

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:

Csillag Sára
Demeter Krisztina
Havran Dániel
Kismihók Gábor
Kó Andrea
Malota Erzsébet
Nagy Gábor
Primecz Henriett
Rácz Béla-Gergely
Zilahy Gyula

TUDOMÁNYOS TANÁCSADÓ TESTÜLET:

Bánfi Tamás
Becsky Róbert
Bélyácz Iván
Boer, Harry
Bordáné Rabóczki Mária
Chikán Attila
Cser László
Dobák Miklós
Dobos Imre
Gálik Mihály
Grubbström, Robert
Hofmeister Tóth Agnes
Kelemen, Mihaela
Kövesi János
Lugosi Péter
Mandják Tibor
Manfreda, Anton
Mészáros Tamás
Piskóti István
Sajtos László
Štemberger, Mojca Indihar
Szász Levente
Szerb László
Szintay István
Vecsenyi János
Veress József
Wetzker, Konrad

FŐSZERKESZTŐ:
Aranyossy Márta
vezetestudomany@uni-corvinus.hu

OLVASÓSZERKESZTŐ:
Nusser Tamás

SZERKESZTŐSÉGI TITKÁR:
Szabó Krisztofer
titkarsag.veztud@uni-corvinus.hu

ISSN: 0133-0179

ELŐKÉSZÍTÉS ÉS 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
Irodákban 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 18000 Ft
Példányonkénti ár: 1700 Ft

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

VEZETÉSTUDOMÁNY

LV. ÉVF., ÁPRILIS

2024. 4. szám

TARTALOM

CZEILY TIBOR – CZINE PÉTER – DAJNOKI KRISZTINA
JÁTÉKOSÍTÁS A TOBORZÁSBAN – EGY DISZKRÉT VÁLASZTÁSI KÍSÉRLET
EREDMÉNYEI 2.

KELLER KRISZTINA – MÁTYÁS SZABOLCS – KÖKÉNY LÁSZLÓ
A VÁLLALATI INCENTÍV UTAZÁSOK BIZTONSÁGI KOCKÁZATAI 17.

SIPOS BORBÁLA – MÁTÉ TÜNDE
NEMZETKÖZI PARASPORTRENDEZVÉNYEK STRATÉGIAI TERVEZÉSE 31.

DOBOS ANETT
INNOVÁCIÓ A VÁLLALATI TELJESÍTMÉNY, VERSENYPÉSSÉG
ÉS EXPORT TÜKRÉBEN 46.

BIFKOVICS BETTINA – MALOTA ERZSÉBET
ÖNKÉNTESSEG A SZÁJREKLÁM ÉS A SZERVEZETEK KOMMUNIKÁCIÓJÁNAK
TÜKRÉBEN – INTEGRATÍV SZAKIRODALMI SZINTÉZIS ÉS JAVASOLT KUTATÁSI
IRÁNYOK 63.



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

www.vezetestudomany.hu

JÁTEKOSÍTÁS A TOBORZÁSBAN – EGY DISZKRÉT VÁLASZTÁSI KÍSÉRLET EREDMÉNYEI

GAMIFICATION IN RECRUITMENT – RESULT OF A DISCRETE CHOICE EXPERIMENT

Az elmúlt évek változásai – köztük a globalizáció, technológiai fejlődés vagy a pandémia – komoly kihívások elé állítják a szervezeteket, melyek megoldásában egyre nagyobb hangsúlyt kapnak a kreatív, innovatív HR-eszközök, melyek egyike a játékosítás, amit számos nemzetközi szervezet gyakorlatában eredményesen alkalmaztak. A szerzők a kutatás során azt vizsgálták, hogy milyen mértékű nyitottság mutatkozik a munkavállalói oldal képviselőiben egy gamifikált kiválasztási eszköz kipróbálására. A szakirodalmi áttekintést követően primer kutatásuk részleteit ismertetik, melyet egy preferenciaértékelő módszerre, a diszkrét választási kísérletre alapozva végeztek el. Az eredmények alapján megállapítható, hogy a válaszadók ($n=205$) több mint 80%-a nyitott egy gamifikált kiválasztási eszköz kipróbálására. A diszkrét választási modellezés alapján a hagyományosabbnak számító (online böngészés, ismerősök megkeresése) megközelítések azonban preferáltabbnak tekinthetők a válaszadók körében, mint a vizsgált innovatív – videójátékon keresztüli – álláskeresési megoldás. Javaslatként megfogalmazható, hogy jó gyakorlatok bemutatásával a játékosítás népszerűsíthető, mely innovatív megoldást jelenthet a fent említett kihívásokra.

Kulcsszavak: gamifikáció, játékosítás, innováció, kiválasztási eszköz, HR

The changes in recent years – globalization, technological progress, and the pandemic – have created major challenges for organizations, and innovative HR tools are becoming increasingly important. Gamification can be used effectively in the practice of international organizations. The authors have investigated employee representatives' degree of openness to trying an innovative gamified selection tool. Following a literature review, they present the details of their primary research, which was based on a discrete choice experiment. The results show that more than 80% of the respondents ($n=205$) are open to trying a gamified selection tool. The discrete choice modelling suggests that the respondents prefer more traditional approaches to the innovative job search solution under investigation, which is based on a video game. It can be suggested that gamification can be promoted through the presentation of good practices as a solution to the challenges mentioned above.

Keywords: gamification, innovation, selection tool, HR

Finanszírozás/Funding:

A tanulmány az EFOP3.6.3-VEKOP-16-2017-00007-„Tehetségből fiatal kutató” - A kutatói életpályát támogató tevékenységek a felsőoktatásban projekt támogatásával készült.

The study was supported by „From talent to young researcher project” aimed at activities supporting the research career model in higher education (EFOP3.6.3-VEKOP-16-2017-00007).

Szerzők/Authors:

Czeily Tibor^a (tibor.czeily@econ.unideb.hu) PhD-hallgató; Dr. Czine Péter^a (czine.peter@econ.unideb.hu) egyetemi adjunktus; Prof. Dr. Dajnoki Krisztina^a (dajnoki.krisztina@econ.unideb.hu) egyetemi tanár

^aDebreceni Egyetem (University of Debrecen) Magyarország (Hungary)

A cikk beérkezett: 2023. 07. 11-én, javítva: 2023. 10. 31-én, 2023. 11. 02-án és 2024. 02. 07-én, elfogadva: 2024. 02. 13-án. The article was received: 11. 07. 2023, revised: 31. 10. 2023, 02. 11. 2023 and 07. 02. 2024, accepted: 13. 02. 2024.

A globalizáció, a technológiai fejlődés, a megváltozott munkavállalói preferenciák, vagy a pandémia okozta átrendeződés, komoly kihívásokkal szembesítik a szervezeteket, melyek megoldásában egyre fontos-

sabb szerepet kapnak a humán erőforrás szakemberek. A jelenleg alkalmazott emberierőforrás-gazdálkodási rendszerek innovációja fontos kérdéssé válik a szervezetek mindennapjaiban, hiszen a digitális transzformáció

ezen a területen is megjelenik. A gamifikáció ígéretes megoldás lehet ezen újszerű környezetben, mint innovatív, a digitális térben is remekül alkalmazható eszköz, mely már számos területen kínál megoldást a jelen kor kihívásaira (Obaid és mtsai., 2020; Poór és mtsai., 2019). A munkaerőpiacon komoly verseny folyik a tehetségekért (Horváth & Kenesei, 2022), bizonyos szektorokban pedig magáért a munkaerőért is küzdeni szükséges, hogy megfelelő számú munkaerőt tudjon a szervezet alkalmazni (Kozák, 2020). Mindezekből adódóan, indokolt az innovatív HR-megoldások irányába tekinteni a toborzás-kiválasztás területén. Az egyik lehetséges megoldás a gamifikáció, azaz a játékosítás, mely bár igen rövid múltra tekint vissza, mégis jelentős eredmények fűződnek a nevéhez (Basavaraj, 2022; Maharani & Wang, 2022). A gamifikáció toborzásban történő alkalmazásával a szervezetek hatékonyabban képesek a megfelelő embert a megfelelő pozícióra kiválasztani. Ennek oka, hogy olyan képességek, készségek feltérképezésére teszi alkalmassá a kiválasztási szakembereket az eszköz, melyeket egyéb módszerek alkalmazásával nem lehet mérni (Green, 2021; Joy & Assistant, 2017; Lowman, 2016; Vendler, 2015). De mi is valójában a gamifikáció? A gamifikáció kifejezés angol megfelelőjét, a „gamification”-t először 2008-ban dokumentálták. Úgy kell elképzelnünk, mint egy jó regény megfilmesítését. Ahogy egy már sikeres történetet adaptálnak a mozivászonra, megtartva annak kulcselemeit és szórakoztató mivoltának eszenciáját, miközben egy teljesen más közegbe helyezik azt át úgy, hogy a megváltozott környezetben is szórakoztató legyen. Épp így, ilyen analógia mentén próbálja azonosítani a gamifikáció folyamata azon kulcselemeket, amelyek egy játékot szórakoztatóvá tesznek, majd ezen elemeket adaptálja nem játékos környezetbe, tehát esetünkben a munka világába (Czeily, 2022). Mindennek következtében a hétköznapi feladatok élvezhetővé válnak, melynek számos pozitív hatása lesz az aktivitás, a motiváció vagy a megtartás terén (Deterding és mtsai., 2011).

Nemzetközi viszonylatban a gamifikáció számos HR-funkcióban megjelenik, a toborzás-kiválasztástól kezdődően, az onboardingon, a képzés-fejlesztésen át, a teljesítménymenedzsmentig (Bell és mtsai., 2020; Kumar és mtsai., 2021). Találkozhatunk példákkal a teljesítményértékelésben, a csapatépítésben és a tehetséggondozásban is (Callan és mtsai., 2015; Ęrgle & Ludviga, 2018). Hazai viszonylatban a játékosítás toborzás-kiválasztásban való alkalmazása kevésbé elterjedt, mint ahogy azt nemzetközi szinten láthatjuk, így innovatív, új toborzási technika lehet a szervezetek gyakorlatában, azonban szükséges megvizsgálni, hogy a Magyarországon élő álláskeresőket hajlandók lennének-e használni egy gamifikált toborzási eszközt.

A kutatás célja, hogy megvizsgáljuk a munkaerőpiac kínálati oldalán elhelyezkedő szereplők álláskeresői preferenciáit. Kiemelt hangsúlyt fektetünk egy újszerű, innovatív gamifikációs eszköz bevezetésére való nyitottság vizsgálatára, valamint arra, hogy feltárjuk a munkaerőpiac szereplőinek véleményét a jelenleg használatos munkakeresési lehetőségekről.

A gamifikáció megjelenése a szervezetek HR-gyakorlatában

A gamifikáció alkalmazása számos területen megjelenik az üzleti szférában (Brull & Finlayson, 2016), e fejezetben a HR-funkciókban való megjelenésére fogunk koncentrálni.

A képzés-fejlesztés kapcsán a gamifikáció jelentős segítség lehet a HR-szakemberek kezében, hiszen az elmúlt időszakban egyre hasznosabb játékok látnak napvilágot, melyek megalkotását bizonyos képességek fejlesztése, vagy új készségek elsajátításának lehetővé tétele motiválja. Az ilyen indítatásból megalkotott játékok készségfejlesztésre gyakorolt hatását számos kutatás igazolja. Míg eddig például az iskolai oktatás keretei között csak kiegészítő szerepet kaptak a játékok, addig mára akár konkrét tananyagrészeket sajátíthatnak el a diákok egy-egy játék segítségével (Fromann & Damsa, 2016). A figyelem megragadása és fenntartása kulsckérdés, úgy a hagyományos oktatás, mint a képzés-fejlesztés kapcsán, melyet a módszertani kultúra szélesítése, színesítése elősegíthet (Csikósné Maczó, 2019). Ez kifejezetten fontos a Z generáció képviselői kapcsán, akik már megjelennek a munkaerőpiacon, és a jövő munkaerő-állományának a gerincét fogják adni, így szervezeti oldalról nézve többek között a képzés-fejlesztés kapcsán a gamifikáció szerepe felértékelődik. Az új generáció érkezésével a munkáltatók új kihívásokkal fognak szembesülni (Pierog és mtsai., 2016). A játékok nagymértékben segítik az órák tartalmának jobb megértését, és általuk a problémamegoldó készség fejlesztése is megvalósul (Renaud & Wagoner, 2011). A játék fontos szerephez jut a komplex problémamegoldó készségek fejlesztésében is, ahogy arra Eseryel és munkatársai (2014) kutatási eredményei rávilágítanak. A gamifikációs alapokra helyezett tanulás összetett módon képes hatni a bonyolult problémák megoldására, továbbá az azokhoz kapcsolódó kognitív folyamatokra. A videójátékok rendszeres felhasználói játék közben számos készséget fejlesztenek, sőt újakat is elsajátítanak (Hense & Mandl, 2012).

A gamifikációt az egészségmegőrzés, illetve a rehabilitáció számos területén szintén sikerrel alkalmazzák (Tolks és mtsai., 2019). A Washingtoni Egyetem kutatói által létrehozott SnowWorld nevű játékkal például a fájdalomcsillapítás területén érték el kimagasló eredményeket a kutatók. Ez egy 3D-s virtuális valóság, amit arra fejlesztettek, hogy súlyos égési sérülést szenvedett betegeket kezeljenek vele. Azért esett erre a választás, mert ez az egyik legkomolyabb fájdalommal járó sérülések egyike. A betegekre feltettek egy virtuális valóság headsetet, amivel hirtelen a beteg átkerült a valóságból ebbe a bizonyos SnowWorld-be, és egy joystick-kal navigálva tudott közlekedni a fagyos tájon miközben hóemberekkel, pingvinekkel, illetve egyéb figurákkal találkozhatott. A kutatás eredménye azt mutatta, hogy a játék 30-50%-os fájdalomcsökkenést váltott ki (Kenney, 2018) a kezelésben részt vevő betegeknél, ami hatékonyabb, mint amit morfiúmmal tudnak elérni az orvosok. Ez a hatás annak köszönhető, hogy a virtuális környezetben a betegek neurológiai

képtelenné váltak az összes fájdalomadat fogadására és feldolgozására (TED Archive, 2017).

A játékosítás komoly segítség lehet a munkaerő megtartásában is (Murawski, 2020). A francia Formaposte a kiválasztási folyamatában alkalmazott gamifikációval képes volt a szervezetben megjelenő fluktuációt közel a harmadára csökkenteni (Joy & Assistant, 2017; Rogan, 2021).

A gamifikáció fogalmi meghatározásai

Marczewski (2014) szerint a gamifikáció nem más, mint több játékszerű élmény megteremtése nem játékos környezetben. Webb (2013) úgy fogalmaz, hogy a gamifikáció a játékdinamikák alkalmazása az elköteleződés érdekében, illetve a weboldalak és applikációk használata. Werbach (2014) szerint a játékosítás a játékelemek és játéktervezési technikák alkalmazása nem játékos környezetben, ahol a hangsúly a játéktervezési elemeken van. Deterding és munkatársai (2011) szerint a gamifikáció nem más, mint játékszerű elemek alkalmazása nem játékos környezetben. Míg Fromann & Damsa (2016) megfogalmazásában „a gamification a játékelményhez szükséges játékelemek, játékmecanismusok és játékdinamikák alkalmazását jelenti az élet – játékon kívüli – területein azzal a céllal, hogy az adott folyamatokat érdekesebbé és hatékonyabbá tegye” (Kiss & Asztalos, 2021, p. 61). Ahogy az látható a gamifikációt sokan, sokféleképpen próbálták már meghatározni, azonban leggyakrabban a Deterding és mtsai. (2011) által megalkotott fogalom fordul elő (Juhász, 2020), és jelen tanulmányban mi is ezt a megfogalmazást értjük gamifikáció alatt.

A toborzásban használt gamifikációs eszközök inkább közelítenek a komoly játékokhoz (serious games), lévén, hogy a munka folyamatát vezetik át egy videójáték-alapú platformra, ahol a játékos kipróbálhatja magát az adott feladatok megvalósításában. Hogy ez inkább szimuláció vagy komoly játék az eseteként különböző. A komoly játék elengedhetetlen kelléke a szórakoztatás (Min és mtsai., 2022), így csak abban az esetben beszélhetünk róla, ha túl a munka játékos platformra vitelén, egy izgalmas és szórakoztató történet részesévé is válik egyben a felhasználó, melyben úgy tesz tanúbizonyságot a benne rejlő képességekről, hogy közben megfigyeljük arról, amiért a játékot valóban játssza, és egy izgalmas utazás főszereplőjévé válhat a digitális térben. Míg a klasszikus gamifikáció alatt játékelemek alkalmazását értjük nem játékos környezetben, addig a komoly játék esetében, inkább az adott feladat kerül alkalmazásra egy élvezhető játékba becsomagolva.

Újszerű HR-gyakorlatok integrálása a tradicionális szervezeti magatartás kontextusába

Játékossá tenni bizonyos munkafolyamatokat azonban meglehetősen újszerű gondolat. Olyannyira, hogy az ezredforduló előtt vagy egyes rendbontásként értelmezték a munkaidőben történő játékot, vagy élesen szeretnék volna elválasztani egymástól a kettőt, ahogy az például

Ford filozófiájában megjelent (Tóth & Mitev, 2022). A motiváltabb légkör megteremtése, az aktivitás növelése, az elköteleződés elmélyítése vagy a megtartás hatékonyabb művelése azonban minden jól működő szervezet életében célként jelenik meg, így a játékosításra egyre komolyabb figyelem hárult az elmúlt évtizedben (Czeily & Dajnoki, 2021).

Mindez pedig úgy fontos a munkáltatónak, mint a munkavállalónak hiszen mára a pénz, mint a megtartás vagy a motiváció eszköze, elvesztette régi erejét és olyan tényezők váltották fel mint a munka-magánélet egyensúlya, a rugalmas időbeosztás, a kiteljesedés lehetősége, a kellemes munkahelyi légkör, a munkahelyi jóllét (Berke és mtsai., 2021) és a jó csapat (Szabó-Szentgróti és mtsai., 2019), valamint a személyes és vállalati célok találkozása (Czeily & Dajnoki, 2021). Az X, Y, illetve Z generáció képviselői olyan szervezetnél szándékoznak munkát vállalni, amelynek az értékei, kultúrája, valamint a céljai illeszkednek az egyén által fontosnak tartott értékekhez. Ebből következően a munkabér növelése, vagy a karrierlehetőség felkínálása nem fog lojalitást eredményezni, mivel e generáció képviselői (Szabó-Szentgróti és mtsai., 2016) inkább elhagyják a szervezetet mintsem olyan cégnél dolgozzanak, melynek értékrendje nem összeegyeztethető az általuk fontosnak vélt értékekkel (Goessling, 2017). Napjainkban tehát az etikai kérdések egyre fontosabb szerepet kapnak a modern szervezetek mindennapjaiban és a társadalmi felelősségvállalás kérdése is egyre fontosabb (Barizsné Hadházi, 2019; Danaf & Berke, 2021a, 2021b). A tehetségeikért vívott verseny egyre kiélezettebb, így ahhoz, hogy sikerrel vegyék a szervezetek eme igen fontos akadályt, elengedhetetlen, hogy kitűnjenek a tömegből, valamivel többek és jobbak tudjanak lenni mint a versenytársaik és ebből fakadóan képesek legyenek vonzani a tehetséges munkavállalókat (Gergely & Pierog, 2018; Szikaszai-Németh & Nagy, 2021), ugyanakkor a digitális transzformáció is hatást gyakorol az emberierőforrás-menedzsment gyakorlatára (Hegedűs, 2020).

A lojalitás kialakítása, az elkötelezettség felépítése, valamint képessé válni arra, hogy ne csak megtalálni, de megtartani is képessé váljon egy szervezet a munkavállalóit kulcskérdéssé válik, így felértékelődik a munkavállalók jólléte a szervezet kapuin belül, azaz fontossá válik, hogy a munkavállaló ne csak dolgozni járjon be, de jól is érezze magát a szervezetnél eltöltött idő alatt. Ennek elérése érdekében kiváló eszközként szolgálhat a játékosítás, melyhez bátran nyúlhatnak a humánerőforrás-szakemberek, hiszen a munka élménnyé transzformálásának eszközeként a gamifikáció pontosan ilyen eredmények elérésére hivatott (Kovács & Várallyai, 2018). A játékosítás tehát igen hatékony megoldás lehet számos problémára, mellyel a mai szervezeteknek meg kell küzdeniük. Egy olyan eszközről beszélünk, melyet jól alkalmazva, képessé válhatunk arra, hogy hatékonyan megtaláljuk a megfelelő embert a megfelelő helyre. Ezáltal képesek lehetünk megnövelni a felhasználói aktivitást, pozitív változásokat mozgathatunk elő a társadalmi interakciók terén, továbbá növelni tudjuk a termelékenységet (Hamari és mtsai., 2014). Így a munkavállaló hatékony motiválásá-

nak eredményeként megjelenik a magasabb teljesítmény, valamint a nagyobb termelési mennyiség (Blštáková & Piwowar-Sulej, 2019).

Természetesen kihívások is megjelennek a téma kapcsán, így például az hatékony gamifikáció egyik gátja lehet a valódi motiváció feltérképezésének a nehézsége (Webb, 2013).

Probléma lehet az önkéntes részvétel megvalósulása, ami az egyik legfontosabb gamifikációs alapelv, illetve a folyamat és az azzal járó események oly módú kommunikációja, hogy az mindenki számára világos legyen (Wanick & Bui, 2019).

Szintén nem szabad figyelmen kívül hagyni a gamifikáció etikai oldalát. A játékosítás eszenciája a munkavállaló motiválása, pozitív érzelmek kiváltása, a bizalom és az örömmérzet fokozása. Ha azonban az etikus keretek betartására nem járul kellő figyelem, úgy a végeredmény manipulációt eredményezhet (Kumar, 2013).

Komoly kihívást jelent a gamifikációval foglalkozó szakemberek számára az, hogy az adaptálás olykor akár megvalósíthatatlannak is tűnhet. A játékok és bizonyos munkafolyamatok szöges ellentétben állnak egymással, hiszen míg a játék érzelmekről és intenzitásról szól, addig egyes munkafolyamatok feladatokról, hatékonyságról és sebességről. Így vannak olyan esetek, amikor a jelentős különbség el lehetetlenítené, vagy lehetetlennek láttatja a játékelemek adaptálását (Webb, 2013).

Ezen túl etikai kérdések, illetve bizonyos hiedelmek, továbbá alapvető gondolkodásbeli változás szükségessége is kihívást jelenthet. A felnőtt lét alapvető mozgatója a munka, ami nem lehet komolytalan, és nincs helye benne olyan tevékenységnek, mely nem kapcsolódik közvetlenül a munkafolyamathoz. Ez a protestáns etika állásfoglalása. Láthatjuk, hogy a munka és a játék bizonyos értelemben mély ideológiák alapján is szembe helyezkednek egymással (Tóth, 2022). Ebből következően a játékosítás bevezetése kapcsán a folyamat esetleges komolytalansággal való azonosítása feszültséget teremthet, így felértékelődik a kommunikáció szerepe a kérdés vonatkozásában.

