

УДК 331.108:004.05
DOI: 10.60022/2(8)-21S

Лазаренко Юлія Олександрівна

кандидат економічних наук, доцент

доцент кафедри менеджменту

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, Україна

Lazarenko Yuliia

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor

Associate Professor of the Management Department

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Ukraine

ORCID: 0000-0003-0337-8239

ІНТЕГРАЦІЯ ЦИФРОВОГО ДОСВІДУ ПРАЦІВНИКА В МОДЕЛЬ EMPLOYEE EXPERIENCE В КОНТЕКСТІ ФОРМУВАННЯ ЗАЛУЧЕНОСТІ ПЕРСОНАЛУ

Анотація. У статті розглянуто концептуальні засади формування цифрового досвіду працівника у структурі загальної моделі Employee Experience, а також його вплив на залученість і організаційну прихильність персоналу в умовах цифрової трансформації. На основі аналізу наукових джерел запропоновано тривимірну модель досвіду працівника, що інтегрує психологічний, функціональний та ціннісний аспекти взаємодії співробітника й організації. Систематизовано основні складові цифрового досвіду працівника, а також виявлено ключові виклики, що постають перед сучасними організаціями у процесі формування позитивного цифрового досвіду. За результатами дослідження обґрунтовано управлінські рекомендації, спрямовані на інтеграцію технологічних і культурних аспектів взаємодії, розвиток цифрових компетенцій працівників та впровадження системного моніторингу якості цифрового досвіду як інструменту підвищення залученості персоналу.

Ключові слова: досвід працівника, цифровий досвід працівника, залученість персоналу, організаційна прихильність, цифрова трансформація.

INTEGRATING DIGITAL EMPLOYEE EXPERIENCE INTO THE EMPLOYEE EXPERIENCE MODEL IN THE CONTEXT OF FOSTERING EMPLOYEE ENGAGEMENT

Abstract. The article explores the conceptual foundations of the digital employee experience (Digital Employee Experience, DEX) within the broader framework of Employee Experience (EX) and examines its impact on employee engagement, organizational commitment, and overall performance in the context of digital transformation. Drawing on academic research and insights from leading consulting firms, the paper synthesizes diverse approaches to defining the essence and dimensions of employee experience, identifying its three core components – psychological, functional, and value-based.

A three-dimensional model of employee experience is proposed, in which the digital experience is primarily integrated into the functional dimension as a determinant of work efficiency, usability, and productivity. The study systematizes the main structural elements of DEX, including the quality of digital infrastructure, user experience (UX) and interface design, personalization of the digital environment, digital culture and support systems, data security and trust, as well as inclusiveness and accessibility of digital tools. The analysis reveals key challenges faced by organizations in developing a positive digital employee experience, such as technological fragmentation, insufficient integration of systems, risks of technostress and information overload, and inequalities in digital access.

The findings emphasize that the formation of a high-quality digital employee experience should be viewed as a strategic investment in human capital rather than a purely technological initiative. A well-designed DEX strengthens engagement, fosters innovation, enhances productivity and organizational commitment. Based on the study results, the paper proposes managerial recommendations that stress the importance of aligning technological and human-centered management practices, building a people-oriented digital ecosystem, developing employees' digital competencies, and implementing systematic monitoring of DEX quality as a

tool for sustaining engagement and organizational effectiveness.

Keywords: *employee experience, digital employee experience, engagement, organizational commitment, digital transformation.*

Постановка проблеми. Актуальність дослідження цифрового досвіду працівника (Digital Employee Experience, DEX) та його впливу на залученість і організаційну прихильність персоналу зумовлена глибокими трансформаціями, які відбуваються в сучасному середовищі в умовах інтенсифікації процесів диджиталізації. Розвиток цифрових технологій докорінно змінює способи взаємодії працівників з організацією, формат робочого середовища, механізми комунікації й підходи до управління знаннями. Цифрове робоче середовище стає не лише технічним простором виконання завдань, але й важливим чинником формування емоційного, когнітивного та поведінкового аспектів залученості працівників. Перехід до цифрових робочих місць, прискорений поширенням гібридних та віддалених форматів роботи, призвів до того, що переважна більшість робочих процесів, комунікацій та корпоративної взаємодії опосередковується технологіями. За таких умов цифровий досвід працівника розглядається не лише, як допоміжна ІТ-функція, а перетворюється на важливий компонент загального досвіду працівника, що безпосередньо визначає його сприйняття організації.

