

KOZÁK ANITA – SZABÓ LAURA

A MUNKAVÁLLALÓI ÉLMÉNYT BEFOLYÁSOLÓ SZERVEZETI TÉNYEZŐK VIZSGÁLATA

Napjainkban a munkavállalói élmény (employee experience, EX) az élményalapú szervezetek munkatervezésének alappillérévé vált. A tanulmány célja a Web of Science (WoS) adatbázisban megjelent releváns cikkek elemzése alapján azonosítani és csoportosítani azokat a szervezeti tényezőket, amelyek fokozhatják a munkavállalói élményt a szervezetben. A legtöbb szervezet a munkavállalói élmény bevezetésének kezdeti szakaszában van; sokan próbálják megérteni a koncepciót és integrálni a szervezetbe. A tanulmány eredményei alapján az EX leginkább a vezetéssel, a szervezeti kultúrával, a fejlődéssel/képzéssel, valamint a munkakörnyezettel áll összefüggésben, célszerű tehát ezekre helyezni a hangsúlyt a pozitív munkavállalói élmény kialakításához / fokozásához.

Bevezetés

Az utóbbi években egyre népszerűbbé vált a szervezetek irányításában a munkavállalói megközelítésű vezetés, amely elősegítette a munkavállalói élmény (employee experience, EX) üzleti és piaci szintű terjedését (Itam, & Ghosh, 2020), és a szervezetek számára „vonzó termékként” szolgálja a munkaerő megtartását. Egy tökéletes minőségű szervezetnek a működése során – a többi releváns követelmény mellett – szükséges kielégíteni a munkavállalói élményre vonatkozó követelményeket is (Csorba, 2023). Egy 2022-ben készült Gallup-felmérés alapján a munkavállalóknak mindössze 21%-a számolt be arról, hogy elkötelezett a munkahelyén. A felmérés arra is rávilágított, hogy a legtöbb munkavállaló nem talál értelmet a munkájában, ami negatív tapasztalatként arra ösztönzi, hogy elhagyja a szervezetet (Deloitte, 2022). Ez ellensúlyozható lenne, ha a teljesítményalapú munkavégzéséről áthelyeződne a hangsúly a munkavállalói elkötelezettség irányába (Morgan, 2017). A munkavállalói élmény a szervezet és a munkavállalók közötti kapcsolatot jelenti (Morgan, 2017), amely segíti a tehetséges munkavállalók megtartását (Dajnoki, & Héder, 2017). Ennek okán a szervezetek globálisan fejlődnek, hogy igazodni tudjanak a dolgozók elvárásaihoz, kompetenciáihoz és szükségleteihez (Itam, & Ghosh, 2020). Ebben a vezetőségnek is kiemelt szerepe van, mert egy kialakított negatív kapcsolat növelheti a munkavállalók stressz-szintjét, amely során csökken a munkavállaló jólléte a szervezetben (Berke et al., 2021). A munkavállalói jóllét biztosítása pedig a XXI. század egyik nagy kihívása, valamint meghatározó tényező az emberierőforrás-menedzsment (HRM) stratégia szempontjából (is) (Molnár, & Csehné Papp, 2023).

Jellemző, hogy a munkavállalói élmény fenntartásához különböző platformokat alkalmaznak a szervezetek. A munkavállalói élmény menedzsment (EXM) platformokra eszközként tekinthetünk, mellyel a munkavállalók megismerésére nyílik lehetőség (John et al., 2023). Emellett számos mesterséges intelligencia által vezérelt HRM-alkalmazás áll rendelkezésre a munkahelyek számára, amelyet igazoltan az EX támogatására, valamint javítására fejlesztettek (Malik et

KOZÁK Anita habilitált egyetemi docens, Eötvös Loránd Tudományegyetem Gazdaságtudományi Kar
SZABÓ Laura PhD-hallgató, Eötvös Loránd Tudományegyetem Gazdálkodási és Szervezéstudományi Doktori Iskola

DOI: <https://doi.org/10.58269/umsz.2025.2.5>

al, 2023). A munkavállalói élményt támogató platformokon, valamint alkalmazásokon túl coaching-folyamattal is kialakítható és fokozható az EX a munkahelyeken (Neill, & de Klerk, 2023). Rendelkezésre állnak tehát szervezeti eszközök a munkavállalói élmény kialakítására, azonban ezek megfelelő színvonalú szakmai megalapozásához, az EX szervezeti szintű vizsgálatához elengedhetetlen annak ismerete, hogy mely tényezők azok, amelyek bizonyítottan hatással vannak a dolgozók munkaélményére. Ezek összefoglalására és szintetizálására – a szerzők által ismert – Itam és Ghosh 2020-as tanulmánya vállalkozott eddig, amely a témával összefüggésben megjelent munkák szisztematikus elemzését és összefoglalását tűzte ki célul a munkavállalói élmény hátterének és fogalmának tudományterületen való elhelyezése érdekében. A munkavállalói élmény fogalma azonban csak az utóbbi években jelent meg erőteljesen a tudományos életben (a Web of Science adatbázisban az employee experience keresőszóval történő keresés alapján a tanulmányok 61%-a 2020-ban vagy azt követően jelent meg), így időszerű annak megismerése, hogy a primer kutatási eredmények alapján mely szervezeti tényezők befolyásolhatják vagy fokozhatják a munkavállalói élményt (KK1). A tanulmány tehát ennek a kutatási kérdésnek megválaszolására vállalkozik, s ehhez ugyancsak a szisztematikus irodalomelemzés módszertanát választotta.

