

A munkavállalói élmény értelmezése a nemzetközi szakirodalomban

Kozák Anita, Szabó Laura

Eötvös Loránd Tudományegyetem

<https://doi.org/10.15170/MM.2025.59.02.03>

A TANULMÁNY CÉLJA

A cikk célja szisztematikus irodalomelemzés módszerével alátámasztani a munkavállalói élmény (EX) mint új(szerű) HR-trend kutatásának és szervezeti gyakorlatba történő implementálásának időszerűségét és jelentőségét, definiálni a munkavállalói élményt, rendszerezni az azzal összefüggésben vizsgált területeket, és meghatározni az EX főbb dimenzióit.

ALKALMAZOTT MÓDSZERTAN

A tanulmányok specifikus irányú gyűjtése a Web of Science adatbázisban valósult meg. Keresőszóként az angol nyelvű „employee experience” (munkavállalói élmény) lett megadva, keresési kritériumként beállításra került, hogy a cikk címében vagy az absztraktjában minimum egy alkalommal jelenjen meg az employee experience kifejezés. A megadott feltételeknek 134 cikk felelt meg, amelyből 72 releváns tanulmány került feldolgozásra.

LEGFONTOSABB EREDMÉNYEK

A munkavállalói élménnyel leginkább az üzleti tudományok és a munkapszichológia foglalkozik, s a legtöbb, témához szorosan kapcsolódó tanulmány 2020-ban vagy azt követően jelent meg. Az EX definíciójának legjelentősebb képviselői szerint a munkavállalói élmény számos aspektusból nehezen megközelíthető fogalom, egy olyan komplex jelenség, amely a munkavállalók és a munkahely közötti interakciókon alapul. A releváns cikkekben megjelenő kulcsszavak alapján három klaszter különíthető el – azaz három területtel összefüggésben tárgyalták leginkább az EX-et –, ezek a vezetés, a jóllét és az elégedettség. A szerzők a munkavállalói élmény leggyakrabban előforduló komponenseit négy dimenzióba sorolták: munkakörnyezet, vezetés, munkavégzés jellege és interakciók minősége.

GYAKORLATI JAVASLATOK

A munkavállalói élmény fejlesztése érdekében a szervezeteknek érdemes integrált, többdimenziós megközelítést alkalmazniuk, amely egyszerre fókuszál a munkakörnyezet javítására, a támogató és inspiráló vezetés kialakítására, valamint a munkavégzés minőségére és az interperszonális kapcsolatok erősítésére. Az élményalapú vállalatok ugyanis különös figyelmet fordítanak a szervezet tagjainak a munkahellyel kapcsolatos tapasztalataira, amely pozitív hatással lehet egyéni szinten az eredményes karrierút építésére és dolgozói jóllétre, szervezeti szinten pedig a dolgozók megtartására, valamint a vállalati hatékonyságra és eredményességre.

Kulcsszavak: emberi erőforrás menedzsment, munkavállalói élmény, elkötelezettség

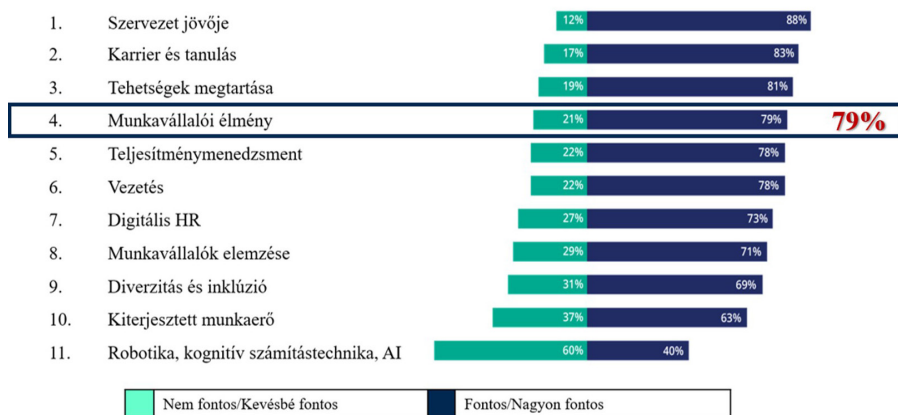
BEVEZETÉS INTRODUCTION

Történeti előzményeket tekintve, a munkavállalói élmény (EX) az ügyfélélmény (CX) és a felhasználói élmény (UX) koncepcióinak továbbgondolása, amely az alkalmazottakhoz való közeledést, kiegyensúlyozott kapcsolatok kialakítását, a dolgozói igények feltárását és kielégítését, valamint a kollégák megbecsülését támogatja a munkavállalók

által ideálisnak vélt szervezeti környezetben (Fu & Ma 2022). A Deloitte (2017) 140 országra kiterjedő, több mint 10400 üzleti és HR-vezető megkérdezésével készült felmérése alapján (1. ábra) már 2017-ben a negyedik legfontosabb trend a munkavállalói élmény volt. A válaszadók 79%-a jelölte a munkavállalói élményt fontos vagy nagyon fontos tényezőnek, ezzel maga mögé utasított olyan területeket, mint a vezetés vagy a teljesítménymenedzsment.

