

A BUDAPESTI CORVINUS EGYETEM
havi szakfolyóirata

SZERKESZTŐSÉG ÉS KIADÓHIVATAL:
1093 Budapest, Fővám tér 8.
t: +36 1 482-5121, 482-5187
www.vezetestudomany.hu

FELELŐS KIADÓ:
A Budapesti Corvinus Egyetem rektora

SZERKESZTŐBIZOTTSÁG:
Aranyossy Márta
Csillag Sára
Demeter Krisztina
Havran Dániel
Keszey Tamara
Kő Andrea
Rácz Béla-Gergely
Zilahy Gyula

TUDOMÁNYOS TANÁCSADÓ TESTÜLET:
Bakacsi Gyula
Bánfi Tamás
Becsky Róbert
Bélyácz Iván
Boer, Harry
Bordáné Rabóczki Mária
Chikán Attila
Cser László
Dobák Miklós
Dobos Imre
Gaál Zoltán
Gálik Mihály
Grubbström, Robert
Hofmeister Tóth Ágnes
Horváth Péter
Kelemen, Mihaela
Kismihók Gábor
Kövesi János
Lugosi Péter
Mandják Tibor
Manfreda, Anton
Mészáros Tamás
Nagy Gábor
Piskóti István
Sajtos László
Štemberger, Mojca Indihar
Szász Levente
Szerb László
Szintay István
Vecsenyi János
Veress József
Wetzker, Konrad

FŐSZERKESZTŐ:
Primecz Henriett
vezetestudomany@uni-corvinus.hu

OLVASÓSZERKESZTŐ:
Nusser Tamás

SZERKESZTŐSÉGI TITKÁR:
Baksa Máté
titkarsag.veztud@uni-corvinus.hu

ISSN: 0133-0179

NYOMDAI KIVITELEZÉS:
CC Printing Kft. • ccprinting.hu

ELŐFIZETÉS:

Előfizetésben terjeszti a Magyar Posta Rt.
Hírlap Üzletág. Előfizethető közvetlen a
kézbesítőknél, az ország bármely postáján,
Budapesten a Hírlap Ügyfélszolgálati
irodáknban és a Központi Hírlap Centrumnál
(Budapest VIII., Orczy tér 1.
t: 06 1 477-6300; p.cím: Bp., 1900).
i: 06 80 444-444
e: hirlapelofizetes@posta.hu

Előfizetési díj egy évre 9600 Ft
Példányonkénti ár: 1000 Ft

Megjelenik havonta.
Egyes példányok megvásárolhatók
a Szerkesztőségben, Fővám tér 8.
Kéziratot nem örzünk meg és
nem küldünk vissza!

VEZETÉSTUDOMÁNY

LII. ÉVF., OKTÓBER

2021. 10. szám

TARTALOM

HEGEDŰS DÓRA – MITEV ARIEL ZOLTÁN

TÉNYLEG BOLDOG A KARÁCSONYI? – A KARÁCSONYI STRESSZ (STRESSMAS)
ÁTÉLÉSE A FIATAL FELNŐTTEK SZEMSZÖGÉBŐL 2.

PELSŐCI BALÁZS LAJOS – NAGY ÁKOS – GÁTI MIRKÓ

AZ ÉRTÉKESÍTÉS DIGITÁLIS ÁTALAKULÁSA – AZ EGYÉNI ÉS SZERVEZETI
TECHNOLÓGIAELFOGADÁST MEGHATÁROZÓ TÉNYEZŐK EMPIRIKUS ELEMZÉSE 14.

H. SZŰCS HELGA – SZUKITS ÁGNES

ÜZLETI INTELLIGENCIA RENDSZEREK FELHASZNÁLÓI ELFOGADÁSA
EGY HAZAI KÖZÉPVÁLLALAT PÉLDÁJÁN 28.

GARAI-FODOR MÓNIKA – CSISZÁRIK-KOCSIR ÁGNES – VARGA JÁNOS

AZ ÖNKÉNTESSEG MOTIVÁCIÓS EREJE ÉRTÉKRENDALAPÚ MEGKÖZELÍTÉS
A Z GENERÁCIÓS FIATALOK KÖRÉBEN 42.

SÓLYOM ANDREA – FENYVESI ÉVA

A TACIT TUDÁS ÁTADÁSÁT TÁMOGATÓ ESZKÖZÖK 57.



A Budapesti Corvinus Egyetem szakfolyóirata
Published by the Corvinus University of Budapest

www.vezetestudomany.hu

TÉNYLEG BOLDOG A KARÁCSONY? – A KARÁCSONYI STRESSZ (STRESSMAS) ÁTÉLÉSE A FIATAL FELNŐTTEK SZEMSZÖGÉBŐL

JUST HOW MERRY IS CHRISTMAS? – YOUNG ADULT PERSPECTIVES ON STRESSMASS

A materializmus és globalizáció térnyerése nemcsak a gazdasági folyamatokat változtatta meg, hanem a fogyasztói szokásokat, s így az ünnepeket is. A karácsonyra is másképp tekint az ember, amióta az ünnep szekularizációja elkezdődött, és amióta a fogyasztói társadalom hatására a fogyasztás nagy léptékű növekedésnek indult. Karácsony környékén egyre elterjedtebb a karácsonyi stressz, mely az ünnep iránti vágyakozást és az ünnep élvezetét befolyásolja. A cikk célja annak feltárása, hogy a karácsonyi stressz mely tényezői hatnak a fiatal felnőttek ünnepi készülődésére, hogyan befolyásolja az ünnep élvezetét. Mindezen kérdésekre ZMET-típusú mélyinterjúk segítségével keresi a választ a szerző, mely a résztvevők mélyebb gondolatait segíti feltárni. A cikkben választ ad arra a szerző, hogyan lehet csökkenteni a stresszt az év legnagyobb ünnepé környékén, hogyan legyen meghitt és boldog a karácsony.

Kulcsszavak: karácsonyi stressz, materializmus, ZMET

The spread of materialism and globalization has changed not only the economic processes, but also the consumer habits and, therefore, the holidays. Indeed, since the secularization of the holiday and the concomitant increase in consumption, the view of Christmas has changed radically. In the festive period, Christmas stress (Stressmass) has become more common and this has affected the longing for Christmas and even the enjoyment of the holiday itself. The aim of this article is to explore which factors of Christmas stress affect young adults' holiday preparation, and how the stress affects their enjoyment of the holiday. In order to help the participants to explore their deeper thoughts about the holiday, the ZMET interview technique was used. The article highlights how stress can be reduced around the biggest holiday of the year, and how the people can make Christmas intimate and happy.

Keywords: stressmas, materialism, ZMET

Finanszírozás/Funding:

A szerzők a tanulmány elkészítésével összefüggésben nem részesültek pályázati vagy intézményi támogatásban. The authors did not receive any grant or institutional support in relation with the preparation of the study.

Szerzők/Authors:

Hegedüs Dóra^a (hegedusdori97@gmail.com) egyetemi hallgató; Dr. habil. Mitev Ariel Zoltán^a (ariel.mitev@uni-corvinus.hu) egyetemi docens

^a Budapesti Corvinus Egyetem (Corvinus University of Budapest), Magyarország (Hungary)

A cikk beérkezett: 2021. 03. 17-én, javítva: 2021. 04. 28-án és 2021. 05. 10-én, elfogadva: 2021. 05. 10-én.

This article was received: 17. 03. 2021, revised: 28. 04. 2021 and 10. 05. 2021, accepted: 10. 05. 2021.

Az idegesség szikrái nemcsak a karácsonyi gyertyagyújtás környékén lobbannak fel, hanem az egész karácsonyi időszak csillagszóróként szórja a stresszes helyzeteket. A stresszes karácsonynak (stressmas) jelentős kulturális lenyomata van. A Hull a pelyhes (1996) című amerikai vígjátékban az elfoglalt üzletember, Howard Langstom (Arnold Schwarzenegger) nemcsak a munkahelyén próbálja a maximumot nyújtani, hanem mindemellett kisfiának is próbálja beszerezni a hön vágyott játékot, mely a karácsony miatt már hetek óta nem kapható az üzletekben. Napokon keresztül rohanás, különböző kihívást jelentő szituációk, a folyamatos veszekedések, valamint az öltre menő harcok remekül ábrázolják a

materializmus által fűtött karácsonyi örületet. A Rossz anyák karácsonya (2017) című filmben is számos olyan helyzetet fogalmaznak meg a főszereplők, amelyek nem könnyítik meg a karácsonyi ünnepet. Többek között ilyen a tökéletes ajándékok megszerzése, amelyet utána az anyukák nem éreznek viszonozottnak, az ünnepi ételek elkészítése, valamint a tökéletes ünnep feltételeinek megteremtése (karácsonyfa-vásárlás, ház kidíszítése és ajándékok csomagolása). Bár viccesnek és szórakoztatónak találjuk ezeket a vígjátékokat, azonban a filmek valóságos problémákat mutatnak be az ünneppel kapcsolatban. Felmerülhet tehát a kérdés, hogy valóban mindenki számára békés és boldog a karácsony ünnepe?

Jogosan tehetjük fel ezt a kérdést, hiszen a fogyasztás térnyerése nemcsak a gazdasági mechanizmusokat befolyásolja, hanem a hagyományokat és az ünnepeket is. A karácsony az év legüzletiesebb ünnepévé vált, így ez a marketingkampányokkal leginkább telített időszak is egyben, amelyek túlfogyasztásra ösztönöznek (Hancock & Rehn, 2011). Az idealizált karácsonyi ünnepet lerombolta a materializmus, vagyis a karácsony szellemisége helyett a tárgyi javak kerültek a középpontba. Az ajándékvásárlás körüli örület (Lemmegard & Muhr, 2011) és a tökéletességre való törekvés az emberek nagy részében háttérbe szorította a karácsony iránti szeretetet, a vágyódást, a várakozást, mely régen meglehetősen fontos szerepet töltött be a mindennapi életben.

Egyre több cikk (például Burnett, 2017; Dwyer, 2018) számol be az úgynevezett karácsonyi stresszről, mely az ünnepi készülődés minőségét rontja. A fogyasztó a karácsony közeledtével frusztrálttá válik a magával szemben állított elvárások, az állandó rohanás, illetve a jelentős mértékű költségek miatt (Paul, 2017). A stressz azonban nemcsak a karácsonyi készülődést befolyásolhatja, hanem az ünnep élvezetét és az ünnephez való hozzáállást is. Vajon hogyan hat a karácsonyi stressz a fiatal felnőttek életére, akik karrierjük elején állnak?

Az elméleti áttekintő kitér a rítus fogalmára és szerepére karácsony közeledtével, az ajándékozás funkcióira, a karácsonyi marketingre és hatásaira, valamint a karácsonyi stressz okaira és következményeire. A kutatás arra keresi a választ, hogy a karácsonyi stressz mely befolyásoló tényezői vannak jelen a fiatal felnőttek körében (18-30 éves korosztály), valamint arra, hogy hogyan hat a marketing az ünnepi készülődésükre, a karácsony felfogásukra és az ünnep élvezetére. A cikk kitér a karácsonyi stresszre adható megoldásokra is.

Rítusok és az ajándékozás szerepe karácsonykor

A karácsony az év talán legjobban várt ünnepe, mely gazdag szimbólumkészlettel, szokásokkal és rítusokkal rendelkezik. A rítus fogalmát kezdetben a valláshoz kapcsolták, azonban az antropológia térnyerésével a rítus jelentését kiterjesztették a mindennapokra is.

A rítus rögzített, formális és ismétlődő cselekvések összessége, amelyben a szimbólumok kiemelt szerepet kapnak (Myerhoff, 1977 idézi: Neulinger, 2013). A családi rítus jelentősége abban rejlik, hogy e cselekvések "lehetőséget adnak a családtagoknak arra, hogy kinyilvánítsák és közösen megélik értékeiket, megerősítsék a család egységét és kifejezzék a család sajátos arculatát biztosító kollektív érzéseket és gondolatokat". E rítusokat a folytonosság, az előírászerűség és az elkötelezettség jellemzi (Mitev & Neulinger, 2016, p. 29). Mitev és Neulinger (2016) megkülönböztet sikeres rítusteremtést (kapcsolatorientáció, eseményorientáció, integrált családfejlődés), illetve sikertelen rítusteremtést is (széthulló kapcsolatok, eseménytelenség, entrópia a család működésében). A családi rítusok a legfontosabb szerepet a különböző események és ünnepek környékén töltik be, ide sorolható a születésnap, a bal-

lagás, az esküvő és a karácsony is. Ezek a hagyományok befolyásolják az egyén elköteleződését a család iránt.

A karácsony egy erősen ritualizált családi alkalom, mely kiemelt fontosságú családi eseményként van jelen a családtagok tudatában (Eblinger & Bernáth, 2013). Az ünnep szerepet játszik a családi identitás kialakításában, valamint a családi azonosulás megélésében is. A karácsony egyedülálló pótolhatatlansága abban rejlik, hogy minden egyes rítushoz és szokáshoz felfokozott várakozás és aktivitás fűződik. Családi rítus lehet bármi, melyet a család tagjai közösen, bizonyos idő elteltével határoznak meg. Karácsonykor ilyen lehet az ajándékozás formája és mértéke, az ünnep strukturális felépítése, a családlátogatások jellege, a közös programok, illetve az is, hogy milyen ételek jelennek meg az ünnepi asztalon.

A karácsony egyik legelterjedtebb és kulcsfontosságú szokása az ajándékozás, melyre az egyének időt és energiát áldoznak. Az 1. táblázat az ajándékozás motivációit, háttérét és fogalmát mutatja be több kutató szemszögéből (Belk, 1977; Ruffle, 1977; Beatty et al., 1991; Wolfinbarger, 1990; Wolfinbarger & Yale, 1993).

1. táblázat

Az ajándékozás motivációi, értelmezései

Szerző(k) neve	Fogalommagyarázat
Belk (1977)	Az ajándékozás a legfontosabb szerepet különleges családi eseményeknél tölti be. Az ajándékok kiválasztásakor és az ajándékozás eseményekor az ajándékozó és a címzett között számukra fontos szimbolikus jelentéssel bíró üzenetek továbbítódnak. Az ajándékozáshoz kapcsolható négy dimenzió: (1) az ajándékozó, (2) az ajándék, (3) a címzett, (4) a körülmények. Ezek azok, melyek kiemelkedően befolyásolják az ajándékozást, illetve egy képet festenek az ajándékozó és a címzett közötti kapcsolatáról is. Ezek a dimenziók hatást gyakorolnak az ajándékozás funkcióira is, mely ezáltal lehet (1) egyfajta kommunikációs eszköz, (2) társadalmi csere eszköze, (3) gazdasági csere eszköze, illetve (4) szociális kapcsolatok kifejező eszköze is.
Ruffle (1977)	Az ajándékozásnak öt különböző oka lehet: (1) szeretet, (2) kötelesség, (3) önérték, (4) szánalom, (5) félelem. Az ajándék kifejezi azt is, hogy az ajándékozó milyen mértékben van tisztában a címzett preferenciáival, igényeivel. Az ajándék gazdasági értéke képet ad a kapcsolat relatív értékéről is.
Wolfinbarger (1990)	Az ajándékozás jelentése sokrétű és szimbolikus. Kifejezheti az egyediséget, összetartozást és az együttlétet. Az ajándék szimbolizálhatja az ajándékozót magát, az ajándékozó percepcióját az ajándékot kapó személyről, az egységet (mely a két fél között van), illetve olyan eseményeket, tárgyakat, amely mindkét fél számára nagy jelentéssel bírnak.
Beatty et al. (1991); Wolfinbarger (1990)	Az ajándékozás 4 motivációja: (1) önzetlenség, (2) kötelesség, norma, (3) önérték, (4) praktikusság.

Forrás: saját szerkesztés

Ajándékozási motiváció lehet az önzetlenség (Beatty et al., 1991; Wolfinbarger, 1990), amit tekinthetünk altruista nézetnek is, hiszen az egyén célja a fogadó örömeinek maximalizálása (Sherry, 1988 idézi: Beatty et al., 1991). Párok esetében ez a nézet érvényesül leginkább, melyben szeretetüket kimutathatják (Wolfinbarger, 1990). A második ajándékozási motiváció lehet a kötelesség, norma (Beatty et al., 1991). Az 1990-es évek elején egy kutatásban arra kérték a válaszadókat, hogy képzeljék el a karácsonyt ajándékozás nélkül (Wolfinbarger, 1990). Érdekes eredmény, hogy a résztvevők jelentős része hibásnak érezné magát, mivel úgy gondolják, hogy ekkor családtagjaik és barátaik elfeledve éreznék magukat. Ez annak köszönhető, hogy az ajándékozás a kapcsolatok intenzitásának és értékének kifejezésében is szerepet játszik. Egy másik kutatás szintén ezt az elvárás-érzetet erősítette meg, melyben a válaszadók azt fejezték ki, hogy karácsonykor gyakori, hogy azért adnak ajándékot, mert azt kötelezőnek érzik (Wolfinbarger & Yale, 1993). A harmadik motiváció az önérdék. Ezt Sherry (1988 idézi: Beatty, Kahle & Homer, 1991) cikkében agonista indítéknak nevezi, melyben az ajándékozó célja saját elégedettségének maximalizálása az ajándékkal kapcsolatban. Az önérdék motivációjához kapcsolódik az a szándék, hogy reciprocitást remél az egyén, azaz a kapott ajándék értékében őt is megajándékozzák, illetve az egyén ezáltal társának megmutathassa saját jólétét és gazdagságát (Wolfinbarger, 1990).

A negyedik motiváció a praktikusság, melyben az egyén célja, hogy társának valami hasznos és értékes tárgyat/élményt ajándékozzon (Wolfinbarger & Yale, 1993).

A tömeg, a sorban állás, valamint az állandó készlet-hiányok mellett a karácsony azért tekinthető stresszesnek, mivel ajándékot kell vásárolni a rokonoknak és az ismerősöknek, akiknek mindenük megvan már, amire szükségük van. Emiatt az ajándékvásárlás gyakorlatilag lehetetlen küldetés, ráadásul egy olyan hálátlan, sorozatos megpróbáltatást is jelent, ahol ennek elismerése gyakran elmarad (Hancock & Rehm, 2011). Aki ugyanis kapja az ajándékot, ritkán méltányolja a tökéletes ajándék megszerzésért folytatott heroikus küzdelmet. Az ajándék kiválasztása szorongást is okozhat az egyénben (Lemmegard & Muhr, 2011). Bár kétségtelenül vannak olyanok, akik kedvelik a karácsonyi időszak marketingmilióját (pl. vásárlás gyermekeknek), a legtöbb fogyasztó számára a karácsonyi vásárlás legjobb esetben is kellemetlen, rosszabb esetben pedig tiszta kinszenvedés (Brown & Ried, 1997). Ironikus módon a fogyasztói társadalom Jézus Krisztus földi születésének ünnepéhez vezető utat átalakította valódi szenvedéstörténeté.

Karácsonyi stressz

A karácsonyi stressz a stressz egy specifikus változata. „A stressz a szervezet nem specifikus reakciója minden olyan ingerre, amely kibillentí az eredeti egyensúlyi állapotából, alkalmazkodásra kényszeríti” (Selye, 1976, p. 25). Azokat a környezeti tényezőket, melyek a stressz kialakulásához vezetnek, stresszornak nevezzük (Atkinson et al., 1999). Stresszor lehet bármi, amit az egyén annak értékkel, vala-

mint ennek megfelelően reagál rá (Bagdy, 2007). A stresszor-aktivitás szempontjából lényegtelen, hogy az átélt esemény, dolog kellemes vagy kellemetlen, a stressz mértéke az újra alkalmazkodás mértékétől függ (Selye, 1976).

Az átélt stressz mértéke négy tényezőtől függ: a befolyásolhatóságtól, vagyis az egyén mennyire képes az eseményeket irányítani; a bejósolhatóság, azaz milyen mértékben látható előre az esemény bekövetkezése; az életkörülmények változása, illetve az ezekhez való alkalmazkodás mértéke; valamint a belső konfliktusok, melyek az egyénben zajlanak le (Atkinson, 2005). Karácsony esetében befolyásolhatóság és bejósolhatóság tényezőjéhez tartozik az, hogy a fogyasztó mikor végzi el az ünnep előtti teendőit vagy a bevásárlást, hiszen ezáltal a bolti tömegek, az utolsó pillanatban elvégzett teendők kiküszöbölhetők, ezáltal a stresszorok mértéke csökkenthető. Belső konfliktus lehet például a magunkkal szemben állított elvárások és a megfelelési kényszer.

A stresszt felfoghatjuk úgy is, mint a szervezet reakciója olyan körülményekre, amelyeket tudatosan vagy tudattalanul károsnak tart (Pearlin et al., 1981). Így a stressz két körülményből adódik össze: a diszkrét események bekövetkezésének lehetőségéből, valamint a folyamatos probléma jelenlétéből.

2. táblázat

A karácsonyi stresszorok csoportosítása

	LEHETSÉGES STRESSZFAKTOROK
EUSTRESSZ	<ul style="list-style-type: none"> • családdal eltöltött minőségi idő • meglepetés ajándék • örömteli pillanatok, találkozások (Klein & Klein, 2012) • meghitt, békés hangulat átélése • ünnep élvezete
Distressz	<ul style="list-style-type: none"> • munkahelyi vagy egyetemi évvégi hajrá (Paul, 2017) • magas teljesítményelvárások • intenzív karácsonyi marketingkampányok (McKechnie & Tynan, 2006) • társadalmi elvárások (kötelező ajándékozás, a fogyasztói társadalom miatti költségek) (Paul, 2017; Burnett, 2017) • karácsony személyes jelentése szemben áll a külvilágban tapasztaltakkal • megfelelési kényszer (Paul, 2017) • halogatás, majd időnyomás • ünnep üzletiessége, szekularizáció (McKechnie & Tynan, 2006) • családi konfliktusok, sikertelen rítusteremtés (Mitev & Neulinger, 2016)

Forrás: saját szerkesztés

A stressz azonban nem minden esetben káros esemény következménye, ezért a jelenséget két csoportra oszthatjuk: eustresszre, vagyis jó stresszre, valamint distresszre, amely az egészségre káros (Selye, 1976). Az eustressz mindennapjaink része, jótékony hatást vált ki az egészséges testi működésben. Ennek átélésekor az egyén képes magas szinten teljesíteni, valamint pozitív érzésekkel teli

állapotban van (Molnár, 2015). A distressz ezzel ellentétben káros hatást vált ki, ez esetben nincs lehetőség a meglévő képességek felhasználására (Kahn & Byosiere, 1992). Karácsony esetében eustresszről beszélhetünk, amikor rég látott családtagokkal találkozunk vagy meglepetésajándékként egy hön vágyott álmunk teljesül. Distresszként azonosítható az ünnep alatt az időnyomás, a boltban jelenlévő tömeg és akár a masszív marketingkampány is.

A karácsony környékén megjelenő stresszorok csoportosításról készült szakirodalmi összefoglalót a 2. táblázat mutatja be.

Eustressz, azaz jó stressz lehet a családdal eltöltött idő, a meghitt, nyugodt karácsony átélése és az ünnep élvezete, az örömteli pillanatok, vagy akár egy meglepetés ajándék is. A distressz értelmezhető megterhelésként is, amely a külső hatás következtében lezajló változást jelenti, mely befolyásolja az alkalmazkodási mechanizmusokat (Izsó, 1995). Ide sorolható a munkahelyi vagy egyetemi évvégi hajrá, a magas teljesítményelvárások, az intenzív korai karácsonyi marketingkampányok, a társadalmi elvárások (kötelező ajándékozás, a fogyasztói társadalom miatti költségek, a tökéletességre való törekvés), illetve a tény, hogy az ünnep sok esetben az üzletről, a materializmusról szól (Burnett, 2017; Paul, 2017; McKechnie & Tynan, 2006). A társadalmi elvárások az idők során alakultak ki, a fogyasztói társadalom miatt az egyének egyre többször találkoznak azzal az üzenettel, hogy a karácsony az ajándékozásról szól. Az egyénekben egyre nagyobb lesz a korlátlan szükséglet, köszönhető főként a marketingnek, amely a változó fogyasztói igények hatására folyamatosan módosuló javak nagyobb számának termelését és eladását ösztönzi (Slater, 1997 idézi: Simányi, 2005). Karácsonykor is ez a korlátlan szükséglet jelenik meg, mindenki többet akar adni, mindenki többet költ, azért, hogy státuszát, anyagi jólétét megmutassa, illetve, hogy a társas kapcsolatok fontosságát kimutassa. Ezek mellett ebbe a csoportba tartozhatnak a családi konfliktusok, illetve a sikertelen rítusteremtések (Mitev & Neulinger, 2016), melyek a családdal eltöltött időt teszik kellemetlenebbé és feszültebbé. Sikertelen rítusokhoz sorolhatók többek között a széthulló kapcsolatok, mint a válás és konfliktus, valamint a családi entropia (például hibás, zavaros forgatókönyv).

A stressmass (karácsonyi stressz) gyakran a rossz szervezésnek is köszönhető, ezért distressz kategóriába tartozik még a halogatás is. A halogatók általában külső tényezőket sorolnak fel kifogásként, ide sorolva a munkahelyi/egyetemi határidőket, az időjárást vagy a leárazásokat. Az azonban egyértelműen látszik, hogy az utolsó pillanatos vásárlóknak az időmenedzsmentjük sokkal rosszabb azokénál, akik előre megtervezik karácsonyi készülésüket. A halogatók gyakran azt állítják, hogy sok személyes kontrolljuk van afelett, hogy mikor intézik el a karácsonyi bevásárlást, mégis az utolsó pillanatra hagyják ezeket, és ezáltal egy plusz stresszort vezetnek be életükbe (Ferrari, 1993; Buehler & Griffin, 2003). A halogatás miatt a karácsony előtti utolsó hetekben és napokban az időnyomás is stresszfaktorként azonosítható, mivel azt hiszik, hogy rövid idő alatt el tudnak mindent intézni, azonban, amikor ez a gondolat meghiúsul, frusztrálttá és stresszes-

sé válnak. Ebbe a csoportba sorolható még a megfelelési kényszer is, mely gyakran a külvilágban tapasztalt tökéletes karácsonyi képzet miatt alakul ki, valamint az, hogy a karácsony személyes jelentése szemben áll a külvilágban tapasztaltakkal, mely a túlzott konzumerizmusnak köszönhető.

A karácsonyi stressz az egyén jóllétére és boldogságára is hatással van (Schreffin & Nelson, 2008; Abdollahi et al., 2014). Az esetleges stresszorok csökkentik az egyén szubjektív jóllétét, amely az általános boldogsági szintjét is befolyásolja. Karácsonykor ez azért lehet még lényegesebb, mert az egyén mindenhol azzal találkozik, hogy az ünnep a boldogságról és szeretetről szól. Ezáltal kettőség jelenhet meg az egyénben, mely frusztrációt okozhat, ami tovább növeli a karácsonyi stresszt.

Az egyetemi tanulmányokat végző fiatalok jelentős része végez munkát az iskola mellett, a 22 éven aluliak esetében ez az érték 12,2 százalék, valamint a 25-29 éves korosztály több mint fele folyamatosan dolgozik a tanulmányai mellett (EUROSTUDENT VI, 2018). Az egyetem mellett aktív szellemi munkát végző fiatalokat a karrierépítők csoportjába sorolhatjuk (Töröcsik et al., 2019). A karrierépítők a mindennapokban jelentős terhelésnek vannak kitéve, azonban ez a karácsonyt megelőző időszakban csak jobban fokozódik. A felsőoktatási intézményekben decemberben van az őszi félév zárása, a vizsgaidőszakok kezdete, így nagymértékű elvárásokkal találkoznak az épület falain belül. Mindemellett a munkahelyeken is jelentős feladatmennyiség hárul az alkalmazottakra, így a fiataloknak nemcsak az iskolapadokban, hanem a munkahelyükön is teljesíteniük kell (Burnett, 2017; Hidegh, 2019). Ha pedig mindez nem lenne elég, a karácsonyi készülődést, ajándékvásárlást is véghez kell vinniük (Paul, 2017). Ez a három terület együttesen komoly szervezést igényel, amely nagy fejtörést okoz a fiatalok számára, mely akár stresszorként is jelenhet meg mindennapjaikban.

A kutatás célja és módszertana

A kutatás célja a karácsony környékén felmerülő stresszorok feltárása, valamint annak megértése, hogy a stresszorok miként jelennek meg a karácsonyi időszak egyes szakaszaiban. A kutatásban tíz 18-30 év közötti alany vett részt, mindegyikük dolgozik, öten a tanulmányaik mellett. A résztvevők mindegyike a karrierépítők csoportjába sorolható több szempont miatt is (Töröcsik et al., 2019). A mélyinterjú alanyai modern és gyors élettempót folytatnak, mindegyikük családalapítás előtti fázisban van, vagyis magukon kívül nem kell eltartaniuk gyermeket, öten még tanulnak, de tanulmányaik mellett elkezdtek dolgozni. Érdekes az alanyok élethelyzete is, hiszen két egyén kivételével, mindannyian elköltöztek otthonról, a karácsonyi rítusok és szokások megváltozhatnak emiatt, köszönhetően annak, hogy párkapcsolatban élnek, így a másik fél családjánál is látogatást kell tenni, emiatt a megszokott ünnepi menetrend felborul, illetve a családi találkozások száma redukálódik, így más témák kerülnek előtérbe a családi étkezések során.

Marketing szempontjából a karácsony körül van a legnagyobb felhajtás: novemberi karácsonyfák a bevásárlóközpontokban, karácsonyi zenék minden boltban, közösségi médián folytonos bannerek és hirdetések a karácsonyi akcióról, illetve az emberek tömege a karácsonyi vásárokon. Ezek kétféleképpen hathatnak az emberekre: vagy segítenek nekik abban, hogy ráhangolódjanak a karácsonyra, azaz eustresszként jelennek meg, vagy teljesen elveszik a kedvüket és frusztrálttá válnak tőlük, vagyis distresszként jelennek meg.

Emellett egy felnőtt egyén az ünnep előtt rengeteg egyéb stresszrel is találkozhat, amelyek még az ünnep alatt is kifejthetik hatásukat, ha nem sikerül megfelelően feldolgozniuk azokat. Minden stresszor másképp fejti ki hatását, és nem mindegyik okolható közvetlenül a karácsonyi stresszért, és azért, hogy az ünnepet az adott egyén hogy éli meg.

A vizsgált csoport mélyebb gondolatainak és elképzeléseinek megismeréséhez a ZMET (Zaltman Metaphor

Elicitation Technique) módszert alkalmaztuk. A ZMET egy olyan kreatív kvalitatív eljárás, melyben a metaforák segítségével ismerhetjük meg a megkérdezettek gondolatait. „A ZMET egy hibrid módszer, amely több területet is magába foglal, ideértve a verbális és nonverbális kommunikációt, a vizuális szociológiát, a vizuális antropológiát, az irodalmi kritikát, a szemiotikát, a mentális képalkotást, a kognitív idegtudományt és a fotóterápiát” (Zaltman-Coulter, 1995, p. 47). A ZMET a vizualításra fókuszáló projektív technika, melynek különlegessége abban rejlik, hogy a mélyinterjúhoz használt képanyagot nem a kutatást végző személy gyűjti össze, hanem a mélyinterjúban részt vevő alany, aki ezeket a vizuális anyagokat használva fogalmaz meg metaforákat, mely az ő mindennapjait jellemzi.

Az interjúk 2020 márciusában történtek a COVID-19 magyarországi elterjedését követően, így az eredeti offline ZMET-módszert az online környezetben módosítottuk, ennek eredményeként az egyes lépések kimaradtak vagy

3. táblázat

Offline és online ZMET-technika lépései

LÉPÉSEK	OFFLINE	ONLINE
1.lépés: Történetbeszélés	A résztvevő az általa kiválasztott képeket ismerteti, és elmondja azokat miért választotta.	A résztvevő képernyőmegosztással mutatja meg az általa kiválasztott képeket. Ezekről elmondja, hogy miért ezekre a képekre gondolt, mit jelentenek ezek számára.
2.lépés: Hiányzó képek	A résztvevő elmondja, hogy milyen képeket választott volna még/készített volna még, ha lehetősége van rá.	Ha valamilyen egyéb dolog eszébe jut még, amit vizuálisan megmutatna, akkor kiegészítheti az előzetesen bemutatott képeket úgy, hogy elmondja, mit választott volna még, majd utólagosan elküldi vagy kollázsában jeleníti meg.
3.lépés: Csoportosítás	A válaszadó csoportosítja a képeket, ezeket felcímkézi valamilyen fogalommal, és ezekre magyarázatokat ad. Ezután fogalmakat, kulcsszavakat határoz meg.	A képernyőmegosztás segítségével mutatja meg, hogy melyik képet tenné egy csoportba. Fizikailag nem csoportosítja egybe a képeket, csak szóban. Ezekhez szavakat, fogalmakat, mondatokat társít.
4.lépés: Fogalmak előhívása	Módosított Kelly-féle repertoárrács vagy létratechnika használata → alapvető fogalmak és a köztük lévő kapcsolat vizsgálata.	Az online technika során legjobban a pro-kontra érvek használhatóak, néhány érdekességre lehet létratechnikával rákérdezni.
5.lépés: Legfontosabb képek	A válaszadó kiválasztja a legfontosabb képeket, majd magyarázatot ad rá.	A válaszadó kiválasztja a legfontosabb képeket, ezeket a képernyőmegosztás segítségével megmutatja, majd magyarázatot ad rá.
6.lépés: Ellentétes képek	A válaszadó meghatározza azokat a képeket, amely a kiválasztott témakör ellentétét jelentik.	Online térbe áthelyezett ZMET esetében ez elhagyható lépés.
7.lépés: Érzékekkel kapcsolatos képek	A kutatott téma és a használt fogalmak megjelenítése színek, érzések, hangok stb. segítségével.	A kutatott téma és a használt fogalmak megjelenítése színek, érzések, hangok stb. segítségével.
8.lépés: Mentális térkép	A résztvevő térképet, folyamatábrát készít a felmerült fogalmakról.	Mivel nem személyes találkozás keretein valósul meg az interjú, ezért ez a lépés elhagyható.
9.lépés: Összefoglaló kollázs	A résztvevő egy összefoglaló kép-kombinációt (kollázst) készít, amely a megbeszélteket összefoglalja.	A résztvevő kollázst készít egy internetes program segítségével. Ezekhez az interjúra összegyűjtött képeket, illetve azokat a képeket használja fel, amely az interjú során még eszébe jutott.
10.lépés: Konszenzus térkép	A kutató ok-okozati ábrát készít, amely az összes interjú fő fogalmait, témáit tartalmazza.	

Forrás: saját szerkesztés Zaltman & Coulter (1995) és Horváth & Mitev (2015) alapján

átalakultak, hogy a körülményekhez alkalmazkodjon a technika. Ez két okkal magyarázható. Az első, hogy a ZMET-módszer a kutatás témájához alakítható, szabadon módosítható (Zaltman & Coulter, 1995), így az alaplépéseken más kutató is módosított (Anghelcev et al., 2015; Chen, P.-J., 2008). A másik indok maga az online tér. Egyrészt az online videóhívások nem teszik lehetővé, hogy az egyén testbeszédéből és a személyes jelenlétből információkat nyerjünk (Meiring, 2020), illetve fókuszált figyelem és nagy fegyelmezetttség (Sudár, 2021) szükséges, ezért elsődleges szempont a hatékonyság volt (3. táblázat).

A kvalitatív elemzés során induktív kódolás történt (Sántha et al., 2017), melynek során kirajzolódtak a karácsonyhoz vezető út szakaszai és a stressz különféle formái. A főbb kódokat egy integrált ábrában jelenítettük meg (lásd 1. ábra).

A karácsonyi időszak szakaszolása és a stresszorok megjelenése

A mélyinterjúk egyik kiemelendő eredménye, hogy az alanyok elmondásai alapján a karácsonyi időszak több részre bontható.

Az első időszak, amely minden alanyánál felmerült, az az október vége és november. Az alanyok jellemzően negatív érzelmeket kapcsolnak ehhez az időszakhoz, vagyis ekkor még a karácsonyhoz való hozzáállásuk is elutasító.

„Az már engem eszméletlenül frusztrál, hogy egy december végi eseményhez már október elején elkezd az összes pláza átalakulni. (29 éves férfi)

„Az első gondolatom a karácsonyról novemberben van, hogy „na basszus már megint”. Ilyenkor megjelennek a hatalmas fák a plázákban, meg ilyenkor megcsinálják a Váci utcát karácsonyi vásárra. Ekkor elkap egy rossz érzés.” (23 éves nő)

A legnagyobb frusztrációt az okozza, hogy novemberben még nem foglalkoznak a karácsonnyal, mivel idejük nem engedi, viszont az előzetes rossz tapasztalataik felszínre törnek, és ezzel a régi stresszélménnyel kell megküzdeniük. Régi stresszélmény lehet a decemberi időszakban a bolti tumultus, az évvégi teljesítményelvárások, illetve a masszív marketingkampányok. Az időszakot főként a distressz jelenléte jellemzi mint a halogatás, az ünnep üzletiessége, valamint az intenzív marketingkampányok. Mivel a kutatás alanyai gyors életvitelt élnek, melyben az impulzusok és feladatok folyamatosan érkeznek, ezért nem tudnak hatékonyan a jövőbe tekinteni és megszervezni a karácsonyi készülődésüket, hiszen minden más feladat (például munka vagy egyetem) prioritást élveznek. A szervezés kérdése azonban ebben az időszakban már kulcsfontosságú. A karrierépítők a sikerességre törekszenek (Töröcsik et al., 2019), ezért magas náluk a teljesítményorientáció. A teljesítményorientált egyénnél azonban gyakori, hogy kudarc esetén a feladatot elhagyja vagy halogatja, kisebb érdeklődést mutat a nehéz feladatok iránt (Bell & Kozlowski, 2002). Mivel az ünnepek előtt már

korábban is vallottak kudarcot, ezért a következő években csak még tovább halogatják az ünnepi készülődést, ami miatt egy ördögi körbe kerülnek. Ilyen kudarc lehet például, amikor utolsó pillanatban kellett ajándékokat keresniük, ezért sok esetben a legegyszerűbb opciót választották, mely sok esetben felesleges pénzköltésnek tűnt.

December eleje az az időszak, amikor a legtöbben a karácsonyi ajándékokat megveszik, így ekkor az átlagosnál nagyobb a tömeg a különböző bevásárlóközpontokban és boltokban. Az adventi időszakban sokaknak a karácsonyi vásárlás jelenti a felkészülést az ünnepre, mely visszaigazolja az ünnep szekularizációját és fogyasztóközpontúságát (Hancock & Rehn, 2011). Az üzletek törekednek a karácsonyi hangulat megteremtésére, ezáltal az emberek vásárlási hajlandóságának stimulálására, ezért mindenhol ugyanazok a karácsonyi slágereket hallani, amelyek a többszöri folyamatos hallgatás után inkább idegesítővé, mint hangulatfokozóvá válnak (Marshall, 2017)

„Ami még zavar, hogy ugyanaz az idegesítő playlist szól mindenhol, az arcomba nyomják, hogy vegyem meg ezt meg azt, és ez legjobban december elején zavar, amikor én még nem akarok a karácsonyra gondolni.” (23 éves férfi)

Mivel a fogyasztók jelentős része dolgozik napközben, ezért a vásárlást a délutáni órákban vagy a hétvégi napokon éjtik meg, a tumultus miatt a vásárlási idő megnövekszik, mely a karrierépítők számára, akik gyors életvitelt élnek, frusztrálónak válik, hiszen a cél nem teljesül olyan keretek között, ahogy ők azt elképzelték, vagyis, hogy gyorsan, hatékonyan elvégezzék a teendőket.

„Amit annyira nem szeretek a karácsonyban, hogy előtte mindenki megrohamozza az üzleteket, és rengeteg ember van a boltokban.” (30 éves nő)

Ahogy azt már írtuk, a karrierépítők esetében gyakori, hogy egyszerre tanulnak és végeznek aktív szellemi munkát (Töröcsik et al., 2019). A decemberi időszak az egyetemistáknak a félév lezárásáról is szól, megkezdődik az utolsó beadandók, zárthelyi dolgozatok és vizsgák időszaka. Emiatt a fiatalok akár tudatosan kizárhatják a karácsonyt, mivel a tanulmányaik a fontossági listában előrébb állnak, illetve csak a fontos feladataikra akarnak fókuszálni.

„Én ilyenkor direkt, tudatosan kizárom a karácsonyt, mert tudom, hogy ott van még a vizsgaidőszak, amire készülni kell.” (23 éves férfi)

A karácsony előtti utolsó hét minden alany számára a munkahelyi feladatok lezárásával, az utolsó ajándékok beszerzésével telik. Említették, hogy gyakran nem is tudnak időben ráhangolódni a karácsonyra, mert az iskolai/munkahelyi zárás ezt nem teszi lehetővé. Emiatt a karácsonyhoz való hozzáállás ebben az egy hétben passzív. A jelenlévő stresszorok a teljesítményelvárás, az időnyomás és a megfelelési kényszer.

„Ilyenkor van az évvégi zárás, meg sokkal nehezebb, mert sokan már szabadságon vannak, emiatt nem is tudod teljesen átállítani az agyad egészen addig, amíg le nem ülsz az asztalhoz a családdal enni. Ezért nehéz hangulatba kerülni előtte.” (23 éves nő)

A karácsonyt megelőző időszak azonban már a ráhangolódásról, a munkahelyi partikról és a baráti összejövetelekről is szól, mely az alanyok életében eustresszként azonosítható.

„Karácsony előtti egy-két hétben szokott lenni a céges karácsony, ahol vacsora, díjátadó, majd hajnalig tartó DJ-s parti van. Ez nagyon jó hangulatú szokott lenni, itt kicsit ki lehet már eresztetni a gőzt. Ilyenkor érződik, hogy nemcsak kollégák vagyunk, hanem barátok is.” (30 éves nő)

A karácsonyi ünnep napja teljesen más hangulatú és más az egyének hozzáállása is az eddig felsoroltakhoz képest. Ez az időszak már mindenkinek a pihenésről és a családdal eltöltött időről szól. Ebben a pár napban a karácsony előtti stressz eltűnik, a stresszorok nem jelentkeznek, így legtöbb egyén számára a karácsony nyugodt és stresszmentes. Ebben a pár napban az eustressz a jelentős, mely a közös étkezések és a minőségi együttlét miatt boldogsághormont juttat az egyén szervezetébe.

Több alany is említette, hogy neki a legfontosabb érték a karácsonyban a családdal eltöltött minőségi idő. Itt beigazolódik, hogy a karácsony szekuláris és materialista irányvonala az egyének számára feszültséget okoz, miközben a karácsony iránti vágyakozásukban a nyugalom és meghittség van középpontban.

„Számomra ez a valódi karácsony, amikor együtt van a család, jól érezzük magunkat, van lehetőség beszélgetni egy jót.” (23 éves férfi)

„A pozitív érzéseim a karácsonnyal kapcsolatban mind a családhoz kapcsolódnak.” (23 éves nő)

Az időszakok felosztását, illetve az alanyok ünnephez való hozzáállását összefoglalóan mutatja be a 4. táblázat.

Érdekes megvizsgálni, vajon miért nincs jelen a karácsonyi stressz az ünnep alatt, ha előtte hosszabb ideig az egyének életét megkeserítette. Három indokkal lehet ezt magyarázni:

1. A fogyasztó képes elkülöníteni magában a karácsonyt megelőző vásárlási dömpinget és az emiatt kialakult stresszt és frusztrációt, a karácsony ünnepétől. Az egyén a mindennapi életében rengeteg apróbb stresszfaktortól küzd meg úgy, hogy a megküzdés nem tudatos. Minden egyén a saját személyiségének megfelelő megküzdési stratégiákat hozott létre, mely segít, hogy gyorsan túllépjen az esetleges stresszes helyzeteken, és ezeket a karácsonyi időszakban is tudatosan alkalmazza. Emellett mivel a cél megvalósul (vagyis a karácsony ünnepe elérkezik, a készülődés időszaka lezárul), ezért a frusztráció is megszűnik.
2. A karácsony élvezetét több tényező befolyásolja, melyek egyénenként változóak. Ilyen tényező lehet a fogyasztó előzetes élményei az ünnepről, a családdal való kapcsolata, a karácsonyhoz való hozzáállása, illetve az is, milyen érzelmek töltik el, ha a karácsonyi ünnepre gondol.
3. A karácsony valódi mibenléte elfeledtetni a fogyasztóval az ünnepet megelőző vásárlási stresszt és frusztrációt. A karácsony igaz jelentése a mélyinterjúk alapján a családdal eltöltött minőségi idő, a meghitt és nyugodt közös együttlét. Ez a jelentés elfeledtetni az egyénekkal a rossz élményeket és a stresszorokat, melyekkel az egyén az ünnep előtt szembesült, és csak a pozitív érzések maradnak meg.

Az alanyok által elmondott érveket a karácsony mellett és ellen összesítve az 5. táblázat mutatja be.

4. táblázat

Karácsony időszakos bontása

Időszak megnevezése	Időtartam	Karácsonyhoz való hozzáállás	Eustressz/distressz jelenléte, stresszorok azonosítása	Kulcsfogalmak
Októberi Mikulás	Október-November	Frusztráció és idegesség Ellenállás	Distressz: ünnep üzletiessége, felhajtás érzete, halogatás	Korai marketingkampányok Korai karácsonyi díszítés
Tömeges vásárlás	December első fele (december 1-15.)	Frusztráció és idegesség Halogatás VAGY Ráhangolódás	Distressz: bolti tömeg, fogyasztói társadalom miatti költekezés, teljesítményelvárások	Nem tudatos, kényszeres vásárlás Megrohamozás Idegeseítő playlist
Utolsó hajrá	Közvetlen karácsony előtti időszak (december 16-23.)	Teljesítménykényszer Időnyomás miatti frusztráció VAGY Ráhangolódás	Distressz: Időnyomás, teljesítménykényszer, ajándékok beszerzése Eustressz: munkahelyi parti, barátokkal ünneplés	Munkahelyi és egyetemi zárás Utolsó pánik Közösségi média Barátokkal ünneplés
Nyugodt családi idill	Karácsony ünnepe (december 24-26.)	Vágyakozás Ünnep átélése és szeretete	Eustressz: családdal eltöltött idő, békés és nyugodt hangulat, jó étkezések	Család Együttlét, minőségi idő Étkezések Élvezet

Forrás: saját szerkesztés

Pro és kontra érvek a karácsonnyal kapcsolatban

MIÉRT SZERETI A KARÁCSONYT?	MIÉRT NEM SZERETI A KARÁCSONYT?
<p>Családhoz köthető:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Családdal eltöltött idő 2. Találkozás rég nem látott ismerősökkel, rokonokkal 3. Lehetőség, hogy régi tradíciókat megőrizve majd a jövőben új hagyományokat lehet kialakítani <p>Karácsonyi hangulathoz köthető:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Hangulat, díszítés, időben (december) szép dekoráció 2. Békés vonulata az ünnepnek 3. Stabil pont az életben 4. Ilyenkor lelassul a világ, megpihenés <p>Készülődéshez, ráhangolódáshoz köthető:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Készülődés, ha a másik félnek megfelelő ajándékot találnak, az örömszerzés 2. Lehetőség a készülésre, egybegyűlésre 3. Egy dolog, ami minden embernek ugyanaz, amit mindenki vár <p>Kevés munka az ünnepek alatt Ünnepi ételek, édességek</p>	<p>Materializmushoz és a fogyasztói társadalomhoz köthető:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Megjelenik a globális túlfogyasztás 2. Muszájbóli ajándékok vásárlása, kötelező költsékezés 3. Üzleti irányt vett az ünnep 4. Az emberek rástresszelnek <p>Családhoz köthető:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Feszültség 2. „Kötelező jópofizás” 3. Családi viszályok 4. Konfliktushelyzet az ünneplést illetően (ki, mikor, hol ünnepeljen) <p>Munkához köthető:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Évvégi hajtás 2. Téli fáradtság <p>Idealizált karácsonyhoz köthető:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Nem arról szól az ünnep, mint régen 2. Mesebeli jelleg elvesztett <p>Közösségi médián emberek képei és az ezáltal kiváltott negatív érzelmek</p>

Forrás: saját szerkesztés

A hagyományok és szokások iránti tisztelet és szeretet talán a fiatal felnőttek körében még jelentősebb. A családi fészek elhagyása után, kevesebb interakció van az egyén és a család között, így az egyén jobban értékeli a közösen eltöltött időt (Neulinger, 2017). Az egyén számára a családi események fontosakká válnak, megjelenik a családi rítusok társadalmi ajándék jellege is, emellett a spirituális gondolkodás kerül előtérbe.

„Szeretem azt a karácsonyi hangulatot, amikor ott ülök a családi ebédnél, csak jól érezzük magunkat és békesség járja át a levegőt.” (23 éves férfi)

„Amikor arra gondolok, hogy otthon vagyok a családommal, akkor nincs bennem rossz érzés, nem úgy, mint amikor el kell mennem elintézni az ajándékokat, és arra gondolok, mekkora tömeg lesz.” (23 éves nő)

A 18-30 éves korosztályban már jellemző, hogy a múlt eseményei és szokásai mellett már a jövő, a tervezés gondolata is megjelenik. Karácsony esetében ez azt jelenti, hogy az egyén várja, hogy a régi tradíciókat új formájában átültesse a jövőbeli családjának tradíciói közé (Neulinger, 2017).

„Lehetőséget ad, hogy kövess régi tradíciókat, de majd idővel a sajátodat is kialakítsd. Ez egy ilyen jó érzés, hogy majd a gyerekemnek én is tudok ilyen tradícióérzést teremteni.” (23 éves nő)

Érdekes tény, hogy az ajándékozás a táblázat mindkét oldalán megjelenik. Többen megemlítették, hogy számukra a legnagyobb problémát a kötelező és kényszeres ajándékozás okozza, amikor a normák és kötelezettségek miatt kénytelenek ajándékot adni. Ebben az esetben az ajándé-

kozási motivációk közül a kötelesség és norma érvényesül, hiszen az egyén azért ad, mert kötelezőként éli meg, és nem azért, mert szeretne is adni (Beatty et al., 1991; Wolfinger, 1990). Ebben az esetben az ajándékozás tényre distresszént azonosítható.