A továbbiakban a cikk bemutatja a munkavállalói élmény fogalmát és legfontosabb komponenseit, valamint az EX dolgozókra és szervezetre gyakorolt hatását. Ezt követően a szisztematikus irodalomkutatás módszertanát részletezi, majd a kutatási kérdés megválaszolását követően a következtetések levonásával zárul.

A munkavállalói élmény fogalma és komponensei

A szakirodalomban az EX fogalma nehezen megragadható. A munkavállalói élmény egy szerződés a munkáltató és a munkavállaló között (Deloitte, 2017; Morgan, 2017) szerint minden olyan interakció ide sorolható, amely a munkavállalót éri a szervezetben. Egy metszéspont, ahol a dolgozók igényei, szükségletei és elvárásai találkoznak a szervezet nyújtotta lehetőségekkel (Morgan, 2017), s mindezen interakciók alapján alkotnak véleményt a munkahelyről (Itam, & Ghosh, 2020). Shenoy és Uchil (2019) megfogalmazásában az EX maga a válasz ezekre az interakciókra. Az EX egy holisztikus utazás (Plaskoff, 2017), amely során tapasztalat szerezhető a szervezetről (Fu, & Ma, 2022). Összességében tehát elmondható, hogy a munkavállalói élmény intra- és interperszonálisan is kialakul (Neill, & deKlerk, 2023).

A munkavállalói élmény kapcsán számos komponenst különböztet meg a szakirodalom. Morgan (2017) az EX három dimenzióját határozta meg, amelyek a fizikai, kulturális és technológiai környezet. Itam és Ghosh (2020) szerint nyolc kulcstényezője van, ezek a munkavállalók elvárásai, vágyai, holisztikus szemlélet, részvétel, tapasztalat, bizalom és értékelés, megfoghatatlan élmény elérhetőségének érzése, munkakörnyezet, valamint a vezetés. Mindez szorosan kapcsolódik Plaskoff (2017) elméletéhez, amelyben a hat vezérelv a munkavállalók igényeinek megértése, a holisztikus szemlélet, a megértés, a megfoghatatlan élmény elérhetősége, a részvétel, a kísérletezés, valamint a bizalom. A Deloitte (2017) felmérése alapján az EX dimenziói a tervezői gondolkodás, a HR (human resources, emberi erőforrások) -fejlesztés, a programlehetőségek, a diverzitás, az EX márka, az egyéni és vállalati célok illeszkedése, a munka-magánélet egyensúly támogatása és a közösségi programok biztosítása. Összességében elmondható tehát, hogy a vonatkozó szakirodalom szerint a leggyakoribb komponensek a vezetéshez, a munkavállalók igényeinek megértéséhez és figyelembevételéhez, valamint a munkakörnyezethez kapcsolódnak.

A pozitív munkavállalói élmény dolgozókra és szervezetre gyakorolt hatásai

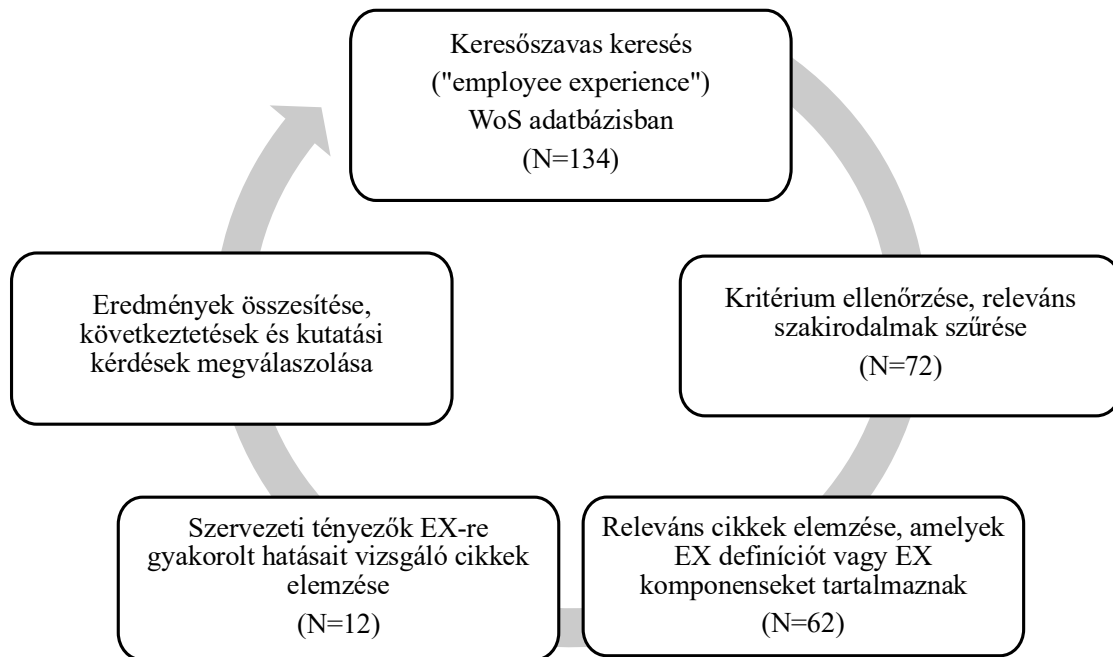
Yildiz és munkatársai (2020) szerint a munkavállalói élmény (EX) egy új HR-trend, amely hozzájárul a dolgozók elégedettségéhez, a termelékenység növekedéséhez, valamint a versenyelőny és a fenntarthatóság szempontjából is hasznos lehet a szervezetek számára. Itam és Ghosh (2020) kutatása a pozitív munkavállalói élmény kialakítását ösztönző két tényezőjét különíti el: (1) olyan munkahelyi gyakorlatok bevezetése a szervezetbe, melyek hozzájárulnak a munka értelmének érzetéhez – ezek a támogató vezetés, a pozitív munkakörnyezet, a fejlődési lehetőségek, valamint a technológia integrált megjelenése; (2) a vezetés, amely magában foglalja a vezetői viselkedést és cselekedeteket. Az eredmények alapján a két tényező magasabb mértékű munkavállalói elégedettséget és elkötelezettséget, valamint jobb teljesítményt eredményezett.

