

ÉSZLELT MUNKAADÓI ÉRTÉKAJÁNLATOK ÉS A MUNKAVÁLLALÓK ÁLTAL TAPASZTALT VALÓSÁG

AZ ÉSZLELT ELTÉRÉSEK HATÁSA A MUNKAADÓRA IRÁNYULÓ MUNKAVÁLLALÓI AJÁNLÁSOKRA AZ EGYES KULTÚRKÖRÖKBEN

A jelen, nemzetközi és hazai szakirodalom áttekintésére épülő tanulmány a munkavállalói márkázás folyamataira, azon belül is a potenciális munkavállalókra irányuló kommunikáció és a munkavállalók által tapasztalt valóság eltéréseinek hatásait vizsgálja a munkavállalók munkaadóra irányuló ajánlásaira. A vizsgálat elsősorban arra koncentrál, hogy meghatározza az egyes munkaadói értékaajánlatok fontosságát az adott kérdésben, illetve azok különbségeit elemezze és értelmezze különböző kultúrkörök esetén. A tanulmány kvantitatív adatelemzési módszerrel vizsgálja az adatsokaságot Németország, az Egyesült Államok és India mintáin. Mindennek alapján több olyan további kutatási irányt jelöl ki, amelyek hozzájárulhatnak a munkavállalói márkázás hatásmechanizmusainak és a szájreklám, mint kommunikációs fogalom mélyebb megértéséhez.

Kulcsszavak: munkavállalói márkázás, elektronikus szájreklám, munkaadóra irányuló munkavállalói ajánlás, munkaadói értékaajánlatok

A munkahely mint téma, szerves része mindennapi társadalmi interakcióinknak, mindemellett meghatározó eleme életünknek. Napi színű társalgásaink során rendszerint szóba kerül ez a kérdéskör. Ilyenkor egyesek lelkesen beszélnek tapasztalataikról, míg mások kényelmetlenül feszengenek. Kérdés, hogy ezen viselkedési formák hogyan viszonyulnak ahhoz a képhez, amelyet az egyes vállalatok lefestenek magukról, mint munkaadó, és e társadalmi interakciók hogyan befolyásolják azt.

A bizonyos munkáltatókról, munkahelyekről alkotott külső kép nem mindig egyezik azzal, amit a munkavállalók tapasztalnak. Az alkalmazottak akarva-akaratlanul összevetik munkahelyükről alkotott előzetes percepciókat saját valós tapasztalataikkal, az észlelt differencia pedig egyaránt pozitív és negatív irányba is kihathat teljesítményükre (Lievens et al., 2007). A kívülállóként alkotott kép elsődleges befolyásolója a vállalati kommunikáció, különösen a munkavállalói márkázás folyamata, amely nem más, mint a vállalati identitás menedzselésének speciális formája, melynek célja hogy egy versenytáskától elkülönülő, kívánatos munkaadó képét fesse le a vállalatról (Backhaus – Tikoo, 2004).

A munkavállalói márkázás alkalmazása egyre szélesebb körben jellemző a vállalatok körében, mely mindemellett hogy pozitívan befolyásolja az alkalmazottak toborzásának folyamatát, a már meglévő munkavállalók számára is fontos, hiszen ezen aktivitások a vállalati kultúrát, és vállalati értékeket közvetítik, amelyek ideális esetben hozzájárulnak a hosszú távú vállalati stratégia megvalósításához (Sullivan, 2004).

Nem nehéz belátni, hogy az információs aszimmetria jelensége itt is a munkáltatóknak kedvez, noha hosszú távon mind a munkaadó, mind a munkavállaló abban érdekelt, hogy ezen észlelt különbség minimálisra csökkenjen. Az információs aszimmetria forrásai az olyan tényezők, amelyek külső félként megtapasztalhatatlanok a jövőbeli munkavállalók számára (munkahelyi hangulat, fejlődési lehetőségek stb.) (Schmidtke, 2002).

A Web 2.0 megjelenése megteremtette az infrastruktúrát, a közösségi média pedig létrehozta a keretet ahhoz, hogy kialakuljon a „many-to-many” típusú kommunikáció. A fogyasztók ezáltal lehetőséget kaptak arra, hogy tapasztalataikat és véleményeiket egymással megosszák, így közvetve és közvetlenül is befolyásolhassák egymás véleményét, és fogyasztási döntéseit (Berthon et al., 2012). Ezen véleménymegosztás egyik formája az online fogyasztói értékelés. Jelen tanulmány a legnagyobb nemzetközi vállalatértékelő portálon, a www.glassdoor.com-on mért munkáltatói elégedettségi faktorok intervallum- és nominális skálán tett értékeléseinek, illetve a munkáltató ajánlásának kvantitatív kapcsolatát fogja vizsgálni, valamint az eredményekben mérhető különbségeket bemutatni Németország, az USA és India esetében.

Üzleti szempontból ez azért releváns, mert a minőségi munkavállalók fontos, stratégiai elemei a vállalati komparatív előnynek, amely a hosszú távú értékteremtés egyik fő feltétele (Hanson et al., 2002). Mindemellett a munkavállalói márkázás és a belső marketing tevékenységek szerves részeit képzik a vállalati marketing- és emberierőforrás-részlegek feladatainak (Foster et al., 2010). A különböző csatornákon keresztül munkavállalókhoz jutó üzenetek összessége hozzájárul a vállalatokról való munkaadói kép kialakulásához. A munkaadói vonzerő a munkavállalói márkaérték egyik legfőbb indikátora (Berthon et al., 2005). Fontos megjegyezni továbbá, hogy a több forrásból származó információk hozzájárulnak egy realisabb kép kialakulásához az adott vállalattal, mint munkaadóval szemben. Ennek jelentősége, hogy az állással szemben támasztott várakozások a későbbiekben meghatározzák a munkavégzés minőségét, ezen keresztül pedig a termelékenységét. A várakozásokkal kapcsolatos realis kép kialakítása tehát a munkaadónak és a munkavállalónak is egyaránt érdekében áll (Ng – Burke, 2006). A Cable és Turban (2001) kutatásában alkalmazott elméleti keret alapján megállapítható, hogy az online térben megjelenő szájreklám (ajánlás) több irányból is hozzájárul a munkaadóról kialakult tudáshoz, ami jelentős indikáló faktora az állás kiválasztásával kapcsolatos döntésnek.

A kutatás szerkezeti felépítése

Jelen tanulmány a következő kutatási kérdésekre keresi a választ:

1. Mi a vizsgálatban szereplő országokban tapasztalható általános hozzáállás a munkahelyre irányuló munkavállalói ajánlásokhoz?
2. Milyen mértékben magyarázza az egyes munkahelyi elégedettségi faktorokkal való elégedettség a munkahelyre irányuló munkavállalói ajánlásokat?
3. Melyek azok a legfőbb munkahelyi elégedettségi faktorok amelyekkel kapcsolatos munkavállalói elégedettség hozzájárul egy munkáltató ajánlásához, illetve nem-ajánlásához egy harmadik személy irányába a vizsgálatban szereplő országok esetén?
4. Milyen az egyes országokban tapasztalható általános elégedettség az egyes munkahelyi elégedettségi faktorokkal?
5. Milyen kulturális és társadalmi tényezők befolyásolhatják a vizsgálatban részt vevő országok eredményei közötti különbségeket?

A fent felsorolt kutatási kérdések megválaszolásához először a témával összefüggésbe hozható tágabb elméleti keretet állítottunk fel, amely a kutatás megalapozásaként azon főbb elméleti koncepciókat és jelenségeket mutatja be, amelyek a később tárgyalandó szűkebb elméleti keretet értelmezési keretét adják. A tágabb elméleti keretet bemutató fejezet három fő pillérét a (1) fogyasztói felhatalmazódás, a (2) fogyasztói információkeresés, valamint (3) a WOM-elmélet („word-of-mouth”) témaspecifikus részei képviselik. Az ezt követő fejezet a kutatási kérdéssel közvetlenül összefüggésbe hozható szűkebb elméleti kérdésköröket járja körbe, úgymint (1) a szervezeti magatartás szakirodalmának kapcsolódó fejezetei, (2) a munkavállalói márkázás, (3) a munkaadói vonzerő, és (4) a munkahely ajánlására vonatkozó szakirodalom. E fejezet összegezni fogja a szakirodalom jelenlegi álláspontját és eredményeit a tanulmány kérdéskörében, valamint definiálva lesznek a releváns gyakorlati fogalmak. A tágabb és szűkebb elméleti keret koncepciói, valamint azok összefüggései a fejezetek után bemutatott *1. ábrában* lettek összefoglalva, amely a munkahelyre irányuló ajánlás jelen kutatásban használt koncepcióját mutatja be. Azt ezt követő fejezetben az ajánlás – az *1. ábrában* bemutatott – folyamatát befolyásoló kulturális és társadalmi különbségeket ábrázoljuk a vizsgálatban szereplő három ország kontextusában. Ezek után a kutatási módszertan és a kvantitatív elemzés egyes lépéseit tárgyaljuk, végül pedig az eredmények összegzése, a kutatási kérdések megválaszolása, a kutatás limitációinak bemutatása, a végső konklúzió levonása, valamint további lehetséges kutatási irányok megjelölése történik meg.

A vizsgálatban részt vevő országok (Németország, USA és India) kiválasztására egy gyakorlati és egy elméleti tényező alapján került sor. Gyakorlati szempontból fontos volt, hogy olyan országokat vizsgáljunk, amelyek azonos módszertannal elemezhetők, vagyis elegendő

értékelés legyen elérhető a mintavétel helyéül szolgáló Glassdoor-on az adott országokból. Elméleti szempontból fontos volt, hogy olyan országokat válasszunk ki, amelyek társadalmi – és ezáltal az ott nevelkedett munkavállalók elvárásai, preferenciái stb. – történelmi és földrajzi tényezők hatására eltérnek egymástól.

A munkahely ajánlásának tágabb elméleti kontextusa

A *fogyasztói felhatalmazódás* jelensége értelmezési keretet biztosít a kutatás kérdéskörének. A fogyasztói felhatalmazódás folyamata által üzenetek hozhatók létre a vállalatok kontrollján kívül. Ezen üzenetek megoszthatók, a vállalatok kommunikációja újraértelmezhető, kiforgatható. Mindezek mellett a fogyasztói felhatalmazódás teremti meg a WOM- és e-WOM-kommunikáció működésének alapjait (Kucuk – Krishnamurthy, 2007; Horváth – Mitev, 2008). Az *információkeresés és információfeldolgozás* modelljei megmagyarázzák, hogy miképpen jut el egy üzenet, egy egységnyi információ a fogyasztóhoz, munkavállalóhoz, és hogy az információ milyen módon lesz feldolgozva (Edelman, 2010; Homburg, 2017). A *WOM-elmélet* bemutatja a szájreklám létrehozásában való aktív részvétel folyamatát, annak motivációs és befolyásoló tényezőit. A munkahellyel kapcsolatos ajánlások megjelenése és ezen ajánlások létrehozása beleillik a fogyasztói felhatalmazódás folyamatának kiteljesedésébe (Wathieu et al., 2002), melynek technológiai aspektusa lehetővé tette a digitális média megjelenését, és ezzel összefüggésben a many-to-many kommunikáció kialakulását, a fogyasztói tapasztalatok egymásközötti megosztását (Pires et al., 2006; Kucuk, 2009). A márkák szimbólumok, melyek élményeket, emlékeket és egy értékrendet foglalnak magukba. A munkavállalói ajánlás e szimbólumok alakításának interakciója a vállalat és a munkavállalók között, egyfajta visszacsatolás a jelenlegi irányról, melynek menedzselését a sikeres vállalat tudatosan végzi (Hunter – Garnefeld, 2008; Siano et al., 2011). A „munkahely” elsősorban tapasztalati és bizalmi tulajdonságokkal rendelkezik (Weiber – Adler, 1995, idézi: Homburg, 2017), így az információkeresés gazdasága-modell alapján a munkavállalók több energiát fektetnek az információkeresésbe, ezen felül az ELM-modell szerinti centrális úton történik az információfeldolgozás (Homburg, 2017). Az álláskereső motivációi (Wanberg et al., 1999) illeszkednek a külső információkeresés motivációihoz (Schmidt – Spreng, 1996), így kijelenthető, hogy külső információkeresés – nagy valószínűséggel – végbe fog menni. A „consumer-decision-journey” fogyasztói döntési modell alapján pozitív tapasztalások esetén kialakul a munkavállaló elköteleződése a márka iránt, míg negatív tapasztalások esetén ennek ellenkezője következik be (Edelman, 2010). Az elkötelezettség, elégedettség, involváltság, pszichológiai szükségletek, altruizmus egyaránt elvezetnek a munkavállaló szempontjából a WOM-kommunikációban való részvételhez mind véleményvezérek, mind normál munkavállalói tömegek esetén. A WOM, ezen belül a kvantitatív értékelések, jelentős hatással bírnak a döntéshozatalra, külö-

nösen az olyan tulajdonságokkal rendelkező „jószágok” esetén, mint a munkahely (Cheung et al., 2007; Csordás et al., 2013).