„Ott az a társadalmi nyomás, hogy mindenképp kell adni valamit.” (30 éves nő)

„Tök pánik, hogy csak azért adsz, mert kell és nem azért, mert van egy jó ötleted, gondolatod.” (28 éves férfi)

Ezek a kötelező ajándékozások vezetnek az ünnep szekularizációjához, illetve a globális túlfogyasztáshoz, illetve ennek hatására rengeteg környezeti erőforrást veszünk igénybe (Hancock & Rehn, 2011). A kényszeres vásárlást jellemzi a pazarló fogyasztás (Kovács, 2020), melyben a fogyasztók a vásárlás alkalmával gyakran csak arra törekednek, hogy túlessenek rajta, és valamilyen haszontalan tárggyal le tudják a kötelezettségeket, így a hosszú távú hasznosság helyett a rövid távú gondolkodás érvényesül.

Emellett azonban megjelenik az altruizmusra való törekvés, illetve az önzetlenség is (Beatty, Kahle & Holmes, 1991), melyet a résztvevők pozitívként emlegettek az ajándékozással kapcsolatban. Ebben az esetben az ajándékozás eustresszként jelenik meg.

„A készülődést is nagyon szeretem, amikor olyan ajándékot találok, amire tudom, hogy a másik nem számít és nagyon örül majd neki.” (30 éves nő)

„Ha kitalálok egy jó ajándékot, az pro, hogy 1. kitaláltam, 2. megvalósítottam, 3. akinek adtam, az örült neki.” (28 éves férfi)

A stresszorok csökkentésének lehetséges módjai

A 6. táblázat összefoglalja, hogy egyes alanyok milyen sikeres stresszmgküzdési technikát alkalmaznak annak érdekében, hogy életükben a karácsonyi stressz jelenlétét csökkentsék.

6. táblázat

Egyéni megküzdési technikák a karácsonyi stresszel

LEHETSÉGES STRESSZOR	RÉSZTVEVŐK MEGKÜZDÉSI TECHNIKÁI
Utolsó pillanatos bevásárlások	Az egyik 30 éves női alany már augusztusban elkezd gondolkozni azon, kinek mit adhatna ajándékba, illetve, ha olyan dolgot lát, amiről tudja, hogy a másik fél örülne neki, megvásárolja, nem vár vele az utolsó pillanatig.
Bolti tömegek elkerülése	Az egyik 24 éves férfi alany csak online szerzi be az ajándékokat, a tárgyi javak helyett pedig inkább élményeket ajándékoz.
Kötelező ajándékozás érzete, felesleges pénzköltés	Az egyik 23 éves férfi alany annak érdekében, hogy ne érezze az ajándékozás kötelezőségét, saját maga készíti el az ajándékokat, ezáltal a kötelezőség helyett az altruizmus érvényesül, valamint pénzt is megtakarít.

Forrás: saját szerkesztés

Ezeket túl további megküzdési technikák alkalmazhatók, melyeket a kutatás alanyai nem alkalmaznak. A tökéletes ünnep miatt rengeteg ember aggódik, és emiatt frusztráltá válik. Az aggodalom csökkentésére az egyén két megküzdési módszert is alkalmazhat (Schwarzer & Trauber, 2002), így az ünnepi készülődés gondtalanná válhat. Az anticipált megküzdés akkor a leghatékonyabb, ha biztosak vagyunk benne, hogy a stresszorok a jövőben megjelennek, és tudjuk, hogy ezek mindennapjainkat megnehezítik. Karácsony esetében ilyen stresszor lehet a tömeg az üzletekben, valamint a halogatás miatti időhiány. Ebben az esetben a legjobb megoldás a segítség igénybevétele (azaz ismerős, barát, családtag megkeresése), valamint a helyzet újradefiniálása, áttervezése (karácsonyi időszak megtervezése) lehet. A proaktív megküzdés a stresszorokat nem káros tényezőként, hanem kihívásként definiálja. Ez esetben az egyén egy konstruktív cselekvési tervet készít, mely segít abban, hogy a karácsonyt megelőző időszak jobb életkörülmények között teljen (Schwarzer & Trauber, 2002). Ilyen proaktív módszer lehet az évközi ajándéklista-készítés, pénzügyi terv létrehozása, valamint a karácsonyi időszak megtervezése.

Egyéni szinten a karácsonyi stressz megelőzésének talán legfontosabb eleme az előre tervezés, időbeni előkészület az ünnepre (Mayo Clinic, 2017; Smith, 2011). Legtöbbször a stresszt az okozza, hogy az utolsó pillanatban kezdi el minden egyén beszerezni az ajándékokat, emiatt

tömeg alakul ki a boltokban, mindenki frusztrált, hogy megtalálja a tökéletes ajándékokat. Akár hónapokkal előre érdemes arra gondolni, hogy hogyan készülődünk az ünnep közeledtével, hogy ne az utolsó héten kelljen foglalkozni az ajándékvásárlással, otthoni készüléssel és egyéb teendőkkal. Segíthet az előre tervezésben a lista készítése is, hogy már célirányosan, időt spórolva tudjuk végezni a kötelező bevásárlást.

Vállalati szinten a szervezés kulcsfontosságú. A hatékony erőforrás-menedzsment segít abban, hogy a karácsony előtti időszak stresszmentessé váljon, a munkavállalók kevésbé legyenek leterhelve, illetve az egyes költségek (például túlóradíj) csökkenjenek.

Diszkusszió és következtetések

A cikk elején feltett gondolatébresztő kérdés, hogy tényleg boldog-e a karácsony. Erre egyértelmű válasz nem adható, hiszen ezt rengeteg apró, szubjektív tényező befolyásolhatja, mellyel részletesen a jelen cikk nem foglalkozik. Az viszont biztos, hogy a szervezés szerepe jelentős mind vállalati, mind egyéni szinten.

A karácsony környékén megkülönböztethetünk eustresszt, vagyis jó stresszt, és distresszt, azaz káros stresszt is (Selye, 1976). Ezen a két csoporton belül is külön értelmezhetők a külvilágban tapasztalt és az egyén érzékelései alapján besorolható stresszfaktorok.

A kutatásban tíz, 23 és 30 év közötti személyt kérdeztünk meg 2020 tavaszán. A mélyinterjúkat online ZMET-technikával végeztük el, mely egy vizualításra épülő projektív technika (Zaltman & Coulter, 1995). Az online ZMET megvalósítására a kibontakozó COVID19 járvány miatt volt szükség, emiatt az eredeti lépéseket apró változtatásokkal valósítottuk meg, főként a hatékonyság és korlátozott figyelem miatt. Az online adaptálásra eddig nem sok példát láttunk a szakirodalomban, hiszen majdnem mindegyik kvalitatív kutatási technika a személyességre épül. A projektív technika online térben is nagyon hatásosan működik, hiszen a technika adottságait kihasználva majdnem hasonlóan működik, mint személyesen. A figyelem korlátozottsága és a személytelenség miatt azonban néhány esetben több segítő kérdésre és moderálásra volt szükség, mivel az egyének feszélyezve érezték magukat. Ezek a nehézségek azonban az interjúk végére eloszlottak. Amit biztosan látunk, hogy az online ZMET-módszer egyes részei még kisebb csiszolásra szorulnak, hogy a résztvevők könnyebben belendüljenek a folyamatba.

Az eredmények és szakirodalmak alapján (Burnett, 2017; Paul, 2017) a fiatal felnőttek stresszesek lehetnek a szeretet ünnep környékén, hiszen a munkahelyen az évvégi zárással együtt a többletmunka is megnő, mely alából stresszhelyzetet generál, függetlenül attól, hogy karácsony van vagy sem. Stresszorként jelenik meg ezen kívül az ajándékozás ténye is, annak is a kötelezettségterjesítés része. Negatívumként jelent meg ezen felül a túlzott pénzköltés és pazarlás, mely nemcsak az egyén esetében jelenik meg hátrányként, hanem a Föld fenntartható működésére is negatív hatással van.

Azoknak, akik az utolsó pillanatra hagyják a vásárlást és készülődést, frusztrációt okozhat a korai marketing, illetve a bolti tömeg. A korai marketing azért frusztrálhatja őket, mert számukra a karácsonyt megelőző készülődés maximum két hétre szorul, és a marketing csak erősíti bennük azt az érzést, hogy már késésben vannak. A tömeg pedig azért frusztráló, mert az idő szűke miatt még nagyobb nyomást éreznek, hogy rövid időn belül el tudják végezni teendőiket.

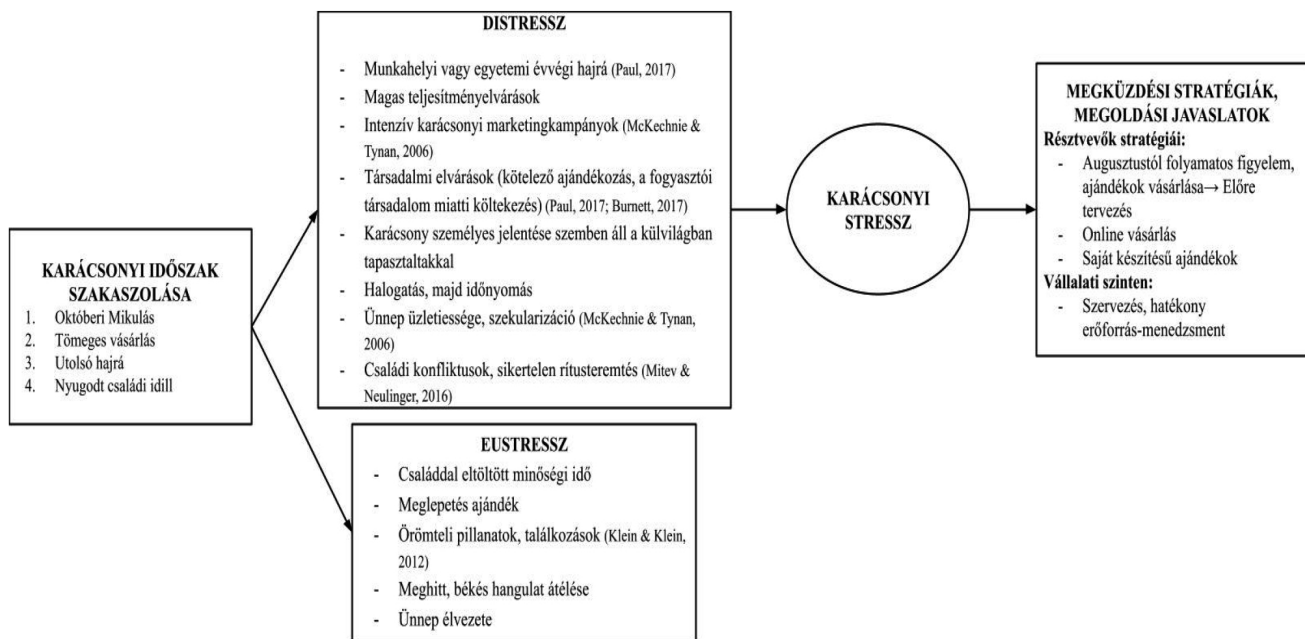
Az 1. ábra a karácsonyi időszak szakaszait, a jelenlévő stresszfajtaikat és a megküzdési technikákat mutatja be.

lehet egy listát, büdzsét készíteni, amelyhez tartjuk magunkat, így nem bonyolódunk felesleges pénzköltésekbe.

A cikk, úgy gondoljuk, egy figyelemfelhívás, hogy a nyugati országokon túl, Magyarországon is fontos jelenség a stressz, azaz a karácsonyi stressz. Fontos, hogy mind egyéni, mind pedig vállalati szinten foglalkozunk az esetleges jelekkel, hiszen a stressz jelenléte személyes jóllétünkre és teljesítményünkre is hatással van. A cikkben bemutattuk, milyen lehetséges stresszorokkal találkozhatnak a magyar fiatalok, valamint azt, hogyan viszonyulnak az év legmeghittebb ünnepéhez. Nagyon kevés

1. ábra

A karácsony szakaszolása, a jelenlévő stressztípusok tényezői, valamint a megküzdési technikák



Forrás: saját szerkesztés

A karácsony materiális vonatkozása nagy stresszfaktort jelent a fiatal felnőttek számára. Az ünnep valódi jelentése ellentétbe kerül az egyének által tapasztalt világgal. A karácsony a fiatalok számára a családdal eltöltött minőségi időt jelenti, melyet pénzen nem lehet megvenni, mégis a társadalmi nyomás hatására olyan helyzetekbe helyezik magukat, amelyek minden évben stresszorként jelennek meg életükben. Az ünnep ideje alatt azonban a felsorolt stresszfaktorok teljes mértékben eltűnnek, helyüket átveszik a családi hagyományok és rítusok, melyek sok esetben gyerekkoruktól jelennek meg életükben. Az ünnep alatt az eustressz érvényesül, mely pozitív stresszként értelmezhető, és amely nagyon fontos a mindennapi életben.

A karácsonyi stressz kialakulása mindazonáltal könnyen csökkenthető. Mivel sok esetben a közvetlen karácsony előtti időszakban jelennek meg a stresszorok, az előre tervezés és időbeni készülődés megakadályozhatja a stresszfaktorok kialakulását, valamint a frusztráció megjelenését. A tömegek elkerülését segítheti az online vásárlás, vagy az, ha az előre tervezés hatására már jó időben megvesszük az ajándékokat. A pénzpazarlás ellen hasznos

magyar szakirodalom foglalkozik ezzel témával, ezért fontosnak tartjuk a további kutatásokat a témában.

A kutatás korlátai

Bár a kutatás feltár bizonyos releváns tényezőket, értelemszerűen számos limitációval bír. A mélyinterjúba bevontak középosztálybeli családokból származnak, akik magasan iskolázottak, nagyvárosban élnek jó körülmények között. Érdekes lehet megvizsgálni, hogy más státuszú és anyagi helyzetű egyének hogyan állnak hozzá a karácsonyhoz, illetve azt, hogy az anyagi helyzet hogyan befolyásolja a karácsonyi stressz kialakulását, a karácsony élvezetét. Szintén érdemes lehet foglalkozni a kisvárosban és nagyvárosban élők válaszainak különbségeivel, hiszen más intenzitású marketingkampányokkal találkozhatnak a különböző településen élő egyének. Emellett érdekes lenne megvizsgálni olyan fiatal felnőtteket, akik már gyermekkel rendelkeznek. Valószínűleg a más élethelyzet befolyásolja a karácsonyhoz való hozzáállást, illetve a karácsonyi stressz kialakulását is. Befolyásolhatja az eredményeket az is, hogy az adott személy párkapcsolatban él-e, hiszen ezáltal a rítusok és szokások is változhatnak,

mely az ünnephez való hozzáállásra is hatást gyakorolhat. A kutatás korlátja még az is, hogy a mélyinterjúk karácsony után készültek, azaz az interjúk alanyai retrospektíven nyilatkoztak érzéseikről és megéléseikről. A kutatás véghezvitelének ideje befolyásolhatja a válaszokat, illetve az interjúalanyok gondolatait is.

Felhasznált irodalom

Anghelcev, G., Chung, M.-Y., Sar, S. & Duff, B.R.L. (2015). A ZMET-based analysis of perceptions of climate change among young South Koreans: Implications for social marketing communication. *Journal of Social Marketing*, 5(1), 56-82.
<https://doi.org/10.1108/JSOCM-12-2012-0048>

Atkinson, R., Atkinson, R., Smith, E., Bem, D., & Nolen-Hoeksema, S. (1999). *Pszichológia*. Budapest: Osiris Kiadó.

Bagdy E. (2007). *Pszichofitness. Kacagás – kocogás – lazítás*. Budapest: Animula Kiadó.

Beatty, S., Kahle, L., & Homer, P. (1991). Personal values and gift-giving behaviors: A study across cultures. *Journal of Business Research*, 22(2), 149-157.
[https://doi.org/10.1016/0148-2963\(91\)90049-4](https://doi.org/10.1016/0148-2963(91)90049-4)

Belk, R. (1977). *Gift-giving behavior*. Urbana: College of Commerce and Business Administration, University of Illinois at Urbana-Champaign.

Bell, B. S., & Kozlowski, W. J. (2002). Goal orientation and ability: Interactive effects on self-efficacy, performance, and knowledge. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 497-505.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.3.497>

Brown, S., & Reid, R. (1997). Shoppers on the verge of a nervous breakdown. In Brown, S., & Reid, R. (Eds.). *Consumer research: Postcards from the edge* (pp.79-149). London: Routledge.

Buehler, R., & Griffin, D. (2003). Planning, personality, and prediction: The role of future focus in optimistic time predictions. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 92(1-2), 80-90.
[https://doi.org/10.1016/S0749-5978\(03\)00089-X](https://doi.org/10.1016/S0749-5978(03)00089-X)

Burnett, D. (2017). *Festive stress: why the Christmas season can be anything but merry*. The Guardian, 20. Dec. 2017. <https://www.theguardian.com/science/brain-flapping/2017/dec/20/festive-stress-why-the-christmas-season-can-be-anything-but-merry>

Chen, P.-J. (2008). Exploring unspoken words: using ZMET to depict family vacationer mental models. *Advances in Hospitality and Leisure*, 4, 29-51.
[https://doi.org/10.1016/S1745-3542\(08\)00002-7](https://doi.org/10.1016/S1745-3542(08)00002-7)

Dwyer, C. (2018). *Stress at Christmas*. <https://www.psychologytoday.com/us/blog/thoughts-thinking/201812/stress-christmas>

Elblinger, C., & Bernáth, L. (2013). Ünnepek és családi identitás. *Pszichológia*, 33(1), 61-79.
<https://doi.org/10.1556/pszicho.33.2013.1.4>

Felvi.hu (2018). *EUROSTUDENT VI gyorsjelentés*. https://www.felvi.hu/pub_bin/download/felsooktatasi-muhely/Eurostudent_VI_gyorsjelentés.pdf

Ferrari, J. (1993). Christmas and procrastination: Explaining lack of diligence at a “real-world” task deadline. *Personality and Individual Differences*, 14(1), 25-33.
[https://psycnet.apa.org/doi/10.1016/0191-8869\(93\)90171-X](https://psycnet.apa.org/doi/10.1016/0191-8869(93)90171-X)

Hancock, P., & Rehn, A. (2011). Organizing Christmas. *Organization*, 18(6), 737-745.
<https://doi.org/10.1177%2F1350508411428214>

Hegedüs, D. (2020). *Tényleg boldog a karácsony? Avagy mi okozza a stresszt az emberekben a szeretetünnep környékén?* (TDK-dolgozat). Budapesti Corvinus Egyetem, Budapest.

Hidegh, A. L. (2019). Karácsony és szervezetek. In Primecz, H., Csillag, S., Toarniczky, A. & Kiss, Cs. (Eds.), *Leadership, kultúra, szervezetek: tanulmányok Bakacsi Gyula tiszteletére* (pp. 85-93). Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem, Vezetéstudományi Intézet.

Horváth, D., & Mitev, A. (2015). *Alternatív kvalitatív kutatási kézikönyv*. Budapest: Alinea Kiadó.

Kahn, R.L. & Byosiere, P. (1992). Stress in organizations. In Dunnette, M. D. & Hough, L. M. (Eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 571-651). London: Rand McNally College.

Lemmergaard, J., & Muhr S. L. (2011). Regarding gifts 0 on Christmas gift exchange and asymmetrical business relations. *Organization*, 18(6), 763-777.
<https://doi.org/10.1177%2F1350508411416402>

Marshall, A. (2017). *Can Christmas music make you ill?* <https://www.bbc.co.uk/music/articles/2458d692-b9ee-4afe-b119-9caed3570396>

Mayo Clinic. (2017). *Tips for coping with holiday stress*. <https://www.mayoclinic.org/healthy-lifestyle/stress-management/in-depth/stress/art-20047544>

McKechnie, S., & Tynan, C. (2006). Social meanings in Christmas consumption: an exploratory study of UK celebrants’ consumption rituals. *Journal of Consumer Behaviour*, 5(2), 130-144.
<https://doi.org/10.1002/cb.40>

Meiring, J. (2020). *The absence of presence*. <https://bodytheology.co.za/2020/04/07/the-absence-of-presence/?fbclid=IwAR3NjaIuSYptS7gxqmkXLeTF8150EFWDjNkfR1FWCJ4nHjgn8MdWmHJIIFk>

Mitev, A., & Neulinger, Á. (2016). Sikeres és sikertelen rítustipológia a családi rítusok elemzésén keresztül. *Vezetéstudomány*, 47(7), 29-40.
<https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2016.07.03>

Neulinger, Á. (2013). Világi rítusok, családi rítusok. Szakirodalmi áttekintés. *Szociológiai Szemle*, 23(3), 102-120. https://szociologia.hu/dynamic/2013_03_102_120_oldal.pdf

Neulinger, Á., & Mitev, A. (2017). Fialat felnőttek családi rítusai és a felnőtté válás jellemzői a családtól való leválás idején. *Szociológiai Szemle*, 27(1), 64-89. <http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/3023/1/SzocSzele2017nlp64.pdf>

Paul, S. (2017). *‘Festive stress’ is ruining America’s holiday season*. <https://nypost.com/2017/12/21/festive-stress-is-ruining-americas-holiday-season>

- Ruffle, B. (1999). Gift giving with emotions. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 39(4), 399-420. [https://doi.org/10.1016/s0167-2681\(99\)00048-7](https://doi.org/10.1016/s0167-2681(99)00048-7)
- Sántha, K., Katona, I. & Subrt, P. (2017). A kvalitatív pedagógiai kutatómódszertan hazai fejlődéstörténete négy neveléstudományi folyóirat tükrében: fókuszban a 2011–2015 közötti időszak. *Neveléstudomány*, 5(2), 15. <https://doi.org/25.10.21549/NTNY.18.2017.2.2>
- Schiffrin, H., & Nelson, S. (2008). Stressed and Happy? Investigating the Relationship Between Happiness and Perceived Stress. *Journal of Happiness Studies*, 11(1), 33-39. <https://doi.org/10.1007/s10902-008-9104-7>
- Schwarzer, R., & Taubert, S. (2002). Tenacious goal pursuits and striving toward personal growth: Proactive coping. In E. Frydenberg (Ed.), *Beyond coping: Meeting goals, visions and challenges* (pp. 19-35). London: Oxford University Press.
- Selye, J. (1976). *Stressz distressz nélkül*. Budapest: Akadémiai Kiadó.
- Simányi, L. (2005). Bevezetés a fogyasztói társadalom elméletébe. *Replika*, 51-52, 165-195. http://media.elte.hu/wp-content/uploads/2011/01/Bevezetés-a-fogyasztói-társadalom-elméletébe_Simányi.pdf
- Smith, L. (2011). *Eight Ideas for De-Stressing the Holidays*. <https://blogs.psychcentral.com/anxiety/2011/12/eight-ideas-for-de-stressing-the-holidays/>
- Sudár, Gy. (2021). *Távol és mégis közel 0 online szociális életünk*. <https://indepth.hu/tavol-es-megis-kozel-online-szocialis-életünk/>
- Törőcsik, M., Szűcs, K., Nagy, Á., & Lázár, E. (2019). Életstíluscsoportok Magyarországon a digitalizáció korában. *Replika*, 111, 63-86. <https://doi.org/10.32564/111.5>
- Wolfenbarger, M. (1990). Motivations and Symbolism in Gift-Giving Behavior. *NA 0 Advances In Consumer Research*, 17(1), 699-706. <https://www.acrwebsite.org/volumes/7087>
- Wolfenbarger, M., & Yale, L. (1993). Three Motivations For Interpersonal Gift Giving: Experiential, Obligated and Practical Motivations. *NA 0 Advances In Consumer Research*, 20(7), 520-526. <https://www.acrwebsite.org/volumes/7507>
- Zaltman, G., & Coulter, R. (1995). Seeing the voice of the customer: metaphor-based advertising research. *Journal of Advertising Research*, 35(4), 35-51.

AZ ÉRTÉKESÍTÉS DIGITÁLIS ÁTALAKULÁSA – AZ EGYÉNI ÉS SZERVEZETI TECHNOLOGIAELFOGADÁST MEGHATÁROZÓ TÉNYEZŐK EMPIRIKUS ELEMZÉSE

DIGITAL TRANSFORMATION IN SALES – EMPIRICAL ANALYSIS OF FACTORS DETERMINING INDIVIDUAL AND ORGANIZATIONAL TECHNOLOGY ACCEPTANCE

Jelen tanulmány az értékesítés digitális átalakulását befolyásoló tényezők feltárására vállalkozik. A kutatás során a szerzők felvázolnak egy elméleti modellt, amely egyaránt támaszkodik a Technológiaelfogadás Modelljére (TAM), a Technológiai Felkészültség Indexére (TRI), valamint az értékesítési tevékenységek és eszközök szakirodalmára. Az elméleti modell megalkotásához az empiria egy 2018-ban végzett, 122 különböző értékesítővel folytatott interjúsorozatból származik. A kutatás során sikeresen feltártak számos olyan tényezőt, amely végeredményben befolyásolja az értékesítés digitális transzformációját, valamint a köztük lévő kölcsönhatások azonosítására is lehetőség nyílt. Legfontosabb következtetések, hogy a technológiai felkészültség, a technológia jellemzői, a tevékenységportfólió, valamint az ügyfélkör mind hatást gyakorolnak az elfogadást végsősoron befolyásoló attitűdre. Mindazonáltal fontosnak tartanak említést tenni a kutatás módszertanából és a minta rendkívül heterogén összetételéből eredő korlátokról, amelyek a jelen kutatás végeredményeként létrejött elméleti modell további tesztelését és elemzését teszik szükségessé.

Kulcsszavak: értékesítés, digitalizáció, technológiaelfogadás, technológiai felkészültség

This study explores the digital transformation occurring within the sales industry. The authors formulate a theoretical model, built upon the Technology Acceptance Model (TAM) and the Technology Readiness Index (TRI), which also incorporates literature focusing on the tools and activities of the sales industry. Their model is based on an empirical study conducted in 2018, involving interviews with 112 different sales representatives. This research identified several factors affecting the digital transformation of the sales industry and pinpoints the interaction between these factors. The most important conclusion to be drawn is that technological readiness, the attributes of technology, the portfolio of activities, and the customer base all influence individual attitudes and, ultimately, affect acceptance. Nevertheless, they find it important to highlight the limitations of the study arising from their methodology and the extreme heterogeneity of their sample, which make further analyses and tests of their theoretical model necessary.

Keywords: sales, digitalization, technology acceptance, technology readiness

Finanszírozás/Funding:

A szerzők a tanulmány elkészítésével összefüggésben nem részesültek pályázati vagy intézményi támogatásban. The authors did not receive any grant or institutional support in relation with the preparation of the study.

Szerzők/Authors:

Pelsőci Balázs Lajos^a (balazs.pelsoci@stud.uni-corvinus.hu), PhD-hallgató; Nagy Ákos^a (akos.nagy@uni-corvinus.hu), PhD-hallgató; Dr. Gáti Mirkó^a (mirko.gati@uni-corvinus.hu), egyetemi docens

^aBudapesti Corvinus Egyetem (Corvinus University of Budapest), Magyarország (Hungary)

A cikk beérkezett: 2021. 04. 06-án, javítva: 2021. 06. 10-én, elfogadva: 2021. 07. 21-én.

This article was received: 06. 04. 2021, revised: 10. 06. 2021, accepted: 21. 07. 2021.

A jelenleg is zajló digitális transzformáció várhatóan olyan társadalmi és gazdasági változásokat eredményez majd (pl. a munkavégzéshez szükséges képességportfólió átalakulásának, BigData és mesterséges intelligencia alapú piackutatás, vagy a biztonsági kockázatok növekedésének megjelenésével, WEF, 2019; WEF, 2020), amelyek alapjaiban véve alakítják át a vásárlók és vállalatok mindennapi életét. Éppen ezért kiemelkedően fontos a versenyképesség megőrzésének érdekében, hogy a vállalatok lehetőségeikhez mérten minél hatékonyabban tudják követni az említett átalakulás folyamatát. Vial (2019) ezt összefoglalóan a dinamikus képességek (dynamic capabilities) és az integratív képességek (integrative capabilities) fejlesztésében látja.

Kutatásunk empirikus tartalmának sajátossága, hogy az értékesítők közvetlen világára koncentrál, így az ügyfélkör interakcióit értelmezve betekintést nyújt az olyan gyakorlati elemekbe, amelyek rávilágíthatnak, hogy a digitális átalakulás során hogyan zajlik az értékesítés tényleges technológiai átalakulása és hogyan élik meg azt az értékesítők.

Singh és szerzőtársai (2019) szerint prognosztizálható, hogy a jövő technológiai újításai jelentősebb hatást gyakorolnak majd az értékesítési folyamatra, mint azok, amelyeket eddig ismertünk. Ilyen a mesterséges intelligencia széles körű elérhetősége és az általa teremtett lehetőségek tárháza. Ez igazolhatja Syam és Sharma (2018) azon megállapítását is, hogy a jövőben az értékesítési technológia akár döntéshozói szerepet is betölthet az eddigi döntéstámogató funkciói mellett, amelyre a szerzők szintén a mesterséges intelligencia értékesítésre gyakorolt hatásait említik.

De a konkrétumok szintjén hogyan is értelmezhető mindez az értékesítés kontextusában? Egyrészt várható a vásárlói magatartás és ebből kifolyólag az értékesítési folyamat drasztikus átalakulása. A digitalizáció által biztosított megoldások lehetőséget teremtenek arra, hogy a vásárlók eddig még nem látott mértékű információhoz férjenek hozzá és ezáltal erősítsék pozíciójukat a vásárlási aktusban. Ez egyértelműen magával vonja az értékesítési folyamatban betöltött szerepek átrendeződését. Az értékesítők feladata jelen példa esetében az, hogy támogassák a vásárlóikat abban, hogy egyes folyamat elemeket és tevékenységeket képesek legyenek önállóan is teljesíteni, azaz, hogy felhatalmazzák és kiszolgálják önmagukat (Mahlamäki, Storbacka, Pykkönen & Olaja, 2020). Ugyan ez első ránézésre úgy tűnhet, mintha az értékesítőket hosszabb távon feleslegessé tenné a vásárlási folyamatban, azonban erre érdemesebb úgy tekinteni, hogy a folyamat egyes elemeinek és felelősségeinek vásárlókra helyezésével az értékesítők lehetőséget kapnak arra, hogy fejlesszék önmagukat és a tevékenységük azon elemeit, amelyeket a vásárlók várhatóan a digitális megoldások további bővülése esetén sem tudnak majd önállóan elvégezni.

Ezt a megközelítést Park, Kim, Dubinsky és Lee (2010) kutatási eredményei is megerősítik. Kutatásuk során arra jutottak, hogy az értékesítési folyamat automatizálása – amely bizonyos feltételek teljesülése mellett értelmezhető úgy is, hogy az értékesítő helyett a vásárló látja

el az értékesítő egyes tevékenységeit – abban jelent igazi előnyt és újdonságot, hogy az értékesítők képessé válnak arra, hogy folyamatosan alkalmazkodjanak és változtassák azt, hogy hogyan is értékesítenek. Az egyes, vásárlók által is elvégezhető folyamat elemek kiiktatásával biztosítható, hogy az értékesítők több időt fordítsanak a tanulásra és fejlesszék adaptív értékesítési képességeiket, amelyek végül a teljesítmény növekedését eredményezik.

Másrészt, a vásárlók felhatalmazása mellett várható az értékesítői eszköztár jelentős mértékű bővülése is, amely szintén a hatékonyság növekedését vonja maga után. Rodriguez és Boyer (2020) kifejezetten a koronavírus-járvány-helyzet által előtérbe került technológiák pozitív hatásaival foglalkozik. Eredményeik a mobil CRM (mCRM) rendszerek példáján keresztül alátámasztják a különböző technológiai újítások értékesítési kontextusban történő alkalmazásának előnyeit. Vizsgálódásaik során úgy találták, hogy az mCRM-rendszerek segítségével az értékesítők jelentősebb mértékben voltak képesek adaptív értékesítési kompetenciáik alkalmazására, hiszen jobban alkalmazkodhattak az eltérő fogyasztói igényekhez, amelyek végsősoron szintén a hatékonyság növeléséhez vagy fenntartásához vezettek.

Összességében tehát elmondható, hogy az értékesítési kontextusban alkalmazott különböző digitális újítások mind vásárlói, mind értékesítői perspektívából vizsgálva jelentős hatást gyakorolhatnak az értékesítési folyamatra és tevékenységrendszerre. Fontos azonban szem előtt tartani azt a ténytet, hogy a technológiai újítások implementációja önmagában nem eredményezi a folyamat hatékonyságának javulását, ahhoz az implementáció mellett szükséges az értékesítői adoptáció is (Morgan & Inks, 2001).

Az utóbbi gondolatnak megfelelően határoztuk meg e kutatás tényleges fókuszát és az egyes kutatási kérdéseket, melyek mindegyike végsősoron arra vonatkozik, hogy mi befolyásolja az értékesítőket abban, hogy ténylegesen elfogadják és munkájuk során megfelelően használják az egyes technológiai újításokat. Ennek megértéséhez elengedhetetlen a korábban részletesen tárgyalt következmények feltárása és ismerete, azonban ezek további vizsgálata nem tartozik jelen tanulmány közvetlen fókuszába, így ennek megfelelően is viszonyul hozzájuk a kutatás szerkezete.

Szakirodalmi áttekintés

A TAM-modell alapvetően Fishbein és Ajzen (1980) indokolt cselekvés elméletére (Theory of Reasoned Action; TRA) épül, amely alapján az emberi cselekvés kiváltója az egyéni attitűd és a szubjektív normák által befolyásolt cselekvési szándék. Tehát a cselekvő magatartás e megközelítés alapján minden esetben egy tudatos és átgondolt folyamat eredménye. Davis (1986) első TAM-modelljében ezt a megközelítést a következőképpen értelmezi. Az új technológiák használatának feltétele a használatra vonatkozó cselekvő szándék, amelyet az egyén használatra vonatkozó attitűdje befolyásol. A modellben az attitűdre további két tényező közvetlen hatást gyakorol, ezeket a té-

nyezőket Davis (1986) *észlelt hasznosságként* (Perceived Usefulness; PU) és a *használat észlelt könnyebbségként* (Perceived Ease of Use; PEU) nevezte el. Az egyszerű magyarázat alapján az észlelt hasznosság annak mértéke, hogy a felhasználó szerint az adott technológia használata mennyiben alkalmas az adott tevékenység hatékonyabb elvégzésére, míg a használat észlelt könnyebbsége annak mértéke, hogy a felhasználó mennyire tartja idő- és energia-igényesnek az új technológia használatának elsajátítását. Itt fontos azt is megjegyezni, hogy a TAM-modell alapján a használat észlelt könnyebbsége az általa gyakorolt közvetlen hatás mellett az észlelt hasznosságon keresztül további közvetett hatást gyakorol a felhasználói attitűdre. Ez azt jelenti, hogy a könnyebben elsajátíthatóknak észlelt technológiát a felhasználók hasznosabbnak is érzik, hiszen hamarabb élvezhetik annak előnyeit.

Bár a TAM-modell elméleti és gyakorlati hozzájárulása elvitathatatlan, az évek során a szakirodalom számos kritikát fogalmazott meg a modellel szemben, melyek döntő többsége az egyszerűsége és a modell magyarázó erejére vonatkozik. Ezeket a hiányosságokat igyekszik ellensúlyozni a modell több különböző kibővített, átalakított változata, így a TAM 2 (Venkatesh & Davis, 2000), a TAM 3 (Venkatesh & Bala, 2008), vagy éppen a UTAUT-modell (Unified Theory of Acceptance and Use of Technology) (Venkatesh, Morris, Davis & Davis, 2003). Az itt felsorakoztatott modellek jellemzően csak néhány magyarázó változóval egészítik ki a TAM-modellt, tehát Fishbein és Ajzen (1980) indokolt cselekvés elmélete továbbra is központi marad az új technológiák elfogadásáról alkotott elméletek ezen csoportjában.

Az értékesítés és az értékesítés-menedzsment kontextusában szintén számos forrásanyag támaszkodik a TAM-modellre. Az új technológiához kötődő észlelt hasznosság tekintetében egyetértés mutatkozik a különböző források között, tehát az észlelt hasznosság kiemelkedő szerepet játszik abban, hogy az egyes értékesítők elfogadják az értékesítési tevékenységhez kötődő új technológiákat (Avlonitis & Panagopoulos, 2005; Buehrer, Senecal & Pullins, 2005; Schillewaert, Ahearne, Frambach & Moenaert, 2005; Robinson, Marshall & Stamps, 2005a; Homburg, Wieske & Kuehnl, 2010). Egyes szerzők megerősítik a TAM-modell alapvetéseit, vagyis szerintük az észlelt hasznosság és a használat észlelt könnyebbsége egyaránt fontos (Avlonitis & Panagopoulos, 2005) és a használat észlelt könnyebbségének észlelt hasznosságon keresztül kifejtett indirekt hatása is visszaigazolásra kerül (Robinson et al., 2005a). Más források értékesítési kontextusban inkább az észlelt hasznosság dominanciáját tárgyalják (Homburg et al., 2010; Schillewaert et al., 2005), ami nagy valószínűséggel szoros összefüggésben lehet a technológia elfogadásával járó észlelt és valós teljesítménynövekedéssel (Ahearne et al., 2007; Avlonitis & Panagopoulos, 2005; Buehrer et al., 2005), ami az értékesítői tevékenység sajátosságaival magyarázható. Schillewaert és szerzőtársai (2005) többek között azt is megjegyzik, hogy az értékesítők hajlandók elfogadni egy valamivel bonyolultabb technológiát, hiszen az egyszerű használat nem kárpótol a gyengébb teljesítményért. Szintén az észlelt hasznosság és

a használat észlelt könnyebbségének viszonyrendszerében jelenik meg az a disszonancia, amely szerint a menedzsment sokszor tévesen túlbecsüli az egyes technológiák használatának észlelt könnyebbségét és a napi működésbe történő integrálással járó különböző munkavállalói erőfeszítéseket, ami így hátráltathatja az elfogadást (Gohmann, Guan, Barker & Faulds, 2005). Ez a gondolat megjelenik Rangarajan, Jones és Chin (2005) munkájában is, akik a komplexitásból eredő bizonytalanság és az implementációval járó erőfeszítések mentén keletkező értékesítői stresszt vizsgálják. A menedzsment és az értékesítők között fellépő, az új technológiák elfogadásához kötődő dichotómiával foglalkozik számos további forrás, amelyek alátámasztják, hogy sokszor a TAM-modell tényezői a hierarchiában felfelé haladva alkalmasabbak az elfogadás tényleges előrejelzésére (Homburg et al., 2010) és menedzsment gyakran jelentősebb produktivitást és nagyobb nyereséget remél az új technológiák bevezetésétől (Gohmann et al., 2005).

Az utóbbi gondolat rávilágít egy, az elfogadást jelentősen befolyásoló tényezőcsoportra, vagyis a menedzsment szerepére, magatartására és eszköztárára. Több forrás is alátámasztja, hogy a vezetők elköteleződése és a technológia elfogadására vonatkozó hajlandósága hatással van az értékesítők elfogadási attitűdjére még akkor is, ha jellemzően nincs szoros kapcsolat a vezetőség és az értékesítők között. Az elfogadást az támogatja leginkább, ha mind a felső vezetés, mind pedig az operatív vezetők egyaránt elfogadóak az új technológiával szemben (Cascio, Mariadoss & Mouri, 2010; Homburg et al., 2010). Ugyanezen témakörhöz kapcsolható az elfogadást hátráltató tényezők együttese, ami egyaránt vonatkozik az értékesítők félelmire és a menedzsment helytelen magatartására. Ennek megfelelően, ha a vezetőség nem tisztázza, hogy pontosan mit vár egy új technológia bevezetésétől és az hogyan befolyásolja majd mind az értékesítési, mind pedig az általános vállalati folyamatokat, az értékesítők lassabban, vagy akár egyáltalán nem fogadják el az új technológiát (Avlonitis & Panagopoulos, 2005; Bush et al., 2005; Morgan & Inks, 2001). Ezt egészítenénk ki azzal a megállapítással, hogy számos vezető még mindig nem képes pontosan megfogalmazni, hogy mit is értenek a digitális átállás alatt és azt, hogy mit várhatnak egy adott technológia bevezetésétől (Bencsik, 2021). Szintén ide kapcsolható az értékesítők különböző félelmeihez kapcsolódó vezetői magatartás, amikor egy technológiai újítás során a vezetők túlzott mértékű kontrollt kívánnak gyakorolni a beosztottaik fölött. Ez megjelenhet mikromenedzsment, megfigyelés és túlzott mértékű elszámoltatás formájában, vagy úgy is, hogy az értékesítőket kihagyják a technológia adoptációjából és implementációjából. Ez a hatás csökkenthető a változások és elvárások transzparens kommunikációjával, az elfogadáshoz kötődő megfelelő jutalmakkal, a teljesítményértékelési szempontok ideiglenes módosításával (Ahearne, Lam, Mathie & Bolander, 2010) és természetesen azzal, hogy a menedzsment folyamatos támogatást nyújt az elfogadás során és bevonja a folyamatba az értékesítőket mint felhasználókat is (Gohmann et al., 2005;

Bush et al., 2005; Robinson et al., 2005a; Morgan & Inks, 2001; Bush, Bush, Orr & Rocco, 2007).

Egy további tényező, amely gazdagítja a menedzser-ek technológiaelfogadást ösztönző eszköztárát, ez pedig a tréning és az oktatás biztosítása, ami szoros összefüggésben van a technológiaelfogadás másik pillérének is számító elmélettel, a technológiai felkészültség indexével (Technology Readiness Index, TRI) (Parasuraman, 2000). A szakirodalom újabb forrásaiban sokszor találkozhatunk a digitális érettségi modell (DÉM) elnevezéssel, amely a TRI-hez hasonló célt szolgál, de már inkább fókuszál arra, hogy folyamatában nézze az átalakulást, míg a TRI csak a folyamat elejét elemzi (Gubán & Sándor, 2021).

A TRI annak mérőszáma, hogy a felhasználó az adott technológiát milyen mértékben lesz képes elsajátítani és a mindennapi feladatainak elvégzéséhez, kitűzött céljainak eléréséhez használni (Parasuraman, 2000). Az index lehetőséget teremt továbbá arra is, hogy felhasználoi csoportokat képezzünk és ezáltal racionalizáljuk egy új technológia bevezetésének folyamatát (Parasuraman & Colby, 2015). A szerzőpáros tanulmányában ilyen csoportként azonosítja a *szeptikusokat*, a *felderítőket*, az *elkerülőket*, az *úttörőket* és a *bizonytalanokat*. Ez a felosztás számos hasonlóságot mutat az innovációelfogadás különböző csoportjaival, amelyekre számos további forrás is építkezik. Ez alapján megkülönböztethetünk *innovátorokat*, *korai elfogadókat*, *korai többséget*, *késői többséget* és *lemaradókat*. Az egyes csoportok különböznek többek közt az információkeresési szokásaik és a kockázatvállalási hajlandóságuk alapján. Az innovátorok jellemzően azok a felhasználók, akik keresik az újdonságokat és hajlandók elsőként kipróbálni azokat, míg a korai elfogadók már igénylik azt, hogy létezzen fellelhető felhasználoi tapasztalat az adott innovációval kapcsolatban. Így haladva tovább a korai többség és a késői többség között éri el az innovációs életciklusgörbe az inflexiós pontját, így a lemaradók csoportja már csak az innováció hanyatló szakaszának végén feltételeesen fogadja el az adott innovációt (Rogers, 1995). Figyelembe véve az értékesítés B2B dominanciáját fontosnak tartjuk még megemlíteni Moore (1999) munkáját, aki az említett innovációelfogadási csoportokat nem személyekre, hanem egész szervezetekre értelmezve alakította ki. Érthető, hogy a vállalatok esetében nem folytonos az innovációs életgörbe felívelése, és sokszor a lemaradók egyáltalán nem fogadják el az adott innovációt. És bár az értékesítés során bevezetett új technológiák nem feltétlenül tekinthetők innovációnak, az innovációelfogadás még egy jelentős gondolati elemét fontosnak tartjuk megemlíteni, ami az innováció azon jellemzőit veszi sorra, amelyek befolyásolhatják az egyén innovációelfogadási hajlandóságát. Rogers (1995) alapján összesen öt ilyen tulajdonság azonosítható, amelyből az innováció *relatív előnye*, *kompatibilitása*, *kipróbálhatósága* és *megfigyelhetősége* erősíti az egyéni innovációelfogadási hajlandóságot, míg a *bonyolultság* visszatarthatja az egyént attól, hogy egy innovációt elfogadjon és implementáljon.

De hogyan is kapcsolódik ez az értékesítéshez kötődő új technológiák bevezetéséhez és a korábban említett oktatáshoz és tréninghez? Egyrészt, a szakirodalom említett

teszt arról, hogy az innovatív személyiséggel rendelkező (tehát Rogers (1995) alapján az információt jobban kereső, az újdonságok iránt nyitottabb és a kockázatot nagyobb mértékben vállaló) értékesítők hamarabb fogadják el az új technológiákat és azokat hatékonyabban is tudják használni saját teljesítményük növelésére (Avlonitis & Panagopoulos, 2005; Robinson, Marshall & Stamps, 2005b; Schillewaert et al., 2005). Másrészt, azt sem szabad figyelmen kívül hagyni, hogy a technológia bonyolultsága, a technológiával szembeni szkepticizmus sokkal erősebb negatív hatást fejthet ki az elfogadás folyamatára, amit a menedzsmentnek mindenképpen kezelnie kell. Ilyen szkepticizmus lehet például a korábban említett félelmek bizonyos csoportja (Bush et al., 2007), az értékesítő egyéni és elvitathatatlan tudásának és eszköztárának veszélybe kerülése (Bush et al., 2005), vagy például a technológia megtanulásába fektetett idő és az ennek kapcsán észlelt teljesítménycsökkenés (Buehrer et al., 2005; Obal & Morgan, 2018).

A menedzsment elköteleződése és a technológiára irányuló pozitív attitűdje mellett a szakirodalom leggyakrabban a folyamatos és szervezett tréninget említi az felsorolt kihívások leküzdésére. A kérdést vizsgálva alátámasztható, hogy a technikai feltételek mellett az emberi erőforrás ezen tényezői jelentik a legnagyobb kihívást a menedzsment számára a digitális átállás sikeres implementációja során (Bencsik, 2021). Egyes források alapján számos helyzetben a tréning bizonyult a leghatékonyabb használati ösztönzőnek (Speier & Venkatesh, 2002) és azokban az esetekben, ahol az értékesítők számára nem volt elérhető a folyamatos támogatás, a befektetés megtérülési rátája (ROI) is jelentősen romlott (Buehrer et al., 2005), míg más források az innovációelmélet során bemutatott fogalmaknak is megfelelő jelenségeket említenek, így a megfigyelhetőséget (Ahearne et al., 2007) vagy a kipróbálhatóságot (Gohmann et al., 2005), amelyek a használat észlelt könnyebbégét is javítják (Schillewaert et al., 2005). Fontos szempont lehet továbbá az értékesítők munkában eltöltött ideje, életkora és tapasztalata (Singh, Marinova & Sing, 2020).

Mindezek mellett pedig az értékesítők technológiai felkészültsége alapvetően determinálhatja azt, hogy milyen ügyfélkörrel dolgoznak, és ezáltal milyen ügyfeleket vonzanak az értékesítők. Ha azt tekintjük, hogy például a Sales Force Automation (SFA), valamint a mesterséges intelligencia (Artificial Intelligence: AI) milyen új megoldásokkal álltak elő, amelyek korábban nem ismert lehetőségeket teremtettek az ügyfelek kiszolgálásában (ld. bővebben: Singh et al., 2019), úgy érthető, hogy a magasabb technológiai felkészültséggel rendelkező értékesítők szinte mintegy rátalálnak a rájuk nyitott vevőkre és fordítva, hiszen mindezen technológiák képesek lehetnek a vevői érték, valamint a vevői elégedettség növelésére, ami ezáltal visszahat az értékesítői attitűd alakulására.

Összefoglalva tehát az új technológiák elfogadása és elfogadtatása során nem elegendő kizárólag a technológia pozitív tulajdonságaira fókuszálni, a folyamat sokkal összetettebb. A siker egyszerre követeli meg a menedzsment elköteleződését, valamint etikus és transzparens magatart-

tását, illetve az implementációs folyamat során biztosított támogatást és az értékesítők egyéni pozitív attitűdjét, magatartását és kompetenciáit. Fontos továbbá az is, hogy a különböző technológiák stratégiába ágyazottan kerüljenek alkalmazásra, ugyanis a rendszerszintű kompatibilitás nélkül a várt haszon nem jelentkezhet (Bauer, Mitev & Gáti, 2019).

Végül fontosnak tartjuk megemlíteni az értékesítés technológiai fejlesztésének formáit és felhasználási lehetőségeit, hiszen ezek mind a TAM-modellhez, mind pedig a TRI-hez szorosan kapcsolódnak. A különböző eszközöket Taiminen és Karjaluoto (2015), a felhasználási lehetőségeket pedig Chaffey és Smith (2013) alapján kívánjuk vizsgálni.