1. ábra: A 2017-es év meghatározó trendjei

Figure 1. Main trends in 2017



Forrás: saját szerkesztés Deloitte (2017) alapján

A Deloitte (2017) értelmezésében – a gyakorló szakemberek szerint – a munkavállalói élmény a munkahelyek újragondolásáról, a dolgozók igényeinek felméréséről és jóllétéről, valamint a munkahelyi produktivitást segítő rendszerek implementálásáról szól. Ezzel párhuzamosan a tudományos életben is megjelent a munkavállalói élmény fogalma, s a munkapszichológia új témaként vált ismertté, így szükséges lett a területen további kutatások elvégzése, valamint a téma empirikus alátámasztása is (Morgan 2017). Az utóbbi években ugyanis az alkalmazottak igényeire helyeződött a hangsúly (Yadav & Vihari 2023), és a munkahelyek az együttműködőbb, nyitottabb, információval terhelt struktúra felé mozdultak el, az új évezred HR-vezetői pedig a munkavállalói tapasztalatokra összpontosítva javíthatják a munkavállalók elkötelezettségét, vezetését és teljesítményét (Itam & Ghosh 2020). A munkavállalói élmény elmélete és gyakorlata ugyanakkor számos nyitott kérdést vet fel, amelyek megválaszolása világos, gyakorlati-orientált és jól megragadható megközelítéseket igényel annak érdekében, hogy a munkavállalói élmény ha-

tékonyan kialakítható és hosszú távon fenntartható legyen (Itam & Ghosh 2020).

A tanulmány így az alábbi kérdésekre keresi a választ:

1. Milyen kulcsszavak jelennek meg a munkavállalói élménnyel (EX) foglalkozó tanulmányokban?
2. Miként definiálható a munkavállalói élmény (EX), és mely elkülöníthető dimenziói jelennek meg a szakirodalomban?

A tanulmány a továbbiakban bemutatja a munkavállalói élmény főbb szakaszait, mivel ezek adják a fogalom értelmezési keretét, és segítik annak megértését, hogyan alakul ki a pozitív élmény a munkavállaló szemszögéből. A szakaszok áttekintése emellett háttérismeretet nyújt az EX komplexitásának és dinamikájának megértéséhez. Ezt követően ismertetésre kerül a vizsgálat módszertana és a kutatási eredmények, végül a cikk a kutatási kérdések megválaszolásával és a következtetések levonásával zárul.

A MUNKAVÁLLALÓI ÉLMÉNY SZAKASZAI

THE STAGES OF THE EMPLOYEE EXPERIENCE

Deloitte (2017) és számos kutató (Itam & Ghosh 2020; Morgan 2017; Ludike 2018) koncepciója alapján a munkavállalói élménybe a dolgozó és a szervezet közötti minden közvetett és közvetlen kapcsolódás, tapasztalatszerzés beletartozik. Amennyiben ebből indulunk ki, a munkavállalói

élmény már a belépési szándékot megelőzően jelen van, érinti a szervezetek munkáltatói márkáját, toborzási folyamatait, s mindez meghatározhatja a potenciális munkavállalók szervezethez történő jelentkezését. A munkavállalói lét lezárását követően a kilépés okai, valamint a volt munkavállalók formális vagy informális véleménynyilvánításai is jelentős hatással bírnak, mivel ezek – egyfajta körforgásos folyamatként – befolyásolhatják a leendő jelentkezők belépési szándékát a szervezetről alkotott benyomásaik alapján (2. ábra).

2. ábra: A munkavállalói élmény meghatározó szakaszai

Figure 2. The main stages of the employee experience



Forrás: saját szerkesztés

A munkáltatói márkára a munkavállalói élmény szempontjából marketingstratégiaként is lehet tekinteni (Itam & Ghosh 2020), s a két területet mindenképpen össze kell hangolni (PWC 2016). Egy jól felépített és figyelemfelkeltő álláshirdetés nem elegendő a sikeres toborzási folyamathoz. A jelentkező az egy- vagy többfordulós állásinterjúk során megélt tapasztalatai függvényében dönt a belépéséről (Ahire & Sinha 2022).

A dolgozói elégedettséget és a munkához való viszonyulást számos tényező befolyásolja. A munkavállalók számára alapvető fontosságú, hogy a szervezet értékes tagjaként tekintsenek rájuk, érezzék, hogy véleményük és ötleteik számítanak, valamint bevonják őket a vállalati célok alakításába – a saját munkakörükhöz illeszkedő szervezeti szinten. Emellett lényeges, hogy a mindennapi munkavégzést pozitív élményként élhessék meg (Körműves és tsai 2022). Mindez elősegíti a szervezetben dolgozó tehetséges munkavállalók ösztönzését, valamint megtartását (Mahadevan & Schmitz 2020),

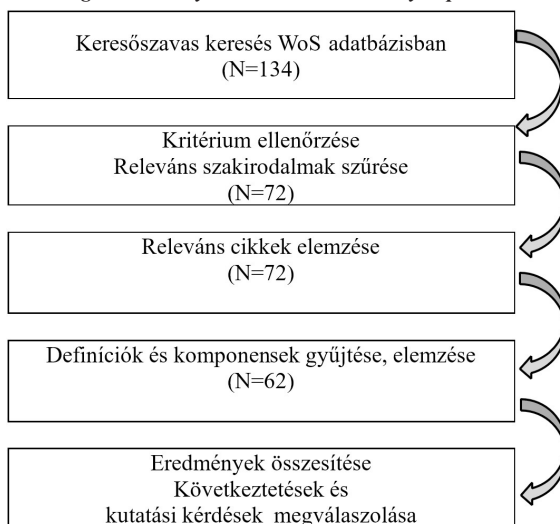
amely mindmáig kihívást jelent a munkaerőpiacon (Ásványi és tsai 2023). Azok az emberek ugyanis, akik pozitív munkavállalói élményről számolnak be, 16-szor nagyobb elkötelezettséggel rendelkeznek, és nyolcszor nagyobb valószínűséggel akarnak egy vállalatnál maradni (McKinsey 2021). A dolgozók pedig a szervezetben megélt tapasztalataik alapján alkotnak véleményt a vállalatról, és a kilépést követően ezek alapján terjesztik a híret a szervezetnek, ami visszahat a vállalat munkáltatói márkájára.