Játékosítás a toborzás-kiválasztásban

Az elmúlt években számos HR-funkcióban vált egyre népszerűbbé a gamifikáció alkalmazása. Ennek egyik oka az, hogy a játékosítás képes egy alapvetően unalmas, hétköznapi feladatot élménnyé transzformálni. Így találkozhatunk vele a képzésben, fejlesztésben, csapatépítésben, tehetséggondozásban és teljesítménymenedzsmentben egyaránt (Ėrgle & Ludviga, 2018). Abban az esetben, ha a kötelezettségeket élménnyé tudjuk átalakítani, úgy a játékosítás igen jelentős eredmények előidézőjévé válhat a HR-szakemberek kezében. A Walmart példájában manifesztálódni látszik az iménti kijelentés, ahol 54%-kal csökkent a munkahelyi balesetek száma, rögtön azt követően, hogy játékosított formában kezdték el képezni a munkavállalókat a biztonsági előírások betartására. A gamifikált alkalmazások bevezetésének hatására az alkalmazottak arról kezdtek beszélgetni egymással, hogy milyen fontosak a biztonsági előírások. Így elmondható, hogy a munkavállalók viselkedésének megváltoztatá-

sában igen hatékony eszköznek bizonyult a játékosítás (Vendler, 2015).

Bár a toborzási-kiválasztási folyamatban meglehetősen alul kutatott téma a gamifikáció alkalmazása (Buil és mtsai., 2020), mégis annak hatékonyabbá tétele kapcsán igen figyelemreméltó eredményeket tudhat magáénak az eszköz. A Google-tól az USA hadseregéig igen széles palettát vonultathatunk fel, ha azon szervezetekről beszélünk, akik játékosítással tették érdekesebbé és hatékonyabbá a kiválasztási folyamatukat (Green, 2021). A Marriott Hotel egy virtuális munkahely létrehozásával, a „My Marriott Hotel” nevű alkalmazással hívta fel magára a figyelmet. Az alkalmazás létrehozásával tesztelhetővé válnak a jelöltek, így játék közben derülhet fény arra, hogy alkalmasak lesznek-e a nyitott pozíciókra (Coene, 2019).

A tehetségekért vívott egyre inkább kiélezett küzdelemben is nagy segítség lehet a szervezetek kezében a gamifikáció (Allal-Chérif és mtsai., 2021), túl azon, hogy képessé teszi a szakembereket arra, hogy felismerjék a tehetséges munkavállalót, segít abban is, hogy vonzani, illetve megtartani is tudják őket. Az USA hadserege azt állítja, hogy olyan felbecsülhetetlen információk birtokosaivá képes tenni a gamifikáció a kiválasztással foglalkozó szakembereket, melyek nélkülözhetetlenek a szervezet számára, hogy felismerje az igazán tehetséges jelölteket. Mindezt egy 2002-ben fejlesztett és alkalmazni kezdett, toborzási eszközként funkcionáló játék felhasználásából eredő tapasztalataikra alapozva mondják. A szóban forgó játék szinte megegyezik a valódi kiképzéssel, így akik a játék keretei között jó eredményt érnek el, ők nagy valószínűséggel a valódi kiképzésben is kiemelkedően fognak majd teljesíteni. Így a játék használatával láthatóvá válnak a kiemelkedően tehetséges jelöltek a sereg kiválasztási szakemberei számára (Joy & Assistant, 2017; Lowman, 2016). A L’Oreal által fejlesztett gamifikált alkalmazás felhasználói valós helyzetekkel, illetve problémákkal találkozhatnak, melyek megoldásában kipróbálhatják magukat, míg a szervezet szakemberei mérni tudják eközben a teljesítményüket és kiválaszthatják közülük a legjobbakat. Az eszköz pontossága és hatékonysága következtében a L’Oreal a menedzsment állományának 20%-át tervezi ezen keresztül felvenni (Joy & Assistant, 2017).

Mindebből kiindulva megállapítható, hogy jelentős potenciál rejlik a gamifikáció kiválasztási eszközként való alkalmazásában. Ennek ellenére a toborzási-kiválasztási folyamatban való gamifikáció alkalmazás tudományos értelemben alulkutatottnak számít.

A szakirodalmi áttekintés alapján kutatásunkkal összefüggésben az alábbi két hipotézist fogalmaztuk meg:

H1: A munkavállalók nyitottak arra, hogy játékosított eszközt használjanak annak érdekében, hogy felhívják magukra a legjobb munkáltatók figyelmét és játszva jelentkezessenek pozíciókra (Kovács & Várallyai, 2018a; Murawski, 2020).

H2: Minél fiatalabb korosztály képviselője az egyén, annál nyitottabb egy kreatív, gamifikált eszköz bevezetésére (Csikósné Maczó, 2019; Kovács & Várallyai, 2018b; Kovács, 2021).

A kutatás folyamatának bemutatása, a minta jellemzőinek ismertetése

A felmérés a hazai munkaerőpiac szereplőinek körében történt meg 2022 márciusa és májusa között. Az eredményeket a Debreceni Egyetem Gazdaságtudományi Karán megrendezett, kari TDK-konferencián bemutattuk 2022. április 27-én. A kutatás három részből állt, melynek nyomán a háromszögelés elvét alkalmazva az interjú, a kérdőív és az esettanulmány módszereket használtuk fel. Jelen tanulmány a kérdőíves felmérés eredményeinek egy részét ismerteti, mely megegyezik a konferencián bemutatott eredményekkel. A minta 205 fő válaszait tartalmazza, akik Magyarországon élnek és dolgoznak, kiválasztásuk során pedig semmiféle lokációs és szakterületi kötöttséget nem határoztunk meg. A kérdőívet a Google-űrlapok használatával alakítottuk ki, melyet a válaszadók online formában tudtak kitölteni (a kitöltés körülbelül 10–12 percet vett igénybe). Az elkészült űrlap számos, a Facebookon megtalálható csoportban megosztva vált elérhetővé, melyek között voltak kifejezett HR-szakmai csoportok, illetve kérdőívkitöltő csoportok, továbbá a LinkedIn-en is elérhető volt a kitöltők számára. Ezentúl személyes ismerősöknek közvetlenül elküldve is igyekeztünk növelni a kitöltések számát.

Fontos említést tenni arról, hogy a mintavétel kényelmi mintavételi eljáráson keresztül történt meg, tehát sem a véletlenszerűség, sem pedig a reprezentativitás feltétele nem teljesül, ebből kiindulva a kutatás következtetései nem általánosíthatók. Mindennek ellenére fontos kiemelni azt, hogy jelen kutatási cél mellett e feltételek kicsiny relevanciával rendelkeznek lévén, hogy a vizsgálni kívánt sokaság potenciális reprezentativitási szempontból releváns jellemzői sem ismertek.

A kérdőív 21 kérdésből épült fel, melynek első részében a demográfiai adatokra vonatkozó kérdéseket foglalmaztuk meg. A minta jellemzőit az 1. táblázat ismerteti.

A második blokkban a diszkrét választási kísérlet döntési helyzetei (12 darab) voltak megtalálhatók (erre példát a 1. ábra mutat).

1. ábra

Példa a DCE döntési helyzetére

1. döntési helyzet felvázolása

	ONLINE BÖNGÉSZÉS	ISMERŐSÖK MEGKERESÉSE	VIDEOJÁTÉK
ÁLLÁSKERESÉSSEL ELTÖLTÖTT IDŐ (ÓRA/HÉT)	3 ÓRA	3 ÓRA	5 ÓRA
ÁLLÁSKERESÉSRE FORDÍTOTT KÖLTSÉG (FT)	15 000 FT	0 FT	10 000 FT

1. döntési helyzet - az Ön válasza

	Online böngészés	Ismerősök megkeresése	Videojáték
Az Ön válasza	☐	☐	☐

Forrás: saját szerkesztés

A döntési helyzeteket az Ngene 1.2 szoftver használatával, ún. D-hatékony (D-efficient) kísérleti elrendezési típuson keresztül alakítottuk ki (Rose & Bliemer, 2009; Choicemetrics, 2018). A dizájn elkészítéséhez a 2. táblázatban szereplő tulajdonságokat és tulajdonságszinteket határoztuk meg. Szükséges említést tenni arról, hogy a hipotetikus választási szituációk alternatívái ún. „labelled” formában lettek prezentálva a kitöltők számára, ami azt jelenti, hogy a döntési opciók megnevezési (online böngészés, ismerősök megkeresése, videojáték) jelentéssel bírtak.

2. táblázat

A kísérletben szereplő tulajdonságok, leírásuk és azok szintjei

Tulajdonság	A tulajdonság leírása	A tulajdonság szintjei
Álláskeresői idő	Az álláskeresőre szánt idő mennyisége heti lebontásban.	1 óra/hét
		3 óra/hét
		5 óra/hét
		7 óra/hét
Álláskeresői költség	Az álláskeresőre fordított teljes összeg mértéke.	0 Ft
		5 000 Ft
		10 000 Ft
		15 000 Ft

Forrás: saját szerkesztés

1. táblázat

A minta bemutatása

Megnevezés	Szociodemográfiai változók megoszlásai			
Nem	Nő	Férfi		
	55,6%	44,4%		
Korcsoport	31 év alatti	31-40 év közötti	40 év feletti	
	40,5%	28,8%	30,7%	
Tudományterület	Gazdaságtudomány	Bölcsész tudomány	Agrártudomány	Egyéb
	18,5%	11,2%	9,3%	61%
Település	100.000 főnél nagyobb	5.000 és 100.000 fő közötti	5.000 főnél kisebb	
	49,8%	37,1%	13,2%	
Iskolai végzettség	Felsőfok	Középfok	Általános iskola	
	69,3%	30,2%	0,5%	
Munkavállaló/tanuló	Dolgozik	Dolgozik és tanul	Tanul	Nem tanul, nem dolgozik
	54,6%	29,3%	10,7%	5,4%

Forrás: saját szerkesztés

A harmadik etapban pedig a videójátékozási, illetve állás-keresési szokásokra vonatkozó kérdések következtek. Zárt típusú kérdéseket felhasználva megtalálhatók voltak az alternatív, a szelektív, illetve a skála típusú válaszadási lehetőségek is. A kérdőív ezen része a jelenlegi állás-keresési módszerekhez társított érzéseket vizsgálta. A szerzők arra a kérdésre keresték a választ, hogy a konvencionális kiválasztási módszerekhez milyen lelki dimenziók társulnak, illetve, hogy érzi magát egy állás-kereső az állás-keresési folyamat közben.

Összefoglalva a korábbiakat, kérdőívünk a 3. táblázat szerinti struktúrát követte.

3. táblázat

A kérdőív összetétele

A kérdőíves felmérés részei témák szerint	1. rész	2. rész	3. rész
Felmérés	Szociodemográfiai változók	DCE végrehajtása 12 döntési helyzettel	Munkavállalói magatartás

Forrás: saját szerkesztés

Az adatelemzés módszere

A kutatás során egy „feltárt” típusú preferenciaértékelő eljárást (stated preference (SP) valuation method), a diszkrét választási kísérletet (discrete choice experiment – DCE) alkalmaztuk kérdőíves felmérés kontextusában. A DCE hipotetikus helyzetben vizsgálja az egyén preferenciáit bizonyos termékkel/szolgáltatással kapcsolatosan (Louviere és mtsai., 2010).

A DCE során született döntések elemzése a véletlen hasznosság elméletén (random utility theory – RUT) alapul, amely azt feltételezi, hogy az egyén hasznosságmaximalizáló viselkedést folytat, az érzékelt hasznosságot pedig egy szisztematikus (determinisztikus) és egy véletlen (sztochasztikus) részre bontja fel az 1. egyenlet szerint.

$$U_{n,i,t} = V_{n,i,t} + \varepsilon_{n,i,t}, \quad (1)$$

ahol U a teljes hasznosságot, V a teljes hasznosság megfigyelhető (determinisztikus) részét, ε a teljes hasznosság véletlen (sztochasztikus) részét, n a döntéshozót, i az alternatívát, t pedig a döntési helyzetet jelöli (McFadden, 1974; Ben-Akiva & Lerman, 1985).

A DCE modellezésére az egyik legtöbbször alkalmazott specifikáció a Daniel McFadden nevéhez köthető ún. feltételes logit (conditional logit – CL) típus, amely habár több korlátozással is rendelkezik (pl. homogén preferenciákat feltételez a válaszadók körében), viszonylag egyszerű formája miatt manapság is rendszeresen alkalmazott modell típust képvisel a diszkrét választási modellezések során (McFadden, 1974).

A CL modellbecslés elvégzéséhez esetünkben a 2. egyenlet szerinti hasznosságfüggvényt definiáltuk.

$$U_i = ASC_i + \beta_1 X_{1i} + \beta_2 X_{2i} + \varepsilon_i \quad (2)$$

ahol i az alternatívát (i =online böngészés, ismerősök megkeresése, videójáték), ASC az alternatívspecifikus konstans (a véletlen tagra vonatkozóan becsült átlagérték), X_1 és X_2 a vizsgált attribútumokat (állás-keresési idő, állás-keresési költség), β_1 és β_2 pedig a vizsgált attribútumokra vonatkozóan becsült hasznossági együtthatókat jelöli.

Az adatok feldolgozása során a hasznossági együtthatók becsülésén túl, fizetési hajlandóságra vonatkozó (willingness to pay – WTP) kalkulációkat is végeztünk. Ehhez a 3. egyenlet szerinti formulát, a standard hibák meghatározásához pedig a delta módszer (delta method) megközelítést alkalmaztuk (Hole, 2007).

$$WTP_k = \frac{\beta_k}{\beta_{\text{Állás-keresésre fordított költség}}} \quad (3)$$

ahol WTP_k a k -adik tulajdonságra vonatkozóan számított fizetési hajlandóságot, β_k a k -adik tulajdonságra (amely nem a költség) becsült hasznossági együttható, $\beta_{\text{Állás-keresésre fordított költség}}$ pedig a költségre becsült hasznossági együtthatót jelöli.

A modellbecslések és a WTP kalkulációk elvégzéséhez az R program Apollo csomagját használtuk (Hess & Palma, 2019; Hess & Palma, 2021; R Core Team, 2020).

A kérdőív további (nem DCE-hez kapcsolódó) kérdéseire adott válaszok feldolgozásához megoszlási viszonyokat számoltunk, valamint hipotézisvizsgálaton alapuló összefüggés-vizsgálatokat is végeztünk. Ezutóbbit Pearson-féle χ^2 próbán keresztül, amely egy nem-paraméteres eljárás és két (maximum ordinális mérési szintű) változó közötti szignifikáns kapcsolat létezését vizsgálja. Mindezt úgy, hogy egy tapasztalati (a mért adatokat tartalmazza) és egy feltételes (a változók függetlenségét szimbolizálja) gyakorisági táblát hasonlít össze és a köztük lévő eltérést analizálja. Amennyiben a próba során elvetjük a nullhipotézist, azt a következtetést tehetjük, hogy a változók között szignifikáns összefüggés van (Field, 2009). A próbák elvégzése előtt az elsőfajú hiba elkövetésének valószínűségét 10%-ban maximalizáltuk ($\alpha=10\%$).

A kutatás eredményei

A kutatás során arra kerestünk választ, hogy a munkaerőpiac kínálati oldalán elhelyezkedő szereplők milyen állás-keresési preferenciákkal rendelkeznek. Kiemelt hangsúlyt fektetve egy újszerű, innovatív gamifikációs eszköz bevezetésére való nyitottság vizsgálatára, valamint arra, hogy feltárjuk a munkaerőpiac szereplőinek véleményét a jelenleg használatos munkakeresési lehetőségekről. Ehhez szükségesnek tartottuk megvizsgálni azt is, hogy

a válaszadóink alapvetően szívesen játszanak-e videójátékkal vagy sem. Az eredményeink alapján a válaszadók 38%-a játszott videójátékkal az elmúlt félév során. A férfiak 50,5 százaléka míg a nők 28,1%-a játszott valamilyen videójátékkal az elmúlt félévben. Amint az látható, a férfiakra inkább jellemző, hogy valamilyen videójáték felhasználóivá váljanak, mint a nőkre. Ezen eredmény összhangban van a Reacty Digital által 2023-ban végzett közvélemény kutatással, melyből szintén az derül ki, hogy a férfiak hajlamosabbak játszani (Nagy, 2023). Azon válaszadók, akik nem játszottak az elmúlt félévben, okként 45,3%-ban azt a választ jelölték meg, hogy nincs idejük játszani, 36,7%-ban azt a választ, hogy nem szeretnek videójátékozni, 10,2%-uknak nincs megfelelő eszköze ahhoz, hogy játsszon, míg 7,8%-uk unalmasnak találja a videójátékokat. Arra a kérdésre, hogy a válaszadók baráti/ismerősi körében élőkre jellemző-e, hogy videójátékkal játszanak, 62,4% válaszolt igennel.

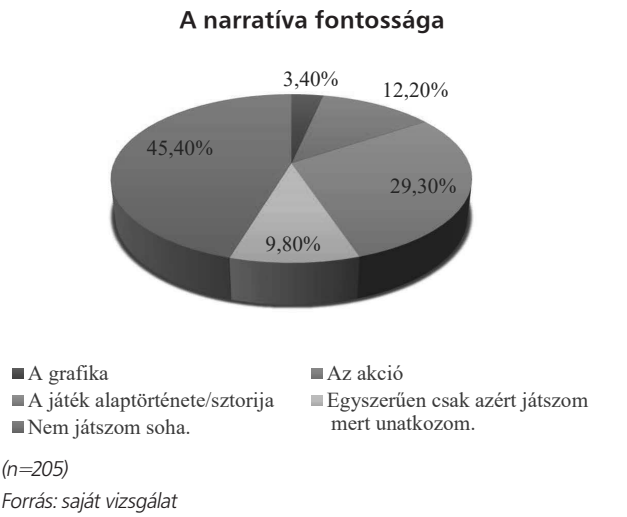
A narratíva szerepe

Megvizsgáltuk, hogy mi az, ami leginkább okot szolgáltat arra, hogy a videójáték-használók időt, pénzt, illetve energiát szánjanak egy-egy játékra.

A 2. ábra eredményei alapján a válaszadók 29,3%-a a játék alaptörténetét gondolja a legfontosabb faktornak, ami egy játék melletti elköteleződés kapcsán fontos számára. A részletező vizsgálat arra is kiterjedt, hogy azon kitöltőknél, akik legalább alkalmanként használnak videójátékot, milyen okok játszanak kulcsszerepet egy játék melletti döntés, illetve az adott játék mellett való elköteleződés során. A videójátékot legalább alkalmanként használó 112 válaszadót vizsgálva, azt tapasztaljuk, hogy 53,57%-uk tartja legfontosabb faktornak a játék alaptörténetét abban

az esetben, amikor egy konkrét játék mellett dönt. Az eredményeink alátámasztják Kumar (2013) megállapítását, mely szerint a játékok egyik legfontosabb eleme a történet, melynek részesévé válhat az egyén azáltal, hogy elkezdi a játékot és egy karaktert testesít meg mindeközben. Ezáltal lehetősége nyílik önkifejezésre egy szerepjátékon keresztül. Mindebből következően a narratíva kulcsfontosságú a résztvevők megnyerése, illetve elköteleződése kapcsán (Pujolà & Argüello, 2019).

2. ábra



A feltételes logit (CL) modellbecslések eredményei

A diszkrét választási modellezés során feltételes logit (conditional logit – CL) modellbecsléseket végeztünk a 2. egyenlet szerinti hasznosságfüggvény-formulát alkal-

4. táblázat

A bázis CL-modellbecslés eredményei

Tulajdonságok és a modellt leíró adatok	Együttható	t-érték	standard hiba
ASC			
Videójáték	BÁZIS		
Online böngészés	0,31***	5,60	0,05
Ismerősök megkeresése	0,09**	1,70	0,06
Álláskereséssel eltöltött idő			
Álláskereséssel eltöltött idő	-0,16***	-15,50	0,01
Álláskeresésre fordított költség			
Álláskeresésre fordított költség (skálázva, 1000-rel osztva)	-0,09***	-22,26	<0.01
A modell információs kritériumai			
Pseudo R ²	0,16		
Log-likelihood (kezdeti)	-2702,59		
Log-likelihood (végső)	-2277,97		
AIC	4563,95		
BIC	4587,18		

Megjegyzés: ASC: alternatívspecifikus konstans; AIC: Akaike-féle információs kritérium; BIC: Bayesi információs kritérium; *** 1%-os szint mellett szignifikáns; ** 5%-os szint mellett szignifikáns
Forrás: saját vizsgálat

mazva. Elsőként egy bázismodellt becsültünk, amely mindössze jelen kísérlet vizsgált alternatíváit és az azokat jellemző tulajdonságokat volt hivatott elemezni.

A 4. táblázatban ismertetett modellbecslés alapján megállapítható, hogy a válaszadók az online böngészést részesítik leginkább előnyben. Ezt követi az ismerősök megkeresése ugyancsak szignifikáns együttthatóértékkel. A legkevesbé preferált álláskeresési lehetőségnek a bázis szinten rögzített videójátékon keresztüli mód tekinthető. Az alternatívákat jellemző két tulajdonság, így az állás kereséssel eltöltött idő és az állás keresésre fordított költség, szignifikáns és negatív hatást képviseltek a döntések során. Ez utóbbi következtetés arra utal, hogy abban az esetben, amikor növekszik az állás kereséssel eltöltött idő mennyisége és az arra fordított költség mértéke, akkor csökken az adott állás keresési alternatíva irányába tanúsított hasznosságérzet a megkérdezettek körében.

Az elemzés következő szakaszában, bizonyos válaszadói jellemzőket építettünk be a CL-modellbe annak érdekében, hogy a döntéshozatali folyamatban lévő variánciának egy nagyobb részét tudjuk megmagyarázni. A modellbe került változók kiválasztása statisztikai (a becsült együtttható szignifikánsan eltérjen nullától) és

szakmai (a becsült együtttható szakmailag értelmezhető legyen) megfontolások alapján történt. Az interakciós modellbe építése a 4. és az 5. egyenletek szerinti interakciók létrehozásán keresztül valósult meg.

Az interakciókkal kibővített modellbecslés eredményeit az 5. táblázat tartalmazza. A modellbecslés információs kritériumai alapján egy jobban illeszkedő specifikációt (a modell AIC és BIC értéke is alacsonyabb, mint a bázismodell esetében) kaptunk az interakciók belépítésén keresztül, a vizsgált tulajdonságokra vonatkozóan becsült együttthatók pedig közel azonos következtetésre vezetnek, mint a bázismodell esetében (az állás keresésre fordított idő és költség emelkedése negatívan hat a kitöltői hasznosságérzetre).

Az eredményekben fellelhető többletinformáció az interakciós együttthatókból származik. Ezek alapján elsőként az a következtetés tehető, hogy az online böngészés, mint állás keresési opció, a női válaszadók körében szignifikánsan preferáltabbnak mutatkozik, mint a férfiaknál, a bázis szinten szerepeltetett videójátékon keresztüli megközelítéshez képest. A második beépített interakció együttthatóértéke pedig arra utal, hogy a nagyvárosi megkérdezettek (a községben és a városban élőkhez

$$ASC_{Online\ böngészés\ (bővített)} = ASC_{Online\ böngészés} + ASC_{Online\ böngészés-Női\ kitöltő} * Női\ kitöltő$$

$$ASC_{Ismerősök\ megkeresése\ (bővített)}$$

$$= ASC_{Ismerősök\ megkeresése} + ASC_{Ismerősök\ megkeresése-Nagyvárosi\ kitöltő}$$

$$* Nagyvárosi\ kitöltő,$$

ahol az $ASC_{Ismerősök\ megkeresése-Nagyvárosi\ kitöltő}$ és az $ASC_{Online\ böngészés-Női\ kitöltő}$ az interakciós hatást jelölik.