Taiminen és Karjaluoto (2015) alapján megkülönböztethetjük az értékesítési eszközöket *interaktivitásuk* (egy- vagy kétoldalú), illetve a vállalat által gyakorolható *kontroll* (alacsony vagy magas) alapján. Egyoldalúként értelmezhetünk olyan hagyományos csatornákat, mint egy weboldal, hírlevél, kétoldalúként pedig a vállalati blogokat, egyéb, a vállalat által üzemeltetett közösségi platformokat, vagy például a CRM-rendszereket, esetleg a mobil CRM-rendszereket (mCRM), amelyek a COVID-19 járványhelyzet következtében kiemelkedő érdeklődésnek örvendtek (Rodriguez & Boyer, 2020). Ezen a területen leginkább a fogyasztói dialógusokba fektetett erőforrások mértéke merülhet fel, mint megfontolandó tényező, egyes fogyasztói csoportok ugyanis kifejezetten soknak is tekinthetik a tranzakción felüli kontaktust, így releváns „történetmesélés” nélkül pedig plasztikusnak hathat a vállalat kommunikációja. A kontroll mértéke leginkább kockázati tényezőként értelmezhető, ugyanis például egy alacsony kontroll által jellemezhető közösségimédia-felületen való megjelenés által a vállalat részben külső szereplők kezébe helyezi a márkája formálását. Ezzel szemben egy keresőmotor-optimalizációs (SEO) tevékenység kiszámíthatatlan nyereséggel, azonban alacsony kockázattal bír. Az egyes technológiák további felhasználási irányelveiről Sharma és Sheth (2010) munkája szolgáltat értékes információkat, akik a különböző szolgáltatási vonalaknak megfelelően kategorizálják azokat.

Chaffey és Smith (2013) 5S megközelítése alapján ezek a megoldások használhatók eladásnövelésre (Sell), értéknövelésre (Serve), párbeszéd kezdeményezésére (Speak), megtakarításra (Save), továbbá márkaépítésre is (Sizzle). Fontosnak tartjuk azonban, hogy az alkalmazás technikai dimenziói mellett annak absztrakt szinten történő értelmezéseit szintén ismertessük. Az 5S megközelítés eladásnövelésre (Sell) és értéknövelésre (Serve) vonatkozó elemei nehezen elkülöníthetők alá- és fölérendeltségi viszonyuk miatt. A marketing és így az értékesítés régóta regnáló megközelítése szerint a marketing célja nem az egyszeri tranzakciós aktus, hanem a tartós kapcsolatépítés a fogyasztóknak teremtett értéken keresztül. Ez alapján tehát az eladásnövelésnek ma már feltétele az értéknövelés. De hogyan is valósulhat ez meg az egyes technológiai újítások implementációjával? A különböző technológiai újítások értékesítési kontextusban történő alkalmazása egyfelől segíti az értékesítőket abban, hogy fejlesszék célzási (tar-

geting) képességeiket, amelynek segítségével valóban az arra nyitott vevőket találhatják meg az általuk kínált értékajánlattal (Ahearne et al., 2007). Másfelől az értékesítők fejleszthetik adaptív értékesítési képességeiket, amely eredményeképpen jobban reagálhatnak a fogyasztók folyamatosan változó igényeire és egyéb jellemzőire (Park et al., 2010; Robinson et al., 2005a). Mindez összességében azt eredményezi, hogy az értékesítőknek lehetőségük nyílik arra, hogy pontosabb értékajánlatot fogalmazzanak meg alacsonyabb költség mellett, amely növelheti mind az ő hatékonyságukat, mind a fogyasztónak teremtett értéket.

Azon értékesítők között, akik számára a technológia fontos eleme a mindennapi tevékenységeinek (pl. SFA, CRM-rendszerek, közösségimédia-platformok értékesítési célú felhasználása stb.), valamint érvényes ezen eszközök célhoz rendelt, professzionális alkalmazási képessége (ld. Parasuraman, 2000), ott feltételezhető, hogy a technológiai felkészültség – ezen cikk értelmezésében a TRI-mérőszám – összefüggésben áll azzal, hogy az értékesítői munkakörben dolgozók ténylegesen milyen technológiákat használnak munkájukhoz, és e technológiák használatának milyen fázisában vannak, hasonlóan Parasuraman és Colby (2015) megközelítéséhez, értékesítői kontextusba helyezve. Ennek következtében az alábbi kérdésre keressük a választ:

KK1: Hogyan hat a technológiai felkészültség az alkalmazott technológiai jellemzőkre?

Értékesítői kontextusban a technológiai felkészültség alapvetően rendelkezik szervezeten belüli és szervezeten kívüli hatásokkal. Szervezeten belüli hatásnak minősülhet az értékesítőkre, ill. az értékesítői szervezet működésére kifejtett hatásmechanizmusok köre, szervezeten kívüli hatásként pedig megemlíthető az értékesítési szervezet érintettjeire, kiemelt értelemben pedig a vevőire gyakorolt hatás vizsgálata. Singh et al. (2019) megközelítését alapul véve, az ügyfelek kiszolgálásának új megoldásai a meglévő ügyfélkörre is hatással lehetnek, de egyúttal új, innovatív vevőkört vonzhatnak az értékesítési szervezethez. Ebből fakadóan a következő kérdésre keressük a választ:

KK2: Hogyan befolyásolja a technológiai felkészültség az értékesítői ügyfélkört?

Az elméleti szakaszban vizsgált technológiaelfogadási modellek értékesítői kontextusba ágyazva sok esetben vizsgálják azt, hogy a technológiaelfogadási hajlandóság kihat az értékesítők elfogadással összefüggő attitűdjére. Ez a gondolat összefüggésben van Robinson et al. (2005a) gondolataival, akik a technológia egyes jellemzőit (használat észlelt könnyebbsége, észlelt hasznosság) hozzák összefüggésben az elfogadási hajlandósággal és attitűddel. Az észlelt hasznosság dominanciája, összefüggésben a várt teljesítménynövekedéssel (ld. Ahearne et al., 2007) előfeltételezi, hogy a technológia egyes jellemzői különféleképpen hatnak az értékesítők hozzáállására. Ezért a következő kérdést tesszük fel:

KK3: Hogyan befolyásolják a technológia jellemzői az attitűdöt?

Egy értékesítési szervezet ügyfélköre – főként szervezetközi piaci szituációban – kialakíthat olyan igényeket, amelyek mentén elvárják bizonyos digitalizált, innovatív technológiai megoldások alkalmazását értékesítési tevékenységeikhez, amellyel őket kiszolgálják (pl. AI használata az értékesítési tevékenységben). Amíg Singh et al. (2019) az ügyfélkör kiszolgálásának minél sokrétűbb megoldásait taglalja, úgy feltételezhető, hogy az innovatív vevőkör is hatással van az értékesítők digitalizációhoz való hozzáállására, hiszen ezen ügyfelek kimondott vagy látens igényei előfeltételezhetik az értékesítői csoport pozitív hozzáállását új, korszerű eszközökhöz. Ez alapján a következő kérdésre keressük a választ:

KK4: Hogyan hat az ügyfélkör az attitűdre?

Az értékesítők alkalmazkodása a digitalizációs folyamatokhoz elengedhetetlen (Morgan & Inks, 2001), és ez a feltétel mindinkább igaz a jelenlegi, innovatív technológiák megjelenésével párhuzamosan. Egy értékesítési szervezet számára a digitális átalakulás nem az egyén szintjén zajlik, annak csak részeleme, hogy maga az értékesítő személyesen hogyan áll hozzá az átalakuláshoz, sok esetben a döntések meghozatala a menedzsment szintjén történik meg. Homburg et al. (2010) említi a menedzsment és az értékesítők között fellépő dichotómia kérdéskörét, ez alapján pedig feltételezhető, hogy a menedzsment hatással van a tényleges technológiahasználatra, azonban nem hanyagolható el az sem, hogy foglalkozunk az értékesítők félelmeivel és fenntartásaival a digitalizáció kapcsán, hiszen ők lesznek az új technológiák tényleges használói (ld. Avlonitis & Panagopoulos, 2005; Bush et al., 2005; Morgan & Inks, 2001). Emiatt fontos megvizsgálni a következő kérdést:

KK5: Hogyan hat az attitűd a digitális átalakulásra?

Az, hogy egy értékesítési szervezet milyen szinten alkalmaz digitalizált megoldásokat, és ezt mennyire várja el értékesítőitől, nagyban befolyásolhatja, hogy az értékesítők milyen felkészültséggel rendelkezhetnek az adott technológia kapcsán (pl. milyen TRI-vel rendelkeznek). Ebből a szempontból a technológia bevezetésének folyamata, illetve annak egyes lépcsőfokai előfeltételezik, hogy az értékesítő számára milyen oktatásokat, tréningeket szervez a menedzsment, ezáltal előkészítve őket a technológia professzionális felhasználására (ld. Cascio et al., 2010).

A szakirodalom releváns megállapításai alapján a következő kérdés vizsgálata merült fel:

KK6: A digitális átalakulás hogyan hat vissza a technológiai felkészültségre?

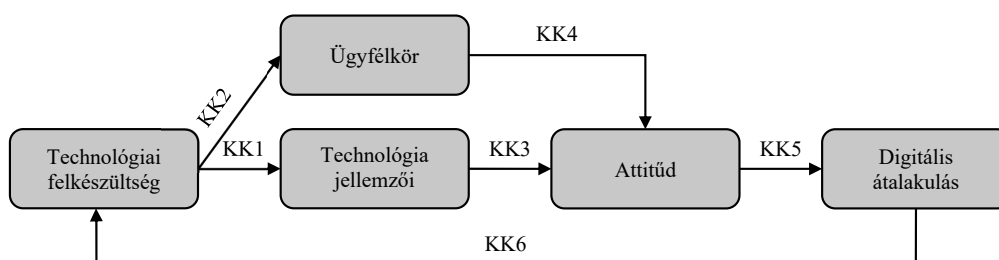
A megfogalmazott kutatási kérdéseket az elmélet szintetizálásával összhangban egy javasolt elméleti keretrendszerbe rendeztük, amely ismertetésére a következő bekezdésben sor kerül. Azt azonban fontosnak tartjuk megjegyezni, hogy a kutatás feltáró, kvalitatív jellegéből eredendően az empirikus eredmények bemutatása nem követhette teljes mértékben a kérdések struktúráját. Ennek oka az is, hogy a modell egyes elemei egymással átfedésben vannak, így jelenleg nem határolhatók el szigorú pontossággal. A kutatási kérdésekre az eredmények bemutatása során a következő úton kapunk választ:

- KK1: A technológiai felkészültség kihívásai és a digitális átállás potenciális válaszai és A jelenleg alkalmazott digitális megoldások, különös tekintettel az ügyfélkör szerepére alfejezetek,
- KK2: A technológiai felkészültség kihívásai és a digitális átállás potenciális válaszai, A technológiai felkészültség és a digitális átállás jelenlegi helyzete az értékesítésben és A technológiaelfogadás iránti pozitív attitűdöt megalapozó feltételek alfejezetek,
- KK3: A technológiaelfogadás iránti pozitív attitűdöt megalapozó feltételek és A technológiaelfogadás iránti negatív attitűdöt eredményező feltételek alfejezetek,
- KK4: A technológiai felkészültség kihívásai és a digitális átállás potenciális válaszai, A technológiai felkészültség és a digitális átállás jelenlegi helyzete az értékesítésben, A technológiaelfogadás iránti pozitív attitűdöt megalapozó feltételek és A technológiaelfogadás iránti negatív attitűdöt eredményező feltételek alfejezetek,
- KK5: A jelenleg alkalmazott digitális megoldások, különös tekintettel az ügyfélkör szerepére alfejezet,
- KK6: A technológiai felkészültség és a digitális átállás jelenlegi helyzete az értékesítésben alfejezet.

Az elmélet szintetizálásaként konceptuális modellünket az 1. ábrán a következőképpen ábrázoltuk:

1. ábra

Az értékesítés digitális transzformációját befolyásoló tényezők konceptuális modellje



Forrás: saját szerkesztés

Kutatási kérdéseink megfogalmazása során többszempon-
tú elvárás fogalmaztunk meg az elméleti hozzájárulás tek-
intetében. Egyfelől azt várjuk az eredményeinktől, hogy
egy olyan konceptuális keretrendszert alapozhatunk meg
velük, amely egy későbbi kvantitatív tesztelést követően
arra is alkalmas lehet, hogy fókuszált kutatások elvégzé-
sére alkalmazzák. Másfelől az előzetes modellbe bekerült
elemeket azért is kapcsoltuk össze ilyen módon, mert úgy
találtuk, hogy a szakirodalom még mindig fragmentált-
ságot mutat a tekintetükben, vagyis az egyes elemek és
a köztük fennálló kapcsolatok önállóan, vagy a javasolt
keretrendszer egyes blokkjai fellelhetők az irodalomban,
de azok ilyen formában történő, átfogó összekapcsolása
még nem azonosítható egyértelműen. Végül, de nem utol-
sósorban elméleti hozzájárulásként fogalmaztuk meg azt
is, hogy a modell egyes elemei árnyaltabb képet kapjanak,
a hozzájuk kapcsolódó önálló tudásanyag bővüljön.

Módszertan és mintajellemzők

Kutatásunkat egy 2018-ban végzett szakértői mélyinter-
júk eredményét tartalmazó adatbázisra alapoztuk, mely
segítségével összesen 122 értékesítő választát elemezhet-
tük. Az alapsokaságot azok az értékesítők képezték, akik
Magyarországon végzik tevékenységüket. A mintavétel
célja az volt, hogy változatos iparági összetétellel rendel-
kező értékesítői adatbázis álljon rendelkezésünkre. En-
nek megfelelően a válaszadókat a következő iparágakból
választottuk ki: ipar (ezen belül: építőipar, feldolgozó-
ipar, könnyűipar, nehézipar, vegyipar, összesen: 23,9%),
kereskedelem (ezen belül: autókereskedelem, egészség-
ügy, elektronika, FMCG, vegyi áru, vendéglátás, ösz-
szesen: 23,3%), pénzügyi-biztosítási tevékenységek
(13,2%), szolgáltatás (12,6%), ingatlanügyek (10%), in-
formáció, kommunikáció (7,5%), hirdetés, média (3,8%),
mezőgazdaság (2,5%), egyéb (pl. nagykereskedelem,
tanácsadás, összesen: 3%)¹. Minden egyes mintaanyagot
más vállalatból választottuk ki. A vállalatoknak 65,4%-
ban budapesti vagy közép-magyarországi telephelyük
van, további 6,9% közép-dunántúli, 5,6% észak-alföldi,
5% nyugat-dunántúli, 3,8% dél-alföldi, a maradék 13,3%
pedig a többi magyarországi régióban rendelkezik tele-
phellyel. A minta vegyesen tartalmaz végfogyasztói
(B2C) és szervezeti (B2B) értékesítőket, illetve olyan
vállalatokat is, amelyek vegyesen értékesítenek mindkét
piactípusra, de a minta zömében B2B értékesítőkből áll.
A mintaanyagok demográfiai jellemzőik alapján a követ-
kező mintázatot mutatják: 66% férfi, 34% nő, 21–64 év
közöttiek. A válaszadók mind értékesítők – vagy érté-
kesítéssel is foglalkozó részleg- vagy vállalatvezetők
– voltak. Ezen belül, a mintaanyagok közel 45,6%-a va-
lamilyen vezető volt (értékesítési vezető: 18,1%, kereske-
delmi vezető: 4,7%, ügyvezető: 10,7%, tulajdonos: 3,4%,
egyéb vezető: 8,7%), 28,87% értékesítő, ezen kívül 8,7%
Key Account Manager (KAM: kiemelt ügyfélkapcsolati
menedzser), 6,7% értékesítő és tanácsadó, 4% account
manager, további értékesítési munkakörben dolgozó

pedig 6%. A mintavételi technika kiválasztásánál nem
valószínűségi mintavétel történt, hiszen a mélyinterjú
kutatásmódszertan esetén nem volt előzetes elvárás a
bármely mintajellemző alapján elérendő reprezentativi-
tás (Kvale, 2008). Az interjúk célja az volt, hogy tárjuk
fel az értékesítők digitális átalakulásának befolyásoló té-
nyezőit. Az interjúk félig strukturált formában zajlottak,
főként nyílt kérdéseket alkalmaztunk (Turner, 2010).

Az egyes interjúkból történő idézések során a lekérdezők
személyazonosságának védelme érdekében sorszámozott kó-
dolást alkalmaztunk. Az egyes interjúk leíratait sorba ren-
deztük és számkóddal láttuk el (Interjúalany 1.; Interjúalany
2.; ... Interjúalany 122.). Az eredmények bemutatása során
az azonos sorszámú jelölés azonos interjúra utal.

Az értékesítők körében feltárandó technológiai felkés-
zültség és az ehhez kapcsolódó attitűdjellemzők kutató-
sága a főleg KKV-k körében végzett hasonló kutatásokban
(pl. Taiminen & Karjaluoto, 2015) jellemzően elemezhe-
tő kvalitatív módszertan, azon belül pedig mélyinterjú
segítségével, mivel a digitalizálódó értékesítői szakma
számára nem mindig a felszínen lévő, explicit attitűdök a
mélyinterjú speciális jellemzői segítségével jól feltárhatók
(Kvale, 1994).

A kódolás során először külön-külön nyílt kódolási ka-
tegóriákat alkottunk, amelyeket rendszerbe foglaltunk és
összekapcsoltunk, majd az elmélet megalkotása előtt elvé-
geztük a keresztvalidációt a kutatói szubjektív hatásá-
nak csökkentése érdekében (Williams & Moser, 2019). A
keresztvalidáció során először külön-külön kielemeztük az
interjúkat és megalkottuk önálló kategóriáinkat, amelyeket
először szintén külön-külön ellenőriztünk, majd kutatói
feljegyzéseink alapján az egyéni percepciók torzító hatását
csökkentve, megalkottuk a közös kódolási kategóriákat. Az
interjúk mennyisége elég volt az elméleti telítettség elérésé-
hez, tehát újabb válaszok bevonásával is nehezen találtunk
volna újdonságot. A végső elemzést hat kódkategória alap-
ján végeztük el, amely alapján azonosítottuk *azokat a ki-
hívásokat, amelyek megoldásában segíthet a digitalizáció,
azokat a tevékenységeket, amelyeket már digitális eszkö-
zökkel végeznek, a használt digitális eszközök körét, vala-
mint a pozitív, semleges és negatív attitűdelemeket, amelyek
a digitalizáció elfogadásához kötődnek.*

Kutatási eredmények

A technológiai felkészültség kihívásai és a digitális átállás potenciális válaszai

Ebbe a kódolási kategóriába kifejezetten olyan területeket
soroltunk be, amelyeket fennálló problémaként, fejlesztési
lehetőségként említettek alanyaink. Fontos kiemelni, hogy
ez a kategória jelentősen kisebb elemszámban jelent meg,
ám a digitális felkészültség szempontjából elengedhetetlen
volt megjelenítése. A digitalizáció által megoldandóként
értékelt kihívásokat *belső működéssel, külső megfelelés-
sel, illetve vevőkkel kapcsolatos* tényezőkre osztottuk fel.

Belső működéssel kapcsolatos kihívásnak tekinthe-
tők a vállalati értéklánc elemeit érintő gondok, amelyek

¹ Az értékesítők által képviselt vállalatok alkalmazotti létszámának mediánja 45, és összességében tartalmaztak vállalatokat 1 és 7000 alkalmazotti körből is, az alkalmazotti létszámok átlaga összességében 295.

kezelése elsődlegesen vállalati határokon belül történik. Ilyen például az egyes folyamatok bonyolultsága, a készletgazdálkodás vagy éppen a költségoptimalizálás. Átfogó elemként jelenik meg továbbá a folyamatok integrálása. Ezek a szempontok inkább a technológiai felkészültség materiális oldalának befolyására erősítenek rá, amelyek során a vezetés oldaláról kialakított feltételek befolyásolják az értékesítési lehetőségeket (KK1).

„Az lenne az ideális, ha lenne egy tervező szoftverünk, amellyel nagyon könnyen tudnánk mi is használni az ügyfellel, konfigurálni dolgokat. A szoftver kidobná, hogy ez a terv, ehhez ezeket a termékeket lehetne használni, ennyibe kerülnek, ez az elérhetőségük. Egy online, azonnal bevethető tervező szoftver nagyban segítené az eladásokat.” (Interjúalany 117)

„Legjobb az lenne, ami most folyamatban van, hogy integrált szoftverünk legyen, hogy ne négy rendszerben külön legyenek megtalálhatók az információk.” (Interjúalany 83.)

Külső megfeleléssel kapcsolatos kihívásnak tekinthetők az olyan gyakorlati működéshez köthető szempontok, mint az ellátási láncban felmerülő anomáliák kezelése, valamint jellemzően olyan kihívások, amelyekre a vállalat nem tud teljes kontrollt gyakorolni, így például a szabályozók által támasztott elvárások összessége. Emellett megjelennek olyan kevésbé kézzelfogható elemek, mint a versenytársakhoz viszonyított pozíció fenntartása. A belső működéshez hasonlóan ebben az esetben is megjelennek a vezetés által biztosított feltételek mint korlátok (KK1). Emellett az ügyfélkör hatása is kiemelendő, többek között az exporttevékenység oldaláról vizsgálva (KK2, KK4). Ebben az esetben azonosítható egy köztes elem az ügyfélkörből származtatva, amely a tevékenységi kör, amely megkerülhetetlen kihívásokat állíthat az értékesítők elé, így az ezekhez kötődő folyamatokat egyszerűsítő megoldások pozitívan befolyásolhatják az elfogadási attitűdöt.

„A mi esetünkben az okozza az összetettséget, hogy az Európai Unió belüli és kívüli exportálás eltérő dokumentációt igényel. Ezeknek a folytonos nyomom követése és kezelése nem egyszerű.” (Interjúalany 66.)

„A központi rendszer nagyon régi, fél óránként frissíti az adatokat, ami problémákhoz vezethet. Például három raklap kőbányai eladása, ami nincs raktáron, a rendszer nem jelezte időben, hogy a készlet elfogyott.” (Interjúalany 38.)

„Illetve ami még jól jönne, az egy összehasonlító szoftver a konkurencia és közöttünk...” (Interjúalany 117)

Végül, de nem utolsósorban a vevőkkel kapcsolatosnak tekinthető minden olyan kihívás, amely a vevők megszerzésére (üzletkötés, földrajzi távolságok áthidalása, kommunikációs zaj leküzdése stb.) és a jelenlegi vevők

megtartására (érdeklődés fenntartása, további értékesítések biztosítása, igények jobb megismerése) vonatkozik. Emellett a kétoldalú kommunikáción felül a márkaépítésben betöltött szerepet is kiemelnénk, megjelent a digitalizáció szerepe a fogyasztói percepciók befolyásolásában, ugyanis egyesek szerint jobb összkép alakul ki, ha egy vállalat a modernitás látszatát képes kelteni (KK2).

„... nemcsak nekünk, hanem az ügyfeleknek sincs kapacitása annyit találkozni velünk, hiszen például elfoglalt ügyvezetőkről beszélünk.” (Interjúalany 17)

„Sajnos sokszor előfordul, hogy digitális eszközök hiánya miatt nem tudunk elég gyorsan reagálni. Például, ha az ügyfél küld egy tervet, hogy szkenneljük be és adjunk rá árat, az nem mindig megy.” (Interjúalany 116.)

„...egy adatbázisunk lenne az ügyfelekről, így meg tudnánk keresni azokat az ügyfeleket, akiknek a kapcsolattartója már nem dolgozik nálunk.” (Interjúalany 95.)

„Szükség lenne rá, hogy digitálisan alá legyen támasztva a márka, mert akármennyire felsőkategóriás vásárlók vannak, a látszat nekik is számít.” (Interjúalany 22.)

A válaszok alapján azt találtuk, hogy a megkérdezettek tisztában vannak a jelenleg legfontosabb kihívásokkal, és azt is látják, hogy ezekre a digitalizáció hogyan adhat választ, tehát a technológiai felkészültségük egyik oldalról vizsgálva biztató képet mutat. Másfelől viszont az, hogy a valóság szerint mire használják az egyes megoldásokat, azt mutatja, hogy a tanulási görbe még inkább felfelé ívelő szakaszban van, tehát még van hová fejlődni. Ezt a képet némileg árnyalja, hogy több megkérdezett is a vállalat vezetősége felőli ellenállást, vagy az átalakulás további lépésének előfeltételeként jelentkező korábbi fejlesztés hiányát nevezte meg a digitális átalakulás hátráltató tényezőjeként.

A technológiai felkészültség és a digitális átállás jelenlegi helyzete az értékesítésben

Ahogy azt említettük, a digitális megoldások jelenlegi alkalmazási területei nem feltétlen mutatnak teljes és kielégítő átfedést azokkal a kihívásokkal, amelyekre a digitalizáció választ adhat. Az egyes válaszok elemzése arra mutat, hogy a *tudatos és strukturált*, illetve az *ad hoc* megoldások egyaránt jelen vannak az értékesítési tevékenységrendszerben.

Tudatosnak és strukturálnak tekinthetünk olyan megoldásokat, mint például a vevői igények mélyebb és pontosabb megismerését célzó alkalmazások, a versenytársak figyelése vagy éppen a belső erőforrás-felhasználás racionalizálása. Ezek jellemzően a vállalati általános stratégiából és annak marketing és kommunikációs részstratégiáiból levezethetők, így jellemző rájuk bizonyos fokú strukturáltság és tudatos tervezés. Ebből

következik továbbá, hogy ezek használatában többnyire kevés választási vagy kezdeményezői lehetőséggel rendelkeznek az értékesítők, az eszközök a szervezeti munkafolyamatokba mélyebben beépültek, felülről standardizáltak (KK6).

„A nemzetközi piacra lépést olyannyira segíti, hogy szerintem a digitális eszközök nélkül meg sem valósulhatna.” (Interjúalany 114.)

„Ez olyan, mint a ködben való vezetés, régen mentünk a vak világba, most meg teljesen világosan látni mindent.” (Interjúalany 14.)

„A tableten veszem fel a rendeléseket, és továbbítom őket a céghez, ahol az adatokat megkapja mind a raktár, mind a pénzügy, mind pedig a számítástechnikai osztály, ahol a forgalmi adatokat követik nyomon.” (Interjúalany 4.)

„...ennek a néhány paraméternek az ismeretében mutatok neki akár számítógépen, akár telefonban, akár szóban, akár személyesen mappából ingatlankat, amelyek megfeleltek az általa körbeírt paramétereknek...” (Interjúalany 119.)

„Csoporton belül, ha valamelyik országban kitalálnak valami okosat, akkor azt igyekeznek átültetni a másik országba is, integrálják a folyamatokat.” (Interjúalany 15.)

Ad hoc megoldások lehetnek olyan alkalmazások, amelyek az értékesítők szabad döntésére vannak bízva, így például a tárgyalási folyamatok átalakítása, az időgazdálkodás, vagy éppen a vevőkkel való kapcsolattartási folyamat egy része. Bár az, hogy ezek a megoldások léteznek, jelentősen megkönnyítik az értékesítők munkáját, de ad hoc jellegük miatt hiányzik az a fajta integráltság, ami az összes többi megoldás átfogó támogatását biztosíthatná. Mindazonáltal előnyként jelenik meg, hogy az értékesítők többnyire magasabb befolyással rendelkeznek ezen területek fölött, ami által képesek jobban alkalmazkodni a vevői körök, vagy a praktikus ügyvitelük igényeihez saját hatáskörből (KK4, KK6). Ezen a területen a kontrollvesztés leginkább az egyes felhasználási módok kikerülhetetlenségéből származik, amikor egy-egy eszköz olyannyira általánosság válik, hogy igénytől függetlenül legalábbis rendelkezni kell vele, ha nem is aktívan használni (KK2).

„A telefonom mindig nálam van, így könnyen és gyorsan tudok válaszolni az üzenetekre, ami jelentősen felgyorsítja a kommunikációt.” (Interjúalany 88.)

„Ezek a szoftverek, ezek a programok olyan dolgokat tartanak észben, amiket nekem nem feltétlenül kell akkor észben tartanom.” (Interjúalany 13.)

„...régen az volt, hogy erről érdeklődött, vissza kell hívni, volt idő összegyűjteni, megnézni, most viszont, ha engem felhívnak közvetlenül, akkor nekem rögtön kell tudni...” (Interjúalany 58.)

Az eredmények alapján az egyes megoldások részletessége és elterjedtsége bizonyos tekintetben ellentmondásosnak tekinthető. Egyrészt találhatóunk példát a strukturált megoldásokra, amelyek sokkal jobban illeszkednek a vállalati stratégiához, másrészt azonban az egyéni ad hoc megoldások iránt nagyobb elkötelezettséget mutatnak a megkérdezettek. Ez a digitális transzformáció egyes döntési pontjainak, szereplőinek és motivációinak meghatározásában fontos szerepet tölt be. A szegmentálás itt természetesen árnyalhatja az összképet. Bizonyos tevékenységi körökben és nagyobb vállalatméret esetében a standardizáltság nehezen lehet például elkerülhető, míg kisebb ügyfélkörrel rendelkező, a személyességre építő értékesítők esetében a nagyobb szabadság a jellemző.

A jelenleg alkalmazott digitális megoldások, különös tekintettel az ügyfélkör szerepére

Az értékesítők által alkalmazott digitális eszközök megkülönböztethetjük *megfoghatóság* és *megfoghatatlanság* alapján, *funkcionalitás* alapján vagy azok egy részét a szakirodalomban is említett *egy- és kétoldalú, alacsony és magas vállalati kontroll* alapján.

Megfoghatóság és megfoghatatlanság tekintetében azokat az eszközöket értjük megfoghatónak, amelyek tényleges fizikai manifesztációval rendelkeznek, így például a laptop, az okostelefon, a tablet, az aláírópad, vagy akár az interaktív televíziók. Ezzel szemben megfoghatatlannak azokat az eszközöket tekintjük, amelyek valamilyen csatorna létrehozásában öltenek testet, így például a közösségimédia-platformok, a különböző kommunikációs szoftverek vagy akár a CRM (Customer Relationship Management – Ügyfélkapcsolat menedzsment) rendszer. A kettő között van némi átfedés azon szoftvereknél, amelyek immateriális eszköznek minősülnek, de nem hoznak létre új csatornát, így például az irodai szoftverek, vagy például a belső ERP (Enterprise Resource Planning – Vállalatirányítási információs rendszer) rendszerek. E tekintetben azt találtuk, hogy a megkérdezettek jellemzően rendelkeznek az alapvetőnek tekinthető eszközökkel, azonban speciálisabb, bonyolultabb megoldások már jóval kevésbé dominánsok a válaszokban.

„... ha van egy ügyfelem, aki kér egy ajánlatot, akkor úgy indul, felveszem a telefont, belépek a CRM-be, megnézem milyen adatok vannak rajta, belépek az Avalon Online-ba, hogy milyen autóink vannak, mit és milyen áron tudom kiajánlani. Tehát egy feladathoz akár egyszerre négy felületet is használok, de van, amikor egy is elég.” (Interjúalany 82.)

„Ügyfeleket lehet megkeresni, célcsoportokat lehet elérni, e-mailes ajánlással személyre szabott ajánlatokat lehet az ügyfeleknek elküldeni.” (Interjúalany 77.)

„...van egy honlap, ahol van egy konfigurátor, ahol meg tudod nézni, hogy mi lenne ennek az autónak a normál ára...” (Interjúalany 39.)

Funkcionalitás szerint megkülönböztethetjük a kommunikációs, a működéstámogató és a kötelező eszközöket. Utóbbi például szabályozási előírás miatt szükséges, valamint olyan iparághoz köthető eszközöket tartalmaz, mint egy lézeres távmérő, vagy egy 3D modellező program. A kommunikációs eszközök kategóriájába tartozhatnak az olyan egyirányú csatornák, mint a vállalati weboldal vagy hírlevél, az olyan kétoldalú csatornák, mint a digitális ügyfélszolgálat, a közösségimédia-felület, vagy éppen a különböző üzenetküldő alkalmazások. A megkérdezettek elmondása alapján jellemző, hogy a vállalkozások igyekeznek a magas vállalati kontroll fenntartására. Bár az utóbbi gondolat explicit módon nem teljesen kiolvasható a válaszokból, az egyes említett eszközök és csatornák Taminen és Karjaluoto (2015) alapján mégis a magas kontroll kategóriába esnek. Ezeknek a csatornáknak a választása az értékesítők hatáskörében jellemzően tudatosan zajlik, a szükségük, vagy előnyeik felismeréséből származik, míg figyelmen kívül hagyásuk esetében a későbbiekben kifejtett, attitűddel kapcsolatos elemek fontos szerepet játszanak (KK1, KK5).

„... ha egy ügyféllel találkozom, mindig tájékozodom például a családi állapotukról, munkájukról, sokszor Facebookon utána lehet keresni, hogy miket kedvelnek.” (Interjúalany 94.)

„Gördülékeny a folyamat, az értékesítés részei már egy CRM-ben mennek, az értékesítők nem a saját kényük-kedvük szerint dolgoznak, a rendszer vonalvezetőként funkcionál.” (Interjúalany 1.)

„... amíg papíron kellett számolni, dolgozni, addig a folyamat lassú és nehézkes volt. Például az értékesítő nem megfelelően számol, nem ír szépen, ezek mind panaszhoz vezettek. Most az üzletet egyszerűen meg lehet kötni tableten is és ez sokkal jobb.” (Interjúalany 73.)

„...sales-es tool van, amivel a készletinformációba bele lehet látni, a vevők projektjeit lehet látni, más üzletágakból információra is rálátást lehet nyerni.” (interjúalany 116.)

„...frissítjük az újdonságokat, elküldjük nekik, hogy lássa, hogy foglalkozunk vele.” (Interjúalany 19.)

Összességében elmondható, hogy bár az alkalmazott digitális eszközök viszonylag széles palettája jelenik meg a válaszokban, a komplex, alacsony kontroll által jellemzett eszközök jellemzően nem dominálták a válaszokat, az előnyeikkel kapcsolatos részletes tudás pedig inkább a válaszadók egy szűkebb rétegére korlátozódott, akik rendszerint a szélesebb vállalati folyamatokkal is aktívan érintkeznek a munkájuk során.

A technológiaelfogadás iránti pozitív attitűdöt megalapozó feltételek

Kutatásunk során úgy találtuk, hogy a megkérdezett értékesítési szakemberek válaszaiban a pozitív attitűdre mutató elemek dominánsabban jelentek meg, mint azok ellentéte. A válaszok elemzése alapján az egyes visszajelzéseket sikerült különböző csoportokba rendezni, amelyek alapján a következőket találtuk. A *technológia jellemzői* közül leginkább a gyorsaság, az egyszerűség, a hatékonyság és az interaktivitás került említésre. Ezek mind olyan tulajdonságok a válaszadók szerint, amelyek alapján együtt járnak a technológiával (tehát jelen kutatás kontextusában Davis (1986; 1989) alapján ezt azonosíthatjuk az észlelt hasznosság egyik aspektusaként) (KK3). Erőteljesen megjelenik az ügyfélkörtől származó elvárások attitűdre gyakorolt hatása is (KK4).

„Az egészen biztos, hogy a digitális eszközök lehetővé teszik, hogy több ügyfelet szolgáljak ki egységnyi idő alatt egyszerre.” (Interjúalany 13.)

„Az online kapcsolattartásnak köszönhetően rengeteg dolgot meg tudunk beszélni írásban előre.” (Interjúalany 21.)

„...az, hogy az interneten elérhetőek vagyunk, hogy tényleg egyszerű, átlátható a szerződésnek a leírása, az szerintem hatalmasat tud dobni...” (Interjúalany 26.)

A *technológia eredményeit* is gyakran említették a megkérdezettek. Ezek közül legtöbbször a belső munkafolyamatok javulása, a vevőkkel való kapcsolattartás, a földrajzi távolságok áthidalása, a vevőszerzés és a vállalati imázs és bizalom javulása került említésre. Ezen kategória egyik speciális aspektusa azok az eredmények, amelyek által a *munkavállalók képességei javulnak*, így például kevesebb hibát követnek el, magabiztosabban végzik a munkájukat, vagy éppen nagyobb elégedettséget mutatnak a vállalattal szemben, ezek pedig az általános eredményekre hatnak. Ismét megjelenik ezek mellett a digitális felkészültség közvetlen hatása a márkaépítésre, amely az ügyfélkör elvárásain keresztül befolyásolja a további átalakulást (KK2, KK4).

„A digitális eszközök használatával interaktívan tudjuk prezentálni vállalatunk értékeit akár több ezer kilométer távolságból is.” (Interjúalany 55.)

„A fiatalokat már nem tudjuk elérni szóban és ehhez kellene a digitális eszközök. Ezeket a trendeket alkalmazni kell.” (Interjúalany 32.)

„... nagyon gyorsan jön az információ, de nem zavarja meg az embert munka közben. Akkor foglalkozom vele, amikor nekem kényelmes.” (Interjúalany 83.)

Az természetesen, hogy ez a megkérdezett csoport jellemzően több pozitívumot emelt ki, mint annak ellentétét még nem feltétlen ad felhatalmazást arra, hogy ebből általánosan messzemenő következtetéseket vonjunk le, hiszen a szereplők heterogenitása és a kutatás kvalitatív jellege miatt a reprezentativitás feltétele nem teljesül.

A technológiaelfogadás iránti negatív attitűdöt eredményező feltételek

Azok a válaszok, amelyek a technológiával szembeni negatív vagy semleges attitűdre mutattak, kevésbé voltak jellemzőek a mintában. Általánosságban elmondható, hogy ezek a válaszok két csoportra bonthatók, *egyéni és ügyféllel kapcsolatos* tényezőkre.

Egyéni tényezőként leggyakrabban a technológia személytelenségét, illetve egy nehezen vagy egyáltalán nem megmagyarázható érzést említettek a válaszadók. Utóbbi eredhet abból is, hogy nem volt lehetőségük, vagy nem is akarták kipróbálni a különböző technológiai újításokat, így még nem látják azok gyakorlati hatását, vagy valamilyen olyan egyéni sajátosságból ered, ami további kutatási szempontok vizsgálatával határozható csak meg pontosabban (KK3).

„Az indirekt kapcsolattartás hosszú távon nem kifizetődő, mivel nem alakul ki az ügyfél részéről megfelelő kötődés a vállalat iránt. A személyes kapcsolattartás elengedhetetlen.” (Interjúalany 8.)

„Tehát hiába írom be a digitális naptárba, én azt vettem észre, hogy akkor halogatom, vagyis nem végzem el az adott feladatot az adott napon, akkor ott csak így gyűlik...” (Interjúalany 101.)

„Nem érzem magamat a mai, modern világ gyermekeként olyan szinten, hogy ezeket a digitális kütyüket és applikációkat próbálom kerülni.” (Interjúalany 20.)

Ügyféllel kapcsolatos tényezőként elsősorban az iparági, piaci specifikumokat, illetve az ügyfelek demográfiai jellemzőit említették (KK4). Iparági, piaci specifikumnak kell tekinteni jelen kontextusban az értékesíteni kívánt termékek vagy szolgáltatások minden olyan jellemzőjét, amelyek korlátot jelentenek bármilyen digitalizációra (például megszokásból vagy jogszabályi előírások miatt elengedhetetlen a személyes kontaktus, vagy épp a papírmertesség elérése). Demográfiai jellemző pedig elsősorban az életkor, a lakhely és a felkészültség.

„... a jogszabályok még mindig sokszor igénylik az írásbeliséget.” (Interjúalany 60.)

„Mivel magas szintű terméket árulunk, ezért inkább csak a támogatásra jellemző a digitalizáció, míg az értékesítésre nem.” (Interjúalany 103.)

„Jobban bíznak az emberek abban az információban, legalábbis az emberek többsége, ami mondjuk

le van írva, írott formában, mintsem, hogy tableten egy grafikont előkeresek.” (Interjúalany 6.)

„Attól függetlenül, hogy manapság egyre fontosabbá válik az internet, és ezzel együtt az okostelefonok, laptopok használata, én inkább a hagyományos módszereket alkalmazom.” (Interjúalany 32.)

Fontos mindemellett kiemelni, hogy a negatív és semleges vélemények rendszerint maguknak az értékesítési tevékenységeknek a kontextusában jelentek meg, a tág folyamatokat támogató technológiákkal kapcsolatosan nem érzékeltünk explicit szkepszist, ez azonban a technológiával kapcsolatos tudás hiányából is eredhet.

Következtetések és jövőbeni kutatási irányok

A bemutatott kutatási eredményeinkből levonható következtetések alapján végsőként javasolt elméleti modellünket a 2. ábrának megfelelően alakítottuk át. Egyrészt azt találtuk, hogy az egyes tevékenységek jelentősebb szerepet képviselnek ebben a kontextusban, másrészt az egyes elemek közötti kapcsolatok kiegészítését is szükségesnek láttuk. Az, hogy az értékesítők milyen mértékben tekintettek technológiailag felkészültnek, legfeljebb megbecsülni tudjuk, hiszen egy kifejezetten heterogén mintával dolgoztunk. Talán pontosabb azt mondani, hogy látszanak azok a területek, amelyek még fejlesztésre szorulnak, és az a technológiai felkészültség, amelyből fakadóan látszik, hogy az értékesítők munkájuk során milyen technológiákat alkalmaznak, és azokat milyen módon teszik. Kapcsolódva Parasuraman és Colby (2015) megközelítéséhez, a TRI-mérőszám és a ténylegesen alkalmazott technológiák ténylegesen összekapcsolódnak az értékesítői munkakörben dolgozók esetében (KK1). A technológiai felkészültség előfeltételezi, hogy az ügyfelek kiszolgálása új dimenziókban valósulhat meg, hasonlóan Singh et al. (2019) megoldásaihoz, melyekkel új vevők szerezhetők, vagy régi vevők megtarthatók. Az interjúk során az ügyfelekre kifejtett hatás ugyan csak áttételesen került felszínre, mégis látható egyfajta kölcsönös egymásra hatás az értékesítők és ügyfelek tekintetében, a technológiai felkészültség dimenziójában (KK2). A rendelkezésre álló technológia jellemzői és azok hatása az elfogadásra vonatkozó attitűdre (mind az észlelt hasznosságon, mind pedig annak használatának észlelt könnyebbségén keresztül) jól körvonalazódtak az interjúkban fellelt válaszok alapján, a következőképpen: a haszonelvű megközelítés, amely az észlelt hasznosság kiemelt szerepét emeli ki, annak közvetlenül a teljesítményre gyakorolt hatása miatt (ld. Ahearne, Hughes & Schillewaert, 2007), az interjúválaszok alapján sokkal vegyesebb képet mutat, a technológia egyéb jellemzőinek számbavételét is beleértve, túlmutatva Robinson et al. (2005a) kiinduló feltételezéseivel. Az ügyfélkör hatása az attitűdre egyértelműen látszik abban a tekintetben, ahogy Singh et al. (2019) is kitér erre, hiszen az innovatív vevő kör mintegy „kiköveteli” az újító, előremutató hozzáállást az értékesítőktől, ezáltal várva el minél magasabb szolgál-

atásminőséget (KK4). A sok esetben menedzseri szintről kiinduló digitalizációs folyamatok dichotómiája az interjúk esetén csak érintőlegesen jelenik meg (ld. Homburg et al., 2010), azonban az is látható, hogy az értékesítói attitűd áttételesen, a szervezetre történő hatáson keresztül kihat a digitalizációs folyamatok sebességére és eredményére egyaránt (pl. egy közösségimédia-elemekkel integrált CRM-rendszer bevezetésének görbületénysége függhet a szervezetben dolgozó frontszemélyzet attitűdjétől) (KK5). A digitális átalakulás edukációs megközelítése (ld. Cascio, Mariadoss & Mouri, 2010) segítségével érthető, hogy az interjúalanyok számára is fontos szempontként jelenhett meg a digitalizációs infrastruktúra révén elérhető magasabb felkészültségi szint, amelynek révén az értékesítők magasabb tudásszinttel és tudatosabban alkalmazhatják végül innovatív értékesítési rendszereiket és eszközeiket.

A 2. ábrán látható, hogy az ügyfélkör hatása az attitűdre jellemzően áttételesen valósul meg, az interjúk eredményei alapján a tevékenységi kör függvényében. A digitális átalakulás közvetlenül visszahat a technológiai felkészültségre (ezzel megteremtve az átalakuláshoz szükséges infrastruktúrát és háttérrel, ld. KK6), és érdekes módon látszik egyfajta visszahatás az ügyfélkör jellegére és összetételére is, amely magyarázható a digitális megoldásokat előnyben részesítő vevők megjelenésével is (ld. még Singh et al., 2019).

Kutatásunkban alapvetően egy értékesítőket és ügyfeleket helyezettől függő mértékben vegyesen tartalmazó ökoszisztémát ábrázolunk, mindamelllett részletesen kifejezhető, hogy a különféle tényezők az ökoszisztéma más-más szereplőjéhez köthetők inkább (ld. technológiai felkészültség: értékesítő, attitűd: vegyes, tevékenységi kör: értékesítő, technológiai jellemzők: értékesítő, digitális átalakulás: értékesítő).

Kutatási eredményeink és kutatási kérdéseinkre adott válaszaink a 2. ábrán láthatók.

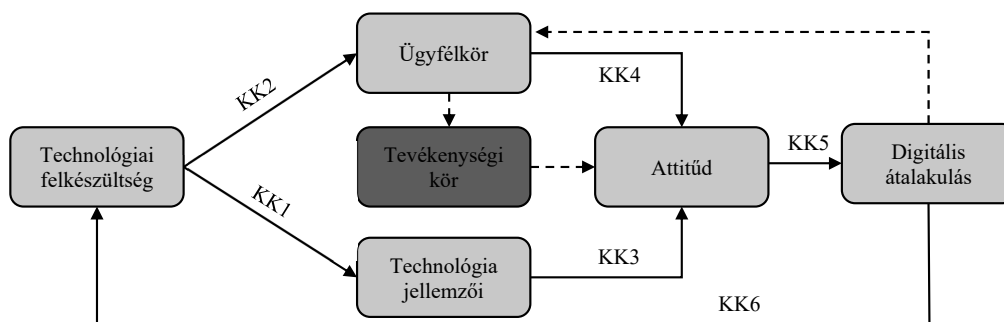
esetlegesen alacsonyabb vásárlóerővel rendelkező szegmens kiszolgálása jelenthet legalább akkora hasznot a vállalatnak, mint a nagy vásárlóerő és alacsony technológiai felkészültségű szegmens kiszolgálása. Másrészt pedig a csatornapolitika kialakítása során is támogathatja a döntéshozatalt a tekintetben, hogy figyelembe veszi az egyes csatornák használatához kapcsolódó szokásokat, kihívásokat és trendeket. Tehát adott esetben felhívhatja a döntéshozók figyelmét olyan csatornák igénybevételére, amelyek jelenleg csak felfutó szakaszban vannak, de később optimálisabbak lehetnek a vállalat számára.

Fontos megemlíteni, hogy a kutatáshoz alkalmazott kvalitatív módszertan nem alkalmas a minta alapján a sokaságra történő általánosításra (ez nem is célja), így eredményei csak a mintavételi kontextus keretében értelmezhetők. A mintajellemzők önmagukban korlátot képeznek, hiszen a mintaalanyok válaszai saját szubjektív észleléseiket reprezentálják, így pl. technológiai felkészültségüket torzítva becsülhetik meg, valamint technológiai felkészültségük korlátjaiból fakadóan a digitális átalakulásról alkotott vélekedéseik is alul- vagy felülbecsülhetik az értékesítő szervezet tényleges – digitalizáció szempontjából értelmezhető – állapotát. Az egyes tevékenységek és a digitális megoldások által megoldható és jelenleg megoldás alatt lévő kihívások további pontosítása szükséges.

Jelen kutatás terjedelmi korlátai nem tették lehetővé, hogy a téma fontosabb aspektusait teljes mélységükben vizsgáljuk, így jövőbeni kutatási irányok kijelölése szükséges. Egyrészt fontosnak tartjuk a jelenleg felállított konceptuális modell kvantitatív tesztelését, másrészt az esetlegesen felmerülő további moderáló tényezők azonosítását (így az értékesítés kétoldalú jellegének, ügyféloldali sajátosságainak vizsgálata kifejezetten fontos), illetve a modell jelenleg feltárt elemeinek mélyebb megismerését és bemutatását.

2. ábra

Az értékesítés digitális transzformációját befolyásoló tényezők végső elméleti modellje



Megjegyzés: Sötétebb színnel, illetve szaggatott vonallal jelöltük az interjúk feldolgozása után feltárt elemeket és kapcsolatokat.

Forrás: saját szerkesztés

Kutatásunk menedzseri implikációi a következőképpen foglalhatók össze. Egyrészt a felvázolt gondolatmenet támogathatja a szegmentálást azáltal, hogy az egyes csoportok értéke mellett azok technológiai felkészültsége is bekerül a szempontok közé. Ez a gyakorlatban azt jelenti, hogy egy magasabb technológiai felkészültséggel, de

Emellett a nemzetközi kontextus is megfontolandó lehet a téma kutatását illetően (Malota, 2011). Végül, de nem utolsósorban további kutatásra adhat lehetőséget azon elméleti források jelen kontextusban történő részletesebb vizsgálata, amelyeket jelen tanulmányban alapozó jelleggel érintettünk (Davis, 1986; Parasuraman, 2000).