Під впливом цифрової трансформації традиційні підходи до управління людським капіталом зазнають суттєвих змін. Поширені драйвери залученості персоналу, такі як стиль лідерства, корпоративна культура та можливості розвитку, сьогодні нерозривно пов'язані з якістю цифрового середовища організації. За таких умов цифровий досвід стає новим елементом ціннісної пропозиції роботодавця, який безпосередньо впливає на рівень залученості та організаційної прихильності.

Проблематика дослідження цифрового досвіду працівника є особливо значущою в умовах посилення конкуренції за таланти. Ефективне управління залученістю персоналу сьогодні потребує інтеграції цифрових інструментів, здатних підтримувати комунікацію, розвиток, визнання та соціальну взаємодію у віртуальному чи гібридному робочому середовищі. Водночас цифровізація створює низку управлінських викликів у сфері people management – від ризику інформаційного перевантаження й техностресу до необхідності забезпечення цифрової довіри, кібербезпеки та можливостей рівного доступу до цифрового середовища. Отже, дослідження наявних підходів та інструментів, спрямованих на підтримку позитивного цифрового досвіду працівників, є важливим як для поглиблення теоретичних аспектів формування залученості персоналу, так і для розвитку управлінських компетенцій з метою підвищення ефективності діяльності організації через оптимізацію цифрової взаємодії.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання, пов'язані з управлінням залученістю й організаційною прихильністю персоналу, знайшли відображення у працях таких науковців, як У. Кан [1], У. Шауфелі та А. Баккер [2], Дж. Мейєр і Н. Аллен [3], А. Сакс [4] та ін. Концептуальні основи досвіду працівника, як багатовимірної категорії, що охоплює сукупність суб'єктивних спостережень, вражень та відчуттів, які співробітник отримує впродовж усього життєвого циклу в компанії, а також їхній вплив на сприйняття працівником своєї ролі в організаційному процесі, були розглянуті у дослідженнях Дж. Моргана [5], Дж. Пласкоффа [6], Т. Мінтен та К. Люстіга [7]. Обґрунтування взаємозв'язків між технологічними факторами організаційного середовища та психологічним станом працівників отримали розвиток у публікаціях таких авторів, як Б. Шак та К. Воллард [8], Л. Греттон [9], Е. Марш [10] та ін. Проте попри наявність ґрунтовних досліджень, які пов'язують цифрові тренди з окремими аспектами організаційної поведінки, у науковій літературі наявні питання, які потребують поглибленого вивчення, зокрема, в контексті впливу цифрового досвіду працівника на формування залученості персоналу в умовах цифрової трансформації.

Метою статті є поглиблення концептуального розуміння сучасної моделі досвіду працівника через інтеграцію цифрового виміру в її структуру та обґрунтування управлінських підходів до формування позитивного цифрового досвіду, як фактору залученості й організаційної прихильності персоналу.

Виклад основного матеріалу. У сучасних дослідженнях, присвячених питанням організаційної поведінки й стратегічного управління людським капіталом, досвід працівника розглядається як багатоаспектна категорія, що формується в результаті взаємодії працівника й організації, та охоплює сукупність індивідуальних спостережень, вражень, відчуттів й оцінок, які співробітник отримує впродовж усього життєвого циклу в компанії – від рекрутингу й онбордингу до моменту звільнення. Американський дослідник Дж. Пласкофф проводить аналогію категорій «досвід працівника» (Employee Experience, EX) та «досвід клієнта» (Customer Experience, CX): з метою формування позитивного досвіду

працівників компаніям варто застосовувати ті ж принципи дизайн-мислення, що використовуються для проектування клієнтського шляху [6]. Керуючись такою логікою управлінських дій, досвід працівника має бути результатом свідомо розробленої персоналізованої взаємодії на кожному етапі його кар'єри.