5. táblázat

Az első interakciós CL-modellbecslés eredményei

Tulajdonságok és a modellt leíró adatok	Együttható	t-érték	standard hiba
ASC			
Videójáték	BÁZIS		
Online böngészés	0,17**	2,20	0,08
Online böngészés – Női kitöltő	0,25***	2,66	0,09
Ismerősök megkeresése	0,28***	3,93	0,07
Ismerősök megkeresése – Nagyvárosi kitöltő	-0,39***	-4,07	0,10
Állás kereséssel eltöltött idő			
Állás kereséssel eltöltött idő	-0,16***	-15,53	0,01
Állás keresésre fordított költség			
Állás keresésre fordított költség (skálázva, 1000-rel osztva)	-0,09***	-22,30	<0,01
A modell információs kritériumai			
Pseudo P ²	0,16		
Log-likelihood (kezdeti)	-2702,59		
Log-likelihood (végső)	-2265,72		
AIC	4543,43		
BIC	4578,28		

Megjegyzés: ASC: alternatíváspecifikus konstans; AIC: Akaike-féle információs kritérium; BIC: Bayesi információs kritérium; *** 1%-os szint mellett szignifikáns; ** 5%-os szint mellett szignifikáns
Forrás: saját vizsgálat

viszonyítva) jelentősen kevésbé előnyben részesített alternatívaként értékelik az ismerősökön keresztüli álláskeresés lehetőségét, mint a videójátékkal történő alternatívát.

A modellezési folyamat utolsó lépéseként a preferencia-heterogenitás egy újabb szintjének vizsgálata következett, a különbségek egy bizonyos részét a vizsgált tulajdonságok szintjén is kezeltük. Ehhez a korábbiak mellett a 6. egyenlet szerinti interakciót vezettük be.

Fizetési hajlandóságra vonatkozó (willingness to pay) kalkulációk

Az elemzési folyamat végén fizetési hajlandóságra (willingness to pay – WTP) vonatkozó kalkulációkat végeztünk a három modell esetében becsült hasznossági együtthatók felhasználásával.

$$\beta_{\text{Álláskereséssel eltöltött idő (bővített)}} \tag{6}$$
$$= \beta_{\text{Álláskereséssel eltöltött idő}} + \beta_{\text{Álláskereséssel eltöltött idő – játszott}}$$

* *Játszott az elmúlt félévben videójátékkal*

A második interakciós modellbecslés eredményeit a 6. táblázat tartalmazza.

6. táblázat

A második interakciós CL-modellbecslés eredményei

Tulajdonságok és a modellt leíró adatok	Együttható	t-érték	standard hiba
ASC			
Videójáték	BÁZIS		
Online böngészés	0,17**	2,22	0,08
Online böngészés – Női kitöltő	0,24***	2,62	0,09
Ismerősök megkeresése	0,28***	3,93	0,07
Ismerősök megkeresése – Nagyvárosi kitöltő	-0,39***	-4,07	0,10
Álláskereséssel eltöltött idő			
Álláskereséssel eltöltött idő	-0,14***	-11,11	0,01
Álláskereséssel eltöltött idő – Játszott az elmúlt félévben videójátékkal	-0,04**	-2,03	0,02
Álláskeresésre fordított költség			
Álláskeresésre fordított költség (skálázva, 1000-rel osztva)	-0,09***	-22,30	<0,01
A modell információs kritériumai			
Pszeudo P²	0,16		
Log-likelihood (kezdeti)	-2702,59		
Log-likelihood (végső)	-2263,65		
AIC	4541,29		
BIC	4581,95		

Megjegyzés: ASC: alternatíváspecifikus konstans; AIC: Akaike-féle információs kritérium; BIC: Bayesi információs kritérium; *** 1%-os szint mellett szignifikáns; ** 5%-os szint mellett szignifikáns
Forrás: saját vizsgálat

A 6. táblázat eredményei alapján a további interakcióval bővített modell illeszkedési mutatói már nem vetítenek előre egyértelmű javulást. Míg az AIC értéke csökkenést mutat, addig a BIC már növekedett, ami a gyengébb modellilleszkedésre utal. A paraméterbecslések konklúziója azonos, mint a megelőző modellek esetében, a beemelt újabb interakcióval azonban egy további szignifikáns hatás mutatkozik. Az álláskereséssel eltöltött idő és az elmúlt félévben történő videójáték-használatból képzett interakció együtthatójának negatív előjele arra utal, hogy azok, akik játszottak az elmúlt félévben videójátékkal jelentősen elutasítóbbak az álláskeresésre fordított idő növekedését illetően, mint azok, akik nem játszottak.

A 7. táblázat adatai alapján megállapítható, hogy a bázismodell esetében átlagosan 3434 Ft-tal hajlandóak a megkérdezettek többet fizetni az online böngészés nyújtotta lehetőségért, mint a referencia alternatívaként kezelt videójátékon keresztüli opció használatáért. Az is látható, hogy amennyiben az álláskeresésre fordított idő heti egy órával növekedne, úgy megközelítőleg 1760 Ft-tal szánának kisebb összeget az adott álláskeresői alternatívára a válaszadók. Ezen érték közel azonos az első interakciós modell esetében is, ahol az látható, hogy a nagyvárosi kitöltők (a közsgben és városban élőkhoz képest) hozzávetőlegesen 4315 Ft-tal fordítának kevesebb összeget az álláskeresőre akkor, ha ismerősök megkeresésén keresz-

tül kellene ezt megtenniük, szemben a videójáték által nyújtott lehetőséggel. A második interakciós modell szignifikáns következtetései között megállapítható az is, hogy azon kitöltők, akik játszottak az elmúlt félévben videójátékkal (szemben azokkal, akik nem játszottak) átlagosan 473 Ft-tal fizetnének kevesebbet, ha az álláskeresőre fordítandó idő heti egy órával emelkedne.

A vizsgálatok arra is kiterjedtek, hogy a válaszadók hogyan, milyen jelzővel jellemeznék az álláskeresőssel töltött időt. A 4. ábra alapján a válaszadók 42,4%-a tartja stresszesnek, míg 37,1%-a frusztrálónak az álláskeresőssel eltöltött időt, ami azt jelenti, hogy a válaszadók 79,5%-a társít erősen negatív érzést az álláskereső folyamatához.

7. táblázat

A fizetési hajlandóságra vonatkozó kalkulációk a modellek esetében

Szempont	Fizetési hajlandóság (Ft)		
	Bázis modell	Első interakciós modell	Második interakciós modell
Álláskeresőre fordított idő – Játszott-e			-473
Ismerősök megkeresése - Nagyváros		-4315	-4315
Álláskeresőre fordított idő	-1760	-1759	-1580
Ismerősök megkeresése		3140	3140
Online böngészés	3434		

Megjegyzés: A táblázatban mindössze a szignifikáns fizetési hajlandóság kalkulációit mutatjuk be.

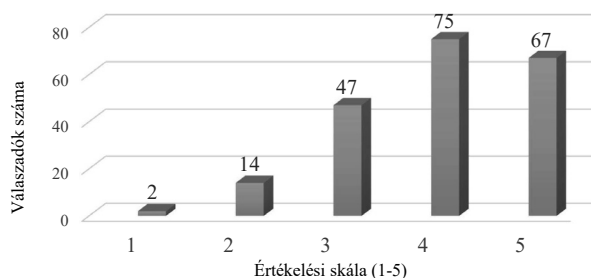
Forrás: saját vizsgálat

A konvencionális álláskereső lelki dimenziója

A kutatás arra is kiterjedt, hogy feltárja a jelenleg elérhető álláskeresői lehetőségek használatát és azt, hogy magát az álláskereső folyamatát milyen érzelmekkel jellemzik a válaszadók, azaz hogyan éli meg egy álláskereső azt az időszakot, amíg a keresés folyamata zajlik. Arra a kijelentésre, hogy „a munkakeresés időigényes, kimerítő és stresszes folyamat” a kitöltők egy 1-től 5-ig terjedő skálán tudták megadni a válaszaikat, ahol az 1 azt jelenti, hogy egyáltalán nem ért egyet az állítással, míg az 5 azt jelenti, hogy teljes mértékben egyetért azzal. A 3. ábra eredménye szemlélteti, hogy a válaszadók 32,7%-a (67 fő) teljes mértékben egyetért, míg 36,6%-a (75 fő) jelentős mértékben egyetért az állítással, tehát összesen 69,3% (142 fő) hajlik afelé, hogy az álláskeresőssel töltött idő kimerítő és stresszes folyamat.

3. ábra

A munkakeresés mint időigényes és stresszes folyamat

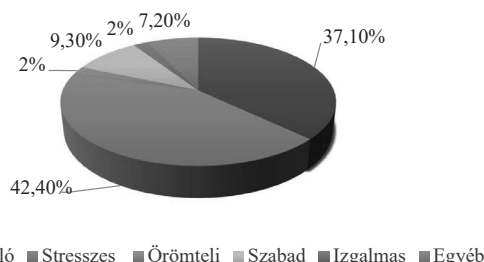


(n=205)

Forrás: saját vizsgálat

4. ábra

A munkakeresés lelki dimenziója az érzések mentén



■ Frusztráló ■ Stresszes ■ Örömteli ■ Szabad ■ Izgalmas ■ Egyéb

(n=205)

Forrás: saját vizsgálat

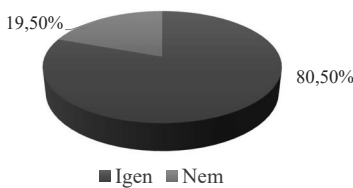
Nyitottság egy innovatív, játékosított eszközre

Megvizsgáltuk, hogy a válaszadók nyitottak-e egy új, alternatív álláskeresői eszköz kipróbálására. A feltett kérdés a következő volt: „Szívesen kipróbálna egy olyan eszközt, amelynek segítségével az önben rejlő potenciálról folyamatosan értesülnének az Ön szakterületének legjobb munkáltatói (hazai és külföldi munkáltatók egyaránt) és így ajánlatokkal kereshetnék meg Önt, hogy magasabb bérért, nagyobb kihívást jelentő feladatot ellátva náluk dolgozzon? Mindezt úgy, hogy Ön nem tesz mást, csak egy videójátékkal játszik, amikor ideje engedi.” A válaszok megoszlását az 5. ábra szemlélteti.

Az eredmények azt mutatják, hogy a megkérdezettek 80,5%-a próbálna ki szívesen egy olyan új, innovatív álláskeresői eszközt, melynek segítségével a klasszikus álláskeresői folyamathoz képest merőben más módon, egyszerűbben, kényelmesebben, és frusztrációtól, vagy stressztől mentesen lenne képes az egyén felhívni magára a munkáltatók figyelmét. Ezáltal lehetőséget adni a kivá-

lasztási szakembereknek arra, hogy egy játékosított eszközön keresztül, meglátva a munkavállalóban rejlő potenciált, személyre szabott ajánlattal keressék őt. Ezen eredmény összhangban van az USA hadseregének gamifikált kiválasztási eszköze, illetve a L’Oreal által fejlesztett gamifikált alkalmazás felhasználási tapasztalataival, melyeket játékosok tömege kezdett játszani az eszközök elérhetővé válását követően (Joy & Assistant, 2017; Lowman, 2016).

5. ábra
Innovatív, gamifikált kiválasztási eszköz
kipróbálására való nyitottság



(n=205)
Forrás: saját vizsgálat

A válaszadó férfiak 76,9%-a, míg a nők 83,3%-a próbálná ki szívesen az eszközt. Ez azt mutatja, hogy a videójáték-felhasználási szokások és a kipróbálásra való nyitottság, nem áll összefüggésben egymással. Ahogy azt korábban említettük, és a Reacty Digital által 2023-ban végzett közvéleménykutatás is megerősíti, a férfiakra inkább jellemző, hogy videójátékkal játszanak mint a nőkre (Nagy, 2023), azonban, ha kiválasztási eszközként alkalmaznak egy játékot, úgy a válaszadóink körében a nők – minimális mértékben ugyan, de – nyitottabbak a kipróbálásra mint a férfiak. A 8. táblázat eredményeiből látható, hogy a 40 év alatti válaszadók nagyobb nyitottságot mutatnak egy ilyen eszköz kipróbálására, de a 40 fölötti válaszadók sem zárkóznak el attól. Megállapítható, hogy szignifikáns kapcsolat igazolódott a gamifikált kiválasztási eszközök kipróbálására való nyitottság és az életkor csoportok között ($\chi^2=20,1$; $df=2$; $p<0,1$; Cramer’s $V=0,31$).

8. táblázat
Az innovatív, gamifikált kiválasztási eszköz
kipróbálására való nyitottság korcsoportok szerinti
megoszlása

	Kipróbálná Fő (%) [Korrigált maradék]	Nem próbálná ki Fő (%) [Korrigált maradék]
31 év alatt	73 (88%) [2,2]	10 (12%) [-2,2]
31–40 év között	53 (89,8%) [2,1]	6 (10,2%) [-2,1]
40 év felett	39 (61,9%) [-4,5]	24 (38,1%) [4,5]

Forrás: saját szerkesztés

Az eszközre való nyitottság a válaszadók körében a 31-40 év közötti korcsoportban volt a legnagyobb. E korcso-

portba tartozó válaszadók 89,8%-a válaszolt igennel, míg mindössze 10,2%-a nemmel a kérdésre. Rögtön ezt követően a 31 év alatti korcsoport következik, akiknek 88%-a válaszolt igennel, míg 12%-a nemmel, és őket követi a 40 év feletti csoportja, akiknek 61,9%-a válaszolt igennel, míg 38,1%-a nemmel az eszköz kipróbálására való nyitottság tekintetében. Jól látható tehát, hogy a 40 év alattiak jóval nyitottabbak egy új, innovatív, a konvencionális lehetőségektől jelentősen eltérő kiválasztási eszköz kipróbálására, míg a 40 év fölötti válaszadók körében már szignifikánsan kevésbé gyakoriak azok, akik kipróbálnának egy ilyen eszközt.

Érdekes tovább megjegyezni, hogy a kitöltő neme és aközött, hogy az elmúlt félévben játszott-e valamilyen videójátékkal szignifikáns összefüggés mutatkozik ($\chi^2=10,85$; $df=1$; $p<0,1$; Cramer’s $V=0,23$), melyet a 9. táblázat szemléltet. Az eredmények alapján a férfiak között szignifikánsan többen voltak azok, akik az elmúlt félévben játszottak valamilyen videójátékkal.

9. táblázat
Az elmúlt félév videójáték-használatának nemek
szerinti megoszlása

	Játszott Fő (%) [Korrigált maradék]	Nem játszott Fő (%) [Korrigált maradék]
Férfi	46 (50,5%) [3,3]	45 (49,5%) [-3,3]
Nő	32 (28,1%) [-3,3]	82 (71,9%) [3,3]

Forrás: saját szerkesztés

A 10. táblázat eredményei alapján ez a különbség azonban már nem jelenik meg a gamifikált, innovatív álláskeresési eszköz kipróbálására való nyitottság vonatkozásában ($\chi^2=10,32$; $df=1$; $p>0,1$). A vizsgálatra vonatkozóan a feltejt kérdés az alábbi: „Szívesen kipróbálna egy olyan eszközt, amelynek segítségével az önben rejlő potenciálról folyamatosan értesülnének az Ön szakterületének legjobb munkáltatói (hazai és külföldi munkáltatók egyaránt) és így ajánlatokkal kereshetnék meg Önt, hogy magasabb bérért, nagyobb kihívást jelentő feladatot ellátva náluk dolgozzon? Mindezt úgy, hogy Ön nem tesz mást, csak egy videójátékkal játszik, amikor ideje engedi.”

10. táblázat
Innovatív, gamifikált kiválasztási eszköz
kipróbálására való nyitottság nemek szerinti
megoszlása

	Igen Fő (%) [Korrigált maradék]	Nem Fő (%) [Korrigált maradék]
Férfi	70 (76,9%) [-1,2]	21 (23,1%) [1,2]
Nő	95 (83,3%) [1,2]	19 (16,7%) [-1,2]

Forrás: saját szerkesztés

Az eredmények alapján mindkét nem képviselői nagy számban választottak igennel a kérdésre. Míg a videójátékozás kapcsán a férfiak azok, akikre az elmúlt fél év játékhasználatára vonatkozó kérdés alapján sokkal jellemzőbb a videójáték használata, addig a nők minimálisan ugyan, de nyitottabbak egy innovatív, játékalapú kiválasztási eszköz kipróbálására. A különbség azonban nem szignifikáns.

Következtetések

Globalizálódó világunk jelentős változásai egyre nagyobb kihívások elé állítják a szervezeteket, melyek megoldásában a HR-szakemberek szerepe felértékelődik. Mivel ma már nemcsak a tehetségekért, de bizonyos munkakörökben magáért a munkaerőért kénytelenek a vállalatok versenyezni egymással, így egyre nagyobb hangsúlyt kapnak a kreatív, innovatív HR-eszközök. Kulcskérdés, hogy a munkavállalókért folytatott kielezett versenyben a szervezet milyen hatékonysággal képes a tehetséges munkavállalókat megtalálni és megtartani, ezzel pedig versenyelőnyre szert tenni. Mindennek megvalósítására kreatív, innovatív eszközök alkalmazására van szükség, melyek egyike a játékosítás.

A kutatás célja a munkaerőpiac kínálati oldalán lévő szereplők álláskeresői preferenciáinak feltárása volt. Kiemelt hangsúlyt fektettünk egy innovatív gamifikációs eszköz bevezetésére való nyitottság vizsgálatára, mely merőben más, mint a jelenleg alkalmazott, konvencionális álláskeresői alternatívák. Ebben a képzeletbeli kiválasztási folyamatban az álláskeresőnek nincs más feladata, mint egy videójátékkal játszani, melyen keresztül képes felhívni a munkáltatók figyelmét a benne rejlő potenciálra. Ezen túlmenően vizsgáltuk a munkaerőpiac szereplőinek véleményét a jelenleg használatos munkakeresési lehetőségekről.

Hazai és nemzetközi szakirodalom segítségével feltártuk a gamifikáció kialakulásának történetét, valamint a kiválasztási folyamatban történő alkalmazását.

Primer kutatásunkat kérdőíves felmérésen keresztül végeztük el, melynek kontextusában diszkrét választási kísérletet hajtottunk végre kitöltőink körében.

A szakirodalmi szintetizálást követően elmondható, hogy a gamifikációt mint eszközt számos szervezet használja a kulcsembereinek megtalálására, igen figyelemreméltó eredmények felmutatásával.

A kutatási eredmények alapján megállapítottuk, hogy a konvencionális álláskeresőshez negatív érzelmeket társítanak a kitöltők. Az online böngészésen keresztül történő álláskereső a leginkább népszerű alternatíva a válaszadók körében. Az álláskeresőre fordított idő és költség növekedése csökkenti a megkérdezettek álláskeresői opciókkal szembeni hasznosságérzetét. Egy új, innovatív, gamifikált kiválasztási eszközre, nagy nyitottság mutatkozott még azon válaszadók körében is, akik jellemzően nem videójáték-felhasználók.

Gyakorlati alkalmazhatóság

A kérdőíves vizsgálat eredményei azt mutatják, hogy a jelenleg használatos kiválasztási folyamathoz a válasz-

adók jelentős része negatív érzelmeket társít, és nyitott olyan kiválasztási eszköz kipróbálására, mely kényelmesebbé, biztonságosabbá és hatékonyabbá képes tenni egy esetleges új pozíció megpályázását, vagy annak lehetőségét, hogy a jelölt felhívja a benne rejlő potenciálra a konkurens szervezetek figyelmét, hogy állásajánlatokkal kereshessék meg őt. Toborzói szempontból vizsgálva a kérdést megállapítható, hogy érdemes innovatív eszközök használatában gondolkodni a kiválasztási folyamat hatékonyabbá tétele okán. Ahogy azt a szakirodalomban láthatunk a tehetségek kiválasztása kapcsán jelentős segítség lehet a játékosítás (Joy & Assistant, 2017; Lowman, 2016). A saját kutatás eredménye rávilágított arra, hogy ha van kényelmesebb és hasznosabb alternatíva a jelenleg alkalmazott eszközökhöz képest, úgy a válaszadók azt szívesen kipróbálnák. Így a munkavállalói oldal képviselői egy stresszmentes környezetben tehetnek bizonyosságot arról, hogy alkalmasak a feladatra, míg a munkáltatói, toborzói oldal képviselői hasznos információkhoz jutnak a játékosított eszköz használatán keresztül.

Fontos megjegyezni azt is, hogy a diszkrét választási kísérlet eredményi alapján, a válaszadók körében a jelenleg használt, konvencionális kiválasztási eszközök jobban preferáltak minősülnek a videójátékon keresztüli kiválasztáshoz képest. Az is látható, hogy a költség és az idő szerepe is megjelenik a döntések meghozatalánál, hiszen a különböző alternatívák esetén az időben, illetve anyagi ráfordításban legkisebb befektetéssel járó lehetőség felé mozdul a válaszadók többsége. E megállapítás evidenciának tűnhet, azonban csak abban az esetben volna valóban az, ha a válaszadóknak három, általuk jól ismert eszköz kapcsán kellett volna döntést hozniuk. Azonban a harmadik eszköz egy számukra teljesen ismeretlen eszköz volt. Ebből következően az, hogy a költség és az idő szerepe fontos faktorként jelenik meg a döntéshozatalban, jól szemlélteti, hogy egy innovatív, játékosított kiválasztási eszköz kipróbálására nyitottak a válaszadók abban az esetben, ha kényelmesebb, olcsóbb és hasznosabb megoldás lehet számukra, mint a már jól ismert, konvencionális kiválasztási eszközök. Tehát egy ismert eszköz használatáért hajlandóak a válaszadók többet fizetni, mint egy ismeretlen gamifikált alternatíváért, azonban csak bizonyos összeghatárig igaz ez a megállapítás. Ahogy azt korábban említettük a kutatási eredmények alapján ez a bizonyos összeghatár átlagosan 3434 Ft. Ennyivel hajlandóak a megkérdezettek az online böngészésért többet fizetni, a játékosított eszközökhöz képest. A munkáltatók a bevonzás, kiválasztás, illetve munkaerő-megtartás érdekében számos új, innovatív eszköz, illetve módszer bevezetéséről döntenek, ami költséghatékonyságon is alapul. Ebből következően, egy döntés megalapozása, illetve meghozatala kapcsán, rendkívül fontos információ lehet az, hogy a potenciális munkavállalók mennyire nyitottak a gamifikált eszközök kipróbálására. Továbbá, hogy milyen korcsoportokat megelőzve érdemes gamifikált kiválasztási eszköz bevezetésében gondolkodni.

A szakirodalomban leírtakat a saját kutatási eredmény is alátámasztotta, miszerint a gamifikáció tervezésénél, a játék alaptörténete kiemelten fontos szerepet kap.

Amennyiben tehát olyan játékosításról beszélünk, mely a munka világát kívánja átültetni játékos környezetbe, úgy a tervezés folyamatában kiemelt jelentőségű a történet megalkotása, melynek a felhasználó részesévé válhat.

Kutatási korlátok és további kutatási irányok

A kutatás korlátai kapcsán megjegyzendő, hogy a diszkrét választási kísérlet hipotetikus helyzetben vizsgálja a preferenciákat, tehát egy valós helyzetben lehet, hogy más döntések születnek a pályázók részéről. A kísérlet során csak limitált számú tulajdonság, így az álláskeresésre fordított idő és költség szerepelt, viszont számos más tulajdonság is befolyásolhatja azt, hogy egyesek miként választanak álláskeresői felületet. Továbbá egy olyan helyzetet vázoltunk fel a válaszadóinknak, mely teljesen ismeretlen és idegen is egyben. Ebből következően nehéz azt megmondani, hogy amit a válaszadók elképzelték, mint kiválasztási eszközként használatos játék és egy valós kiválasztási eszközként használt játék mennyire egyezik meg egymással.

