen a vezetés szerepe. A mentális jóllét a vezetés részéről is elengedhetetlen, amely erősíti a vezetői teljesítményt. Mindez hatással van a szervezeti kultúrára, vezetési stílusra és a szervezet teljesítményére is.⁵² Plaskoff⁵³ holisztikus megközelítéséhez szorosan kapcsolódik a vezető jelenlétének fontossága. A munkavállalónak elengedhetetlen szüksége az állandó visszajelzés a munkaadó részéről amellett, hogy folyamatos tevékenység ellenőrzésére is jut figyelem.^{54 55 56} 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.⁵⁷
5. Szervezeti légkör: A biztonságos szervezeti légkör és pozitív munkavállalói élmény fokozza a dolgozói elégedettséget, amely ösztönzőként hat az együttműködő és hatékony munkavégzésre mindamellett, hogy erősíti a szervezeti elköteleződést.⁵⁸
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,⁵⁹ 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.⁶⁰ 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.⁶¹

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

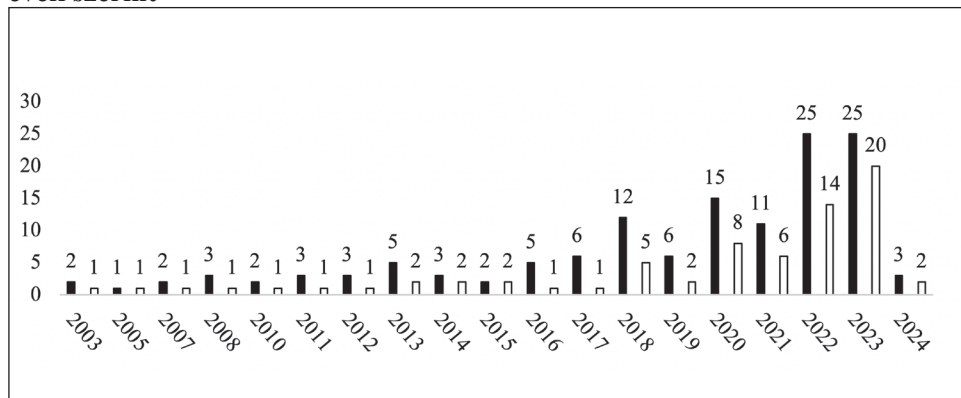
3.1. Bibliometriai elemzés eredményei

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, Pirocska – 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%).

Összességében 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.



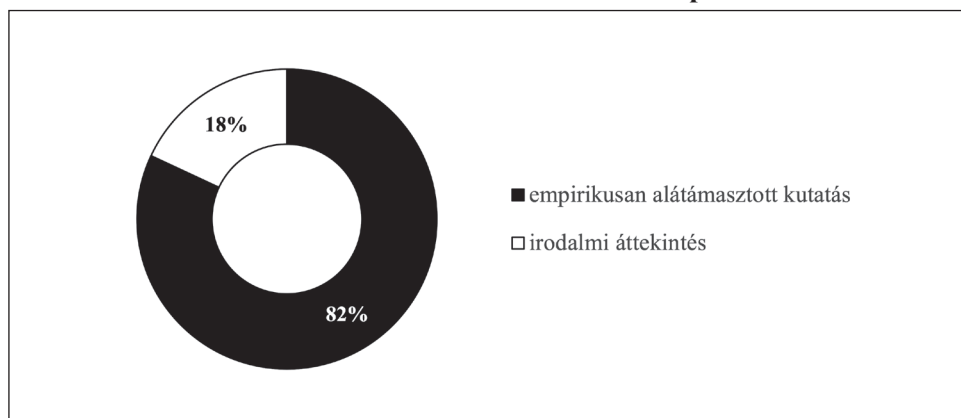
Forrás: saját szerkesztés, 2024.

- 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.