A munkahely ajánlásának szűkebb elméleti kontextusa

A szervezeti magatartás kapcsolódó koncepciói közötti interakciók feltárása elsődleges fontosságú a munkahelyre irányuló ajánlás megértésének szempontjából, hiszen e koncepciók közvetlen kapcsolatban állnak a munkahely ajánlásával (mint az az 1. ábrán látható). Az szervezeti magatartás kapcsolódó elméleteinek strukturált bemutatása hozzásegít a kutatás eredményeinek értelmezéséhez és a munkaadóra irányuló ajánlás koncepciójának felvázolásához.

A szervezeti kultúra Schein-féle (1985) dimenzióival kapcsolatban megállapítható, hogy azok bizonyos aspektusai átfednek a Glassdoor-on értékelhető tényezőkkel. Külső szemlélőként az egyén – alapvetően – csak explicit tulajdonságai alapján ismerheti meg a szervezetet (Robbins, 1993). A fogyasztói felhatalmazódás és az e-WOM jelensége (jelen esetben a Glassdoor-on keresztül) ezt a megállapítást borítja fel abból a szempontból, hogy az online megosztott kvalitatív és kvantitatív értékelések alapján olyan ismeretek birtokába juthat a potenciális munkavállaló, amelyeket alapvetően csak aktív munkavállalóként tapasztalhatott volna meg. Kérdés persze, hogy az értékelés mennyire fedi le a valóságot.

Az értékelő nem feltétlenül a vállalati, hanem az általa tapasztalt és aktívan átélt szubkultúra alapján teszi meg értékelését. A szubkultúra az, ami leginkább meghatározza a munkavállaló szervezeti elköteleződését (Trice – Beyer, 1993). Hackman és Oldham (1976) alapján a munkakör, illetve a mindennapi munkavégzés során átéltek befolyásolják leginkább a munkavállalót, hiszen az egyén közvetlen munkaköre az, ami alapvetően meghatározza munka- és életminőségét. Kérdés, hogy mekkora az átfedés a szervezeti kultúra, szubkultúra és közvetlen munkakörülmények között. Mennyire tudja függetleníteni egymástól ezeket az értékelő, amikor véleményét megosztja, alapvetően a teljes vállalat vonatkozásában? Felmerülhet továbbá, hogy az értékelők képesek-e elvonatkoztatni saját, a vállalattal szemben támasztott elvárásaiktól, amikor ezeket az értékeléseket teszik?

A munkahelyi elégedettség Seashore és Taber-féle (1975) modellje alapján az elégedettség dinamikusan változhat, személyről-személyre, kultúráról-kultúrára (mind vállalati, mind nemzeti tekintetben). Az elégedettség hatásainak korlátjaira világít rá Wright és Bonett (1992) kutatása, melyben megállapítják, hogy az elégedettség önmagában nem elegendő a vállalat iránti lojalitáshoz. Bizonyos tényezők, különösen a vonzó karrierlehetőségek, az elégedettség ellenére erősen befolyásolhatják a munkavállalót aktuális munkaadója elhagyására. Waskeles és Owens (1991) alapján az elégedettség egyfajta kontinuumként ábrázolható, míg a Glassdoor a kutatás célváltozója tekintetében két jól elkülöníthető, diszkrét kategória szerint teszi lehetővé az értékelést. Az egyén így

rá van kényszerítve arra, hogy egy határozott véleményt alkosson ajánlása tekintetében. Egan et al. (2004) alapján a szervezeti kultúra és struktúra meghatározó elemei az elégedettségnek. Fontos azonban látni, hogy a vezetés és a kultúra nem válik el élesen egymástól. Meg lehet-e határozni például, hogy a csapatmunkára, kihívásokra és együttműködésre épülő közös munka a leadership, vagy a kultúra eredménye?

Egan et al. (2004) alapján elmondható, hogy a munkavállaló különböző fontosságú elvárásokkal érkezik a vállalathoz a munkavégzés különböző tényezőivel kapcsolatban, és az elégedettség alapvetően annak eredménye, hogy ezen elképzelések hogyan viszonyulnak a valósághoz. Lok és Crawford (1999) alapján a munkahelyi elégedettség pszichológiai vonatkozásaival kapcsolatos elégedettség, vagyis a Maslowi hierarchia felsőbb szintjeinek megfelelése, nagyobb hatással bír a szervezeti elköteleződésre. Ezek alapján a Glassdoor-értékelések visszatükrözhetik azt, hogy a vállalat mennyire hatékonyan menedzseli a vele szemben támasztott elvárásokat, hogy a kifelé kommunikált tényezők mennyire vannak összhangban azzal, amit a munkavállaló tapasztal. Több kutatás kimutatta a „munka általános természetét”, vagy a „komfortérzet” faktort, mely olyan tényezőket csoportosít, amelyek a munkavállaló mindennapi munkavégzése során játszanak szerepet (Tepeci – Bartlett, 2002; Saari – Judge, 2004). A munkahely megítélése, valamint a munkahelyre irányuló ajánlások során, e faktor a legfontosabb, míg a többi tényező csak másodlagos szerepet kap.

A szervezeti elköteleződés kapcsán ki lehet jelteni, hogy az szoros összefüggésben áll a szervezeti elégedettséggel, a két tényező oda-vissza hat egymásra (Joo – Park, 2010). Fontos megjegyezni, hogy a szervezeti elköteleződés kialakulásának feltételei között található az egyén és a vállalat értékeinek identifikációs szintje (Bloemer, 2010). Lok és Crawford (1999) alapján a szervezeti kultúra, szervezeti elköteleződés és munkahelyi elégedettség jelenségei közötti kapcsolatot a leadership teremti meg. Ismét felmerül a kérdés, hogy az egyén külső szemmel mennyire tudja megítélni egy vállalat/szubkultúra/munkakör értékeit. Kérdésként merülhet fel itt továbbá, hogy a munkavállaló azért tesz pozitív ajánlást egy munkaadóra, mert elégedett vele, vagy azért, mert elkötelezett?

A kutatási kérdés szempontjából fontos a személy-szervezet illeszkedés (Vandenberghe, 1999) jelensége, amely a vállalati és munkavállalói értékek egyezőségének mértéke. A definíció szerint tehát az illeszkedés egyik fő eleme a vállalati kultúra. Tepeci és Bartlett (2002) ennek kapcsán kijelenti, hogy a munkavállaló által észlelt illeszkedés az, ami számít, és nem a kettő közötti valós, skálák alapján matematikailag mérhető eltérés. Ennek megfelelően bejöhhetnek itt olyan szituációs tényezők, amelyek az egyén percepcióit befolyásolják. Dondavan et al. (2004) definálja a személy-munkakör illeszkedést. Fontos rámutatni, hogy az egyén alapvetően ezt az illeszkedést értékeli (illetve tudja értékelni), amikor egy állásra jelentkezik, és nem a vállalati kultúrába való illeszkedésének mértékét.

Arvey et al. (1989) szerint az egyén szociodemográfiai háttere kapcsolatban áll a munkahelyi elégedettséggel és

a szervezeti elköteleződéssel. Többen kimutatták, hogy a kor előrehaladtával a munkavállalók elégedettsége és elkötelezettsége nő a munkaadójuk iránt, ezt pedig az elsüllyedt költségek elméletével magyarázták (Clark et al., 1996; Lok – Crawford, 1999). Hagedorn (2000) a nemek és az etnikumok szerepét emelte ki az elégedettség és elkötelezettség vonatkozásában. Fontos megjegyezni, hogy a demográfiai tényezők hatása vita tárgyát képezi a szakirodalomban, hogy számítanak-e egyáltalán a folyamat során, vagy sem.

A munkavállalói márkázás fontossága abban rejlik egy vállalat számára, hogy ezen tevékenység hivatott összekapcsolni a meglévő és bevezendő munkaerőt a vállalati értékteremtéssel. A munkavállalói márkázás köti össze továbbá a vállalati értékteremtési folyamatot a munkahely ajánlását befolyásoló többi tényezővel. A munkavállalói márkázás belülről irányuló folyamatait figyelembe véve, egyfajta „moderátorként” szolgál a szervezeti kultúra, munkahelyi elégedettség és szervezeti elköteleződés között, hiszen mindhárom tényező tudatos befolyásolásra törekszik az elérendő vállalati célokhoz megfelelően (Backhaus – Tikoo, 2004). A munkavállalói márkázás kifelé irányuló folyamatait megvizsgálva megállapítható, hogy annak célja egyfajta tudás kialakítása a munkaadóról. Fontos befolyásoló tényező itt a munkavállalók által legmegbízhatóbb forrásként értékelte WOM, mely részben kívül esik a vállalat kontrollján, részben aktívan befolyásolhatja a munkavállalói márkázás eredményességét (Collins – Stevens, 2002). A Glassdoor-értékelések, ezek alapján, a munkavállalói márkázás sikerét is mutathatják, hiszen alapvetően ezen vállalati tevékenység befolyásolja tudatosan a szervezettel szemben támasztott elvárásokat, elképzeléseket, melyek beépülnek a munkaadó és munkavállaló között kötődő pszichológiai szerződésbe. A munkavállaló később ezen pszichológiai szerződés alapján fogja értékelni a vállalatot, és ennek alapján fog reagálni az esetlegesen tapasztalt eltérésekre (Backhaus – Tikoo, 2004; Davies, 2008). Moroko és Uncles (2008) alapján a pszichológiai szerződés be nem tartása, minden esetben valamilyen változást idéz elő a munkavállalóban, annak hozzáállásában és viselkedésében. Fontos megjegyezni, hogy az eltérés történhet pozitív irányba is. Kérdés, hogy negatív irányba való eltérés esetén mely tényezők a legfontosabbak, lehetséges-e a kompenzáció?

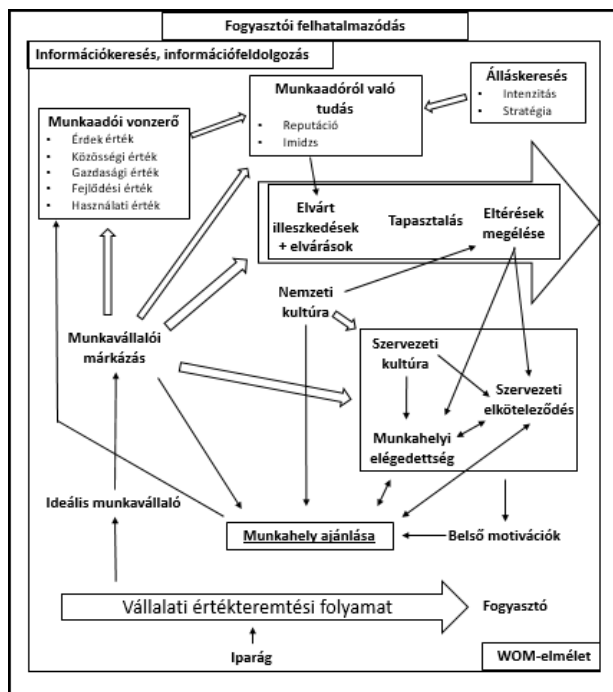
A munkaadói vonzerő nem más, mint a munkavállalói márkázás eredménye, az egyén elképzeléseinek összessége a vállalatról, amely – továbbá – meghatározója a munkaadóról alkotott tudásnak. Vroom (1966) szerint a munkaadói vonzerő a vállalathoz tartozó különböző pozitív és negatív attribútumok bekövetkezési, észlelési valószínűséggel súlyozott értékeinek összessége. Jelentősége, hogy értékajánlatok alapján tartalmaz minden előzetesen elképzelt illeszkedést szervezethez és munkakörhöz, illetve minden elvárást velük kapcsolatban, amely később beépülhet a pszichológiai szerződésbe. A munkaadói vonzerő mindemellett a munkavállalói márkázás egyik legfőbb indikátora (Berthon et al., 2005). Cable és Turban (2001) alapján a munkáltatóról alkotott tudás vállalati imidzs és vállalati reputáció tényezői a fő befo-

lyásoló munkaadói vonzerő szempontjából. Kutatások alapján az utóbbi bizonyult a kettő közül fontosabbnak, mely azt jelenti, hogy a munkavállalók számára különösen fontosak a vállalathoz köthető szimbolikus jelentések, a vállalati értékek és a vállalati személyiségjellemzők (Lievens et al., 2005). Ideális munkavállalói márkázás esetén a munkaadói vonzerő olyan értékajánlatot hordoz, amely a vállalati értékteremtési folyamatokba könnyedén beilleszkedő munkavállalókat vonz be a szervezetbe (Uthayasuriyan – Vijavalakshmi, 2015). A munkaadói vonzerő által hordozott értékajánlat öt dimenzióját Berthon et al. (2005) azonosította be: (1) érdek-, (2) közösségi-, (3) gazdasági-, (4) fejlődési- és (5) használati-értékajánlat. E dimenziók javarészt visszatükrözik a Glassdoor-on értékelhető tényezőket. Az értékajánlatok fontossági sorrendjét már többen is vizsgálták. Maxwell és Knox (2009) arra jutottak, hogy a különböző vállalatok munkavállalói a munkaadói vonzerő aspektusainak fontosságát különbözőképp értékelik. Kérdés, hogy jelen kutatás eredményei hogyan viszonyulnak majd ezen eredményekhez. Érdekes, hogy a korábban már bemutatott „munkakörnyezet” faktor e kutatásokban is kimutatható volt.