Felhasznált irodalom

- Ahearne, M., Hughes, D. E., & Schillewaert, N. (2007). Why sales reps should welcome information technology: Measuring the impact of CRM-based IT on sales effectiveness. *International Journal of Research in Marketing*, 24(4), 336-349. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2007.09.003>
- Ahearne, M., Lam, S. K., Mathieu, J. E., & Bolander, W. (2010). Why are some salespeople better at adapting to organizational change? *Journal of Marketing*, 74(3), 65-79. <https://doi.org/10.1509/jmkg.74.3.65>
- Ajzen, I., & Fishbein, M. (1980). *Understanding attitudes and predicting social behaviour*. Englewood Cliffs New Jersey: Prentice-Hall.
- Avlonitis, G. J., & Panagopoulos, N. G. (2005). Antecedents and consequences of CRM technology acceptance in the sales force. *Industrial Marketing Management*, 34(4), 355-368. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2004.09.021>
- Bauer, A., Mitev, A. Z., & Gáti, M. (2019). Kommunikációs csatornák és az innovációs magatartás hatása a bizalomra, valamint a vevőkapcsolati teljesítményre a személyes értékesítésben. *Vezetéstudomány*, 50(9), 6-13. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2019.09.02>
- Bencsik, A. (2021). Vezetői felkészültség felmérése a digitális kor kihívásaira. Nemzetközi összehasonlítás. *Vezetéstudomány*, 52(4), 93-108. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2021.04.08>
- Buehrer, R. E., Senecal, S., & Bolman Pullins, E. (2005). Sales force technology usage – Reasons, barriers, and support: An exploratory investigation. *Industrial Marketing Management*, 34(4), 389-398. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2004.09.017>
- Bush, A. J., Bush, V. D., Orr, L. M., & Rocco, R. A. (2007). Sales technology: Help or hindrance to ethical behaviors and productivity? *Journal of Business Research*, 60(11), 1198-1205. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2007.04.007>
- Bush, A. J., Moore, J. B., & Rocco, R. (2005). Understanding sales force automation outcomes: A managerial perspective. *Industrial Marketing Management*, 34(4), 369-377. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2004.09.016>
- Cascio, R., Mariadoss, B. J., & Mouri, N. (2010). The impact of management commitment alignment on salespersons' adoption of sales force automation technologies: An empirical investigation. *Industrial Marketing Management*, 39(7), 1088-1096. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2009.12.010>
- Chaffey, D., & Smith, P. (2013). *Emarketing Excellence*. London: Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203082812>
- Davis, F D. (1985). *A technology acceptance model for empirically testing new end-user information systems: Theory and results* (Doctoral dissertation). Massachusetts Institute of Technology, Cambridge, Mass. <https://doi.org/oclc/56932490>
- Davis, Fred D. (1989). Perceived Usefulness, Perceived Ease of Use, and User Acceptance of Information Technology. *MIS Quarterly*, 13(3), 319-340. <https://doi.org/10.2307/249008>
- Gohmann, S. F., Guan, J., Barker, R. M., & Faulds, D. J. (2005). Perceptions of sales force automation: Differences between sales force and management. *Industrial Marketing Management*, 34(4), 337-343. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2004.09.014>
- Gubán, Á., & Sándor, Á. (2021). A KKV-k digitálisérettég-mérésének lehetőségei. *Vezetéstudomány*, 52(3), 13-28. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2021.03.02>
- Homburg, C., Wieseke, J., & Kuehnl, C. (2010). Social influence on salespeople's adoption of sales technology: A multilevel analysis. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 38(2), 159-168. <https://doi.org/10.1007/s11747-009-0157-x>
- Kvale, S. (2008). *Doing Interviews*. Thousand Oaks: Sage Publications. <https://books.google.hu/books?id=x7lX-d08rD7IC>
- Kvale, S. (1994). *InterViews: An introduction to qualitative research interviewing*. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.
- Malota, E. (2011). *Kultúrák és kommunikáció. Esettanulmányok és gyakorlatok*. Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem.
- Moore, G. A. (1999). *Crossing the Chasm: Marketing and Selling High-Tech Products to Mainstream Customers*. New York: HarperBusiness. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Morgan, A. J., & Inks, S. A. (2001). Technology and the Sales Force: Increasing Acceptance of Sales Force Automation. *Industrial Marketing Management*, 30(5), 463-472., [https://doi.org/10.1016/S0019-8501\(99\)00115-7](https://doi.org/10.1016/S0019-8501(99)00115-7)
- Obal, M., & Morgan, T. (2018). Investigating the Moderating Effects of Perceived Technological Change on Sales Force Acceptance. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 25(4), 319-338., <https://doi.org/10.1080/1051712X.2018.1519971>
- Parasuraman, A. (2000). Technology Readiness Index (TRI). A Multiple-Item Scale to Measure Readiness to Embrace New Technologies. *Journal of Service Research*, 2(4), 307-320., <https://doi.org/10.1177/109467050024001>
- Parasuraman, A., & Colby, C. L. (2015). An Updated and Streamlined Technology Readiness Index: TRI 2.0. *Journal of Service Research*, 18(1), 59-74., <https://doi.org/10.1177/1094670514539730>
- Park, J. E., Kim, J., Dubinsky, A. J., & Lee, H. (2010). How does sales force automation influence relationship quality and performance? The mediating roles of learning and selling behaviors. *Industrial Marketing Management*, 39(7), 1128-1138. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2009.11.003>
- Rangarajan, D., Jones, E., & Chin, W. (2005). Impact of sales force automation on technology-related stress, effort, and technology usage among salespeople. *Industrial Marketing Management*, 34(4), 345-354. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2004.09.015>

- Robinson, L., Marshall, G. W., & Stamps, M. B. (2005a). An empirical investigation of technology acceptance in a field sales force setting. *Industrial Marketing Management*, 34(4), 407-415. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2004.09.019>
- Robinson, L., Marshall, G. W., & Stamps, M. B. (2005b). Sales force use of technology: Antecedents to technology acceptance. *Journal of Business Research*, 58(12), 1623-1631. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2004.07.010>
- Rodriguez, M., & Boyer, S. (2020). The impact of mobile customer relationship management (mCRM) on sales collaboration and sales performance. *Journal of Marketing Analytics*, 8(3), 137-148. <https://doi.org/10.1057/s41270-020-00087-3>
- Rogers, E. M. (1995). *Diffusion of Innovations*. New York: Free Press. <https://books.google.hu/books?id=LpkPAQAAMAAJ>
- Schillewaert, N., Ahearne, M. J., Frambach, R. T., & Moenaert, R. K. (2005). The adoption of information technology in the sales force. *Industrial Marketing Management*, 34(4), 323-336. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2004.09.013>
- Sharma, A., & Sheth, J. (2010). A framework of technology mediation in consumer selling: Implications for firms and sales management. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 30(2), 121-129. <https://doi.org/10.2753/PSS0885-3134300203>
- Singh, J., Flaherty, K., Sohi, R. S., Deeter-Schmelz, D., Habel, J., Le Meunier-FitzHugh, K., Malshe, A., Mullins, R., & Onyemah, V. (2019). Sales profession and professionals in the age of digitization and artificial intelligence technologies: concepts, priorities, and questions. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 39(1), 2-22. <https://doi.org/10.1080/08853134.2018.1557525>
- Singh, S. K., Marinova, D., & Singh, J. (2020). Business-to-Business E-Negotiations and Influence Tactics. *Journal of Marketing*, 84(2), 47-68. <https://doi.org/10.1177/0022242919899381>
- Speier, C., & Venkatesh, V. (2002). The hidden minefields in the adoption of sales force automation technologies. *Journal of Marketing*, 66(3), 98-111. <https://doi.org/10.1509/jmkg.66.3.98.18510>
- Syam, N., & Sharma, A. (2018). Waiting for a sales renaissance in the fourth industrial revolution: Machine learning and artificial intelligence in sales research and practice. *Industrial Marketing Management*, 69, 135-146. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2017.12.019>
- Taiminen, H. M., & Karjaluo, H. (2015). The usage of digital marketing channels in SMEs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 22(4), 633-651. <https://doi.org/10.1108/JSBED-05-2013-0073>
- Turner, D. W. (2010). Qualitative interview design: A practical guide for novice investigators. *Qualitative Report*, 15(3), 754-760. <https://doi.org/10.46743/2160-3715/2010.1178>
- Venkatesh, V., & Bala, H. (2008). Technology Acceptance Model 3 and a Research Agenda on Interventions. *Decision Sciences – DECISION SCI*, 39(2), 273-315. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5915.2008.00192.x>
- Venkatesh, V., & Davis, F. D. (2000). A Theoretical Extension of the Technology Acceptance Model: Four Longitudinal Field Studies. *Management Science*, 46(2), 186-204. <http://www.jstor.org/stable/2634758>
- Venkatesh, V., Morris, M., Davis, G., & Davis, F. (2003). User Acceptance of Information Technology: Toward a Unified View. *MIS Quarterly*, 27(3), 425-478. <https://doi.org/10.2307/30036540>
- Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118-144. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>
- Williams, M., & Moser, T. (2019). The Art of Coding and Thematic Exploration in Qualitative Research. *International Management Review*, 15(1), 45-55. <http://www.imrjournal.org/uploads/1/4/2/8/14286482/imrv15n1art4.pdf>
- World Economic Forum (2019). *The Cybersecurity Guide for Leaders in Today's Digital World*. http://www3.weforum.org/docs/WEF_Cybersecurity_Guide_for_Leaders.pdf
- World Economic Forum (2020). *Jobs of Tomorrow – Mapping Opportunity in the New Economy*. http://www3.weforum.org/docs/WEF_Jobs_of_Tomorrow_2020.pdf

ÜZLETI INTELLIGENCIA RENDSZEREK FELHASZNÁLÓI ELFOGADÁSA EGY HAZAI KÖZÉPVÁLLALAT PÉLDÁJÁN

USER ACCEPTANCE OF BUSINESS INTELLIGENCE SYSTEMS – THE CASE OF A HUNGARIAN MEDIUM-SIZED COMPANY

Az utóbbi bő egy évtizedben széles vállalati kör ismerte fel az üzleti intelligencia (business intelligence – BI) rendszerekben rejlő előnyöket, s áldozott rengeteg erőforrást rendszerfejlesztési és -bevezetési projektekre. A várt előnyök realizálásának azonban fontos feltétele, hogy a technológiai újítást a felhasználók elfogadják és használják. Az IT-rendszerek felhasználói elfogadásával éppen ezért régóta foglalkoznak a kutatók. E tanulmány a BI sajátosságait figyelembe véve a szakirodalom alapján azonosítja azon tényezőket, melyek a felhasználói elfogadást befolyásolják, majd az azonosított tényezők mentén egy hazai középvállalat BI-rendszerének felhasználói elfogadását vizsgálja a kulcsfelhasználókkal készített interjúk segítségével. A tanulmány arra világít rá, hogy a felhasználók egyéni jellemzői, a szervezeti szintű és technológiai jellemzők nem adnak elégséges magyarázatot a használat során megtapasztalt kedvezőtlen attitűdváltozásra, azokat a rendszer hatalmi-politikai-kulturális hatásaival együtt kell értelmezni.

Kulcsszavak: üzleti intelligencia, felhasználói elfogadás, rendszerhasználat iránti attitűd

Over the past decade, a wide range of companies have recognized the benefits of business intelligence systems (BIS) and have devoted a wealth of resources to system development and implementation projects. However, an important condition for reaping their benefits is that technological innovations are accepted and used. This is why acceptance of IT systems has long been addressed in the literature. Taking into account the specifics of the BIS, this study identifies the factors that influence user acceptance on the basis of the literature, and then examines the user acceptance of the BIS of a medium-sized company in Hungary along the identified factors through interviews with key users. The study highlights how individual characteristics of users, organizational-level and technological characteristics do not provide a sufficient explanation for the unfavourable attitude change experienced during use. Rather, these should be interpreted in conjunction with the power-political-cultural effects of the system.

Keywords: business intelligence, user acceptance, attitude toward system usage

Finanszírozás/Funding:

A szerzők a tanulmány elkészítésével összefüggésben nem részesültek pályázati vagy intézményi támogatásban. The authors did not receive any grant or institutional support in relation with the preparation of the study.

Szerzők/Authors:

H. Szűcs Helga^a (szucs.h@stud.uni-corvinus.hu) mesterszakos hallgató, Dr. Szukits Ágnes^a (agnes.szukits@uni-corvinus) egyetemi adjunktus

^a Budapesti Corvinus Egyetem (Corvinus University of Budapest), Magyarország (Hungary)

A cikk beérkezett: 2021. 01. 12-én, javítva: 2021. 03. 22-én, elfogadva: 2021. 03. 29-én.

This article was received: 12. 01. 2021, revised: 22. 03. 2021, accepted: 29. 03. 2021.

A gyors és folyamatos technológiai innovációk és az intenzív verseny korát éljük. A kettő szükségszerűen összekapcsolódik, s egyre több vállalat ismeri fel, hogy versenyfeltétel lépést tartani a technológiai fejlődéssel (Móricz & Drótos, 2019). A 90-es években az ERP (Enterprise Resource Planning) rendszerek számítottak fontos

technológiai innovációnak a vállalatok életében: e vállalatirányítási rendszerek váltották fel a funkciókat elszigetelten támogató megoldások halmazát, s lehetővé tették az integrált adatkezelést a teljes vállalati értéklánc mentén (Drótos & Szabó, 2001). Az ezredforduló környékén élénk szakmai diszkurzus kezdődött az ERP-bevezetések szer-

vezeti hatásairól mind nemzetközi (Scapens & Jazayeri, 2003), mind hazai körökben (Michelberger, 2002; Kelemenné Ternai, 2003). Az utóbbi bő egy évtizedben pedig a hagyományos ERP-rendszerek korlátait meghaladó üzleti intelligencia (business intelligence – BI) rendszerekre terelődött a figyelem. 2011-re már a hazai nagy- és középvállalatok körében is a BI-bevezetések jelentették a top prioritást a folyó informatikai fejlesztések között (Drótos et al., 2012).

A szakirodalom a BI legnagyobb előnyét abban látja, hogy a szervezeti célok elérését a döntéstámogatás minőségének javításával támogatja (Visinescu et al., 2017). A versenyképesség megerősítésének és megőrzésének feltétele a hatékony döntéstámogatás, melyet a BI a vezetők számára releváns információk gyors és felhasználóbarát rendelkezésre bocsátásával segít. Tanulmányok igazolták használatának pozitív hatását a vállalati teljesítményre (Aleš Popovič et al., 2019) és a szervezetek versenyelőnyére is (Wixom et al., 2008).

Ezen előnyöket azonban csak akkor tudják realizálni a vállalatok, ha a rendszert nemcsak bevezetik, hanem a felhasználók elfogadják és valóban használják azt (Grublješić & Jaklič, 2015). Mivel az alacsony elfogadottság a sikeres implementáció egyik legnagyobb gátja (Venkatesh & Bala, 2008), számos kutató próbálja megérteni és magyarázni az informatikai rendszerek, s azon belül a BI elfogadását, elsősorban kvantitatív adatelemzésre építve. E tanulmányok azonban jellemzően nagyvállalatokkal foglalkoznak, holott a BI-rendszerek rohamosan terjednek és épülnek be a kisebb cégek mindennapjaiba is. A technológiaelfogadási modellekben fontos körülményként jelenik meg rendszerhasználat önkéntes vagy kötelező jellege is (Venkatesh & Davis, 2000). A legtöbb BI-kutatásban a rendszerhasználat önkéntes, ezért a használati intenzitás jó mérőszáma az elfogadásnak. Ezzel szemben kötelező használat esetén a rendszer használatához kapcsolódó attitűdöt érdemes vizsgálni. E kutatási hiátusokra reagálva a jelen tanulmány szervezeti kontextusát egy hazai középvállalat, egy többmárkás autók kereskedés és szervíz adja, ahol három éve vezettek be egy kötelezően használandó BI-rendszert. A kutatás célja, hogy a felhasználókkal készített interjúk segítségével adjon magyarázatot a felhasználói attitűd kedvezőtlen változására, melyet a felső vezetés a sikeresnek vélt rendszerbevezetést követően tapasztalt. E célból kiindulva a tanulmány arra a kérdésre keresi a választ, hogy (1) a szakirodalom alapján *mely tényezők és miként magyarázzák a BI-használati attitűdöt és (2) e tényezők hatását miként korrigálja a rendszerhasználati tapasztalat.*

Fontos kiemelni, hogy a kutatás fókuszában nem a felhasználói elégedettség, hanem a felhasználói elfogadás áll. Míg az elfogadást elsősorban pszichológiai faktorokkal, viselkedési meggyőződésekkel magyarázzák a kutatók, az elégedettséget a rendszer jellemzőivel, az üzleti követelményeknek való megfeleléssel hozzák összefüggésbe. A két kutatási irány egyesítését szorgalmazó írások rámutattak, hogy a rendszer jellemzői, illetve azokhoz kapcsolódó hiedelmek és attitűdök (object-based beliefs and attitudes) hatnak a viselkedési meggyőződésekre (behavioral-based

beliefs and attitudes) (Wixom & Todd, 2005). A két kutatási irány közelállóságát mutatja az is, hogy a (szervezeti szintű) elfogadást magyarázó modellekben azonosított befolyásoló tényezők egy része valójában rendszerjellemező, mely az elégedettségvizsgálatok tipikus magyarázó faktora. Jelen kutatás fókusza ugyanakkor nem a bevezetett rendszerrel kapcsolatos szervezeti elégedettség, hanem az egyéni elfogadás változásának magyarázata, mely fókusz meghatározta a vizsgált befolyásoló tényezőket.

Míg a korábbi BI-tapasztalat használati szándékra gyakorolt hatását gyakran hangoztatják a technológiaelfogadási tanulmányok (Grublješić & Jaklič, 2015), addig az aktuális rendszerrel szerzett tapasztalatok korrigáló hatására jellemzően nem térnek ki. E tanulmány rávilágít, hogy a technológiaelfogadási modellekben gyakran vizsgált egyéni, szervezeti és technológiai jellemzők mellett fontos szerepet kapnak a rendszer használata során megtapasztalt, az egyén által előre nem látott változások. A kutatás fő következtetése, hogy az attitűdváltozás magyarázatul olyan, nem technológiai eredetű korrekciós tényezők is szolgálhatnak, mint a kulturális ellentét, az észlelt kontroll és a hierarchikus távolságok erősödése.

A tanulmány további részét először a kutatási kérdést tárgyalásához szükséges fogalmakat tisztázzák. A BI értelmezéseinek áttekintése után a felhasználói ellenállás és az elfogadás jelenségeit tisztázzák a szerzők, különös hangsúlyt fektetve a felhasználói elfogadás értelmezésére, s az itt született korábbi kutatási eredmények bemutatására. Építve a felhasználói ellenállás irodalmára, az általános technológiaelfogadási modellekre és a BI-specifikus elfogadási modellekre egyaránt, a tanulmány hat kategóriában összegzi a használati szándékot befolyásoló tényezőket. Ezek szolgálnak elméleti keretül a tanulmány második részében bemutatott interjúalapú kutatásnak. Az eredmények bemutatását és összegzését követően a kutatás korlátainak feltárásával zárul a cikk.

Elméleti háttér

Az üzleti intelligencia fogalmának rövid tisztázását követően az elméleti háttér először a felhasználói ellenállás és elfogadást általánosságban, az IT-rendszerek kapcsán vizsgálja, majd ezt követően szűkíti le a fókuszot a BI-rendszerek elfogadását befolyásoló tényezők vizsgálatára.

Az üzleti intelligencia

Az üzleti intelligencia ma is használatos értelmezése Howard Dresner nevéhez kötődik, mely szerint az üzleti intelligencia „*olyan módszerek, fogalmak összessége, melyek a döntéshozás folyamatát javítják ún. tényalapú rendszerek használatával*” (Cser et al., 2010, p. 39). Az alkalmazás célja tehát a stratégiai és operatív döntéshozatal hatékony támogatása mégpedig oly módon, hogy a BI a nyers adatokat értelmes és használható információvá alakítja át (Evelson & Nicolson, 2008). Loshin (2012) nemcsak azt emeli ki, hogy adatokon alapuló információkra van szükség és a nyers adatok felhasználható információvá alakulnak, hanem azt is, hogy a BI segítségével az információ tudássá válhat.

Az üzleti intelligencia fogalmának rendszerként való értelmezése feltételezi, hogy különböző részelemekből, komponensekből épül fel. Drótos (2015) forrásrendszerket, adat-előkészítő területek, adattárházak, adatkinyerési technikákat, megjelenítő eszközöket és felületeket különböztet meg. A BI-technológia lényegét úgy fogalmazza meg, mint egy eszköz, ami lehetőséget teremt az „ERP (OLTP) és más forrásrendszerek adatainak átkonvertálására, új típusú elrendezésére, majd célorientált és felhasználóbarát lekérdezésére, elemzésére” (Drótos, 2015, p. 15). Ezzel egybecseng annak a hazai nagyvállalatok körében készített felmérésnek az eredménye, mely tanúsága szerint a BI bevezetésének fő motivációja, hogy a különböző forrásokból és eltérő formában, sokszor manuálisan készülő beszámolókat kiváltsa, segítve ezzel vezetői döntéstámogatást (Görösi et al., 2019). További előnyök közé sorolható a gyorsabb információhozáférés, a könnyebb lekérdezés és elemzés, az interaktivitás, jobb folyamatintegritáció és adatkonzisztencia (Popovič et al., 2012).

Változásokkal szembeni ellenállás

Minden pozitív tulajdonsága és az egyértelmű előnyök ellenére nem minden BI-bevezetés jár sikerrel: a bevezetések 70-80%-a különböző okok miatt, de megbukik (Villamarín & Diaz Pinzon, 2017). Az informatikai rendszerbevezetések körüli nehézségek oka lehet technológiai eredetű, de sokszor nem az (Aranyossy et al., 2015), hanem sokkal inkább azokra vezethető vissza, akiknek és akikért készült: a felhasználókra. Minden rendszerbevezetés változással jár. Az ember pedig természeténél fogva ellenáll, próbálja kerülni a változásokat, hiszen az mindig bizonytalanságot hoz. A munkatársak változással szembeni ellenállása visszavezethető szervezeti okokra, de lehet személyes is, mely mögött pszichológiai, magatartási, valamint kulturális tényezők állhatnak (Bakacsi, 2010).

A technológiai újításokkal szembeni felhasználói ellenállás olyan magatartás, mely a rendszer bevezetésének és használatának megakadályozását célozza, vagy a rendszertervezőket akadályozza céljaik elérésében (Markus, 1983). Ez az ellenállás lehet aktív (például a rendszerhasználat kommunikált megtagadása) vagy lehet kevésbé nyilvánvaló, passzív (például tétlenség, mely a rendszerbevezetési projektet hátráltatja) (Meissonier & Houzé, 2010).

Ali és munkatársai (2016) részletes áttekintés adnak az IT-felhasználói ellenállást vizsgáló tanulmányokról, s Kling (1980) alapján háromféle modellt különböztetnek meg: ember-, rendszer- és interakció-fókuszú modelleket. Az emberfókuszú tanulmányokban az egyéni beállítottság, korábbi technológiai tapasztalatok és egyéb egyéni háttérjellemzők állnak a vizsgálódás középpontjában. A rendszerfókuszú modellek az ellenállást a rendszer jellemzőivel magyarázzák, mint például a felhasználói interfész milyensége, adatminőség, rendszerteljesítmény. Az interakció-fókuszú modellek szerint a különböző szervezeti tagok másként érzékelik a rendszer jellemzőit és hatását, következésképpen különböző jelentéseket társítanak hozzá. Az ellenállás oka az új rendszer és a felhasználó közti interakció által okozott veszteség, ami lehet például egy megváltozott hatalmi viszonyrendszer vagy az erőforrá-

sok újfajta elosztása a szervezeti egységek között (Ali et al., 2016). Kifejezetten a BI-t vizsgálva Popovič (2017) felhívta a figyelmet arra, hogy a BI-rendszerek megváltoztathatják a hatalmi viszonyokat, a döntéshozatali mechanizmusokat, a munkafolyamatokat, s ha ezeket maga számára hátrányosnak ítéli meg a felhasználó, az ellenállást szülhet (Popovič, 2017).

A felhasználói ellenállással foglalkozó kutatások célja, hogy a kiváltó tényezőkre odafigyelve a vállalatok kezelni tudják az ellenállást, azaz elősegítsék az elfogadást. Kübler-Ross gyászmodelljét (Kübler-Ross & Kessler, 2005) a szervezeti változásokra adaptálva Pulinka (2016) kiemeli, hogy a változások „elszenvedésének” utolsó állomása maga az elfogadás. Az elfogadás fázisában a munkavállaló ismét nyitottá válik az újra, magatartása támogató lesz. Az ellenállás és az elfogadás szoros kapcsolatát mutatja, hogy az IT-felhasználói ellenállás rendszerfókuszú modelljeiben megjelenő tényezők adják majd az elfogadást szervezeti szinten vizsgáló tanulmányok magyarázó változóit. Az ellenállás emberfókuszú tanulmányainak faktorai pedig a BI elfogadását egyéni szinten vizsgáló tanulmányok magyarázó változóiban köszönnek majd vissza.

Technológiai innovációk elfogadása

A technológiai innovációk elfogadását tehát két szinten lehet értelmezni és vizsgálni: az egyén, azaz a felhasználó szintjén és a szervezet, szervezeti egység szintjén. Szervezeti szinten vizsgáldott Tornatzky és Fleischer (1990), akik nevéhez köthető a technológia-szervezet-környezet keretrendszer (TOE 0 technology-organization-environment). A szerzők szerint három összefüggés befolyásolja a szervezet IT-innovációjának elfogadását: a technológia maga (a technológia elérhetőségei és jellemzői), a szervezet (formális és informális szervezeti struktúra, kommunikációs folyamatok, méret) és a környezet (iparági és piaci jellemzők, a technológiai támogatási infrastruktúra, kormányzati szabályozás, egyéb érintettek törekvései). Szintén szervezeti elfogadást vizsgált és magyarázott Rogers (1995). Az innováció terjedésének elmélete (DOI 0 diffusion of innovation theory) szerint a technológiai innovációk szervezeti elfogadása egy több szakaszból álló folyamat. A kiértékelés, azaz a kezdeti szakasz egyrészt az igények és problémák azonosításával és prioritizálásával, másrészt a szervezet környezetének felkutatásával foglalkozik. Az adoptálás (elfogadás) szakaszában születik meg a döntés az adott IT-rendszer használatáról. Fontos megjegyezni, hogy ez a döntés nem mindig eredményezi a technológia széles körű használatát a teljes szervezetben, sokszor csak kisebb részlegeket érint (Puklavec et al., 2018). Bár utolsó lépésként sok kutatás a használatot definiálja, azonban Zhu és szerzőtársai (2006) is rámutatnak arra, hogy az elfogadásról szóló döntés és a használat között két fontos lépésnek még teljesülnie kell: a szervezet tagjai általi alkalmazkodásnak és elfogadásnak. A szervezeti tagok általi, azaz a felhasználói elfogadás „a felhasználói csoporton belül kimutatható hajlandóság arra, hogy az általa támogatni kívánt feladatokhoz az információs technológiát alkalmazza” (Dillon & Morris, 1996, p. 4). Az elfogadás egy pszichológiai folyamat eredménye,

Az üzleti intelligencia rendszerek elfogadását vizsgáló tanulmányok áttekintése

Szerzők (év)	Magyarázott jelenségek	Felhasznált elméleti modellek	Kutatási módszertan	Főbb kutatási eredmények
Kohnke, Wolf, & Müller (2011)	Egyéni felhasználói elfogadás: BI-használati szándék és használati intenzitás	TAM	Kérdőíves kutatás egy nagyvállalat felhasználói körében	A használat egyszerűsége, az észlelt hasznosság és a szubjektív norma írja le a felhasználói észlelést, mely befolyásolja a használati szándékot, s a használatot. Az így értelmezett felhasználó észlelés összetevőit – különböző mértékben – befolyásolják a rendszer jellemzői, az adatminőség, a felhasználók informálása, oktatása és a felsővezetői támogatás.
Popovič, Hackney, Coelho, & Jaklič (2012)	A BI-információk szervezeti felhasználása		Kérdőíves kutatás közép- és nagyvállalatok körében	Az adatminőség és hozzáférés pozitívan hat a BI-rendszerekből nyert információk felhasználására. Ugyanakkor azokban a szervezetekben, ahol az elemzéseken alapuló döntéshozatalnak még nincs hagyománya, az adatminőség és használat közti kapcsolat jóval erősebb. A kiemelkedő elemzési kultúrával rendelkező vállalatokban a nem kiemelkedő minőségű adatokat is szívesebben használják.
Li, Hies, & Rai (2013)	Egyéni felhasználói elfogadás, mint rutin vagy innovatív használat	TAM, motivációs elméletek	Kérdőíves kutatás egy nagyvállalat felhasználói körében	A BI használata során meg kell különböztetni a rutin és az innovatív rendszerhasználatot. A rutinszerű felhasználására leginkább a BI észlelt hasznossága van hatással, míg az innovatív használatot a BI megismerésére vonatkozó egyéni belső motiváció és kísérletezésre való hajlam befolyásolja.
Grublješič, & Jaklič (2015)	Egyéni felhasználói elfogadás: BI-használati szándék és használati intenzitás	TOE, TAM, UTAUT	Félig strukturált interjúk két szervezetben	BI Elfogadási Modell (Business Intelligence Acceptance Model – BIAM) szerint az egyéni, technológiai, szervezeti és makrokörnyezeti jellemzők hatnak az egyén viselkedési meggyőződéseire, melyek aztán következő lépésben befolyásolják a felhasználói elfogadást.
Yoon, Jeong, & Ghosh (2017)	Egyéni felhasználói elfogadás: BI-használati szándék	DOI, TAM, UTAUT	Kérdőíves kutatás közép- és nagyvállalatok ERP-felhasználói körében	A használati szándékot javítja a BI-alkalmazások megismerésére vonatkozó egyéni motiváció. Ezt az egyéni motivációt befolyásolja az alkalmazás relatív előnye és olyan szituatív faktorok, mint a szükséges képességek/erőforrások megléte, a szervezeti tanulási klíma.
Puklavec, Oliveira, & Popovič, (2018)	BI szervezeti szintű értékelése, alkalmazása és használata	TOE, DOI	Kérdőíves kutatás kis- és középvállalatok körében	Értékelés, bevezetés és használat fázisai elkülönülnek. A BI relatív előnye, költséghatékonysága, a döntéshozatali kultúra racionális volta és a bevezetés külső támogatása nem befolyásolja pozitívan a rendszer használatát. Ellenben a BI-rendszerek ERP-integrációja, a felsővezetői támogatás és egy domináns projekt szponzor használatra gyakorolt hatása pozitív.

Forrás: saját szerkesztés

melyen minden felhasználó keresztülmegy, mikor egy új technológia használatáról kell döntenie. Ez egybecseng a szervezeti ellenállást, mint (gyász) folyamatot értelmező, fent bemutatott megközelítésekkel.

A felhasználói elfogadást egyéni szintén vizsgáló modellekről és azok evolúciójáról részletes áttekintést ad Keszezy és Zsukk (2017). Az elsőként megfogalmazott technológiaelfogadási modell (TAM – technology acceptance model) szerint két viselkedési meggyőződés, az észlelt hasznosság és a használat észlelt egyszerűsége határozza meg az egyén egy adott technológia használatára vonatkozó viselkedési szándékát, azaz a használat iránti attitűdjét (Davis, 1989). Az észlelt hasznosság azt jelöli, hogy a felhasználó megítélése szerint az adott rendszer használata milyen mértékben javítja az ő teljesítményét. A használat észlelt egyszerűsége pedig a rendszer használatához szükséges mentális és fizikai erőfeszítések mér-

tékét mutatja (Keszezy & Zsukk, 2017). A TAM szerint a használat iránti attitűd hat a használati szándéokra, amely végül befolyásolja a tényleges használatot (Davis, 1989). A modell első továbbfejlesztése, a TAM2 az észlelt hasznosság magyarázó tényezőit tárja fel (Venkatesh & Davis, 2000), majd a TAM3 a használat észlelt egyszerűségére ható tényezőket is vizsgálja (Venkatesh & Bala, 2008). A használat észlelt egyszerűségére ható „viselkedési horgonyok” (pl. észlelt külső kontroll, technológiai szorongás és a technológia játékosága) már a rendszerhasználat előtt befolyásolják a felhasználót, míg a „korrekciós tényezők” (észlelt élvezeti érték és objektív használhatóság) rendszerhasználat során szerzett tapasztalatok alapján korrigálják, módosítják a korábbi észlelést (Keszezy & Zsukk, 2017).

Az észlelt hasznosságra a társadalmi befolyásoló folyamatok és a kognitív (megismerésalapú) folyamatok

hatnak. A társadalmi befolyás a szubjektív normák szintjén, az önkéntességben és az imázsban érhető tetten, míg a kognitív folyamatokhoz a munkához való illeszkedés, az eredmény láthatósága és a kimenet minősége tartozik. A modellbe bekerült két olyan fontos moderáló változó is, mely e tanulmányban is figyelmet kap. Az önkéntesség és a tapasztalat befolyásolja a szubjektív norma hatását. A szubjektív norma azt méri, hogy az adott szervezeti tag értékrendjét más szervezeti tagok elgondolásai milyen mértékben befolyásolják. Ha az egyénnek nincsenek korábbi rendszerhasználati tapasztalatai, akkor a szubjektív norma hasznosságra és használati szándékra gyakorolt hatása erősebb, hiszen saját ismeretek híján a felhasználót jobban befolyásolja mások véleménye. Venkatesh és Davis (2000) azt is igazolta, hogy az önkéntes rendszerhasználat esetén a szubjektív norma használati szándékra gyakorolt pozitív hatása elmarad. Azaz mások véleménye csak kötelezőnek ítélt használat esetén befolyásolja az egyén használati szándékát.

A technológiaelfogadás és -használat egységesített elmélete (Unified Theory of Acceptance and Use of Technology – UTAUT) (Venkatesh et al., 2003) további olyan magyarázó faktorokat azonosít, mint a várható teljesítmény, a szükséges erőfeszítések és az ún. elősegítő feltételek, azaz megfelelő szervezeti adottságok. Az egyéni (várható) teljesítmény a UTAUT-modellekben magyarázó változóként szerepel, holott az informatikai rendszereket kutató szakirodalom jelentős része pont arra irányul, hogy az IT-rendszerek egyéni teljesítményre gyakorolt hatását magyarázza. Goodhue és Thompson (1995) feladat – technológia – illeszkedés (task – technology – fit – TTF) modellje szerint minél inkább kompatibilis az adott technológia a felhasználók jelenleg meglévő feladataival, annál jobb teljesítmény várható el tőlük a használat során. Ez a kapcsolat jelenik meg a TAM2-modellben (Venkatesh & Davis, 2000) is, ahol a munkához való illeszkedés közvetlen pozitív hatással van az észlelt hasznosságra.

BI felhasználói elfogadása

A fenti modellek általánosságban vizsgálják az információs technológiák elfogadását. Az utóbbi években számos olyan tanulmány látott napvilágot, mely specifikusan a BI felhasználói elfogadását vizsgálja. E kutatásokról ad áttekintést az 1. táblázat.

A BI elfogadását különállóan vizsgáló kutatások legitimitását az adja, hogy azok más informatikai rendszerektől, így a tranzakciós rendszerektől számos jellemző mentén különböznek (Popovič et al., 2012). E különbségek pedig hatással vannak a felhasználói elfogadásra, az azokat befolyásoló tényezőkre is. Az általános technológiaelfogadási modellt felhasználva Yoon és szerzőtársai (2017) azt vizsgálták, hogy milyen faktorok befolyásolják a BI egyéni felhasználói elfogadását. Négy különböző tényezőcsoportot határoztak meg, amelyek hatással vannak az egyén döntésére a BI elfogadását illetően: technológiai, egyéni és közösségi faktor, illetve a szituációs kényszer. Kutatásuk szerint a használati szándékot javítja a BI-alkalmazások megismerésére vonatkozó egyéni motiváció, mely egyéni motivációt befolyásolja az alkalmazás relatív

előnye. Tehát amennyiben a felhasználók képesek észlelni a BI előnyeit – döntéshozatali folyamat minőségének és gyorsaságának javulása, naprakészebb információk stb. – a megismerésre vonatkozó egyéni motivációjuk magasabb lesz, s következőképpen használati szándékuk is javul. Az intrinzik motivációhoz hasonlóan pozitív hatással van az elfogadásra az extrinzik motiváció (használatra vonatkozó külső ösztönzők alkalmazása) és a kompatibilitás, azaz a konzisztencia a meglévő munkahelyi gyakorlatokkal, folyamatokkal, felhasználói értékekkel, valamint ígényekkel.

A TAM- és UTAUT-modellekből jól ismert pozitív közösségi hatás a BI-felhasználók körében is kimutatható. Vagyis, ha azok a munkatársak, felettesek, akiknek ad a véleményére a megkérdezett alkalmazott, hasznosnak gondolják a BI-t, akkor az egyén hajlandóbb aktívan használni a rendszert. Hasonlóan pozitív hatással van a használati szándékra a szükséges készségek és erőforrások megléte, valamint a szervezeti tanulási klíma jelenléte. Ezen jellemzőkre szituációs korlátként hivatkoznak Yoon és munkatársai (2017), míg Grublješić és Jaklič (2015) a UTAUT-modell nyomán „elősegítő körülmény” néven vonta be ezeket az általuk kidolgozott Üzleti Intelligencia Elfogadási Modellbe (Business Intelligence Acceptance Model – BIAM). A BIAM – az előbbieken bemutatott tanulmányhoz hasonlóan – integrálja az IT-innovációk elfogadását szervezeti szinten és egyéni felhasználói szinten vizsgáló kutatási modelleket. Logikája szerint az egyéni, technológiai, szervezeti és makrokörnyezeti jellemzők hatnak az egyén viselkedési meggyőződéseire, melyek aztán befolyásolják a felhasználói elfogadást. Az egyéni viselkedési meggyőződéseket és attitűdöket a TAM- és az UTAUT-modellekből származó várható erőfeszítéssel és várható teljesítménnyel, az egyéni eredmények kimutathatóságával, közösségi hatással és a különböző elősegítő körülményekkel jellemzi.

A felhasználói elfogadást a BIAM használati szándék-ként és felhasználási intenzitásként egyaránt értelmezi. A BI elfogadásának mértéke azonban értelmezhető és vizsgálható a BI-rendszerekből kinyert információk felhasználásával is. Hiszen a rendszer előnye – a döntéstámogatás minőségi javításán keresztül elért teljesítménynövekedés – csak akkor realizálható, ha a BI-ből kinyert adatokat valóban használják a szervezeti tagok, azok az üzleti folyamatokban beépülnek. A BI-ből nyert információk felhasználását segíti a könnyű hozzáférés és a jó adatminőség (Popovič et al., 2012). Ugyanakkor azokban a szervezetekben, ahol az elemzéseken alapuló döntéshozatalnak még nincs hagyománya, az adatminőség és a használat közti kapcsolat jóval erősebb. Érdekes módon a kiemelkedő elemzési kultúrával rendelkező vállalatokban a nem kiemelkedő minőségű adatokat is szívesebben használják (Popovič et al., 2012).

A szervezeti szintű elfogadás tekintetében érdemes megkülönböztetni a BI értékelését (általános megítélését), alkalmazását (a bevezetésre irányuló döntést) és a használatot, mely szakaszok egymásra épülnek. Kifejezetten kis- és középvállalkozások körében vizsgálódva Puklavec és szerzőtársai (2018) rámutattak, hogy a magyarázó fakto-

rok hatása más és más a BI előzetes megítélése, bevezetése és használata esetében. Így például a szervezet meglévő adatkörnyezete befolyásolja a használatot, de a megelőző értékelési és döntési szakaszokra nincs befolyással. A felsővezetői támogatás pedig fontos az értékelés és használat során, de a kutatási eredmények szerint a bevezetést nem befolyásolja (Puklavec et al., 2018). Az elfogadás különböző szintjét jelöli a használati szakaszban az is, hogy a munkatárs csupán rutin felhasználó, tehát standard módon használja a rendszert vagy innovatív módon teszi ezt, tehát ő saját maga felfedez új lehetőségeket, hogy miként tudja a rendszerrel támogatni a munkáját (Li et al., 2013).

A BI elfogadását – akár egyéni, akár szervezeti szinten – vizsgáló kutatások az elmúlt tíz évben számos érdekes és értékes eredménnyel gazdagították a szakirodalmat. Bizonyos faktorok, így például a felsővezetői támogatás pozitív hatásában egységes a szakirodalom (Kohnke et al., 2011; Puklavec et al., 2018), mint ahogy az egyén tanulási, illetve megismerésre vonatkozó motivációja is

mindenhol pozitív befolyásoló tényezőként jelenik meg (Li et al., 2013; Yoon et al., 2017). Több ponton azonban ellentmondásosak a kutatási eredmények. Míg a legtöbb kutatás a BI relatív – más meglévő IT-rendszerekkel szembeni – előnyének szignifikánsan pozitív hatására hívja fel a figyelmet (Yoon et al., 2017), addig egy másik tanulmány a rendszer relatív előnyének elfogadásra gyakorolt hatását cáfolja (Puklavec et al., 2018). Az egyes befolyásoló faktorok hatásmechanizmusa sem egységes: a racionális döntéshozatali, elemzési kultúra moderáló (Aleš Popovič et al., 2012) és magyarázó változóként (Puklavec et al., 2018) egyaránt szerepel a szervezeti szintű elfogadást vizsgáló tanulmányokban.

A kutatások jelentős része alkalmazásfüggetlen, azaz jellemzően nem szűkítik le egy-egy konkrét alkalmazás használatára a vizsgálatot. A helyenként eltérő eredmények oka tehát nem ez, hanem sokkal inkább az lehet, hogy a kutatásban részt vevő cégek sajátosságai (méret, iparág, földrajzi elhelyezkedés stb.), a megkérdezett személyek

2. táblázat

A BI-felhasználói elfogadás vizsgálatánál figyelembe vett befolyásoló tényezők és azok korábbi megjelenése a szakirodalomban

Befolyásoló tényezők fő csoportja	Befolyásoló tényezők	Kutatási előzmények ŪI elfogadást vizsgáló tanulmányokban
BI-bevezetés körülményei	Felsővezetői támogatás megléte	Kohnke et al., 2011, Grublješić & Jaklič, 2015, Yoon et al., 2017, Puklavec et al., 2018
	Külsős szakértők bevonása avagy belső erőforrásra támaszkodó projekt, érintettek bevonásának mértéke	Grublješić & Jaklič, 2015, Puklavec et al., 2018
	Felhasználói informálás, oktatás	Kohnke et al., 2011, Grublješić & Jaklič, 2015, Popovič, 2017
Motiváció	Korábbi BI-használat, tapasztalat	Grublješić & Jaklič, 2015
	Extrinzik motivációs tényezők	Li et al., 2013, Yoon et al., 2017
	Intrinzik motivációs tényezők (rendszerhasználat élvezeti értéke, sikerélmény, önmegvalósítás)	Yoon et al., 2017, Abhari et al., 2020
	Másokkal való együttműködés	Abhari et al., 2020
Általános szervezeti körülmények	Infrastrukturális adottságok	Grublješić & Jaklič, 2015, Puklavec et al., 2018
	Szervezeti tanulási klíma megléte	Yoon et al., 2017
Technológiai tényezők	Adattartalom és minőség	Popovič et al., 2012, Grublješić & Jaklič, 2015, Puklavec et al., 2018,
	Kompatibilitás a korábbi folyamatokkal	Grublješić & Jaklič, 2015, Yoon et al., 2017
	Rendszerhasználatból fakadó relatív előny / észlelt hasznosság	Grublješić & Jaklič, 2015, Li et al., 2013, Yoon et al., 2017, Puklavec et al., 2018
	Komplexitás	Yoon et al., 2017
	Szükséges erőfeszítés / könnyű kezelhetőség	Grublješić & Jaklič, 2015
	Más IT-rendszerekkel való összeköttetés	Puklavec et al., 2018
	Rendszer érettsége	Popovič et al., 2012
Közösségi hatás	Mások általi befolyásoltság mértéke a felhasználó számára fontos emberek mit gondolnak a BI-ról	Grublješić & Jaklič, 2015, Yoon et al., 2017
Felhasználói ellenállás	Szervezeti hierarchiában bekövetkezett változások	Popovič, 2017
	Kontroll erősségének változása	Popovič, 2017
	Feladatkör bővülése	Popovič, 2017
	Kulturális illeszkedés	Popovič et al., 2012, Grublješić & Jaklič, 2015, Puklavec et al., 2018

Forrás: saját szerkesztés

köre (pozíciójuk, technológiai ismereteik, BI mennyire része a mindennapjainak stb.) és a kutatási módszertan (kérdőív vagy interjú, anonim, vagy sem) eltérő, s ez befolyásolja a kutatás kimenetelét. A kutatások nagy része egy – ritkábban több – vállalat felhasználóinak kérdőíves megkérdezésén alapszik, s statisztikai elemzések során a kutatók megerősítik vagy elvetik a változókapcsolatokra vonatkozó hipotéziseket. Jellemzően pillanatképet festenek, a használat során bekövetkező kedvező vagy kedvezőtlen attitűdváltozások miértjeit már nem vizsgálják. Jelen tanulmány célja éppen ezért az, hogy egy szervezet példáján keresztül megértse és magyarázza az attitűdváltozás lehetséges okát, magyarázatában felhasználva a szakirodalomban korábban azonosított befolyásoló tényezőket.

Kutatási módszertan

A „használati szándék” egy attitűd, míg a „használat” egy viselkedés, mely között nehezen mérhető kapcsolat van (Delone & McLean, 2003). A tényleges használat akkor informatív, ha a vizsgált rendszer használata önkéntes. Kötelező rendszerhasználat esetén azonban a használati szándék, mint attitűd fejezi ki a felhasználói elfogadást. Jelen tanulmány éppen ezért a használati attitűdöt vizsgálja egy korábban bevezetett, nem megkerülhető BI kapcsán.

Ezt a használati szándékot Yoon és munkatársai (2017) nyomán a következőképpen értelmezi a kutatás: az egyén szándékában áll a BI-t használni a munkája során és hajlandó a rendszer igényeinek megfelelően megváltoztatni a munkatevékenységeit. Az így értelmezett használati attitűd, mint magyarázott jelenség jelenik meg a vizsgálatban, s a 2. táblázat ad áttekintést a vizsgálatba bevont befolyásoló faktorokról. E befolyásoló tényezők támaszkodnak a korábban bemutatott általános technológiaelfogadási modellekre, s a kifejezetten BI-specifikus elfogadási modellekre. Így a kutatás foglalkozik a BI-bevezetés körülményeinek feltárásával, az egyéni motivációs, szervezeti, technológiai tényezőkkel és a közösségi hatással. A kutatási modell továbbá kiegészült a felhasználói ellenállás irodalmában tárgyalt azon tényezőkkel, melyek a technológiaelfogadási modellekben ritkán jelennek meg: a BI használatához kapcsolódó esetleges veszteségekkel, azaz a hatásköri, munkaköri, kulturális változások megélésével. A vizsgálat ugyanakkor nem terjed ki a felhasználók olyan személyes jellemzőire, melyek ugyan szintén hatással lehetnek a használati attitűdre, de magához a BI-rendszerhez csak tágabban kapcsolódnak (általános preferencia az IT-alkalmazások használatára, munkahely iránti elköteleződés stb.).

Az esetalapú kutatás lehetőséget ad arra, hogy a vizsgált jelenséget mélyebb összefüggéseiben láttassa (Yin, 2003). Az esettanulmány egy szervezeten belül, a kulcsfelhasználók érzékelésén keresztül vizsgálja, hogy a BI elfogadását magyarázó faktorok miként fejtik ki befolyásoló hatásukat. E tényezők befolyásoló hatását a korábbi, jellemzően kvantitatív kutatások igazolták, éppen ezért nem cél a kapcsolaterőségek mérése, sokkal inkább a hatásmechanizmusok, körülmények megértése. A félig

strukturált interjúk lehetőséget adtak arra, hogy az előzetesen kialakított, meghatározott sorrendű kérdések mellett a felek a párbeszéd során felmerült témaköröket tovább bontsák, kiegészítő információkkal, történetekkel támogassák (Molnár, 2010).

A szervezet bemutatása

A vizsgált vállalat egy Nyugat-Magyarországon működő többmárkás, több telephelyen működő autókereskedés és -szervíz. További szolgáltatásai között található a műszaki vizsgáztatás, az eredetiségvizsgálat, a biztosítási ügyintézés, a kiegészítők, alkatrészek forgalmazása, valamint az autó-bérbeadás. Négy telephelyen működik, és jelenleg több mint 140 főt foglalkoztat. A háromtagú felső vezetés a törzskari szervezetek mellett (kontrolling, marketing és HR) hat középvezetőt irányít: három telephelyvezetőt és három márkavezetőt. A cég létszámának nagy részét kitevő értékesítők, értékesítési asszisztensek, munkafelvévők, szerelők is e középvezetők alá tartoznak.

A 2017-ig a vállalatirányítási rendszerből lekért Excel táblákra, illetve az adatok között manuálisan létrehozott kapcsolatokra épült az az adathalmaz, mely a munkavállalók teljesítményértékelésére használt jelentések alapját képezte. E megoldás élmunka igénye nagyon magas volt, egy-egy operatív teljesítményriport elkészítésével akár fél-egy napot is eltöltöttek. További hátrány volt, hogy azonnali, naprakész visszajelzésre nem voltak alkalmasak ezek a beszámolók: adott hónap közepén készült egy riport, s a havi zárást megelőző utolsó héten minden nap. A kontrollerek által készített teljesítménybér-kalkuláció ráadásul vitaalapot is jelentett: a számok valódiságát gyakran kétségbe vonták az érintettek. 2017-ben az akkori kontrollingvezető és egy controllerkolléga távozása után két új controller érkezett a céghez, akiknek már volt tapasztalatuk a BI világában. Az általuk kezdeményezett BI-bevezetés három lépésben valósult meg: (1) a korábbi Excel alapú adatkapcsolatok, mutatószámok leképezése BI-ban, (2) olyan új mutatószámok kalkulációja, melyek üzletileg relevánsak, addig nem mérték őket, de az alapadatok rendelkezésre álltak, (3) új teljesítményelemek mérési feltételeinek megteremtése. A harmadik szakasz jelenleg is tart. Az alapadatok mérési feltételeinek megteremtése szükségessé tette új rendszerek bevezetését is: egy saját fejlesztésű készletkezelő rendszert, egy CRM-rendszert és ennek részeként az ügyfél-elégedettség mérését.