Mindezekből következően javasolt a gamifikáció témakörében a további kutatás, különös tekintettel arra, hogy hogyan alkotható meg egy olyan eszköz, ami a hard skill-eken túl a soft skill-ek feltérképezésében képes olyan segítséget nyújtani, mely felbecsülhetetlen információk birtokosaivá teheti a kiválasztással foglalkozó szakembereket. Mindezt úgy, hogy kényelmes, negatív érzelmek keltésétől mentes, innovatív lehetőséget biztosít a munkavállalói oldal képviselőinek arra, hogy felhívhassák magukra, illetve a bennük rejlő potenciálra a munkáltatói oldal figyelmét.

Felhasznált irodalom

- Allal-Chérif, O., Yela Aránega, A., & Castaño Sánchez, R. (2021). Intelligent recruitment: How to identify, select, and retain talents from around the world using artificial intelligence. *Technological Forecasting and Social Change*, 169(C). <https://ideas.repec.org/a/eee/tefoso/v169y2021ics0040162521002547.html>
- Barizsné Hadházi, E. (2019). What Is An Ethical Leader Like? -A Study Based On Business Students' Opinions. *The Annals of the University of Oradea. Economic Sciences*, 28, 231–240. https://www.researchgate.net/publication/339630457_WHAT_IS_AN_ETHICAL_LEADER_LIKE_-A_STUDY_BASED_ON_BUSINESS_STUDENTS%27_OPINIONS
- Basavaraj, S.M. (2022). Gamification An Emerging Trends In Hr: An Innovative Tool For Recruitment. *Journal of Pharmaceutical Negative Results*, 2361–2363. <https://doi.org/10.47750/pnr.2022.13.S10.275>
- Bell, L., Toorn, C.V., & Isaias, P. (2020). *The Use of Gamification to Increase Engagement and Other Intrinsic Factors with Work Integrated Learning Participants During New Hire Onboarding: An Organisational Case Study*. ACIS 2020 Proceedings. 97. <https://aisel.aisnet.org/acis2020/97>
- Ben-Akiva, M., & Lerman, S.R. (1985). *Discrete Choice Analysis: Theory and Application to Travel Demand*. MIT Press.
- Berke, S., Schmidt, M., & Kömüves, Z. (2021). Wellbeing at workplace – health promotion and types of stress in Southern Transdanubia. *Régiókutatás Szemle*, 6(1), 58–66. <https://doi.org/10.30716/RSZ/21/1/5>
- Blštáková, J., & Piwowar-Sulej, K. (2019). Gamification as an Innovative Idea within Human Resources Management. In Maresova, P., Jedlicka, P., & Soukal, I. (Szerk.), *Hradec Economic Days* (pp. 77–88). <https://doi.org/10.36689/uhk/hed/2019-01-007>
- Brull, S., & Finlayson, S. (2016). Importance of Gamification in Increasing Learning. *Journal of Continuing Education in Nursing*, 47(8), 372–375. <https://doi.org/10.3928/00220124-20160715-09>
- Buil, I., Catalán, S., & Martínez, E. (2020). Understanding applicants' reactions to gamified recruitment. *Journal of Business Research*, 110(C), 41–50. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.12.041>
- Callan, R.C., Bauer, K.N., & Landers, R.N. (2015). How to Avoid the Dark Side of Gamification: Ten Business Scenarios and Their Unintended Consequences. In Reiners, T., & Wood, L.C. (Szerk.), *Gamification in Education and Business* (pp. 553–568). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-10208-5_28
- Choicemetrics (2018). *Ngene 1.2 User Manual & Reference Guide*. <http://www.choicemetrics.com/NgeneManual120.pdf>
- Coene, S. (2019, február 25). 9 examples of gamification in HR. *HR Trend Institute*. <https://hrtrendinstitute.com/2019/02/25/9-examples-of-gamification-in-hr/>
- Czeily, T. (2022). Játékosítás, mint alternatív technológia bevezetése a HR-ben. Debreceni Egyetem, Gazdaságtudományi Kar Tudományos Diákköri Konferencia, Debrecen, 90.
- Czeily T., & Dajnoki K. (2021). Játékosítás, mint a HR új stratégiai eszköze. *Economica*, 12(1–2), Article 1–2. <https://doi.org/10.47282/economica/2021/12/1-2/9060>
- Csikósné Maczó, E. (2019). A gamifikáció felsőoktatási alkalmazásának lehetőségei. *Képzés és Gyakorlat: Training and Practice*, 17(3–4), 23–32. <http://doi.org/10.17165/TP.2019.3-4.2>
- Danaf, R.A., & Berke, S. (2021a). Social Responsibility and Sustainable Leadership: A Case Study Based in Lebanese Private Universities. *International Business Management*, 15(4), 147–165. <https://doi.org/10.36478/ibm.2021.147.165>
- Danaf, R.A., & Berke, S. (2021b). The Impact of Sustainable Leadership on Social Responsibility in Private and Public Universities: Evidence from Lebanon. *International Business Management*, 15:4, 124–137. <https://doi.org/10.36478/ibm.2021.124.137>
- Deterding, S., Dixon, D., Khaled, R., & Nacke, L. (2011). From Game Design Elements to Gamefulness: Defining Gamification. In *MindTrek '11: Proceedings of the*

- 15th International Academic MindTrek Conference: Envisioning Future Media Environments September 2011 (pp. 9–15).
<https://doi.org/10.1145/2181037.2181040>
- Ėrgle, D., & Ludviga, I. (2018). Use of gamification in human resource management: Impact on engagement and satisfaction. In *10th International Scientific Conference "Business and Management 2018"*. May 3–4, 2018, Vilnius, LITHUANIA.
<https://doi.org/10.3846/bm.2018.45>
- Fromann, R., & Damsa, A. (2016). A gamifikáció (játékosítás) motivációs eszköztára az oktatásban. *Új Pedagógiai Szemle*, 66(3-4), 76-81. <https://folyoiratok.oh.gov.hu/uj-pedagogiai-szemle/a-gamifikacio-jatekositas-motivacios-eszkoztara-az-oktatásban>
- Gergely, É., & Pierog, A. (2018). A tehetség megtartásának lehetőségei a karrierigények tükrében. *International Journal of Engineering and Management Sciences*, 3(3), 31-43.
<https://doi.org/10.21791/IJEMS.2018.3.3>
- Goessling, M. (2017). Attraction and Retention of Generations X, Y and Z in the Workplace. *Integrated Studies*. 66. <https://digitalcommons.murraystate.edu/bis437/66>
- Green, R. (2021, április 26). 10 Companies Successfully Using Gamification to Hire. *Neuroworx*. <https://www.neuroworx.io/magazine/10-companies-that-are-successfully-using-gamification-for-recruitment/>
- Hamari, J., Koivisto, J., & Sarsa, H. (2014). Does Gamification Work? – A Literature Review of Empirical Studies on Gamification. In *2014 47th Hawaii International Conference on System Sciences* (pp. 3025–3034). IEEE.
<https://doi.org/10.1109/HICSS.2014.377>
- Hegedűs, H. (2020). The Impact of Digital Transformation on the World of Work and on Human Resource Management. *Hadtudomány: A Magyar Hadtudományi Társaság Folyóirata*, 30(E-szám), Article E-szám.
<https://doi.org/10.17047/Hadtud.2020.30.E.146>
- Hense, J., & Mandl, H. (2012). Learning in or with games? Quality criteria for digital learning games from the perspectives of learning, emotion, and motivation theory. In *Proceedings of the IADIS International Conference on Cognition and Exploratory Learning in the Digital Age* (pp.19-26). IADIS. https://www.researchgate.net/publication/303863429_Learning_in_or_with_games_Quality_criteria_for_digital_learning_games_from_the_perspectives_of_learning_emotion_and_motivation_theory
- Hess, S., & Palma, D. (2019). Apollo: A flexible, powerful and customisable freeware package for choice model estimation and application. *Journal of Choice Modelling*, 32, 100170.
<https://doi.org/10.1016/j.jocm.2019.100170>
- Hole, A.R. (2007). A comparison of approaches to estimating confidence intervals for willingness to pay measures. *Health Economics*, 16(8), 827–840.
<https://doi.org/10.1002/hec.1197>
- Horváth V., & Kenesei Z. (2022). Munkavállalói élmény tervezése: Új megközelítés a turizmusban a tehetségek bevonására a Covid19 árnyékában. *Turizmus Bulletin*, 22(1), 47–57.
<https://doi.org/10.14267/TURBULL.2022v22n1.5>
- Joy, M., & Assistant, J. (2017). An investigation into gamification as a tool for enhancing recruitment process. *Ideal Research*, 3. https://www.academia.edu/download/54054118/An_investigation_into_gamification_as_a_tool_for_enhancing_recruitment_process.pdf
- Juhász V. (2020). A gamifikáció mint eszközzrendszer és motivációs módszer az oktatásban. *Neveléstudomány | Oktatás – Kutatás – Innováció*, 8(2), 37-51.
<https://doi.org/10.21549/NTNY.29.2020.2.3>
- Kenney, T. (2018, február 24). SnowWorld melts away pain for burn patients, using virtual reality snowballs. *GeekWire*. <https://www.geekwire.com/2018/snow-world-melts-away-pain-burn-patients-using-virtual-reality-snowballs/>
- Kiss B., & Asztalos A. (2021). A gamifikáció szerepe a zeneoktatásban. *Gyermeknevelés Tudományos Folyóirat*, 9(3), 57-74.
<https://doi.org/10.31074/gyntf.2021.3.57.74>
- Kovács, T., & Várallyai, L. (2018). A játékosítás az emberi erőforrás területén, egy kreatív toborzási technika napjainkban. *International Journal of Engineering and Management Sciences*, 3, 373–382.
<https://doi.org/10.21791/IJEMS.2018.5.35>
- Kozák A. (2020). Kikből lesz „jó katona”? A szervezeti polgár magatartás hazai empirikus vizsgálata. *Új Munkaügyi Szemle*, 1(2). 54-65. <https://www.metropolitan.hu/upload/235f9928d939d6b5387da400b-80214fa51117625.pdf>
- Kumar, A., Sowdamini, T., Manocha, S., & Pujari, P. (2021). Gamification as a Sustainable Tool for HR Managers. *Acta Universitatis Bohemiae Meridionalis*, 24(2), 1–14.
<https://doi.org/10.32725/acta.2021.003>
- Kumar, J. (2013). Gamification at Work: Designing Engaging Business Software. In Marcus, A. (Szerk.), *Design, User Experience, and Usability. Health, Learning, Playing, Cultural, and Cross-Cultural User Experience* (pp. 528–537). Springer.
https://doi.org/10.1007/978-3-642-39241-2_58
- Louviere, J.J., Flynn, T.N., & Carson, R.T. (2010). Discrete Choice Experiments Are Not Conjoint Analysis. *Journal of Choice Modelling*, 3(3), 57–72.
[https://doi.org/10.1016/S1755-5345\(13\)70014-9](https://doi.org/10.1016/S1755-5345(13)70014-9)
- Lowman, G.H. (2016). Moving Beyond Identification: Using Gamification To Attract and Retain Talent. *Industrial and Organizational Psychology*, 9(3), 677–682.
<https://doi.org/10.1017/iop.2016.70>
- Maharani, M., & Wang, G. (2022). The Use of Gamification for Pre-Recruitment System in Tax Consulting Company. *Journal of Information Systems and Informatics*, 4(3), 709-723.
<https://doi.org/10.51519/journalisi.v4i3.320>
- Marczewski, A. (2014, április 16). *Defining Gamification—What Do People Really Think?* <https://www.gamified.uk/2014/04/16/defining-gamification-people-really-think/>

- McFadden, D. (1974). Conditional logit analysis of qualitative choice behavior. In McFadden, D. (Ed.), *Frontiers in Econometrics* (pp. 105-142). Academic Press.
- Min, A., Min, H., & Kim, S. (2022). Effectiveness of serious games in nurse education: A systematic review. *Nurse Education Today*, 108, 105178. <https://doi.org/10.1016/j.nedt.2021.105178>
- McGonigal, J. (2017). *Heal your brain with video games*. TED Archive. youtube.com. <https://www.youtube.com/watch?v=9zyNcov087U>
- Murawski, L. (2020). Gamification in human resource management – Status quo and quo vadis. *German Journal of Human Resource Management*, 35(3), 337-355. <https://doi.org/10.1177/2397002220961796>
- Nagy P. (2023, július 11). Egy 2023-as kutatás megállapította, hogy Magyarországon mennyien játszanak videójátékokkal. IGN Hungary. <https://hu.ign.com/gaming/87933/news/egy-2023-as-kutatas-megallapította-hogy-magyarországon-mennyien-játszanak-videójatekokkal>
- Obaid, I., Farooq, S., & Abid, A. (2020). Gamification for Recruitment and Job Training: Model, Taxonomy, and Challenges. *IEEE Access*, (8), 65164-65178. <https://doi.org/10.1109/ACCESS.2020.2984178>
- Pierog, A., Erdei, P., & Gergely, É. (2016). A Z generáció vezetőikkel szembeni elvárásai [Z generation's expectations against leaders]. *International Journal of Engineering and Management Sciences*, 1(1), 1-11. <https://doi.org/10.21791/IJEMS.2016.1.39>
- Poór, J., Schottner, K., Frajna Piller, A., Hárskúti, J., & Kis-Kálmán, D. (2019). Változások az emberi erőforrás menedzsmentben a digitális transzformáció útján egy magyarországi empirikus kutatás tükrében. *Munkaügyi Szemle*, 62(2), 8-14. https://real.mtak.hu/93367/1/Poor_et_al_2019_2_Munkaugyi_Szemle.pdf
- Pujolà, J.T., & Argüello, M.V.G. (2019). Stories or Scenarios: Implementing Narratives in Gamified Language Teaching. In Arnedo-Moreno, J., González, C.S., & Mora, A. (Eds.), *Proceedings of the 3rd International Symposium on Gamification and Games for Learning (GamiLearn'19)*. Barcelona, Spain, 22-10-2019. <https://ceur-ws.org/Vol-2497/paper13.pdf>
- Renaud, C., & Wagoner, B. (2011). The Gamification of Learning. *Principal Leadership*, 12(1), 56-59.
- Rogan, D. (2021, február 16). *Success Stories of Gamification in Recruitment*. Custom Career Content | UM Alumni | University of Miami. <https://customcareer.miami.edu/blog/2021/02/16/success-stories-of-gamification-in-recruitment/>
- Rose, J.M., & Bliemer, M.C.J. (2009). Constructing Efficient Stated Choice Experimental Designs. *Transport Reviews*, 29(5), 587-617. <https://doi.org/10.1080/01441640902827623>
- Szabo-Szentgroti, G., Csonka, A., & Szabo-Szentgroti, E. (2016). Work vision among Y generation. In Cingula, M; Vlahov, D.R.; Dobrinic, D. (eds.), *Economic and Social Development: Book of Proceedings: 15 th International Scientific Conference on Economic and Social Development – Human Resources Development Varazdin Development and Entrepreneurship Agency* (pp. 294-299). University North.
- Szabó-Szentgróti G., Gelencsér M., Szabó-Szentgróti E., & Berke S. (2019). Generációs hatás a munkahelyi konfliktusokban. *Vezetéstudomány*, 50(4), 77-88. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2019.04.08>
- Szikaszai-Németh, K., & Nagy, A. (2021). Employer branding a közösségi médiában. *Debreceni Szemle*, 29(1), 70-76. <https://dea.lib.unideb.hu/server/api/core/bitstreams/ee7be90c-6331-4dfd-8efa-89dbecd38028/content>
- Tolks, D., Sailer, M., Dadaczynski, K., Lampert, C., Huberty, J., Paulus, P., & Horstmann, D. (2019). ONYA – The Wellbeing Game: How to Use Gamification to Promote Wellbeing. *Information*, 10(2), 58. <https://doi.org/10.3390/info10020058>
- Tóth R. (2022). Játék és játékoság a szervezetben. *Vezetéstudomány*, 53(2), 15-26. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2022.02.02>
- Tóth R., & Mitev A. (2022). Játék (munka)időben. *Vezetéstudomány*, 53(12), 68-77. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2022.12.06>
- Vendler, B. (2015). Az élmény, ami megkülönböztet—A munkavállalói élményekből versenyelőny lesz? *HR Portál*. <https://www.hrportal.hu/hr/az-elmeny-ami-megkulonboztet-a-munkavallaloi-elmenyekbol-versenyelony-lesz-20150810.html>
- Wanick, V., & Bui, H. (2019). Gamification in Management: A systematic review and research directions. *International Journal of Serious Games*, 6(2), 57-74. <https://doi.org/10.17083/ijsg.v6i2.282>
- Webb, E. N. (2013). Gamification: When It Works, When It Doesn't. In Marcus, A. (Eds.), *Design, User Experience, and Usability. Health, Learning, Playing, Cultural, and Cross-Cultural User Experience* (pp. 608-614). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-642-39241-2_67
- Werbach, K. (2014). (Re)Defining Gamification: A Process Approach. In Spagnolli, A., Chittaro, L., & Gamberini, L. (Eds.), *Persuasive Technology* (pp. 266-272). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-07127-5_23

A VÁLLALATI INCENTÍV UTAZÁSOK BIZTONSÁGI KOCKÁZATAI

SECURITY RISKS OF BUSINESS INCENTIVE TRAVEL

Az incentiv utazásokat a vállalkozások a munkavállalók ösztönzésére alkalmazzák, a témakör biztonsággal való kapcsolata kutatási résnek tekinthető. Jelen tanulmány célja az incentiv utazásokon részt vevő munkavállalók kockázatesztelésének és kockázatcsökkentési stratégiáinak vizsgálata. A szerzők a kvalitatív kutatás során 43 olyan munkavállalót kérdeztek meg, akik 2017-2021 között utaztak incentiv turisztikai célból. A vizsgálat során az utazásokon átélt veszélyeket, illetve a biztonságot garantáló elemek feltárását végezték el. Az incentiv utazásokkal kapcsolatos kockázatesztelés tárgykörében hat másodrendű faktort tártak fel: a közbiztonság hiányából, az egészségi állapotból, a problémás teljesítményből, az információhiányból, a repüléssel és az utazással kapcsolatos félelmekből, valamint az incentiv utazás jellegéből adódó aggodalmakat. A kutatás alapján meghatároztak három kockázatcsökkentő faktort: a bizalmat a munkaadóban, a helyszíni szolgáltatókban, valamint az önbizalmat és a magabiztosságot. Több gyakorlati javaslatot fogalmaztak meg: az incentiv utazások előkészítésébe érdemes tapasztalt kollégákat bevonni, egy tájékoztató keretében felkészíteni az utazókat, valamint feladat a munkavállalók önbizalmának növelése.

Kulcsszavak: incentiv utazás, ösztönző utazás, turizmusbiztonság, kockázatesztelés, kockázatcsökkentés

Incentive travel is financed by businesses to encourage their employees and increase their loyalty to the company. Nevertheless, incentive travel is an under-researched area, and its relationship with safety can be considered a research gap. The aim of the study is to examine the risk perception and reduction strategies of employees participating in incentive travel. Interviews were conducted with 43 employees who travelled between 2017 and 2021 for incentive tourism purposes. The authors explored the risks experienced during the incentive trip and the elements that guarantee their safety. In the scope of risk perception related to incentive travel, six factors were explored, specifically concerns arising from the lack of public safety, health status, problematic performance, lack of information, fears related to flying and travel, and the nature of incentive travel. Three risk-reducing factors were determined: trust in the employer, trust in the on-site service providers, and self-confidence.

Keywords: incentive travel, tourism security and safety, risk perception, risk reduction

Finanszírozás/Funding:

A szerzők a tanulmány elkészítésével összefüggésben nem részesültek pályázati vagy intézményi támogatásban. Kökény László kutatását az OTKA_PD-146648 című pályázat alapján támogatta az NKFIH.

The authors did not receive any grant or institutional support in relation with the preparation of the study. László Kökény's research was supported by the NKFIH under the grant OTKA_PD-146648.

Szerzők/Authors:

Dr. Keller Krisztina^a (krisztina.keller@uni-corvinus.hu) egyetemi docens; Dr. Mátyás Szabolcs^b (matyas.szabolcs@uni-nke.hu); Kökény László^a (laszlo.kokeny2@uni-corvinus.hu) egyetemi docens

^aBudapesti Corvinus Egyetem (Corvinus University of Budapest) Magyarország (Hungary); ^bNemzeti Közfoglalkoztatási Egyetem (Ludovika University of Public Service) Magyarország (Hungary)

A cikk beérkezett: 2023. 11. 03-án, javítva: 2024. 02. 09-én és 2024. 02. 15-én, elfogadva: 2024. 02. 15-én.

The article was received: 03. 11. 2023, revised: 09. 02. 2024 and 15. 02. 2024, accepted: 15. 02. 2024.

A MICE (Meetings – üzleti megbeszélések, Incentives – ösztönző utazások, Congresses/Conventions and Conferences – kongresszusok és konferenciák, Exhibitions – kiállítások) piac az egyik legsokszínűbb szegmens, hiszen az üzleti események számos típusát foglalja magába (Boros, 2019). A MICE-iparág jelentős bevételt, foglalkoztatást és beruházásokat generál (Kotler,

Bowen & Makens, 2010), hiszen a hivatásturisták sokat költenek, minimális káros környezeti és társadalmi-kulturális hatást gyakorolnak és segítenek a desztinációkon belüli szezonális problémáinak leküzdésében (Locke, 2010). A MICE-iparágon belül a konferencia- és kongresszusi szektor a legtöbbet kutatott terület, ezzel szemben az ösztönző (incentív) utazások a kiállításokkal és vásárokkal

kal együtt az alulkutatott területek közé tartoznak (Mair, 2014). Az ösztönző utazásokkal kapcsolatos kutatások ráadásul elavultak (Li, Lu & Chi, 2018).

Az alkalmazottak fizikai és mentális jóllétének kiszolgálása a vállalati stratégiák részét képezi (Gelencsér, Végvári & Szabó-Szentgróti, 2022). Az ösztönző utazási programok hasznos eszközt jelentenek a munkavállalók üzleti teljesítményének és jóllétének javítására (Cho, Woods, Jang, Erdem & 2006), ezek általában hosszú bel- földi és nemzetközi utakat foglalnak magukban (Xiang & Formica, 2007). Az incentiv utazások jelentik a munkaerő legfontosabb motivációját (Incentive Research Foundation, 2016), illetve az egyén teljesítményének egy erős elismerését is egyben (Buzády, Wimmer, Csesznák & Szentesi, 2022).

Az ösztönző utazásokkal kapcsolatos kutatások az 1980-as években kezdődtek (Lewis, 1983; Hampton, 1987), igazi lendületet azonban az ezredfordulótól vett a terület vizsgálata. Az incentiv utazások kutatásának spektruma széles körű (Lee & Chiang, 2017), a biztonsággal való kapcsolata azonban kutatási résnek tekinthető, a szerzők tudomása szerint ilyen tanulmány még nem készült. A tanulmány témaköre eltér a korábbi kutatási irányoktól, amelyek nagyrészt az incentiv utazásokon résztvevők motivációját (Cho et al., 2006; Incentive Research Foundation, 2016) és elégedettségét (Lee, Choi & Chiang, 2017; Li, Lu & Chi, 2018) vizsgálják.

Az incentiv utazások piaca is összetett és dinamikus környezetben működik, és egyre növekvő kihívásokkal néz szembe. Az ezen a területen tevékenykedő utazási irodák menedzsereit frusztrálják a gyorsan változó környezet által támasztott kihívások és veszélyek, és egyre nehezebben azonosítják az üzleti lehetőségeket (Xiang & Formica, 2007).