За даними міжнародних аналітичних звітів, зокрема Gallup та Deloitte Human Capital Trends, якісний досвід працівника корелює з підвищеною залученістю та рівнем утримання персоналу, вищою продуктивністю команд і опосередковано з поліпшенням клієнтського досвіду та показниками економічної ефективності [11-13]. Так, згідно концепції Service-Profit Chain, досвід працівника сервісної організації безпосередньо впливає на досвід клієнта: співробітники, які мають позитивний робочий досвід, здатні надавати вищий рівень сервісу, що напряду пов'язаний з рівнем задоволеності та лояльності клієнтів та, як наслідок, забезпечує вищі фінансові результати бізнесу [14].

У контексті взаємозв'язків між досвідом працівника та його поведінковими проявами в організаційному середовищі варто зауважити, що позитивний досвід підвищує емоційний та когнітивний аспекти залученості, що безпосередньо позначається на ініціативності, інноваційності й готовності докладати більших зусиль для досягнення високих результатів [11]. Окрім того, конструктивні цифрові рішення й організаційні інструменти здатні зменшити витрати часу на виконання рутинних задач та забезпечити нижчий рівень абсентеїзму [13]. У психологічному аспекті сприятливий досвід працівника здатен посилити емоційний зв'язок із компанією та організаційну прихильність. Водночас у науковій літературі приділяють увагу проявам негативного досвіду працівника і його впливу на продуктивність праці: неякісні цифрові рішення або невдало автоматизовані HR-процеси можуть породжувати технострес, інформаційне перевантаження та відчуття відчуження. З урахуванням цього у сучасних умовах цифрової трансформації, коли технології змінюють логіку взаємодії між працівником і роботодавцем, якісний цифровий досвід дедалі частіше розглядають, як частину ціннісної пропозиції роботодавця і стратегічну інвестицію у формування конкурентних переваг.

Аналіз наукових джерел засвідчує, що попри зростання дослідницького інтересу до концепції досвіду працівника у сучасній літературі відсутній загальновизнаний підхід до визначення його складових та факторів формування. Спостерігається різноманіття поглядів щодо того, які саме організаційні виміри забезпечують цілісний досвід працівника. Так, поширеним є підхід, у межах якого якість досвіду працівника визначається впливом трьох ключових аспектів організаційного середовища: культурного, технологічного та фізичного [5]. Культурний аспект охоплює відчуття приналежності, довіру та психологічну безпеку, прозорість комунікацій, узгодженість особистих та організаційних цінностей, а також якість лідерства і взаємини з колегами. Технологічний аспект включає сукупність усіх інструментів, платформ та цифрових ресурсів, які компанія надає працівникам для виконання їхніх обов'язків. Фізичний аспект стосується особливостей організації простору, в якому виконується робота. У контексті гібридних форматів роботи цей компонент включає не лише дизайн робочого простору й ергономічні особливості, але й гнучкість, автономію у виборі місця роботи та якість облаштування віддаленого робочого місця. Аналітики Deloitte, розвиваючи цей підхід, пропонують доповнити зазначені виміри такими складовими, як сенс, мета і значущість роботи, а також добробут працівника у фізичному, емоційному та фінансовому аспектах [11-12].

Узагальнюючи результати аналізу наукових джерел можна зробити висновок, що категорія «досвід працівника» охоплює три ключові взаємопов'язані виміри: психологічний, функціональний та ціннісний (рис. 1).