MÓDSZERTAN

METHODOLOGY

A szisztematikus szakirodalmi áttekintés egy meghatározott folyamat során, értékelés útján ad válassz(oka)t és irányt a kutatott témában (Kamarási & Mogyorósy 2015). A tanulmány alapjául szolgáló szisztematikus irodalomlemezés (3. ábra) 2023. október és 2024. április között zajlott.

3. ábra: A szisztematikus irodomelemzés folyamata
Figure 3. The systematic literature analysis process



Forrás: saját szerkesztés

A cikkek specifikus irányú gyűjtése a Web of Science adatbázis alkalmazásával valósult meg az angol nyelvű „employee experience” (munkavállalói élmény) keresőszó alapján. A kereséskor kritérium volt, hogy a cikk WoS adatbázisban megjelenő címében vagy az absztraktjában minimum egy alkalommal jelenjen meg az employee experience kifejezés. További szűrőként szerepelt a review article open vagy early access beállítása. A 2023. október 20-i állapot szerint, a keresési beállítás eredményei alapján 134 cikk szerepelt a WoS adatbázisában, amelyből az absztraktok és a cikkek átolvasása után 72 tanulmány került feldolgozásra. Releváns cikkeknek minősültek azok a tanulmányok, amelyek az „employee experience” kifejezést új(szerű) HR-trendként értelmezték, és amelyek a fogalmat a tanulmány céljához illeszkedő módon – azaz szervezeti oldalról formált, fejleszthető élményként – kezelték. Az irodomelemzés során egy összesítő Excel adatbázis készült, amelyben a kiválasztott 72 cikk esetén – az alapadatokon túl – beillesztésre kerültek az előre meghatározott elemzési szempontok mentén a legfontosabb információk (pl. kutatás célja(i), kutatási kérdés(ek), módszere(k), minta jellemzője, minta mérete, vizsgálat helyszíne, kapcsolódó HR-terület(ek), kutatási eredmény(ek), gyakorlati implikáció(k)). A WoS adatbázisban 2024. április 20-án a releváns cikkek közül tíz cikk tartalma nem volt elérhető. Az alapadatok, cím, absztrakt és kutatás jellemzőinek feltárása szempontjából a 10 cikk WoS-ból történő eltávolítása nem jelentett akadályt, azaz a kiválasztott 72 cikk elemzése megtörtént, azonban a definíció és a komponensek feltárása

kapcsán kizárásra kerültek, így 62 tanulmány definícióinak és komponenseinek elemzése történt meg a vonatkozó kutatási kérdések megválaszolása céljából. A 72 relevánsnak ítélt tanulmány zöme 2020-ban vagy azt követően 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%). A munkavállalói élmény témában 59 cikk (82%) esetében empirikusan alátámasztott kutatások jelentek meg. A további 13 cikk (18%) irodalomáttekintés módszerével tártá fel a munkavállalói élménnyel összefüggő információkat. A 72 áttekintett írás több mint fele jelent meg gazdaságtan (kiemelkedően üzleti tudományok) területen, ami összesen 40 tanulmányt jelent (ez a releváns cikkek 55,5%-a). További 20 tanulmány a munkapszichológia kutatási területet érintette (amely az elemzett cikkek 27,7%-a). Összességében tehát két nagyobb kutatási területet lehet kiemelni az adatok alapján, amely szorosan kapcsolódik a munkavállalói élmény témájához: az üzleti tudományok és a munkapszichológia.

EREDMÉNYEK

RESULTS

Kulcsszavak a releváns cikkekben

Keywords in the relevant articles

A szisztematikus irodomelemzés során kiválogatott 72 cikk kulcsszavainak vizuális szemléltetésére készült ábra (4. ábra) a VOSviewer szoftver alkalmazásával történt. A kulcsszavak bibliográfiái

elemzésére a 72 releváns cikk vonatkozásában a Web of Science adatbázisból kerültek exportálásra az adatok, co-occurrence és all keywords beállítási feltétellel. Összesen 535 db kulcsszó szerepelt a 72 kiválogatott tanulmányban, amelyben voltak hasonló szavak, mint például az elégedettség, általánosan vagy kifejezetten a munkahelyen/munkahellyel/munkával kapcsolatban (satisfaction, job-satisfaction), ezért az adatok tisztítására, kiválogatására

volt szükség. A szűrési kritériumok között szerepelt, hogy az adott kulcsszó minimum 4 alkalommal jelenjen meg az összes kulcsszó tartományában. Az így elemzésre kerülő 29 db kulcsszó közül eltávolításra került további 10 db (commitment, covid-19, framework, employee engagement, human-resources management, impact, model, job-satisfaction, resources, time), ezáltal összesen 19 kulcsszó került további elemzésre az ábra (4. ábra) készítésekor.

4. ábra: A releváns cikkekhez kapcsolódó kulcsszavak
Figure 4. Keywords related to relevant articles



Forrás: VOSviewer szoftverrel készített ábra

A kiválogatott 19 db kulcsszó közül az employee experience-hez markánsan a performance, a work, a management és az engagement kulcsszavak kapcsolódnak. Ez arra utal, hogy a kutatók leginkább a munkavállalók teljesítményével, munkájával (például minőségi vagy motivált munkavégzésre való hajlam), a dolgozók elkötelezettségével, valamint a menedzsmenttel összefüggésben foglalkoztak az EX témájával.

A szisztematikus irodalomelemzés során feldolgozott releváns cikkek kulcsszavai alapján három klaszter különíthető el (1. táblázat). A klaszterek elkülönítése a VOSViewer szoftver bibliográfiai elemzésének, all keywords co-occurrence szűrése alapján és a szoftver automatikus besorolása szerint történt.