A turisztikai élmények megszerzése mindig kockázatokkal hordoz magában (Kaszás, Tokodi & Németh, 2023). A turisták kockázatterékelése az utazási döntés meghozatalának és a turisztikai magatartásnak egyik fő tényezője (Wolff, Larsen & Øgaard, 2019). A 2001. szeptember 11-i támadás óta, valamint a további terrorista támadások és a természeti katasztrófák számának növekedésével párhuzamosan exponenciálisan bővülnek a kockázati kutatások (McCartney, 2008). A tanulmányok egyes fogyasztói szegmenseket (például a hátizsákos turistákat (Adam, 2015)), vagy turisztikai terméket (például óceánjáró hajókon való utazást (Holland, Mazzarol, Soutar, Tapsall & Elliott, 2021)) érintenek az észlelt kockázatok azonosítása és csökkentése témakörében, de az ösztönző utazások biztonsági kockázatainak vizsgálata turisztikai és rendészeti oldalról újdonságot jelent.

Jelen tanulmány célja, hogy bemutassa a vállalati incentiv utazásokon részt vevő munkavállalók kockázat- észlelését és kockázatsökkentési stratégiáit.

A tanulmány elején az incentiv utazásokkal kapcsolatos elméleti keretet teremti meg a szerzők, majd meghatározzák a kockázat fogalmát, áttekintve annak típusait és kezelésének módjait is. A 43 strukturált mélyinterjú feldolgozó feltáró kutatás fő eredményének a kockázateszlelés és a kockázatsökkentés főbb dimenzióinak megha-

tározása tekinthető. A kutatás bővíti az incentiv utazások szakirodalmát a biztonsággal kapcsolatos nézőponttal, erre alapozva a tanulmány végén gyakorlati javaslatokat fogalmaznak meg az ösztönző utak szervezői és megrendelői számára.

Az ösztönző utazások

Az értékesítési menedzsment területén az ösztönzők motiválják a munkavállalókat a kivételes teljesítmény elérésére és fenntartására, ezek által elismerve és jutalmazva az erőfeszítéseiket (Witt, Gammon & White, 1992). Más ösztönzőkkel ellentétben azonban az incentiv utazásoknak „trófeaértékük” is van, hosszan tartó pozitív megerősítést biztosítanak (Shinew & Backman, 1995). Az alkalmazottak elismerése és jutalmazása a jól végzett munkáért nem felesleges vagy nagylelkű, sokkal inkább szükséges, mert növeli a teljesítményt (Zemke, 1988). A presztízs értékkel bíró utazások pozitív hatást fejtenek ki a szervezeti elkötelezettségre és elégedettségre (Li, Lu & Chi, 2018), az ösztönző utakon részt nem vevő munkatársak azonban negatív érzelmeket fejezhetnek ki a vállalat iránt (Jeffrey, 2014).

Az ösztönző utazás „egy nagyon kíváncsú úti cél meglatogatásának jutalma, amelyért cserébe meghatározott és megvalósítható célokat kell elérni egy adott időszak alatt” (Westwood, 1985, p. 24). Egy másik definíció alapján egy olyan globális menedzsmenteszköz, amely kivételes utazási élményt nyújt a résztvevők motiválására és/vagy elismerésére a magasabb szintű munkahelyi teljesítmény érdekében (Society of Incentive Travel Executives, 2014). Az ösztönző utazás úgy is definiálható, mint „kivételes utazási élmények a kiváló teljesítmény motiválására vagy elismerésére” (Incentive Research Foundation, 2008, p. 1). A meghatározások közös elemét a vonzó úti célba irányuló utazás képezi, amelynek célja a munkatársak motiválása és eredményeinek elismerése.

Az ösztönző utazások Mill és Morrison (1985) szerint „hibridnek” tekinthetők, hiszen ezeket az „örömutakat” a vállalkozások üzleti okokból finanszírozzák az alkalmazottaknak. Annak érdekében, hogy a résztvevők egy incentiv utazást egyedinek érzékeljenek, azt minél különlegesebbre és kreatívabbra tervezik (Cissell, 1987) az ezek szervezésére szakosodott utazási irodák. Az ösztönző utazások általában szakmai részt is tartalmaznak (Boros, 2022).

Az incentiv utazások helyszínét illetően a következő szempontok a meghatározóak: könnyű megközelíthetőség; megfelelő turisztikai infra- és szuprastruktúra, a desztináció megjelenése (márka, profil, tudatosság, időjárás, táj, kultúra), megfizethetőség, jó ár-érték arány, biztonság és stabilitás, MICE-infrastruktúra, desztináció relevancia, kapcsolódás a céghez (SITE Foundation, 2021b). Ezek ismerete nélkülözhetetlen az incentiv utazókat vonzani kívánó desztinációknak, nekik például érdemes a megközelítés és fenntarthatóság szempontjának kombinálásával környezetbarát jármódokat kínálni (SITE Foundation, 2022).

2020-ban a pandémia következtében az incentiv utazásokat felváltották a virtuális elismerő programok, amelynek keretében a cégek a vacsorát és a koktélok

a díjazottak otthonába küldték, a díjátadó ceremóniákat pedig online rendezték meg. Néhány vállalkozás olyan egyéni utazási utalványokat nyújtott át, amelyek lehetővé tették a díjazott utazását a következő években (SITE Foundation, 2021a).

A SITE Alapítvány (Society for Incentive Travel Excellence Foundation) által 2021-ben készített kvalitatív kutatás alapján elmondható, hogy a 17 különböző iparágban dolgozó, amerikai vállalkozásokat képviselő 89 szakember szerint a COVID-19-et követően ötféle incentiv utazási program azonosítható: 1. klasszikus incentiv utazás vállalati megbeszélés nélkül, 2. klasszikus incentiv utazás vállalati megbeszéléssel, 3. megbeszélés olyan motiváló elemmel, mint egy díjátadó gála, 4. egy virtuális díj, 5. egy hibrid díjprogram személyes és online elemekkel. A következő években az online események visszaszorulása, míg a hibrid rendezvények előretörése várható (SITE Foundation, 2021a).

Az Incentive Travel Index (2022) jelentése alapján elmondható, hogy a COVID-19-et követően az incentiv iparág ismét erősödik, bár 2022-ben az észak-amerikai megrendelők 67%-a, míg a világ többi részéből érkező megrendelőknek csak 50%-a tért vissza a nemzetközi utazáshoz. Előrejelzések szerint az ösztönző utazások tekintetében a pénzügyi és biztosítási, valamint az informatikai szektor növekedése várható, míg a gyógyszeripar és a kereskedelem esetében stagnálás vagy csökkenés prognosztizálható. Az utazók személyének változása (diverzifikáltabb munkaerő vesz részt az incentiv utakon) az elvárásokat is módosítja, például a wellness kulcsfontosságú programelemmé vált.

A turisztikai kockázatok áttekintése

A turizmus kockázatoknak van kitéve a turisztikai szolgáltatások megfoghatatlansága, heterogenitása, elválaszthatatlansága és romlandósága, a turisták „más” helyek ismeretének hiánya, valamint a foglalás és a részvétel közötti időeltolódás miatt (Jancsik, Jászberényi & Kökény, 2019). A biztonságos utazás iránti igény kulcsfontosságú tényező (Zou & Meng, 2020), a kockázatok azonban a turisztikai élmény szerves részét képezik (Larsen & Brun, 2011).

Williams és Baláz (2014) a turizmust a bizonytalanságok és a töredékesen ismert kockázatok keverékeként jellemzik. A kockázatok az ismert bizonytalanságokra, míg a bizonytalanságok az ismeretlenre vonatkoznak. A turisztikai szektort jellemző nagymértékű innováció, pedig további kihívások elé állítják az utazókat (Irimias, Jászberényi & Michalkó, 2019).

A veszély, kár vagy veszteség lehetőségeként (Roget's II: The New Thesaurus Dictionary, 1995, idézi Reisinger & Mavondo, 2006) definiálható kockázat olyan esemény, amely nem várt és nemkívánatos kimenetekkel jár (Ritchie & Jiang, 2019). Az egyének a kockázati tényezők típusait és fontossági súlyát különbözőképpen értékelik, ezek megítélése az egyéni jellemzőktől is függ (Deng & Ritchie, 2018; Kökény & Kenesei, 2022a), beleértve a személyiségjegyeket (Sönmez & Graefe, 1998), a nemet

(Byrnes, Miller & Schafer, 1999; Lepp & Gibson 2003; Yang, Khoo-Lattimore & Arcodia, 2017), az életkort (Gibson & Yiannakis, 2002; Cui, Liu, Chang, Duan & Li, 2016; Karl, 2018), az iskolai végzettséget (Hallahan, Faff & McKenzie, 2004; Karl, 2018), a nemzetiséget (Seddighi, Nuttall & Theocharous, 2001), valamint a vallási (Fuchs & Reichel, 2004) és kulturális hátteret (Bi & Lehto, 2018; Dryhurst et al., 2020).

Az objektív (valós) kockázat számításakor az adott negatív kimenetel valószínűségét súlyozzuk annak súlyosságával (Vos et al., 2014; Institute of Risk Management, 2018).

Az emberi kockázátészlelés azonban eltér a valós kockázatok érzékelésétől (Schmidli, 2017). Az észlelt kockázatok az egyén szubjektív percepcióihoz kapcsolódnak, amelyeket társadalmi, kulturális és kontextuális tényezők, mint ítéletek, attitűdök, tapasztalatok és érzések befolyásolnak (Brown, Daigneault, Tjernström & Zou, 2018). Ennek eredményeként az észlelt kockázatok még akkor is befolyásolhatják az utazók hozzáállását, döntéseit és viselkedését, ha a valós kockázatok minimálisak (Cakar, 2020). A szubjektív vagy észlelt kockázat a fogyasztó érzékelése egy cselekvés negatív voltáról, amely a lehetséges negatív kimenetek értékelésén és azok bekövetkezési valószínűségén alapszik (Mowen & Minor, 1998). A közgazdaságtan és a pszichológia várható hasznossági elméleteiben azt feltételezik, hogy az emberek szubjektíven és hibásan értékelik a lehetséges kimenetel súlyosságát és valószínűségét, mégis ezt az információt integrálják az észlelt kockázat becslésébe (Slovic, 2016). A kockázat valószínűségének nem megfelelő ismerete pedig valós kockázatot jelenthet a turisták számára (Wilks, 2006).

A kockázat érzékelése a turisták döntéshozatali folyamatának központi eleme (Kozak, Crotts & Law, 2007). Az észlelt utazási kockázat azonban szituációfüggő (Seabra, Dolnicar, Abrantes & Kastenholz, 2013), az utazási döntés meghozatalakor a turisták a helyzettől függően hajlamosak bizonyos kockázatokra nagyobb figyelmet fordítani. Az utazók a kockázatok megítélésekor ugyanakkor nagyrészt figyelmen kívül hagyják a valószínűséget és elsősorban a kimenetel súlyosságára hagyatkoznak. A valószínűség elhanyagolásának nevezett torzítás (Slovic & Peters, 2006) pedig arra készteti az utazókat, hogy túlbecsüljék a kis valószínűséggel bekövetkező negatív események – például a terror- vagy a cápatamadás – kockázatát, és alábecsüljék a nagyobb valószínűséggel bekövetkező hétköznapi események – például az influenza vagy a napon való leégés – kockázatát (Gaissmaier & Gigerenzer, 2012). További probléma lehet, hogy a turisták hajlamosak a magukkal kapcsolatos lehetséges negatív kimenetek számát korlátozni a mérlegelés során (Kökény & Kenesei, 2022b).

A lehetséges turisztikai kockázatok közé az egészségügyi, a fizikai, a teljesítmény vagy funkcióbeli, a pénzügyi, a társadalmi, a pszichológiai, valamint a felszereléssel, szervezéssel, terrorizmussal, politikai instabilitással összefüggő tényezők tartoznak (Adam, 2015). Az egészségügyi kockázat annak valószínűségére utal,

hogyan adott veszélyek egy meghatározott időn belül bekövetkeznek a desztinációban (Chien et al., 2017). Ezeket az Egészségügyi Világszervezet (World Health Organisation, 2012) környezeti kockázatokra, vérnek és testnedveknek való kitettségre, fertőző betegségekre, sérülésekre és erőszakra, valamint pszichológiai egészségre bontotta. Az egészségügyi kockázat jelenti a fő aggodalmat a legtöbb turista esetében (Kozak et al., 2007), mivel nem ismerik az úti célt vagy nem tesznek megelőző intézkedéseket (Page, 2009), de ez a kockázattípus a helyi közösségek fenyegetettsége miatt a nemzetközi turizmus szempontjából is nagy jelentőségű (Abraham, Bremser, Carreno, Crowley-Cyr & Moreno, 2020). Az egészségügyi kockázat befolyásolja az utazók döntéshozatali folyamatait is; kevésbé valószínű, hogy felkeresnek egy desztinációt, ha ott magas szintű egészségügyi kockázatot észlelnek (Kökény & Kenesei, 2022a).

A nemzetközi turizmust befolyásolhatják a globális biztonsági kérdések, amelyek jelentősen hatnak a turisták viselkedésére (Han et al., 2019). Ilyen a COVID-19 is, a pandémiára irányuló nagy figyelem a médiában hatással lehetett a turisták kockázatterzékelésére, ezáltal megváltoztatva viselkedésüket és hozzáállásukat (Bhati, Mohammadi, Agarwal, Kamble & Donough-Tan, 2020). A világjárványból származó, az utazási kockázatokra vonatkozó ismeretek hatással lehetnek a turisták jövőbeli utazási magatartására is (Foroudi, Tabaghdehi & Marvi, 2021).

A fizikai (például balesetek), a pénzügyi (például váratlan kiadások) és a társadalmi (például az utazás miatt megváltozik a barátok és rokonok hozzáállása a turistához) kockázatok is hatással vannak a turisták döntéseire és elégedettségére (Fuchs & Reichel, 2006). Pszichológiai kockázatról akkor beszélünk, ha egy esemény olyan pszichológiai tüneteket vált ki, mint a szorongás, az aggodalom és a megbánás (Kurtz & Clow, 1997).

Funkcionális vagy teljesítménybeli kockázatot jelent az utazás során fellépő, felszereléssel vagy szervezéssel kapcsolatos problémák előfordulása (Cavlek, 2002; Adam, 2015). A terrorizmus (annak lehetősége, hogy a turisták terrorcselekmény áldozatai lesznek), a politikai instabilitás (a meglátogatott ország politikai zavargásaiba való belekeveredés lehetősége) és az elégedettség hiánya miatt fellépő elégedettségi kockázat (az utazási élmény nem nyújt személyes elégedettséget) szintén a turizmushoz kapcsolódik (Richter, 2003).

Az országok közötti geopolitikai feszültség jelentős gazdasági hatást gyakorol (Raheem & Roux, 2023). Caldara és Iacoviello (2018) szerint a geopolitikai kockázat háborúkkal, terrorcselekményekkel és az államok közötti feszültségekkel kapcsolatos, amely befolyásolja a nemzetközi kapcsolatok békés menetét. A szerzők által létrehozott geopolitikai kockázatindex a terrorista cselekményeket és fenyegetéseket, a háborús kockázatok, a nukleáris fenyegetéseket és a katonai vonatkozású feszültségeket tartalmazza, ezért a globális bizonytalanság szélesebb körű mérőszámának tekinthető, amely magában foglalja a terrorizmust is (Raheem & Roux, 2023).

Az észlelt kockázat csökkentése

Amikor az észlelt kockázat szintje meghaladja az utazók által még elfogadhatónak tartott szintet, a turisták kockázatsökkentő stratégiákat alkalmaznak (Pappas, 2016). A kockázatterzékelés csökkentése azonban önmagában nem növeli az utazási szándékot, hiszen inkább motivációellenes tényező, amelyre korlátként vagy szükséges feltételként kell tekinteni (Lee, Park & Jeong, 2022; Lőrincz, Formádi & Ernst, 2023). Ha a turisták nem biztonságosként érzékelnek egy úti célt, akkor nem fogják azt választani (Dolnicar, 2007; Nkosi, 2010), a kockázat kezelésének leghatékonyabb módja ugyanis az adott úti cél elkerülése (Promsivapallop & Kannaovakun, 2018).

A kockázatsökkentési stratégiák két fő kategóriába sorolhatók a turizmusban, az utazási magatartás módosítására és az információkeresésre (Lee, Haque, Maulan, Abdullah & Tarofder, 2019; Quintal, Sung & Lee, 2021). A kockázatsökkentési stratégiák választása az egyén szubjektív kockázatterzékelésétől függ (Adam, 2015). A túlzott (különösen az online térben történő) információgyűjtés azonban kontraproduktív hatással is bírhat, előfordulhat, hogy az egyének kockázatesztelése ezáltal erősödik (Kökény, Kenesei, Marton, Birkner & Michalkó, 2022).

Az utazási irodáknak érdemes kommunikálniuk a proaktív intézkedések fontosságát, a turisták foglalkozhatnak rajtuk keresztül, utazhatnak nagyobb csoportokban, vagy választhatnak rövid utakat (Chien et al., 2017). Ezen kívül utasbiztosítást köthetnek (Ernst, Péter, Keller & Tóth-Kaszás, 2018), nagyobb költségvetést allokálhatnak a váratlan kiadásokra (Nugraha, Hamin & Elliott, 2020), valamint öltözködhetnek a helyiekhez hasonlóan és megbízhatnak helyi idegenvezetőket (Michalkó, 2004). Az egyéb megoldások közé tartozik még a zsúfolt helyek elkerülése, a késő esti kirándulások korlátozása és a tömegközlekedési eszközök elkerülése (Cui et al., 2016).

Az információkeresési kockázatsökkentő stratégiák közé tartozik a desztinációval kapcsolatos első kézből származó tapasztalatokkal rendelkező barátoktól és családtagoktól való tanácskérés, a szakértők, például az utazási irodák véleményének kérése, a korábbi utazóktól az interneten keresztül történő informálódás (például utazási blogok olvasása) (Lo, Cheung & Law, 2011; Xie, Zhang, Morrison & Coca-Stefaniak, 2021). A turisták a hazájuk konzulátusától is kérhetnek információt, használhatják a segélyhívó számot (Nugraha et al., 2020), míg mások a helyi biztonsági és bűnüldöző szervek tanácsát kérhetik a kockázatok elkerülése vagy minimalizálása érdekében. A nemzeti turisztikai szervezetek információs irodái szintén hasznos információkkal szolgálhatnak (Michalkó, 2004; Adam, 2015).

Különbőség van a csoportos és az egyéni utazók magatartása között a kockázatsökkentési stratégiák tekintetében (Chemli, Toanoglou & Valeri, 2022). Az egyéni utazók a kedvező árú utazásokat, az internetes információkeresést és a rövid utazások preferálják kockázatsökkentő stratégiaként, míg a csoportos utazók az utazási irodákat, a nyomtatott és elektronikus médiát és a barátokat használják információszerzésre (Zhang et al., 2023).

Kutatásmódszertan

Kutatási kérdések

Kutatásunk célja az ösztönző utakkal kapcsolatos fogyasztói magatartás mélyebb megismerése, az incentiv utazásokon résztvevők kockázateszlelését és kockázatsökkentését vizsgáltuk. A téma alulkutatottsága okán feltáró elemzést készítettünk, a szakirodalom szűkössége miatt nehéz lett volna hipotéziseket meghatározni. A más utazási céllal rendelkező fogyasztókat mérő kutatások eredményei esetében pedig kérdéses, hogy mennyire alkalmazhatók az ösztönző úton résztvevők magatartásának leírására. Korántsem biztos, hogy a nagyrészt szabadidős utazókkal foglalkozó kutatásokban megállapított kockázateszlelés-típusok megfeleltethetők a hivatásukból adódóan utazók észleléseinek. Ezek alapján két fő kutatási kérdést fogalmaztunk meg:

1. Milyen típusú kockázatokat észleltek az egyének az ösztönző utazásaik során?
2. Hogyan próbálták az egyének az észlelt kockázataikat csökkenteni?

Az adatgyűjtési folyamat

A kvalitatív technikák közül a strukturált személyes mélyinterjút alkalmaztuk. Összesen 43 főt kérdeztünk meg 2022 áprilisában, hólabda mintavételi módszerrel. A megkérdezettek olyan egyének voltak, akik 2017-2021 között elutaztak incentiv turisztikai célból. Az interjúalanyokat az első körben „hideghívásos” technikával értük el, majd ajánlás útján mentünk tovább, amit aztán újabb „hideghívások” követtek. A megkérdezés során törekedtünk arra, hogy minél több iparágból legyenek alanyaink, annak ellenére, hogy maga az incentiv utazás tömegesen tipikusan néhány iparágra jellemző. Összesen 210 főt kérdeztünk meg a szűrési feltételeink figyelembevételével, akik közül 43 személy adott mélyinterjút. Az interjút személyesen végeztük el, kutatói asszisztencia bevonásával, amelyet ezúton is köszönünk nekik. Megkértük az interjúalanyokat, hogy emlékezzenek vissza az utazásukra és értékeljék az utazás előtti és alatti tapasztalataikat. Ha valaki többször is utazott, megkértük, hogy egyet válasszon ki ezek közül. A mintában törekedtünk a nemek és a kor szerinti heterogenitásra. Az interjúk átlagosan 33-40 percesek voltak, melyekről jegyzetek készültek, így elvégezhetővé vált a mélyinterjú elemzése (Mitev, 2019). Az interjút nem rögzítettük, az eredményeket anonim módon és aggregáltan kezeltük. Az adatokat harmadik fél számára nem adtuk át, de ahhoz hozzájárultak az interjúalanyok, hogy jelen kutatás szerzői elemezhessek azokat anonim módon.

Az interjúfonal három fő részt tartalmazott. Az első szakaszban az incentiv utazás általános bemutatását célzó kérdések szerepeltek, míg a második blokkban az ösztönző utazás során átélt veszélyekkel foglalkoztunk. A harmadik tömbben találhatjuk az incentiv utazás biztonságát garantáló elemek feltárását, illetve a veszélyt leküzdő elemek összegyűjtését célzó kérdéseket. Ezen kívül szerepel-

tek még a demográfiai jellemzőket vizsgáló kérdések is. Az interjúk egy előre pontosan meghatározott, merev és jól fókuszált struktúrát követtek, ezzel minimalizáltuk a különböző alanyoktól kapott válaszokban fellelhető esetleges torzítás lehetőségét (Corley & Goia, 2004; Kökény & Kenesei, 2022b).

Az adatelemzés módszere

A kvalitatív eredmények elemzése három lépcsőben történt. Az első szinten a nyílt kódolás után a kezdeti konstrukciókat, témákat azonosítottuk, ekkor frázisokat, kulcsszavakat kódoltunk a meglévő szövegből, melyeket manuálisan, majd szoftveresen (leíró elemzési eszközök használatával a potenciális kulcsszavak előfordulására fókuszálva) a szakirodalmi eljárások alapján végeztünk (Pratt, 2009). Ezt követően a második körben axiális, tengelyirányú kódolással kapcsolódásokat kerestünk a meglévő témákban, konstrukciókban, hogy egy magasabb szintű, aggregáltabb faktorcsoporthoz, kategóriához tudjunk alkotni, itt már szűkítettük a fő kulcsszavakat a témákban. A harmadik szinten a másodrendű faktorokból, konstrukciókból fő dimenziókat alkottunk tematikus összefüggés alapján (Corley & Goia, 2004). Fontos azonban megjegyezni, hogy a dimenziószűkítési megközelítés korántsem lineáris jellegű, inkább kétirányú összefüggések, mintsem egyirányú hatások azonosíthatók vele. Egyszerre alkotható olyan dimenzió, amely megtalálható valamilyen formában a meglévő elméletekben is, valamint olyan új csoport is, amelyet a kutatás eredményei alapján újszerűen definiáltunk. Összességében a kvalitatív adatokat feldolgoztuk feltáró jelleggel, strukturált dimenziókban kódolás után, illetve kvantifikált eredményekkel, teljesen leíró módon. Ez a trianguláció nagymértékben segítette az adatok megbízhatóságát és az eredmények validációját. Szoftveres segítséget (IBM SPSS Statistics 27) az adatok kvantifikált módon történő leíró elemzéséhez használtunk.