A munkáltatóra irányuló munkavállalói ajánlást az álláskeresés is befolyásolja, hiszen meghatározza az egyén információkeresésre irányuló motivációinak erősségét, és ezáltal a munkaadóról alkotott tudását. Saks és Ashforth (2002) álláskeresést és annak hatásait bemutató modellje alapján az álláskeresés intenzitása és stratégiája meghatározza a belépést megelőző észlelt szervezeti, munkaköri illeszkedést, valamint munkaadói vonzerőt, ezeken keresztül pedig befolyásolja a pszichológiai szerződést, a szervezeti elköteleződést és identifikációt, valamint az ajánlást.

1. ábra

Munkahely ajánlásának feltételezett modellje



Forrás: saját szerkesztés

A munkahely ajánlásának szervezeti összefüggéseit vizsgálta Bloemer (2010), kinek modelljében a szervezeti elköteleződés bizonyos dimenziói közvetlen kapcsolatban állnak az ajánlásokkal. Shinnar et al. (2004) megalkotta az EMRO-modellt, amely magyarázattal szolgál az ajánlás szervezeti elköteleződésre és munkahelyi elégedettségére való visszahatásának jelenségére. A szerzők azonosították továbbá a munkáltatóval kapcsolatos WOM generálásának belső motivációit, ezek sorrendben: (1) involváltság, vagyis az öröm megerősítése, hogy az egyén egy adott szervezethez csatlakozott, (2) öngazolás, vagyis a helyes döntés megerősítésének, illetve disszonancia csökkentésének motivációja és (3) egyéb involváltság, vagyis az arra irányuló vágy, hogy az egyén másokat is hozzásegítsen a csatlakozással járó előnyökhöz. Fontos, hogy az EMRO-modell alapján az ajánlást egy külső, vállalati stimuli is generálhatja. Érdemes itt a munkavállalói márkázás folyamataira gondolni, melyek befolyásolhatják az ajánlást, valamint kihatnak a munkaadói vonzerőre és a munkahelyi elégedettségre is (Uen et al., 2015; Haghighikhah et al., 2016). A fent bemutatott tágabb és szűkebb elméleti keret részelemei közötti összefüggéseket az 1. ábra foglalja össze.

Az 1. ábrában összefoglalt elméletek segítenek megérteni a munkahelyre irányuló munkavállalói ajánlás folyamatát és annak befolyásoló tényezőit. Az elméleti koncepciók és azok összefüggéseinek kultúrkörönként történő értelmezése hozzájárul a kutatási eredmények országonként tapasztalható eltéréseinek értelmezhetőségéhez. Ahhoz azonban, hogy az 1. ábrában bemutatott folyamatot országonként értelmezni lehessen, szükséges a három kultúrkör között tapasztalható kulturális és társadalmi különbségek megértése.

Kulturális és társadalmi különbségek hatásai

A kultúra nemcsak az emberek mindennapi életére, hanem az üzleti életre és a gazdaságtudományi szempontból vizsgált jelenségekre is kihatással van (Meretei, 2017; Banász – Csepregi, 2017; Vaszkun – Koczkás, 2018). A kultúrák közötti különbségekről alkotott egyik legismertebb gondolati rendszer Hofstede (1991) tipológiája, amely a különböző eltéréseket hat, jól mérhető dimenzió mentén fedi fel. Hofstede dimenziói: (1) hatalmi távolság, (2) bizonytalanságkerülés, (3) individualizmus – kollektívizmus (4) férfiaság – nőiesség, (5) hosszú – rövid távú orientáció, (6) hedonizmus – korlátozás. A vizsgálatban szereplő országok Hofstede-féle dimenziók menti értékeit a 1. táblázat tartalmazza.

1. táblázat

A vizsgálatban szereplő országok értékei Hofstede-dimenziók

	Hatalmi távolság	Individualizmus	Férfiaság	Bizonytalanságkerülés	Hosszú távú orientáció	Hedonizmus
Németország	35	67	66	65	83	40
Egyesült Államok	40	91	62	46	26	68
India	77	48	56	40	51	26

Forrás: hofstede-insights.com, n.d.

Hofstede (1991) alapján Németországot alacsony hatalmi távolság jellemzi: a társadalom decentralizált és erős középosztállyal rendelkezik. A direkt, részvételre épülő, őszinte kommunikáció az elfogadott „még akkor is, ha fáj”, a kontrollt kevésbé tűrik, a vezetés pedig elsősorban akkor elfogadott, ha szakmai alapon történik. A társadalom individualista, tagjai hisznek az önmegvalósításban. A lojalitást személyes preferenciák alapján definiálják mind az egyes személyek, mind a különböző felelőségek vonatkozásában. Férfias kultúra, a teljesítményt magasra értékeli és el is várják azt, a társadalmi státuszt kimutatják. A bizonytalanságkerülés megnyilvánul a szisztematikus gondolkodásmódban, a szabálykövetésben és a szakmaiság tiszteletében. A társadalom rendkívül pragmatikus, az igazság a szituációtól, időtől és kontextustól függ. Hagyományait könnyedén adaptálják a változásokhoz, a háztartások jellemzően sokat takarítanak meg. Szükségleteik kielégítését korlátozzák, jellemzőbb a cinizmus és a pesszimizmus (hofstede-insights.com, n.d.).

Az Egyesült Államok társadalmának értékei a hatalmi távolságban és a férfiaságban javarészt megegyeznek a Németországból mérhető értékekkel. Individualizmus szempontjából kijelenthető, hogy az USA társadalma a legindividualistább. A hierarchia elsősorban kényelmi okokból létezik, a vezetők elérhetőek és beosztottjaikkal elsősorban tapasztalataik alapján támaszkodnak egymásra. Mindkét fél elvárja a folyamatos információcserét. A kommunikáció direkt, informális. Az egyénnek el kell látnia önmagát, nem szabad másokra támaszkodni. A mély személyes kapcsolatok kialakítása nehéz, a társadalom tagjai hozzá vannak szokva az idegenekkel való együttműködéshez. Vállalati keretek között az előrelépés csak az elért eredmények és potenciál alapján képzelhető el. Jól bírják a bizonytalanságot: a társadalom nyitott az új termékek, és innovatív ötletek kipróbálásába, keresi az újat, a különbözőt. Toleránsak egymás véleményei és ötletei iránt, nincs szükség szabályokra. Az egyének határozott elképzelései vannak a jóról és rosszról, a társadalom tagjai a mának élnek. A szükségletek kielégítésének korlátozását nehezen viselik (hofstede-insights.com, n.d.).

Az indiai társadalom értékei férfiaság szempontjából megegyeznek a másik két vizsgált ország eredményeivel, míg a bizonytalanságkerülés javarészt megfelel az USA-ban tapasztaltaknak. Hatalmi távolság tekintetében kifejezetten magasak India értékei. Az indiaiak elfogadják a struktúrát és a hierarchiát, teljesítményük nagyban függ a vezetőtől, elvárják, hogy vezessék őket és iránymutatást adjanak nekik, valamint értelmet adjanak munkájuknak. Cserébe a munkavállalók a lojalitásukat kínálják fel. A kommunikáció gyakran egyirányú, felülről lefelé történik, a visszajelzés nem jellemző. Az indiai társadalom félfőn helyezkedik el a kollektívizmus és az individualizmus között. Az individualizmus elsősorban a hindu vallásból fakad, miszerint az egyén felelős saját cselekedeteiért és cselekedetei meghatározzák újjászületésének minőségét. Emellett az egyén alapvetően csoportok alapján határozza meg magát. A döntéshozatalban fontos szerepet játszik a család, a szomszédok, barátok és a munkatársak, vezetőik véleménye. Időorientáció szempontjából az indiai társada-

lom középen helyezkedik el. Mivel a hindu vallás szerint az idő nem lineáris, így annak nincs akkora szerepe, mint a nyugati társadalmakban. Mindennek megvan a helye és az oka, ennek megfelelően az indiaiak kiemelkedően jók mások véleményének elfogadásában. Szükségeitek, vágyaik kielégítésének korlátozása, jellemzőbb a német társadalomnál is (hofstede-insights.com, n.d.).

A kulturális különbségek mellett és azokon túl további, gazdasági, történelmi és demográfiai, alapvetően területileg jól körülhatárolható tényezők is befolyásolják a munkahellyel való elégedettséget, szervezeti elköteleződést, és ezeket keresztül a munkahely munkavállaló által történő ajánlását. Ahogy Saari és Judge (2004) rámutatott: az egyes országok eredményeit nem egymáshoz kell viszonyítani, hanem az adott országhoz, illetve iparághoz normáihoz.

Cheung et al. (2007) Hofstede dimenzióit alapul véve vizsgálták, hogy léteznek-e különbségek az egyes kultúrák WOM-előállítási magatartása között. Az USA-ban és Kínában felvett mintákat alapul véve azt a megállapítást tették, hogy megfigyelhetők különbségek az egyes kultúrák WOM-magatartása között. Kollektivisták kultúrában fontos motivációs tényező pozitív WOM előállítására az önmegerősítés és a külső megerősítés iránti vágy. Az eltérő hatalmi távolság állhat azon jelenség mögött, hogy negatív WOM-motivációi között a kínai mintákban szereplőknél mérhető volt a megtorlás és büntetés (amit nem közölhetnek szemtől szemben), míg az USA individualista kultúrájából származó mintában a kompenzáció és a tárgyalási pozíció erősítése jelent meg.

A nemzeti kultúrák között tapasztalható különbségek a szervezeti struktúrákban és vezetésben is éreztetik hatásukat. A kollektivisták, magasabb hatalmi távolsággal jellemzett kultúrkörben működő vállalatokra jellemző a bürokratikus kontroll, centralizált döntéshozás, és a minimális munkavállalói felhatalmazás. Ezzel ellentétben a nyugati kultúrák vállalatai kevésbé strukturáltak, decentralizált döntéshozás jellemzi őket, és az előrelépés is inkább a személyi kompetenciák hozománya (El Kahal, 2001). A személyes értékek, szervezeti és nemzeti kultúra egymásközi viszonyulása jelentős különbségekhez vezethet az eltérő kultúrkörbe tartozó cégek vezetése között. A magasabb felhatalmazás pozitívan befolyásolja a részvételt, a produktivitást és a szervezeti elköteleződést. Ennek megfelelően az innovatív és támogató szervezeti kultúrák jellemzőbbek a nyugati vállalatoknál (El Kahal, 2001). A nemzeti kultúra a vezetési stíluson (leadership) is érezteti a hatását. Míg a nyugati kultúrákban az együttműködésre, addig keleten a pozícióra és a hierarchiára épül a döntéshozás. Keleten a szervezeti elköteleződés elsődleges meghatározója a vezetés irányába mutatott attitűd. Ennek megfelelően a vezetéssel való sikeres együttműködés hatványozottan megnöveli a munkahelyi elégedettséget (Chen – Francesco, 2000). Bakacsi (2010) alapján a nemzeti kultúra nemcsak az egyénre, hanem a szervezeti kultúrára is kihatással van.