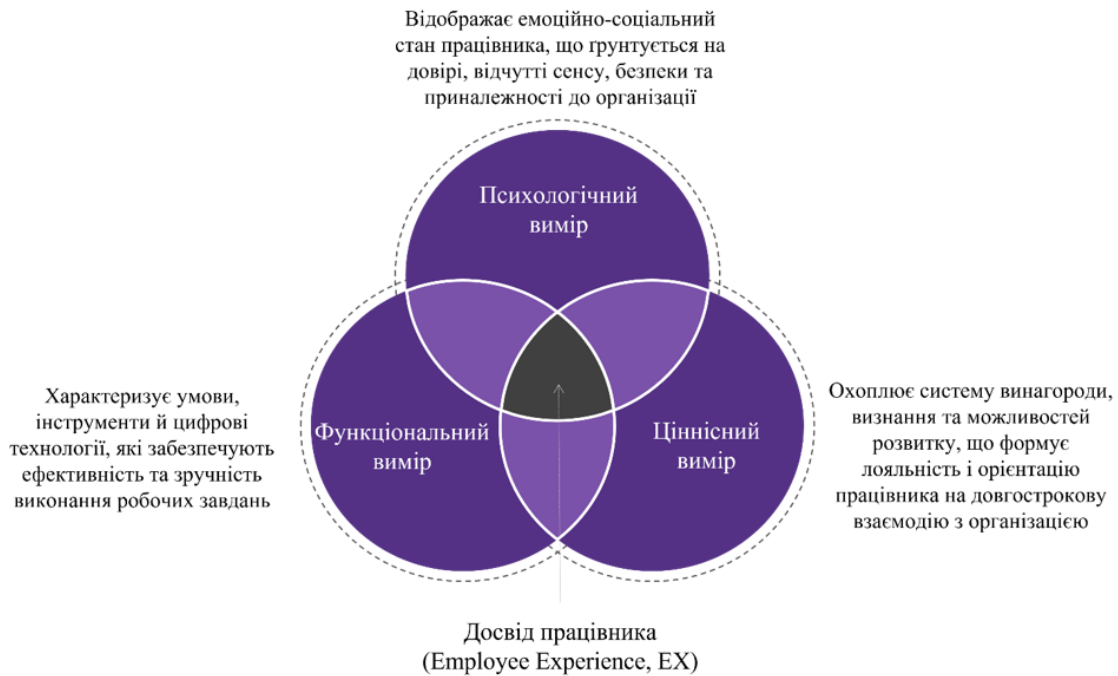


Рис. 1. Тривимірна модель досвіду працівника (Employee Experience, EX)
Джерело: сформовано автором на основі [5-7; 11-12; 15]

Психологічний вимір безпосередньо визначає емоційне сприйняття роботи та охоплює якість лідерства, рівень довіри і психологічної безпеки в колективі, а також глибинні аспекти, такі як відчуття сенсу, приналежності до спільноти та загальний рівень добробуту. Функціональний вимір окреслює умови для безперешкодної, продуктивної діяльності та виконання робочих обов'язків. Цей блок об'єднує фізичний та цифровий аспекти робочого середовища – від ергономічних особливостей, безпеки й гнучкості робочого місця до якості цифрових інструментів, швидкості, інтегрованості та зручності користування ними. Ціннісний вимір, згідно теорії соціального обміну, відображає сприйняття справедливості взаємних зобов'язань і очікувань між працівником й організацією. Зазначений вимір інтегрує як матеріальну складову винагороди (справедлива компенсація), так і нематеріальну (системи визнання та зворотного зв'язку), а також можливості для професійного розвитку і кар'єрного зростання.

Урахування зазначених вимірів – психологічного (як працівник себе почуває в організаційному середовищі), функціонального (наскільки ефективно він може працювати в робочих умовах) та ціннісного (чи цінують, визнають та винагороджують його внесок в досягнення організаційних цілей) – дозволяє отримати комплексне уявлення про досвід працівника, як стратегічну передумову для формування високого рівня залученості та організаційної прихильності.

У сучасному бізнес-середовищі формування позитивного досвіду працівника відбувається під впливом глибоких технологічних, соціальних і ціннісних трансформацій, що змінюють управлінські орієнтири. У межах психологічного виміру ключового значення набуває створення атмосфери довіри, безпеки та підтримки у віртуальному робочому просторі. Зростає роль лідерства, орієнтованого на відкриту комунікацію, турботу про добробут працівників і розвиток відчуття приналежності до організаційної спільноти. Водночас актуалізується пошук сенсу у професійній діяльності та узгодженості між індивідуальними і корпоративними цінностями.

Функціональний вимір досвіду працівника зазнає найбільшої трансформації під впливом цифровізації. Позитивний досвід формується через ефективність цифрових рішень, інтегрованість інструментів і зручність користування технологіями, що визначає рівень та якість цифрового досвіду працівника. Застосування штучного інтелекту, автоматизації рутинних процесів та розвиток гібридних форматів праці створюють нові виклики для організацій: забезпечення рівного доступу до інформації, гнучкості та технологічної підтримки незалежно від місця роботи. Таким чином, функціональний аспект досвіду сьогодні пов'язується не лише з комфортом середовища, а також із цифровою інтегрованістю, що забезпечує продуктивність праці.