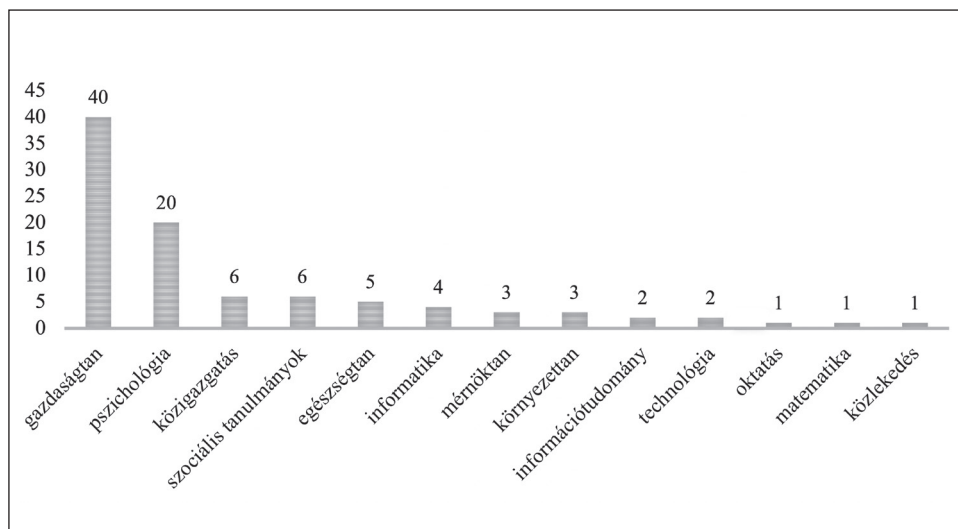
4. ábra: A cikkek eloszlása a dokumentum típusa szerint



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

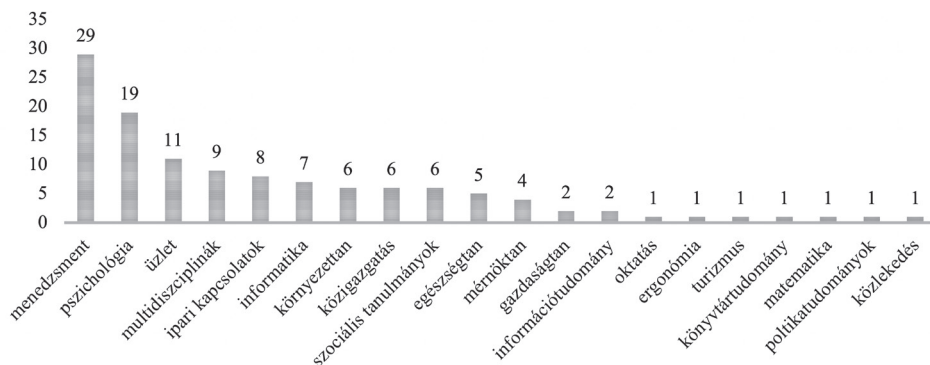


Forrás: saját szerkesztés, 2024.

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 tanulmány⁶² 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 világjárvány 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 kutatás⁶³ 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.jairtraman.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 világjárvány 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 kutatás⁶⁴ összesen 424 – különböző vállalatoknál alkalmazásban lévő – munkavállalót kérdezett meg kérdőíves felmérés során annak céljával, hogy újrakeresse a human erőforrás eddigi gyakorlatait. A kérdőív tételének összeállítását – az elméleti kutatáson túl – egy 21 fővel végzett interjú folyamat előzte meg a kérdőív 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 tanulmány⁶⁵ 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 (beilleszkedés, 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 tanulmány⁶⁶ 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 Morgan⁶⁷ 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

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

Forrás: saját szerkesztés a szakirodalomkutatás alapján

Egy indiai kutatás⁶⁸ 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 felmérésével validálták indiai multinacionális vállalatok alkalmazottainak körében.

9. ábra: A kérdőív legfontosabb tényezői

DIMENZIÓK	Életerő „Energikusnak érzem magam!”	Összetartás „A csapatomban mindenkivel együtt lehet működni!”
	Fizikai környezet „Jó bútorok vannak a munkahelyemen!”	Teljesítmény „Fontos, hogy egyre jobb legyek másoknál!”
	Befogadás „Minden munkatársam ötlete értékes!”	Pszichés jóllét „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 Morgan⁶⁹ 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 szervezetsz pszichológia. 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”. *International*

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.