Khan és Naseem (2015) a munkavállalói márkázás hatásait befolyásoló tényezőket vizsgáló tanulmányukban azt a megállapítást tették, hogy a fejlődő országokban frissen végzett hallgatók többet aggódnak a karrierben tör-

tendő előlépések miatt, mint fejlett országokban élő társaik. Ennek oka az, hogy a fejlődő országok társadalmi hierarchikusabbak, strukturáltabbak a nyugati társadalmaknál. Ezzel ellentétben a fejlett országokban nagyobb hatással van a frissdiplomásokra a tiszta karrierút és a versenyképes fizetés kommunikálása. A gazdag, nyitott szervezeti kultúra és kiváló vállalati reputáció egyaránt fontos befolyásoló tényezők. Fejlődő országokban különösen fontosak a munkakörülmények, és az, hogy a kommunikáció egységben legyen a megtapasztalt valósággal.

Lok és Crawford (2004) szerint – a korábbi feltételezésekkel ellentétben – a különböző demográfiai tényezők (kor, vállalatban eltöltött idő, edukáció szintje) hatása a munkahelyi elégedettségre és a szervezeti elkötelezettségre nem tér el szignifikánsan a különböző kultúratipológiával rendelkező nemzetek esetén.

Sullivan et al. (2009) és Meretei (2017) a generációk között fellelhető különbségeket vizsgálták a karrierrel és munkavégzéssel kapcsolatos elvárások, valamint emberierőforrás-menedzsment szempontjából, munkáikban pedig számos generációkkal kapcsolatos kutatás releváns eredményeit összegezték. A szerzők négy generációt vizsgáltak: (1) a „nagy generáció” (1922-1945 között születettek), (2) boom-erek (1946-1964), (3) X-generáció (1965-1983), és Y-generáció (1984-2002). A „nagy generáció” tagjai értékelik a kemény munkát, lojálisak. A boom-erek a munkában látják a siker kulcsát, szívesen dolgoznak csapatokban, kevésbé bíznak a hatalomban. Azért élnek, hogy dolgozzanak, tisztelik a hierarchiát és a vezetést, valamint élvezik, ha ők vezethetnek. Az X-generáció tagjai nem bíznak a vállalatokban. Mobilisek, nem vállalatok, hanem csoportok iránt lojálisak, visszautasítják a hierarchiát. Azért dolgoznak, hogy élhessenek, magabiztosak. A boom-erek és az X-generáció tagjai számára fontos a munka élvezete, beleértve ebbe a munkavégzésükért járó tiszteletet és a vezetővel való kapcsolatukat. Fontos továbbá, hogy jól meg legyenek fizetve, valamint hogy a munka és a magánélet egyensúlyban legyen. Utóbbi fontosabb az X-generáció számára, a hitelességgel (az egyéni és vállalati értékek összeegyeztethetősége) egyetemben. Az Y-generáció tagjainak elvárásaival és jellemzőivel kapcsolatban még nincs egyöntetű álláspont, abban azonban mindenki egyetért, hogy ők alkalmazkodnak a legrugalmasabban a változó környezethez, könnyedén alkalmazkodik az új technológiákat, és hogy türelmetlenség jellemzi őket. Az X-generációval egyetemben fontos számukra a hitelesség, esetükben hangsúlyozottan.

Kutatás

A munkáltató harmadik fél irányába történő ajánlásának és elutasításának magyarázó változóiban megfigyelhető összefüggéseket és területi különbségeket a legnagyobb munkáltatói értékelő portál, a glassdoor.com segítségével vizsgáltuk. A Glassdoor alapvetően toborzással foglalkozik. Lényegi különbség az átlagos munkahelyközvetítő portálok és a Glassdoor között, hogy utóbbi visszajelzések millióit gyűjti össze felhasználóktól aktuális és egykori munkaadóikról, valamint betöltött munkaköreikről,

kapott fizetésekről és ezeket a visszajelzéseket különböző statisztikák formájában összegezi és megjeleníti. A portál a munkavállalók igényeinek és a munkáltatók ajánlatainak egy helyre terelésén kívül további, munkavállalói márkázással kapcsolatos tanácsadást és támogatást nyújt (glassdoor.com, 2017).

A Glassdoor lehetőséget ad a munkáltató több szempontból történő értékelésére. Kvalitatív és kvantitatív módon egyaránt értékelni lehet a felvételi folyamatot, a juttatásokat, az egyes munkaköröket, illetve magát a vállalatot teljes egészében. A kvantitatív értékelések nyolc tényező mentén lehetségesek. Egytől ötig terjedő intervallum skálán lehet értékelni a vállalatot a (1) munkahe-lyi kultúra és értékek, (2) munka-magánélet egyensúly, (3) senior management (vezetés), (4) juttatások és egyéb előnyök és (5) karrierlehetőségek faktorok mentén. A vállalattal kapcsolatos várakozásokat háromelemű nomi-nális skálából lehet kiválasztani, úgymint (1) ugyanilyen marad, (2) rosszabb lesz, (3) jobb lesz. Szintén nominá-lis skálán lehet értékelni a CEO-t, (1) elfogad, illetve (2) elutasít lehetőségekkel. Végül, magát a vállalatot az (1) igen és (2) nem opciókkal az „ajánlanám egy barátomnak” tényező mentén is osztályozni lehet.

Módszertan és mintavétel

A kutatási kérdés megválaszolásához a kvantitatív adat-elemzés eszközeit, elsősorban a varianciaelemzés és a li-neáris regresszióelemzés módszertanait alkalmaztuk az IBM SPSS Statistics szoftver támogatásával. A mintavé-tel 2017 októberében zajlott. Az oldal keresőfunkciójának használatával országok szerint szűrhetők az adatbázisban tárolt vállalatokról tett véleményezések. A funkció hasz-nálatával megállapítható, hogy Németország esetében 13010, az Egyesült Államok esetén 360163, India esetén pedig 57301 vállalat alkotja az alapsokaságot, melyekből, a 95%-os konfidenciaszint és az 5%-os hibahatár betar-tásához, sorrendben 374, 384, és 382 mintaszámra lenne szükség az adatelemzésnek, a véletlenszerű kiválasztás feltételei mellett. Az alapsokaságból végül az egyes orszá-gokból sorrendben 400, 500 és 500 elemű mintát vettünk. Az egyes vállalatok értékelőinek száma az országokra történő leszűkítés után exponenciálisan csökkent, ahogy az értékelők szerint csökkenő sorrendbe állított alapsoka-ságból a mintavétel lezajlott. Ez elsősorban Németország esetén okozott gondot, ahol jóval kevesebben alkalmazzák a Glassdoor-t, mint az elemzésben szereplő másik két or-szágban. A mintavétel ezért elsősorban az alapsokaságot képező vállalatok hozzávetőlegesen első 5%-ából történt, ezzel biztosítva az adatok és eredmények megbízhatósá-

2. táblázat

A minta értékelők száma szerinti leírása

Ország	Átlag	N	Szórás	Összeg	Minimum	Maximum	Terjedelem
Németország	39,12	400	46,100	15649	5	291	286
Egyesült Államok	1546,92	500	1726,560	773460	442	16678	16236
India	432,13	500	1135,240	216065	47	14459	14412
Összesen	717,98	1400	1389,290	1005174	5	16678	16673

Forrás: SPSS Output

gát. A minta értékelők száma alapján történő leírását a 2. táblázat tartalmazza.

A 2. táblázatból látható, hogy átlagosan Németország esetén 39,12, az USA esetén 1546,93, India esetén pedig 432,13 értékelő jutott egy vállalatra, mindegyik esetben 100% fölötti relatív szórással. Németország esetén 5-291, az USA esetén 442-166678, India esetén pedig 47-14459 között szóródtak az egyes vállalatokat értékelők számai. A teljes mintában összességében több mint egymillió fő véleménye szerepel, jelentős részük az USA-ból (77%) és Indiából (21,5%), Németországból pedig mindössze 1,5%.

A mintavétel során a Glassdoor-ról a (1) vállalat neve, (2) ország, (3) értékelők száma, (4) átlagos értékelés, (5) kultúra és értékek, (6) munka-magánélet egyensúly, (7) senior management, (8) kompenzáció és juttatások, (9) karrierlehetőségek, (10) pozitív jövőkép (pozitív vára-kozások aránya a nem változó és a negatív kilátásokkal szemben), (11) CEO-elfogadás (elfogadók aránya) és a (12) ajánlás egy barátnak (igenek aránya) változó értékei lettek összegyűjtve. A modellezés megkönnyítése érdekében az (5)-(12)-es változók standardizált változatai kerültek bele az elemzésbe. A függő változó minden esetben az „ajánlás egy barátnak” célváltozó, melynek változásai a további rendelkezésre álló független változók alapján let-tek elemezve lineáris regresszió és varianciaelemzés mód-szertanával országonként történő bontásban.

A sokaság leírása

Az elemzésbe bevont változók leíró statisztikai elemzésé-nek eredményeit a 3. táblázat foglalja össze.

3. táblázat

Az elemzésben felhasznált változók általános jellemzése

	N	Átlag	Szórás	Relatív szórás	Minimum	Maximum	Terjedelem
Kultúra és értékek	1400	3,45	,538	,156	1,2	5	3,8
Munka-magánélet egyensúly	1400	3,39	,532	,157	1,4	5	3,6
Senior management	1400	3,02	,481	,159	1,5	5	3,5
Kompenzáció és juttatások	1400	3,29	,550	,167	1,7	5	3,3
Karrierlehetőségek	1400	3,24	,462	,142	1,2	5	3,8
Pozitív jövőkép	1396	53,29	18,075	,339	5	100	95
CEO-elfogadás	1366	78,46	19,178	,244	2	100	98
Ajánlás egy barát irányába	1397	66,88	16,758	,251	3	100	97
Valid N	1360						

Forrás: SPSS Output

A 3. táblázatból látható, hogy az értékek eloszlása balra elnyúló, az értékelők inkább adtak pozitív, mint negatív értékeléseket. Az ötelemű Likert-skálán értékelhető is-mérvek közül a legalacsonyabb átlagos értékelést a senior management változó kapta (3,02, szórás: 0,481), míg az értékelők átlagosan leginkább a kultúra és értékek ténye-zővel voltak megelégedve (3,45, szórás: 0,538). Ezen fak-tor értékelései szórtak a legkevésbé (relatív szórás: 15,6%), míg a maga 16,7%-os relatív értékével a kompenzációról és juttatásokról alkotott vélemények szórtak a leginkább. Az ajánlási hajlandóság átlagosan 66,88% volt, 25,1%-os relatív szórással. A legjobban teljesítő vállalatok esetén az értékelők körében mért 100%-os ajánlási hajlandóság is megfigyelhető volt, míg legrosszabb esetben az értékelők mindössze 3%-a ajánlotta volna a vállalatot egy barátjá-nak.

Elemzés

Az elemzés során előállítani kívánt becslőfüggvény általános alakja:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + \beta_5 X_5 + \beta_6 X_6 + \beta_7 X_7$$

ahol Y a függő változó (ajánlás egy barátnak), β_0 a konstans értéke, $\beta_1, \beta_2, \beta_3, \beta_4, \beta_5, \beta_6,$ és β_7 a független változókhoz tartozó regressziós együtthatók, $X_1, X_2, X_3, X_4, X_5, X_6,$ és X_7 pedig a független változók. Sorban: (1) kultúra és értékek, (2) munka-magánélet egyensúly, (3) senior management, (4) kompenzáció és juttatások, (5) karrierlehetőségek, (6) pozitív jövőkép, (7) CEO-elfogadás. Az országok szerint rétegzett lineáris regresszióelemzés matematikai előfeltételei teljesülnek. Az elemzés lefuttatása során a „forward” módszert alkalmaztuk az egyes változók modellbe történő beépítésére. A 4. táblázatban nyomon követhető a modellépítés folyamata, és az R négyzet változása.