У межах ціннісного виміру посилюється тенденція до персоналізації винагороди, визнання

та розвитку. Організації дедалі частіше впроваджують індивідуалізовані програми компенсацій, які враховують домінуючі мотиви та пріоритети працівників. Набуває поширення культура безперервного навчання. Визнання досягнень, своєчасний зворотний зв'язок і прозорі можливості внутрішньої мобільності підвищують рівень організаційної прихильності та формують у працівників відчуття узгодженості між особистим розвитком і стратегічними цілями компанії.

Цифровий досвід працівника (Digital Employee Experience, DEX) варто розглядати, як елемент загального досвіду, що відображає якість взаємодії працівника з цифровими технологіями, системами та середовищем у процесі виконання професійних завдань [15]. Ця категорія охоплює сукупність індивідуальних вражень, оцінок і ставлень працівників до цифрових технологій, які вони використовують у роботі, включно з IT-інфраструктурою, програмними платформами та цифровими сервісами, що забезпечують ефективність і зручність роботи в організації (рис. 2). У межах наведеної тривимірної моделі Employee Experience цифровий досвід інтегрується насамперед у функціональний блок, який визначає можливості для ефективного виконання роботи, доступність ресурсів і зручність взаємодії працівника із елементами технологічного середовища.

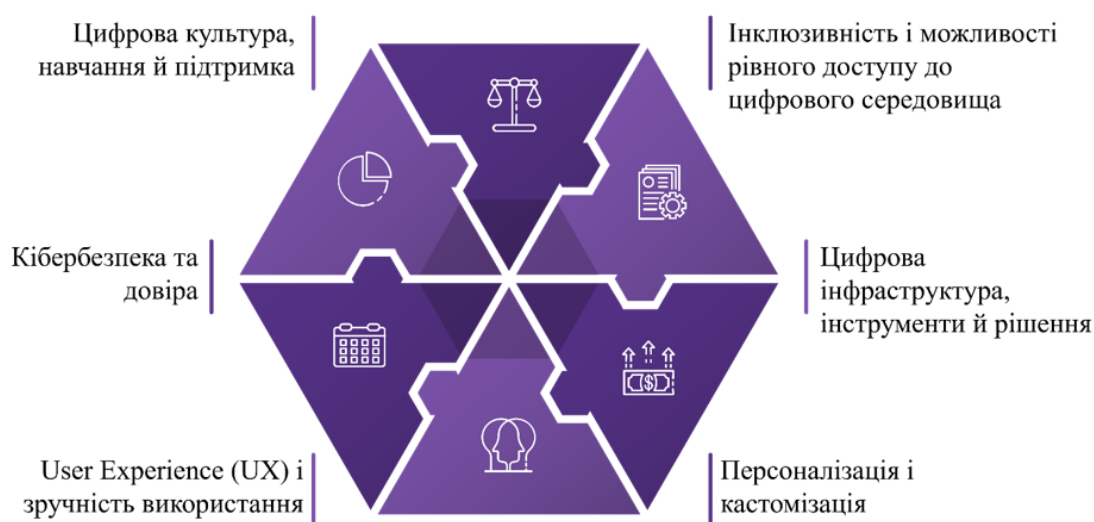


Рис. 2. Складові цифрового досвіду працівника (Digital Employee Experience, DEX)

Джерело: сформовано автором на основі [7; 12; 15-18]

Якість цифрових інструментів, інтерфейсів, систем управління завданнями, комунікаційних платформ і процесів підтримки визначає, наскільки комфортно та ефективно працівник може виконувати робочі обов'язки. Сприятливий цифровий досвід формує відчуття професійної компетентності та контролю над робочими процесами, що у свою чергу, підвищує стан задоволеності роботою й виступає одним із факторів залученості персоналу.