A vállalat a Microsoft Power BI mellett tette le a voksát. A megfelelő jogosultságokkal az értékesítők, értékesítési asszisztensek, munkafelvévők, szerelők, középvezetők és felső vezetők egyaránt használják a rendszert. A rendszerhasználat a cégnél nem egyéni döntés kérdése, hanem kötelező elvárás a felső vezetés részéről. A bevezetést általános lelkesedés övezte, azonban most – három évvel az első lépések után – mégis ellenállás, belső feszültség érezhető a szervezetben. A kutatás célja, hogy segítsen megérteni a menedzsmentben lezajló, BI-hoz kapcsolódó megelégedetéseket, folyamatokat, amelyek e feszültségekhez vezettek. A vezető controllerrel készített első, a körülmények megismerését célzó interjút hat, a vállalat teljes középvezetői körét lefedő interjú követte (lásd 3. táblázat). A három te-

lephely- és a három márkavezető – a törzskari munkatársakon kívül – valamennyi kollégának a vonalbeli vezetője, a BI kulcsfelhasználói.

vezetés előtt, amikor még csak ülnek ott, azt hiszik nincs tépje, nem szólnak bele. Bevezetéskor, amikor rájönnek, hogy teljesítménybér múlik rajta, akkor jön az ellenállás,

3. táblázat

Az interjúalanyok áttekintése

Az interjúalanyra történő hivatkozás	Betöltött pozíció	Kezelt márkák száma	Nem	Céghez való csatlakozás (év)
Kontroller	Vezető kontroller	-	férfi	2017
Telephelyvezető1	Telephelyvezető	5	férfi	2018
Telephelyvezető2	Telephelyvezető	4	férfi	2010
Telephelyvezető3	Telephelyvezető	4	férfi	2018
Márkavezető1	Márkavezető	2	férfi	2016
Márkavezető2	Márkavezető	1	férfi	2006
Márkavezető3	Márkavezető	1	nő	2017

Forrás: saját szerkesztés

A 2. táblázatban felsorolt tényezők szolgáltak az interjúk vázaként: a szakirodalom alapján azonosított befolyásoló tényezőkre a táblázatban adott sorrendben kérdeztünk rá. Meglehetősen nyíltan és jó hangulatban kommunikáltak az interjúalanyok, de az érzékeny kérdéskörök megválaszolásánál jól érezhető volt a tartózkodóbb magatartás, a megfontolt szóhasználat. E reakcióra számítva kerültek a végére a közösségi hatásra és szervezeti ellenállásra vonatkozó kérdések. Az interjúk 2020 októberében készültek, MS Teams csatornán zajlottak, 30-50 perc közti időtartamban. A beszélgetésekről az interjúalanyok beleegyezésével hangfelvétel készült. Az interjúk összegző átiratai képezték a további elemzés alapját.

Kutatási eredmények

A 2. táblázatban összegzett logikát követve e fejezet az interjúelemzés eredményeit a felhasználói elfogadást befolyásoló tényezők egyes csoportjai mentén mutatja be.

A BI-bevezetés mint projekt

A BI-bevezetés tisztán belső erőforrásra támaszkodva valósult meg. A külsős szakértőkkel szembeni idegenkedés így nem játszott szerepet, bár a kezdeményező és projektvezető kontrollerek újak voltak a szervezetben a bevezetés megkezdésekor. Az ő szerepük nemcsak a technológiai változtatásokra, hanem a teljesítménymérés tartalmi elemeire is kiterjedt. Az újonnan bevezetett mérőszámok – az importóri elvárásokat figyelembe véve – kontrolleri javaslatra születtek (pl. tartozékeladás darabszámok, alkatrész-árrések, műszakok kihasználtsága, casco értékesítés, vevőszolgálati mutatók). Az iparági standardokkal való konformitás első körben legitimitást kölcsönzött e mutatóknak. „...azért adták magukat a mérési pontok, ha elérjük a normákat, akkor az importőr is komoly bónuszokat fizet” (Márkavezető1). Az érintettek javaslatot tehettek a mutatószámok módosítására, azaz a BI adattartalmára. A bevezetési szakaszt követő használati szakaszban azonban megváltozott a BI adattartalmának megítélése. „A be-

a visszajelzések, hogy változtatni kellene” (Kontroller). A korai bevezetési szakaszban tapasztalt passzivitás ellenére a későbbi használat iránti attitűdöt mégis jelentősen befolyásolta, hogy az érintett középvezető részt vett e bevezetésben. Mindkét, 2018-ban csatlakozott középvezető a mai napig kívülállóknak érzi magát: „Amikor idejöttem, már kész tény volt, hogy BI-t használunk, és hogy mik az alapvető mutatók” (Telephelyvezető1).

A bevonás mellett az oktatás, a felhasználók informálása is hasonló kettősséget mutat. Bár megfelelő, személyes, videókkal és leírásokkal támogatott oktatás történt, a bevezetési szakaszban megvalósult oktatások hatása korlátozott: „meghallgatják és elfelejtik” (Kontroller). Az élesindulás után, amikor már volt a munkatársak előtt egy valódi riport, s az oktatások, tanácsadások alkalmával valós példákat tudtak átbeszélni, maradandóbb volt a hatás. Míg tehát az előzetes, általános tájékoztatást adó oktatás mérsékelt attitűdbefolyásoló szereppel bírt, addig az – MS Teams csatornán nyújtott – személyes tanácsadás a magas észlelt hasznosság révén jobban erősítette az elfogadást.

Összességében elmondható, a bevezetési szakaszhoz rendelt szempontok (így a bevonás, oktatás és természetesen a felsővezetői támogatás) a használati szakaszban is jelentős attitűdbefolyásoló hatással bírnak.

Motiváció

BI-t a kontrolleren kívül az interjúalanyok, s azok beosztott munkatársai sem használták korábban. A vezetők egy része azonban már addig is próbált rendszereket kialakítani a saját részlegén a tervteljesítések mérésére. „Az értékesítőket megkértem folyamatos adatszolgáltatásra excelees formában, kimutatásokkal, a BI tulajdonképpen ezeknek a háttérmunkáját vette le rólunk” (Márkavezető2). A korábbi pozitív BI-tapasztalat hiányában a rendszer észlelt hasznosságát tehát az is növelte, ha a vezető korábbi pozitív tapasztalatok kötötték a BI által kiváltott adatszolgáltatáshoz. Különösen igaz ez, ha a bevezetett új rendszer élvezeti értéke magas, az a BI-használat – pusztán a használatból adódóan – örömet okoz. A felhasználók

egyértelműen pozitív élményekről számoltak be: a cég MS Power BI rendszere felhasználóbarát, jellemző a letisztult, átlátható, informatív és egyértelmű vizualizáció, s a jelölések is egyértelműek. „Nagyon sok összefüggést nagyon egyszerűen lehet feltárni, az adatok között pár kattintással” (Márkavezető2).

A magas élvezeti érték a használatból eredő belső, intrinzik jellegű motivációt javítja. Korlátozottan, de a rendszerhasználathoz kapcsolódó sikerélményekről is beszámoltak az interjúalanyok. A sikerélmények leginkább ahhoz kapcsolódtak, hogy a közel valós idejű adatoknak köszönhetően időben be tudnak avatkozni (pl. kampányok indítása elmaradó értékesítési adatok esetén, szervízteljesítmény stabilizálása munkaerő-átcsoportosításokkal). A BI rutinszerű használatán azonban nem léptek túl a felhasználók: ha az adatok rá is mutatnak egy problémára, mélyebb elemzés nem követi azt. Az innovatív használat fő akadályának az időhiányt jelölték meg. „Ha lenne annyi időnk, mint amennyi nincsen, ezzel részleteiben foglalkozni, akkor sokkal határozottabban tudnánk adatokat kiszedni a rendszerből, most szigorúan a terv-tény számokkal foglalkozunk” (Telephelyvezető3). „Akkora darálás van, hogy nem tudok félrevonulni, és 2-3 lépést hátrálva egy egészét nézni” (Telephelyvezető1).

Az innovatív használatot külső ösztönzők sem támogatják. Az extrinzik motiváció szerepe mégis fontos, hiszen a javadalmazási rendszer rászorítja a felhasználókat a rendszeres (rutin)használatra. A mozgóbér, mely a teljes fizetésnek akár felét-harmadát is kiteheti, az alaptevékenységben (értékesítés, szervizelés, ügyfélkiszolgálás) elért teljesítményhez kötődik nemcsak a munkafelvévők, az értékesítők és a szerelők esetében, hanem a telephely- és márka vezetőknél is. Személyes anyagi érdek kötődik tehát ahhoz, hogy a BI adatait akár napi szinten figyeljék, s beavatkozzanak, ha a hónap végére a normától való negatív eltérés várható. „Nagy összegek múlnak azon, hogy teljesítik-e az elvárásokat, és ezek az elvárások csak itt láthatóak” (Kontroller). „Hazudnék, ha azt mondanám, hogy nem anyagi vezérlésű a BI monitorozása, használata” (Telephelyvezető3). A rendszerhasználatot tovább erősíti, hogy van egy egészséges versenyszellem a részlegek, márkák között, s a BI átláthatóságot teremt.

Ugyanakkor a felhasználóknak nem kell az eddigieknél több emberrel együttműködniük, s nem lett intenzívebb a kommunikáció sem a telephelyek, sem a márkák között. A kapcsolat igény mint pszichológiai szükséglet kielégítése így nem az együttműködő felek számának növekedésében, hanem a meglévő kapcsolatok minőségének javulásában érhető tetten. Az ügyfelekkel való kapcsolattartás minőségének pozitív változása a BI-ban közkinccsá tett ügyfél-elégedettségi mutatók méréséhez kapcsolódik. A középvezető-beosztott viszony intenzitásának és tartalmának változása pedig a BI által teremtett átláthatóságnak, a valós idejű adatoknak köszönhető. Így például a szerelők – különösen a hónap vége fele közeledve – sokszor proaktívan kezdeményezik a BI adatainak vezetővel történő közös áttekintését.

Összességében elmondható, hogy a BI használatára vonatkozó külső ösztönzés (javadalmazás) a legmegha-

tározóbb befolyásoló faktor, melyet árnyalni tudnak az olyan egyéb tényezők, mint a magas élvezeti érték vagy a korábbi pozitív tapasztalat.

Szervezeti tényezők

Az egyéni viselkedési meggyőződések az infrastruktúrális adottságok, azon belül is a BI-hoz való hozzáférés kettős módon befolyásolja. A hozzáférés hiánya egyértelműen gátló tényező, így a saját számítógéppel nem rendelkező szerelők nem mennek oda naponta a munkafelvévőkhöz, akik jogosultak megnyitni a szerelők saját felületét. Másrészt viszont a BI 7/24-ben elérhető mobilalkalmazása által adott szabadsággal nem élnek a vezetők. „Elvileg lehetne olyan funkciót beállítani, hogy értesítést kapjon a vevőszervezetről, de otthon meg szabadság alatt ki szeretne ezzel foglalkozni?” (Márkavezető1)

Az újdonságok elfogadását támogatja a szervezeti tanulási klíma mint elfogadást elősegítő feltétel: folyamatosak az e-learninges képzések, a BI-on belüli fejlesztések, az új funkciók, a CRM további kiterjesztése is zajlik. E tanulási klíma pozitív attitűdbeli hatását azonban aláássza a napi rutin: „a darabszámokat hozni kell, arra nem lehet kevesebb figyelmet fordítani”, s „olyan kevés időt hagyunk magunknak, ennek még érnie kell, sokszor vezetői szinten sem tudtuk, hogy hogyan is kell mindezt használni” (Márkavezető1).

Összességében tehát a megfelelő szervezeti körülmények, így a hozzáférés, a támogató környezet szükséges, de nem elégséges feltétele a pozitív felhasználói attitűdnek.

Technológiai tényezők

Az eltérő pozíciókban lévő, eltérő jogosultsággal rendelkező felhasználók eltérő összetettségű dashboardokat látnak, de azok komplexebb adattartalom esetén is egyszerűen kezelhetők. A BI komplexitását jelen esetben a folyamatosan fejlesztés alatt álló adattartalom adja. A kezdeti mérési pontok mellé a mai napig folyamatosan kerülnek be az új mutatók. „A régi mutatókat jól értik már, azonnal feltűnik nekik, ha van valami kiugró adat benne, de most bekerültek nehezebben megfogható mutatók, ami eddig nem volt a kultúra része, itt nagyobb a lemaradás” (Kontroller). A használat iránti attitűdöt nemcsak a folyamatosan frissülő adattartalom érinti hátrányosan, hanem az adatminőség is. Vannak nagyon jó, torzításmentes mutatók, de több esetben küzdenek adatbeviteli problémákkal (rossz és/vagy hiányzó adatok), amikor feleslegesnek érzik a vezetők a beszámolók megtekintését is, mert „messzemenő következtetéseket nem lehet levonni” (Telephelyvezető1).

Az adatminőségi probléma kezelése plusz erőfeszítést igényel az alkalmazottaktól a napi munka során, a technológia használatához kapcsolódó plusz erőfeszítés pedig hátrányosan befolyásolja a használat iránti attitűdöt. Mivel a BI minden éjjélkor frissül, a vezetők reggeli rutinjának része a dashboardok áttekintése, mely nem vesz több időt igénybe, mint 15-30 perc. A plusz erőfeszítés így nem is annyira a technológia szorosan vett használatához, hanem annak következményeihez kapcsolódik. A fent em-

lített adatminőségbeli problémák kezelésén túl a BI által megváltozott munkakapcsolatok időigénye is magasabb: így például a vezetők heti rendszerességgel adnak visszajelzést a szerelők felé, akik napi szinten nem lépnek be a BI-ba, de immár igénylik a gyakoribb tájékoztatást. A plusz erőfeszítés kötődik továbbá a BI adatainak munkafolyamatokba való beépítéséhez is. Így pl. a CRM-mel összekötött BI-ban megjelennek az ügyfelek által adott értékelések. Amint egy kedvezőtlen értékelés megjelenik a BI-ban, az ügyfélszolgálati munkatársnak fel kell vennie a kapcsolatot az ügyféllel, kinyomozni a probléma okát, és ha valóban mulasztás történt, akkor meg kell tenni a szükséges intézkedéseket, akár plusz szolgáltatást felajánlva az érintettnek.

Ahogy a BI más IT-rendszerekkel való összeköttetése a felhasználói elfogadást növeli, úgy ezen összeköttetések hiánya gyengíti azt. Az interjúkban elhangzottak alapján ez is az érzékelt szükséges erőfeszítésekre vezethető vissza. Rendszeresen többletmunkával jár az értékesítők számára, hogy bár a hívások, e-mailek automatikusan kerülnek be a BI előtétrendszeréül szolgáló CRM-rendszerbe, viszont mobilról nem lehet hívást indítani, csak a CRM-ben rögzített IP-ről lehet ügyfelet hívni, e-mailt is csak onnan lehet küldeni. *„Sokszor előfordul, hogy az ügyfél a saját email címén keresi az értékesítőt, de válaszolni nem tud onnan, csak CRM-ből, különben nem lesz kimutatva BI-ban, és bukják a teljesítménybért”* (Márkavezető3). Minden egyes esetben külön belépni időigényes, ráadásul nagyon rövid a határideje, s rugalmatlan a rendszer. Egy lead utánkövetésének határideje 48 óra, s ha csak két perccel kicsúsznak az időkeretből, az már lerontja a teljesítményátlagot.

A meglévő IT-rendszerekkel való automatikus összeköttetés mellett a kompatibilitás a meglévő munkafolyamatok esetén is értelmezhető. A meglévő folyamatokra változtatás nélkül „ráültetett” BI kisebb változást hoz a felhasználók életében, ahogy ez történt a szervíz területen is. Az alaptervekenységet, a napi munkavégzést nem érinti a BI-használat, a legtöbb mutató mérhetősége korábban is adott volt. Ezzel szemben az értékesítési terület teljesítményadatainak mérése a BI előtt gyerekipőben járt, s egy teljes CRM bevezetése kellett ahhoz, hogy legyen használható adat. Mindezt fokozta az ügyfélélmény jelentős javítására vonatkozó felsővezetői elvárás, mely elvárás teljesítésének kimutatásához nyomon kellett követni a hívásokat, e-maileket, megkeresést követő reakcióidőket, valamint az ügyfél-elégedettséget.

A teljesítményértékelés és a BI egyidejű fejlesztése miatt az új kollégák esetében e fogalmak szorosan összekapcsolódnak, holott a teljesítménymutatók figyelése és a teljesítményalapú bérezés korábban is létezett. Így a korábbi Excel-alapú riportokat is ismerő, megélő márka- és telephelyvezetők esetében a teljesítményértékelés megítélése kevésbé befolyásolja a rendszerhasználatból fakadó relatív előnyök megítélését, s ezáltal rendszer elfogadását.

Az elemzett technológiai befolyásoló tényezők mind egy irányba mutatnak: a vizsgálat tárgya az, hogy sikerül-e egyszerűbbé tenni a felhasználók életét, segíteni őket munkafolyamataikban. Jelen esetben a könnyen ke-

zelhető, hasznosnak tartott rendszerrel szembeni pozitív felhasználói attitűdöt kedvezőtlen irányba befolyásolja a folyamatos tartalmi változtatás, az ehhez kapcsolódó adatminőségi problémák és a folyamatok, illetve a rendszerek közt fennálló illeszkedési hiányosságok.

Közösségi hatás

A közösségi hatást, azaz hogy a felhasználó milyen mértékben támaszkodik mások véleményére a technológia megítélése kapcsán, két tényező is erősítheti: a rendszer kiforratlansága és a saját BI-tapasztalat hiánya. A vizsgált BI-t ugyan már harmadik éve használják a vállalatban, de a mai napig folyamatosan fejlesztik. A középvezetők egyikének sem volt korábbi rendszerhasználati tapasztalata. Így mind a rendszer éretlensége, mint a saját tapasztalatok hiánya elméletben abba az irányba mutat, hogy a felhasználók jobban támaszkodjanak arra, mit gondolnak a kollégák a BI-ról. A vizsgált szervezetben ez a fajta közösségi hatás erős a beosztott munkatársak körében, de középvezetői szinten nem tapasztalható. A középvezetők mindennapi munkájukat egymástól nagy függetlenséggel végzik, s *„nem igazán beszélünk erről a kollégákkal”* (Telephelyvezető3). A felső vezetés általi pozitív befolyás attitűd szinten nem jelenik meg, elsősorban a kötelező jelleg miatt. *„A középvezetők nem érzik úgy, hogy a menedzsment részei, nagy többségük kész tényként kezeli, hogy ezt kell használni, teljesen mindegy, hogy szeretik vagy nem szeretik”* (Telephelyvezető1). Szervezeti egységen belül viszont a középvezető beosztottakra gyakorolt hatása jelentős: a munkavállalók nagyban követik a vezetőjük hozzáállását, legyen az pozitív vagy negatív. *„Van olyan kolléga, aki hagyja azt az értékesítő kollégájának, hogy a szerződést ne a CRM-rendszerben kösse meg és ezáltal a BI-ban majd csak később mutatódjon ki”* (Márkavezető2).

A közösségi hatás tehát az együttműködés és egymásrautaltság szintjével együtt mozog: a kulcsfelhasználók között nem jellemző, a szervezeti hierarchia alsóbb szintjein viszont meghatározó.

Felhasználói ellenállás

Bár a bevezetésben való részvétel, a bevonás hiánya az új munkatársak esetében negatívan hatott az attitűdre, az interjúalanyok többsége szerint ez mégis előnyös lehet, mivel ők már az új rendszerben szocializálódtak, s így kevésbé kérdőjelezi meg a rendszer létjogosultságát. Ugyan a régebbi munkatársak szavak szintjén megerősítették, hogy *„szükség volt rá, hogy minden egy helyen legyen, hogy átlátható legyen”* (Márkavezető3), valójában a rendszerhasználat számos új konfliktust hozott a szervezeti tagok életébe. Ennek legfőbb oka a BI-bevezetés által facilitált, a korábnál jóval szorosabb kontroll. Vállalati szinten e szoros kontroll pozitív hatása hamar jelentkezett: egy év leforgása alatt több tízmillióval nőtt a fedezet a szigorúan nyomon követett árreseknek köszönhetően, a minőségi mutatók figyelésével pedig már *„2-3-4 hónap alatt markáns előrelépést értünk el, ezeket eddig nem kontrolláltuk”* (Telephelyvezető 3). Egyéni szinten ugyanakkor kevésbé pozitív a kép, hiszen a BI *„szinte minden egyes mozdulatukat ki tudja mutatni”* (Márkavezető2). *„Ebben*

a rendszerben már nem lehet elmismásolni dolgokat” (Márkavezető1), s ha „láthatóvá válik a teljesítményük, akkor lesz ellenállás”(Telephelyvezető2). A korábnál jóval szorosabb kontroll érzete több okra vezethető vissza: (1) a mérés kiterjesztése korábban nem mért munkafolyamatokra, (2) a riportok jóval gyakoribb frissülése és (3) egyes szervezeti szubkultúra-elemeknek való ellentmondás. A szabályozott rendszer, a korlátok, az elvárt precíz adminisztráció ellentmond az értékesítők körében korábban megszokott munkastílusnak, s úgy érzik, a BI korlátozza a szabadságukat. További kulturális elem az értékesítők azon korábbi meggyőződése, hogy a szalonba személyesen betérő vásárlók elkötelezettebbek az online érdeklődőknél. Az online megkeresések elkallódása ellen nemcsak a CRM és az arra épülő BI hat, hiszen „a vírus-helyzetben meg különösen hangsúlyosak lettek az online csatornák, minden ilyen leadet komolyan kell venni” (Telephelyvezető2).

Bár a formális szervezeti struktúrát nem érintette a BI, az amúgy is szigorúan hierarchikus rendszerben tovább erősödtek az alá-főlérendeltségi viszonyok. A BI egy olyan szemléletes eszközé vált a vezetői kézben, mely a korábbi excelekből kihalászott adatokkal ellentétben hitelesnek számít, nem jelenthet vitaalapot. Korábban lehetséges volt, hogy „az értékesítő elhitheti a vezetőivel, hogy nagyon jól dolgozik, a középvezetés elhitheti a felső vezetéssel, hogy minden rendben” (Kontroller). A BI által kölcsönzött objektivitás következménye továbbá a gyakoribb konfliktushelyzet az értékelő megbeszéléseken. Az interjúalanyok ugyanakkor rámutattak a használat korlátaira is: a külső környezet változását nem követi le azonnal a BI, s az ott rögzített normák. Így például, ha a határozárnak köszönhetően az osztrák ügyfélkör elmarad, a forgalmi mutatók akkor is esnek, ha megfeszített munkát végeznek a munkatársak. „Az tehát nem jó hozzáállás, hogy beülök az irodába kinyitom a BI-t és abból itélem meg az embereket” (Telephelyvezető1).

Összességében a BI-hoz, mint a formális kontrolleszközhöz – az egyértelmű szervezeti szintű előnyök mellett – egyéni szinten negatív asszociációk kapcsolódnak, különösen azon területeken, ahol korábban az informális kontroll dominált.

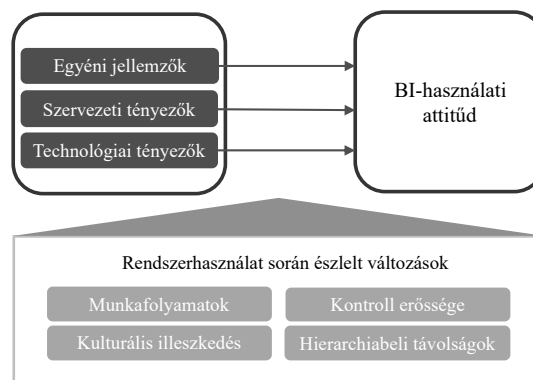
Következtetések

A szervezeti változások sikere, így egy BI-rendszer bevezetésének sikere szempontjából a felhasználók reakciója kulsckérdés. A szervezeti változásokkal szembeni ellenállás természetes, s leküzdésének utolsó állomása az elfogadás (Pulinka, 2016). A technológiai innovációkat vizsgáló tanulmányok jellemzően ezen utolsó állomásra, a felhasználói elfogadásra fókuszálnak. E technológiaelfogadási modellek egyéni, technológiai és szervezeti jellemzőket azonosítanak, de elhanyagolják azokat a faktorokat, melyeket a felhasználói ellenállás interakció-orientált modelljei emelnek ki: az ellenállás forrása – így az elfogadás akadályozója – lehet az is, hogy a technológia és az ember közti interakciókhoz a felhasználók különböző jelentéseket társítanak. Mindez az egyén szerepének, státuszának,

hatáskörének vagy akár jövedelmének megváltozásában érhető tetten (Alí et al., 2016). E megközelítés érdekes adalékul szolgál a BI felhasználói elfogadásának vizsgálatok. Éppen ezért jelen tanulmány a kezdeti elfogadást befolyásoló szervezeti szintű jellemzők (bevezetés körülményei, egyéb szervezeti tényezők), technológiai, s egyéni szintű jellemzők (motiváció, közösségi hatás) mellett a rendszerhasználathoz kapcsolódó veszteségeket azonosított, melyek az attitűdváltozás magyarázatául szolgálnak (lásd 1. ábra).

1. ábra

A BI-használati attitűdöt befolyásoló és a kapcsolatok moderáló tényezők fő csoportjai



Forrás: saját szerkesztés

A tanulmány fő kutatási kérdése, hogy a rendszerhasználati tapasztalat miként moderálja, változtatja a befolyásoló tényezők attitűdre gyakorolt hatását. Ahogy Puklavec (2018) is kiemelte, a bevezetési szakasz jellemzőiben élesen elkülönül a használati szakasztól. Ezzel egybecsenően a kutatás eredményei azt mutatják, hogy bizonyos szervezeti szintű jellemzők (érintettek bevonása és az oktatás) elfogadásra gyakorolt hatása más a bevezetés, s más a használat során. A bevezetési szakaszban megtapasztalt bevonás és felhasználói informálás szerepe korlátozottabb, mert a felhasználó még nem élte meg a változást. A használat iránti attitűdöt sokkal inkább befolyásolja, hogy a tényleges használat során milyen támogatást, személyes segítséget kap az egyén. A rendszerhasználati tapasztalat tehát felerősíti e tényezők attitűdre gyakorolt hatását.

A UTAUT-modellből ismert várható szükséges erőfeszítés (Venkatesh & Davis, 2000) vonatkozhat szigorúan a technológia használatára, de a BI felhasználóbarát jellegének köszönhetően ez kevésbé hangsúlyos, mint pl. a tranzakciós rendszereknél. A pótlólagos erőfeszítések sokkal inkább a BI által megváltoztatott munkafolyamatokhoz kapcsolódnak. Ezek a változások – a jelenlegi fázisban – folyamatosak, nem mindig előre láthatóak, azonban jelentős plusz erőfeszítést követelnek meg a felhasználóktól, mely a használati attitűdre negatívan hat. E plusz erőfeszítés azokon a területeken – jelen esetben az értékesítés, ügyfélkapcsolat – jelentkezik, ahol a BI a legnagyobb előrelépést hozta.

A rendszer használatára vonatkozó felsővezető-elvárás (kötelező jelleg) és a BI adatain alapuló teljesítmény-

bérezés a rutinhasználat egyértelmű külső ösztönzői. A külső ösztönzés ereje azonban az innovatív használatra nem terjed ki. Továbbá hiába magas a rendszerhasználat élvezeti értéke (Yoon et al., 2017), vagy az egyén innovációra való nyitottsága (Grublješič & Jaklič, 2015), e kutatás eredményei arra mutattak rá, hogy az innovatív használatnak gátat szab a felhasználók ideje, mint elősegítő feltétel hiánya. A vizsgált esetben nem valósult meg az a fajta önmegvalósítás, amelyet Abhari és társai (2020) tulajdonítanak a BI-nak. A kötelező, rutin ellenőrzési pontokon túl a középvezetőknek anyagi érdeke, s érdeklődése sem fűződik a kimutatott eredmények mértjeinek további boncolgatásához, következésképpen igazi sikerélményeket sem társítanak a BI alkalmazásához.

A felhasználó szervezeti tagságának kezdetét az áttekintett tanulmányok egyike sem emelte ki, mint elfogadást befolyásoló vagy moderáló faktort. Ennek oka lehet, hogy a tagság kezdete a fejlesztési folyamatba való bevonás tényében impliciten megjelenik, hiszen erre a később csatlakozóknak nincs lehetőségük. E kutatás azonban rávilágított, hogy a szervezethez való csatlakozás ideje (BI-bevezetés előtt vagy után) más tekintetben is érdekes. Egyértelműen pozitívan hat a bevezetés után csatlakozottak felhasználói attitűdjére, hogy ők adottságként fogadják el a rendszert. A korai bevonás hiánya miatt mégis kívülről érzik magukat: a rendszert és annak adattartalmát nem érzik sajátjuknak. Az új belépők attitűdjét az is negatívan befolyásolja, hogy az ő észlelésükben a technológia jellemzői és annak alkalmazási területe (teljesítményértékelési és -bérezési rendszer) egy komplex szervezeti jelenségként jelennek meg, s az utóbbi gyengeségei az előbbi megítélését is befolyásolják.

A szakirodalom alapján azonosított egyéni jellemzők és szervezeti szintű tényezők mindegyikének tetten érhető volt a hatása. Bizonyos egyéni jellemzők (korábbi BI-tapasztalat hiánya, korlátozott bevonás a mutatószámok kialakításába, BI-hoz kötődő korlátozott sikerélmények) és szervezeti szintű tényezők (használatához kötődő plusz erőfeszítés, meglévő folyamatokkal való inkompatibilitás, közösségi hatás) hatása a használati attitűdre egyértelműen negatív, míg más egyéni jellemzők (élvezeti érték, külső ösztönzés a használatra) és szervezeti jellemzők (belső erőforrásból megvalósuló projekt, oktatás megléte, más IT-rendszerekkel való összeköttetés, infrastruktúrához való hozzáférés) hatása egyértelműen pozitív. E kapcsolatok önmagukban mégsem magyarázzák jól a vizsgált szervezetben megfigyelt jelenséget: a használati attitűd észlelt csökkenését. Ennek magyarázatát sokkal inkább a rendszer használata során megtapasztalt, de az egyén által előre nem látott változások adják, melyek a kezdeti attitűdöt korrigálják. Már a TAM3-modell is azonosított ilyen használatához kötődő korrekciós tényezőket (Venkatesh & Bala, 2008), de azokat a fentebb felsorolt rendszerjellemzőkhöz (élvezeti értékhez és észlelt hasznossághoz) kötötte.

E tanulmány korrekciós tényezőként azonosította a használat során észlelt hatalmi és kulturális veszteséget, melyekkel a szervezeti ellenállás irodalma foglalkozik (Ali et al., 2016). E veszteségek a kezdeti attitűdöt kor-

rigálják, jelen esetben negatívan hatnak annak ellenére, hogy közben folyamatosan javulnak a technológiai és szervezeti körülmények (BI adattartalma, munkához való illeszkedése, BI összeköttetése más rendszerekkel). Egyrészt a veszteségek kötődhetnek egy-egy szervezeti szubkultúrához, ahol a BI által közvetített értékek ellentétesek a normarendszerrel. A kulturális illeszkedés (Meissonier et al., 2014), a felhasználói értékekkel való kompatibilitás (Yoon et al., 2017) vagy annak hiánya is jelentős attitűdbefolyásoló hatással bír. Másrészt a veszteségek az észlelt kontroll és a hierarchikus távolságok erősödéséhez kapcsolódnak. A szervezeti tagok teljesítményét objektív formában megragadni és bemutatni kívánó rendszereket Drótos (2001) a panoptikonokhoz hasonlítja, ahol a rendszer által teremtett transzparencia az állandó láthatóság érzetét kelti a munkatársakban. Ez a láthatóság a kontrolláltság érzetét kelti a szervezeti tagokban. Különösen érdekes ez a középvezetők esetében, akik egy személyben kontrolláltak és kontrollt gyakorlók. A BI mint formális kontrollmechanizmusokat erősítő eszköz jelenik meg a szervezet életében, mely az eszközbevezetést kezdeményező felső vezetés és a középvezetés között észlelt hatalmi távolságot növeli.

Összegzés

Az adatelemzést támogató beruházások a gazdasági vezetők top technológiai prioritásai immár egy évtizede (Gartner, 2020), a megvalósítás mégis gyakran akadozik. A BI-megoldások bevezetésére irányuló projektek kevesebb, mint harmada sikeres, azaz elmondható, hogy határidőre, a tervezett költségkeretekkel és elvárt üzleti tartalommal valósulnak meg (Görcsi et al., 2019). A költség-minőség-idő dimenziók mentén sikeresnek ítélt rendszerbevezetések hosszú távú eredményessége azonban később, a használat során dől el. E tanulmány egy ilyen sikeresnek vélt bevezetést követően vizsgálta a BI-felhasználói attitűdöt. A kulcsfelhasználói interjúkon alapuló kutatás arra világított rá, hogy a használat során megtapasztalt kedvezőtlen attitűdváltozásra a felhasználók egyéni jellemzői és a szervezeti szintű jellemzők nem adnak elégséges magyarázatot, azokat a rendszer hatalmi-politikai-kulturális hatásaival együtt kell értelmezni. A vizsgált szervezeti kontextus két szempontból is egyedi. Egyrészt a BI elfogadására irányuló tanulmányok többségében a rendszerhasználat önkéntes, a kutatásba bevont BI használata azonban kötelező. Másrészt a rendszer fő funkciója a teljesítményberek megállapításához szükséges adatszolgáltatás. E speciális kontextus érdekes adalékkal szolgál a változó felhasználói attitűd megértéséhez, de általánosításra nem ad lehetőséget. A kutatás további limitációja, hogy csak egy vállalatra, azon belüli is egy felhasználói körre, a középvezetőkre korlátozódik. Az interjúalanyok körének bővítése további segítségül szolgálhatna a hatalmi-politikai-kulturális hatások elemzéséhez. E témák érzékenysége egyébként is nehezzé teszi a kérdéskör funkcionalista típusú kutatását, hiszen sokszor a ki nem mondott szavaknak nagyobb szerepük van a megértésben.

Felhasznált irodalom

- Ali, M., Zhou, L., Miller, L., & Jeromonachou, P. (2016). User resistance in IT: A literature review. *International Journal of Information Management*, 36(1), 35–43. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2015.09.007>
- Aranyossy M., Blaskovics B., & Horváth Á. A. (2015). Információtechnológiai projektek sikere és kudarca. Nemzetközi tapasztalatok és hazai kutatási eredmények. *Vezetéstudomány*, 46(5), 66–78. <http://doi.org/10.14267/VEZTUD.2015.05.07>
- Bakacsi, Gy. (2010). *A szervezeti magatartás alapjai*. Budapest: Aula.
- Cser, L., Fajszi, B., & Fehér, T. (2010). *Üzleti haszon az adatok mélyén. Az adatbányászat mindennapjai*. Budapest: Alinea.
- Davis, F. D. (1989). Perceived Usefulness, Perceived Ease of Use, and User Acceptance of Information Technology. *MIS Quarterly*, 13(3), 319–340. <https://doi.org/10.2307/249008>
- Delone, W. H., & McLean, E. R. (2003). The DeLone and McLean Model of Information Systems Success: A Ten-Year Update. *Journal of Management Information Systems*, 19(4), 9–30. <https://doi.org/10.1080/07421222.2003.11045748>
- Drótos Gy. (2001). *Az információrendszerek perspektívái (PhD-értékezés)*. Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem, Budapest. http://phd.lib.uni-corvinus.hu/167/1/drotos_gyorgy.pdf
- Drótos, Gy. (2015). *Szócikkek az Üzleti intelligencia a controllingban és a Teljesítménymenedzsment c. tárgyakkhoz*. Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem, Vezetés és Kontroll Tanszék.
- Drótos, Gy., Scholz, D., Szél, Z., & Molnár, V. (2012). *Az IT benchmarking kutatás eredményei: Részletes kiértékelés a kutatásban közreműködő szervezetek számára*. Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem 0 IFUA Horváth & Partners.
- Drótos, Gy., & Szabó, Z. (2001). Vállalati informatika Magyarországon az ezredfordulón—Mítosz és valóság. *Vezetéstudomány*, 32(2), 17–23. http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/4915/1/VT_2001n2p17.pdf
- Evelson, B., & Nicolson, N. (2008). *Topic Overview: Business Intelligence*. <https://www.forrester.com/report/Topic+Overview+Business+Intelligence/-/E-RES39218#>
- Gartner. (2020). *Data and Analytics Leaders: Rewire Your Culture for an AI-Augmented Future*. Gartner. <https://www.gartner.com/en/doc/465952-data-and-analytics-leaders-rewire-your-culture-for-an-ai-augmented-future>
- Goodhue, D. L., & Thompson, R. L. (1995). Task-Technology Fit and Individual Performance. *MIS Quarterly*, 19(2), 213–236. <https://doi.org/10.2307/249689>
- Görcsi G., Barta G., & Szeles Z. (2019). Üzleti intelligencia megoldások alkalmazásának sikertényezői – A hazai szolgáltató szektor nagyvállalatainak körében végzett mélyinterjú kutatás. *Információs Társadalom*, 19(2), 23–34. <https://doi.org/10.22503/inftars.XIX.2019.2.2>
- Grublješič, T., & Jaklič, J. (2015). Business Intelligence Acceptance: The Prominence of Organizational Factors. *Information Systems Management*, 32(4), 299–315. <https://doi.org/10.1080/10580530.2015.1080000>
- Kelemenné Ternai K. (2003). Az ERP-rendszerek metamorfózisa. *Vezetéstudomány*, 34(7-8), 35-38. oldal. http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/4640/1/VT_2003n7_8p35.pdf
- Keszey T., & Zsuk J. (2017). Az új technológiák fogyasztói elfogadása. A magyar és nemzetközi szakirodalom áttekintése és kritikai értékelése. *Vezetéstudomány*, 48(10), 38–47. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2017.10.05>
- Kling, R. (1980). Social Analyses of Computing: Theoretical Perspectives in Recent Empirical Research. *ACM Computing Surveys*, 12(1), 61–110. <https://doi.org/10.1145/356802.356806>
- Kohnke, O., Wolf, T. R., & Mueller, K. (2011). Managing user acceptance: An empirical investigation in the context of business intelligence standard software. *International Journal of Information Systems and Change Management*, 5(4), 269–290. <https://doi.org/10.1504/IJISCM.2011.045833>
- Kübler-Ross, E., & Kessler, D. (2005). *On Grief and Grieving: Finding the Meaning of Grief Through the Five Stages of Loss*. New York: Simon and Schuster.
- Li, X., Hsieh, J. J. P.-A., & Rai, A. (2013). Motivational Differences Across Post-Acceptance Information System Usage Behaviors: An Investigation in the Business Intelligence Systems Context. *Information Systems Research*, 24(3), 659–682. <https://doi.org/10.1287/isre.1120.0456>
- Loshin, D. (2012). *Business Intelligence: The Savvy Manager's Guide*. New York: Newnes.
- Markus, M. L. (1983). Power, politics, and MIS implementation. *Communications of the ACM*, 26(6), 430–444. <https://doi.org/10.1145/358141.358148>
- Meissonier, R., & Houzé, E. (2010). Toward an ‘IT Conflict-Resistance Theory’: Action research during IT pre-implementation. *European Journal of Information Systems*, 19(5), 540–561. <https://doi.org/10.1057/ejis.2010.35>
- Meissonier, R., Houzé, E., & Lapointe, L. (2014). “Cultural Intelligence” During ERP Implementation: Insights from a Thai Corporation. *International Business Research*, 7(12), p14. <https://doi.org/10.5539/ibr.v7n12p14>
- Michelberger P. (2002). Válasszunk ERP rendszert! A kiválasztás támogatási lehetőségei. *Vezetéstudomány*, 33(3), 24-28. http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/4725/1/VT_2002n3p24.pdf
- Molnár D. (2010). Empirikus kutatási módszerek a szervezetejlesztésben. *Humán Innovációs Szemle*(1–2), 61–72. http://humanexchange.hu/site/uploads/file/61-72_md.pdf
- Móricz, P., & Drótos, Gy. (2019). *Az információmenedzsmenttől a digitalizációig – Tendenciák az információmenedzsment és digitalizáció vállalati*

- versenyképességben játszott szerepének vizsgálatában (Műhelytanulmány). Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem, Versenyképesség Kutató Központ.
- Popovič, A. (2017). If we implement it, will they come? User resistance in postacceptance usage behaviour within a business intelligence systems context. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 30(1), 911–921.
<https://doi.org/10.1080/1331677X.2017.1311232>
- Popovič, A., Hackney, R., Coelho, P. S., & Jaklič, J. (2012). Towards business intelligence systems success: Effects of maturity and culture on analytical decision making. *Decision Support Systems*, 54(1), 729–739.
<https://doi.org/10.1016/j.dss.2012.08.017>
- Popovič, A., Puklavec, B., & Oliveira, T. (2019). Justifying business intelligence systems adoption in SMEs: Impact of systems use on firm performance. *Industrial Management & Data Systems*, 119(1), 210–228.
<https://doi.org/10.1108/IMDS-02-2018-0085>
- Puklavec, B., Oliveira, T., & Popovič, A. (2018). Understanding the determinants of business intelligence system adoption stages: An empirical study of SMEs. *Industrial Management & Data Systems*, 118(1), 236–261.
<https://doi.org/10.1108/IMDS-05-2017-0170>
- Pulinka Á. (2016). A szervezeti változással szembeni ellenállás, mint természetes és szükségszerű folyamat. *Vezetéstudomány*, 47(6), 41–51.
<https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2016.06.04>
- Scapens, R. W., & Jazayeri, M. (2003). ERP systems and management accounting change: Opportunities or impacts? A research note. *European Accounting Review*, 12(1), 201–233.
<http://dx.doi.org/10.1080/0963818031000087907>
- Venkatesh, V., & Bala, H. (2008). Technology Acceptance Model 3 and a Research Agenda on Interventions. *Decision Sciences*, 39(2), 273–315.
<https://doi.org/10.1111/j.1540-5915.2008.00192.x>
- Venkatesh, V., & Davis, F. D. (2000). A Theoretical Extension of the Technology Acceptance Model: Four Longitudinal Field Studies. *Management Science*, 46(2), 186–204.
<https://doi.org/10.1287/mnsc.46.2.186.11926>
- Venkatesh, V., Morris, M. G., Davis, G. B., & Davis, F. D. (2003). User Acceptance of Information Technology: Toward a Unified View. *MIS Quarterly*, 27(3), 425–478.
<https://doi.org/10.2307/30036540>
- Villamarín, J. M., & Diaz Pinzon, B. (2017). *Key Success Factors to Business Intelligence Solution Implementation* (SSRN Scholarly Paper ID 2965610). Social Science Research Network. <https://papers.ssrn.com/abstract=2965610>
- Visinescu, L. L., Jones, M. C., & Sidorova, A. (2017). Improving Decision Quality: The Role of Business Intelligence. *Journal of Computer Information Systems*, 57(1), 58–66.
<https://doi.org/10.1080/08874417.2016.1181494>
- Wixom, B. H., & Todd, P. A. (2005). A Theoretical Integration of User Satisfaction and Technology Acceptance. *Information Systems Research*, 16(1), 85–102.
<https://doi.org/10.1287/isre.1050.0042>
- Wixom, B. H., Watson, H. J., Reynolds, A. M., & Hoffer, J. A. (2008). Continental Airlines Continues to Soar with Business Intelligence. *Information Systems Management*, 25(2), 102–112.
<https://doi.org/10.1080/10580530801941496>
- Yin, R. K. (2003). Designing case studies. In Yin, R. K. (Ed.), *Qualitative Research Methods* (pp. 359–386). Thousand Oaks: Sage.
- Yoon, T. E., Jeong, B.-K., & Ghosh, B. (2017). User acceptance of business intelligence application: Motivation to learn, technology, social influence, and situational constraints. *International Journal of Business Information Systems*, 26(4), 432–450.
<https://doi.org/10.1504/IJBIS.2017.087747>

AZ ÖNKÉNTESÉG MOTIVÁCIÓS EREJE ÉRTÉKRENDALAPÚ MEGKÖZELÍTÉS A Z GENERÁCIÓS FIATALOK KÖRÉBEN

THE MOTIVATIONAL POWER OF VOLUNTEERING IN VALUE-BASED APPROACH AMONG THE Z GENERATION

Jelen tanulmányban a magyar Z generáció önkéntes programokban való részvételét vizsgálták az önkéntesség iránt különböző motivációval bíró fiatalok értékrendjének megismerése céljából. A tanulmány elméleti kitekintésének egyik pillérét az önkéntesség jellemzői adják. Emellett második pilléreként megjelenik a generációs marketing és azon belül is a Z generáció jellemzői. A harmadik pillér a pro bono program. Az ilyen jellegű önkéntes programok egyre nagyobb mértékben kapnak helyet a vállalatok munkaerő-megtartó és ösztönző eszközei között, a vállalati reputációt és a munkavállalói lojalitást egyaránt erősíteni képes employer branding aktivitásként. A tanulmányban bemutatott részeredményekből kiderül, hogy a fiatalokat leginkább saját fejlődésük és önmegvalósításuk motiválja az önkéntes programokban való részvétel során, mely a generáció sajátosságaival összecsengő eredmény. Az önkéntességben való részvétel motivációja összefügg az egyéni értékrenddel, így elmondható, hogy az önkéntesség iránt eddig még motiválatlan(abb) fiatalok elzárkózásának oka a kiforratlan értékorientáció, sok esetben az információ hiánya és nem az értékrendben gyökerező markáns elzárkózás vagy empátia hiánya.

Kulcsszavak: önkéntesség, Z generáció, motiváció, értékrend

This study examines the Hungarian generation Z's participation in volunteer programs, so as to explore what values this segment of young people have and what their motivations for volunteering are. One of the pillars of its theoretical outlook is generational marketing: namely, the features of generation Z. The other pillar is the pro bono program, which will be introduced from the aspect of employer branding. Moreover, during the research, the authors were able to confirm that the motivation of volunteering is connected with individual values: the reason behind the unwillingness of young people less motivated to volunteer is their immature value orientation and, often, their lack of information, not a lack of empathy.

Keywords: volunteering, Z generation, motivation, values

Finanszírozás/Funding:

A szerzők a tanulmány elkészítésével összefüggésben nem részesültek pályázati vagy intézményi támogatásban. The authors did not receive any grant or institutional support in relation with the preparation of the study.

Szerzők/Authors:

Dr. habil. Garai-Fodor Mónika^a (fodor.monika@uni-obuda.hu) egyetemi docens, dékán; Dr. habil. Csiszárík-Kocsir Ágnes^a (kocsir.agnes@uni-obuda.hu) egyetemi docens, kutatási dékánhelyettes; Dr. Varga János^a (varga.janos@uni-obuda.hu) egyetemi docens, intézetigazgató

^a Óbudai Egyetem (Óbuda University), Magyarország (Hungary)

A cikk beérkezett: 2021. 03. 31-én, javítva: 2021. 05. 05-én és 2021. 05. 26-án, elfogadva: 2021. 07. 05-én.

This article was received: 31. 03. 2021, revised: 05. 05. 2021 and 26. 05. 2021, accepted: 05. 07. 2021.

A tanulmány egy Erasmus+ projekt keretében, „Boosting Employability and Empowering Social Engagement in High Education through Pro Bono” néven végzett, hat országra (Spanyolország, Portugália, Bulgária, Franciaország, Magyarország) kiterjedő kutatás részeredményeit mutatja be. A pro bono tevékenység és az önkéntesség meghatározó szerepet kellene, hogy betöltsön a mindennapi életünkben, hiszen számos olyan helyzet és

probléma van, amin összefogással, önkéntes munkával segíteni lehet. A globalizáció okozta problémák sokasága miatt egyre inkább reflektorfénybe kerül e tevékenység is. Az ilyen jellegű önkéntes programok egyre nagyobb mértékben kapnak helyet a vállalatok és vállalkozások munkaerő-megtartó és ösztönző eszközei között, a vállalati reputációt és a munkavállalói lojalitást egyaránt erősíteni képes employer branding aktivitásként.

A tanulmányban ismertetett primer kutatási eredmények kvantitatív adatfelvétel eredményei, melynek keretében előtesztelt standardizált kérdőíves megkérdezés során 840 értékelhető kérdőívet dolgoztunk fel. A mintába való feltétel az volt, hogy a válaszadó a Z generáció tagja legyen. A kutatás során rájöttünk arra, hogy a fiatalokat leginkább az motiválja, hogy fejlődjenek, kifejezzék saját magukat, tudásukat és értékeiket a munka során.

A kutatás során statisztikailag azt is igazolni tudtuk, hogy az önkéntességben való részvétel motivációja összefügg az egyéni értékrenddel, a nyitottsággal és az empátiával egyaránt. A tanulmányban bemutatott eredmények gyakorlati támpontot adhatnak a pro bono aktivitásokat szervező intézményeknek és vállalatoknak, főként a fiatal generációt megszólítani kívánó szervezetek számára. A kutatás folytatásaként a kvantitatív eredmények finomra hangolása és az árnyaltabb információ megszerzése okán posztkvantitatív interjúk lebonyolítását tervezzük a fiatalok és a pro bono tevékenységet szervező vállalatok képviselőivel.