Contreras-Cruz és munkatársai (2023) szerint a szervezet tervezési stratégiái – a változások menedzselése kapcsán – támogatják a munkavállalói élmény kialakítását és fokozását, s ezáltal hozzájárulnak a munkavállalói elégedettséghez, elkötelezettséghez és a teljesítmény növeléséhez. Lee és Kim (2023) kutatásai is igazolták, hogy a munkavállalói élmény kapcsolatban áll a szervezeti elkötelezettséggel, a munkával való elégedettséggel és a pszichológiai jólléttel. Yildiz és munkatársai (2020) szerint az EX megteremtése szinergiát teremt a szervezetben és az összetartozás érzését alakítja ki a dolgozók számára, továbbá elősegíti a fluktuáció csökkentését a szervezetekben és támogatja a tehetséges munkavállalók megtartását, valamint fokozhatja a munka iránti lelkesedést. Egy további, 2024-ben megjelent tanulmány alapján a szervezetben észlelhető munkavállalói élmény hatással van a dolgozók motivációjára, valamint az egyéb, munkavégzésre vonatkozó attitűdjeikre (Vereb et al., 2024). Khandelwal és munkatársai (2023) kutatásának fókuszában a spirituális élmények támogatása állt. Ezáltal a munkáltató elkötelezettebb, elégedettebb és magasabb teljesítményt nyújtó munkavállalókat foglalkoztathat egy pozitív, bizalmas munkahelyi légkörben.

Módszertan

A kutatás során szisztematikus irodalomelemzés készült, amely egy előre meghatározott folyamatot követve a téma fókuszált irányú megismerését tette lehetővé (Kamarási, & Mogyorósy, 2015). A szisztematikus irodalomelemzés során a szerzők részéről olyan cikkek gyűjtése volt a cél, amelyek a Web of Science adatbázisban voltak elérhetők az angol nyelvű „employee experience” (munkavállalói élmény) keresőszó alapján. A cikkek keresésének feltétele volt, hogy az employee experience kifejezés minimum egy alkalommal szerepeljen a címben vagy az absztraktban. Ezzel olyan tanulmányok szűrése volt a cél, amelyek nemcsak érintőlegesen, hanem fókuszáltan foglalkoznak a munkavállalói élménnyel. A keresés során a szerzők időkorlátot vagy szakterületi korlátot nem állítottak be. A szisztematikus irodalomkutatás folyamatát az 1. ábra mutatja be.

1. ÁBRA: A SZISZTEMATIKUS IRODALOMELEMZÉS FOLYAMATA



Forrás: saját szerkesztés

Összesen 134 cikk felelt meg a megadott feltételnek, ezek áttekintését követően 72 – a szerzők által – relevánsnak ítélt és az előzetes szempontoknak (tartalmazott lényeges, az EX koncepciójának megismeréséhez szükséges információkat, pl. explicit definíció, elméleti keretrendszer, empirikus vizsgálatok stb.) megfelelő cikk került elemzésre. A kiválasztott 72 cikk száma tovább csökkent 2024 áprilisban annak okán, hogy a WoS adatbázisából kikerült 10 cikk, így a szerzők a továbbiakban 62 cikk esetében folytatták az elemzést. Jelen tanulmányhoz kapcsolódóan további kritériumfeltétel volt, hogy a cikkek kifejezetten munkavállalói élményt vizsgáljanak primer felmérés keretében és önálló fogalomként kezeljék az EX-et. Így összesen 12 tanulmány került kiválasztásra, valamint további elemzésre, amelyek a szervezeti tényezők munkavállalói élményre gyakorolt hatásainak vizsgálatára irányultak. A 12 relevánsnak ítélt tanulmány zöme 2023-ban jelent meg.