4. táblázat

Lineáris regresszióelemzés modellépítés

Model Summary												
Model	Ország	R	R négyzet	Számított R négyzet	Standard hiba nagysága	Változási statisztika				Durbin-Watson	Változók	
						R négyzet változás	F változás	df1	df2			Szjg. Változás
1	Németország	0,728	,531	,529	,73213879	,531	425,992	1	377	,000	1,968	Kon., X1
2		0,78	,609	,607	,66909157	,078	75,395	1	376	,000		Kon., X1, X4
3		0,812	,660	,657	,62489815	,051	56,063	1	375	,000		Kon., X1, X4, X7
4		0,819	,670	,667	,61585571	,011	12,093	1	374	,001		Kon., X1, X4, X7, X3
5		0,825	,681	,676	,60714031	,010	11,814	1	373	,001		Kon., X1, X4, X7, X3, X2
6		0,828	,686	,681	,60313917	,005	5,965	1	372	,015		Kon., X1, X4, X7, X3, X2, X6
1	USA	0,916	,840	,840	,36579838	,840	2612,535	1	498	,000	2,038	Kon., X1
2		0,938	,880	,880	,31701073	,040	166,079	1	497	,000		Kon., X1, X6
3		0,945	,892	,892	,30070436	,012	56,363	1	496	,000		Kon., X1, X6, X2
4		0,953	,908	,907	,27875569	,015	82,183	1	495	,000		Kon., X1, X6, X2, X5
5		0,954	,911	,910	,27445928	,003	16,619	1	494	,000		Kon., X1, X6, X2, X5, X7
1	India	0,884	,781	,780	,41651499	,781	1706,745	1	479	,000	2,016	Kon., X1
2		0,919	,845	,844	,35081815	,064	197,200	1	478	,000		Kon., X1, X6
3		0,925	,855	,854	,33956851	,010	33,198	1	477	,000		Kon., X1, X6, X5
4		0,931	,867	,866	,32565741	,012	42,622	1	476	,000		Kon., X1, X6, X5, X7
5		0,937	,878	,877	,31203923	,011	43,454	1	475	,000		Kon., X1, X6, X5, X7, X2

Forrás: SPSS Output alapján saját szerkesztés

A 4. táblázat alapján megállapítható, hogy Németország esetén hat, míg az Egyesült Államok és India estében öt-öt változó került a végső modellbe. A független változók sorrendje és magyarázóereje országonként változik. A végső modell a függő változó (ajánlás egy barátnak) varianciájának 68,6%-át magyarázta Németország esetén, 91,1%-át az Egyesült Államok esetén, és 87,7%-át India esetén.

Az 5. táblázat az egyes modellek koefficiens táblázatainak összegzését tartalmazza. Az 5. táblázatból kiolvashatók azon független változók, melyek a regressziós függvény felírásakor a T-próba során szignifikánsnak bizonyultak. Nem bizonyult szignifikáns változónak Németország esetében a karrierlehetőségek, az Egyesült Államok és India esetében pedig a senior management és a kompenzáció és juttatások faktor. Az 5. táblázat alapján felírhatóak az országonként értelmezett regressziós függvények.

Ajánlás egy barátnak (Németország) = 0,096 + 0,274*kultúrával és értékekkel kapcsolatos elégedettség az átlaghoz képest + 0,144*munka-magánélet egyensúlyval való elégedettség az átlaghoz képest + 0,124*senior managementtel való elégedettség az átlaghoz képest + 0,0193*kompenzációval és juttatásokkal való elégedettség az átlaghoz képest + 0,092*pozitív jövőképpel rendelkezők aránya az átlaghoz képest + 0,222*CEO elfogadásának mértéke az átlaghoz képest. A függvényt úgy kell

értelmezni, hogy ha az adott vállalat kultúrájával kapcsolatos elégedettség az átlaghoz képest eggyel növekszik, akkor átlagosan várhatóan a vállalattal kapcsolatban tett ajánlások mértéke 0,274-vel növekszik, és így tovább.

5. táblázat

Lineáris regresszióelemzés koefficiensek

Ország	Modell	Koefficiensek					
		Standardizáltan koefficiensek		Standardizált koefficiensek	t	Szig.	
		B	St. Hiba				
Németország	6	Konstans	,096	,033		2,945	,003
	Kultúra és értékek	,274	,054	,270	5,116	,000	
	Kompenzáció és juttatások	,193	,036	,196	5,416	,000	
	CEO-elfogadás	,222	,034	,233	6,597	,000	
	Senior management	,124	,051	,132	2,419	,016	
	Munka-magánélet egyensúly	,144	,037	,140	3,893	,000	
	Pozitív jövőkép	,092	,038	,104	2,442	,015	
USA	5	Konstans	-,110	,015		-7,413	,000
	Kultúra és értékek	,314	,034	,314	9,158	,000	
	Pozitív jövőkép	,170	,032	,161	5,341	,000	
	Munka-magánélet egyensúly	,223	,023	,195	9,655	,000	
	Karrierlehetőségek	,293	,320	,305	9,290	,000	
	CEO-elfogadás	,089	,022	,096	4,077	,000	
India	5	Konstans	-,016	,016		-1,045	,297
	Kultúra és értékek	,276	,035	,303	7,885	,000	
	Pozitív jövőkép	,184	,032	,173	5,711	,000	
	Karrierlehetőségek	,271	,033	,261	8,102	,000	
	CEO-elfogadás	,201	,028	,176	7,103	,000	
	Munka-magánélet egyensúly	,145	,022	,172	6,592	,000	

Forrás: SPSS Output alapján saját szerkesztés

Ajánlás egy barátnak (USA) = -0,110 + 0,314*kultúrával és értékekkel kapcsolatos elégedettség az átlaghoz képest + 0,223*munka-magánélet egyensúlyval való elégedettség az átlaghoz képest + 0,293*karrierlehetőségekkel való elégedettség az átlaghoz képest + 0,170*pozitív jövőképpel rendelkezők aránya az átlaghoz képest + 0,089*CEO elfogadásának mértéke az átlaghoz képest. A függvényt úgy kell értelmezni, hogy ha az adott vállalat kultúrájával kapcsolatos elégedettség az átlaghoz képest eggyel növekszik, akkor átlagosan várhatóan a vállalattal kapcsolatban tett ajánlások mértéke 0,314-vel növekszik, és így tovább.

Ajánlás egy barátnak (India) = -0,016 + 0,276*kultúrával és értékekkel kapcsolatos elégedettség az átlaghoz képest + 0,145*munka-magánélet egyensúlyval való elégedettség az átlaghoz képest + 0,271*karrierlehetőségekkel való elégedettség az átlaghoz képest + 0,184*pozitív jövőképpel rendelkezők aránya az átlaghoz képest + 0,201*CEO elfogadásának mértéke az átlaghoz képest. A függvényt úgy kell értelmezni, hogy ha az adott vállalat kultúrájával kapcsolatos elégedettség az átlaghoz képest eggyel növekszik, akkor átlagosan várhatóan a vállalattal kapcsolatban tett ajánlások mértéke 0,276-el növekszik, és így tovább.

Varianciaelemzés az országonként tapasztalható eltérések leírására

A varianciaelemzés célja, hogy vizsgálatban szereplő három ország jelen kutatásban vizsgált változóinak értékei közötti szignifikáns különbségeket felfedje, ezáltal összevethetőek legyenek jelen kutatás és mintavétel eredményei korábbi kutatásokkal. A nominális és metrikus változók közötti kapcsolat erősségét a 6. táblázat tartalmazza. Az egyes országok értékei közötti eltéréseket a 7. táblázat szemlélteti.

6. táblázat

A nominális és metrikus változók közötti kapcsolat erőssége

	Eta	Eta négyzet
Kultúra és értékek * Ország	,118	,014
Munka-magánélet egyensúly * Ország	,213	,045
Senior management * Ország	,153	,023
Kompensáció és juttatások * Ország	,160	,026
Karrierlehetőségek * Ország	,036	,001
Pozitív jövőkép * Ország	,220	,048
CEO elfogadása * Ország	,245	,060
Ajánlás egy barátának * Ország	,236	,056
Értékelők száma * Ország	,459	,211

Forrás: SPSS Output

7. táblázat

Az elemzésbe bevont országok értékei közötti különbségek

Ország	Kultúra és értékek	Munka-magánélet egyensúly	Senior management	Kompensáció és juttatások	Karrierlehetőségek	Pozitív jövőkép	CEO-elfogadás	Ajánlás egy barátának	Értékelők száma	
Németország	Átlag	3,55	3,54	3,1383	3,4145	3,2490	56,2727	81,6967	71,82	39,12
	Stand. érték	1813496	2932155	2402645	2235532	0178087	1650934	1688132	2949978	X
	Szórás	596	571	56760	59200	55648	22,28325	22,00562	18,954	46,100
	Minimum	1	1	1,50	1,70	1,20	5,00	2,00	3	5
	Maximum	5	5	5,00	5,00	5,00	100,00	100,00	100	291
	Terjedélem	4	4	3,50	3,30	3,80	95,00	98,00	97	286
USA	Átlag	3,39	3,26	2,9888	3,2908	3,2188	47,9740	72,2880	62,02	154,82
	Stand. érték	-1043342	-2415553	-1121185	-0014029	-0476354	-2940368	-3218896	-2896290	X
	Szórás	491	425	42726	53704	43904	15,70205	18,93849	15,305	1726,563
	Minimum	2	2	1,90	2,00	2,10	7,00	8,00	18	442
	Maximum	5	5	4,60	4,70	4,50	91,00	100,00	95	16678
	Terjedélem	3	3	2,70	2,70	2,40	84,00	92,00	77	1822,13
India	Átlag	3,43	3,39	2,9842	3,1940	3,2562	56,2400	82,2869	67,81	432,13
	Stand. érték	-0407456	-0098929	-0800931	-1774397	-0333885	-1632828	-1994838	-0554008	X
	Szórás	524	562	43936	50738	39524	15,15314	14,92945	14,913	1135,237
	Minimum	2	1	1,70	1,70	2,00	11,00	15,00	14	47
	Maximum	5	5	4,80	4,80	4,90	88,00	100,00	99	14459
	Terjedélem	3	3	3,10	3,10	2,90	87,00	95,00	85	14412

Forrás: SPSS Output alapján saját szerkesztés

8. táblázat

A kutatás eredményeinek összefoglalása

	Németország			USA			India		
	Ajánlás	Értékelés	Értékelés	Ajánlás	Értékelés	Értékelés	Ajánlás	Értékelés	Értékelés
Kultúra és értékek	0,274	Magas	Magas	0,314	Magas	Alacsony	0,276	Magas	Közepes
Munka-magánélet egyensúly	0,144	Magas	Magas	0,223	Közepes	Alacsony	0,145	Magas	Közepes
Senior management	0,124	Alacsony	Magas		Alacsony	Alacsony		Alacsony	Közepes
Kompensáció és juttatások	0,019	Közepes	Magas		Közepes	Közepes		Közepes	Alacsony
Karrierlehetőségek		Alacsony	Magas	0,293	Közepes	Alacsony	0,271	Közepes	Közepes
Pozitív jövőkép	0,092		Magas	0,170		Alacsony	0,184		Közepes
CEO-elfogadás	0,222		Közepes	0,089		Alacsony	0,201		Magas
R négyzet	0,686			0,911			0,878		
	Sokaság	Átlag	Szórás	Sokaság	Átlag	Szórás	Sokaság	Átlag	Szórás
Ajánlás egy barátának	Magas	71,82	18,95	Alacsony	62,02	15,31	Közepes	67,81	14,91
Értékelők száma	Alacsony	39,12	46,1	Magas	1546,92	1726,6	Közepes	432,13	1135,2

Forrás: SPSS Output alapján saját szerkesztés

A karrierlehetőségek változó szempontjából nem volt szignifikáns eltérés az egyes csoportok átlagai között. A 6. táblázatban látható Eta négyzet mutatóból megállapítható, hogy a nominális és a metrikus változók közötti kapcsolat, az értékelők száma esetén közepes erősségű (0,211), míg a többi változó esetén gyenge kapcsolat figyelhető meg. A szignifikáns értékek 0,001 és 0,060 között szóródtak. A 7. táblázatban bemutatott eredményekből kiolvasható, hogy a korábban már említett különbség az egyes országokból származó értékelések számának szempontjából szignifikáns, így kijelenthető hogy a Glassdoor adta vállalatértékelési lehetőségekkel az USA-ban élnek a legtöbben, míg