1. táblázat: Munkavállalói élménnyel kapcsolatos kulcsszavak klaszterei
Table 1. Clusters of keywords related to employee experience

Klaszter	Kulcsszavak
Vezetés	elkötelezettség észlelt szervezeti támogatás menedzsment szervezeti kultúra teljesítmény transzformációs vezetés vezetés viselkedés
Elégedettség	emberi erőforrás-menedzsment munka munkavállalói élmény percepciók szervezeti elköteleződés termelékenység
Jóllét	egészség elégedettség jóllét kiegész munkakörnyezet

Forrás: saját szerkesztés

A klasztereknek a „vezetés”, az „elégedettség” és a „jóllét” nevet adták a szerzők. A kulcsszavak, valamint a klaszterek tartalma összecseng Deloitte (2017) EX értelmezésével, hiszen definíciójukban a megfelelő menedzsmenttevékenységre, a dolgozók igényeinek és a munkavállalói jóllétnek a jelentőségére hívták fel a figyelmet.

A munkavállalói élmény definíciója a releváns irodalmakban

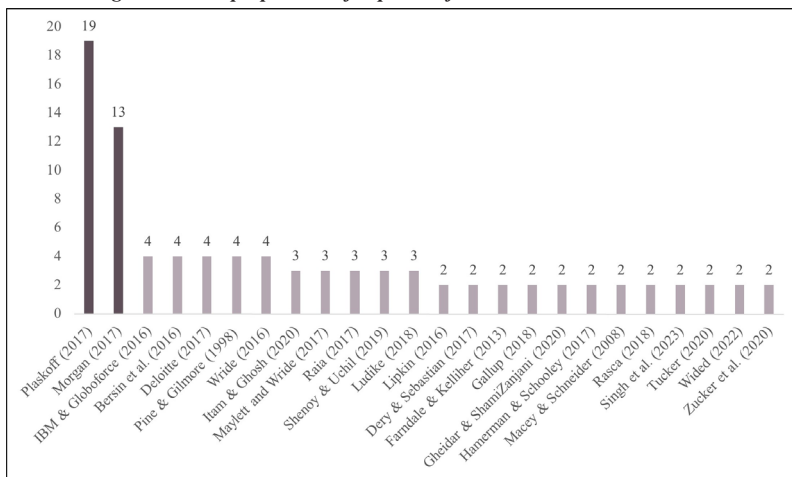
Definition of employee experience in the relevant literature

A munkavállalói élményre vonatkozó definíciók gyűjtése és válogatása a szakirodalmi elemzéshez készített Excel adattáblában történt, amely során a szerzők manuálisan gyűjtötték az explicit, mint például „Employee experience refers to all interactions and touchpoints that employees experience in the organization” (Lee & Kim 2023, 21) vagy implicit definíciókat, mint például „Achieving high-quality

employee experience requires exploring employee needs from the perspective of employee vision.” (Tang et al. 2020, 802) definíciókat. A munkavállalói élmény („employee experience”) értelmezésére leginkább az explicit, azaz jelentést közvetlenül és konkrétan kifejező definíciók álltak a vizsgálat középpontjában. A továbbiakban az explicit (közvetlen) definíciók bemutatásával foglalkozik a tanulmány. A definíciók kiválasztásának folyamata során 3 tanulmány esetében a digitális munkavállalói élmény fogalmát is explicit fogalomként kezelték a szerzők mint a munkavállalói élmény modern értelmezését.

A szakirodalmi keresés alapján a 62 releváns cikkben összesen 99 db konkrét definíció volt a munkavállalói élményre vonatkozóan. Az 5. ábra bemutatja a munkavállalói élmény definíciója vonatkozásában kiemelkedően hivatkozott képviselőket.

5. ábra: A releváns cikkek explicit definícióinak főbb képviselői
Figure 5. Main proponents of explicit definitions in the relevant articles



Forrás: saját szerkesztés

A hivatkozások száma szerint tehát Plaskoff és Morgan a legjelentősebb képviselői a munkavállalói élmény definíciójának a feldolgozott szakirodalmak (N62) és a tanulmány által gyűjtött explicit definíciók (N99) alapján.

A 2. táblázat a feldolgozott szakirodalmak (N62) vonatkozásában – a hivatkozások száma alapján – a

munkavállalói élmény konkrét definícióit megalkotó legjelentősebb képviselők fogalommagyarázatait szerepelteti. A táblázat tartalmazza továbbá a definíciók előfordulásának (N62) számát, valamint minden definícióhoz egy-egy magyarázatot is a cikk szerzőinek saját értelmezése alapján.

2. táblázat: A releváns cikkek (N62) explicit definícióinak (N99) főbb tartalmi elemei
Table 2. Main content elements of explicit definitions (N99) in the relevant articles (N62)