Eredmények

A tanulmány a továbbiakban röviden bemutatja a 12 cikk eredményét, kiegészítve a tanulmányokban szereplő kutatások részleteivel (vizsgálati módszer, minta elemszáma, mintavétel helyszíne). A cikkek rövid bemutatása a szerzők szabad fordításán alapul, amely kapcsán fontosnak tartják megemlíteni a – globális munkaerőpiacon is tekintettel – a lehetséges kulturális különbségekből származó eltérések jelentőségét a vizsgált nemzetközi tanulmányokban.

A környezet és az EEM jelentősége az EX-ben

Ahire és Sinha (2022) Indiában végzett kutatásaik keretében szintén a humán erőforrás-gyakorlatok átformálását hangsúlyozták, amely magas ügyfélményt és erősebb pénzügyi eredményeket biztosít a szervezetek számára. A kérdőíves adatfelvételen alapuló tanulmányhoz összesen 48 különböző vállalat 132 munkavállalója választát elemezték. Vizsgálatuk keretében az EEM-gyakorlatok és a munkavállalói élmény közötti statisztikai kapcsolatokat keresték. Kutatásuk ta-

nulsága szerint a képzési és fejlődési lehetőségek, a karrierfejlesztési gyakorlatok, a kompenzációs és jutalmazási rendszer, az emlékezetes pillanatok és a kiléptetés (előző munkáltatótól) gyakorlata korrelálnak pozitívan a munkavállalói élménnyel. Érdekes eredményük, hogy a toborzás, a kiválasztás és a beillesztés, valamint a vezetővel való kapcsolat tekintetében nem igazoltak kapcsolatot az EX vonatkozásában.

Lee & Kim (2023) Koreában végzett vizsgálatban 534 alkalmazott vett részt. A kérdőíves felmérés során a munkavállalói élményt befolyásoló fizikai, technológiai és kulturális tapasztalatokra fókuszáltak, továbbá vizsgálták az elkötelezettséget, az elégedettséget és a mentális erőnlét kapcsolatát. A kutatás során strukturális egyenletmodellezésen alapuló kutatási modellt alkalmaztak, amelynek eredményei alapján a fizikai és kulturális tényezők igen, míg a technológiai tényezők nem befolyásolják jelentős mértékben az EX-t. Továbbá a szerzők igazolták, hogy az EX pozitívan hat a munkavállalók elkötelezettségére az elégedettség és jóllét közvetítő szerepén keresztül, valamint az a mentális erőnlét szintjétől függően változik. Az eredmények arra engednek következtetni, hogy a vezetőségnek tudatos módon szükséges kialakítani a munkaélményt, amely az alkalmazottak elköteleződését támogatja.

Contreras-Cruz és munkatársai (2023) amerikai mintán megvalósult 152 fős interjú vizsgálat alapján azonosították, hogy az EX és munkavállalói igények között szoros összefüggés van, amely kapcsán a leginkább fontos (fejlesztendő) tényezők a bizalom, a biztonság, az igazságos bánásmód, az elismerés, a kommunikáció, a felelősségvállalás/elszámolhatóság, a vezetés, a képzés és fejlesztés, a megbízható és működőképes felszerelés, a pozitív szervezeti kultúra, a munkahelyi környezet és – a vizsgált szervezet speciális ágazata miatt – az élelmiszerbiztonság. Kutatásuk tanulsága szerint amennyiben a vezetés figyel az alkalmazottak igényeire, az hozzájárul az alkalmazottak kompetenciának fejlesztéséhez, valamint megtartásukat és a fluktuáció csökkentését is elősegítheti.

A kutatási eredményeiket részben alátámasztja Yildiz és munkatársai (2020) kutatása, akik egy olyan kétfázisú modellt készítettek, amely a pozitív munkaélményt befolyásoló kritériumok meghatározására, valamint annak vállalati (ön)értékelésének elősegítésére fókuszál. Az eredmények alapján leginkább a vezetés, majd a humán erőforrás fejlesztése, a szervezeti kultúra és a kommunikáció tekinthető jelentős tényezőnek az EX szempontjából. A tanulmányban a szerzők által javasolt, pozitív munkavállalói élmény fokozására alkalmas elméleti modell gyakorlati alkalmazásának igazolására egy vállalatnál készített esettanulmány eredményei kerültek bemutatásra.

A szervezeti támogatás jelentősége az EX-ben

Li és Yang (2023) tanulmányában arra keresték a választ, hogy az észlelt szervezeti támogatás miként befolyásolja a fiatal munkavállalók élményeit. A kutatás során kínai munkavállalók (n=550) által kitöltött kérdőíves adatfelvétel során arra keresték a választ, hogy az észlelt szervezeti támogatás pozitívan befolyásolja-e a fiatal alkalmazottak munkavállalói élményét (H1), a proaktív személyiség közvetítő szerepet játszik-e az észlelt szervezeti támogatás és a munkavállalói élmény kapcsolatában (H2), valamint moderáló szerepet tölt-e be az érzelmi kimerültség az észlelt szervezeti támogatás és a proaktív személyiség kapcsolatában (H3). Az eredmények alapján mindhárom hipotézis beigazolódott. A kutatás eredményei alapján elmondható, hogy a magas mértékű szervezeti támogatás elősegíti a munkaélményt, de a magas mértékű érzelmi kimerültség állapotában az észlelt szervezeti támogatás pozitív hatása csökken a proaktív személyiségek esetében.