Szakirodalmi áttekintés

Az önkéntesség motivációs háttere

A modern társadalmakban az önkéntesség a polgári aktivitás egyik formája. Akkor tekinthetjük hatékonynak, ha az önkéntes munka szervesen kapcsolódik valamely helyi közösséghez vagy tágabb területen működő egyesülethez és az önkéntes munka által széles körben képviselteti magát számos szervezet (Mirsafian & Mohamedinejad, 2012). A Nemzetközi Munkaügyi Szervezet (International Labour Organization, ILO) egy terjedelmes tanulmányában megpróbálta összegezni az önkéntesség előnyeit. Az ILO megemlíti, hogy nem pusztán gazdasági hatásai lehetnek, hanem jelentős előnyöket eredményezhet a társadalom vagy maguk az önkéntesek számára is. Hozzájárulást biztosít a munkaerőhöz, foglalkoztatási kereteket adhat. Az önkéntesség hozzájárulhat a fejlesztési célokhoz. A munkavállalás formájában olyan szolgáltatásokat is eredményezhet, amelyeket a fizetett munkavállaló nem tudna nyújtani. Mindemellett fokozza a társadalmi szolidaritást, erősíti a társadalmi tőkét, a politikai legitimitációt és az életminőséget a társadalomban. Az önkéntesség segíthet a társadalmi befogadás és az integráció előmozdításában (ILO, 2011). A fentiek mellett más előnyöket is eredményezhet az önkéntes aktivitás. Owen és Celik 2018-ban írt tanulmánya szerint az önkéntességhez hasonló tevékenységek hozzájárulhatnak mentális egészségünkhöz, így erősítve az egészséges társadalom kialakulását (Owen & Celik, 2018). Mundle és szerzőtársai csatlakoznak az előző gondolathoz. Az önkéntesség pozitív egészségi és jóléti eredménnyel járt azok számára, akik vállalták (Mundle et al., 2012). Több más tanulmány igazolta azt a tényt, hogy az önkéntesek közül többen alacsonyabb depressziót, magasabb szellemi jóléteket és elégedettséget éltek meg (Same et al., 2020). Morrow és szerzőtársa (2003) szerint az önkéntes vagy még mindig dolgozó idős emberek jobb mentális egészségi jellemzőkkel rendelkezhetnek, ezzel igazolja, hogy az önkéntességnek van pozitív hatása a mentális állapotunkra (Morrow-Howell, 2003; Morrow-Howell, 2010). Stukas és szerzőtársai szerint az önkéntes munka, a társadalmi hozzá-

járulás és az önkéntes fizikai segítségnyújtás az életminőség javítását szolgálja. Megítélésük szerint az emberek életének alapvető tevékenységei szakadnának meg, ha nem lennének önkéntesek. Itt említenek meg olyan konkrét példákat, mint például az iskolák, az egészségügyi klinikák, az állatmenhelyek és számtalan más szervezetre is utalnak (Stukas et al., 2016). Nemcsak Stukas és szerzőtársai, de többen mások is egyetértettek abban, hogy a proszociális értékek erősítik az önkéntességet (Bekkers et al., 2018; Stukas et al., 2016). Silló (2016) kiemeli, hogy az önkéntesség ma már teljesen mást jelent, mint pár évtizeddel ezelőtt. Igen komplex társadalmi jelenséggé vált és ma már bárkiből lehet önkéntes. Ennek magyarázatát elsősorban a generációs különbségekben kereshetjük. Betz (2019) kiemeli, hogy a Z generáció azért is más, mint a korábbiak, mert alapvetően ez a korosztály az internetes világban nőtt fel. Adamson et al. (2017) csatlakozik ehhez és azt állítják, hogy a Z generáció esetében az információhoz való hozzáférés teljesen másképp alakult, mint az előző generációknál és ez jelentősen befolyásolta a világméretűket. Ebben a kontextusban azt mondhatjuk, hogy az internetes világ más világméretűt adott ennek a generációnak. Betz (2019) kiemeli, hogy a Z generáció tagjai (akik 1995 és 2009 között születtek) másképp gondolkodnak és máshogy tekintenek bizonyos kérdésekre, és ez jelenik meg az önkéntesség területén is. A tanulmányban olyan kutatási eredményeket is megemlítenek, amelyek szerint az önkéntességben inkább a 35. év felettiek vesznek részt nagyobb arányban (ECO, 2013). Ugyanakkor ez a trend megváltozni látszik és a Pew Research Center azt állítja, hogy a Z generáció már nemcsak világnézetben, de nyitottságban és sokszínűségben is másabb, mint az előző generációk. Ez a fajta nyitottság teszi lehetővé azt, hogy a társadalom egyre fiatalabb tagjai is aktív szerepet vállaljanak az önkéntes tevékenységekben (PRC, 2018). Önkénteskedni pedig azt jelenti, hogy nemcsak másnak, hanem magunknak is örömet okozunk, hiszen az önkéntes elégedettséget és örömet érez munkájából (Willemse et al., 2020). Az egyén a társadalmi szerepének erősítése érdekében is vállalhat önkéntes köz- vagy más jellegű feladatot. Juknevičius & Savicka (2003) ugyancsak összefüggésbe hozza az önkéntességet a társadalomban betöltött szerepünkkel. Olyan tevékenység ez, amit környezetünknek végzünk ellenszolgáltatás nélkül, de cserébe erkölcsi elismerést és megbecsülést kapunk (Wilson, 2000). Ez utóbbi motiválhat bennünket arra, hogy ilyen jellegű feladatokat vállaljunk (Paine et al., 2010) (1. ábra).

1. ábra

Az önkéntesség hármasszög jellemzője

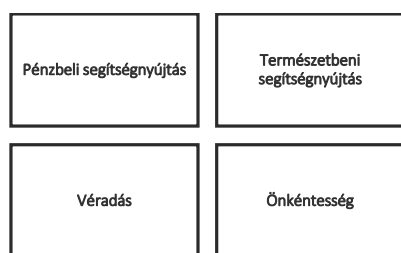


Forrás: Mihajlovic et al. (2010) alapján saját szerkesztés

Anheier és szerzőtársa (2001) ennél tovább megy. Szerintük az önkéntesség megmutatja azt is, hogy milyen a társadalom tagjainak elköteleződése és részvétele, amely alapvetően leírja egy társadalom állapotát. Fényes és Kiss (2011) is kiemeli, hogy az önkéntesség kölcsönös előnyökön és hasznokon alapszik, amely újfent feltételezi a bizalom és az egymás felé fordulás meglétét (egészséges társadalom). Ehhez kapcsolódik Van Willigen is, aki szerint az önkéntesség és a jólét között szoros kapcsolat mutatható ki (Van Willigen, 2000). Önkéntesség témában Czike & Kuti (2006) igen terjedelmes anyagot jelentetett meg. Kutatásaik szerint a társadalmi segítségnyújtás a legkülönbözőbb formákban jelenhet meg. Ennek csak egyik része az önkéntesség. Létezik pénzbeli és természetbeni segítségnyújtás, de ide tartozik a véradás is (2. ábra).

2. ábra

A társadalmi segítségnyújtás formái



Forrás: Czike & Kuti (2006) alapján saját szerkesztés

Az önkéntesség társadalmi vizsgálata nem könnyű feladat. Bekkers és szerzőtársai kiemelik, hogy az ilyen kutatásoknak általában van egy fő problémája, ugyanis nem teszik lehetővé az ok-okozati összefüggések feltárását. Nevezetesen arról van szó, hogy a legtöbb kutatás csak beszámol arról, hogy a felmérésben résztvevők milyen önkéntes tevékenységekben vettek részt az elmúlt hetekben vagy hónapokban. Ugyanakkor mélyebb szociológiai, pszichológiai, társadalmi vagy kulturális szempontból már kevesebb kutatás végez összefüggésvizsgálatot. A szerzők írásukban újra fogalmazzák a kérdést: miért is jelentkeznek önként az emberek? E kérdés feltétele mellett azt is érdemes megvizsgálni, hogy ki hogyan viszonyul az önkéntesség vállalásához. Wilson azt javasolja, hogy folyamatszemplétként vizsgáljuk az önkéntességet egy társadalomban és erre egy folyamatmodellt is javasol (Wilson, 2012). Egyértelműen érezhetjük, hogy csupán az adott időszakra bemutatott önkéntesek számából még nem vonhatunk le széles körű következtetéseket. Szerencsére megvalósultak olyan kutatások is, amelyek nemcsak az önkéntesek számára voltak kíváncsiak. Stukas és szerzőtársai az önkéntesek vonzására irányuló társadalmi erőfeszítésekkel kapcsolatban azt a megállapítást teszik, hogy a toborzás lehetséges célpontjait alapvetően három csoportba lehet bontani. Az első csoportba azok tartoznak, akik készen állnak az önkéntes munkára. A második csoportban azok lesznek, akik nyitottak rá, de még nem egyértelmű számukra sem, hogy ebben biztosan részt fognak-e venni, míg a harmadik csoportban az önkéntességnek ellenállók találhatók (Stukas et al., 2008). Mindezek

háttérében az szerepel, hogy az egyének esetében valóban eltérőek lehetnek az önkéntesség iránt tanúsított motivációk és ezt a motivációt is érdemes lenne feltérképezni. Ugyanakkor mégis felfedezhetők olyan vezérlő mechanizmusok, amelyek ösztönözhetik az egyéneket az önkéntes munkára. Bekkers és szerzőtársai hét olyan mechanizmusról beszélnek, amelyek erősítik az önkéntesség szerepét a társadalomban:

1. **altruizmus:** a szükségletek fokozódása növeli az önkéntességet. Ez a társadalmi jólléttel függ össze. Egy nehezebb helyzetben lévő (szegényebb) társadalomban fokozottabb lehet az igény az önkéntességre.
2. **szükségesség:** az emberek közvetlen megkérdezése erősítheti az önkéntesség iránti igényt. Ha a társadalom tagjai kifejezik az önkéntesség iránti igényeiket, az egyértelmű bizonyítékát adja fontosságának.
3. **költségek és előnyök:** az alacsonyabb költségek és kölcsönös előnyök erősítik az önkéntességet. Amennyiben igazoltan kialakulnak a kölcsönös előnyök, az megerősíti az önkéntesség szerepét.
4. **hírnév:** a nyilvánosság ereje növelheti az önkéntesség elismertségét. A jó példák, a jó gyakorlatok szélesebb körű ismertetése elősegítheti az önkéntesség terjedését, ezzel pozitív példát, megerősítést adva mindenki számára.
5. **pszichológiai költségek és előnyök:** bizonyos pszichológiai költségek (bűntudat, szorongás) elkerülése, valamint a személyes normáknak való megfelelés és egy bizonyos önazonosság erősítése növeli az önkéntességet.
6. **értékek:** az önkéntességet az egyén értékei határozzák meg. E proszociális értékek között jelenik meg a kölcsönösség, a társadalmi felelősségvállalás vagy az ellátás elve.
7. **hatékonyság:** a kedvezményezettek számára nyújtott szolgáltatások hatékonyabb előállítása növeli az önkéntesség iránti igényt (Bekkers et al., 2018).

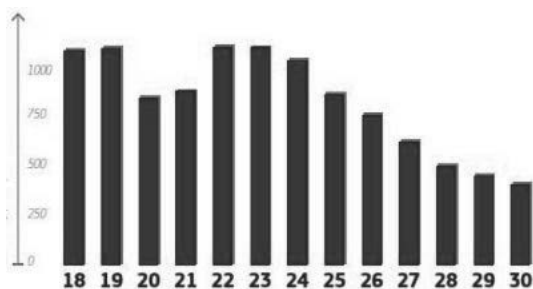
Az önkéntességet támogató szervezetek

Az önkéntesség sokszor lehetővé teheti azt is számunkra, hogy nemzetközi környezetben szerezzünk szakmai tapasztalatot. A nemzetközi környezetben lehetőség adódik együtt dolgozni másokkal. Egy-egy jelentősebb nemzetközi projekt esetében számos országból érkeznek önkéntesek, akik akarva-akaratlanul is kapcsolatba kerülnek egymással. Az önkéntesek ilyenkor nem vagy életkor tekintetében is rendkívül színes képet mutathatnak. Habár voltak olyan kutatások (Czike & Kuti, 2006; ECO, 2013), melyek szerint bizonyos korosztályok nagyobb arányban képviseltetik magukat az önkéntességet tekintve, a nemzetközi projektek vonatkozásában már sokkal színesebb önkéntesi csoportokat láthattunk. Lee és Won eredményei szerint az önkéntesség ismert vizsgálati mutatói, így az életkor és a nemi hovatartozás nem magyarázza elég kielégítően a nemzetközi önkéntességben való részvételt (Lee & Won, 2017). A nemzetközi önkéntesség folyamata az 1970-es évektől kezdve kezdett igazán kibontakozni. Ebben katalizátor szerepet töltött be a globalizáció kiszélesedése, hiszen életünk egyre több területén vált

lehetővé a szabad mozgás. Az Európai Unió létrehozásának egyik legnagyobb vívmányát éppen az a Négy Szabadság Elve jelentette, amely lehetővé tette a személyek (és a munkaerő) akadálytalan mozgását az Unión belül. Mindezek kedvezően hatottak a nemzetközi önkéntesség terjedésére. Ezt a folyamatot olyan nemzetközi kezdeményezések is segítették, mint például a European Voluntary Service (EVS). Az EVS egy nemzetközi önkéntes program, amelyet az Európai Bizottság finanszírozott. Mindez lehetővé tette, hogy a 18 és 30 év közötti fiatalok nemzetközi önkéntes szolgálatot végezzenek egy üzleti vagy állami szereplőnél Európában, Afrikában, Ázsiában vagy Dél-Amerikában, 2 és 12 hónap időtartammal. 2018-tól az EVS Európai Szolidaritási Testület néven folytatta (ESC), amely továbbra is célul tűzi ki a fiatalok minél szélesebb körének bekapcsolását az önkéntes tevékenységekbe. Betz (2019) és a Pew Research Center (2018) állítását az Európai Szolidaritási Testület statisztikája is alátámasztja. Eszerint valóban erősödik a fiatalabbak részvételi aránya az önkéntes munkában, hiszen 23 év után csökkenő trendet mutatnak ki az önkéntes tevékenységben való részvétel tekintetében (ESC, 2020) (3. ábra).

3. ábra

Az önkéntesek kor szerinti megoszlása az ECR projektjeiben



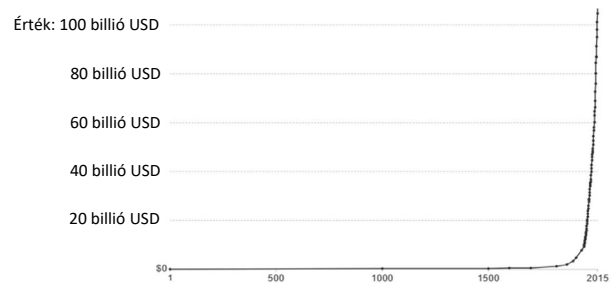
Forrás: European Solidarity Corps (2020) alapján saját szerkesztés

A nemzetközi önkéntességet többen is a kutatásuk középpontjába állították. Lough és Tiessen megemlíti, hogy a kezdeti időszakban a fiatalok csoportjai a nemzetközi munkaügyi önkéntességre összpontosítottak, amely programok fókuszpontjában a békével kapcsolatos tevékenységek vagy a különböző kultúrájú emberek közös érdekeinek és megértésének kialakítása állt. A nemzetközi önkéntességi programok közötti különbségekre további szakértők is felhívták a figyelmet (Woods, 1971; Gillette, 1972; Furco, 1996; Sherraden et al., 2008). A 1970-es években a nemzetközi önkéntes programokat két alapvető cél szempontjából lehetett megkülönböztetni. Az évszámot azért tekintjük kiindulópontnak, mert ez az időszak a globalizáció kiteljesedésének kezdete. Erre az időszakra jellemző, hogy a nemzetközi szerződések, így a Kereskedelmi és Vámtarifa Egyezmény (GATT), valamint az EU közös piacra vonatkozó törekvései kifejtik hatásukat a nemzetközi kereskedelemre és vele párhuzamosan a nemzetközi tényezőmobilitásra, amelynek ugyebár a személyek szabad mozgása is részét képezi. A világgazdaság 1970 utáni átalakulásáról a világ GDP-je árul el a

legtöbbet, amely 1970 után robbanásszerűen emelkedett. Mindez szorosan összefügg a tényezőmobilitás útjában álló akadályok lebontásával és a nemzetgazdaságok mind szorosabb közeledésével. Mindezek az önkéntes programokra is pozitív hatást gyakoroltak (4. ábra).

4. ábra

A világgazdaság fejlődésének történelme és változása 1970 után



Forrás: The World Bank Database alapján saját szerkesztés

Ismertek azok a programok, amelyek elsődlegesen résztvevőközpontúak voltak, tehát főként egy meghatározott érintetti kör számára hoztak kölcsönös előnyöket. Emellett ki kellett emelni azokat, amely a társadalom szélesebb köre számára vagy összetett problémáira igyekeztek megoldást szolgáltatni. Ezek a nemzetközi önkéntes programok tipikusan társadalomközpontról célokkal rendelkeztek (Woods, 1971; Gillette, 1972). A nemzetközi önkéntesség a hazaitól nemcsak abban mutat más képet, hogy változatosabb korosztályi összetételt láthatunk az önkéntesek szempontjából. Minderre azért szükséges kitékinteni, hogy megértsük az önkéntesség legfontosabb jellemzőit és a mögötte álló motivációs tényezőket. Az is lényeges kérdés, hogy kikre irányul elsődlegesen, így az önkéntességi program hatással lehet akár magára az önkéntes közösségre is. Erre hívta fel a figyelmet Furco (1996) is, aki szerint a nemzetközi önkéntesség két alapvető funkcióval bírhat. Meg kell különböztetnünk az önkéntesre, mint kedvezményezettre és a fogadó közösségre vagy szervezetre, mint kedvezményezettre összpontosító programokat. Ebből a szempontból kedvezményezett tehát az önkéntes, a fogadó közösség vagy szervezet is lehet. Sherraden és szerzőtársai (2006) ugyancsak különbséget tettek az önkéntes programokat tekintve. Konceptiójukban nem a kedvezményezettek körét, hanem az azokra gyakorolt hatást állították középpontba. Az önkéntességet külön kell választani a fejlesztési célok, a humanitárius célok és a nemzetközi megértés tekintetében. A fejlesztési célok megvalósulhatnak a kedvezményezettek vagy az önkéntesek tekintetében is. A humanitárius célok alapvető emberi és emberjogi érdekek elősegítését szolgálják, míg a nemzetközi megértés a kölcsönös befogás, a társadalmi integráció és a közösség szélesebb értelmű kohéziója érdekében valósul meg. Utóbbi csoportosításhoz hasonló tipológiát fogalmazott meg Plewes és Stuart (2007) is, akik szerint az önkéntességi programok a fejlesztési, a tanulási és a civil társadalom erősítése modell szerint valósulnak meg. A fejlesztési modellben az önkéntesek

a gazdasági fejlődés elősegítése, valamint a szegénység csökkentése érdekében járulnak hozzá a különféle fejlesztési célok megvalósításához. Az önkéntesség tanulási modelljében az önkéntes tevékenység az önkéntes személyes és szakmai képességeinek, kompetenciáinak fejlesztésére összpontosul (Pató et al., 2021; Tóthné, 2020). Itt jelenik meg elsődlegesen az interkulturális megértés és befogadás vagy a legkülönbözőbb együttműködések támogatása, akár tágabb értelemben, globális szinten is. A harmadik modellben az önkéntesség a civil társadalom erősítését célozza. Ebben kulcsszerep jut a demokratikus részvételnek, valamint a helyi civil társadalmak erősítésének. A nemzetközi önkéntesség előnyének említhetjük még azt is, hogy nem pusztán különböző korosztályból származhatnak ezek az önkéntesek, de sok esetben szakmai hovatartozásuk is rendkívül változatos. Az önkéntesek között a legkülönbözőbb szakmájú és érdekeltségű egyéneket találhatjuk meg. Egy ilyen közösségben az önkéntesek megtanulhatnak csapatban dolgozni, hatékonyabban kommunikálni és együttműködni. Az önkéntesség szerepét és előnyeit már több fentebb idézett tanulmány is megerősíti (Van Willigen, 2000; Mundle et al., 2012; Same et al., 2020; Morrow-Howell, 2003; Morrow-Howell, 2010). Az önkéntes programok magukra az önkéntesekre is pozitív hatást gyakorolhatnak. A nemzetközi önkéntesség is segítséget nyújt az önkéntességet vállaló személyek képességeinek javításában. Részt vehetnek rendezvényeken, tréningeken, különböző képzési és továbbképzési programokon, de maguk az önkéntesek is szervezhetnek ilyeneket vagy bekapcsolódhatnak azok szervezésébe. Ezek a képzési és továbbképzési lehetőségek a legkülönbözőbb szakmai és személyes kompetenciákat képesek fejleszteni. A legáltalánosabb értelemben fejlődhet az egyének kommunikációja, javulhat az együttműködési és szervezési képesség, erősödhet a bizalom mások irányába és nem utolsósorban sokkal nyitottabbá, közvetlenebbé is válhatnak. A nemzetközi önkéntességi programban való részvétel segíthet a kihívások jobb kezelésében, hiszen az önkéntes maga a programok során is számos kihívással és problémával találkozhat. Habár azt nem mondhatjuk, hogy a társadalom széles körére jellemző lehet az önkéntes aktivitás, a nemzetközi önkéntesség is egyre meghatározóbbá válik (Meneghini, 2016). Meneghini vizsgálatai szerint egyre többen szüneteltetik tanulmányaikat vagy tartanak kisebb szüneteket karrierjükben, hogy külföldön vállalhassanak hosszabb vagy rövidebb önkéntes munkát. Meneghini is csatlakozik Bekkers és szerzőtársai megállapításához (Bekkers et al., 2018). Az önkéntesek motivációjával kapcsolatos kutatások meglehetősen korlátozottak. Átfogóbb és alaposabb kutatásokra lenne szükség ahhoz, hogy az egyének nemzetközi önkéntességgel kapcsolatos motivációt is megérthessük. Ugyanakkor az eddig áttekintett szakirodalmakból elmondhatjuk, hogy mind a hazai, mind a nemzetközi önkéntességet tekintve megállapítható, hogy az önkéntes aktivitás az egyén és a kedvezményezett számára is előnyös, miközben az önkéntes saját maga is fejlődhet, tanulhat vagy más egyéni motivációit, igényeit teljesítheti be. Mundle és szerzőtársai kísérletet tettek összefoglalni, hogy mely területeken

jelenhet meg leginkább az önkéntes tevékenység. Vizsgálatuk szerint az egészségügyben, a tanácsadásban, a kutatási projektekben, a családtámogatásban, a gondozásban, az adománygyűjtésben, az adományozásban vagy a hajléktalángondozásban fedezhetjük fel leginkább (Mundle, 2012). Meglepő, bár számos sportesemény vonatkozásában is jelentős önkéntes segítséget találhatunk (Wicker, 2017). A magyar kutatások is több pontban hasonlítanak a nemzetközi felmérésekhez. A magyar társadalomra a kutatások szerint leginkább az a jellemző, hogy a legtöbben a pénzbeli segítségnyújtással élnek, így az adományozás jellemző leginkább a magyarokra. Az önkéntesség ettől jóval elmarad és ebben is inkább a 35. év feletti korosztály képviselteti magát, emellett önkéntes feladatokra több férfi, mint nő szokott jelentkezni (Czike & Kuti, 2006; NÖS, 2012-2020; ECO, 2013). Az önkéntesség szerepe nemcsak a társadalom állapotát vizsgáló mutatók számára kezdett felértékelődni. Az Európai Unió 2010-et követően többször kezdeményezte az önkéntességet hatékonyan vizsgáló statisztikai módszertan kialakítását. Nemcsak a mérésére, de a meghatározására is egységes formula kidolgozását javasolták. Az Európai Gazdasági és Szociális

1. táblázat

A nonprofit szervezetek és az önkéntesek száma 2003 és 2019 között

Időszak	Mutatók	
	Nonprofit szervezetek száma (db)	Önkéntesek száma (db)
2003. év	53.022	399.910
2004. év	55.197	448.004
2005. év	56.694	371.739
2006. év	58.242	437.893
2007. év	62.407	472.353
2008. év	64.925	402.537
2009. év	66.145	426.697
2010. év	64.987	418.407
2011. év	65.561	481.976
2012. év	65.255	503.713
2013. év	64.542	490.062
2014. év	63.894	489.897
2015. év	62.152	412.893
2016. év	61.616	418.655
2017. év	61.151	364.407
2018. év	61.491	399.328
2019. év	60.890	365.642

Forrás: KSH adatai alapján saját szerkesztés

Bizottság (ECO) munkaanyagában a következőképpen fogalmazták meg az önkéntességet: termelő munkára vonatkozó olyan díjazás nélküli nem kötelező tevékenység, amely nem a saját háztartás hasznát szolgálja (ECO, 2013). Ez szorosan összefügg azzal a megállapítással, mely szerint az önkéntesség valóban a mások javára történő értékalkotást irányozza elő, így a közösségi értékteremtésért létezik. Az önkéntesség szerepét egyben az is nagyban felértékeli, hogy arra különálló mérési módszertan kidolgozását javasolták.

gozására tettek kísérletet. Nemcsak az Európai Unióban, de hazánkban is tárgyalt téma az önkéntesség helyzete. Megkezdődött a Nemzeti Önkéntes Stratégia és Cselekvési Terv (NÖS) kidolgozása, amely 2021 és 2030 között határozza meg a hazai önkéntességgel kapcsolatos célokat. Figyelembe véve az eddig eredményeket, új prioritásokat és intézkedési terveket kívánnak létrehozni, amelyhez az üzleti szféra bevonását is meg kívánták teremteni. Külön érdekessége a NÖS 2021-2030 kidolgozásának, hogy az azt kialakító munkacsoportokba is önkéntesek jelentkezését várták. Pályázati portálokon keresztül lehetett e munkacsoportokba jelentkezéseket benyújtani (effektteam.hu, pafi.hu, 2021). Az újabb hosszú távú stratégiára nagy szükség lesz, hiszen a korábbi stratégia is nehezen került társadalmi egyeztetésre, valamint csökkent mind a nonprofit vállalkozások, mind pedig az önkéntesek száma az elmúlt években.

Az önkéntesség megjelenése a vállalkozások életében, a CSR fontossága

Az önkéntesség bizonyos szintű emberi, kulturális és társadalmi tőkét követel meg az egyéntől. (Wilson & Musick, 1997). E megfogalmazás szerint az önkéntesség valóban egyfajta mérőszáma a társadalom állapotának. Ahol nincs társadalmi tőke, ott nem lehet magas az önkéntesség szintje sem. Nem mindegy azonban az sem, hogy egyéni vagy szervezeti szinten vizsgálódunk (Czike & Kuti, 2006; Perpák, 2017). A szervezetek alapvetően gyakrabban fordulnak az önkéntesség irányába, ez főleg a CSR projektjeiknél érhető tetten. Steven Howlett említést tesz arról, hogy a vállalkozások is tudatosan fordulnak az önkéntesség irányába. A szervezetek szeretnék tudni, hogy az önkéntesség a munkájuk mely aspektusára lehet hatással (Howlett, 2004). A szervezetektől, gazdasági társaságoktól szélesebb körben elvárt viselkedés, hogy tegyenek valamit a közvetlen környezetükért. Az egyének önkéntessége a korábban említett adakozásra szűkül többnyire. A Gallup által publikált úgynevezett World's Most Generous Countries Report-ban arról olvashatunk, hogy bár Magyarországon is sokan fordítanak jótékony célokra, országunk mégis az átlag alatt adakozik (Gallup, 2018). Mindez összefüggésbe hozható a lakosság jövedelmi helyzetével. Európai kitekintésben is rendkívül rossz a helyzet a minimálbérek alakulását tekintve. Az Európai Bizottság statisztikái szerint 2021 januárjában csak egyetlen EU-s országban volt alacsonyabb a minimálbér, mint Magyarországon (EC, 2021). A rendelkezésre álló jövedelem és a társadalom anyagi jóléte szoros kapcsolatba hozható az adakozásra fordítható összeggel. Az Eurobarometer korábbi kutatásai sem tekintik országunkat élenjárónak az önkéntességet tekintve. Ugyanehhez csatlakoznak az Európai Unió országait elemző villámjelentések is. Az Európai Bizottság (2017) kutatásai szerint az EU-ban körülbelül 95 millió felnőtt, vagyis a 15 évnél idősebb európaiak 22-23%-a vesz részt önkéntességben, ugyanakkor a nemzetközi önkéntességben már csak 7%-a jelenik meg a lakosságnak. Ha megvizsgáljuk az önkéntesek számát Magyarországon a teljes lakossághoz viszonyítva, akkor láthatjuk

azt is, hogy lakosságárányosan messze elmaradunk az Eurobarometer által említett 22-23%-os szinttől. Magyarországon 2019-ben a lakosság kb. 4%-a látott el önkéntes tevékenységet (KSH adatai alapján saját számítás: önkéntességben résztvevők száma/a teljes lakosság száma). Az 1. táblázat azt is egyértelműen megerősíti, hogy a nonprofit szervezetek és az önkéntesek száma is visszaesőben van. Ebben változást hozhat a NÖS 2021-2030, az EU önkéntességet támogató politikája és nem utolsósorban azok a környezeti változások, amelyek felértékelik az önkéntesség szerepét (pl.: a COVID-19 járvány). A modern kor változásaival az önkéntesség az életünk egyre több területén jelenik meg. Az állat- és környezetvédelem, az éhezés vagy a szegénység elleni harc, a klímavédelem és más területek mellett előre tört az embertársi gondoskodás. A pandémia időszakában felértékelődött az idősek gondozása, a családok segítése, a gyermekek támogatása. Fényes & Kiss szerzőpáros már sokkal korábban felvázolta az önkéntesség szerepének megerősödését (2011). Meglátásuk szerint a jóléti társadalmak válsága, a megváltozó munkarendek, a növekvő szabadidő egyaránt hozzájárul az önkéntesség megerősödéséhez. Emellett ki kell emelni, hogy sok esetben a kormányok tétlensége és problémamegoldó képessége is erősíti a társadalmi szerepvállalási kedvet, amelyet a vállalati oldalról is érezkelhetünk különféle CSR-tevékenységek vonatkozásában. Megjelenik náluk az adakozás, az adományozás, a pénzügyi támogatás, de sok más közösségi értéket teremtő tevékenységet is folytathatnak (Rodell et al., 2017). A szervezetek közösségi értékteremtő tevékenységét az egyének magatartása, viselkedése jelentősen meghatározza, így a szervezetek számára is nagy kérdésnek bizonyul, hogy a különböző generációkat milyen formában tudják bevonni az ilyen jellegű tevékenységekbe. Weissman szerint az önkéntesség emeli a munkavállaló értékét is. Egyrészt új készségek kerülnek így be a szervezetbe. Az önkéntes aktivitás segíti a hálózatok kialakulását, amelyekkel egy szervezet is újabb fontos kapcsolatokra, partnerekre tehet szert. Az önkéntesség segíthet akár a karrierépítésben is, a munkavállaló presztízst szerezhet vele, saját képzettségét, szakmai fejlődését is elősegítheti (Weissman, 2012). Boston és Banta (2020) arról ír, hogy a szabadidő eltöltésének módját alapvetően az határozhatja meg, hogy milyen dolgok iránt rajongunk. Ha tevékenységünk nem ad energiát vagy valami plusz motivációt számunkra, akkor az elhagyott lehetőség lesz mindenkinek, aki egyébként profitálhatna abból (Banta & Boston, 2020). Ezzel lényegében arra következtethetünk, hogy az önkéntes tevékenység mögött is olyan dolognak kell lennie, amely lelkesedéssel tölt el bennünket vagy plusz motivációt ad, hogy az abból származó előnyök minél inkább megjelenjenek. E lehetőségek az önkéntes szempontjából előrelépési és karrierépítési esélyt is adhatnak. A korábbi kutatások szerint a 35. év felettiiek nagyobb arányban vettek részt az önkéntes munkában (ECO, 2013), ugyanakkor a Z generáció megjelenésével ez a trend változóban van (PCR, 2018; ESC, 2020). McFadden (2017) szerint rendkívül fontos lenne a fiatalabb generációk számára azt is megmutatni,

hogy milyen kölesönös előnyök alakulhatnak ki egy-egy önkéntesen vállalt és a társadalom szélesebb körének értékét teremtő feladatból, ezzel elősegítve még nagyobb arányú részvételüket. Ebben segítséget nyújthat a szervezet HR-menedzsmentje is, vagy annak egy specializált ága, amelyet önkéntességmenedzsmentnek is nevezhetünk (Studer, 2015). A fenti okból kifolyólag vizsgálnunk kell a generációs jellemzőket is, valamint az egyes generációk vélekedését és viszonyát a társadalomhoz, valamint az önkéntesség megítéléséhez. A tanulmány egyik fontos elméleti bázisát a generációs-marketing koncepciója adja, melynek keretében a Z generációra vonatkozó fogyasztói jellemzők ismertetésére törekszünk.

Primer kutatásunk célcsoportja a Z generáció, akiket több elnevezéssel is illet a szakirodalom. Ők az „új-konzervatívok”, a „Facebook-generáció”, ők a digitális bennszülöttek, az „Instant online” korosztály, a netgeneráció, de hívják őket iGenerációnak is. A vizsgált generáció tagjai 1995 és 2010 között születtek, de e tekintetben számos szakirodalmi forrás eltér, hol kitolják a generációs határokat, hol előrébb hozzák. Az azonban kétségtelen, hogy merőben különböznek sajátosságaikban a korábbi generációktól. Ők azok, akiket az X generáció nevel és akik eddig még soha sem látott eseményeket élnek át. A környezet pusztulása, a koronavírus-járvány, a nemzetek közötti konfliktusok az életük részeivé válnak (Singh, 2014), többségében már a gyermekkoruktól fogva. A digitális világ az életük része, ahol otthonosan, sőt a legotthonosabban mozognak, már-már a fizikai teret felváltva. Gyakran nevezik őket C generációnak, ami az angol connection szó után kapta a nevét, illetve D-nek, ami a digitális szóra utal, de R-nek is, ami az angol responsibility, vagyis felelősség kifejezésből származik (Tari, 2010; Prenskey, 2001; Bujdosóné, 2012). Ők a világ első globális nemzedéke, akik ugyanazon a kultúrán nőnek fel és ugyanazokat az ételeket, divatot, helyeket szeretik. A globalitás nyelvi eszköztárukra is jellemző: a modern technikák, az informatika, az online világ velük együtt vált nagykorúvá, személyiségük része lett (Törőcsik, 2017). Ez kommunikációjukra is hatást gyakorol, az online világban mozognak és kommunikálnak otthonosan, ellenben a személyes kontakt, a társas kommunikáció sokszor zavarba ejti őket (Tari, 2011). A generáció további fontos jellemzője az élménykeresés, mely mindennapjaikat átszövi, meghatározó a sport- és szabadidős tevékenységük megválasztásában, a kultúrafogyasztási szokásaiban és nem utolsósorban a tanulásban, munkahelyválasztásban is (Csehne 2017). Az állandó digitális jelenlét számos kutatás eredménye alapján drámai változásokat okoz a magatartásukban, a viselkedésükben egyaránt. E változásokat számos tanulmány pozitívnak, míg mások aggályosnak látják és az sem tudható még előre, hogy ezek a változások tartósak lesznek, úgymond generációs alapjellemezővé válnak, avagy azok az érett felnőttkorra eltűnnek, biztosítva ezzel a folytonosságot az előző generációk alapjellemezőivel (Dimock, 2019). A Z generációra jellemző általános hedonizmus miatt hátrébb tolódik a gyermekvállalás, tovább maradnak gyerekek. Sok esetben az égen, az önérdék előtérbe kerülése

olyan narcisztikus jellemzőket hoz felszínre, mely hatással lesz a munkára, de akár a társadalomhoz való hozzáállásukra is (Magasvári & Szilágyi, 2019). Megfelelő edukációt kaptak több területen is, például a pénzügyi nevelési programok java része is rájuk irányult. Náluk más fogalmat nyer a társadalmi felelősségvállalás fogalma is. Az új technológiák, az új pénzrendszer, a javak korlátlan elérhetősége náluk evidencia.

Az elméleti vizsgálatok másik pillére a kutatás tárgyát képező Pro Bono, mely egy szakmai tudástranszferen alapuló speciális önkéntes tevékenység. Lényege, hogy fiatal egyetemisták a vállalati szakemberek irányítása mellett önkéntes munka formájában támogatnak nonprofit szervezeteket meghatározott szakmai kérdésekben, projekteken. Ez számos előnnyel jár az egyetemnek és a munkaadó vállalatok számára egyaránt a támogatásban részesülő nonprofit szervezetek mellett. Előnyös a munkaadónak, mert a pro bono jól illeszthető az employer branding stratégiába: lehetőséget ad arra, hogy a munkavállalók együtt dolgozhassanak más szervezetekkel, bővítve, frissítve ezzel tudásukat, gyakorlati ismereteiket, mindeközben társadalmi értéket teremtve. Ez a mindennapi rutin feladatokból képes kizökkenti a munkatársakat, az pedig, hogy egy – a vállalati kultúrához illeszkedő – nemes ügyet szolgálhatnak, jó érzéssel töltheti el őket. Ez növeli a munkavállalói elégedettséget, fokozza a lojalitást és a motiváltságot. Mivel a program csapatmunkán alapul, így kiváló eszköz a csoportban való együttműködés és a projektszemlélet fejlesztésére is. A vállalati HR-esek számára pedig kiváló lehetőség a pro bono a leendő munkatársak, a tehetségek toborzására, megtalálására is: élő projekt keretében értékelhetik a részt vevő önkéntes diákok szakmai kompetenciáit, szociális készségeit. Egy ilyen folyamat keretében megvalósuló munkaerő-kiválasztás jóval kisebb hibalehetőségeket hordoz magában, mint a hagyományos módszerek (tesztek, interjúk). A jelenlegi munkaerőviszonyok között, melyet a munkaerő iránt egyre fokozódó szükséglet jellemez Európa-szerte, minden olyan eszközre nagy szüksége van a HR-nek, mely a megfelelő munkaerő megtalálásában és megtartásában segíteni képes (Kópházi, 2007; Lazányi 2014), de akár felfogható egyfajta edukációnak is, mely a vállalkozói szerepek erősítését és kialakítását célozza, mely kiemelt fontosságú az oktatási palettán (Sanchez & Sahuquillo, 2018). A hallgatók önkéntességen alapuló tudástranszferre jó lehetőség az új személetmód, a Z generáció sajátosságának számító agilitás átadásának, amelynek igencsak híján vannak a nonprofit szervezetek, de a kis- és középvállalkozások is egyaránt. A fiatalok tudásbeli eltérő attitűdjei, kompetenciái új készségekkel vértetik fel a mentorált szervezeteket, és azok munkatársait egyaránt (Hagemeister, Rodríguez, & Castellanos, 2019). A nagyvállalatok támogatásával megvalósuló programok számos előnyt hordoznak. A pro bono adekvát előnyöket hordoz az egyetemi szereplők számára is: az egyetemnek a program révén erősíthetik a képzés gyakorlatorientáltságát, bővíthetik a vállalati kapcsolataikat és az oktató kollégák önkéntesség irányába történő érzékenyítésére is alkalmasak az ilyen események.

Anyag és módszer

A kutatás során kvantitatív primer eljárást, előtesztelt standardizált kérdőíves online megkérdezést folytattunk le. A kérdőívben zárt kérdéseket – azon belül szelektív, szemantikus differenciál-skála, Likert-skála és rangsor kérdéstípusokat – alkalmaztunk. A mintavétel során szűrőfeltétel volt, hogy a kitöltő életkora alapján a Z generáció tagja legyen. Hólabda mintavételi eljárás keretében Magyarországon összesen 840 értékelhető kérdőívet kaptunk.

Jelen tanulmányunkban a témával foglalkozó kutatók sorát bővítve releváns hazai és nemzetközi szakirodalmak szisztematikusan feldolgozása mellett primer kutatásunk részeredményeit mutatjuk meg. A kvantitatív primer vizsgálat egy nemzetközi kutatási projekt keretében valósult meg magyar, bolgár, francia, portugál, spanyol kutatók részvétele mellett, előtesztelt, standardizált kérdőíves online megkérdezés formájában mindegyik részt vevő országban.

Az alanyok rekrutálása mindegyik mintavételi egységben hólabda mintavételi eljárással történt, melynek eredményeként Magyarországon 840 értékelhető kérdőívet kaptunk. Ezen felmérés részeredményeinek bemutatására koncentrálnak a tanulmány keretei között.

A kutatási segédeszköz a projektben részt vevő valamennyi országban azonos volt a későbbi összehasonlíthatóság érdekében. A standardizált kérdőív kizárólag zárt kérdéseket tartalmazott, nominális mérési szintek – egy- és többválasztásos szelektív kérdések – mellett rangsor-kérdés típus kapott helyet, továbbá Likert-skálán vizsgáltuk a megkérdezettek önkéntességgel szembeni attitűdjét és értékorientációját. Az önkéntesség iránti attitűdöt hármas relációban: a kognitív, az affektív és a konatív fázist egyaránt érintve elemeztük a felmérés során, hogy minél pontos képet kapjunk az attitűd komponenseinek homogenitásáról, illetve az esetleges kognitív disszonancia tényéről. A skálás kérdések során 1-től 7-ig terjedő skálát alkalmaztunk a differenciáltabb eredmények érdekében és a kutatás nemzetközi mivolta okán is, mivel portugál, spanyol, francia és bolgár résztvevői is voltak a felmérésnek egy nemzetközileg elfogadott skálaértéket kellett választanunk (Malhotra & Simon, 2017).

A standardizált kérdőív első kérdésköre a válaszadók általános értékorientációjának feltérképezésére irányult. A második blokk az önkéntesség megítélésére, az önkéntes tevékenységet motiváló faktorok feltérképezését szolgálta. A harmadik etap az önkéntes programokban való aktivitást és a pro bono – azaz a tudásmegosztáson alapuló önkéntességgel kapcsolatos attitűd elemzésére irányult, melyet az önkéntességgel kapcsolatos információszerzési szokások és szociodemográfiai kérdések követtek. A kérdőív témaköreinek kialakítása során a BEESE nemzetközi projektprogramunkban részt vevő önkéntes szervezetek szakértőinek tapasztalataira támaszkodtunk. Az egyes válaszalternatívák véglegesítésére – a kutatási segédeszköz előtesztelésére – kvalitatív eredmények fényében került sor minden egyes országban Ezen kvalitatív kutatási etap keretében Magyarországon tíz mini-fókuszcsoporthoz interjút készítettünk, félig strukturált interjúvázzlat alkal-

mázásával. A kvalitatív mintavétel szintén hólabdamódszerrel történt. A minifókuszok egyenként 3-4 fő részvételével megvalósult, nem és életkor tekintetében heterogén összetételű csoportos irányított beszélgetések voltak. A kvalitatív kutatás keretében fő cél a kvantitatív kutatás megalapozása, a standardizált kérdőív véglegesítése és a kutatási hipotézisek körvonalazása volt.

A kutatási kérdésünk, hogy a Z generáció mennyire nyitott az önkéntességre, milyen módon motiválhatók a fiatalok leginkább a tudásmegosztáson alapuló – pro bono – aktivitásokra. Kíváncsiak voltunk arra, hogy az önkéntességhez való hozzáállás (elzárkózás, vagy épp pozitív attitűd) mennyire magyarázható az egyéni értékorientációval.

A kvantitatív kutatás során elsődleges célunk volt az alábbi hipotézis vizsgálata, miszerint az önkéntességhez való hozzáállásban megmutatkozó eltérések összefüggést mutatnak az egyének értékrendjével (H1).

A hipotézis vizsgálatához első lépésben a vizsgált értékekre faktoranalízist végeztünk, melynek eredményei alapján K-means klaszterezési eljárással szegmentáltuk a mintát. Az így létrejött értékrendalapú szegmensek esetében az értékrend és az önkéntességhez való hajlandóság közötti összefüggést Pearson-féle Khi-négyzet próba szignifikanciaértékével igazoltuk, a belső összefüggéseket pedig a korrigált standardizált reziduumok abszolút értéke alapján elemeztük.

Jelen tanulmányban ismertetett eredmények a Z generációhoz tartozó alanyok válaszait tartalmazzák. A minta 70%-át a 21-25 éves „Z”-sek, 30%-át pedig a 16-20 év közötti fiatalok alkották. A további szociodemográfiai jellemzőit tekintve elmondható, hogy nem szerint kiegyenlített volt a minta: 52% nő, 48% férfi. Az alanyok lakóhely szerinti megoszlása alapján azt tapasztalhattuk, hogy a válaszadók többsége (55%) fővárosi lakos, a minta 45%-a pedig még szüleivel együtt él. A legmagasabb iskolai végzettség tekintetében a válaszadók között abszolút többségben volt (72,8%) a középfokú végzettséggel bírók aránya. Több szempontból is meghatározó lehet a család, mint legkisebb szociális háttér befolyása – akár egy önkéntességhez való hozzáállás tekintetében is. Ezért vizsgáltuk az alanyok szüleinek legmagasabb iskolai végzettségét is. Az eredmények szerint mind az anya (55%), mind az apa (58%) esetében többségben voltak a középfokú képesítéssel bírók, de meghatározó volt a felsőfokú végzettségű szülők aránya is a mintán belül (40% és 37%).

Eredmények

Első ízben külön kérdéskörben elemeztük, hogy az alanyok mennyire ismerik az önkéntesség szakmai tudáson alapuló megosztásának formáját, a pro bono aktivitás jelentőségét. A módszertannál leírtak szerint a pro bono aktivitás alatt a tudásmegosztáson alapuló önkéntességet értettük a kutatás egésze során. A mintatagok mindössze 10%-a hallott már a pro bono kifejezésről, mely meglehetősen alacsony számot takar. Az eredmény már önmagában előirányozza, hogy a pro bono aktivitások népszerűsítésének első pillérére, az ismertség növelésére

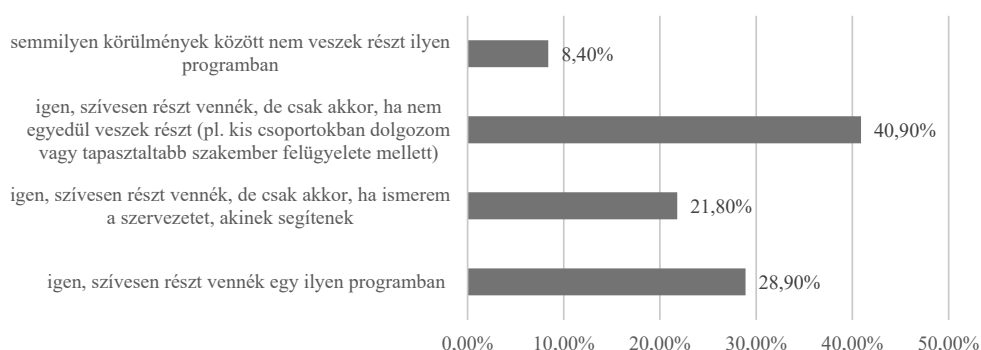
(edukáció) kell a hangsúlyt fektetni. A marketingkommunikációs kampányok piacérési folyamatot figyelembe vévő sajátosságai alapján elmondható, hogy addig, amíg a fiatalok nem ismerik, nem tudják pontosan a pro bono önkéntesség lényegét – azaz az attitűd kognitív része nem kellő megalapozott – addig az affektív és kognitív fázisra nem lehet lépni. Tovább erősítette egy edukációs kampány szükségességének tényét a kutatás abbéli eredménye is, mely a pro bonoval kapcsolatos spontán asszociációkról szólt. Az eredmények ugyanis azt mutatták, hogy az alanyok többsége nem ismeri, nem tudja mit jelent a kifejezés. Azok, akik már hallottak róla viszont egyértelműen pozitív attitűdről tanúskodtak válaszaik alapján: „egy költséghatékony megoldás”, a „tudásmegosztáson alapuló segítségnyújtás, mely előnyös mindkét fél számára”, „már vettem ilyen programban részt és nagyon jó érzés volt se-

gíteni”. Mindez tehát azt mutatja, hogy akik már hallottak a programról, részt vettek ilyen aktivitásban, azok abszolút pozitívan viszonyulnak a pro bono-hoz, mely mindenképpen üdvözítő eredménynek számít. Az az eredmény is a pozitív hozzáállást igazolja, miszerint a megkérdezettek többsége – annak ellenére, hogy magát a kifejezést nem ismerte, korábban még nem is hallott róla – szívesen részt venne egy tudásmegosztáson alapuló önkéntes aktivitásban (5. ábra).

Azt is megvizsgáltuk a kutatás keretében, hogy egy tudáson alapuló önkéntességet népszerűsítő kampány üzenetét milyen kommunikációs csatornákon keresztül lehetne leghatékonyabban eljuttatni a fiatalokhoz. Az eredmények egyértelműen összhangot mutattak a vizsgált generáció médiapreferenciájával: a pro bono jellegű önkéntes programokban való részvétel feltételeiről leginkább – az

5. ábra

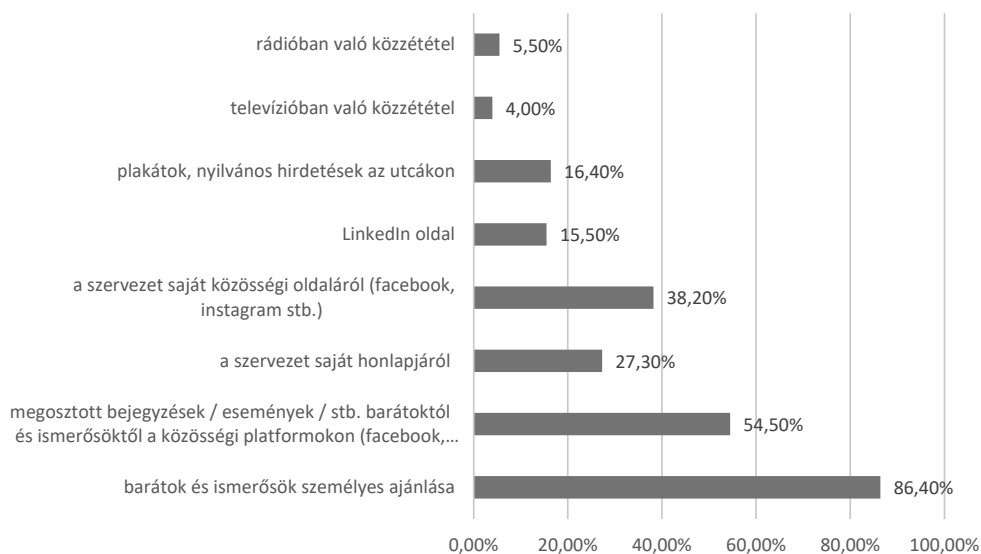
Önkéntes programokban való részvételi szándék mértéke¹



Forrás: saját kutatás, N = 840

6. ábra

Információgyűjtés módjai a lehetséges önkéntes programokról



Forrás: saját kutatás, N = 840

¹ „Szeretne részt venni egy önkéntes programban, ahol szakértelmének és tapasztalatainak megosztásával segíthetne az alapítványoknak vagy szervezeteknek?” adott válaszok.

alanyok elmondása szerint – a barátok, családtagok ajánlása, véleménye, az általuk látogatott közösségi média-felületeken olvasott megosztások alapján döntenek, illetve az ilyen programokat népszerűsítő nonprofit szervezetek social media felületeit részesítik előnyben az információszerezés tekintetében.