Szerző	Megjelenés gyakorisága	Explicit definíció (a szerzők szabad fordítása alapján)	Magyarázat
Plaskoff (2017)	19	„...EX az alkalmazottak megítélése minden olyan érintkezési pontról (pl. tevékenységek, viselkedésmódok és eljárások), amellyel a szervezetben találkoznak.” (Fu & Ma 2022)	A szerző egy holisztikus utazáshoz hasonlítja a munkavállalói élményt, amelyet a szervezetben megélt dolgozói tapasztalatok alapján határoz meg.
Morgan (2017)	13	„A munkavállalói élmény a munkavállalók és a szervezet között előforduló összes interakció összessége.” (Itam & Ghosh 2020 39)	A szerző szerint a munkavállalónak a szervezettel szemben (is) vannak elvárásai, igényei, szükségletei, reményei és elképzelései, amelyet a megélt tapasztalatok alapján dolgoz fel magában, és ennek metszéspontja a munkavállalói élmény.
IBM & GloboForce (2017)	4	„Azon észlelések összessége, amelyeket a munkavállalók a munkahelyi tapasztalataikról a szervezettel való interakcióikra reagálva alakítanak ki.” (Itam & Ghosh 2020, 41)	A munkavállalói élmény a szervezetben megélt tapasztalat és az arra vonatkozó reakciók összessége.
Bersin et al. (2017)	4	„A munkahelyi élet holisztikus szemlélete, amely folyamatos visszajelzést, cselekvést és ellenőrzést igényel.” (Yadav & Vihari 2023, 329)	A szerző – Plaskoff elméletéhez hasonlóan – szintén holisztikus megközelítéssel igyekszik magyarázatot adni a munkavállalói élmény fogalmára. Kiemeli a munkavállalókra vonatkozó figyelem jelentőségét.
Deloitte (2017)	4	„A munkavállalói élmény a munkavállaló és a munkáltató közötti szerződés új formája (...).” (Yildiz et al. 2020, 1–2)	A Deloitte egy ún. szerződésként definiálja a munkavállalói élményt, amely az érintett felek, azaz a munkavállalók és a munkáltató között létrejött megállapodás.
Pine & Gilmore (2019)	4	„...az Employee Experience (EX) a munkavállalónak a szervezetben való teljes tartózkodása alatt a különböző interakciók révén kialakult nézeteinek vagy véleményeinek gyűjteménye, az első kapcsolatfelvételtől kezdve mint potenciális új belépő, egészen az kilépésig.” (Yadav & Vihari 2023, 328)	A szerzők szerint a munkavállalói élményre komplex módon szükséges tekinteni. Az EX minden dolgozót ért interakciók összessége, amely a toborzástól a kilépésig tart.
Winde (2016)	4	„A munkavállalói élmény azoknak a benyomásoknak és tapasztalatoknak az összessége, amelyeket a munkavállalók a szervezetükkel való interakcióik során alakítanak ki.” (Yadav & Vihari 2023, 329)	A szerző szintén kiemeli a fogalom komplexitását, értelmezésében az EX a munkavállaló és a szervezet közötti interakciók összessége. A munkavállaló az elképzelései és a megtapasztalt, valós helyzet által értékeli a szervezetet, és annak mentén kapcsolódik a munkahelyéhez.
Lipkin (2016)	3	„A munkavállalói tapasztalat összetett és sokrétű jelenség, amely intra és- interperszonális és a munkavállalói csoport rendszerszintű kontextusában alakul ki.” (Neill & deKlerk 2023, 68)	A munkavállalói élmény fogalma interperszonális, valamint intraperszonális, amely során az egyén szervezeti kontextusban észleli a körülötte lévő világot.

Lüdike (2018)	3	„(...) holisztikus, végponttól-végpontig tartó munkavállalói utazások és interakcióik mindennel és mindenkiel egy szervezeten belül.” (Moganadas & Goh 2022, 1000)	A szerző a holisztikus megközelítést alkalmazza a fogalom meghatározása kapcsán, amely egy komplex utazás az egyén számára a szervezeti tagsága alatt.
Itam & Gosh (2020)	3	„A munkavállalói élmény minden olyan interakcióra és érintkezési pontra vonatkozik, amelyet a munkavállalók a szervezetben tapasztalnak.” (Lee & Kim 2023, 21–22)	A szerzők a munkavállalói élmény fogalmát a dolgozó által megélt összes interakcióhoz kötik.
Raia (2017)	3	„A munkavállaló igényeinek és elvárásainak teljesítése a jelentkezési folyamattól kezdve a felvételi és a mindennapi munkától kezdve.” (Yadav & Vihari 2023, 2)	A munkavállalói élmény már az álláshirdetés időpontjától kezdődően jelen van és formálódik.
Shenoy & Uchil (2019)	3	„A munkavállalói élmény a munkavállalóknak a szervezetükről alkotott képe, amely a szervezeti munkakörnyezettel – például a kultúrával, a technológiával és a fizikai környezettel való interakciókra adott válasz.” (Singh et al. 2023, 11)	A munkavállalói élmény központi eleme a dolgozót ért interakciók összessége. Fontos tényező egy jelentőségteljes szervezeti környezet.

Forrás: saját szerkesztés

Össességében elmondható, hogy a munkavállalói élmény egy komplex fogalom, amelybe minden a munkavállalót ért szervezeti tapasztalat beletartozik. Ezek magukban foglalják a munkahely körülményeit, a kollégák közötti kapcsolatokat, az egyéni szükségleteket, a percepciókat, valamint az elvárásokat. A munkavállalói élmény egy ún. szerződésneként írható le a munkavállaló és a munkáltató között. A 2. táblázatban összefoglalt definíciók alapján a szerzők az alábbiak szerint határozták meg a munkavállalói élmény fogalmát: „A munkavállalói élmény a szervezet és az egyén közötti interakciók alapján egy belső, szubjektív és összetett folyamat eredményeképpen alakul ki és folyamatosan formálódik. Az egyén adott munkahelyről való vélekedése, amelyet a megélt tapasztalatok alakítanak a szervezethez történő jelentkezéstől egészen a dolgozó kilépésének napjáig. Ezekre a tapasztalatokra hatással vannak az egyén érzelmei, elvárásai és igényei, valamint a szervezeti feltételek közötti megfeleltethetőség.”