Joshi és munkatársai (2023) kutatása online alkalmazotti értékelések begyűjtése alapján történt, az adatfelvételre India 50 legnagyobb üzleti szervezeténél került sor. Az eredmények alapján négy új dimenziót azonosítottak a szerzők, amelyek a biztonság, a szervezeti támogatás, a munkaterhelés és a vezetés, s további 20 EX tényezőt (és annak jelentőségét, valamint a kapcsolódó érzelmeket), amelyek a munkavállalói élményt általánosan alakíthatják. Ezek közül a munkavállalók a szervezeti támogatást, valamint a fizetést és fejlődési lehetőségeket tartották a legfontosabbnak az eredmények alapján, de kiemelt szerepe volt a munka-magánélet egyensúlyának, a vezetésnek és a munkahelyi biztonságának is.

Az EX fokozásának lehetőségei újszerű megközelítésben

Khandelwal és munkatársai (2023) az indiai Jaipur magánegyetemen vizsgálták az EX témakörét. A 83 fős kérdőíves felmérés alapján arra keresték a választ, hogy a spiritualitás, valamint az érzelmi intelligencia milyen módon befolyásolhatja a munkavállalói élményt. A PLS-SEM-módszerrel történő elemzést követően az eredményeik szerint az alkalmazottak spiritualitása és az EX között szignifikáns kapcsolat mutatható ki (H1), azonban az érzelmi intelligencia nincs jelentős hatással az EX-re (H2). Elmondható tehát, hogy a spirituális szemléletet egy észlelhető szervezeti tényezőként való beépítése a szervezetbe a munkaélmény támogatását segítheti elő.

Horváth és Kenesei (2023) tanulmánya egy projekt eredményeit foglalja össze, amelyben egy ötcillagos budapesti hotel HR-vezetőjével történt interjúról, valamint az ennek alapján elkészített szervezeti kihívásokra reagáló ún. Employee Experience Journey Mapping project-ről számoltak be. A kapott eredményeket a – vezetői összefoglaló alapján – a szervezet korábbi PULSE elkötelezettségi felmérésének összesített eredményei egészítették ki (a felmérésben az alkalmazottak 60-70%-a részt vett). A tanulmány kiemeli a tehetséggondozási program kiépítésének és a munkavállalók igényein alapuló marketingkommunikációnak a jelentőségét, továbbá azt, hogy a munkavállalók számára a vezetőség, a biztonság és stabilitás, a támogató kultúra, a minőségi munkavégzés, az életminőség és jóllét, valamint a juttatások nagy jelentőséggel bírnak. A tanulmány továbbá hangsúlyt fektet a munkavállalói élményút személyiségtípusokra illeszkedő kidolgozására.

John és munkatársai (2023) a „Viva”, mint EXM-platform lehetőségeit vizsgálta egy multinacionális szoftveripari szervezetben, amely már kialakult hibrid munkamoddellel rendelkezik. Az EX-platformok a munkáltató számára olyan mérőszámokat biztosíthatnak, amelyek a kapcsolattartás, az időmenedzsment és a készségfejlesztés minőségének fejlesztési lehetőségeit nyújtják. A rendszer online kérdőíves adatfelvétel formájában gyűjti az adatokat, amelyek a munkavállalók kitöltését követően azonnal kiértékelhetők. A kutatás fókuszosa a pandémiás időszak során a munkavállalók által megélt nehézségek feltárása volt, valamint annak megismerése, hogy a Viva platform miként segítette a munkafolyamatokat a hibrid munkamodellben. A kutatás eredményei kitérnek a hibrid munkavégzés kihívásaira az elkötelezettség, a munka-magánélet egyensúlya, valamint a jólét vonatkozására, továbbá a felmerülő kihívások platform általi kezelésére. Az eredmények alapján a platform segít a munkavállalóknak a kapcsolódásban, azaz a vezetők nagyobb rálátást kaptak a hibrid munkarendben dolgozó csapat működésére, elakadásaira, valamint a munkatársak közötti kollaborációt is elősegítette. Ezentúl teret enged az önreflexiónak és a munkavállalók kialakíthatják saját munkarutinjukat, maguk oszthatják be rugalmasan a munkaidejüket, feladataikat, s választhatják ki a munkavégzés helyét, s mindez pozitív hatással lehet a produktivitásra. Mindez támogatja a munka-magánélet egyensúlyát (egyenlő tehermegosztás), valamint megismerhető az alkalmazottak fizikai, mentális, lelki jólléte, vagy beazonosíthatók az azt kockázatos tényezők (stressz). Az online EX-platformokon túl a modern munkaerőpiacon a mesterséges intelligenciával támogatott HRM-alkalmazások (AI HRM) is egyre inkább elterjednek.