Németországban a legkevésbé. Pozitív ajánlások szempontjából Németország vezet, ahol átlagosan 71,82%-a az értékelőknek ajánlja a vállalatot (relatív szórás: 26,39%). Ezen érték az USA-ban 62,02% (relatív szórás: 24,69%), míg Indiában 67,81% (relatív szórás: 21,99%). A munkaadói értékajánlatokkal kapcsolatban megállapítható, hogy Németországban leginkább a kultúra és értékek (3,55, szórás: 0,596), valamint a munka-magánélet egyensúly változót értékelték magas pontszámmal (3,54, szórás: 0,571). Ezekhez képest közepes elégedettség volt tapasztalható a kompensációval a juttatásokkal (3,41, szórás: 0,59) szemben. Legkevésbé a karrierlehetőségekkel (3,25, szórás: 0,556) és a senior management-tel voltak elégedettek (3,14, szórás: 0,57). A többi ország átlagaihoz viszonyítva a németországi értékelők adták a legjobb értékeléseket minden téren, leszámítva a CEO-elfogadás változót, ahol a második helyen szerepeltek. Az USA-ban magas pontszámokat kaptak a kultúra és értékek (3,39, szórás: 0,491), valamint a kompensáció és juttatások (3,29, szórás: 0,537) változók. Közepesen voltak elégedettek a munka-magánélet egyensúllyal (3,26, szórás: 0,425), valamint a karrierlehetőségekkel (3,22, szórás: 0,439). Itt is a senior management változó kapta átlagosan a legalacsonyabb pontszámot (2,97, szórás: 0,427). A többi ország átlagához viszonyítva az USA rendelkezett a legalacsonyabb értékelésekkel minden téren, leszámítva a kompensáció és juttatások változót, ahol második helyen szerepelnek. Indiában magas pontszámokat kaptak a kultúra és értékek (3,43, szórás: 0,524), valamint a munka-magánélet egyensúly (3,39, szórás: 0,562) változók. A karrierlehetőségekkel (3,26, szórás: 0,395), valamint a kompensáció és juttatások (3,19, szórás: 0,507) változókkal közepesen voltak elégedettek. Legalacsonyabbra itt is a senior management (2,98, szórás: 0,439) lett értékelve. A másik két ország átlagos eredményeihez viszonyítva elmondható, hogy India a legtöbb változóval kapcsolatos elégedettségben Németország és az USA közötti helyet foglalta el. Kivételt képeznek ez alól a kompensáció és juttatások, valamint a CEO-elfogadás változók. Előbbi esetben legrosszabb, míg utóbbi szempontjából a legjobb értékeléseket adták.

Eredmények értékelése

Az országonkénti bontásban történő elemzés lefuttatása mögötti elsődleges feltételezés az volt, hogy a különböző gazdasági és társadalmi tényezők hatással lehetnek a munkahelyi elégedettséget és a munkahelyi ajánlásokat befolyásoló faktorok fontossági sorrendjére e faktorok percepciókra és információfeldolgozásra ható folyamatain keresztül. Az egyes országok között tapasztalható különbségek alátámasztják Seashore és Taber (1975) munkahelyi elégedettség modelljének munkahelyi elégedettségre ható környezeti és személyi faktorainak hitelességét, egybevág ez továbbá Maxwell és Knox (2009) véleményével, miszerint a különböző vállalatok munkavállalói a munkaadói vonzerő aspektusainak fontosságát különbözőképp értékelik. A lefolytatott kutatás eredményeinek összefoglalását a 8. táblázat tartalmazza, mely alapján megválaszolhatók a kutatás elején feltett kutatási kérdések.

Kutatási kérdés 1: Mi a vizsgálatban szereplő országokban tapasztalható általános hozzáállás a munkahelyre irányuló munkavállalói ajánlásokhoz?

A 8. táblázatból megállapítható, hogy a pozitív ajánlásokban a németországi értékelők vezetnek, őket követik az indiaiak, majd az amerikai értékelők zárják a sort (szórások alacsonyak). Nagyságrendi szempontból elmondható, hogy az egyes munkaadókkal kapcsolatos értékelési kedv az USA-ban a legmagasabb és Németországban a legalacsonyabb, bár e megállapítást óvatosan kell kezelni.

A pozitív ajánlások szintjét magyarázhatja az egyes változókkal kapcsolatban tapasztalható általános elégedettség (Németország esetén, leszámítva a CEO-elfogadás változót) és elégedetlenség (USA esetén, leszámítva a kompenzáció és juttatások változót). Az egyes faktorokkal kapcsolatos általános elégedettségi szint és a pozitív értékelések mértéke közötti kapcsolatot magyarázhatja Luor és Lu (2012) kutatása, melyben feltételezték, hogy általános elégedettség esetén (Németország) az esetleges negatív tapasztalások nem feltétlenül vezetnek negatív WOM terjesztéshez (a többi országra nem jellemző az általános elégedettség). Az eredmények visszatükrözhetnek olyan, demográfiai összetételből eredeztethető különbségeket is, melyekre Clark et al. (1996), valamint Lok és Crawford (1999) hívta fel a figyelmet: előbbi „U” alakú, utóbbi pedig pozitív meredekségű, lineáris összefüggést feltételezett az életkor és a munkahelyi elégedettség között. Az egyes országok korfáiból (cia.gov, n.d.) megállapítható, hogy átlagéletkor szempontjából Németországot jellemzi a legmagasabb, Indiát pedig a legalacsonyabb érték, az USA pedig a kettő között helyezkedik el. Az eredményekből kiolvasható, hogy India és Németország átlagos pozitív ajánlásai magasabbak az USA-ban tapasztaltnál. A három országban jelentős eltérések tapasztalhatók a vállalatokat átlagosan értékelők száma szempontjából. A relatív szórások minden esetben 100% fölöttiek, mégis a nagyságrendben tapasztalható eltérések megengedték, hogy egy-egy óvatos feltételezést tegyünk a tapasztalható különbségek mértékének megmagyarázására. Jelentős hatása lehet annak, hogy a Glassdoor alapvetően egy angol nyelvű weboldal, mely az USA-ban indult. Feltételezhető tehát, hogy az oldal ismertsége ott a legjelentősebb, ez pedig meg is mutatkozik az értékelők számában. A különbségeket indokló tényezők közül magyarázóerőben kétségtelen eltörpül az előző mellett, de kulturális hatások is megjelenhetnek az értékelők számában tapasztalt különbségek magyarázatában. Erre az enged következtetni, hogy India és Németország értékei között is jelentős az eltérés. Chu és Kim (2011) negatív összefüggést találtak a csoport identitásának, értékeinek homogenitása és a vélemény megosztásának valószínűsége között, valamint pozitív összefüggést normatív személyközi befolyás szintje esetén. Ez magyarázó tényező lehet az egyes országok kulturális háttérét ismerve, különösen Németország és az USA kontextusában. Az értékelések számában nem lehet korlátozó tényező a nyelvismeret, mert a Glassdoor rendelkezik német nyelvű felülettel (német IP-címes böngészés esetén automatikusan német nyelven tölt be az oldal).

Kutatási kérdés 2: Milyen mértékben magyarázza az egyes munkahelyi elégedettségi faktorokkal való megelégedettség a munkahelyre irányuló munkavállalói ajánlásokat?

A 8. táblázatban bemutatott eredményekből látszik, hogy a vizsgált változókkal kapcsolatban mért elégedettség Németországban közepes, míg az USA és India esetén jelentős mértékben magyarázzák az adott ajánlások varianciáját.

Fontos látni, hogy a magyarázott varianciához nagyobb részét mindhárom esetben a kultúra és értékekkel kapcsolatos elégedettség mértéke magyarázza. Ennek oka lehet a kultúra és értékek szoros összefüggése a többi tényezővel, valamint a kultúra az egyik legmeghatározóbb eleme a szervezeti elkötelezettségnek és a munkahelyi elégedettségnek (Egan et al., 2004; Joo – Park, 2010; Tamoniene, 2015). Az eredmények összefügghetnek a Bloemer (2010) által bemutatott szervezeti elköteleződés és munkahelyi ajánlás összefüggéseit bemutató modellel: az egyén-vállalat értékeinek identifikációs szintje pozitív kapcsolatban áll a szervezet céljaiba és értékeibe vetett hittel, ami pozitív kapcsolatban áll a vállalatra irányuló WOM-mal. Kérdés lehet persze, hogy az értékelők mennyire tudják elválasztani a vállalati kultúrát a többi tényezőtől, például a vezetéstől, hiszen alapvetően a vezetés hozzáállásának és munkamódszereinek eredménye a támogató kultúra.

Kutatási kérdés 3: Melyek azok a legfőbb munkahelyi elégedettségi faktorok amelyekkel kapcsolatos munkavállalói elégedettség hozzájárul egy munkáltató ajánlásához, illetve nem-ajánlásához egy harmadik személy irányába a vizsgálatban szereplő országok esetén?

A legfontosabb ajánlást meghatározó faktor mindhárom ország esetében a kultúrával és értékekkel kapcsolatos megelégedettség. A második legfontosabb tényező Németország esetében a CEO elfogadásának mértéke, az USA és India esetén pedig a karrierlehetőségekkel kapcsolatos megelégedettség.

A kultúrával és értékekkel kapcsolatos megelégedettség növekedése okozza a legnagyobb átlagos növekedést az ajánlásokban a vizsgált országokban. A munka-magánélet egyensúlyának javulása Németországban és az USA-ban közepes, Indiában pedig csak alacsony növekedést idéz elő a pozitív ajánlásokban. A munka-magánélet egyensúlyának hatását magyarázhatja, hogy Németországban és az USA-ban az indiainál jóval nagyobb arányban képviselik magukat az X-generáció tagjai, kiknek kiemelkedően fontos e tényező (Sullivan et al., 2009). A senior management-tel és a kompenzáció és juttatásokkal kapcsolatos megelégedettség csak Németország esetén bizonyult szignifikáns faktornak. Előbbi közepes, utóbbi pedig kifejezetten alacsony hatással bír az ajánlásokra. Érdekes eltérés tapasztalható a karrierlehetőségekkel kapcsolatos megelégedettséggel. Míg Németország esetén e tényező egyáltalán nem bizonyult szignifikánsnak, addig az USA és India esetében határozottan erős javulást eredményez az ajánlásokban, ha a munkavállalók elégedettsége e faktorokkal növekszik. Ez Németország szempontjából ellentmond Tamoniene (2015) megállapításának, misze-

rint a munkaadó értékajánlatok közül a fejlődés dimenzió az egyik legfontosabb. A pozitív jövőképpel rendelkezők számának növekedése csak mérsékelt javulást hoz mindhárom országban az ajánlásokban. A CEO elfogadásának növekedése divergáns eredményekhez vezet a különböző országokban: Németország esetén magas, az USA esetén szinte semmilyen, míg India esetén közepes növekedést idéz elő az ajánlásokban. Ennek elsősorban kulturális okai lehetnek. Az eredmények alátámasztják Lok és Crawford (1999) megállapításait a munkahelyi elégedettség pszichológiai vonatkozásaival kapcsolatban, miszerint azok nagyobb hatással bírnak az elégedettségre és elkötelezettségre, mint a szükséglet hierarchia alacsonyabb szintjeit érintő tényezők. A minden változó esetén tapasztalható pozitív koefficiensek egybevágóan Foster et al. (2010) megállapításával: ha a munkaadó nem teljesíti be a hozzá fűződő jogos munkavállalói elvárásokat, akkor a munkavállalók teljesítménye csökkenni, fluktuációja pedig növekedni fog.

Kutatási kérdés 4: Milyen az egyes országokban tapasztalható általános elégedettség az egyes munkahelyi elégedettségi faktorokkal?

Német és indiai értékelők körében viszonylagos elégedettség tapasztalható kultúra és értékek, valamint munka-magánélet egyensúly szempontjából. Érdekes eredmény, hogy a senior management-tel kapcsolatos elégedettség mindhárom ország esetében alacsonyabb volt a csoportokban tapasztalható átlagos elégedettségénél. Ennek oka lehet a közvetlen vezetőkkel szemben tanúsított, általánosnak nevezhető kritikus hozzáállás. Gyengébbre értékelték még a német véleményezők a munkahelyükön tapasztalható karrierlehetőségeket. Az USA esetében elsősorban a kultúra és értékek faktorral kapcsolatban tapasztalható elégedettség, míg a karrierlehetőségekkel, kompenzációval és juttatásokkal, valamint a munka-magánélet egyensúllyal kapcsolatos értékelések átlag körüliek voltak. Indiában a kompenzáció és juttatások, valamint a karrierlehetőségek változókkal kapcsolatos megelégedettség átlag körüli. A kompenzációval és juttatásokkal való általános elégedetlenség elsősorban annak lehet következménye, hogy az indiai munkaadók jelentős része a fejlett országok vállalatainak kiszervezett leányvállalatai, a kiszervezés egyik fő motivációja pedig az alacsony bérköltségszerű munkaerő.

Kutatási kérdés 5: Milyen kulturális és társadalmi tényezők befolyásolhatják a vizsgálatban részt vevő országok eredményei közötti különbségeket?