Насамперед, цифровий досвід включає якість цифрової інфраструктури, тобто доступність, стабільність і взаємопов'язаність технологічних інструментів, необхідних для виконання робочих завдань. Другою складовою виступає зручність користування, що відображає зручність і зрозумілість інтерфейсів, швидкість доступу до функцій і загальну ергономіку цифрового середовища. Цей компонент впливає на сприйняття цифрових процесів як таких, що полегшують, а не ускладнюють роботу, тим самим знижуючи рівень цифрової втоми та техностресу. Важливою є також цифрова підтримка та культура, яка передбачає розвиток цифрових компетенцій, наявність технічної допомоги та сприятливе ставлення організації до впровадження технологічних змін. Саме культура взаємодії з технологіями визначає готовність працівників впроваджувати нові цифрові інструменти та рішення. Окрім того, елементом цифрового досвіду є гнучкість і автоматизація процесів, а також безпечність і доступність цифрового середовища, що охоплює захист персональних даних, довіру до цифрових систем та інклюзивність технологій для всіх категорій працівників.

Узагальнення позицій провідних компаній з управлінського консультування, зокрема Deloitte [11-12], Gartner [16], Forrester [17] та PwC [18], дозволяє виокремити декілька ключових складових, які формують основу позитивного досвіду працівника у цифровому контексті (табл. 1).

Таблиця 1

Характеристика складових цифрового досвіду працівника (Digital Employee Experience, DEX)

Складова	Характеристика
Цифрова інфраструктура, інструменти й рішення	Охоплює якість, доступність і надійність робочих платформ, програмного забезпечення, корпоративних систем (CRM, ERP, LMS), а також можливість інтеграції між ними. Важливими критеріями за цією складовою є стабільність роботи систем, швидкість та відповідність технологій потребам й запитам працівника.
User Experience (UX) і зручність використання	Включає зрозумілість, логічність і комфорт у роботі з цифровими інструментами. Якщо платформи перевантажені, непрозорі або вимагають надмірних дій, це безпосередньо знижує залученість, провокує технострес і створює «цифрову втому».
Персоналізація і кастомізація	Відображає можливість налаштувати цифрове середовище у відповідності до власних потреб й уподобань – від інтерфейсу та регулярності сповіщень до форм віртуальної взаємодії. Це підвищує відчуття контролю й автономії у процесі виконання робочих завдань.
Цифрова культура, навчання й підтримка	Стосується того, як організація сприяє розвитку цифрових компетенцій працівників, надає допомогу та підтримку у використанні технологічних рішень. Позитивний цифровий досвід формується за умов, коли цифрова культура побудована на цінностях навчання, гнучкості, відкритості й готовності до змін.
Кібербезпека та довіра	Забезпечення високого рівня кібербезпеки, захисту персональних даних і застосування прозорих політик використання цифрових інструментів підвищують довіру до організації. Надмірний контроль або непрозорість, навпаки, можуть знижувати психологічний комфорт і відчуття автономії.
Інклюзивність і можливості рівного доступу до цифрового середовища	Передбачає, що цифрові платформи враховують різні потреби користувачів, зокрема, різний рівень цифрової грамотності, фізичні обмеження або особливості робочих форматів (онлайн, офлайн, гібридний формат).

Джерело: складено автором на основі [7-12; 15-18]

Перед сучасними організаціями постає низка системних викликів при формуванні якісного цифрового досвіду, що обумовлюється прискореною цифровою трансформацією і високими очікуваннями співробітників щодо робочих технологій. Насамперед, це надмірна кількість фрагментованих технологічних інструментів, що виснажують когнітивні ресурси працівників та посилюють технострес [17]. Відсутність інтеграції систем, дублювання додатків і розрізнені дані ускладнюють доступ до інформації та знижують продуктивність, що підриває довіру працівників до цифрового середовища. Ще один значний виклик – це забезпечення рівності доступу до цифрового середовища у гібридних командах. За такого способу організації праці постає ризик, що цифровий досвід віддалених працівників може виявитися суттєво гіршим, а це, своєю чергою, призводить до комунікаційних перешкод та нерівних кар'єрних можливостей. Окрім цього, суттєвою перепорою залишається брак навичок та даних для управління цифровим досвідом. Відсутність чітких метрик для вимірювання цифрового досвіду та нестача компетенцій для аналізу отриманих даних унеможливорює прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо оптимізації технологічного середовища. З позиції психологічного виміру нагальною проблемою є попередження техностресу та цифрового перевантаження. Постійний потік сповіщень, онлайн-зустрічей та очікування негайної відповіді розмивають межі між робочими обов'язками та особистим часом, що негативно впливає на добробут працівників. Відповідно, завданням керівника стає не лише надання цифрових інструментів для виконання робочих завдань, а й формування культури їхнього конструктивного використання.