Malik és munkatársai (2023) által egy információtechnológiai (IT) tanácsadó globális multinacionális vállalatánál végzett kutatás célja az AI-támogatott HRM vállalatba illeszkedésének bemutatása, valamint annak hatásai a munkaélményre és elkötelezettségre egy új elméleti keret (mesterséges intelligencia által támogatott HR-működés) megalkotásával. Eredményei bizonyítják, hogy az AI HRM javítja az EX szintjét a szervezetben, amely pozitív hatással van a termelékenységre, valamint a HR-szolgáltatások hatékonyságára. A kutatás eredményeinek adatait interjúk megkérdezések, szervezeti dokumentumok, vállalati HR-politika keretrendszerek, ügyfelek esettanulmányai és nyilvánosan elérhető információk adták, amelyek a multinacionális vállalatok honlapjáról származtak.

Neill és deKlerk (2023) tanulmányában a SOUL team-coaching keretrendszer pozitív hatásait mutatja be a munkavállalói élményre, amelyben három terület integrációja történt: a csapat-coaching, a munkavállalói élmény és a munka értelmének keresése. A kutatás során 12 interjút készítettek gyakorlati team-coach szakemberekkel. A kutatás célja: csapatkontextusban kiterjeszteni a munkavállalói élmény témájában készült eddigi tudományos ismereteket. A keretrendszer egyfajta útmutatóként szolgál a coach szakemberek részére, amely elősegíti a szervezeti polgárok pozitív munkavállalói élményének fokozását, mindamellett, hogy munkájukat jelentősnek érzik, amelyet az összetartozás érzése (csapatszellem) vezérel.

Fu és Ma (2022) a pozitív munkavállalói élmény magasabb szintjét, a munkavállalói csúcslélményt (employee peak experience, EPE) vizsgálták. Az eredmények igazolták, hogy a munkavállalói csúcslélmény eléréséhez az alábbiak közül legalább egy elérésére van szükség: büszkeség érzése, megértés érzése, emelkedettség érzése vagy kapcsolódás érzése. Hipotéziseiket e négy dimenzió, továbbá a proaktív viselkedés, a munka jelentősége, valamint az ajánlás és az EX közötti kapcsolat vizsgálatára fogalmazták meg. A négy dimenzió pozitívan befolyásolja az alkalmazotti ajánlásokat és a proaktív viselkedést a pozitív munkaélmény közvetítő szerepén keresztül. Továbbá a pozitív munkaélményt tapasztaló alkalmazottak nagyobb eséllyel ajánlják a szervezetet és nagyobb mértékben fogadják el a proaktív viselkedést. A munka jelentősége moderálhatja a munkaélmény és proaktív viselkedés kapcsolatát is. A három szakaszból álló tanulmány első lépése az EPE elméleti modelljének kidolgozása volt 21 interjú eredménye alapján, amelyben 25 és 40 év közötti munkavállalók vettek részt, és foglalkozásuk az általános munkatársaktól a felsővezetői szintig terjedt (marketing, humánerőforrás, értékesítés...), valamint – ellenőrzés céljából – további 26 MBA-hallgató is részt vett a kutatásban. Ezt követően a kérdőíves adatfelvételhez szükséges négydimenziós, 16 tételből álló skála elkészítése és validálása történt meg. A kutatás harmadik szakaszában a szerzők strukturális egyenletmodellezést (SEM) alkalmaztak az EPE kiváltó okainak és hatásainak felmérésére, amelynek alapját egy 424 fős kérdőíves adatállomány képezte.

Az 1. táblázat tartalmazza a szisztematikus irodalomelemzés keretében feldolgozott tanulmányok által azonosított szervezeti tényezőket 4 témakör mentén csoportosítva.

1. TÁBLÁZAT: A MUNKAVÁLLALÓI ÉLMÉNYT BEFOLYÁSOLÓ / FOKOZÓ SZERVEZETI TÉNYEZŐK

Szervezeti kultúra és munkakörnyezet	<ul style="list-style-type: none"> - EX támogató platformok - kulturális tényezők (pozitív légkör, méltányosság, inkluzivitás) - megbízható és működőképes felszerelés - munkakörnyezet - pozitív szervezeti kultúra - minőségi munkavégzés - büszkeség - megértés - emelkedettség érzése - kapcsolódás
Közvetlen vezető	<ul style="list-style-type: none"> - igazságos bánásmód - elismerés - vezetés - elszámoltathatóság - munkaterhelés
Felső szintű vezetés	<ul style="list-style-type: none"> - bizalom - biztonság - észlelt szervezeti támogatás - fizetés, juttatások - kommunikáció - munkavállalók megértése (spirituális szinten) - stabilitás
HR	<ul style="list-style-type: none"> - pszichológiai jóllét támogatása - képzési és fejlődési lehetőségek - karrierfejlesztés - kompenzációs és jutalmazási rendszer - emlékezetes pillanatok - kiléptetés gyakorlata - munkavállalók igényein alapuló marketingkommunikáció - AI vezérelt HRM - csapat-coaching - életminőség támogatása - munka-magánélet egyensúlya - tehetséggondozási stratégiák

Forrás: saját szerkesztés a szisztematikus irodalomelemzés keretében feldolgozott 12 cikk eredményei alapján

Konklúzió

A vonatkozó szakirodalom alapján megállapítható, hogy a munkavállalói élmény aktuális téma, az ezzel foglalkozó tanulmányok zöme az elmúlt években jelent meg. A kutatási eredmények egyértelműen igazolják, hogy a pozitív munkavállalói élmény hozzájárul a dolgozók elégedettségének, elkötelezettségének és motivációjának növeléséhez, emellett a szervezeti produktivitásra, teljesítményre is pozitívan hat.