A Hofstede-féle (1991) kulturális dimenziók értékeinek országonkénti különbségei további magyarázatot adhatnak a jelen kutatás eredményeiben fellelhető eltérésekre. A német kultúrát tükrözik vissza az eredmények individualizmus szempontjából, hiszen a pusztán higiéniai szükségleteket kielégítő faktorok (pl.: kompenzáció és juttatások) kifejezetten alacsony szerepet kapnak. A vezető elfogadásának fontossága jól látszik az eredményekből: a CEO elfogadásának mértéke Németország esetén emeli meg leginkább az ajánlásokat.

Hangsúlyosabban jelenik meg az individualizmus és az önmegvalósításra való törekvés az USA esetében, ahol a karrierlehetőségek és a kultúra és értékek változók kifejezetten magas jelentőségűek az ajánlások szempontjából, míg a senior management és a kompenzáció és juttatások faktorok bele sem kerültek a modellbe. Az egyén fontosságát mutatja az is, hogy a CEO elfogadásának mértéke itt nagyságrendekkel alacsonyabb hatással bír az ajánlásra, mint a másik két ország esetén. Ugyancsak az egyén saját elképzeléseinek lényegességét tükrözi vissza azon eredmény, hogy az USA-ban mérhető a legalacsonyabb elégedettség a sokaság átlagához képest majdnem minden tényező esetén. India esetén a kiemelkedően magas hatalmi távolságot és a vezetőkhöz való hozzáállást mutatja, hogy a CEO elfogadásának mértéke ebben az országban a legmagasabb, és erős tényező ajánlások szempontjából is. Ez egybevág Whitley (1997) megállapításaival, miszerint a keleti kultúrákban a szervezeti elköteleződés elsődleges meghatározója a vezetés irányába mutatott attitűd. Érdekes eredmény ehhez képest, hogy a közvetlen vezetőkkel való kapcsolat nem volt szignifikáns faktor, ráadásul az azzal kapcsolatos átlagos elégedettség is alacsony. A karrierlehetőségekkel kapcsolatos eredmények visszatükrözik Khan és Naseem (2015) megállapításait, akik amellett érveltek, hogy a fejlődő országokban a hierarchikusabb társadalmi berendezkedés miatt fontosabbak a karrierlehetőségek, mint a fejlett országokban. Németország esetén ez meg is mutatkozik, ott nem is szignifikáns faktor e tényező, míg az USA-ban ezt a hatást a rendkívül individualista gondolkodás és önmegvalósításra való törekvés módosítja.

Limitációk

Az adatok elemzése és a következtetések levonása után, az eredmények értelmezésekor nem szabad elfeledkezni bizonyos kutatási korlátokról, melyek az adatgyűjtés, adatelemzés és további egyéb tényezők tökéletlenségeiből adódóan befolyásolhatják jelen kutatás eredményeit és az azokból levont következtetések alkalmazhatóságát.

(1) A mintavétel a Glassdoor online vállalatértékelő portálról történt. Habár a Glassdoor dominanciája ezen a területen megkérdőjelezhetetlen, előfordulhatnak további helyi, nemzetközi szinten kevésbé használt vállalatértékelő portálok, melyeken a kérdésfeltevés módja, tényezők sorrendje, azok megfogalmazása és mennyisége miatt a jelenlegitől némileg eltérő eredmények jöhetnek ki. Ajánlások megjelenhetnek továbbá offline környezetben, valamint más online felületeken, strukturáltan formában. Jelen kutatás nem vizsgálja továbbá azt, hogy az online térben megtett ajánlás, illetve nem-ajánlás, valamint ennek személyközi, „valós térben és időben” történő változata mennyire fed át.

(2) A mintába kizárólag egy olyan alapsokaságból kerülhettek be munkavállalók, akik (a) internet hozzáféréssel rendelkeznek, (b) tudják és használják is azt, valamint (c) nem félnek kifejezésre juttatni véleményüket.

(3) A mintavétel során nem valósult meg a tökéletes valószínűségi mintavétel. Az értékelők számából fakadó

problémák, valamint az adatsokasághoz való hozzáférés korlátai miatt a mintavétellel kapcsolatban kompromisszumokat kellett kötni az adatok felhasználhatósága érdekében. A tökéletes valószínűségi mintavétel elmaradásának negatív hatásait némileg finomíthatja a szükségesnél körülbelül negyedével nagyobb mintaelemszám, valamint az a jelenség, hogy a legnagyobb számú értékeléssel rendelkező vállalatok közül mintavétel által az online értékelést tevők jelentős hányada belekerült az elemzésbe.

(4) Léteznek olyan szituációs tényezők, amelyek a munkáltató munkavállaló által történő ajánlását befolyásolják, jelen kvantitatív elemzésben azonban ezeket nem vizsgáltuk. Az iparág nemcsak a vállalati értéktérítési folyamatot határozza meg (mint az az *1. ábrából* látszik), hanem a vállalaton belüli munkaköröket és azok – munkavállalói szempontból – általános minőségét is. Ezen felül a munkavállaló munkakörének elhelyezkedése a vállalati hierarchiában befolyásolhatja azon szempontokat, amelyeket munkahelyi elégedettség és ajánlás szempontjából értékel. Fontos befolyásoló tényező lehet továbbá az is, hogy az egyén hol tart éppen saját karrierútjában (Sipos, 2016). Előfordulhat ugyanis, hogy egy pályakezdő számára fontosabbak a karrierlehetőségek, míg egy gyermekeket nevelő szülőnek inkább a munka-magánélet megfelelő egyensúlya lesz az, ami meghatározza megelégedettségét.

Konklúzió, gyakorlati relevanciák és további kutatási irányok

A digitális média világában a vállalatok rákényszerülnek arra, hogy a munkaerőpiacon is kilépjenek a hagyományos vállalati működés korlátai közül, és aktívan részt vegyenek olyan jelenségekben, mint a fogyasztói felhatalmazódás folyamata által támogatott WOM-kommunikáció. A vállalatoknak a fogyasztói termékek piacán tapasztaltaknak megfelelően a munkavállalói márkájukat is aktívan menedzselniük kell, illetve össze kell hangolniuk azt a vállalati értéktérítési folyamatokkal. Jelen kutatás hozzájárult a munkavállalók irányába kommunikált munkaadói értékajánlatok fontosságának megértéséhez, azok WOM-kommunikációra, ezen belül az ajánlásra vonatkozó hatásának megismeréséhez. Felderítésre került továbbá az egyes, munkahelyi elégedettségre ható munkavállalói értékajánlatokkal való megelégedettség hatásainak fontossági sorrendje a különböző kultúrkörökben. Az eredmények, és az azokból levont következtetések hozzájárulhatnak az emberierőforrás-menedzsment folyamatainak támogatásához, ezáltal pedig a vállalati értéktérítési folyamat hosszú távú fenntarthatóságához. Fontos, hogy a vállalatok a munkavállalói márká alakításának folyamatára adott visszacsatolásként, értékelésként tekintsenek a munkavállalóktól származó, munkahelyre irányuló ajánlásokra és azok tartalmára.

A tanulmányban bemutatott kutatás, annak eredményei fontos gyakorlati relevanciával rendelkeznek emberierőforrás-menedzsment és marketing szempontjából. Elsőként lehet kiemelni a transzparens, valóság, mun-

ka-vállaló, fogyasztó és márkázás szempontjából összehangolt kommunikációnak a fontosságát. A szakirodalmi összegzésből kiderül, hogy a munkavállalók elsősorban a szervezetbe való belépés előtti elvárásait vetik össze a belépés után tapasztaltakkal, és a kettő közötti eltérés alakítja leginkább a munkahelyi elégedettségüket és szervezeti elköteleződésüket. A munkaadói vonzerő egyes aspektusaival való elégedettség Németország esetén jelentős, az USA és India esetében pedig kiemelkedően magas százalékát magyarázzák a munkaadóra irányuló ajánlásoknak, feltételezhető tehát, hogy más kultúrkörökben sem alakul lényegesen másképp ez a mutató. A szájkéklám befolyása rendkívül magas a potenciális munkahellyel kapcsolatos döntéshozatal során, így minden vállalatnak érdeke, hogy ne csak fogyasztói piacain, hanem a munkaerőpiacon is pozitív vélemények terjedjenek róluk az online térben.

Második legfontosabb tanulságként az egyes kultúrkörök hatásának fontosságát lehet kiemelni munkaadóra irányuló ajánlások szempontjából. Általánosságban elmondható, hogy a vállalati kultúrával és értékekkel kapcsolatos megelégedettség a legfontosabb az ajánlások szempontjából, a további tényezők sorrendje és azok határfoka azonban kultúrkörönként változik. Kiemelendő továbbá az, hogy a gazdasági és társadalmi folyamatok hatásának következményeként egyes országokban más és más állapotok jellemzik a munkavállalást. Hiába jellemzi Németországot például közepes elégedettség a kompenzáció és juttatások faktorral, ha a vállalat növeli az alkalmazottainak fizetendő juttatások mértékét, csak minimális javulást tapasztalhat ajánlások, és vélhetően elégedettség terén is. Továbbá hiába reagál a kultúrával és értékekkel kapcsolatos elégedettség növekedésére jelentősen a munkavállalók pozitív ajánlási hajlandósága az USA-ban: mivel az e tényezővel kapcsolatos átlagos elégedettség ebben az országban már alapvetően is magas, jelentős erőforrásokat emésztene fel az e faktorral való megelégedettség további növelése. Fontos tehát annak megismerése, hogy a munkavállalók jelenlegi munkakörnyezetük mely aspektusaival elégedettek és kevésbé elégedettek, és ezen tényezőket össze kell vetni az egyes kultúrkörök ajánlási magatartásával.

Jelen tanulmány eredményei és feltevései alapként szolgálhatnak további kutatások elvégzéséhez. A kutatási eredmények kvalitatív módszertannal történő leellenőrzése a különböző kultúrkörökben fontos további tanulságokkal szolgálhat. Fontos lenne továbbá a kvantitatív modellezési módszertant egy magyarországi mintán is lefuttatni, és ezeket az eredményeket a nemzetközi eredményekkel összevetni. Jelentős előrelépést jelentene a WOM-kommunikáció és a HR, illetve belső marketing aktivitások összefüggéseinek megértésében a munkavállalói márkázás, munkaadói vonzerő és a munkaadói ajánlás sejtett összefüggéseit bemutató modell (*1. ábra*) további kutatásokkal történő ellenőrzése, adott esetben pedig továbbfejlesztése, továbbá egy olyan elméleti keret alapos kidolgozása hozzá, amely lehetővé teszi a területen dolgozó szakemberek számára a modell alkalmazását a mindennapi vállalati gyakorlatban.

Felhasznált irodalom

Arvey, R. D. – Bouchard, T. J. Jr. – Segal, N. L. – Abraham, L. M. (1989): Job satisfaction: environmental and genetic components. *Journal of Applied Psychology*, 74(2), p. 187-192.

Backhaus, K. – Tikoo, S. (2004): Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5) p. 501-517. <https://doi.org/10.1108/13620430410550754>

Bakacs Gyula (2010): A szervezeti magatartás alapjai. Budapest: Aula Kiadó

Banász Zsuzsanna – Csepregi Anikó (2017): A nemzeti kultúra hatása a mikrofinanszírozás sikerességére. *Vezetéstudomány/Budapest Management Review*, 48 (3). p. 56-68. DOI 10.14267/VEZTUD.2017.03.05

Berthon, P. R. – Ewing, M. – Hah. L. L. (2005): Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, 24(2), p. 151-172. <https://doi.org/10.1080/02650487.2005.11072912>

Berthon, P. R. – Pitt, L. F. – Plangger, K. – Shapiro, D. (2012): Marketing meets Web 2.0, social media, and creative consumers: Implications for international marketing strategy. *Buziness Horizons*, 55(3), p. 261-271. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2012.01.007>

Bloemer, J. (2010): The psychological antecedents of employee referrals. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(10), p. 1769-1791. <https://doi.org/10.1080/09585192.2010.500494>

Cable, D. M. – Turban, D. B. (2001): Establishing the dimensions, sources and value of job seekers' employer knowledge during recruitment. *Research in personnel and human resources management*. Emerald Group Publishing Limited, p. 115-163.