Eredmények

A minta alapjellemzői

Kutatásunk során 43 főt interjúvoltunk meg, 22 nőt és 21 férfit. Az átlagos életkor 36,9 év volt. A válaszadók átlagosan 8,9 éve dolgoznak az adott cégnél, többnyire értékesítői státuszban. Pénzügyi szolgáltatások értékesítésével foglalkoznak a legtöbben (13-en), de jelentős a kozmetikumokkal foglalkozók aránya (8 fő) és a hardver, illetve szoftver értékesítők is (7 fő). Kicsit több mint a válaszadók fele utazott európai helyszínre (23 fő), míg 16 fő utazott az európai kontinensen túlra, 4 fő pedig belföldi úti célt látogatott meg. Az incentiv utazók 74,4 százaléka (32 fő) a koronavírus-járvány előtt utazott, míg 11 fő a pandémia kitörését követően. A válaszadók 37,2 százalékat (16 fő) teljes mértékben motiválja a munkavégzésben az incentiv utazás, további 51,2 százalékat (22 fő) inkább motivál a munkavégzésben az incentiv utazás elérésének lehetősége. A többiek semlegesek ebben a kérdésben, illetve 3 főt inkább nem motiválja ez a lehetőség a munkavégzésben.

Az ösztönző utazásokkal kapcsolatos kockázateszlelés

A kockázateszlelés aggregált fő dimenzióban a szűkebb témaköröket a biztonság sérülése felől lehetett felgöngyölíteni, hat másodrendű faktort tártunk fel 46 elsőrendű téma és kulcsszó felderítése után (1. táblázat). Az észlelt félelmek vagy a biztonságérzet sérülések többnyire lefedték az elméletben talált faktorokat. A másodrendű faktorok között domináltak az egészséggel kapcsolatos félelmek (a COVID-19 teljesen alulreprezentált volt), a közbiztonsággal kapcsolatos félelmek és a fogyasztás során fellépő teljesítménybeli kockázatok. Ezekben kívül jól megkülönböztethető félelem volt az információhiányból fakadó eligazodásbiztonság sérülése, valamint a repüléssel összefüggő előzetes félelmek is külön faktort alkottak a feltárás során. Ez utóbbi is egy olyan észlelt kockázati elem, amelyet az incentiv utazás erősíthetett fel, az ezek során használt közlekedési eszköz a válaszadók több mint 95 százalékánál ugyanis a repülőgép volt.

„Az utazás előtt a legizgalmasabb, legveszélyesebb pont a repülés, illetve az odajutás volt nekem. Korábban sokat voltam már külföldön, de repülővel még sohasem, így ez okozott némi feszültséget az utazás előtt.” (Egy Marokkóba utazó alany)

„A Lisszabonba való utazás előtt féltem, ugyanis az volt életem első repülése, és az egyetlen veszély az volt, hogy ne legyek rosszul repülés közben.” (Egy Portugáliába utazó alany)

Az előző megközelítésből látható, hogy egyes veszélytípusokat felnagyítottak a fogyasztók az incentiv utazás jellegéből adódóan, hiszen a távoli, külföldi desztinációk megközelítése esetenként eltért a turisták által megszokottól. Ez a repüléssel kapcsolatos félelmekben csoportosult, azonban képeztünk egy olyan hatodik másodrendű faktort a feltárt kulcsszavak alapján, amely kizárólag az incentiv utazás jelentette előzetes félelmeket takarja.

„Olyan dolgok, programok vártak ránk, amilyeneket magamtól biztosan nem mernék kipróbálni.” (Egy Törökországba utazó alany)

Azért képeztünk egy szakirodalomban nem taglalt különálló faktort az incentiv utazás kockázataira vonatkozóan, mert dominánsan olyan kulcsszavak és témák jelentek meg a feltáró interjúk során, amelyek az utazás jellege által befolyásolt tevékenységekhez, programokhoz kapcsolódnak. Itt jelentek meg olyan extrém sportok (snowboardozás, jetskizés, ejtőernyőzés, bungee-jumpingolás, búvárkodás), amelyeket egy egyénileg szervezett úton nem mertek volna kipróbálni az alanyok. Megjelentek egyedi programok is, amelyektől szintén tartottak az alanyok, és stresszt okoztak nekik (szafari, delfinnel úszás, mert „az azért meg tud vadulni”, quadozás). Sokan tartottak a kollektíva felelőtlen viselkedése által okozott problémáktól (túlzott alkoholfogyasztás és az azzal járó felelőtlen viselkedés, hajóval borulás, csoportos baleset). Érdekes módon

azok a felső vezetők, akik már vettek részt több hasonló programon, extrém tevékenységeket is üznek, különösen tartottak a közös utazástól, hogy a rutintalan kollégák okoznak majd sérülést a programokon. Végezetül többen a számukra „teljesen új” kultúra megismerését is kockázatosnak érezték előzetesen, egyesek a „még sosem látott” gasztronómiai specialitásoktól tartottak (gyomorrontás), míg mások a helyiek szokatlan viselkedésétől féltek. Ezek a kockázatok főleg az Európán túlra utazóknál merültek fel. Ahogyan a rovaroktól való félelem is főleg a más kontinensekre látogatóknál jelent meg.

„Úgy tudtuk, hogy Indiában veszélyesek a csípések, erre szedtünk előre gyógyszert. Továbbá az ételektől is tartottunk, igyekeztünk az utazás során is óvatossá lenni.” (Egy Indiába utazó alany)

„Nőként sajnos voltak már korábban negatív tapasztalataim az észak-afrikai régióban, így az incentiv utazás során is tartottam bizonyos fajta inzultusoktól.” (Egy Tunéziába utazó alany)

Az egészséggel kapcsolatos kockázatok csoportjában jelentek meg további, a desztináció egzotikumából eredő félelmek. Ezek nem a koronavírus-járvány okán domináltak, hiszen amire újra lehetett incentiv jelleggel utazni, addigra már lecsendesültek a nagyobb pandémiahullámok. Néhány interjúalanyánál megjelent, hogy azért tartott attól, hogy nehogy pozitív legyen a PCR-tesztje, vagy az utazás alatt meg ne betegedjen, esetleg haza ne hozza a szeretteinek a koronavírus. A többségnél azonban a különböző rovarcsípésektől, helyi vírusoktól és problémás gasztronómiai hozzáállásból fakadó megbetegedéstől való kockázateszlelés dominált. Továbbá az előzetes adminisztráció is zavart pár utazót (hogyan és mennyiért szerzi be a szükséges oltásokat, milyen óvintézkedések hasznosak, illetve mindezek ténylegesen megvédik-e majd őt az utazás alatt attól, hogy egy komolyabb betegséget elkapjon). Összességében azt lehet mondani, hogy a 2017-2021 közötti időszakban az incentiv utazások során az egészséggel kapcsolatos félelmek a koronavírustól függetlenül az utazók többségénél jelentősek voltak.

„Az incentiv utak előtt nem azonosítottam veszélyeket, csak azokat, amiket a hely így is-úgy is magával hordoz, például a védőoltások szükségessége vagy ezek kisebb hatásfoka.” (Egy Indonéziába utazó alany)

„Érdekes hozománya a korábbi incentiv utazásomnak, hogy a jelenlegi helyzetben tervezett utazásaimhoz szükséges COVID-19 jelentette egészségügyi adminisztráció, és az esetleges egészségi veszélyek kevésbé zavarják, mint egy átlagos utazót, mert én már a koronavírus előtt szemben találtam magam ilyen kérdésekkel.” (Egy Tanzániába utazó alany)

A közbiztonság hiányából fakadó félelmek is szorosan kapcsolódtak az incentiv utazás jellegéhez, elsősorban az Európán túlra utazóknál. Mindezt fokozta az is, hogy

olyan helyekre jutottak el, ahová maguktól nem mentek volna el. Sokaknál tompította ezt a félelmet az, hogy tudták, hogy a cégük biztosan nem szervezne veszélyes helyszínekre programot, hiszen „*csak nem akarják, hogy meghaljunk*”, de ettől még tartottak az utazástól az alanyok.

Az ösztönző utazásokkal kapcsolatos kockázatsökkentés

A veszélyek azonosítása során többször előtérbe került az, hogy bár az alanyok tartottak valamitől, mégis megnyugtatta őket, hogy az alkalmazó vállalatuk „*csak nem akar a beosztottjainak rosszat*”. Ezt a tapasztalásunkat

1. táblázat

A kockázátészlelés fő dimenziójának struktúrája

Elsőrendű dimenzió – Kulcsszavak és témák	Másodrendű dimenzió – Faktorok	Fő dimenzió
1. Közbiztonság (fegyveres őrök) 2. Zsebtolvajlás 3. Közbiztonság (rablás) 4. Terrortámadás 5. Háborús érintettség 6. Közbiztonság (bűnözési arány, helyzet) 7. Furcsa helyzetbe keveredés	1. Közbiztonság sérüléséből fakadó félelmek	Kockázátészlelés az incentív utazással kapcsolatosan
8. Baleset lehetősége 9. Betegség lehetősége 10. Étkezési szokások, higiénia 11. Védőoltások 12. Higiénia 13. Gyomorrontás 14. COVID-19 fertőzöttség 15. Veszélyes állatok csípése	2. Egészségből fakadó félelmek	
16. Vendéglátóhely lehúzása 17. Kiszolgáltatottság 18. Szervezetlenség 19. Kimaradás az útból 20. Okmányok elhagyása 21. Lehúzó szolgáltatók	3. Teljesítménybeli kockázatok	
22. Nincs elég információ a desztinációról 23. Elveszik, elhagyja a társaságot 24. Nincs elég információ az utazásról 25. Nehéz tervezhetőség 26. Kiszámíthatatlanság az egyediség miatt	4. Információ hiányból fakadó eligazodási biztonságának sérülése	
27. Helyszínek időben való elérése, repülőgépek pontossága 28. Repülés 29. Lezuhanhat a repülőgép 30. Rosszullét repülés közben 31. Közlekedési bonyodalmak (késés, járat törlése, csatlakozás lekésése) 32. Poggyász elkeveredés	5. Repülés és utazás félelme	
33. Síelés miatti veszélyek 34. Nagy esések snowboardnál 35. Szafari és vadállatok 36. Quadozás 37. Hajóval borulás 38. Delfinnel nem szabad úszni, mert vadállat 39. Buszos utazás félelme 40. Gyomorrontás félelme 41. Csoportos baleset félelme (buszos utazásnál főleg) 42. Együtt utazás veszélye (felsővezetőknél) 43. Kiszolgáltatottság 44. Kollektivizmus 45. Rablás 46. Felelős alkoholfogyasztás hiánya	6. Incentív utazás jellegéből fakadó közvetlen félelmek	

Forrás: interjúk alapján saját szerkesztés

„Dominikán nem volt megfelelő a közbiztonság, fegyveres őrök álltak a benzinkutak előtt és az utcákon.” (Egy Dominikába utazó alany)

„Leginkább a közbiztonsággal kapcsolatban voltak aggályaim, milyen körülmények közé megyek, például Mexikó kapcsán.” (Egy Mexikóba utazó alany)

erősítették meg azok a válaszok, amelyeket a kockázatsökkentés témakörében azonosítottunk. Összesen három másodrendű faktort (2. táblázat) tártunk fel 45 kulcsszóval, témával a kockázatsökkentés fő dimenzióban.

A kockázatsökkentés leginkább az információgyűjtés és a szolgáltató jó hírnevére nyugszik, illetve néhány kutatás (Cui et al., 2016; Pappas, 2016; Dayour, Park & Kimbu,

2019; Chemli, Toanoglou & Valeri, 2022) mutatott rá arra, hogy a fogyasztói bizalom egy fontos, kockázateszlelést csökkentő elem lehet. Az incentiv turizmussal foglalkozó kutatásunkból azonban egyértelműen kiderült, miszerint az alkalmazó vállalatba vetett bizalom akár az összes eddig ismert kockázatsökkentési módot felülírhatja. A legdominánsabb feltárt elem a cégbe vetett bizalom volt.

„Az extrém programokkal vagy helyszínekkel kapcsolatos félelmeim egyből elmúltak, amikor arra gondoltam, hogy a cégem biztosan mindent tökéletesen körbejárt és profin megszervezett.” (Egy Törökországba utazó alany)

A másik kockázatsökkentési elem szintén a bizalom körül forgott, de a helyszíni szolgáltatókba és a desztinációba vetett bizalomra épült, ez főleg az európai desztinációkba utazóknál merült fel. A két tényező azonban

összekapcsolódott: azért bíztak meg az utazók a desztinációban vagy a helyszíni szolgáltatókban, mert azt gondolták, hogy a cégük mindent ügyis alaposan körbejárt az alkalmazottak biztonsága érdekében. Bíztak abban, hogy magas minőségű lesz a szolgáltatás, ami már önmagában garancia a biztonságra. Abban is bíztak, hogy „csak jó lesz a közbiztonság”, illetve az egészségügyi rendszer. Így azt lehet mondani, hogy a fogyasztói félelmeket le tudták küzdeni a fogyasztók a bizalmi elemeken keresztül, aminek döntő többségét a cégüknek lehet tulajdonítani közvetetten.

„Bíztam abban, hogy nem olyan részeire megyünk az országnak vagy az adott városnak, amit egyébként veszélyesnek érzek.” (Egy Brazíliába utazó alany)

2. táblázat

A kockázatsökkentés fő dimenziójának struktúrája

Elsőrendű dimenzió – Kulcsszavak és témák	Másodrendű dimenzió – Faktorok	Fő dimenzió
1. Utasbiztosítás 2. Biztonságosan szervezett 3. Desztináció 4. Átlátható 5. Egészségügy 6. Közbiztonság 7. Közlekedés 8. Szálloda 9. Csoportos út 10. Egészség 11. Odafigyelés 12. Kiszámítható 13. Ismert, neves helyek 14. Profi cégvezetés 15. Dicsőség 16. Élmény 17. Észszerűség 18. Segítségkérés lehetősége 19. Magas minőség 20. Idegenvezető 21. Közös és fix programok 22. Biztonság 23. Garantált	1. Bizalom a küldő, alkalmazó cégben	Kockázatsökkentés az incentiv utazással kapcsolatosan
24. Desztináció 25. Egészségügy 26. Közbiztonság 27. Közlekedés 28. Szálloda 29. Helyi lakosok 30. Ételek 31. Belvárosi szállás, jó helyen 32. Politikai helyzet 33. Egzotikus 34. Magas minőség	2. Bizalom a helyszíni szolgáltatókban	
35. Kollégák színvonala 36. Profi szervezés 37. Pozitivitás az úttal kapcsolatban 38. Önbizalom 39. Odafigyelés 40. Profi cégvezetés 41. Felelős alkoholfogyasztás 42. Belföldi utazás is biztonságos 43. Idegenvezető, csoportkísérő is lesz 44. Fegyelem 45. Repülésbiztonság	3. Önbizalom és magabiztosság	

Forrás: interjúk alapján saját szerkesztés

A harmadik kockázatsökkentő elem pedig az általános önmagukba vetett bizalom, azaz az önbizalom volt egyes alanyoknál. Az itt felsoroltakat nevezhetjük a biztonságérzetet fokozó személyes elemeknek. Voltak interjúalanyok, akik biztosak voltak magukban, vagy nem tartották magukat félősnek, függetlenül attól, hogy mennyire volt komplex az utazási csomag. Többen igyekeztek figyelni a szabályokra, és felelősen viselkedni, amelyből „csak nem lesz majd baj”. A konkrét félelmekkel kapcsolatosan pedig sokan a repüléssel kapcsolatosan voltak magabiztosak, miszerint „minimális esélye van bármilyen tragédiának”. Az emberi kapcsolatokban és a saját ítélőképességükben is sokan bíztak, miszerint „a kollégáim is olyanok, mint én, tehát nem lesz az utazásból semmilyen baj”, vagy pedig, hogy „a cégvezetést rendkívül profinak tartom mindenben”, amely szintén az alkalmazó vállalatához volt köthető.

Látható, hogy a kockázatszelés csökkentését vagy leküzdését az incentiv utazások esetében a céghez és a cégvezetéshez lehet kapcsolni, továbbá az általános bizalomhoz, magabiztossághoz. Mindezek felülírták, hogy részletesen utánanézzenek az utazók a helyszínnek, vagy maguk informálódjanak az értékelésekről. Az aktuális egészségügyi helyzet volt az egyetlen, amelynek többen maguk is utánanézték, ugyanis azt érezték a legingoványosabb talajú dimenzióknak, amire a cégnek kevés ráhatása van. Azonban ekkor is bíztak a cégükben, hogy ők még jobban utánanézznek ezen elemeknek is. Ettől függetlenül persze voltak olyanok, akik stresszesen indultak útnak, mert kockázatszelésük konkrét és erős volt, azonban sokaknál ezt vélhetően enyhíteni tudta a cégbe vetett bizalom, illetve az utazás jellege teljesen eliminálta a félelmeket. Ez leginkább abban volt tapasztalható, hogy azok közül, akik nem érezték semmilyen félelmet sem, többen is megemlítették cégüket.

„Gondoljon bele, mi lenne a ráció abban, hogy a legjobb munkavállalókat egy kockázatos, veszélyes és stresszes utazással jutalmazná meg a munkaadó vállalatuk.” (Egy Tunéziába utazó alany)

Összegzés

A 2010-es évek második felében fontos utazási döntési tényező lett a biztonság kérdése (Keller & Tóth-Kaszás, 2021). Jelen tanulmány az incentiv utazásokkal kapcsolatos fogyasztói magatartást vizsgálta magyar mintán. A kutatás központi eleme a fogyasztók kockázatszelési és kockázatsökkentési hozzáállásának mélyebb feltárása és megértése a koronavírus-járvány árnyékában. A szakirodalomban ez kutatási rést jelent, amelyet ez a tanulmány betölt. A korábbi kutatások többsége a szabadidős utazókra összpontosít, de eredményeink alapján megerősítést nyert, hogy ezen eredményeket nem lehet általánosítani az incentiv utazókra.

A kutatáshoz 43 főt kérdeztünk meg 2022 áprilisában, hólabda mintavételi technikával. A megkérdezettek 2017-2021 között utaztak incentiv turisztikai célból. A szóban forgó időszakban történő utazásukból kellett egyet kivá-

lasztaniuk, és az arra vonatkozó észleléseiket, tapasztalataikat értékelniük.

Az interjúk szövegének elemzését követően a szerzők két témában végezték a kutatást. Az incentiv utazásokkal kapcsolatos kockázatszelés tárgykörében hat másodrendű faktort tártak fel, a 46 elsőrendű téma és kulcsszó felderítését követően. A másodrendű faktorok között az egészséggel, a közbiztonsággal és a fogyasztással kapcsolatos faktorok voltak túlsúlyban. Az aggodalom a szorongás kulcsfontosságú összetevője, aminek következtében a kétértelmű vagy bizonytalan helyzeteket fenyegetőnek tekintjük (Craske et al., 2017).

Az egészséggel kapcsolatos kockázatok között csekély számban fordultak elő a COVID-19-cel kapcsolatos félelmek. A megkérdezettek közül néhányan féltek attól, nehogy pozitív PCR-tesztet produkáljanak, vagy vírussal megfertőzve térjenek haza. Az egzotikus rovarok csípései és az egyéb vírusok ugyancsak félelmet váltottak ki néhány megkérdezettből. Az egészségbiztonság kategóriában a helyi ételektől való félelem (például allergiás reakciók okozta megbetegedés) szintén megjelent a válaszokban. Ennek kiváltói lehetnek azon aspektusok, amelyek az incentiv utazások helyszíneit jellemzik, miszerint egzotikus, távoli, más kultúrájú, ritkán látogatott desztinációkat céloznak meg az ilyen utazások során.

Ezen okokból dominálhattak a közbiztonsággal és a szolgáltatás minőségével kapcsolatos félelmek is, ugyanis az utazóknak nem volt korábbi tapasztalata az adott helyeket illetően. A kutatás során megállapítottuk, hogy a közbiztonság kérdése elsősorban az Európán kívülre utazók körében kapott nagyobb hangsúlyt, mert az utazók nem rendelkeztek megfelelő ismeretekkel a felkeresni kívánt desztinációval kapcsolatban. A kockázatszelés struktúráját az 1. táblázat mutatja be, összhangban Isaac (2019) azon megállapításával, miszerint az észlelt kockázatok többdimenziósak és kontextusfüggők.

Jól azonosítható faktort képeztek az információ hiányából adódó kockázatok, illetve a repülőgéppel történő utazással kapcsolatos félelmek. Ez azért fontos, mivel az incentiv utak több mint 90%-a távoli, repülőgéppel megközelíthető helyen történik a desztinációk jellegéből adódóan. E félelmek kapcsolódnak leginkább a szabadidős céllal utazók kockázatszeléseikhez is (Adam, 2015; Lee et al., 2019; Kökény & Kenesei, 2022a; 2022b).

Kiemelt kockázatszelési kategóriát jelentettek az incentiv utazás jellegéből adódó félelmek. Bizonyos veszélytípusok felnagyítottak, azaz minél távolabb utaztak a megkérdezettek, annál nagyobbban érezték bizonyos félelmeket. A megkérdezettek kockázatként tekintettek az extrém sportokra és szabadidős programokra (például búvárkodás, ejtőernyőzés, szafari). A stresszfaktorok közé sorolható továbbá a mások felelőtlen viselkedése, a balesetveszély, az új kultúra megismerése és az egzotikus rovaroktól való félelem. A veszélytípusok között megjelent több válaszdónál a munkatársak felelőtlen viselkedése is, mint stresszhelyzet. Ez elsősorban a felső vezetőik félelme, akik feltételezték, hogy az először utazó rutintalan kollégák problémát okozhatnak.

A kutatás a kockázatsökkentő faktorokat is megvizsgálta. Három másodrendű faktort tártunk fel, 45 kulcsszó és téma megemlítése mellett. Az eredmények alapján a másodrendű dimenziók szintjén jól azonosítható, hogy a bizalom volt szinte az egyetlen kockázatsökkentő tényező. Nem jelentek meg az irodalomban sokszor hangsúlyozott kockázatsökkentő eszközök, mint az EWOM, az információgyűjtés, a barátokkal és ismerősökkel történő beszélgetések vagy a biztosítás kötése, a garanciális feltételek áttekintése (Cui et al., 2016; Lee et al., 2019). Ez a jelentős eltérés annak tudható be, hogy míg a szabadidős célú utazásoknál (amelyekkel foglalkozó kutatások dominálják a szakirodalmat) az egyének maguk intézik javarészt a vásárlást, addig az incentiv jellegű utazásoknál az utazónak gyakorlatilag semmilyen feladata nincs a foglalás tekintetében. Ennek következtében a közvetítőbe, jelen esetben a munkáltatóba vetett bizalom dominálta a kockázatsökkentő eszközöket. Az adott vállalat munkavállalói nem gondolták azt, hogy az nekik rosszat akar, így az említett kockázatszeléseket ez felül tudta írni.

Szintén fontos kockázatsökkentő tényező a helyi szolgáltatókba vetett bizalom. Ez az eszköz is szorosan összekapcsolódott a munkáltatóba vetett bizalommal, mivel a megkérdezettek bíztak abban, hogy a cégük a biztonság érdekében alaposan ellenőrizte a helyszínt. Továbbá az alanyok azt gondolták, hogy a desztináció minőségi, biztonságos és a turisták számára védett területére érkeznek, ahol az esetleges kockázatok kisebbek lehetnek, annak ellenére, hogy egy veszélyes ország volt az úti cél, ahogyan azt a brazil példa is mutatta.