A 12 cikk szisztematikus feldolgozását követően megállapítható, hogy a pozitív munkavállalói élmény kialakításában a HR-nek, a közvetlen vezetőnek és a felső szintű vezetésnek is van feladata, de az EX a szervezeti kultúrával és a munkakörnyezettel is szoros kapcsolatban áll:

- a közvetlen vezető részéről lényeges az igazságos bánásmód, az elismerés, a korrekt munkaterhelés és az elszámoltathatóság lehetősége – mindezt egy nyílt, átlátható, KPI-alapú teljesítményértékelő rendszer meg tudja alapozni;

- a felső szintű vezetés feladatai közé tartozik a bizalom, a biztonság, a stabilitás megteremtése, a dolgozók támogatása és a megfelelő kommunikáció – ehhez az etikus vezetési elvek beépítése a vezetési filozófiába és a szervezet vezetői kompetenciamodelljébe segítségül szolgálhat;
- az emberierőforrás-menedzsmentnek – a klasszikus feladatain túl – célszerű kiemelt figyelmet kell fordítania a kifejezetten támogató tevékenységekre (pl. tehetséggondozás, képzés és fejlesztés, pszichológiai jóllét), s ehhez kellő információkat és adatokat biztosíthat egy AI-vezérelt HRM-rendszer;
- a szervezeti kultúra és a munkakörnyezet felülvizsgálatánál ugyancsak támogató attitűdre van szükség, így ezek fejlesztésekor a modern munkakörnyezetre és a klán kultúra jegyeinek integrálására érdemes hangsúlyt fektetni.

A tanulmányban bemutatott összefoglaló táblázat (1. táblázat) mankóul szolgálhat a szervezetek számára a pozitív munkavállalói élmény kialakításához és/vagy fenntartásához, valamint támponatot adhat az elméleti és gyakorlati szakembereknek a témában végzendő további vizsgálataikhoz.

Több irodalom is említi (Li, & Yang, 2023; Joshi et al., 2023), hogy a munkavállalói élmény kapcsolatban van a dolgozó által észlelt szervezeti támogatás mértékével, azt azonban nem vizsgálták a szerzők, hogy az észlelt munkatársi támogatás és észlelt vezetői támogatás hatással van-e a dolgozói élményre. A szervezeti kultúra jelentőségére is (Ahire, & Sinha, 2022) felhívják a figyelmet, de azt ezidáig nem tudjuk, hogy a különböző szervezeti kultúrák (pl. Cameron, & Quinn (2006) alapján a klán, adhokrácia, hierarchia és piac) hogyan kapcsolódnak a munkavállalói élményhez, és azok mely dimenzióit erősítik vagy gyengítik. A munkavállalói élmény alapja – a vonatkozó szakirodalom szerint – a dolgozó és a szervezet közötti interakciók, így további érdekes kérdés, hogy a munkahelyi szocializációs programok, a mentor megfelelősége és a szervezeti szocializáció mértéke és az EX milyen összefüggésben állnak egymással.

A kutatás korlátjaként említendő, hogy a szisztematikus irodalomelemzés során a Web of Science adatbázisban elérhető tanulmányok kerültek feldolgozásra, egyéb platformról nem történt adatgyűjtés, amely bővíthette volna az elemszámot.

Irodalomjegyzék

- Ahire, M., & Sinha, V. (2022). After-COVID Era: Workplace 4.0 as the New Revolution of Employee Experience. *Cardiometry*, 23(8), 272-282. <https://doi.org/10.18137/cardiometry.2022.23.272282>.
- Berke Sz., Schmidt M., & Kőműves Z. (2023). Wellbeing at workplace – health promotion and types of stress in Southern Transdanubia. *Régió kutatás Szemle*, 6(1), 58-66. <https://doi.org/10.30716/rsz/21/1/5>.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and Changing Organisational Culture Based on Competing Values Framework*. Josey Bass, San Francisco.
- Contreras-Cruz, A., Kirbac, A., Dennett, C., & Daim, T. U. (2023). Human-centered design as a tool to improve employee experience: The case of a US plant-based food manufacturer. *Technology in Society*, 73. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2023.102248>.
- Csorba L. (2023). The Perfect Quality Model and the Quality of Public Finances. *Pénzügyi Szemle/Public Finance Quarterly*, 69(2), 51-66. <http://real.mtak.hu/id/eprint/172247>.
- Dajnoki K., & Héder M. (2017). „Új szelek fújnak” – a HR válasza a globalizáció és a változás kihívásaira. *Hadtudomány: A Magyar Hadtudományi Társaság Folyóirata*, 27(E-szám), 84-93. <https://doi.org/10.17047/HADTUD.2017.27.E.84>.
- Deloitte (2017). *Global Human Capital Trend – Rewriting the rules for the digital age*. Deloitte University Press.
- Deloitte (2022. november 16.). Solving for the disjointed digital experience in hybrid work: Create a workplace with employee experience at the center. <https://www2.deloitte.com/us/en/blog/human-capital-blog/2022/digital-workplace-solutions-for-improving-employee-experience.html>.
- Fu, X., & Ma, J. (2022). Employees' Peak Experience at Work: Understanding the Triggers and Impacts. *Frontiers in Psychology*, (13), 1-22. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.993448>.