A munkavállalói élmény komponensei a releváns irodalmakban

Components of the employee experience in the relevant literature

A munkavállalói élménnyel kapcsolatban további kutatási kérdés volt, hogy annak milyen meghatározó komponenseit különbözteti meg a szakirodalom. Összesen 208 komponens jelent meg a 62 releváns irodalomban. Az adatok tisztításánál a szinonimák egységesítésre kerültek, például: *management* → *management*, *physical place* → *environment* (...), azonban a tanulmány külön tünteti fel a *commitment*, *engagement* és *loyalty* komponenset a tudományterületen való jelentésbeli különbség miatt.

A táblázat (3. táblázat) tartalmazza a feldolgozott szakirodalmak (N62) vonatkozásában a munkavállalói élményhez kapcsolódó komponenseket. Számos irodalomban más-más módon nevezik az EX komponenseit, így a „*dimension*”, „*factor*”, „*component*” kifejezéseket is elfogadták a szerzők, ugyanis azok az eltérő terminológiája ellenére konzisztensen hasonló tartalommal jelentek meg.

3. táblázat: A releváns cikkekben (N62) a komponensek (N208) megjelenési gyakorisága
Table 3. Frequency of com (N208) in relevant articles (N62)

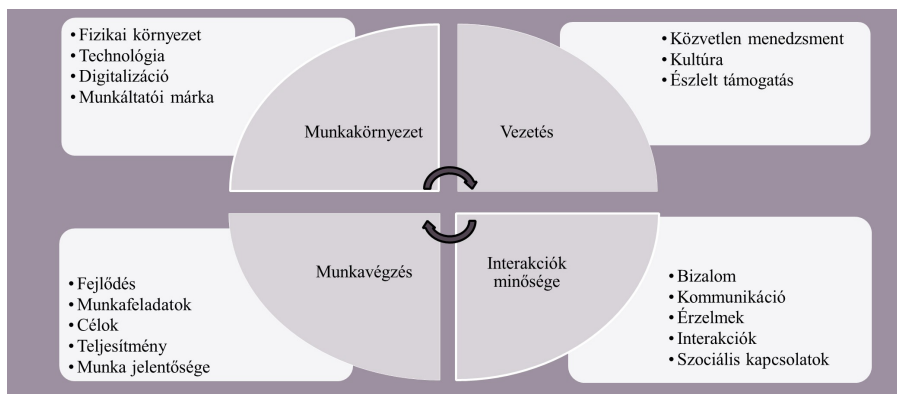
komponens	gyakoriság	komponens	gyakoriság	komponens	gyakoriság
Fizikai környezet	24	Jelentkezés	1	Lojalitás	1
Kultúra	17	Architektúra	1	Modell	1
Technológia	13	Viselkedés	1	Természetesség	1
Vezetés	8	Hovatartozás	1	Tájékoztató	1
Fejlődés	7	Üzlet	1	Túlóra	1
Észlelt támogatás	7	Képességek	1	Irányelv	1
Munkafeladatok	6	Kogníció	1	Termék	1
Munkáltatói márka	5	Összetartás	1	Psziché	1
Digitalizáció	4	Együttműködés	1	Részvétel	1
Közvetlen menedzsment	4	Elkötelezettség (commitment)	1	Elismerés	1
Munka jelentősége	4	Kompenzáció	1	Újracsatlakozási lehetőség	1
Bizalom	4	Tartalom	1	Kapcsolat	1
Kommunikáció	3	Hozzájárulás	1	Munka jelentősége	1
Érzelmek	3	Munkatársak	1	Biztonság	1
Interakciók	3	Ajánlat	1	Érzék	1
Teljesítmény	3	Szervezeti egység	1	Szolgáltatás	1
Célok	3	Erőfeszítés	1	Spiritualitás	1
Szociális kapcsolatok	3	Elfogadottság	1	Inger	1
Eredmény	2	Érzelmi intelligencia	1	Stratégia	1
Tervezés	2	Esemény	1	Rendszer	1
Erősség	2	Holisztikus szemlélet	1	Csapatmunka	1
Elköteleződés (engagement)	2	Felfedezés	1	Táv munka	1
Tapasztalat	2	Méltányosság	1	Munkaeszköz	1
Ember	2	Visszajelzés	1	Képzés	1
Szükségletek	2	Öröm	1	Tranzakciós vezetés	1
Személy	2	Egészség	1	Átmenet	1
Folyamat	2	HRM	1	Szakszervezet	1
Elégedettség	2	Befogadás	1	Munkavállalói „hang”	1
Életerő	2	Infrastruktúra	1	Jóllét	1
Előléptetés	1	Csatlakozás	1	Teljesség	1
Érdékképviselet	1	Kilépés	1	Intenzitás	1
Egyensúly	1	Stressz	1		

Forrás: saját szerkesztés

Elmondható tehát, hogy a munkavállalói élmény komponensei közül a szervezet fizikai környezete, a szervezeti kultúra és a technológia szerepelnek a leggyakrabban a releváns cikkekben. A komponensek közül 11 db összesen két tanulmányban, 67 pedig mindössze egy-egy cikkben szerepel. A szerzők

azokat tekintették lényeges komponenseknek, amelyek legalább három tanulmányban szerepelnek, vagy egy tanulmányon belül több szerző meghatározása alapján tüntették fel. A komponensek összefoglalásaként készült el a 6. ábra.