A kockázatsökkentő tényezők harmadik nagy csoportját az általános bizalom, azaz az önbizalom adja. A megkérdezettek döntő többsége bízott önmagában, illetve az utazáson részt vevő kollégáiban. Ez pedig összefügg azzal, hogy az értékesítési szerepkörben egyébként is magabiztos kollégák dolgoznak, akik az észlelt kockázatokot is nagyobb arányban merik vállalni. Az is előfordulhat, hogy az ilyen alanyok szignifikánsan kevésbé érznek valamit kockázatosnak, mint mások.

Konklúziók és jövőbeli kutatási lehetőségek

Összességében megállapítható, hogy a kockázatszelés csökkentését vagy leküzdését az incentiv utazások esetében a vállalatba vetett bizalomhoz, továbbá az önbizalomhoz lehet kapcsolni. Úgy láttuk, hogy a megkérdezettek a legtöbb kockázatszelési dimenziót le tudták küzdeni a cégbe és a helyszínbe vetett bizalommal. Az incentiv utazás jellegéből adódó kockázatszelések (extrém sportok, extrém programok) leküzdéséhez szükség volt azonban önbizalomra. A kockázatszelés csökkentő eszközök mértékei differenciálták az alanyokat, és akinél kisebb volt az önbizalom, az jobban stresszelt az utazás jellegétől, míg akik kevésbé bíztak a cégben, azok jobban tartottak az egészségügyi, közbiztonsági, teljesítménybeli, az utazástól és az információhiányból fakadó kockázatoktól. Ez a stresszhelyzet pedig rontotta az utazás élményét, illetve az elmondások alapján csökkentette az incentiv utazás hatását arra vonatkozóan, hogy a dol-

gozókat motiválja arra, hogy kiemelkedő munkavállalók legyenek a későbbiekben is.

Ebből az következik, hogy a vállalatoknak két feladatuk van, ha az incentiv utazáson részt vevőknek a lehető legnagyobb élményt szeretnék biztosítani és az évközi munka teljesítményét is szeretnék fokozni az ösztönző utazásokkal. Az egyik, hogy az utazások előkészítésébe is érdemes a kiemelkedő kollégákat bevonni, vagy akár a korábbi évek utazásain résztvevőknek a tapasztalatait begyűjteni a jövőre tekintettel. Ha az előkészítésbe nem szeretnék bevonni a munkavállalókat a cégvezetők (a legtöbb interjúalanyunk erről számolt be), akkor érdemes egy tájékoztatóval felkészíteni az utazókat, hogy mire és hogyan készüljenek az utazásra, így csökkenthetik a bizonytalanságtól való félelmüket, másrészt tovább tudják növelni a cégbe vetett bizalmukat. Az utazások előkészítésébe való bevonással is tudnák növelni ezt a fajta bizalmat. A lényeg, hogy évközben is minden munkavállalónál minél több vállalati eszközzel erősítsék a cégbe vetett bizalmat. Fontos, hogy azon munkavállalóknál is, akiket nem vonz az adott jutalomút (vagy maga az úti cél), esetleg tart tőle, és így a munkavégzésben sem törekszik arra, hogy kiemelkedő legyen (persze minden más ösztönző figyelembevétele mellett vagy helyett), nagyobb arányban válhatnak elkötelezetté a magasabb fokú teljesítmény elérésében.

A másik dimenzió pedig a munkavállalók önbizalmának növelése, támogatása. Ezáltal a dolgozók nemcsak a munkavégzés területén válhatnak eredményesebbé, hanem az esetleges félelmeiket is könnyebben leküzdénék, legyen az a vállalat tevékenységével kapcsolatos, a munkahelyi feladatokból származó vagy magával a jutalomutazással kapcsolatos kihívás. Mindez növelheti az incentiv utazás motiváló jellegét a hétköznapiakra vonatkozóan, sőt a részvétel egyenesen presztízs értékű lehet a munkavállalók számára. Az egyéni teljesítményből pedig végső soron a vállalat profitál, de nemcsak a munka eredményéből, hanem a cégbe vetett egyéni bizalomból, az utazó kollégák stresszmentességéből és az átélt élmény magasabb szintű közösségi, bizalmi megéléséből is.

A biztonság és az incentiv utak kapcsolatának tanulmányozása széles körű további kutatási lehetőségeket biztosít. A kutatás kiterjesztése más országokra, országcsoportokra és kontinensekre javasolt, így lehetővé válhat az egyes földrajzi területek közötti összehasonlítás a felfogásbeli különbségek és az incentiv utazási szokások azonosítása céljából. A nagyobb földrajzi területet átfogó kutatás limitációja viszont, hogy több nemzetiségű kutatók kellenek, mivel az interjúkat a megkérdezettek anyanyelvén érdemes felvenni, ugyanis a kulcsszavak vizsgálatánál hátránnyként jelentkezhet, ha egy közvetítőnyelven történik az interjúztatás. Emellett érdemes lehet a közlekedési szempontokat is figyelembe venni, ugyanis könnyen a mobilitási környezet is meghatározhatja az egyének utazáshoz történő hozzáállását (Jászberényi & Kotosz, 2009). A szakirodalom áttekintéséből kiderült, hogy az incentiv utazásokról „lemaradt” munkavállalók negatívan élik meg azt, hogy ők nem utazhatnak, de ennek hatását eddig még nem vizsgálták. A kutatás folytatásának másik irányá-

ként azon munkavállalókat is érdemes megkérdezni, akik lemaradtak korábban valamilyen incentív utazásról.

Felhasznált irodalom

- Abraham, V., Bremser, K., Carreno, M., Crowley-Cyr, L., & Moreno, M. (2020). Exploring the consequences of COVID-19 on tourist behaviors: Perceived travel risk, animosity and intentions to travel. *Tourism Review*, 76(4), 701–717.
<https://doi.org/10.1108/tr-07-2020-0344>
- Adam, I. (2015). Backpackers' risk perceptions and risk reduction strategies in Ghana. *Tourism Management*, 49, 99–108.
<http://dx.doi.org/10.1016/j.tourman.2015.02.016>
- Bhati, A.S., Mohammadi, Z., Agarwal, M., Kamble, Z., & Donough-Tan, G. (2020). Motivating or manipulating: The influence of health protective behaviour and media engagement on post-COVID-19 travel. *Current Issues in Tourism*, 24(15), 2088–2092.
<https://doi.org/10.1080/13683500.2020.1819970>
- Bi, J., & Lehto, X.Y. (2017). Impact of cultural distance on international destination choices: The case of Chinese outbound travelers. *International Journal of Tourism Research*, 20(1), 50–59.
<https://doi.org/10.1002/jtr.2152>
- Boros, K. (2019). A hivatásturizmus meghatározásának terminológiai változásai a nemzetközi szakirodalomban. In J. Csapó, T. Gonda, & Z. Raffay (Szerk.), *Turizmus, fogyasztás, generációk: II. Nemzetközi Turizmus Konferencia: Tanulmánykötet* (pp. 248–257). Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar.
- Boros, K. (2022). Kiemelt hivatásturisztikai szálláshelyek vizsgálata a magyar vidéken. In T. Rátz, G. Michalkó, & M. Zsarnóczky (Szerk.), *Együttműködés, partnerség, hálózatok a turizmusban* (pp. 102–117). Kodolányi János Egyetem, Csillagászati és Földtudományi Kutatóközpont Földrajztudományi Intézet, Magyar Földrajzi Társaság.
- Brown, P., Daigneault, A.J., Tjernström, E., & Zou, W. (2018). Natural disasters, social protection, and risk perceptions. *World Development*, 104, 310–325.
<https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2017.12.002>
- Buzády, Z., Wimmer, Á., Csesznák, A., & Szentesi, P. (2022). A munkahelyi flow-állapotot elősegítő vezetői képességek elemzése a komoly játék eszközével. *Vezetéstudomány*, 53(3), 19–33.
<https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2022.03.02>
- Byrnes, J.P., Miller, D.C., & Schafer, W.D. (1999). Gender differences in risk taking: a meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 125(3), 367–383.
<https://doi.org/10.1037/0033-2909.125.3.367>
- Cakar, K. (2020). Tourophobia: fear of travel resulting from man-made or natural disasters. *Tourism Review*, 76(1), 103–124.
<https://doi.org/10.1108/TR-06-2019-0231>
- Caldara, D., & Iacoviello, M. (2018). *Measuring geopolitical risk*. Board of Governors of the Federal Reserve System.
<https://doi.org/10.17016/IFDP.2018.1222r1>
- Cavlek, N. (2002). The role of tour operators in the travel distribution system. In W.C. Gartner & D.W. Lime (Eds.), *Trends in outdoor recreation, leisure and tourism* (pp. 325–334). CAB International.
- Chemli, S., Toanoglou, M., & Valeri, M. (2022). The impact of COVID-19 media coverage on tourist's awareness for future travelling. *Current Issues in Tourism*, 25(2), 179–186.
<https://doi.org/10.1080/13683500.2020.1846502>
- Chien, P.M., Sharifpour, M., Ritchie, B.W., & Watson, B. (2017). Travelers' health risk perceptions and protective behavior: A psychological approach. *Journal of Travel Research*, 56(6), 744–759.
<https://doi.org/10.1177/0047287516665479>
- Cho, S., Woods, R.H., Jang, S.S., & Erdem, M. (2006). Measuring the impact of human resource management practices on hospitality firms' performances. *International Journal of Hospitality Management*, 25(2), 262–277.
<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2005.04.001>
- Cissell, M. (1987). Designing effective reward systems. *Compensation and Benefits Review*, 19(6), 49–55.
<https://doi.org/10.1177/088636878701900605>
- Corley, K.G., & Goia, D.A. (2004). Identity ambiguity and change in the wake of a corporate spin-off. *Administrative Science Quarterly*, 49(2), 173–208.
<https://doi.org/10.2307/4131471>
- Craske, M.G., Stein, M.B., Eley, T.C., Milad, M.R., Holmes, A., Rapee, R.M., & Wittchen, H.U. (2017). Anxiety disorders. *Nature Reviews Disease Primers*, 3, 17024.
<https://doi.org/10.1038/nrdp.2017.24>
- Cui, F., Liu, Y., Chang, Y., Duan, J., & Li, J. (2016). An overview of tourism risk perception. *Natural Hazards*, 82, 643–658.
<https://doi.org/10.1007/s11069-016-2208-1>
- Dayour, F., Park, S., & Kimbu, A.N. (2019). Backpackers' perceived risks towards smartphone usage and risk reduction strategies: A mixed methods study. *Tourism Management*, 72, 52–68.
<https://doi.org/10.1016/j.tourman.2018.11.003>
- Deng, R., & Ritchie, B.W. (2018). International university students' travel risk perceptions: an exploratory study. *Current Issues in Tourism*, 21(4), 455–476.
<https://doi.org/10.1080/13683500.2016.1142939>
- Dolnicar, S. (2007). Crises that scare tourists – investigating tourists' travel-related concerns. In B. Prideaux, B. Laws & K. Chon (Eds.), *Managing tourism crises* (pp. 98–109). CABI Books.
<https://doi.org/10.1079/9781845930479.0098>
- Dryhurst, S., Schneider, C.R., Kerr, J., Freeman, A.L., Recchia, G., Van Der Bles, A.M., Spiegelhalter, D., & van der Linden, S. (2020). Risk perceptions of COVID-19 around the world. *Journal of Risk Research*, 23(7–8), 1–13.
<https://doi.org/10.1080/13669877.2020.1758193>
- Ernszt, I., Péter, E., Keller, K., & Tóth-Kaszás, N. (2018). Biztonsági kérdések a turizmusban, egy határ menti térség példáján keresztül. *Turizmus Bulletin*, 18(2), 38–45.
<https://doi.org/10.14267/TURBULL.2018v18n2.5>

- Foroudi, P., Tabaghdehi, S.A.H., & Marvi, R. (2021). The gloom of the COVID-19 shock in the hospitality industry: A study of consumer risk perception and adaptive belief in the dark cloud of a pandemic. *International Journal of Hospitality Management*, 92, 102717. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102717>
- Fuchs, G., & Reichel, A. (2004). Cultural differences in tourist destination risk perception: an exploratory study. *Tourism*, 52(1), 21–37. <https://www.cabidigital-library.org/doi/full/10.5555/20043079119>
- Fuchs, G., & Reichel, A. (2006). Correlates of destination risk perception and risk reduction strategies. In M. Kozak & L. Andreu (Eds.), *Progress in tourism marketing* (pp. 161–170). Elsevier. <https://doi.org/10.1016/B978-0-08-045040-7.50018-2>
- Gaissmaier, W., & Gigerenzer, G. (2012). 9/11, act II: A fine-grained analysis of regional variations in traffic fatalities in the aftermath of the terrorist attacks. *Psychological Science*, 23(12), 1449–1454. <https://doi.org/10.1177/0956797612447804>
- Gelencsér, M., Végvári, B., & Szabó-Szentgróti, G. (2022). A munkaerő-megtartás és a well-being kapcsolatának elemzése nemzetközi kutatásokban: Szisztematikus irodalmi áttekintés. *Vezetéstudomány*, 53(6), 40–51. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2022.06.04>
- Gibson, H., & Yiannakis, A. (2002). Tourist roles: needs and the adult life course. *Annals of Tourism Research*, 29(2), 358–383. [https://doi.org/10.1016/S0160-7383\(01\)00037-8](https://doi.org/10.1016/S0160-7383(01)00037-8)
- Hallahan, T.A., Faff, R.W., & McKenzie, M.D. (2004). An empirical investigation of personal financial risk tolerance. *Financial Services Review*, 5, 57–78. <https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=8e52321f247b815fcc018b5e93f15e1691146312>
- Hampton, A. (1987). The UK incentive travel market: a user's view. *European Journal of Marketing*, 21(9), 10–20. <https://doi.org/10.1108/EUM00000000004713>
- Han, H., Al-Ansi, A., Koseoglu, M.A., Lin, P.M.C., Park, J., Yu, J., & Kim, W. (2019). Halal tourism: Travel motivators and customer retention. *Journal of Travel and Tourism Marketing*, 36(9), 1012–1024. <https://doi.org/10.1080/10548408.2019.1683483>
- Holland, J., Mazzarol, T., Soutar, G.N., Tapsall, S., & Elliott, W.E. (2021). Cruise passengers' risk reduction strategies in the wake of COVID-19. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 26(11), 1189–1206. <https://doi.org/10.1080/10941665.2021.1962376>
- Incentive Research Foundation (2008). *The market for incentive travel, motivational meetings, and special events*. The Incentive Research Foundation.
- Incentive Research Foundation. (2016). *Incentive travel on the rise*. The Incentive Research Foundation. <http://theirf.org/research/incen-tive-travel-on-the-rise/1894/>
- Incentive Travel Index (2022). *2022 Survey Highlights*. Incentive Travel Index. <https://www.incentiveindex.com/executive-summary/>
- Institute of Risk Management (2018). *A risk practitioners guide to ISO 31000: 2018*. Institute of Risk Management. <https://www.demarcheisol7025.com/document/A%20Risk%20Practitioners%20Guide%20to%20ISO%2031000%20%96%202018.pdf>
- Irimiás, A., Jászberényi, M., & Michalkó, G. (2019). Az innováció szerepe a turisztikai termékfejlesztésben. Irimiás A., Jászberényi M., & Michalkó G. (szerk.), *A turisztikai termékek innovatív fejlesztése* (pp. 9-18). Akadémiai Kiadó. <https://doi.org/10.1556/97896345444081>
- Isaac, R.K. (2019). The attitudes of Dutch market towards safety and security. In R. K. Isaac, E. Çakmak & R. Butler (Eds.), *Tourism and hospitality in conflict-ridden destinations* (pp. 39-55). Routledge.
- Jancsik, A., Jászberényi, M., & Kökény, L. (2019). *Az utazásszervezés új dimenziói*. Akadémiai Kiadó. <https://doi.org/10.1556/9789630599535>
- Jászberényi, M., & Kotosz, B. (2009). Közlekedési szokások vizsgálata Budapest délnyugati agglomerációjában. *Statistikai Szemle*, 87(2), 166–190. http://www.ksh.hu/statszemle_archive/2009/2009_02/2009_02_166.pdf
- Jeffrey, S.A. (2014). The motivational power of incentive travel: the participant's perspective. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 15(3), 122–139.
- Karl, M. (2018). Risk and uncertainty in travel decision-making: tourist and destination perspective. *Journal of Travel Research*, 57(1), 129–146. <https://doi.org/10.1177/0047287516678337>
- Kaszás, N., Tokodi, P., & Németh, K. (2023). Az egészségturizmus biztonsága – a turizmusbiztonság az egészségturizmusban. In G. Michalkó, J. Németh & Z. Birkner (Eds.), *A biztonság szerepe a turisztikai termékfejlesztésben és menedzsmentben* (pp. 13-28). Bay Zoltán Alkalmazott Kutatási Közhasznú Nonprofit Kft.
- Keller, K., & Tóth-Kaszás, N. (2021). A turizmusbiztonság megjelenése az EU tagállamainak turisztikai stratégiáiban. *Vezetéstudomány*, 52(6), 32–43. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2021.06.03>
- Kotler, P.T., Bowen, J.T., & Makens, J. (2010). *Marketing for hospitality & tourism*. Pearson Education.
- Kozak, M., Crofts, J.C., & Law, R. (2007). The impact of the perception of risk on international travelers. *International Journal of Tourism Research*, 9(4), 233–242. <https://doi.org/10.1002/jtr.607>
- Kökény, L., Kenesei, Z., Marton, Z., Birkner, Z., & Michalkó, G. (2022). Counterproductive risk-reduction strategy in travel-related decision-making. *Anatolia*, 35(1), 186–189. <https://doi.org/10.1080/13032917.2022.2142251>
- Kökény, L., & Kenesei, Z. (2022a). A COVID-19-pandémia jelentette félelmek hatása a nyaralás tervezése során felmerülő kockázatszélésekre. *Turizmus Bulletin*, 22(3), 4–11. <https://doi.org/10.14267/TURBULL.2022v22n3.1>
- Kökény, L., & Kenesei, Z. (2022b). A turisztikai fogyasztók magatartásának vizsgálata a COVID-19-pandémia első hullámának árnyékában. *Társadalomtudományi Szemle*, 12(4), 30–53. <https://doi.org/10.18030/socio.hu.2022.4.30>

- Kurtz, D.L., & Clow, K.E. (1997) *Services marketing*. John Wiley & Sons.
- Larsen, S., & Brun, W. (2011). 'I am not at risk typical tourists are'! Social comparison of risk in tourists. *Perspectives in Public Health*, 131(6), 275–279. <https://doi.org/10.1177/1757913911419898>
- Lee, J.S., & Chiang, C.H. (2017). Exploring multidimensional quality attributes of incentive travels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(8), 2198–2214. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-03-2016-0150>
- Lee, J.S., Choi, Y., & Chiang, C.H. (2017). Exploring the dynamic effect of multi-quality attributes on overall satisfaction: The case of incentive events. *International Journal of Hospitality Management*, 64, 51–61. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2017.04.003>
- Lee, K.F., Haque, A., Maulan, S., Abdullah, K., & Tarofder, K. (2019). Risk reduction in Online flight reservation: The role of information search. *Journal of Reviews on Global Economics*, 8, 886–899. <https://doi.org/10.6000/1929-7092.2019.08.76>
- Lee, W., Park, S., & Jeong, C. (2022). Repositioning risk perception as a necessary condition of travel decision: The case of North Korea tourism. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 52, 252–263. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2022.07.001>
- Lepp, A., & Gibson, H. (2003). Tourist roles, perceived risk and international tourism. *Annals of Tourism Research*, 30(3), 606–624. [https://doi.org/10.1016/s0160-7383\(03\)00024-0](https://doi.org/10.1016/s0160-7383(03)00024-0)
- Lewis, R.C. (1983). The incentive-travel market: how to reap your share. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 24(1), 19–27. <https://doi.org/10.1177/001088048302400104>
- Li, X., Lu, L., & Chi, C.G.Q. (2018). Examining incentive travelers: How motivation affects organizational commitment. *International Journal of Tourism Research*, 20(6), 830–842. <https://doi.org/10.1002/jtr.2235>
- Lo, A.S., Cheung, C., & Law, R. (2011). Hong Kong residents' adoption of risk reduction strategies in leisure travel. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 28(3), 240–260. <https://doi.org/10.1080/10548408.2011.562851>
- Locke, M. (2010). A framework for conducting a situational analysis of the meetings, incentives, conventions, and exhibitions sector. *Journal of Convention & Event Tourism*, 11(3), 209–233. <https://doi.org/10.1080/15470148.2010.505473>
- Lőrincz, K., Formádi, K., & Ernszt, I. (2023). Towards a more resilient festival industry: an analysis of the adoption of risk management models for sustainability. *Risks*, 11(2), 45. <https://doi.org/10.3390/risks11020045>
- Mair, J. (2014). *Conferences and conventions: A research perspective*. Routledge.
- McCartney, G. (2008). Does one culture all think the same? An investigation of destination image perceptions from several origins. *Tourism Review*, 63(4), 13–26. <https://doi.org/10.1108/16605370810912182>
- Michalkó, G. (2004). Tourism eclipsed by crime: the vulnerability of foreign tourists in Hungary. *Journal of Travel and Tourism Marketing*, 15(2/3), 159–172. https://doi.org/10.1300/J073v15n02_09
- Mill, R.C., & Morrison, A.M. (1985). *The Tourism System: An Introductory Text*. Prentice-Hall.
- Mitev, A.Z. (2019). *Kutatásmódszertan a turizmusban*. Akadémiai Kiadó. <https://doi.org/10.1556/9789634544135>
- Mowen, J.C., & Minor, M. (1998). *Consumer behavior*. Prentice Hall. https://books.google.co.kr/books?redir_esc=y&id=_SLZPfe0oDkC&focus=searchwithinvolume&q=risk
- Nkosi, G. (2010). The impact of crime of tourism in the city of uMhlathuze, KwaZulu-Natal. *South Asian Journal of Tourism and Heritage*, 2, 76–81.
- Nugraha, A.K.N.A., Hamin, H., & Elliott, G. (2022). The role and impact of risk reduction in leisure tourism. *Annals of Leisure Research*, 25(2), 179–202. <https://doi.org/10.1080/11745398.2020.1744175>
- Page, S.J. (2009). Current issue in tourism: The evolution of travel medicine research: A new research agenda for tourism? *Tourism Management*, 30(2), 149–157. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2008.04.011>
- Pappas, N. (2016). Marketing strategies, perceived risks, and consumer trust in online buying behaviour. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 29, 92–103. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2015.11.007>
- Pratt, M.G. (2009). From the editors: For the lack of a boilerplate: Tips on writing up (and reviewing) qualitative research. *Academy of Management Journal*, 52(5), 856–862. <https://doi.org/10.5465/amj.2009.44632557>
- Promsivapallop, P., & Kannaovakun, P. (2018). Travel risk dimensions, personal-related factors, and intention to visit a destination: A study of young educated German adults. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 23(7), 639–655. <https://doi.org/10.1080/10941665.2018.1485718>
- Quintal, V., Sung, B., & Lee, S. (2021). Is the coast clear? Trust, risk-reducing behaviours, and anxiety toward cruise travel in the wake of COVID-19. *Current Issues in Tourism*, 25(2), 1–13. <https://doi.org/10.1080/13683500.2021.1880377>
- Raheem, I.D., & Roux, S. (2023). Geopolitical risks and tourism stocks: New evidence from causality-in-quantile approach. *The Quarterly Review of Economics and Finance*, 88, 1–7. <https://doi.org/10.1016/j.qref.2023.01.002>
- Reisinger, Y., & Mavondo, F. (2006). Cultural Differences in Travel Risk Perception. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 20(1), 13–31. https://doi.org/10.1300/J073v20n01_02
- Richter, L.K. (2003). International tourism and its global public health consequences. *Journal of Travel Research*, 41(4), 340–347. <https://doi.org/10.1177/0047287503041004002>