- Horváth V., & Kenesei Z. (2023). Employee experience journey mapping: A new approach to attracting talent in the tourism sector in the shadows of COVID-19. *Tourism and Hospitality Management*, 29(2), 207-217. <https://doi.org/10.20867/thm.29.2.5>.
- Itam, U., & Ghosh, N. (2020). Employee Experience Management: A New Paradigm Shift in HR Thinking. *International Journal of Human Capital and Information Technology Professionals*, 11(2), 39-49. <https://doi.org/10.4018/IJHCITP.2020040103>.
- John, B., Alsamarra'i, Z., & Panteli, N. (2023). Enhancing Employee Experience in the Era of Hybrid Work: The Case of Microsoft Viva. *IEEE Software*, 40(2), 70-79. <https://doi.org/10.1109/MS.2022.3229956>.
- Joshi, A., Sekar, S., & Das, S. (2023). Decoding employee experiences during pandemic through online employee reviews: insights to organizations. *Personnel Review*, 53(1), 288-313. <https://doi.org/10.1108/pr-07-2022-0478>.
- Kamarási V., & Mogyorósy G. (2015). Szisztematikus irodalmi áttekintések módszertana és jelentősége. Segítség a diagnosztikus és terápiás döntésekhez. *Orvosi Hetilap*, 156(38), 1523-1531. <https://doi.org/10.1556/650.2015.30255>.
- Khandelwal, S., Sharma, D., & Rajagopal, N. K. (2023). Influence of spirituality(S) and emotional intelligence (EI) on employee experience (EX): An structural equation modeling approach. *Journal of Interdisciplinary Mathematics*, 26(3), 329-340. <https://doi.org/10.47974/JIM-1664>.
- Lee, M., & Kim, B. (2023). Effect of employee experience on organizational commitment: Case of South Korea. *Behavioral Sciences*, 13(7), 521. <https://doi.org/10.3390/bs13070521>.
- Li, X., & Yang, P. (2023). Facilitate or Diminish? Mechanisms of Perceived Organizational Support on Employee Experience of New Generation Employees. *Psychological Reports*. <https://doi.org/10.1177/00332941231183621>.
- Malik, A., Budhwar, P., Mohan, H., & Srikanth, N. R. (2023). Employee experience –the missing link for engaging employees: Insights from an MNE's AI-based HR ecosystem. *Human Resource Management*, 62(1), 97-115. <https://doi.org/10.1002/hrm.22133>.
- Molnár Cs., & Csehné Papp I. (2023). Review of human resource management practices supporting the development of employee wellbeing. *Új Munkaügyi Szemle*, 4(3), 14-29. <https://doi.org/10.58269/umsz.2023.3.2>.
- Morgan, J. (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*. John Wiley & Sons.
- Morris, S. N. (2023). Cultural diversity in workplace and the role of management. *American Journal of Industrial and Business Management*, 13(5), 380-393. <https://doi.org/10.4236/ajibm.2023.135024>.
- Neill, P., & de Klerk, J. 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*, 21(1), 67-84. <https://doi.org/10.24384/fym0-z274>.
- Plaskoff, J. (2017). Employee Experience: The New Human Resource Management Approach. *Strategic HR Review*, 16(3), 136-141. <https://doi.org/10.1108/SHR-12-2016-0108>.
- Shenoy, V., & Uchil, R. (2019). Influence of Cultural Environment Factors in Creating Employee Experience and Its Impact on Employee Engagement: An Employee Perspective. *International Journal of Business Insights and Transformation*, 11(2), 18-23.
- Yadav, M., & Vihari, N. S. (2023). Employee Experience: Construct Clarification, Conceptualization and Validation of a New Scale. *FIIIB Business Review*, 12(3), 328-342. <https://doi.org/10.1177/23197145211012501>.
- Yildiz, D., Temur, G. T., Beskese, A., & Bozbura, F. T. (2020). Evaluation of positive employee experience using hesitant fuzzy analytic hierarchy process. *Journal of Intelligent & Fuzzy Systems*, 38(1), 1043-1058. <https://doi.org/10.3233/JIFS-179467>.
- Vereb D., Krajcsák Z., & Kozák A. (2024). The importance of positive employee experience and its development through using predictive analytics. *Journal of Modelling in Management*, 20(1), 51-69. <https://doi.org/10.1108/JM2-02-2024-0057>.