Chen, Z. X. – Francesco, A. M. (2000): Employee demography, organizational commitment, and turnover intentions in China: do cultural differences matter? *Human Relations*, 3(6), p. 869-887. <https://doi.org/10.1177/0018726700536005>

Cheung, M.-S. – Anitsal, M. M. – Anitsal, I. (2007): Revisiting word-of-mouth communications: a cross-national exploration. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 15(3), p. 235-249. <https://doi.org/10.2753/MTP1069-6679150304>

Chu, S.-C. – Kim, Y. (2011): Determinants of consumer engagement in electronic word-of-mouth (eWOM) in social networking sites. *International Journal of Advertising*, 30(1), p. 47-75. <https://doi.org/10.2501/IJA-30-1-047-075>

cia.gov (2017): „The World Factbook”, www.cia.gov, Letöltve: 2017.10.11, <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/>

Clark, A. – Oswald, A. – Warr, P. (1996): Is job satisfaction U-shaped in age? *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 69(1), p. 57-81. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1996.tb00600.x>

Collins, C. J. – Stevens, C. K. (2002): The relationship between early recruitment-related activities and the

application decisions of new labor-market entrants: a brand equity approach to recruitment. *Journal of Applied Psychology*, 87(6), p. 11-21.

Csordás Tamás – Gáti Mirkó – Markos-Kujbus Éva (2013): A közösségi média, mint stratégiai marketingkommunikációs eszköz. Magyar Marketing Szövetség Marketing Oktatók Klubja 19. Országos Konferencia

Davies, G. (2008): Employer branding and its influence on managers. *European Journal of Marketing*, 42(5/6), p. 667-681. <https://doi.org/10.1108/03090560810862570>

Dondavan, D. T. – Brown, T. J. – Mowen, J. C. (2004): Internal benefits of service-worker customer orientation: job satisfaction, commitment, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Marketing*, 68, p. 128-146. <https://doi.org/10.1509/jmkg.68.1.128.24034>

Edelman, D. C. (2010): Branding in the Digital Age. You're Spending Your Money in All the Wrong Places. *Harvard Business Review*, 88(12), p. 62-69.

Egan, T. M. – Bartlett, K. R. – Baiyin Y. (2004): The effects of organizational learning culture and job satisfaction on motivation to transfer learning and turnover intention. *Human Resource Development Quarterly*, 15(3), p. 279-301. <https://doi.org/10.1002/hrdq.1104>

El Kahal, S. (2001): *Business in Asia Pacific*. Oxford: Oxford University Press

Foster, C. – Punjaisri, K. – Cheng, R. (2010): Exploring the relationship between corporate, internal and employer branding. *Journal of Product & Brand Management*, 19(6), p. 401-409. <https://doi.org/10.1108/10610421011085712>

glassdoor.com (2017): „About Us”. www.glassdoor.com. Letöltve: 2017.06.26. www.glassdoor.co.uk/about/index_input.htm

Hackman, J. R. – Oldham, G. R. (1976): Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), p. 250-279. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90016-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7)

Hagedorn, L. J. (2000): Conceptualizing Faculty Job Satisfaction: Components, theories and outcomes. *New Directions for Institutional Research*, 105, p. 5-20. <https://doi.org/10.1002/ir.10501>

Haghighikhah, M. – Khadang, M. – Arabi, M. (2016): Internal Marketing: Employee Satisfaction and Word of Mouth in Guilan's Saderat Bank. *International Journal of Marketing Studies*, 8(2), p. 147-158. <https://doi.org/10.5539/ijms.v8n2p147>

Hanson, D. – Dowling, P. – Hitt, M. – Ireland, R. – Hoskisson, R. (2002): *Strategic Management: Competitiveness and Globalization*. Southbank

Hofstede, G. (1991): *Cultures and organizations. Intercultural cooperation and its importance for survival. Software of the mind*. London: Mc Iraw-Hill

hofstede-insights.com (n.d.): „Country Comparison.” www.hofstede-insights.com. Letöltve: 2017.10.23, <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/germany,india,the-usa/>

- Homburg, C. (2017) Marketingmanagement. Strategie – Instrumente – Umsetzung – Unternehmensführung. Mannheim: Springer Gabler
- Horváth Dóra – Mitev Ariel (2008): A posztmodern marketing rózsaszirmjai. Budapest Management Review, 39(9), p. 4-18.
- Hunter, G. L. – Garnefeld, I. (2008): When does consumer empowerment lead to satisfied customers? Some mediating and moderating effects of the empowerment-satisfaction link. Journal of Research for Consumers, 15(1)
- Joo, B.-K. – Park, S. (2010): Career satisfaction, organizational commitment, and turnover intention. The effects of goal orientation, organizational learning culture and developmental feedback. Leadership & Organization Development Journal, 31(6), p. 482-500. <https://doi.org/10.1108/01437731011069999>
- Khan, M. K. – Naseem, I. (2015): Investigating the power of employer branding attributes. American Journal of Business and Management, 4(1), p. 49-60.
- Kucuk, U. S. – Krishnamurthy, S. (2007) An analysis of consumer power on the Internet. Technovation, 27 p. 47-56.. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2006.05.002>
- Kucuk, U. S. (2009): Consumer empowerment model: from unspeakable to undeniable. Direct Marketing: An International Journal, 3(4), p. 327-342. <https://doi.org/10.1108/17505930911000892>
- Lievens, F. – Van Hove, G. – Schreurs, B. (2005): Examining the relationship between employer knowledge dimensions and organizational attractiveness: An application in military context. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 78(4), p. 553-572. <https://doi.org/10.1348/09631790X26688>
- Lievens, F. – Van Hove, G. – Anseel, F. (2007): Organizational identity and employer image: Towards a unifying framework. British Journal of Management, 18(1), <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2007.00525.x>
- Lok, P. – Crawford, J. (1999): The relationship between commitment and organizational culture, subculture, leadership style and job satisfaction in organizational change and development. Leadership & Organization Development Journal, 20(7), p. 365-373. <https://doi.org/10.1108/01437739910302524>
- Lok, P. – Crawford, J. (2004): The effect of organisational culture and leadership style on job satisfaction and organisational commitment. A cross-national comparison. Journal of Management Development, 23(4), p. 321-338. <https://doi.org/10.1108/02621710410529785>
- Luor, T. T. – Lu, H.-P. (2012): Who tends to spread negative word of mouth when a social network game failure happens? Opinion leader or opinion seeker. Journal of Internet Business, 10(26)
- Maxwell, R. – Knox, S. (2009): Motivating employees to „live the brand”: a comparative case study of employer brand attractiveness within the firm. Journal of Marketing Management, 25(9/10), p. 893-907. <https://doi.org/10.1362/026725709X479282>
- Meretei Barbara (2017): Generációs különbségek a munkahelyen: szakirodalmi áttekintés. Vezetéstudomány/Budapest Management Review, 48 (10), p. 10-18. DOI <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2017.10.02>
- Moroko, L. – Uncles, M. D. (2008): Characteristics of successful employer brands. Journal of Brand Management, 16(3), p. 160-175. <https://doi.org/10.1057/bm.2008.4>
- Ng, E. S.W. – Burke, R. J. (2006): The next generation at work-business students' views, values and job search strategy: Implications for universities and employers. Education+ Training, 48(7), p. 478-492. <https://doi.org/10.1108/00400910610705872>
- Pires, G. D. – Stanton, J. – Rita, P. (2006): The internet, consumer empowerment and marketing strategies. European Journal of Marketing, 40(9/10), p. 936-949. <https://doi.org/10.1108/03090560610680943>
- Robbins, S. P. (1993): Organizational Behavior: Concepts, Controversies, and Applications, 6/E. Capital Cities/ABC Video Enterprises, Incorporated
- Saari, L. M. – Judge, T. A. (2004): Employee attitudes and job satisfaction. Human Resource Management, 43(4), p. 395-407. <https://doi.org/10.1002/hrm.20032>
- Saks, A. M. – Ashforth, B. E. (2002): Is job search related to employment quality? It all depends on the fit. Journal of Applied Psychology, 87(4), p. 646-654.
- Schmidt, J. B. – Spreng, R. A. (1996): A Proposed Model of External Consumer Information Search. Journal of the Academy of Marketing Science, 24(3), p. 246-256. <https://doi.org/10.1177/0092070396243005>
- Schmidtko, C. (2002): Signaling im Personalmarketing: Eine theoretische und empirische Analyse des betrieblichen Rekrutierungserfolges. Hampp
- Seashore, S. E. – Taber, T. D. (1975): Job satisfaction indicators and their correlates. American Behavioral Scientist, 18(3), p. 333-368.
- Schein, E. H. (1985): How culture forms, develops, and changes. Gaining control of the corporate culture, p. 17-43.
- Shinnar, R. S. – Young, C. A. – Meana, M. (2004): The motivations for and outcomes of employee referrals. Journal of Business Psychology, 19(2), p. 271-283. <https://doi.org/10.1007/s10869-004-0552-8>
- Siano, A. – Vollero, A. – Palazzo, M. (2011): Exploring the role of online consumer empowerment in reputation building: Research questions and hypotheses. Journal of Brand Management, 19(1), p. 57-71. <https://doi.org/10.1057/bm.2011.23>
- Sipos Norbert (2016): A munkaelégedettség Herzberg-modelljének továbbfejlesztése a Frissdiplomások 2011-2014 adatbázisok alapján. Vezetéstudomány/Budapest Management Review, 47 (12), p. 97-108. DOI 10.14267/VEZTUD.2016.12.09
- Sullivan, J. (2004): Eight elements of a successful employer brand. ER Daily, 23(5), p. 501-517.

- Sullivan, S. E. – Forret, M. L. – Carraher, S. M. – Mainiero, L. A.* (2009): Using the kaleidoscope career model to examine generational differences in work attitudes. *Career Development International*, 14(3), p. 284-302. <https://doi.org/10.1108/13620430910966442>
- Tamoniene, D.* (2015): Employer branding: current and future employees' perceptions of employer's attractiveness attributes. Diss. Dublin, National College of Ireland
- Tepeci, M. – Bartlett, A. L. B.* (2002): The hospitality industry culture profile: a measure of individual values, organizational culture, and person-organization fit as predictors of job satisfaction and behavioral intentions. *Hospitality Management*, 21, p. 151-170. [https://doi.org/10.1016/S0278-4319\(01\)00035-4](https://doi.org/10.1016/S0278-4319(01)00035-4)
- Trice, H. M. – Beyer, J. M.* (1993): The cultures of work organizations. Upper-Saddle River: Prentice-Hall, Inc.
- Uen, J. F. – Ahlstrom, D. – Chen, S. – Liu, J.* (2015): Employer brand management, organizational prestige and employees' word-of-mouth referrals in Taiwan. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 53(1), p. 104-123. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12024>
- Uthayasuriyan, K. – Vijayalakshmi, V.* (2015): Employer branding: a conceptual framework. *International Journal of Entrepreneurship & Business Environment Perspectives*, 4(2), p. 1642-1648.
- Vaszkun, Balázs – Koczkás, Sára* (2018): The influence of ideologies on Chinese management characteristics and its relevance in cross-cultural management between China and the European Union. A conceptual paper. *Vezetéstudomány/Budapest Management Review*, 49 (5). pp. 28-37. DOI <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2018.05.03>
- Vandenbergh, C.* (1999): Organizational culture, person-culture fit, and turnover: a replication in the health care industry. *Journal of Organizational Behavior*, 20(2), p. 175-184.
- Vroom, V. H.* (1966): Organizational choice: A study of pre-and postdecision processes. *Organizational Behavior and Human Performance*, 1(2), p. 212-225. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(66\)90013-4](https://doi.org/10.1016/0030-5073(66)90013-4)
- Waskel, S. A. – Owens, R.* (1991): Frequency distribution of trigger events identified by people ages 30 through 60. *College Student Journal*, 25(2), p. 235-239.
- Wanberg, C. R. – Kanfer, R. – Rotundo, M.* (1999): Unemployed Individuals: Motives, job-search competencies, and job-search constraints as predictors of job seeking and reemployment. *Journal of Applied Psychology*, 84(6), p. 897-910. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.84.6.897>
- Wathieu, L. – Brenner, L. – Carmon, Z. – Chattopadhyay, A. – Wertenbroch, K. – Drolet, A. – Gourville, J. – Muthukrisnan, A. V. – Novemsky, N. – Ratner, R. K. – Wu, G.* (2002): Consumer Control and Empowerment: A Primer. *Marketing Letters*, 13(3), p. 297-305. <https://doi.org/10.1023/A:1020311914022>
- Whitley, R.* (1997): *European Business Systems*. London: Sage
- Wright, T. A. – Bonett, D. G.* (1992): The effect of turnover on work satisfaction and mental health: Support for a situational perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 13(6), p. 603-615. <https://doi.org/10.1002/job.4030130606>