Másodízben az önkéntesség iránti attitűdöt elemeztük, ki mennyire lenne nyitott egy önkéntes programban való részvételre, illetve azok az alanyok, akik már voltak önkéntesek, milyen típusú önkéntes tevékenységet folytattak. Legnagyobb arányt a mintán belül (42,2%) azok képviselték, akik még nem vettek részt önkéntes programban, de szívesen kipróbálnák azt. Őket követték azok a fiatalok (39,9%), akik már önkénteskedtek és újra örömmel megtennék azt.

A legkisebb volt azok köre (17%), akik negatív hozzáállást tanúsítottak az önkéntesség irányába: ők nem vettek részt még ilyen programban és nem is szeretnék ehhez csatlakozni.

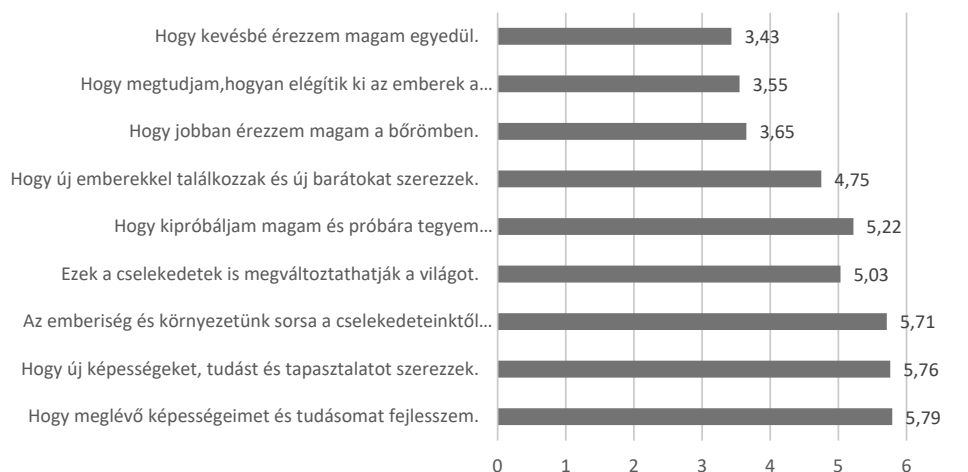
követte rangsorban az abba vetett hit, hogy az emberiség és környezetünk sorsa a cselekedeteinktől függ és hogy az önkéntes tevékenységek révén a világ megváltoztatható (7. ábra).

A kutatás során *feltételeztük (H1 hipotézis), hogy az önkéntességhez való hozzáállásban megmutatkozó eltérések összefüggést mutatnak az egyének értékrendjével.* Számos fogyasztómagatartás-modell épül arra a koncepcióra, hogy a fogyasztó végső döntése az értékorientáció függvénye, a döntés maga az egyéni értékrend kivetülése (Horváth, 1996; Kahle, 1986; Perczel, 1990). Az értékrend és a fogyasztói döntés közötti összefüggést több korábbi kutatásom során sikerült már igazolnom eltérő fogyasztói piac, termék és szolgáltatás esetében egyaránt (Fodor, 2011; Garai-Fodor & Csizsárik-Kocsir, 2018).

E hipotézis vizsgálatának első lépéseként (H1a) a kutatásban használt *értékrendlistára faktoranalízist végeztünk*, hogy megtudjuk, mely értékdimenziók kapcsolódnak össze a fiatalok értékítélete szerint. Négy, öt és hatfaktoros

7. ábra

Az önkéntességben való részvétel motivációi a magyar fiatalok körében (rangsor átlag, 1 = egyáltalán nem fontos, 7 = legfontosabb)



Forrás: saját kutatás, N = 840

Akik önkénteskedtek már életük során, azok körében legnépszerűbbek a gyermekprogramok (30,4%), továbbá az állatokon segítő és a rászoruló embereket (hajléktalan) támogató programok voltak (26%). Ezt követték rendre a helyi, lokális problémát célzó programok (16,8 %), a globális problémát célzó programok (8,4%), valamint az egyéb, úgy, mint diákszervezetekben, hallgatói önkormányzatokban való önkéntesség (2%). *Az önkéntességben való részvétel motivációját elemezve azt tapasztalhattuk, hogy a fiatalokat leginkább meglévő képességük és tudásuk fejlesztése inspirálja, továbbá, hogy új képességeket, tudást és tapasztalatot szerezzenek.*

Azaz az önkéntes tevékenységben való részvételnél is visszaköszön a generáció sajátossága, az egyéni célok és önmegvalósítás igénye, hiszen még egy ilyen aktivitás mögött is legerősebben ható motivációs tényező a saját készségek fejlesztése, az, hogy az alany mennyivel és hogyan tud több lenni az ilyen programok által. Ezt

próbákat elemeztünk, az összvariancia-érték és a szakmai magyarázhatóság együttes figyelembevétele alapján, azaz szakmai és módszertani szempontokra hagyatkozva az ötfaktoros megoldást tekintettük végső faktorstruktúrának.

- Az első faktor a „*Kalandvágy, hedonizmus*”, melybe a kockázatvállalást priorizáló állítások kerültek. Negatív előjellel szerepelt ebbe a faktorcsoportba – nem meglepő módon – a stabil és rendezett környezet fontossága.
- A „*Tenni akarás, elismerésre vágyás*” dimenziójába a világot jobbitó aktivitások és a jó cselekedetek utáni elismerést hangsúlyozó állítások kerültek.
- Az „*Empátia, szociális érzékenység*” faktora a másokon való segítséget és a jobbitó szándékot hangsúlyozó értékeket foglalta magába.
- Az „*Én-központúság, alacsony szociális érzékenység*” faktort a másokon segítséget nehezen akceptáló, az arra kevésbé nyitott attitűdöt jelentő értékek jellemzik.

– Az „Önakarát, rugalmatlanság” csoportjába dominánsan olyan tényezők kerültek, mint a nehezen tudom más véleményét, akaratát elfogadni (2. táblázat). A második lépésként (H1b) a faktorcsoportokra K-means klaszteranalízist végeztünk. Ennek eredményeként öt, egymástól jól elkülönülő célcsoportot tudtam definiálni (3.táblázat):

– Az első a „Tenni akaró, elismerésre vágyók” köre, akik hisznek abban, hogy a világ jobbításáért tenni tudnak és keresik az lehetőséget adó alkalmakat, nem utolsó sorban vágyva az ezért járó társadalmi elismerésre.

– A második a „Szociálisan érzékenyek” köre, ők azok a leginkább érzékenyek a társadalmi és környezeti problémákra és hajlandók belátni, ha hibáznak, mely fejlődni képes és akaró személyiségre utal.

– A harmadik szegmens az „Erős öntudatú, rugalmatlan” klaszter, amely azokat a fiatalokat foglalja magába, akikre az önakarát és rugalmatlanság volt a legjellemzőbb. Ők azok, akik véleményüket nehezen változtatják meg, ha akaratuk nem érvényesül, könnyen megsértődnek azon.

2. táblázat

Rotált faktormátrix

Értékrenddel kapcsolatos állítások	Faktorok				
	„Kalandvágy, hedonizmus” faktor	„Tenni akarás, elismerésre vágyás”	„Empátia, szociális érzékenység”	„Én-központúság, alacsony szociális érzékenység”	„Önakarát, rugalmatlanság”
Élvezem a kockázatvállalást.	0,8346	-0,1692	0,0273	-0,0501	0,1314
Szeretek kalandokat, új, izgalmas dolgokat kipróbálni.	0,6600	0,0959	-0,0147	0,06686	-0,0764
Szeretek döntéseket hozni, vagyont és társadalmi státuszt szerezni.	0,6055	-0,1640	0,0578	0,10084	0,3319
Amikor nem tudok valamit, nem félek beismerni.	0,5442	0,12291	-0,1527	-0,2268	0,0210
Ahhoz, hogy valamit elérjünk az életben, kockázatot kell vállalni.	0,4488	0,17802	0,2008	0,1761	-0,0800
Soha nem jutna eszembe, hogy valaki más kapjon büntetést az én rossz cselekedeteimért.	-0,0993	0,75099	-0,13854	0,14630	-0,0261
Szeretem védeni a természetet és támogatni az egyenlőséget és a társadalmi igazságosságot.	0,2507	0,65650	-0,00822	-0,21030	-0,0078
Mindig udvarias vagyok, még azokkal is, akikkel nem szimpatizálok.	-0,1142	0,56487	0,22307	0,0054	0,0354
Szeretek olyan kihívásokkal időt tölteni, amelyek a világot jobbá teszik.	0,2949	0,49916	0,1170	-0,0306	0,1033
Néha megbántódom, amikor nem kapok utat.	0,0401	-0,2059	0,78517	0,18583	0,0431
Elmosolyodom az idős házaspárokon, akik fogják egymás kezét.	-0,0293	0,35182	0,57746	-0,06813	-0,0040
Szeretek stabil és rendezett környezetben élni, és elkerülni azokat a tevékenységeket, amelyek veszélyeztethetik a biztonságomat.	-0,0192	-0,023039	0,50985	-0,23906	0,4260
Amikor embereket szenvedni látok, azon gondolkodom, hogyan érezhetik magukat a rossz helyzetükben.	0,2551	0,33524	0,44180	-0,06462	-0,2505
Néha idegesítenek azok az emberek, akik szívességet kérnek tőlem.	-0,1291	0,04730	-0,1793	0,68134	0,3539
Nagyon nehezemre esik beteget meglátogatni.	-0,0250	-0,2494	-0,0152	0,67271	0,0875
Ideális esetben minden nap úgy élnék, mintha az utolsó lenne.	0,3828	0,12521	0,16695	0,52951	-0,1606
A munka határozza meg leginkább az életemet.	0,1861	0,00475	-0,0255	0,01702	0,6313
Néha nehezen tudom a dolgokat más szempontból nézni.	-0,0371	-0,0423	0,1684	0,0444	0,6292
Az határozza meg leginkább az életemet, hogy mi történik a világban.	0,0215	0,0938	-0,0459	0,24051	0,4838

Forrás: saját kutatás, N = 840, KMO = 0,677, összvariancia = 51,4%

- A negyedik csoport a „Kalandor hedonista” fiatalok köre, akik kevésbé érzékenyek a szociális kérdésekre, mások problémáira, ellenben életüket szeretik kalanddal telve és élvezetesen élni.
- Az ötödik szegmens „Preferencia nélküliek” köre, akik egyik faktorcsoporthoz sem értékelték felül a többi szegmenshez képest felül. Ők azok a fiatalok, akiknek még kiforrott értékrendszere kialakulóban van, sok esetben ennek következményeként könnyen befolyásolhatóak.

A H1 hipotézis igazolásaként a K-means eljárással létrehozott szegmensek és az önkéntességre való hajlandóság között Pearson-féle Khi-négyzet próba segítségével igazoltuk, hogy van összefüggés (H1 beigazolódott). A korrigált standardizált reziduumok segítségével pedig annak irányát elemeztük. Ennek fényében azt tapasztalhattuk, hogy azok körében, akik már vettek részt önkéntes programban és szívesen is folytatnák az önkéntes munkát az elvárt értékhez képest többségben vannak „Szociálisan érzékenyek”. Azok, akik nem vettek még részt önkéntes

3. táblázat

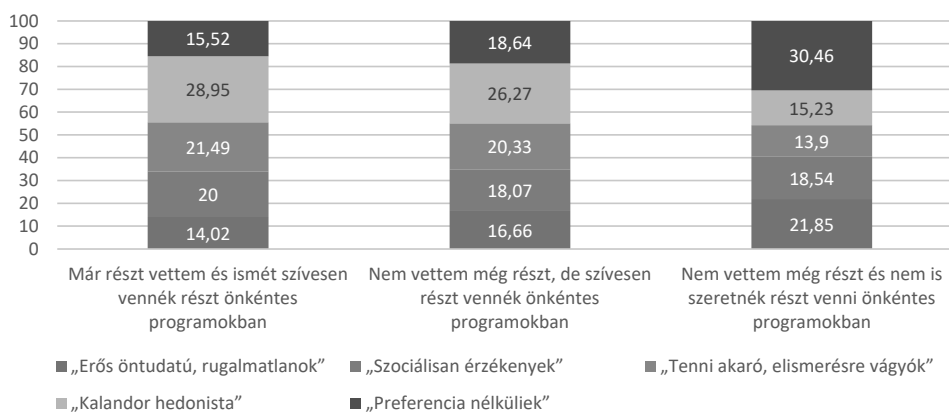
Értékrendalapú szegmensek a hazai Z generáció körében

Faktorok	Klaszterek				
	„Tenni akaró, elismerésre vágyók” N=139	„Szociálisan érzékenyek” N=159	„Erős öntudatú, rugalmatlanok” N=165	„Kalandor hedonista” N=213	„Preferencia nélküliek” N=164
„Kalandvágy, hedonizmus” faktor	-0,610016	-0,471604	0,0938754	0,57513678	0,132828
„Tenni akarás, elismerésre vágyás”	0,7905724	0,2105979	-1,104374	0,545713	-0,47189
„Empátia, szociális érzékenység”	-0,589847	0,7333361	0,4001184	0,43068533	-1,17297
„Én-központúság, alacsony szociális érzékenység”	-0,687868	-0,294443	-0,310234	0,69089134	0,283285
„Önakarát, rugalmatlanság”	0,562782	-1,11791	0,7825956	0,30676765	-0,57896

Forrás: saját kutatás, N = 840

8. ábra

Önkéntes programokban, projektekben való részvétel



Forrás: saját kutatás, N = 840, sig=0,000

4. táblázat

Értékrendalapú szegmensek és a korrigált standardizált reziduumok értéke

	Már részt vettem és ismét szívesen vennék részt önkéntes programokban	Nem vettem még részt, de szívesen részt vennék önkéntes programokban	Nem vettem még részt és nem is szeretnék részt venni önkéntes programokban
„Erős öntudatú, rugalmatlanok”	-1,59	0,07	1,93
„Szociálisan érzékenyek”	2,645	-0,53	-0,13
„Tenni akaró, elismerésre vágyók”	1,09	0,43	-1,95
„Kalandor hedonista”	1,95	0,51	-3,15
„Preferencia nélküliek”	-2,38	-0,54	3,74

Forrás: saját kutatás, N = 840

programban és nem mutatnak hajlandóságot erre, azok körében pedig az elvárt értékhez képest többségben vannak a „Preferencia nélküliek”, amely értékorientáció kifejezetten nem jellemző az önkéntesség iránt nyitott és motivált fiatalok körére (8. ábra).

Az eredmények alapján azt gondoltuk, hogy *a kiforratlan értékrenddel bíró fiatalok megnyerésére elsősorban egy stratégiai alapon jól felépített edukációs kampány és a motivációt erősítő emocionális üzenetek alkalmasak*. A motiválatlanságuk ugyanis nem azzal magyarázható, hogy szociálisan kevésbé érzékenyek, vagy, hogy önközpontúak lennének, sokkal inkább a még ki nem alakult értékorientáció hiányával magyarázható motiválatlanságuk.

Több szakirodalom is utal arra, hogy a fiatalok értékorientációja könnyebben befolyásolható, egy jó referenciaszemély révén könnyen megnyerhetők, már csak azért is, mert egy viszonylag erős szociális-hálóvesztés jellemzi őket és keresik azokat a közösségeket, melyekhez csatlakozhatnak. Az ilyen közösségek pedig erősen tudják befolyásolni a fiatalok értékítéletét (Töröcsik, 2017; Tari, 2011) (4. táblázat).

Következtetések

A fiatalok önkéntességen alapuló bevonása a vállalkozások számára kiváló lehetőséget jelent. Azon túl, hogy a fiatalok számára egyfajta szocializációt biztosít a munka világába, a munkaerő megszerzésében és toborzásában is hatékony eszköznek bizonyul nemcsak hazánkban, hanem nemzetközi szinten egyaránt. A Z generáció bevonása a munka világába nagy kihívás a foglalkoztatók számára. Az önkéntességen alapuló munkavégzés egyfajta motivációs eszközként is felfogható, mely a megtartás egyfajta eszköze lehet a jelenben és a jövőben egyaránt.

A kutatás alapját képező különböző motivációs és értékrendalapú elméletek és eszközök nagy segítséget nyújthatnak abban, hogy a Z generáció esetében a legjobb ösztönzőket alkalmazzuk az önkéntesség népszerűsítése során. A kutatás eredménye szerint a *fiatalok számára – összhangban a generációt jellemző általános érték szemlélettel – az önkéntes programokban való részvétel legfőbb motivációja az önmegvalósítás, önmaguk fejlesztése, készségeik bővítése*. A fiatalok, főként a Z generáció önkéntes programokba való bevonása fontos a képző intézmények és a későbbi foglalkoztatók számára is, így e célból megvizsgáltuk, hogy *az önkéntességhez való viszony összefügg-e az egyén értékrendjével*. Több fogyasztói magatartáskutatás igazolja, hogy a fogyasztói döntés mögött meghúzódó valós magyarázatot leginkább az egyén személyes értékrendje adja. A kutatás eredményeként *igazolni tudtuk, hogy az értékrend és az önkéntes programban való részvétel motivációja összefügg egymással*. Fontos megállapítás az is, hogy *az önkéntesség iránti motiválatlanság nem a fiatalok szociális érzékenységének hiányával magyarázható*. Egy jól megtervezett, a fiatalok életstílusához, gondolkodásmódjához illeszkedő edukációs kampánnyal sikeresen lehetne népszerűsíteni az effajta önkéntes programokat. A téma

fontossága és aktualitása alapján a kutatás továbbvitelét tervezzük. Jelen kutatás egyik limitáltsága, hogy kifejezetten a Z generációra fókuszál, a többi generációra nem tér ki. Ezen felül érdemes lenne a Z generáció esetében is megnézni a további szegmentációs lehetőségeket: akár további életkorcsoportok bontásában, a befejezett legmagasabb iskolai végzettség, vagy épp a szülők iskolai végzettség szerint, hogy megvizsgáljuk, milyen leíró változók lehetnek még hatással az önkéntes programokra való nyitottsággal. A kutatás folytatásaként a többi generációt is magában foglaló nagyobb mintás kvantitatív kutatás megvalósítását tervezzük, valamint projektív, kvalitatív technikák megvalósítását, melyek tovább képesek majd árnyalni az önkéntességre motiváló eszközök tárházát, valamint olyan kontrollcsoportos kutatás megvalósítását, mely alkalmas lehet edukációban részesült és nem részesült Z generációsok pro bono típusú önkéntesség iránti attitűdjének elemzésére.

Felhasznált irodalom

- Adamson, M.A., Chen, H., Kackley, R. & Michael, A. (2017). For the love of the game: Game- versus lecture-based learning with generation Z patients. *Journal of Psychosocial Nursing and Mental Health Services*, 56(2), 29-36. <https://doi.org/10.3928/02793695-20171027-03>
- Anheier, H. K., & Lester, M. S. (2001). Volunteering in cross-national perspective. Initial comparison. *Law and Contemporary Problems*, 62(4), 43–65. <https://scholarship.law.duke.edu/lcp/vol62/iss4/3>
- Banta, K. & Boston, O. (2020). The strategic side gig. *HBR*, (May-June) <https://hbr.org/2020/05/the-strategic-side-gig>
- Bujdosóné Dani, E. (2012). Neumann kontra Gutenberg-galaxis? *Könyv és Nevelés*, (4), 48-59. <https://folyoiratok.oh.gov.hu/konyv-es-neveles/neumann-kontra-gutenberg-galaxis>
- Bekkers, R., van Ingen, E., de Wit, A., & van Groenou, M.B. (2018). Why do people volunteer? A review of the literature. *45th ARNOVA Conference*, November 17-19., 2016, Washington DC. <https://doi.org/10.17605/OSF.IO/ATBJM>
- Betz, C. (2019). Generations X, Y and Z. *Journal of Pediatric Nursing*, 44, A7-A8. <https://doi.org/10.1016/j.pedn.2018.12.013>
- Csehné, P.I., Varga E., Szabó K., Szira Z., & Hajós L. (2017). The appearance of a new generation on the labour market. *Annals of Faculty of Engineering Hunedoara 0 International Journal of Engineering*, 15(1), 123-130. <http://annals.fih.upt.ro/pdf-full/2017/ANNALS-2017-1-19.pdf>
- Czike, K., & Kuti, É. (2006). *Önkéntesség, jótékonyág, társadalmi integráció*. Budapest: Nonprofit Kutatócsoport és Önkéntes Központ Alapítvány.
- Dimock, M. (2019). *Defining generations: Where Millennials end and Generation Z begins*. Pew Research Center. <https://www.pewresearch.org/fact-tank/2019/01/17/where-millennials-end-and-generation-z-begins/>

- ECO (2013). *Statistikai eszközök az önkéntesség mérésére*. Európai Gazdasági és Szociális Bizottság, Brüsszel. <https://webapi2016.eesc.europa.eu>
- Effekt Team (2020). *Nemzeti Önkéntes Stratégia és Cselekvési Terv 2021-2030*. <https://effekteam.hu/nemzeti-onkentes-strategia-es-cselekvesi-terv-2021-2030/>
- European Commission (2017). *Flash Eurobarometer 455*. TNS Political and Capital. https://www.agenzia-giovani.it/images/media/88554/Eurobarometro_Sintesi_Report_European_Youth_2017_en.pdf
- European Commission (2021). *Disparities in minimum wages across the EU*. 05/02/2021 <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/-/ddn-20210205-1>
- European Solidarity Corps (2020). *The European Solidarity Corps report 2018-2019*. https://europa.eu/youth/sites/default/files/esc_ar_2018-2019_-_op_version.pdf
- Fényes, H., & Kiss, G. (2011). Az önkéntesség szociológiája. *Kultúra és Közösség*, 2(1) 35–47. http://www.kulturaeskozsoseg.hu/pdf/2011/1/kek_2011_1_4.pdf
- Furco, A. (1996). *Service-learning: A balanced approach to experiential education*. Washington, DC: Corporation for National Service. <https://digitalcommons.unomaha.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1104&context=slceslgen>
- Gallup (2018). *The 2018 world's most generous countries report. Understanding the thoughts, feelings and behaviors of people around the world*. <https://www.gallup.com/analytics/245165/worlds-most-generous-countries-2018.aspx>
- Garai-Fodor M., & Csiszárk-Kocsir, Á. (2018). The validity of value-based consumer behavioral models in the financial consciousness of the Z generation. *On-line Journal Modelling The New Europe*, (27), 107-131. <https://doi.org/10.24193/OJMNE.2018.27.05>
- Gillette, A. (1972). Aims and organization of voluntary service by youth. *Community Development Journal*, 7(2), 99-129.
- Hagemeister, M., & Rodríguez-Castellanos, A. (2019). Knowledge acquisition, training, and the firm's performance: A theoretical model of the role of knowledge integration and knowledge options. *European Research on Management and Business Economics*, 25(2), 48-53. <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2019.02.003>
- Haski-Leventhal, D., Meijs, L., & Hustinx, L. (2009). *The third-party model: Enhancing volunteering through governments, corporations and educational institutes*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Horváth, Á. (1996). *Élelmiszerfogyasztói magatartás minták* (Doktori értekezés). GATE, Gödöllő.
- Howlett, S. (2004). Volunteering and mental health: a literature review. *Voluntary Action*, 6(2), 55-72.
- International Labour Office (2011). *Manual on the measurement of volunteer work*. Geneva: ILO. https://www.ilo.org/stat/Publications/WCMS_162119
- Juknevičius, S., & Savicka, A. (2003). From restitution to innovation. Volunteering in post-communist countries. Dekker, P., & Halman, L. (Eds.), *The values of volunteering: Cross-cultural perspectives* (pp. 217-142). New York: Kluwer Academic 0 Plenum Publishers.
- Kahle, L.R., Beatty, S.E., & Homer, P.E. (1986). Alternative Measurement Approaches to Consumer Values: The List of Values (LOV) and Values and Lifestyles (VALS). *Journal of Consumer Research*, 13(3), 405-409. <https://doi.org/10.1086/209079>
- Kópházi A. K. (2007). A motiváció szerepe a munkavállalói lojalitás megteremtésében. *Humánpolitikai Szemle*, 18(4), 51-56.
- Központi Statisztikai Hivatal (2020). *A nonprofit szektor adatai, az adott évben működő nonprofit szervezetek*. <http://statinfo.ksh.hu/Statinfo/haViewer.jsp>
- Lazányi, K. (2014). An Employer of My Liking. In Michelberger Pál (Ed.), *MEB 2014: Management, Enterprise and Benchmarking in the 21st Century* (pp. 211-220). Budapest: Óbudai Egyetem.
- Lee, Y.J., & Won, D. (2017). Understanding international volunteering: who is most likely to participate? *Journal of Nonprofit and Public Sector Marketing*, 30(1), 95-110. <https://doi.org/10.1080/10495142.2017.1326343>
- Lough, B.J., & Tiessen, R. (2018). How do international volunteering characteristics influence outcomes? Perspectives from partner organizations. *International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 29, 104–118. <https://doi.org/10.1007/s11266-017-9902-9>
- Magasvári, A., & Szilágyi, T. (2019). Z generációs pénzügyi nyomozók munkával kapcsolatos elvárásai. In *Biztonság, szolgáltatás, fejlesztés, avagy új irányok a bevételi hatóságok működésében* (pp. 142-156). Budapest: Magyar Rendészettudományi Társaság Vám- és Pénzügyőri Tagozat.
- McFadden, A. (2017). Amplifying student learning through volunteering. *Journal of University Teaching and Learning Practice*, 14(3), 1-13. <https://ro.uow.edu.au/jutlp/vol14/iss3/6>
- Meneghini, A.M. (2016). A Meaningful Break in a Flat Life: The Motivations Behind Overseas Volunteering. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 45(6), 1214-1233. <https://doi.org/10.1177/0899764016630834>
- Mirsafian, H., & Mohamadinejad, A. (2012). Sport volunteering: a study on volunteering motivations in university students. *Journal of Human Sport and Exercise*, 7(1), 73-84. <https://doi.org/10.4100/jhse.2012.7.Proc1.09>
- Mihajlovic M., Komnenic N., Kastratovic E., & Cilerdzic V. (2010). Volunteers in sport organizations. *Choregia: Sport Management International Journal*, 6(2), 5-18. <http://www.choregia.org/621.pdf>
- Morrow-Howell, N. (2010). Volunteering in later life: research frontiers. *Journals of Gerontology Series B: Psychological Sciences and Social Sciences*, 65(4) 461-469. <https://doi.org/10.1093/geronb/gbq024>

- Morrow-Howell, N., Hinterlong, J., Rozario, P.A., & Tang, F. (2003). Effects of volunteering on the well-being of older adults. *The Journals of Gerontology: Series B*, 58(3), 137-145.
<https://doi.org/10.1093/geronb/58.3.S137>
- Mundle, C., Naylor, C., & Buck, D. (2012). *Volunteering in health and care in England. A summary of key literature*. The KingsFund. https://www.kingsfund.org.uk/sites/default/files/field/field_related_document/volunteering-in-health-literature-review-kingsfund-mar13.pdf
- Nemzeti Jogszabálytár (2012). 1068/2012. (III. 20.) Korm. határozat a Nemzeti Önkéntes Stratégia 2012–2020 elfogadásáról és a végrehajtásához szükséges középtávú feladatokról. http://njt.hu/cgi_bin/njt_doc.cgi?docid=146815.214446
- Owen, F.K., & Celik N.D. (2018). Lifelong healthy lifestyle and wellness. *Current Approaches in Psychiatry*, 10(4), 440-453.
<https://doi.org/10.18863/pgy.364108>
- Paine, E., Hill, M., & Rochester, C. (2010). *Revisiting the question: 'what exactly is volunteering?'* (Working paper series: Paper one). Norwich: Institute for Volunteering Research.
- Pató Gáborné Szücs, B., Kovács, K., & Abonyi, J. (2021). A negyedik ipari forradalom hatása a kompetenciace-rélődésre. *Vezetéstudomány*, 52(1), 56–70.
<https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2021.1.05>
- Perczel T. (1990). *Life strategy, occupational role, value orientation*. Budapest: Akadémia Kiadó.
- Perpák, É. (2017). Önkéntesség közel s távol: hazai és nemzetközi helyzetkép. In *Háztartási munka, fizetetlen munka, láthatatlan munka* (pp. 108-121). Budapest: Központi Statisztikai Hivatal.
- PRC (2018). *Early benchmarks show 'post-millennials' on track to be most diverse, best-educated generation yet*. Washington, DC: Pew Research Center.
- Prensky, M. (2001). Digital Natives, Digital Immigrants Part 1", On the Horizon. *MCB University Press*, 9(5), 1-6. <https://www.marcprensky.com/writing/Prensky%20-%20Digital%20Natives,%20Digital%20Immigrants%20-%20Part1.pdf>
- Rodell, J.B., Booth, J.E., Lynch, J.W., & Zipay, K.P. (2017). Corporate volunteering climate: Mobilizing employee passion for societal causes and inspiring future charitable action. *Academy of Management Journal*, 60(5), 1662–1681.
<https://doi.org/10.5465/amj.2015.0726>
- Same, A., McBride, H., Liddelow, C., Mullan, B., & Harris, C. (2020). Motivations for volunteering time with older adults: A qualitative study. *Pone Journals*, 5(15), e0232718.
<https://doi.org/10.1371/journal.pone.0232718>
- Sanchez, V.B., & Sahuquillo, C.A. (2018). Entrepreneurial intention among engineering students: The role of entrepreneurship education. *European Research on Management and Business Economics*, 24(1), 53-61.
<http://dx.doi.org/10.1016/j.iedeen.2017.04.001>
- Sherradan, M.S., Lough, B.J., & McBride, A.M. (2008). Effects of international volunteering and service: individual and institutional predictors. *International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 19(4), 395-421.
<https://doi.org/10.1007/s11266-008-9072-x>
- Silló Á (2016). Az önkéntesség modern formái. In Berger, V. (Ed.), *Útközben: Az I. Demográfia és Szociológia Doktoranduszkonferencia anyagai* (pp. 71-81). Pécs: Pécsi Tudományegyetem Bölcsészettudományi Kar. http://szociologia.btk.pte.hu/sites/default/files/Doktori_Iskola/07_sillo.pdf
- Singh, A. (2014). Challenges and Issues of Generation Z. *Journal of Business and Management*, 16(7), 59-63.
<https://doi.org/10.9790/487X-16715963>
- Studer, S. (2015). Volunteer management: responding to the uniqueness of volunteers. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 45(4), 688-714.
<https://doi.org/10.1177/0899764015597786>
- Stukas, A., Snyder, M., & Clary, G. (2016). Understanding and encouraging volunteerism and community involvement. *The Journal of Social Psychology*, 156(3), 243-255.
<https://doi.org/10.1080/00224545.2016.1153328>
- Tari A. (2010). *Y generáció – Klinikai pszichológiai jelenségek és társadalomlélektani összefüggések az információs korban*. Budapest: Jaffa Kiadó.
- Tari A. (2011). *Z generáció*. Budapest: Tercium Könyvkiadó.
- Töröcsik M. (2017). *Self-marketing*. Budapest: Akadémiai Kiadó.
- Tóthné Téglás, T. (2020). A minőségi munkaerő-gazdálkodás vállalati gyakorlata. *Vezetéstudomány*, 51(10), 63–76.
<https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2020.10.06>
- Van Willigen, M. (2000). Differential benefits of volunteering across the life course. *The Journals of Gerontology: Series B*, 55(5), 308–318.
<https://doi.org/10.1093/geronb/55.5.S308>
- Weissman, N.J. (2014). The importance of volunteering. *Journal of the American Society of Echocardiography*, 27(10), PA13-A14.
<https://doi.org/10.1016/j.echo.2014.08.014>
- Wicker, P. (2017). Volunteerism and volunteer management in sport. *Sport Management Review*, 20(4), 325-337.
<https://doi.org/10.1016/j.smr.2017.01.001>
- Willems, R., Vuijk, P. & Bohlmeijer, E. (2020). Impact of crisis line volunteering on mental wellbeing and the associated factors: A systematic review. *The Environmental Research and Public Health*, 17(5), 1641.
<https://doi.org/10.3390/ijerph17051641>
- Wilson, J., & Musick, M. A. (1997). Who cares? Toward an integrated theory of volunteer work. *American Sociological Review*, 62, 694–713.
<https://doi.org/10.2307/2657355>
- Wilson, J. (2000). Volunteering. *Annual Review of Sociology*, 2, 215-240.
- Woods, D. E. (1971). *Volunteers in community development*. Paris: Coordinating Committee for International Voluntary Service.

A TACIT TUDÁS ÁTADÁSÁT TÁMOGATÓ ESZKÖZÖK INSTRUMENTS TO SUPPORT TACIT KNOWLEDGE TRANSFER

Manapság a szervezeten belüli és szervezetek közötti munkaerőmozgások korát éljük. A vállalatok számára azonban nem jelent problémát az, hogy a távozó munkaerő helyére gyorsan találjanak naprakész ismeretekkel rendelkező új munkatársakat. A fejlett technológiai újítások révén piacvezető pozíciójáról sem kell lemondani egyetlen cégnek sem. Azonban, ha a vállalatnál felhalmozódott tudásának megtartására nem fektet különösebb hangsúlyt, különösen a kulcsemberek tekintetében, akkor piaci pozíciója veszélybe kerülhet. Ez fokozottan igaz akkor, amikor a távozó munkatárs tapasztalatáról, implicit vagy tacit tudásáról van szó, mivel ez jelenti az egyetlen olyan fenntartható versenyelőnyt, mely az üzleti élet többi szereplőjétől valóban megkülönbözteti a vállalatot. Jelen tanulmányban egy nagyobb témakört felölelő kutatás részeként lefolytatott részkutatást mutatnak be a szerzők. A vizsgálat középpontjában az átadható tudás módszertani kérdései és a tudás átadását támogató eszközök vizsgálata állt. A tanulmány célja azon eszközök azonosítása, csoportosítása, amellyel a tacit tudás átadásának fenntarthatósága bizonyíthatóan hosszú távon beépíthető a mai magyarországi vállalatok életébe.

Kulcsszavak: tacit tudás, tudásátadás, munkaerővándorlás, kulcsemberek

We are living in an age of labour migration within and between organizations. Yet, it is not a problem for companies to find new employees. Through advanced technological innovations no company should relinquish its market-leading position. However, if the company does not give special attention to retaining the knowledge accumulated within the organisation — and, in particular, does not focus on the key people — its market position could be jeopardized. This is especially true when it comes to the leaving employee's experience, implicit, or tacit knowledge, as this is the only sustainable competitive advantage that truly differentiates a company from other business players. This study presents a sub-research conducted as part of a large-scale research. The study focused on the methodological issues of transferable knowledge and the tools supporting knowledge transfer. The authors' goal was to identify and classify the tools with which the sustainability of tacit knowledge transfer can be effectively integrated into the current Hungarian corporate life.

Keywords: tacit knowledge, knowledge transfer, labour migration, key person

Finanszírozás/Funding:

A szerzők a tanulmány elkészítésével összefüggésben nem részesültek pályázati vagy intézményi támogatásban. The authors did not receive any grant or institutional support in relation with the preparation of the study.

Szerzők/Authors:

Dr. Sólyom Andrea^a (andrea.solyom@uni-corvinus.hu) egyetemi adjunktus, Dr. Fenyvesi Éva^b (fenyvesi.eva@uni-bge.hu) főiskolai tanár

^a Budapesti Corvinus Egyetem (Corvinus University of Budapest), Magyarország (Hungary)

^b Budapesti Gazdasági Egyetem (Budapest Business School), Magyarország (Hungary)

A cikk beérkezett: 2021. 03. 09-én, javítva: 2021. 05. 07-én, elfogadva: 2021. 05. 10-én.

The article was received: 09. 03. 2021, revised: 07. 05. 2021, accepted: 10. 05. 2021.

A XXI. században a tudás válik a legfontosabb erőforrássá és létfontosságú részévé a szervezetek számára versenyelőnyük fenntartásában (Suppiah & Sandhu, 2010; Mohajan, 2017). Napjainkban minden eddigénél gyorsabb változások zajlanak, amelyek során a tudás, mint termelési tényező felértékelődik. Ezzel párhuzamosan azonban elévülési sebessége is nő. Mivel mind erősebben és gyorsabban következnek be ezek a változások, annál ne-

hezebben szerezhető meg a versenyképes tudás, és annál nagyobb jelentőséggel bír a rejtett tudás a vállalat szempontjából (Bencsik, 2009). Peter Drucker szerint (1993) a tudás olyan értékes erőforrás, amivel minden mást meg lehet teremteni. Ennek alapján fogalmazható meg az a kérdés, hogyan adható át úgy a tapasztalati tudás, hogy az a vállalat számára hosszú távon elérhető legyen? Abból kiindulva, hogy ez a tudás közvetlenül a tudáshordozóhoz

kötött és az implicit jellege miatt interszjektív módon kommunikálható, akkor ezt a kérdést nem is olyan egyszerű megválaszolni. Jelen tanulmány arra a problémára keresi a megoldást, hogy a vállalatok, amelyek saját bevallásuk szerint fontosnak tartják a tudás menedzselését, milyen mértékben tartják fontosnak a tacit tudás átadását támogató eszközök használatát. Célunk azon eszközök azonosítása, csoportosítása, amellyel a tacit tudás átadásának fenntarthatósága hosszú távon bizonyíthatóan beépíthető a mai magyarországi vállalatok életébe.

Minél inkább rájön egy szervezet arra, hogyan bánjon a tudással, mint erőforrással, és e tudás birtokosait hogyan segítse a tudás szempontjából fontos kompetenciák és magatartás kialakításában, annál könnyebben tud reagálni a társadalmi, gazdasági változásokra. Ez jelzi a szervezet tanulóképességét az alkalmazkodás és az aktivitás terén, amely határozott versenyelőnyt jelent a mai piaci viszonyok között (Reinmann-Rothmeier, 2001).

Elméleti háttér

A tudás meghatározása

A tudásnak tökéletes definíciója nem létezik, mivel egyik sem lehet kielégítő minden szempontból. A meghatározás egyik nehézsége, hogy a tudásban szubjektivitás rejtőzik, mellyel Polányi Mihály is foglalkozott. Bizonyos tudományoknál, mint például a pszichológiában, szociológiában kifejezetten romboló hatással bír, ha ez a szubjektivitás túlzottan torzítja a kutatók szemléletmódját, a kidolgozandó elméleteket. „Polányi szemléletének sarkköve, hogy „nincsen megismerés megismerő nélkül”, azaz a tudás nem választható le a megismerő személyéről – tehát nem vizsgálhatjuk úgy a tudást, hogy létrejöttének folyamatát, s ez által a megismerőt, aki a tudást létrehozta, ne vizsgálánánk” (Fenyvesi, 2006). A tudást több tudományág (pedagógia, pszichológia, filozófia...) is sajátjaként kezeli, ezért a fogalom interdiszciplináris jellege is magyarázatot ad arra, hogy miért nem tudunk egységes definíciót alkotni. A definícióalkotó személyes elkötelezettségétől, beállítottságától függően lehet filozófiai, mérnöki, menedzseri és még sok más megközelítése egy-egy fogalomnak. Többféle tudásfelfogás alakult ki az idők során, ami folyton változik. A tudás nem algoritmizálható, nem írható le teljesen szabályokkal, legnagyobb részt személyes jellegű, egyének által létrehozott és fenntartott, és ezért érzelmek és szenvedélyek befolyásolják. Bizonyos tényeket, adatokat, információkat könnyen megjegyezhetünk, ahhoz azonban, hogy ezeket alkalmazni tudjuk és képesek legyünk tovább is fejleszteni ezt a tudást, hosszú ideig tartó tanulás, érlelődés, tapasztalás szükséges (Zoltayné, 2002).

Jelen cikk szempontjából az explicit módon nem leírható tudás vizsgálata áll a középpontban. A bemutatás folyamán a tacit tudás és a tapasztalati tudás kifejezéseket párhuzamosan, azonos jelentéstartalommal fogjuk használni. Azt a nem kodifikálható tudást fogjuk alatta érteni, amely tanulási folyamat útján szerzhető meg és az egyén személyisége, beállítódása és tapasztalatai útján válik személyhez kötötté, ugyanakkor a szervezeti tudás részét képezi és a vállalatok életében versenyelőnyt jelent.

Egy vállalat többek között, akkor szembesül a tudásmegosztás problémájával, amikor a vállalat tapasztalt vezetői, szakértői, munkatársai elhagyják azt. A tapasztalat és átadásának fontosságát hangsúlyozza Dewey is, aki azt vallja, hogy „egy gramm tapasztalat többet ér, mint egy tonna elmélet” (Dewey, 1993, p.193).

Úgy hisszük, hogy a tudásmenedzsmet hozzájárul a versenyképesség és az innovációs képesség erősítéséhez, hiszen általa hatékonyabbak leszünk (jobb folyamatszervezés, ügyfélkiszolgálás és K+F), ez pedig pénzben mérhető (Argote, 2013; Lehner, 2006, Muskat & Deery, 2017). Duryan et al. (2020) tanulmányai is azt mutatták meg, hogy a hatékony tacit tudástranszfer nemcsak, hogy fontos a szervezetek számára, de hiánya pénzvesztéshez, vagy éppen balesetekhez is vezethet. A fentiekben láthattuk, hogy milyen sokat jelent a tapasztalati tanulás és az olyan, kézzel nem megfogható értékek, mint a közös jövőkép vagy a közös munka által létrejövő tanulás a vállalkozások megújulóképessége szempontjából. A tudásmenedzsmet egyik legnagyobb kihívása éppen az ilyen, egyéni és szervezeti tanulási folyamatok során létrejött, tapasztalati, láthatatlan, implicit, vagy más szóval tacit tudás megosztása, átadása szervezeten belül.

A tapasztalati tudás egy olyan tudásforma, mely közvetlen összeköttetésben áll a gyakorlattal, de nem tudatos. Aki ennek a képességnek a birtokában van, sokkal többet cselekszik, mint gondolkodik, és sokszor a tudást csak megmutatni tudja, de elmondani már nem (Neuweg, 2006). Sevsay-Tegethoff (2007) szerint ezért a tapasztalati tudás nem helyettesíthető a generál tudással. Siebert (2007) ezt a területet a tudásmenedzsmet egyik problémás területének tartja, melyet az implicit tudás rejtettségének nevez.

A munkaerő mozgása során a szervezet által addig szerzett és birtokolt tudás elveszhet, mivel a szervezeti tudás többek között az egyének és a szervezet tagjainak tudásából áll. A tapasztalati vagy tacit tudás megosztása nem kötelező, de szabad akarat útján általában megtörténik (Polányi, 1967). A motiváció, a bizalom és a hatalom a hallgatólagos tudásmegosztási hajlandóság kulcsfontosságú tényezői (Holste & Fields, 2010; Kucharska & Kowalczyk, 2016; Levin & Cross, 2004; Ranucci & Souder, 2015). Továbbá a hallgatólagos tudás önmagában nem ruházható át, inkább ezt a fajta tudást egy adott kontextusban értelmezik.

Ezért is fontos, hogy mielőtt egy kulcsembert elhagyja a vállalatot, támogatott legyen a közte és utódja közötti tapasztalatcsere, oly módon, hogy elsődlegesen ne a napi vállalati és munkafolyamatok átadása, hanem a kilépő szakember tapasztalati tudása kerüljön a középpontba. Az eredményesség érdekében ez a folyamat semmiképpen sem történhet erőszakos módon (Fischer, 2007).

A tudás szerepe a vállalatoknál

Egy vállalat versenyképessége szempontjából az ipari termelés korszakában a siker elsősorban a termelékenység növelése, a munkamegosztás és az anyagi termelési tényezők (mint a tőke, a gépek, a nyersanyagok) optimális kombinációja révén volt elérhető. Azonban az információ és a tudás korában a versenyképesség az adatok, az infor-

mációk és a tudás optimális kombinációjától függ (Haun, 2002). Az is kiemeli a tudásmenedzsment fontosságát, hogy a tudás egy olyan erőforrás, amely azáltal, hogy bővül, hasznosságából nem veszít, éppen ellenkezőleg, mennyiségének növekedésével a hasznossága is egyre nő. A tudás a megosztással felértékelődik, a meg nem osztott tudás pedig nem képes továbbfejlődésre, előbb-utóbb elvész. Ráadásul a megosztása, átadása során továbbra is ott marad az átadó birtokában, sőt gazdagodhat is az átadás-kor szerzett tapasztalatokkal (Venzin et al., 1998). A tudás használata során tehát egyre értékesebb lesz más erőforrásokkal szemben, amelyek használatuk során fokozatosan devalválódnak (Fenyvesi, 2007).

Ganguly és szerzőtársai (2019) kutatása alapján láthatóvá vált, hogy a strukturális és a kognitív társadalmi tőke egyaránt jelentős szerepet játszik a tapasztalati tudás megosztásában.

Egy szervezet számára a valódi problémát nem az információalapú tudás kommunikációs eszközökkel történő megosztása, vagyis az információhoz való hozzáférés jelenti, hanem azon módszerek felismerése és elsajátítása, mellyel a munkavállalók az információt egyéni képességeik szerint tudássá formálják (Fink, 2000). Riempp (2004) szerint ugyancsak figyelembe kell venni, hogy nincs olyan tudás, amely emberek nélkül létezhet, és a munkájuk, illetve munkaerejük nélkül egyetlen tudás sem éri el a hatását.

A tudás eddig is a szervezetek birtokában volt, csak nem biztos, hogy mindig módszeresen, rendszerezetten használták (Fenyvesi, 2007). „Egy vállalat anyagi javai korlátozott értékűek mindaddig, míg az emberek nem tudják, mit kezdjenek velük. Ha elfogadjuk egy cég definíciójaként a „tudják, hogyan tegyék a dolgukat” meghatározást, akkor a tudás voltaképpen – egy rendkívül fontos szempontból tekintve – maga a vállalat” (Davenport & Prusak, 2001, p.12).

Explicit és implicit tudás és a köztük levő különbségek

Az explicit és implicit tudás közötti különbségtétel jelentős mértékben Polányi munkásságához kapcsolódik. Az implicit tudás személyhez és szituációhoz kötött, szavakkal közvetlenül nem kifejezhető tudás ellentétben az explicit tudással, mely szavakban kifejezhető és nagymértékben lehet befolyásolni (Plath, 2002). Az implicit tudásra vonatkozik Polányi sokat idézett megállapítása, miszerint „többet tudunk, mint amennyit el tudunk mondani” (Polányi, 1967). A két tudástípus azonban nem önálló, sokkal inkább egymás komplementerei (Polányi, 1992).

Az implicit, vagy más néven tacit tudás átadása, hasznosítása jelenti az igazi tőkét a vállalatnak (Fenyvesi, 2004). Nonaka és kollégái szerint minden szervezeti tudás gyökere ebben rejlik (Nonaka & Takeuchi, 1995), hiszen a tacit tudás társas jellegű, amely az egyéni tapasztalatokkal ötvöződik. Ezt a tudást azonban, ha tudatosan, nem szívesen osztják meg az emberek, ez jelenti számukra azt a hatalmat, amivel megőrizhetik adott pozíciójukat, vagy feljebb léphetnek egy magasabb szintre a szervezeti hierarchiában (Fenyvesi, 2004). A tacit tudás megosztása

azonban nemcsak a szándékon alapul, hisz olyan tudásról beszélünk, amely a munkatársak fejében található, de nem kifejezhető, ugyanis egy „készséget nem lehet részekre szedni, darabonként nem lehet receptszerűen továbbadni, amíg nem ismert a recept” (Polányi, 1958).

Így nem véletlen, hogy a tacit tudás átadásának problémája a mai napig központi helyet foglal el a tudásmenedzsmentben (Kapás, 1999; Nonaka et al., 2000; Rónavári-Kedves & Varga, 2013; Curado & Vieira, 2019).

A tacit tudás megosztása

A tacit tudás átadását meghatározzák annak jellemzői: (1) az emberi fejekben és kapcsolatokban lakozik, (2) tapasztalatok megosztásával, megfigyeléssel és utánzással sajátítható el, (3) nehezen vagy nem formalizálható, dokumentálható, (4) leginkább tudatalatti és láthatatlan tudás (a birtokos számára egyaránt ismert és ismeretlen), (5) nem tudjuk szavakba önteni, ezért nem is ellenőrizhető, bírálható, (6) csak a gyakorlatban lehet megtanulni, így annak alapvető módja is hallgatólagos, homályos elemeken alapul, (7) a személynek magának kell megszerezni, fenntartani (Polányi, 1992; Fenyvesi, 2006; McAdam et al., 2007; Pavlicek, 2009).

A tudástranszfer a vállalat egészét érinti, nemcsak a munkatársak kiválásánál és az új munkatárs betanításánál érhető tetten, ehhez pedig elengedhetetlen a munkavállalók tacit tudásának hozzáférhetővé tétele.

A tudás megosztását azonban számos tényező befolyásolja. Szulanski (1996) szerint a tudástranszfert befolyásoló tényezők négy csoportra oszthatók: (1) maga a tudás, amely átadásra kerül, (2) a tudást átadó személyes tulajdonságai, (3) a tudást átvevő személyes tulajdonságai, (4) a környezet, amelyben a tudás átadásra kerül.

Schewe (2011) tanulmánya alapján a tudás láthatóvá tételét alapvetően az ember, a technika és a szervezet befolyásolja (1. táblázat).