Висновки. Формування якісного цифрового досвіду працівників вимагає від управлінців системного, міждисциплінарного підходу, що поєднує технологічні, організаційні та соціально-психологічні аспекти. Насамперед керівникам слід враховувати принцип людиноцентричності цифрових рішень – кожне технологічне оновлення має оцінюватися не лише за показниками ефективності, а й за тим, наскільки воно полегшує роботу і знижує цифрове навантаження працівників. Важливо забезпечити узгодженість між диджитал-стратегією, політикою управління людським капіталом та культурою організації. Це означає створення інтегрованих цифрових екосистем, які підтримують безперервну комунікацію, прозорість інформаційних потоків і доступність ресурсів. Одночасно необхідно інвестувати в розвиток цифрових компетенцій і формування культури довіри до технологій. Особливої уваги потребує підтримка гнучкості та персоналізації робочого середовища. Можливість вибору форматів взаємодії, індивідуальних налаштувань цифрових інструментів підвищує відчуття автономії та контролю, що є важливими чинниками позитивного цифрового досвіду. Не менш критичною є сфера кібербезпеки та етики використання даних: прозорість політик збору й обробки інформації сприяє

формуванню довіри й психологічної безпеки. Отже, якісний цифровий досвід працівника формується тоді, коли технології стають інструментом посилення людського потенціалу, підтримки культури довіри, розвитку та взаємодії в організації. У цьому контексті диджиталізацію варто сприймати не лише в контексті технологічної модернізації, а як глибинну трансформацію організаційного середовища, у якому цифрові рішення підсилюють залученість, стимулюють інноваційність і сприяють формуванню довгострокової організаційної прихильності.

Література

1. Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal*. 33 (4). P. 692-724.
2. Schaufeli, W., & Bakker, A. (2003). Utrecht Work Engagement Scale: Preliminary Manual. Utrecht: Occupational Health Psychology Unit, Utrecht University.
3. Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application. SAGE Publications, Inc; 1. Edition. 160 p.
4. Saks, A. M. (2006). Antecedents and Consequences of Employee Engagement. *Journal of Managerial Psychology*. Vol. 21. № 7. P. 600-619.
5. 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. Hoboken: John Wiley & Sons. 304 p.
6. Plaskoff, J. (2017). Employee Experience: The New Human Resource Management Approach. *Strategic HR Review*. 16. P. 136-141.
7. Minten, T., & Lustig, C. (2021). Digital Employee Experience: Put Employees First Towards a More Human Digital Workplace. 150 p.
8. Shuck, B. & Wollard, K. (2010). Employee Engagement and HRD: A Seminal Review of the Foundations. *Human Resource Development Review*. 9. P. 89-110.
9. Gratton, L. (2021). How to Do Hybrid Right. *Harvard Business Review*. 99 (3). P. 66-74.
10. Marsh, E., Perez Vallejos, E., & Spence, A. (2024). Digital Workplace Technology Intensity: Qualitative Insights on Employee Wellbeing Impacts of Digital Workplace Job Demands. *Frontiers in Organizational Psychology*. Vol. 2. 1392997. doi: 10.3389/forgp.2024.1392997
11. Deloitte. The Employee Experience: Culture, Engagement, and Beyond. URL: <https://www.deloitte.com/us/en/insights/topics/talent/human-capital-trends/2017/improving-the-employee-experience-culture-engagement.html> (дата звернення: 03.10.2025)
12. Deloitte. From Employee Experience to Human Experience. URL: <https://www.deloitte.com/us/en/insights/topics/talent/human-capital-trends/2019/workforce-engagement-employee-experience.html> (дата звернення: 09.10.2025)
13. Gallup. World's Largest Ongoing Study of the Employee Experience. URL: <https://www.gallup.com/workplace/649487/world-largest-ongoing-study-employee-experience.aspx> (дата звернення: 09.10.2025)
14. Schneider, B., Macey, W. H., Lee, W. C., & Young, S. A. (2009). Organizational Service Climate Drivers of the American Customer Satisfaction Index (ACSI) and Financial and Market Performance. *Journal of Service Research*. 12 (1). P. 3-14.
15. Academy to Innovate HR. Digital Employee Experience: A Definitive Guide for 2025. URL: <https://www.aihr.com/blog/digital-employee-experience> (дата звернення: 15.10.2025)
16. Gartner. Transform the Digital Workplace for Enhanced Engagement. URL: <https://www.gartner.com/en/infrastructure-and-it-operations-leaders/topics/digital-workplace> (дата звернення: 25.10.2025)
17. Forrester. Digital Employee Experience (DEX) Makes Engagement Likely. URL: <https://www.forrester.com/report/digital-employee-experience-dex-makes-engagement-likely/RES180350> (дата звернення: 01.11.2025)
18. PwC. Our Status With Tech At Work: It's Complicated. URL: <https://www.pwc.com/us/en/services/consulting/library/consumer-intelligence-series/tech-at-work.html> (дата звернення: 01.11.2025)