6. ábra: A munkavállalói élmény főbb dimenziói és azok komponensei
Figure 6. Main components of the employee experience



Forrás: saját szerkesztés a vonatkozó szakirodalom alapján

A komponensek négy fő csoportba kerültek besorolásra, ezek a munkakörnyezet, a vezetés, a munkavégzés és az interakciók minősége. A munkakörnyezet dimenzióján belül Morgan (2017) is kiemeli a fizikai környezet szerepét, amely magában foglalja a megfelelő világítást, a tiszta és jól felszerelt munkateret, valamint a kényelmi elemeket. A technológiai háttérhez tartozik, hogy a munkavállalók rendelkezzenek a szükséges ismeretekkel az eszközök és szoftverek használatához, míg a digitalizáció a modern technológiákhoz való hozzáférést és az ezekhez szükséges kompetenciákat jelenti. A munkáltatói márka nemcsak a leendő munkavállalók vonzása szempontjából fontos, hanem az aktuális dolgozók szervezeti elköteleződését és büszkeségérzetét is erősítheti.

A vezetés tekintetében a közvetlen menedzsment – azaz a közvetlen felettes és az ő tevékenységével való elégedettség –, a szervezeti kultúrába való egyéni illeszkedés, továbbá a munkavállaló részéről észlelt szervezeti, munkatársi és vezetői támogatás mértéke és minősége a meghatározó.

A munkavégzés dimenziójába a szervezetben elérhető fejlődési lehetőségek, a munkafeladatok jellege, a vállalat, a szervezeti egység, valamint a munkavállalók egyéni céljainak összeegyeztethetősége tartozik. Ugyancsak e dimenzióhoz kapcsolódnak a munkavégzés során észlelt teljesítmény és a munkaköri feladatok jelentősége, értelme – azaz van-e egyértelműen érezhető, látható produktuma a munkának?

A negyedik dimenzió az interakciók minősége elnevezést kapta, ebbe az egyének közötti kapcsolatokat meghatározó egyéni és szervezeti jellemzők sorolhatók, mint pl. a dolgozók érzelmeinek figyelembevétele vagy a kialakult bizalom.

KÖVETKEZTETÉSEK CONCLUSION

A szisztematikus irodalomkutatás alapján megállapítható, hogy munkavállalói élménnyel leginkább az üzleti tudományok és a munkapszichológia foglalkozik, s a legtöbb, témához szorosan kapcsolódó tanulmány 2020-ban vagy azt követően jelent meg.

A szerzők által megfogalmazott első kutatási kérdés az volt, hogy milyen kulcsszavak jelennek meg a munkavállalói élménnyel (EX) foglalkozó tanulmányokban. Az eredmények alapján elmondható, hogy a munkavállalói élmény szorosan kapcsolódik a teljesítményhez, az elégedettséghez, az elkötelezettséghez, valamint a vezetéshez – tehát leginkább ezekkel összefüggésben vizsgálták az EX-et a kutatók. A releváns cikkekben megjelenő kulcsszavak alapján pedig három klaszter különíthető el, ezek a vezetés, a jóllét és az elégedettség. További kutatási irány lehet például a szervezeti tanulás és innováció (a pozitív munkavállalói élmény vélhetően elősegítheti az új ötletek megosztását, a tudásmegosztást és a tanulási hajlandóságot) vagy a változásmenedzsment (vizsgálható lenne, hogy a munkavállalói élmény hogyan befolyásolja a szervezeti változások elfogadását, illetve a változásokkal szembeni ellenállás mértékét).

A második kutatási kérdés a munkavállalói élmény definíciójára és elkülöníthető dimenzióira vonatkozott. Az EX definíciónak legjelentősebb képviselői szerint a munkavállalói élmény egy olyan komplex jelenség, amely a munkavállalók és a munkahely közötti interakciókon alapul. Az elemzés alapján az EX négy fő dimenziója különíthető el, ezek a munkakörnyezet, a vezetés, a munkavégzés és az interakciók minősége. A munkavállalói

élmény egységes értelmezési keretének és négy fő dimenziójának azonosítása lehetőséget biztosítanak a szervezetek számára arra, hogy célzott, struktúrált módon közöltsenek a munkavállalói élmény fejlesztéséhez. E dimenziók mentén a munkavállalói élmény mérhetővé és elemezhetővé válik, ami egyaránt támogatja a szervezeti diagnózist, a fejlesztési prioritások kijelölését, valamint az ehhez illeszkedő beavatkozási pontok meghatározását. A kutatás eredményei hozzájárulhatnak olyan vezetői és HR-döntések megalapozásához, amelyeknek célja a munkavállalói elégedettség és elköteleződés növelése, valamint a belső együttműködések és a kommunikáció javítása.

Összességében megállapítható, hogy a munkavállalói élmény egy – gyakorlatban és elméletben egyaránt – meghatározó, viszonylag új terület, amellyel kapcsolatban már vannak elfogadott definíciók és elvégzett empirikus kutatások, de láthatóan szükség van a téma mélyebb megértésére, ami csak további kvalitatív és kvantitatív vizsgálatok elvégzése révén érhető el.

A szisztematikus irodalomelemzés korlátjának tekinthető, hogy az elemzés kizárólag a Web of Science adatbázisra támaszkodott, noha indokolt lett volna a vizsgálat kiterjesztése más tudományos adatbázisokra is – például a Scopusra –, ami a kutatás jövőbeli irányaként is értelmezhető.