1. táblázat

A tacit tudás „láthatóvá tételét” befolyásoló tényezők

EMBER (személyes korlátok)	TECHNIKA	SZERVEZET (strukturális korlátok)
Kommunikáció-képesség	A kulcspozíciót betöltő informatikai háttere	Időkorlát
Kapcsolati tőke	Automatizáltság	Merev szervezeti struktúra
Hatalom és presztizsvágy	A dokumentáció használhatósága	Térbeli távolság
Bizalom		Egyéb
Egyéb		

Forrás: Schewe (2011) alapján saját szerkesztés

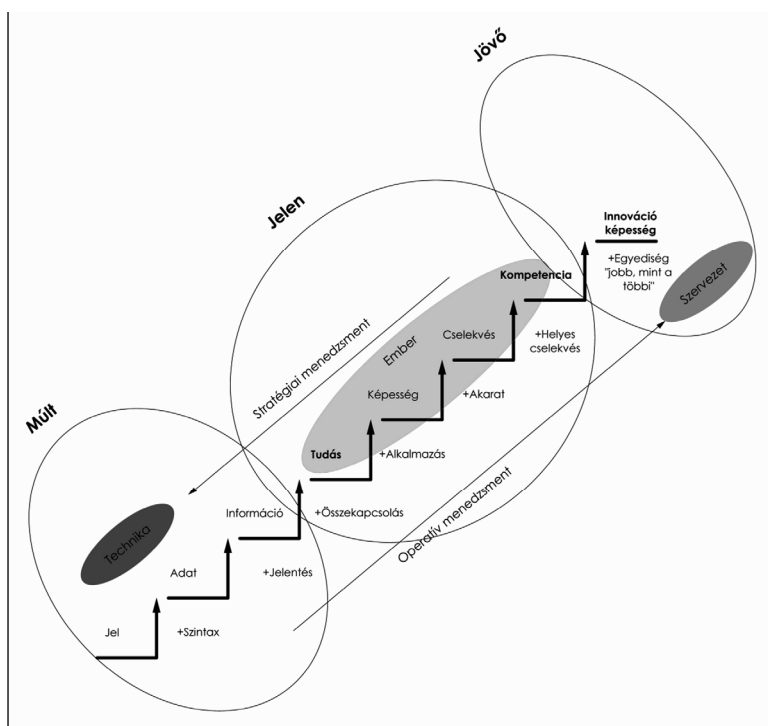
Az emberhez köthető akadályokat személyes korlátoknak, a szervezethez köthető akadályokat strukturális korlátoknak nevezzük. A technikai akadályok itt csak kiegészítő szerepet kapnak, azonban a cégek ebből a szempontból a „legfejlettebbek”. Kutatói szempontból érdekes kérdés,

hogy miért tolódik el ennyire az egyensúly a technikai akadályok felé.

tok garantálják, azaz a vállalat központi tudáshordozói. A versenyelőny szempontjából releváns tudást nagyrészt

1. ábra

Zawacki-Richter-féle tudáslépcső idődimenzióban



Forrás: Sólyom (2012) alapján saját szerkesztés

A tudást azonban nemcsak át kell adni, hanem meg is kell tartani. Ebben a tanulmányban ennek meghatározásához a Zawacki-Richter-féle (2004) tudáslépcsőmodellt használtuk fel, melyet kiegészítettünk az időtényezővel, amely által megkapjuk a folyamatszerű elképzelésnek, a tacit tudás konzerválásának a feltételét (1. ábra). Időtényezőn ebben az összefüggésben azt értjük, hogy a vállalat a „múlt” dimenzióban valamilyen adatok birtokában van, amelyek a szervezet tagjainak közreműködésével jelentéstartalommal felruházva információvá alakulnak. Mivel a jel és az adat explicit, azaz dokumentálható, ezért a tacit tudás születésének ezt tekinthetjük. A tacit tudásátadási, megtartási folyamatot tehát ezekre a tényezőkre kell alapozni.

A következő lépcsőfok a „jelen” dimenzióját mutatja, ami minden olyan elemet tartalmaz, amely az átadási, konzerválási folyamat része. Igazi jelentőségét abban látjuk, hogy így az átadás legfontosabb soft tényezői is a rendszer részévé válnak, ugyanis a tudástól a kompetenciáig vezető úton minden olyan elem megjelenik, ami a sikeres átadási, megtartási folyamatnak is a zálogát jelenti. Végül a „jövő” dimenzió egyértelműen a szervezeti tudásba való beépülés és az innovációs képesség záloga, amely a tudás lépcsőjén nem jelent mást, mint versenyképességet (Sólyom, 2012).

Kulcsemberek – kulcspozíciók

Probst és munkatársai megerősítik, hogy a tudásintenzív vállalatok esetében a sikert egyes személyek vagy csoportok

ők állítják elő, és távozásukkal nagy „know-how lyukak” keletkeznek, amelyeket legtöbbször csak hatalmas költségek árán lehet újra eltüntetni (Probst et al., 2003). A kulcsemberek jelentése az üzleti szótár szerint (2019) az, akinek tudása, kreativitása, befolyásolási képessége kritikus jelentőséggel bír a vállalkozás túlélése vagy növekedése szempontjából, és az üzleti vállalkozás károsodni fog, ha ezt a személyt elveszíti (Businessdictionary, 2019). A kulcsemberek olyan vezetők és/vagy alkalmazottak, akik kritikus fontosságúak a vállalkozás sikere és a vállalkozás folytonossága szempontjából (Hassett, Reynolds & Sandberg, 2018). Kulcsfontosságú ember kockázati tényezőként akkor fordul elő, amikor az ember jelenléte, hiánya vagy viselkedése hátrányosan befolyásolja a vállalat értékét (The Economist, 2019). Ez a kockázat akkor merül fel, ha valaki az irodában egyedül rendelkezik valamilyen speciális tudással vagy fontos szervezeti kapcsolatok/kapcsolódások birtokában van (Hall, 2019).

A kulcsemberek lehetnek részleg vezetői vagy értékesítők, de akár a raktár vezetői is, de mindenképpen olyan tudást kell birtokolni, ami miatt személye nem helyettesíthető mással (Sveiby, 2001). Wiig (1994) szerint egy vállalat számára kulcsemberek lehetnek olyan gyakorlott szakértők, akik kevesebb információból jobb döntést képesek hozni, mint egy nála tapasztalatlanabb. Ez teszi ezeket az embereket értékesnek a vállalat számára, hiszen információval való ellátásuk költsége a tapasztalataik miatt alacsonyabb, mint egy kezdő döntéshozóé. S minde-

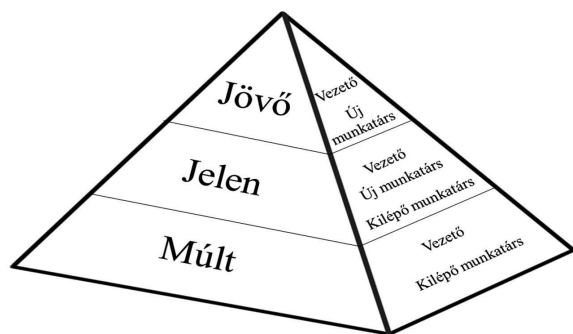
mellett döntéseik minősége is várhatóan jobb lesz. Ezzel szemben Bacsur és Boda (2010) a vállalat a kulcsembereit kétféle kompetencia felől közelíti meg. Egyrészt a szakértői kompetencia felől, azaz, hogy az adott egyén egy feladat elvégzéséhez mekkora tudás birtokában van, milyen képességekkel rendelkezik, másrészt viszont a szervezeti kompetencia felől, amely alatt azt értjük, hogy az egyén mennyire lojális a szervezethez, mennyire igyekszik megfelelni a szabályoknak, előírásoknak. Ha a két dimenziót összevetjük, akkor négy szerepet tudunk megkülönböztetni egy szervezeten belül: a szakembert, a menedzsert, a vezéregyéniséget és a támogató személyzetet (Bacsur & Boda, 2010).

A tacit tudásmegosztási piramis

A tacit tudásmegosztási piramis modell (TTMP) (Sólyom, 2012) szolgálta a kutatás keretét. A kutatási modell kiindulási pontja volt, hogy a tacit tudás átadásának valamennyi elemét és dimenzióját egy modellben jelenítsük meg (2. ábra).

2. ábra

A TTMP – tacit tudásmegosztási piramis



Forrás: Sólyom (2012, p. 82)

A modell kifejlesztésénél az volt az elsődleges szempont, hogy a tacit tudás átadásának különböző elemeit és dimenzióit egy egységes rendszerbe tudjuk megjeleníteni. Fontos volt továbbá, hogy vizuálisan is láthatóvá tegyük a tacit tudásmegosztási folyamat résztvevőit, idődimenzióját, szervezeti jellemzőit és a klasszikus tudásmenedzsment elemeit, azaz a tudásmenedzsment építőköveit, szemléltetve azt, hogy nem fontossági sorrend van az egyes elemek között, hanem rendszerszintű összefüggés. Mivel az idő kiemelt fontosságú tényező ezért a tudás átadását múlt, jelen és jövő idődimenzióban vizsgálva került kiegészítésre azzal, hogy mikor, mely szereplők, milyen szervezeti jellemzők között hogyan viszonyulnak a tacit tudáshoz.

A Piramis a 2. táblázatban látható dimenziókból áll.

Az első az *idődimenzió*, mely az idősíkon helyezi el a folyamatot. A múltban fel kell készülni arra, hogy a munkatárs távozásakor az új munkavállaló a jelenben, a lehető leghatékonyabb módon kerüljön az új tudás birtokába. A jövőben pedig ezt az új tudást a már meglévő tudásával együtt kell menedzselnie. Az idő három dimenziójában a meghatározzuk a folyamatban aktuálisan részt vevő sze-

2. táblázat

A tacit tudásmegosztási piramis dimenziói

Idő	Résztvevők	Szervezeti oldal	Tudáselemek
Múlt	Vezető Kilépő munkatárs	Motiváció Felkészülés	Azonosítás Előkészítés Dokumentálás
Jelen	Vezető Kilépő munkatárs Új munkatárs	Átadás Eszközök Soft tényezők	Átadás Megosztás
Jövő	Vezető Új munkatárs	Innováció	Felhasználás Rögzítés a szervezeti memóriában Fejlesztés

Forrás: saját szerkesztés Sólyom (2012, p. 82-83) alapján

replőket, ezt neveztük a piramis résztvevői oldalának. A következőkben meghatározzuk a releváns szervezeti jellemzőket, majd mindezek kapcsolódását az elméleti részben bemutatott modellek tudáselemeihez. Így a *résztvevői oldal* jellemzői a következők. A tudásátadás bekövetkezése előtt kell előkészíteni a folyamatot, főként a tervezhető munkaerőmozgás tekintetében. Ez azt jelenti, hogy a munkahelyét elhagyó dolgozó és főnöke az érintettek, majd a jelenben színre lép az új munkatárs, és átveszi a régi munkatárs helyét. A jövőben a távozott egykori alkalmazott már nem része a vállalatnál zajló folyamatoknak. Nem emeltük ki külön a szervezet többi tagját, de természetesen ők is fontos szerepet töltenek be a tudás átadása és átvétele során, hiszen ez a folyamat a környezetétől nem függetlenül zajlik. A *Szervezeti oldal* tekintetében a múltban elengedhetetlen a szervezeti kultúra elemzése, és annak vizsgálata, hogyan reagál, főként a demográfiai változásokra, valamint mennyire segíti a tudás, elsősorban a tacit tudás átadását. Ehhez szorosan kapcsolódik az átadók (vezető, távozó munkavállaló) motivációja. Harmadik elemként meg kell említenünk a munkaerőmozgás okozta következményekre való tudatos felkészülést. A jelenben szervezeti oldalról a tudásátadás folyamatának és eszközeinek vizsgálatára helyeztük a hangsúlyt. A jövőben pedig vizsgáljuk a fenntartható fejlődést, valamint azt, hogy a már meglévő és az újonnan megszerzett tudás összeadódik-e és innovációs előnyökkel, avagy hátránnyal jár a szervezet egészére nézve.

A *tudáselemek* összegyűjtésénél a tudásmenedzsment Probst-féle (2003) építőköveit és a Münchener modellt (Reinmann-Rothmeier, 2001) alapul véve a negyedik dimenzióban a múlt a tudás azonosítását, dokumentálását és az átadásra történő előkészítését foglalja magában. A jelenben zajlik a tudásmegosztás és átadás, vagyis a kommunikációs szakasz, a jövőben pedig a tudás kiterjesztése, amely magában foglalja az újonnan megszerzett tudás felhasználását, a régi tudás megőrzését és az így kialakult tudás fejlesztését.

Jelen tanulmány a piramismodell jelen idődimenziójára épít, ahol a tudásmegosztási és átadási folyamatok kerülnek a középpontba. A szakirodalom olyan fontos

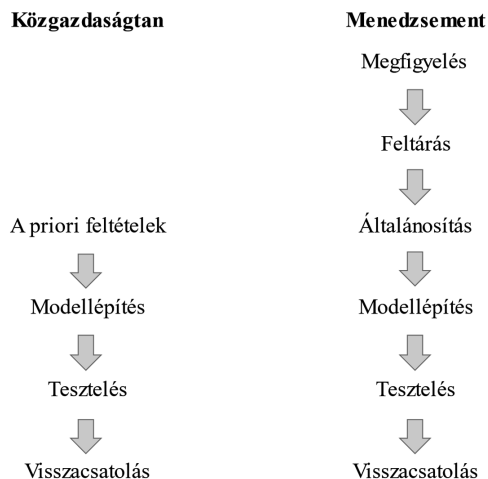
kérdésekhez vezet el, mint, hogy azok a szervezetek, akik saját bevallásuk szerint már felismerték és a mindennapjaikba beépítették a tudásmenedzsment eszköztárának elemeit milyen tudatossági szinten használják a tacit tudásmegosztási eszközöket.

Ez alapján fogalmaztuk meg a kutatási kérdést és a hipotézist. Így a tanulmány fő célkitűzése egy olyan eszköztár összeállítása a vállalatok számára, amely a múltbeli megtett vagy meg nem tett intézkedésekből kiindulva, a jövőbeli eredményekre fókuszálva a jelenben olyan egyszerű cselekvésre, döntésekre sarkallja őket, amellyel potenciálisan növelhetik versenyelőnyüket.

A kutatás módszertana

Kutatásunk egy feltáró jellegű, empirikus kutatás, melynek egyik részeredményét közöljük ebben a tanulmányban. Az empirikus kutatás eredményeit mind kvantitatív, mind kvalitatív módszerek támasztják alá. A kutatási módszer egyértelmű meghatározásának nehézségeit elsősorban az jelenti, hogy a menedzsment magas absztrakciós szintű tudományokhoz kötött és multidiszciplináris jellege miatt nincs egységes racionalitása, nincs kísérleti résztudománya, ezeket jobbra kölcsönzi. Ami az igazi kihívást jelentette, a 3. ábrán megjelenő kettősségből adódik. Az elméletépítés rendszere a menedzsmenttudományban igen összetett. Ezt szemlélteti a 3. ábra.

3. ábra



Forrás: saját szerkesztés Kun (2005) alapján

A menedzsmentet tehát kutatási szempontból a verifikálhatóság (igazolhatóság), konfirmálhatóság (megerősítés) és az empirikus-induktív módszerek jellemzik, szemben a közgazdaságtudomány predikciós képességével, amely egy elmélet vagy gazdasági modell gazdasági előrejelzések készítésére való alkalmasságát jelenti. A tudásmenedzsment területén végzett kutatások között egyaránt találunk statisztikai felméréseket és elemzéseket tartalmazó nagymintás felméréseket (de Pablos, 2002), kismintás felméréseket (Hendriks & Vriens, 1999), de leggyakrabban esettanulmányokra épülő kvalitatív felmérésekkel találkozhatunk (Davenport, 1997; Dixon, 2000; Earl, 2001;

Zack, 1999). A témát felölelő kutatás az előbbieken bemutatott logikát követve mind a feltáró, mind a leíró kutatások jellemző jegyeit használja (Sólyom, 2012, p.101). Jelen cikkre vonatkozó kutatási módszereket ebből levezetve a kutatási módszer fejezetben fejtjük ki.

A kutatási cél és a kutatási kérdések

Fő célunk a tacit tudás jelentőségét, átadásának szükségességét és eszközeit vizsgálva – elsősorban munkaerőmozgás esetén – egy olyan azonnal alkalmazható eszköztár megismerésének lehetőségét adjuk a vállalatok kezébe, amely a múltban megtett vagy meg nem tett intézkedésekből kiindulva, a jövőbeli eredményekre fókuszálva a jelenben egyszerű cselekvésre, döntésekre sarkallja őket. A tacit tudásmegosztását, vállalatnál tartását segítő eszköztár összeállítása, egyúttal biztosítja a vállalat hosszú távú versenyelőnyét is. Feltételezzük, hogy a megoldást nem az implicit tudás explicitté tétele, hanem egy olyan rendszerszemléletű folyamat kialakítása teremti meg, melynek eredménye a tacit tudásátadási folyamat tudatos menedzselése.

Empirikus kutatásunk a tervezhető munkaerőmozgásra fókuszál és a vállalatok számára felépít egy modellt, amely a folyamatos tacit tudásátadást támogatja. Jelen cikkben a tudást támogató eszközök kvantitatív és kvalitatív kutatása során megismert jellemzőinek bemutatása történik. A vállalatok ezáltal sokkal jobb eséllyel indulhatnak a hosszú távon előre nem tervezhető, vagy nem jól tervezhető munkaerőmozgások során keletkező tudásveszteségek csökkentésére is.

Kutatási célunkat a következő fő kutatási kérdések megválaszolásával kívánjuk elérni.

Van-e létjogosultsága egy olyan rendszerszemléletű megközelítésnek, amelyben a tacit tudás átadása áll a középpontban, úgy, hogy a tudást nem csupán statikus erőforrásként kezeli (Gebert, 2001; Freiling, 2000), hanem a humán tényezőket is figyelembe veszi?

A tacit tudás megosztása csak úgy valósítható-e meg, ha azt a tudást explicitté, leírhatóvá konvertáljuk, majd azt a konvertált tudást egy infokommunikációs eszköz segítségével tároljuk és a munkatársak részére elérhetővé biztosítunk hozzá? Ez utóbbi kérdés különösen fontos a kulcsemberek esetében.

Kutatási módszer

Tanulmányunk mind a feltáró, mind pedig a leíró kutatások jellemző jegyeit ötvözi (Szokolszky, 2004). A leíró kutatási elemeket a tesztelés, valamint a visszacsatolás fázisában használtuk a tudásmenedzsmentet érintő vállalati tulajdonságok és vállalati funkciók megismerése érdekében. A feltáró kutatás részét a probléma pontosabb meghatározása során alkalmaztuk megfigyelés és a feltárás formájában. A megfigyelés fázisában elsősorban előzetes tapasztalatainkra, valamint más kutatók által hasonló témában végzett kutatásaira építettünk. A feltárás során azon interjúk és vállalati megfigyelések bemutatását, elemzését végeztük el, melyeket azért készítettünk, hogy a kutatás későbbi szakaszaiban, valamint a kérdőív és a mélyinterjúk összeállításában az ezekből levont következtetések segítségünkre legyenek.

A jelen tanulmány az alábbi hipotézist vizsgálja, mely szerint – azok a vállalatok, amelyek saját bevallásuk szerint fontosnak tartják a tudás menedzselését, használnak tudásmenedzsment eszközöket, és ezzel együtt a tudásátadás valamilyen formáját is.

A felállított hipotézis a korábbiakban részletesen bemutatott „piramis” modell idődimenziója szerint a jelenre vonatkozik, ahol a tudásmegosztási és -átadási folyamatok kerülnek a középpontba.

Fontos megemlíteni, hogy a kutatás során mind a kvalitatív, mind a kvantitatív kutatást szükségesnek tartottuk (4. táblázat), melynek fő oka az volt, hogy a felállított hipotézis teszteléséhez és bizonyításához egyrészt statisztikailag alátámasztható eredményekre volt szükség, másrészt, a válaszadók tapasztalataira, elképzeléseire és véleményére is kíváncsiak voltunk. A kutatás során kérdőívet és mélyinterjúkat használtunk. A kvalitatív kutatás rövid eredményét ebben a tanulmányban olyan céllal mutatjuk be, hogy választ kapjunk arra a kérdésre, hogy a kvantitatív kutatás során vizsgált eszközök milyen mértékben támogatják kifejezetten a tacit tudás átadását. Feltelezésünk szerint a vállalatok elsősorban az explicit tudás átadására használnak eszközöket, amennyiben egyáltalán használnak.

A kvantitatív kutatásban a 250 főnél magasabb alkalmazotti létszámmal rendelkező vállalatok kerültek be. A közel kilencszáz kiküldött kérdőívből így 312 darab érkezett vissza. A hibás kérdőívek kiszűrése után 248 az SPSS-program segítségével került kiértékelésre. A mélyinterjúk kutatáshoz 30 olyan vállalatot választottunk ki, amely saját bevallása szerint fontosnak ítéli meg a tudásmenedzsmentet és már használ tudásmenedzsment-eszközöket.

4. táblázat

A kvantitatív és a kvalitatív kutatás jellemzői

Kutatási módszer	A kutatási módszer rövid ismeretése	Válaszadók	Feldolgozás módja
Kvantitatív elemzés	Kérdőíves megkérdezés	Magyarországi közép- és nagyvállalatok munkaerőmozgásért felelős személyzeti vezető, ahol nem volt, ott vezetők válaszoltak N = 248	SPSS (gyakoriság, varianciaanalízis, faktorelemzés)
Kvalitatív elemzés	Mélyinterjú	A kvantitatív kérdőívet kitöltők közül kiválasztott olyan vállalatok, akik saját bevallásuk szerint fontosnak tartják a tudásmenedzsmentet és használnak tudásmenedzsment eszközöket. N = 30	Kvalitatív elemzés erősen kötődve a megfigyelés és a kvantitatív kutatásban kapott eredményekhez.

Forrás: saját szerkesztés

Az empirikus kutatás lezárását a visszacsatolás szakasza jelentette.

A következőkben a hipotézissel kapcsolatos konkrét kutatást és a kapott eredményeket mutatjuk be.

Kutatási eredmények

A tudás átadásának vizsgálata

A mélyinterjúk kutatáshoz szűkítettük a vállalatok számát és kiválasztottunk 30 olyan vállalatot, amelyek saját bevallásuk szerint fontosnak ítélik meg a tudásmenedzsmentet és már jelenleg is használnak bizonyos tudásmenedzsment-eszközöket. Azt, hogy mennyire fontos a vállalat számára a tudásmenedzsment a kérdőív „milyen fontos szerepet játszik a tudásmenedzsment a vállalat életében” kérdése alapján, valamint egy másik kérdés részkérdéseként felmerülő „folyamatosan és tervezetten folyik a tudásátadás” kérdés válasza alapján döntöttük el. Mindkét esetben egy négyfokozatú skálán jelölték a résztvevők. A tudatosság kérdését a kérdőívben külön vizsgáltuk, amelynek eredménye a következő: A 30 vállalat mindegyike a skálán a fontos szerepet játszik értéket jelölte meg, amikor azt kérdeztük, hogy milyen szerepet játszik a tudásmenedzsment a vállalat életében. Azt, hogy használnak-e tudásmenedzsment-eszközöket, egy tudásmenedzsment használatára vonatkozó aktivitási kérdésre adott válaszok alapján mértük. Azok a vállalatok kerültek be a mintába, akik az általunk felsorolt eszközökből minimum négyet rendszeresen használnak.

A felállított hipotézis igazolásához figyelembe vettük, hogy a vállalatok folyamatosan, vagy csak esetenként használnak-e a tudás menedzselésére szolgáló eszközöket. A kapott válaszok alapján a vállalatok 65%-a rendszeresen, míg 35%-a csak időszakosan használja a tudás menedzselését szolgáló eszközöket. E válaszokat a hipotézis statisztikai vizsgálatokor független változónak tekintettük.

A tudatosság kérdését a kérdőíves kutatás folyamán külön vizsgáltuk az összes vállalatnál, amelynek eredményét a 4. táblázatba foglalva ismertetjük.

4. táblázat

A tudatosan tervezett tudásmegosztás

Tudásmenedzsment-eszközök használata	Mérték
Egyáltalán nem használnak	15%
Ritkán használnak	20%
Gyakran használnak	40%
Mindig használnak	20%
Nincs válasz	5%

Forrás: saját szerkesztés

Ahogy az az eredményekből is látszik, a vállalatok több mint a fele a saját bevallása szerint folyamatosan biztosít lehetőséget a tudás átadására, nemcsak a kulcsemberek távozásának bejelentése és tényleges távozása közötti időben.

Fontos kérdés volt továbbá az is, hogy melyek azok az eszközök – akár explicit, akár implicit tudásátadást támogató eszközök – melyekkel a vállalatok rendszeresen támogatják a tudás megosztását.

A tudás megosztását támogató eszközök

A tudásmenedzsmenten belül a tudásmegosztást támogató eszközöket két nagyobb – egy informális és egy formális eszközök – csoportra osztható fel.

Az informális eszközök csoportjába olyan tudásátadást segítő eszközök kerültek, amelyek kötetlen, nem szabályszerű keretek között biztosítják a tudás megosztását, a másik – formális – csoport eszközeinél a vállalat hivatalos keretet biztosít a tudásmegosztásnak. Az alábbi eszközök használatát vizsgáltuk.

- informális eszközök: kávésarok, sportklub, informális találkozások, beszélgetések, társasági programok, vállalati kirándulások,
- formális eszközök: céges rotációs programok, az utód ugyanarról az osztályról jön, történetek mesélése, videók, interjúk, mentori rendszer/coaching, előadások, szimulációk/szerepjátékok, átadási jegyzőkönyv, összehangolt átmenet a nyugdíjazási folyamatokba.

A tudásmegosztást segítő eszközök felméréséhez kérdőíves módszerrel történt. Az informális eszközöknél a válaszadónak igennel vagy nemmel kellett jelölni, hogy biztosítható-e a vállalatánál a különböző informális tudásátadási eszközök számára. Míg a formális eszközöknél egy négyfokozatú skálán kellett jelölni, hogy milyen mértékben használja az adott eszközt a tudás megosztására az egyáltalán nem használtuk és a mindig használtuk szélső értékei között. A kérdésekre kapott válaszok kielemezésére az informális eszközök esetében keresztábra-elemzést, míg a formális eszközök esetében varianciaanalízist végeztünk, mivel a független változónak vett folyamatos tudás menedzselése, valamint az informális eszközök nominális értékek, viszont a formális eszközök arányskálák.

Elsőként a keresztábra-elemzés eredményeit mutatjuk be, melynél az alábbi mutatókat vizsgáltuk meg:

- a *Cramer V* mutató, mely a kutatók szerint a legmegbízhatóbb mutató két nominális érték kapcsolatának vizsgálatára,
- a *Goodman és Kruskal tau* mutató, mely azt mutatja meg, hogy a független változó milyen mértékben képes a függő változót előre jelezni (esetünkben tehát a folyamatos tudásmenedzsment, mint független és az informális tudásátadási eszközök, mint függő tényezők szerepelnek),
- a *Pearson-féle Khi-négyzet* mutató, amely vizsgálja, hogy vajon van-e összefüggés a változók között,
- a *Valószínűségi aránymutató*, mely hasonló az előbbihez, de a megerősítés miatt célszerű a használata.

Az egyes mutatók értékei az egyes informális eszközök esetében az 5. táblázatban ábrázoltak szerint alakultak.

Az 5. táblázatban szereplő értékek alapján az 5%-os szignifikanciaszinten való tesztelés mellett az informális tudásátadási eszközök közül kettő – a kávésarok és a társasági programok, céges kirándulások – esetében van bizonyítható kapcsolat az eszköz és a folyamatos tudásmenedzsment feltételezése között, a másik három tényező esetében nincsen kapcsolat.

5. táblázat

A keresztábra-elemzés mutatói

Kétoldali szignifikanciák	Kávésarok	Sportklubok	Informális találkozók, beszélgetések	Társasági programok, céges kirándulások
Person-féle Khi Négyzet	0,007	0,633	0,494	0,007
Valószínűségi arány	0,002	0,543	0,491	0,007
Cramer-féle V	0,003	0,633	0,494	0,007
Goodman és Kruskal tau	0,007	0,615	0,623	0

Forrás: saját szerkesztés

Ez azt jelenti, hogy amennyiben egy válaszadó azt jelölte, hogy vállalatánál a tudás menedzselése folyamatosan működik, akkor e vállalat esetében nagy valószínűséggel van lehetőség az informális tudás kávésarokban való átadására, illetve e vállalatok nagyobb valószínűséggel szerveznek kötetlen társas programokat, céges kirándulásokat, mint azok, amelyek csak ritkán használnak tudásmenedzsment-eszközöket. A kapcsolat mértéke ugyan gyenge, de kimutatható. Ezért itt arra következtettünk, hogy leginkább a tudatosság hiánya, ami ezt a gyenge kapcsolódást indokolja.

A formális eszközök esetében a hipotézis igazolására varianciaanalízist végeztünk, mivel a tudás átadására szolgáló eszközök használatára vonatkozó kérdés során a megkérdezettek válaszaikat egy négyfokozatú skálán jelölték. Ezért egy nominális és egy metrikus skálát kellett összehasonlítani, melyet varianciaelemzéssel lehet elvégezni.

A varianciaelemzés elvégzésének feltételét vizsgáló Levene-teszt alapján a következő eszközökre alkalmaztuk e módszert:

- az utód ugyanarról az osztályról jön, mint elődje,
- storytelling, történetek mesélése,
- videók készítése,
- interjúk készítése.

A négy formális eszköz közül a videók készítése esetében nem mutatható ki szignifikáns kapcsolat a vizsgált változók között. A többi formális eszköz esetében azonban megállapítható, hogy azon vállalatok, melyek saját bevelésük szerint folyamatosan preferálják a tudás menedzselését, nagyobb valószínűséggel alkalmazzák a fenti három formális eszközt gyakori vagy állandó jelleggel.

E következtetésünk adatokkal történő alátámasztására szolgál a 6. és 7. táblázat.

A kvantitatív kutatás eredményei alapján megállapítható, hogy azok a vállalatok, amelyek a tudás menedzselését fontosnak tartják, folyamatos jelleggel gondoskodnak erről és nagyobb valószínűséggel használnak tudásátadási eszközöket is, legyen szó informális vagy formális eszközről.

6. táblázat

A Levene-teszt eredményei

Eddigiekben használta-e...	Levene statisztika	df1	df2	Szignifikancia
Az utód ugyanarról az osztályról jön	0,768	1	240	0,382
A storytelling módszert	1,734	1	230	0,189
A videók készítését	1,897	1	234	0,170
Az interjúk készítését	2,696	1	236	0,102
A mentori rendszert, coachingot	4,575	1	234	0,033
Az előadások szervezését	24,760	1	236	0,000
A szimulációkat, szerepjátékokat	13,508	1	236	0,000
Az átadási jegyzőkönyv készítését	7,880	1	234	0,005
Összehangolt átmenetet a nyugdíjazási folyamatokba	16,449	1	234	0,000
A jobbotációt	10,362	1	236	0,001

Forrás: saját szerkesztés

7. táblázat

Az ANOVA-vizsgálat eredményei

Eddigiekben használta-e...		Eltérés négyzetösszeg	Átlagos négyzetösszeg	F	Szignifikancia
Az utód ugyanarról az osztályról jön	Csoportok között	18,288	18,288	19,729	0,000
	Csoporton belül	222,473	0,927		
	Total	240,760			
A storytelling módszert	Csoportok között	9,549	9,549	11,562	0,001
	Csoporton belül	189,951	0,826		
	Total	199,500			
A videók készítését	Csoportok között	0,571	0,571	1,362	0,244
	Csoporton belül	98,006	0,419		
	Total	98,576			
Az interjúk készítését	Csoportok között	12,318	12,318	13,892	0,000
	Csoporton belül	209,261	0,887		
	Total	221,580			

Forrás: saját szerkesztés

A tudásmegosztást támogató eszközök kvalitatív elemzése mélyinterjú segítségével

A kutatás következő fázisában kvalitatív kutatás segítségével kerestük arra a választ, hogy az előbb említett vállalatok az explicit tudás mellett vajon a tacit tudás átadását is támogatják-e.

Az explicit és tacit tudás átadásának feltérképezésére mélyinterjú készült a 30 kiválasztott vállalatnál. Az alanyok kiválasztásánál azok a vállalatok kerültek a mintába, amelyek saját bevallásuk szerint is fontosnak ítélik meg a tudásmenedzsmentet és már használnak tudásmenedzsment-eszközöket. Az interjúban elhangzott egy általános kérdés a tudásátadásra vonatkozóan, ahol a szaktudás és tapasztalat átadásának támogatására, a know-how vesztés megakadályozására és a nem szakmai tudás átadására kérdeztünk rá.

Az általános kérdésre a válaszadók felsorolták a vállalat által használt azon eszközök széles skáláját, ami a tudásátadáshoz tartozik. A teljesség igénye nélkül a következők kerültek a válaszok közé:

- „talent-menedzsment”,
- anyagok központi tárolása,
- helyettesítési rendszer,
- utánpótlás program,
- „kulcsembert-projekt” tervezett személyzetfejlesztés,
- szabványok,
- folyamatleírások,
- adatbázisok,
- munkafolyamatok kötelező leírása és dokumentálása párhuzamos munkavégzés,
- belső képzési rendszer működik,
- karriermenedzsment megbeszélés.

A nem szakmai tudás megosztására mindössze két vállalat válaszolta azt, hogy mentorprogramot működtetnek, egy válaszadó kilépő interjút nevezett meg, egy vállalat pedig folyamatosan figyel a tapasztalati tudás megosztására, bár külön eszköze erre vonatkozóan nincs. Az összes többi, azaz 27 vállalat azt mondta, hogy semmilyen intézkedést

nem használ a tacit tudás megőrzésére, ami bizonyítja a tudatosság teljes hiányát.

A kvantitatív kutatás alapján hipotézisünket, mely szerint a vállalatok, amelyek tudásmenedzsment-eszközöket használnak, még ha ezen eszközök használata nem is tudatos, nagyobb valószínűséggel használják a tudásmegosztás valamilyen formáját, igazolást nyert. A kvalitatív interjúk alapján megállapítható, hogy a vállalatok, ha használnak tudásmenedzsment-eszközöket nagyobb valószínűséggel tudásmegosztási eszközöket is használnak, azonban a tacit tudás megosztására nincs kialakult és alkalmazott eszközrendszerük.

Megállapítások, korlátok, jövőbeli kutatási irányok

Bebizonyosodott a vizsgálati eredmények alapján, hogy a tudásmenedzsment-eszközöket használó vállalatok, a tudástranszferre is figyelmet fordítanak. A megosztási folyamatokat támogató eszközök azonban nagyobb hangsúllyal az explicit, ritkább esetben a tacit tudás megosztását támogatják. Kutatásunk alapján megállapítottuk azt is, hogy a tudás konzerválásához a vállalatoknak tudatosan használható eszközökre van szükségük. Egy olyan, a távozó kulcsemberekhez rendelt betanítási, képzési programra van szükség, mely tartalmazza az időtervet, a betanítandó munkatársat/munkatársakat és azt, hogy a betanítást milyen módon fogja mérni a vállalat, valamint, hogy milyen szerepet kap az utód kiválasztásában a távozó munkatárs.

Mindezek végrehajtásában azonban érdekeltté és motiválttá kell tenni a távozó kulcsembert. Mivel a pénz ilyen esetben már nem motivál, olyan egyedi eszközöket kell használni, mint az elismerés. Amennyiben sikerül motiválnunk a távozó munkatársat, akkor annak az eredménye egy rendszerezett tudást (explicit + tacit) birtokló utód, egy elismert, elégedetten távozó kulcsemberek lesz, aki szükség esetén a későbbiekben, akár tanácsadóként a vállalat rendelkezésére állhat. Ennek vizsgálata azonban egy későbbi kutatás részét képezheti. Fontos tehát, hogy a tudás átadása során magát az embert állítsák a középpontba a vállalatok, és ne az egyes informatikai eszközök tárolási és megosztási funkcióinak a használatát. A kutatás korlátjai között feltétlenül meg kell említeni, hogy a vizsgált téma olyan specifikus, ahol a folyamatok sokszor nem tudatosan mennek végbe és a válaszadóknak olyan jelenségekről kellett beszélniük, ami sokszor akkor vált számukra is világossá és tudatossá, amikor a kutatás résztvevői lettek és amikor a mélyinterjúk során a tudatosságuk hiányára maguk – az interjú alanyok – jöttek rá.

Úgy véljük, hogy a kutatás folytatása érdekében mindenképpen szükséges lenne a mintaszám növelése, mert akkor még meggyőzőbb eredményre juthatunk.

A kutatás során feltételeztük, hogy a nyugdíjba vonuló munkatárs szándékosan nem akarja visszatartani, magával vinni a tacit tudását, mivel számára ez a jövőben semmilyen előnyt nem jelent. A vizsgálat során arra is ki lehetne térni, hogy az egyéb tervezhető munkaerőmozgások (mint például a szülési szabadság) esetén mi jellemzi a tervezhető tacit tudásátadást és a szervezeti memóriában történő megőrzé-

sét. Egy későbbi kutatásba szükségszerű lenne bekapcsolni a motivációhoz kapcsolódó tényezőket is.

Emellett a jövőben mindenképpen hasznos lenne egy nemzetközi összehasonlítást végezni, mivel a nemzeti és szervezeti kultúra erősen befolyásolja a tudásmegosztást.

Konklúziók

A munkaerőmozgást egyaránt tartják átoknak és áldásnak a vállalatok, hiszen felbomlanak eddig (jól) működő formális és informális csoportok, berögzült viselkedésmódok, sőt még teljesítményromlás is megfigyelhető egy-egy kulcsemberek távozása során. Ha azonban a tudásátadás folyamata jól előkészített és tudatos, akkor a személyhez kötött tacit tudás átadása a lehető legkisebb veszteséggel következik be. Emellett előnyös minden résztvevő számára, hiszen a kilépő munkatárs megbecsültnek érzi magát, az új munkatárs boldogan áll munkába, mivel a jó teljesítményhez minden segítséget megkapott, és így végső soron a vállalat is időt spórol és pénzt takarít meg. A kutatás egésze rámutatott arra, hogy a perspektívaváltás és a szemléletmód-formálás milyen fontos a témában. Ez azt jelenti, hogy a tapasztalatokon alapuló tacit tudás megosztásánál figyelembe kell venni egyrészt a vállalatok egyre komplexebbé váló folyamatait, segíteni kell felismerni, hogy a tudásmegosztás nem szűkíthető le egyes informatikai eszközök kínálta tárolási és megosztási funkciók használatára, és hogy az emberhez köthető tudás megosztásánál maga az ember kell, hogy a középpontba kerüljön.

Felhasznált irodalom

- Argote, L. (2013). *Organizational learning: Creating, retaining and transferring knowledge*. New York: Springer.
- Bacsur, K., & Boda, Gy. (2010). *Személyügyi kontrolling*. Budapest: Boda és Partners Kft.
- Bencsik, A. (2009). *A tudásmenedzsment emberi oldala*. Miskolc: Z-Press Kiadó Kft.
- Curado, C., & Vieira, S. (2019). Trust, Knowledge Sharing and Organizational Commitment in SMEs. *Personnel Review*, 48(6), 1449–1468. <https://doi.org/10.1108/PR-03-2018-0094>.
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (1997). *Wenn Ihr Unternehmen wüsste, was es alles weiß... Das Praxishandbuch zum Wissensmanagement*. Landsberg/Lec.: Verl. Moderne Industrie
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (2001). *Tudásmenedzsment*. Budapest: Kossuth Kiadó.
- Dewey, J. (1993). *Demokratie und Erziehung. Eine Einleitung in die philosophische Pädagogik*. Weinheim: Beltz.
- Drucker, P. F. (1993). *Post-capitalist society*. New York: HarperBusiness
- Duryan, M., Smyth, H., Roberts, A., Rowlinson, S., & Sherratt, F. (2020). Knowledge transfer for occupational health and safety: Cultivating health and safety learning culture in construction firms. *Accident; analysis and prevention*, 139, 105496. <https://doi.org/10.1016/j.aap.2020.105496>

- Earl, M. J. (2001). Knowledge Management Strategies: Toward a Taxonomy. *Journal of Management Information Systems*, 18(3), 125-145. <https://doi.org/10.1080/07421222.2001.11045670>
- Fenyvesi, É. (2004). Változások a vezetői és alkalmazotti kompetenciákban. In S. Magda & L. Dinya (Eds.), *IX. Nemzetközi Agrárökonómiai Tudományos Napok: Versenyképesség és jövedelmezőség a többfunkciós mezőgazdaságban* (pp. 253-253). Gyöngyös: Károly Róbert Főiskola.
- Fenyvesi, É. (2006). A tudás ezer arca. *Tudásmenedzsment*, 2006(1) 119-126. http://epa.oszk.hu/02700/02750/00013/pdf/EPA02750_tudasmenedzsment_2006_01_119-126.pdf
- Fenyvesi, É. (2007). *Együttműködés és versengés a tudásmegosztás során* (Doktori disszertáció). Gödöllő: Gazdálkodás és Szervezéstudományi Doktori Iskola.
- Frieling, E., Kauffeld, S., Grote, S., & Bernard, H. (2000). *Flexibilität und Kompetenz – Schaffen flexible Unternehmen kompetente und flexible Mitarbeiter?* Münster: Waxmann.
- Ganguly, A., Talukdar, A., & Chatterjee, D. (2019). Evaluating the role of social capital, tacit knowledge sharing, knowledge quality and reciprocity in determining innovation capability of an organization. *Journal of Knowledge Management*, 23(6), 1105–1135. <https://doi.org/10.1108/jkm-03-2018-0190>
- Gebert, H. (2001). *Kompetenz-Management – Bewirtschaftung von impliziten Wissen in Unternehmen*. Dissertation an der Universität St. Gallen, St. Gallen. https://www.alexandria.unisg.ch/65820/1/WI_Paper_kurz_09_HGE.pdf
- Fink, K. (2000). *Know-how-Management: Architektur für den Know-how Transfer*. München; Wien; Oldenbourg: Wissenschaftsverlag.
- Fisher, P. (2007). *Berufserfahrung älterer Führungskräfte als Ressource*. Wiesbaden: DUV.
- Haun, M. (2002). *Handbuch Wissensmanagement: Grundlagen und Umsetzung, Systeme und Praxisbeispiele*. Berlin: Springer.
- Hall, T. (2019). *Key Person Risks*. <https://www.linkedin.com/pulse/key-person-risks-thadhall?articleId=6513470430433603585#comments-6513470430433603585&trk=prof-post>
- Hassett, M. E., Reynolds, N. S., & Sandberg, B. (2018). The Emotions of Top Managers and Key Persons in Cross-Border M&As: Evidence From A Longitudinal Case Study. *International Business Review*, 27(4), 737–754. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2017.12.003>
- Hendriks, P. H. J., & Vriens, D. J. (1999). Knowledge-based systems and knowledge management: friends or foes? *Information and Management*, 35(2), 113-125. [https://doi.org/10.1016/S0378-7206\(98\)00080-9](https://doi.org/10.1016/S0378-7206(98)00080-9)
- Holste, J. S., & Fields, D. (2010). Trust and tacit knowledge sharing and use. *Journal of Knowledge Management*, 14(1), 128–140. <https://doi.org/10.1108/13673271011015615>
- Horvath, J. A. (2000). Working with tacit knowledge. In J. A. Woods & J. Cortada (Eds.), *The Knowledge Management Yearbook 2000-2001* (pp. 65-69). Woburn, CA: Butterworth-Heinemann.
- Kapás, J. (1999). A vállalat tudása. *Vezetéstudomány*, 30(6), 2-11. http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/5111/1/VT_1999n6p2.pdf
- Kucharska, W., & Kowalczyk, R. (2016). Trust, collaborative culture and tacit knowledge sharing in project management – A relationship model. In *Proceedings of the 13th International Conference on Intellectual Capital, Knowledge Management & Organisational Learning: ICICKM 2016* (pp. 159-166). <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.25908.04486>
- Kun, A. I. (2005). *Bevezetés a tudományos közlés elméleti alapkérdéseibe* (Jegyzet). Debrecen: Debreceni Egyetem.
- Lehner, F. (2006). *Wissensmanagement, Grundlagen, Methoden und technische Unterstützung*. München: Carl Hanser Verlag.
- McAdam, R., Mason, B., & McCrory, J. (2007). Exploring the Dichotomies Within the Tacit Knowledge Literature: Towards a Process of Tacit Knowing in Organizations. *Journal of Knowledge Management*, 11(2), 43-59. <https://doi.org/10.1108/13673270710738906>
- Mohajan, H. K. (2017). Tacit Knowledge for the Development of Organizations. *ABC Journal of Advanced Research*, 6(1), 17-24. <https://doi.org/10.18034/abcjar.v6i1.66>
- Muskat, B., & Deery, M. (2017). Knowledge transfer and organizational memory: An events perspective. *Event Management* 21(4), 431–447. <https://doi.org/10.3727/152599517X14998876105765>
- Neuweg, G. H. (2006). *Das Schweigen der Könner. Strukturen und Grenzen des Erfahrungswissens*. Linz: Trauner Verlag.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company*. New York, Oxford: Oxford University Press.
- Nonaka, I., Toyama, R., & Konno, N. (2000). SECI, Ba and leadership: a unified model of dynamic knowledge creation. *Long Range Planning*, 33(1), 5-34. [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(99\)00115-6](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(99)00115-6)
- Pavliček, A. (2009). The Challenges of Tacit Knowledge Sharing in a Wiki System. In *IDIMT-2009 System and Humans – A Complex Relationship* (pp. 389-421). Linz: Trauner Verlag Universität. https://idimt.org/wp-content/uploads/proceedings/IDIMT_proceedings_2009.pdf#page=389
- Pablos, P. O. (2002). Knowledge management and organisational learning: typologies of knowledge strategies in the Spanish manufacturing industry from 1995 to 1999. *Journal of Knowledge Management*, 6(1), 52-62. <https://doi.org/10.1108/13673270210417691>
- Plath, H. E. (2002). Erfahrungswissen und Handlungskompetenz. Konsequenzen für die berufliche Weiterbildung. In G. Kleinhenz (Ed.), *IAB- Kompendium Arbeitsmarkt und Berufsforschung. Beiträge zur*

- Arbeitsmarkt- und Berufsforschung* (pp. 517–529). Bielefeld: Bertelsmann. http://doku.iab.de/beitrag/2002/beitr250_805.pdf
- Polányi, M. (1958). *Personal Knowledge: Towards a Post-Critical Philosophy*. London: Routledge & Kegan Paul Ltd.
- Polányi, M. (1967). *The Tacit Dimension*. New York: Anchor Books.
- Polányi, M. (1992). *Polányi Mihály filozófiai írásai. I-II.* (Válogatta: Nagy, E, Ujhelyi, G.) Budapest: Atlantisz Könyvkiadó.
- Probst, G., Raub, S., & Romhardt, K. (2003). *Wissen managen. Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen*. Wiesbaden: Gabler.
- Ranucci, R. A., & Souder, D. (2015). Facilitating tacit knowledge transfer: Routine compatibility, trustworthiness, and integration in M&As. *Journal of Knowledge Management*, 19(2), 257–276. <https://doi.org/10.1108/JKM-06-2014-0260>
- Reinmann-Rothmeier, G. (2001). *Wissen managen. Das Münchener Modell.* (Forschungsbericht Nr. 131). München: Ludwig-Maximilians-Universität, Lehrstuhl für Empirische Pädagogik und Pädagogische Psychologie.
- Riempp, G. (2004). *Integrierte Wissensmanagement-Systeme*. Berlin: Heidelberg.
- Rónavári-Kedves, L., & Varga, I. (2013). Tudásmenedzsment alkalmazásának lehetőségei. *Multidiszciplináris kihívások, sokszínű válaszok*, (1), 103-112. http://publicaciotar.repozitorium.uni-bge.hu/1229/1/R%C3%B3nav%C3%A1ri-Kedves_Varga_2013-1-mod-2018.pdf
- Schewe, G. (2011). A. Nienaber, Explikation von implizitem Wissen: Stand der Forschung zu Barrieren und Lösungsansätzen. *Journal für Betriebswirtschaftslehre*, 61(1), 37-84. <https://doi.org/10.1007/s11301-011-0073-2>.
- Sevsay-Tegethoff, N. (2007). *Bildung und anderes Wissen – zur "neuen" Rolle von Erfahrungswissen in der beruflichen Bildung*. Wiesbaden: VS-Verlag für Sozialwissenschaften.
- Siebert, H. (2007). *Vernetztes Lernen. Systemisch-konstruktivistische Methoden der Bildungsarbeit*. Augsburg: Ziel (Grundlagen der Weiterbildung).
- Sólyom, A. (2012). *Múlt, jelen, jövő, avagy A tacit tudás-transzfer vállalati dimenziói* (Doktori értekezés). Győr: Széchenyi István Egyetem.
- Suppiah, V., & Sandhu, M. S. (2010). Organizational Culture's Influence on Tacit Knowledge Sharing Behavior. *Journal of Knowledge Management*, 15(3), 462–477. <https://doi.org/10.1108/13673271111137439>
- Sveiby, K. E. (2001). *Szervezetek új gazdagsága: a menedzselt tudás*. Budapest: KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó.
- Szulanski, G. (1996). Exploring internal stickiness: impediments to the transfer of best practice within the firm. *Strategic Management Journal*, 17(Winter Special Issue), 27–43. <https://doi.org/10.1002/smj.4250171105>
- The Economist. (2019). *Key-person risk is alive and kicking in global business*. Retrieved March 02, 2021, <https://www.economist.com/business/2018/11/24/key-person-risk-is-alive-and-kicking-in-global-business>
- Venzin, M., von Krogh, G., & Roos, J. (1998). Future research into knowledge management. In G. von Krogh, J. Roos & D. Kleine (Eds.), *Knowing in Firms, Understanding, Managing and Measuring Knowledge* (pp. 26-66). London: Sage Publications.
- Wiig, K. M. (1994). *Knowledge Management Foundations: Thinking About Thinking – How People and Organizations Represent, Create and Use Knowledge*. Arlington: Schema Press.
- Zawacki-Richter, O. (2004). *Support im Online Studium – Die Entstehung eines neuen pädagogischen Aktivitätsfeldes*. Innsbruck: StudienVerlag.
- Zack, M. H. (1999). Developing a knowledge Strategy. *California Management Review*, 41(3), 125-145. <https://doi.org/10.2307/41166000>