References

1. Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal*. 33 (4). P. 692-724.
2. Schaufeli, W., & Bakker, A. (2003). Utrecht Work Engagement Scale: Preliminary Manual. Utrecht: Occupational Health Psychology Unit, Utrecht University.

3. Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*. SAGE Publications, Inc; 1. Edition. 160 p.
4. Saks, A. M. (2006). Antecedents and Consequences of Employee Engagement. *Journal of Managerial Psychology*. Vol. 21. № 7. P. 600-619.
5. 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*. Hoboken: John Wiley & Sons. 304 p.
6. Plaskoff, J. (2017). Employee Experience: The New Human Resource Management Approach. *Strategic HR Review*. 16. P. 136-141.
7. Minten, T., & Lustig, C. (2021). Digital Employee Experience: Put Employees First Towards a More Human Digital Workplace. 150 p.
8. Shuck, B. & Wollard, K. (2010). Employee Engagement and HRD: A Seminal Review of the Foundations. *Human Resource Development Review*. 9. P. 89-110.
9. Gratton, L. (2021). How to Do Hybrid Right. *Harvard Business Review*. 99 (3). P. 66-74.
10. Marsh, E., Perez Vallejos, E., & Spence, A. (2024). Digital Workplace Technology Intensity: Qualitative Insights on Employee Wellbeing Impacts of Digital Workplace Job Demands. *Frontiers in Organizational Psychology*. Vol. 2. 1392997. doi: 10.3389/forgp.2024.1392997
11. Deloitte. The Employee Experience: Culture, Engagement, and Beyond. URL: <https://www.deloitte.com/us/en/insights/topics/talent/human-capital-trends/2017/improving-the-employee-experience-culture-engagement.html> (accessed October 03, 2025)
12. Deloitte. From Employee Experience to Human Experience. URL: <https://www.deloitte.com/us/en/insights/topics/talent/human-capital-trends/2019/workforce-engagement-employee-experience.html> (accessed October 09, 2025)
13. Gallup. World's Largest Ongoing Study of the Employee Experience. URL: <https://www.gallup.com/workplace/649487/world-largest-ongoing-study-employee-experience.aspx> (accessed October 09, 2025)
14. Schneider, B., Macey, W. H., Lee, W. C., & Young, S. A. (2009). Organizational Service Climate Drivers of the American Customer Satisfaction Index (ACSI) and Financial and Market Performance. *Journal of Service Research*. 12 (1). P. 3-14.
15. Academy to Innovate HR. Digital Employee Experience: A Definitive Guide for 2025. URL: <https://www.aihr.com/blog/digital-employee-experience> (accessed October 15, 2025)
16. Gartner. Transform the Digital Workplace for Enhanced Engagement. URL: <https://www.gartner.com/en/infrastructure-and-it-operations-leaders/topics/digital-workplace> (accessed October 25, 2025)
17. Forrester. Digital Employee Experience (DEX) Makes Engagement Likely. URL: <https://www.forrester.com/report/digital-employee-experience-dex-makes-engagement-likely/RES180350> (accessed November 01, 2025)
18. PwC. Our Status With Tech At Work: It's Complicated. URL: <https://www.pwc.com/us/en/services/consulting/library/consumer-intelligence-series/tech-at-work.html> (accessed November 01, 2025).