HIVATKOZÁSOK REFERENCES

- Ahire, M. and Sinha, V. (2022), „After-COVID era: Workplace 4.0 as the new revolution of employee experience”, *Cardiometry*, 23, 272–282. <https://doi.org/10.18137/cardiometry.2022.23.272282>
- Ásványi Zs., Sipos N., Bankó Z., Berke Gy. (2023), „Alkalmazottakkal kapcsolatban felmerülő problémák és lehetséges HR megoldások a magyar kkv-k körében a COVID-19 előtti és utáni időszakban”, *Marketing & Menedzsment*, 57(4), 46–55. <https://doi.org/10.15170/mm.2023.57.04.05>
- Bersin J., Flynn J., Mazor A. and Melian V. (2017), *The employee experience: Culture, engagement, and beyond*. <https://www2.deloitte.com/insights/us/en/focus/human-capital-trends/2017/improving-the-employee-experience-culture-engagement.html> (letöltés ideje: 2025.05.13.)
- Deloitte (2017), *Global Human Capital Trends-Rewriting the rules for the digital age*, Deloitte University Press, 2017. https://www.deloitte.com/content/dam/insights/articles/2017/hctrends_2017/dup-global-human-capital-trends-2017.pdf. (letöltés ideje: 2025.03.30.)
- Emmett J., Komm A., Moritz S. and Schultz F. (2021), *This time it's personal: Shaping the 'new possible' through employee experience*, McKinsey&Company, 2021. <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/ourinsights/this-time-its-personal-shaping-the-new-possible-through-employee-experience#/> (letöltés ideje: 2024.05.18.)
- Fu, X. and Ma, J. (2022), „Employees' peak experience at work: Understanding the triggers and impacts”, *Frontiers in Psychology*, 13, <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.993448>
- IBM Smarter Workforce Institute (2016), *The employee experience index: A new global measure of a human workplace and its impact*, IBM Work Human Research Institute, 2016.
- Itam, U. and 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/ijhctip.2020040103>
- Kamarási V. és 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>
- Kőműves Z., Poór J., Karácsony P. (2022), „Vezetői motiváció a munkaerő-megtartás szolgáltatásban, különös tekintettel a dél-dunántúli régió kis- és középvállalkozásaira”, *Marketing & Menedzsment*, 56(2), 72–82. <https://doi.org/10.15170/mm.2022.56.02.07>
- Lee, M. and 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>
- Lipkin, M. (2016), „Customer experience formation in today's service landscape”, *Journal of Service Management*, 27(5), 678–703. <https://doi.org/10.1108/josm-06-2015-0180>
- Ludike J. (2018), „Digital Employee Experience Engagement Paradox: Futureproofing Retention Practice: Theory, Research and Practice”, in: Coetzee, M., Potgieter I. L., Ferreira, N. (eds.) *Psychology of Retention*, Springer, 55–74. doi: 10.1007/978-3-319-98920-4_3
- Mahadevan, J. and Schmitz, A. P. (2020), „HRM as an ongoing struggle for legitimacy: A Critical Discourse Analysis of HR Managers as 'Employee-Experience Designers'”, *Baltic Journal of Management*, 15(4), 515–532. <https://doi.org/10.1108/bjm-10-2018-0368>

- 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*, Wiley, 2017.
- Pine B. J. II. and Gilmore J. H. (2019), *The experience economy, with a new preface by the authors: Competing for customer time, attention, and money*, Harvard Business Press, 2019.
- 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>
- PWC (2016), *Employee experience and employee preferences. Managing these two areas could provide a solution for labour shortages* www.pwc.com/hu/en/services/people_and_organisation/evp/evp_kiadvany_en.pdf (letöltés ideje: 2024.04.30.)
- Raia, M. (2017), „Providing a better digital experience for employees”, *Strategic HR Review*, 16(2), 71–75. <https://doi.org/10.1108/shr-01-2017-0004>
- Shenoy, V. and R. Uchil (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.
- Tang, L., Xie, Y. and Zhang, J. (2020), „Effective ways to enhance employee experience in human resource management of scientific research institutes”, in: *2018 IEEE 4th Information Technology and Mechatronics Engineering Conference (ITOEC)*, 801–804. <https://doi.org/10.1109/itoec49072.2020.9141861>
- Wride, M. (2016), *The definition of the employee experience*. <https://www.decision-wise.com/what-is-the-employee-experience> (letöltés ideje: 2024.03.10.)
- Yadav, M. and Vihari, N. S. (2021), „Employee experience: construct clarification, conceptualization and validation of a new scale”, *FIB Business Review*, 12(3), 328–342. <https://doi.org/10.1177/23197145211012501>

Kozák Anita, habilitált egyetemi docens
kozak.anita@gtk.elte.hu

Szabó Laura, PhD-hallgató
lauraszabo.94.7@gmail.com

Eötvös Loránd Tudományegyetem Gazdaságtudományi Kar

Interpreting Employee Experience in the International Literature

THE AIM OF THE PAPER

This article aims to provide a systematic review of the growing research on employee experience (EX), highlighting why this emerging HR trend is both timely and important for organizations. The study defines what employee experience is, organizes key related topics, and identifies its main dimensions.

METHODOLOGY

The specific collection of studies was based on the Web of Science database. The search keyword „employee experience” was defined in English, and the search criteria were specified to include the keyword „employee experience” at least once in the title or abstract of the article. The criteria were found in 134 articles, of which 72 relevant studies were processed after reading the abstracts and articles.

MOST IMPORTANT RESULTS

Employee experience is mostly focused on economics and psychology fields, and most studies related to this topic have been published in 2020 or later. According to the most prominent authors of the EX definition, the employee experience is a concept with many aspects and difficult to approach, a complex phenomenon based on the interactions between employees and the workplace. Based on the keywords in relevant articles, three clusters can be identified – i.e. EX has been most discussed together with three domains – leadership, well-being, and satisfaction. The authors categorized the most commonly occurring components of employee experience into four dimensions: the work environment, leadership, the nature of the work itself, and the quality of interpersonal interactions.

RECOMMENDATIONS

To effectively enhance employee experience, organizations should adopt a holistic approach that improves the physical and cultural work environment, fosters supportive and inspiring leadership, enhances the quality of work itself, and strengthens interpersonal relationships. Companies that prioritize employee experience are better positioned to support individual career growth and wellbeing, while also boosting employee retention and overall organizational performance.

Keywords: crowdfunding, startup, External Enabler Framework