- Ritchie, B., & Jiang, Y. (2019). A review of research on tourism risk, crisis and disaster management: Launching the annals of tourism research curated collection on tourism risk, crisis and disaster management. *Annals of Tourism Research*, 79, 102812. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2019.102812>
- Schmidli, H. (2017). *Risk Theory*. Springer.
- Seabra, C., Dolnicar, S., Abrantes, J.L., & Kastenholz, E. (2013). Heterogeneity in risk and safety perceptions of international tourists. *Tourism Management*, 36, 502–510. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2012.09.008>
- Seddighi, H.R., Nuttall, M.W., & Theocharous, A.L. (2001). Does cultural background of tourists influence the destination choice? An empirical study with special references to political instability. *Tourism Management*, 22(2), 181–191. [https://doi.org/10.1016/S0261-5177\(00\)00046-7](https://doi.org/10.1016/S0261-5177(00)00046-7)
- Shinew, K.J., & Backman, S.J. (1995). Incentive travel: an attractive option. *Tourism Management*, 16(4), 285–293. [https://doi.org/10.1016/0261-5177\(95\)00018-J](https://doi.org/10.1016/0261-5177(95)00018-J)
- SITE Foundation (2021a). *Corporate inSITEs White Paper Edition 1*. SITE Foundation. https://siteglobal.com/system/files/2021-11/2794_SN_SITE_WhitePaper_v10.pdf
- SITE Foundation (2021b). *Corporate inSITEs White Paper Edition 2*. SITE Foundation. https://siteglobal.com/system/files/2021-11/2821_SN_CorporateInsitesSite_WhitePaper_Edition2_v3.pdf
- SITE Foundation (2022). *Corporate inSITEs White Paper Edition 3*. SITE Foundation. <https://siteglobal.com/system/files/2022-04/CorporateInSite%20WhitePaper%20Edition3.pdf>
- Slovic, P., & Peters, E. (2006). Risk perception and affect. *Current Directions in Psychological Science*, 15(6), 322–325. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8721.2006.00461.x>
- Slovic, P. (2016). Do adolescent smokers know the risk? *Duke Law Journal*, 47(6), 1133–1141. <https://doi.org/10.2307/1373033>
- Society of Incentive Travel Executives (2014). *About SITE—Who we are*. Society of Incentive Travel Executives. <http://www.siteglobal.com/p/cm/ld/fid=18>
- Sönmez, S.F., & Graefe, A.R. (1998). Influence of terrorism risk on foreign tourism decisions. *Annals of Tourism Research*, 25(1), 112–144. [https://doi.org/10.1016/S0160-7383\(97\)00072-8](https://doi.org/10.1016/S0160-7383(97)00072-8)
- Vos, A., Marinagi, C., Trivellas, P., Eberhagen, N., Skourlas, C., & Giannakopoulos, G. (2014). Risk reduction strategies in online shopping: e-trust perspective. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 147, 418–423. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.07.122>
- Westwood, J. (1985). *The Incentive Travel Market in the UK: Potential for Marketing Australia* [Doctoral dissertation]. University of Surrey.
- Wilks, J. (2006). Current issues in tourist health, safety and security. In J. Wilks, D. Pendergast, & P. Laggat (Eds.), *Tourism in turbulent times: Towards safe experiences for visitors* (pp. 3–18). Elsevier. <https://doi.org/10.1016/B978-0-08-044666-0.50009-9>
- Williams, A.M., & Baláz, V. (2014). Tourism Risk and Uncertainty: Theoretical Reflections. *Journal of Travel Research*, 54(3), 271–287. <https://doi.org/10.1177/0047287514523334>
- Witt, S.F., Gammon, S., & White, J. (1992). Incentive travel: overview and case study of Canada as a destination for the UK market. *Tourism Management*, 13(3), 275–287. [https://doi.org/10.1016/0261-5177\(92\)90099-S](https://doi.org/10.1016/0261-5177(92)90099-S)
- Wolff, K., Larsen, S., & Øgaard, T. (2019). How to define and measure risk perceptions. *Annals of Tourism Research*, 79, 102759. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2019.102759>
- World Health Organization (WHO) (2012, January 1) *International travel and health*. World Health Organization. https://www.who.int/ith/ITH_EN_2012_WEB_1.2.pdf?ua=1
- Xiang, Z., & Formica, S. (2007). Mapping environmental change in tourism: A study of the incentive travel industry. *Tourism Management*, 28(5), 1193–1202. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2006.11.002>
- Xie, C., Zhang, J., Morrison, A.M., & Coca-Stefaniak, J.A. (2021). The effects of risk message frames on post-pandemic travel intentions: The moderation of empathy and perceived waiting time. *Current Issues in Tourism*, 24(23), 3387–3406. <https://doi.org/10.1080/13683500.2021.1881052>
- Yang, E.C.L., Khoo-Lattimore, C., & Arcodia, C. (2017). A Systematic Literature Review of Risk and Gender Research in Tourism. *Tourism Management*, 58, 89–100. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2016.10.011>
- Zemke, R. (1988). Rewards and recognition: yes, they really work. *Training*, (November), 49–53.
- Zhang, Y., Moyle, B., Dupré, K., Lohmann, G., Desha, C., & MacKenzie, I. (2023). Tourism and natural disaster management: A systematic narrative review. *Tourism Review*, 78(6), 1466–1483. <https://doi.org/10.1108/TR-08-2022-0377>
- Zou, Y., & Meng, F. (2020). Chinese tourists' sense of safety: Perceptions of expected and experienced destination safety. *Current Issues in Tourism*, 23(15), 1886–1899. <https://doi.org/10.1080/13683500.2019.1681382>

NEMZETKÖZI PARASPORTRENDEZVÉNYEK STRATÉGIAI TERVEZÉSE

STRATEGIC PLANNING OF INTERNATIONAL PARASPORT EVENTS

A 2006-os ENSZ-egyezmény kimondja, hogy egyenlő jogok, lehetőségek illetik meg a fogyatékossgal élőket. Magyarországon a 2011-es népszámlálás alapján a fogyatékossgal élők közel 73%-a tapasztal akadályozottságot a mindennapi élete során. Egy nemzetközi szintű sportrendezvény hatást gyakorol az adott ország társadalmára, így egy nemzetközi parasportrendezvény felhívhatja a figyelmet a fogyatékossgal élő lakosságra. Lehetőség teremthető arra, hogy megfelelő tervezéssel, szervezéssel a rendezvény katalizátorként működhesen és jelentősen javuljon a helyzetük. A szakirodalmi áttekintésben a szerzők törekednek a téma alapfogalmainak rendszerezésére. A szekunder kutatás során korábbi nemzetközi parasportrendezvények hatásait elemzik. A primer kutatás felméri a hazai parasport jelenlegi helyzetét. Kutatási kérdésük: mi szükséges ahhoz, hogy Magyarországon egy sikeres nemzetközi parasportrendezvény szervezése valósulhasson meg, mely hosszú távon javíthatja a fogyatékossgal élők helyzetét. A kutatás eredményeként megfogalmaznak egy négyelemű kritériumrendszert, amelyre alapozva valósulhat meg egy sikeres nemzetközi parasportrendezvény. Ezek a következők: akadálymentesítés, hozzáférhetőség, szellemi akadálymentesítés, élsport és szabadidősport differenciált kezelése, finanszírozás.

Kulcsszavak: nemzetközi parasportrendezvény, Paralimpia, parasport, stratégiai tervezés, esélyegyenlőség, fogyatékossgal élők

The 2006 UN Convention states that people with disabilities have equal rights and opportunities. Based on the 2011 census in Hungary, nearly 73% of people with disabilities experience obstacles in their daily lives. An international parasports event has an impact on the society of the host country. With strategic planning, the event can act as a catalyst and improve the situation of people with disabilities. In the secondary research, the authors analyse the impact of previous international parasport events. The primary research assesses the current situation of domestic parasport. Their research question asks what is necessary to organize a successful international parasport event in Hungary. As a result of the research, they formulate a four-element criteria system, based on which a successful international parasport event can be realized. The four elements are accessibility, intellectual accessibility, differentiated treatment of professional and leisure sport, and financing.

Keywords: international parasport event, Paralympics, parasport, equal opportunities, strategic planning, people with disabilities

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:

Sipos Borbála^a (borbala.sipos@stud.uni-corvinus.hu) egyetemi hallgató; Dr. Máté Tünde^b (mate.tunde@amk.uni-obuda.hu) egyetemi docens

^aBudapesti Corvinus Egyetem (Corvinus University of Budapest) Magyarország (Hungary); ^bÓbudai Egyetem (Óbuda University) Magyarország (Hungary)

A cikk beérkezett: 2023. 07. 25-én, javítva: 2023. 10. 31-én és 2024. 01. 31-én, elfogadva: 2024. 01. 31-én.

The article was received: 25. 07. 2023, revised: 31. 10. 2023 and 31. 01. 2024, accepted: 31. 01. 2024.

A fogyatékossgal élők a társadalom periferiáján helyezkednek el, nagy eséllyel szenvednek hátrányt munkakeresés, lakhatás, közlekedés, tehát a mindennapi élet során, ezáltal nehezebben veszik ki részüket az egyéb,

szabadidővel kapcsolatos tevékenységekben, mint például a sportolás. Annak ellenére, hogy törvényi, jogszabályi rendelet szól arról, hogy az épekkel egyenlő esélyek illetik meg őket az élet minden területén.

Kutatásunk aktualitását és fontosságát mutatja, hogy napjainkban is van olyan nézet, ami szociális parazitaként aposztrofálja a fogyatékossgal élőket, e vélemények pedig megnehezítik az állami szervezetek dolgát a fogyatékossgal élőket támogató rendszer fenntartásában (Ibled, 2022). Holott a fogyatékossgal nem jelent automatikusan rosszabb életet és függést a társadalomtól, a fogyatékossgal élők szabadságérzetét a mások segítségétől való fizikai függés veheti el (például kerekesszékes közlekedés).

Megközelítésünk szerint egy nemzetközi sportrendezvény stratégiai tervezése lehetőséget nyújt arra, hogy társadalmi hatásokat érjünk el sportrendezvényekkel, azokat, mint „emelő”, fejlődést segítő eszközt használva (Hover, Dijk, Breedveld, van Eekeren & Slender, 2016).

Figyelmünk középpontjában a parasportrendezvények általi társadalmi és környezeti célok elérése áll. Elméleti keretünk szerint a „örökségtervezés az eseményre koncentrált, a sportrendezvény leverage pedig a közösségre, arra, hogy a rendezvényt és annak hatásait hogyan integrálhatja a szervezőváros stratégiájába” (Máté, 2022a, p. 67).

Feltevésünk, hogy egy parasportrendezvény kiváló alkalom arra, hogy foglalkozzunk a fogyatékossgal élők ügyével, a velük szemben való hozzáállás javításán, minél több lehetőséget biztosítva számukra a sportban és a gazdaságban (Department for Culture, Media & Sport, 2013).

A kutatás célja beazonosítani azokat a tényezőket, fejlesztendő pontokat, amelyek szükségesek egy magyarországi parasportrendezvény szervezésének stratégiai tervezéséhez (leverage), ezáltal a kívánt hatások és fenn tartható örökség eléréséhez.

Fogalmi keretek

Az Európai Unió által a 2007-ben kiadott Fehér Könyv megfogalmazása szerint *sportnak* tekinthető a fizikai aktivitás minden olyan formája, amely rendszeres vagy akár alkalmi mozgás, gyakorlás révén fejleszti a fizikai állóképességet, a mentális jóllétet, emellett elősegíti a szociális kapcsolatok kialakulását, illetve valamilyen versenyeredmény elérését eredményezheti (Európai Közösségek Bizottsága, 2007).

A „para” egy görög eredetű szó, amelyet, hogy ha egy szóösszetétel előtagjaként használunk, mellérendeltséget vagy az adott szóhoz, fogalomhoz való hasonlóságot jelzi (Bakos, 1974). A *parasport* azon emberek sportja, akik valamilyen sérüléssel rendelkeznek, ez lehet akár testi fogyatékossgal, lehet mentális, lehet veleszületett és lehet szerzett (Patatas, Ryck, De Bosscher & Kons, 2021). Fogyatékossgal élőknek tekintendő minden olyan személy: „aki, tartósan vagy véglegesen olyan érzékszervi, kommunikációs, fizikai, értelmi, pszichoszociális károsodással – illetve ezek bármilyen halmozódásával – él, amely a környezeti, társadalmi és egyéb jelentős akadályokkal kölcsönhatásban a hatékony és másokkal egyenlő társadalmi részvételt korlátozza vagy gátolja” (2013: LXII. tv. 1§ (a)).

A parasport elnevezés a Nemzetközi Paralimpiai

Bizottság által meghatározott és elismert sportágakra vonatkozik, amit a fennálló tíz károsodási típus valamelyikével rendelkező sportolók űznek (Derman et al., 2021). A tíz típus magába foglal nyolcféle testi sérültséget (csökkent izomerő, megváltozott passzív mozgástartomány, végtaghiány, lábhosszkülönbség, alacsony termet, hipertónia, ataxia, atethozis), továbbá a látássérültséget és az értelmi fogyatékossgat. Sportáganként eltérő, hogy hogyan határozzák meg e típusokon belül kijelölt kategóriákat (Paralympic.org, n.a.).

Minden olyan parasportverseny, ahol a következő tényezők megvalósulnak: jelen vannak a fogyasztók, (jegyváltás ellenében), jelen van a média, a sajtó és a szponzoráció is, *parasportrendezvénynek* tekinthető. Amennyiben pedig a fogyatékossgal élő sportolók különböző országokat képviselnek a teljesítményük összemérése során, nemzetközi parasportrendezvényről beszélhetünk. A parasport legkiemelkedőbb rendezvénye a paralimpia.

1989-ben hozta létre a Fogyatékosok Sportjának Nemzetközi Koordinációs Bizottsága (ICC), az enyhén értelmi sérült sportolókat összefogó VIRTUS és a Siketek Sportjának Nemzetközi Bizottságával (ICSID) közösen a *Nemzetközi Paralimpiai Bizottságot* (IPC), mely irányító szerve a paralimpiai mozgalomnak, támogatja a több mint 200 tagországának a parasportbeli törekvéseit, fejlesztéseit, részt vesz és segít a paralimpia szervezésében és lebonyolításában (Paralympic.org, n.a.).

A paralimpiát már az 1960-as évek kezdetétől fogva igyekeztek az olimpia helyszínén megtartani, ez nem minden alkalommal sikerült (1984), illetve csupán a helyszín egyezett, a szervezőbizottság nem. Az ezredfordulás sydney-i játékok esetén történt az először, hogy a pályázó város szervezőbizottsága mindkét játék megszervezését tervezte. Ezt az ötletet támogatva, 2001-ben született egy hivatalos megállapodás, amely kijelentette, hogy a továbbiakban minden esetben egy helyszínen, ugyanazon sportlétesítményeket használva, az olimpiát követően nagyjából két héttel kell megrendezni a paralimpiát is. Meghatározták azt is, hogy maximálisan hány sportágot tartalmazhatnak a téli, illetve a nyári paralimpiai játékok (Purdue, 2013).

Az olimpia, paralimpia kettősén túl egyik sportrendezvény esetén sincs kötelező párosítás a rendezvény para megfelelőjével. Az adott rendező város vagy ország pályázó sportági szakszövetsége jelezheti a nemzetközi szövetségnek, illetve, ha a sportág fogyatékossgal élő szegmense nem annak a fennhatósága alá tartozik, akkor az IPC-nek, hogy szívesen rendezné a világ- vagy kontinensviadalt a parasportolók számára is.

Elméleti keretek – a nemzetközi sportrendezvények hatásrendszere

A nemzetközi szakirodalom három fő típusát különbözteti meg a sportrendezvény kimeneteleinek, egyrészt beszélhetünk hatásról, másrészt örökségről (legacy), harmadrészt leverage-ről, azaz a stratégiai tervezésről (Gratton & Preuss, 2008; Máté, 2022b).

A hatás automatikusan jelentkezik a sportrendezvényt követően és átmeneti jellegűnek tekinthető; fontos hozzátenni, hogy egy rendezvény által kiváltott hatás nem feltétlenül pozitív (Gratton & Preuss, 2008). Amennyiben a sportrendezvény által kiváltott pozitív vagy negatív hatások állandósulnak, fenntarthatónak bizonyulnak, örökségről beszélünk. Következő lépés a stratégiai tervezés, amikor a szervezők azzal a kérdéssel foglalkoznak, mi lehet a nemzetközi sportrendezvényük hatása, mi az, ami ezekből hosszú távon fenntartható és pozitív, kiemelt figyelmet fordítanak arra, hogy a közösség számára ez mit jelent (Taks, Chalip & Green, 2015).

Az örökség lehet pozitív és negatív, tervezett és nem tervezett, kézzel fogható és immateriális. Nemcsak a létrejövő sportcsarnokokról, sportlétesítményekről, közlekedési fejlesztésekről van szó, hanem ugyanúgy figyelembe kell venni a nehezebben mérhető tényezőket is, mint a közösség, társadalom hozzáállása, véleménye (Gratton & Preuss, 2008). A szervezőbizottság előszeretettel hangoztatja azt, hogy a megszervezésre kerülő sportrendezvénynek csakis pozitív hozadékai, örökségei lehetnek, ezzel próbálva igazolni a fejlesztések és beruházások szükségességét (Getz, 1991). Illetőleg hajlamosak arra, hogy az örökséget az adott eseményt követő rövid időtávlatban vizsgálják, holott ahhoz, hogy ez beérjen, több időre lenne szükség, mint két év (Crompton, 1995). Az utóbbi néhány évtizedben elkezdt átalakulni a gondolkodásmód és kezdenek figyelmet fordítani a hosszú távú hatásokra is, melyek akár évtizedes távlatban vizsgálhatók (Bianchi, 2003).

Jelenünk sportvezetői törekvése, hogy egy nemzetközi sportrendezvényt követően nemcsak a pozitív, előre megtervezett és materiális örökségre fókuszálunk, figyelmet kell fordítani a dimenziók párjaira is. Továbbá fontos foglalkozni az örökség hatósugarával, ugyanis, ha megfelelően zajlott a tervezés, akkor a rendezvénynek otthont adó város vagy régió határain túlnyúlhat a kiváltott hatás, fennmaradó örökség (Thomson, Schlenker & Schulenkorf, 2013). Egy parasportrendezvény rendezése lehetőség arra, hogy foglalkozzanak az ableizmus jelenlétével, mely a fogyatékosággal élők hátrányos helyzetű megkülönböztetését jelenti, az örökségtervezés kiemelt pontját képezheti az, hogy a rendezvény által, azt követően csökkenjen a fogyatékosággal élőkkel szembeni előítéletesség (Goodley, 2011).

A leverage elérése olyan stratégiák végrehajtása, amelyek célja társadalmi hatások kialakítása sportrendezvényekkel, azokat, mint ezek elérését segítő eszközt használva (Hover et al., 2016). „Nemzetközi sportrendezvény kimeneteinek stratégiai tervezése különbözik a pusztán örökség tervezésétől, mivel a figyelem középpontjában a gazdasági, társadalmi és/vagy környezeti célok eléréséhez szükséges eszközök állnak” (Máté, 2022a, p. 67).

Chalip (2004) elképzelése alapján már az adott sportrendezvény ajánlattételi, pályázati időszaka során foglalkozni kell a célmeghatározással, mi az, amit a rendezvény szervezése által szeretnénk megvalósítani.

Komplex stratégiai tervezéssel nemcsak magára a rendezvényre kell fókuszálni, azt csak a kívánt cél indikátorának alkalmazhatjuk. Be kell azonosítani a szükséges

taktikát, stratégiát, mely már a tervezési periódus során megkezdődik működését és a rendezvényt követően hosszú távon fenntartható és pozitív (Chalip, 2004). Chalip (2006) megfogalmazza, hogy míg a hatástanulmányok a rendezvényt, mint különálló entitást kezelik és vizsgálják, addig a leverage esetében egy ennél összetettebb értelmezésről van szó, a rendezvényt a szervező város termék- és szolgáltatásmixének tekinti. A hatáskutatás során az eredmények értékelése leíró formában jelenik meg, a sportrendezvényt önmagában értékeli és a fókuszban a rendezvény alatt megvalósuló hatások állnak. Ezzel szemben, amikor a leverage vizsgálatáról van szó, a stratégiát, taktikát veszik górcső alá, analitikus elemzéssel. Ex ante, azaz már a sportrendezvény kezdete előtt megkezdődik a leverage folyamata, mely során a hely adottságait, ezáltal a rendelkezésre álló eszközöket figyelembe véve, kihasználva szeretnénk elérni a kívánt célt. A hatástanulmányok magát a sportrendezvényt értékelik, míg a leverage esetében, stratégiai tervezést várunk el, amikor megvalósul a szervezeti szintű tanulás, a komplex stratégiát értékeljük, úgy vonjuk le a tanulságokat, hogy a jövőben esetlegesen máshogy használják ki egy sportrendezvény apropóján a hely adottságait és a rendelkezésükre álló eszközöket (Chalip, 2006).

A kutatás módszertana

A kutatás célja beazonosítani azokat a tényezőket, fejlesztendő pontokat, amelyek szükségesek egy magyarországi parasportrendezvény szervezésének stratégiai tervezéséhez (leverage), ezáltal a kívánt hatások és fenntartható örökség eléréséhez. Kutatásunk során szekunder és primer forrásokkal dolgoztunk.

Kutatásunk alapja szisztematikus adatgyűjtéssel készített szakirodalmi áttekintés, amelyet előzetesen megfogalmazott, a kutatási témához kapcsolható kulcsszavak alapján végeztünk. Multidiszciplináris adatbázisokban végeztünk keresést – ScienceDirect, Google Scholar, Taylor & Francis Online, Akadémiai Kiadó folyóiratai, ResearchGate – a paralympic(s), parasportevent, sport event, impact, legacy, leverage kulcsszavakra.

1. táblázat

A szakirodalom-gyűjtés folyamata

Adatbázisok	ScienceDirect, Google Scholar, Taylor & Francis Online, Akadémiai Kiadó folyóiratai, ResearchGate
Használt keresőszavak	paralympic(s), parasportevent, sport event, impact, legacy, leverage
Áttekintett absztraktok száma	144
Parasport szempontjából relevánsnak értékelt cikkek száma:	51

Forrás: saját szerkesztés

Az irodalomkutatás eredményeként talált absztraktok száma 144 volt, ebből az áttekintés után 51-et találtunk

a parasportrendezvény téma szerint relevánsnak. Ezeket a cikkeket teljes terjedelmükben feldolgoztuk és hivatkozással jegyeztük az irodalomjegyzékben. Továbbá a nemzetközi szervezetek által kiadott 14 riportot is feldolgoztuk, amelyek szintén hivatkoztak (1. táblázat).

Kutatásunkban öt kutatási kérdést fogalmaztunk meg, az irodalomfeldolgozás során arra kerestük a választ: milyen hatások valósultak meg, melyek voltak a parasportrendezvények örökségei, megvalósult-e a stratégiai tervezés (K1).

Primer kutatásunk során hét félig strukturált szakértői interjút készítettünk a témában hozzáértő, kompetens szakemberekkel (2. táblázat). A szakértői interjúk során célunk volt, hogy a válaszadó (parasportban érintett személyek) szemszögéből vett megértés álljon a középpontban. A kvalitatív kutatás jól alkalmazható az egy személy tapasztalatának vagy magatartásának feltárására, vagy ha szeretnénk megérteni egy jelenséget (Ghauri, 2004). Továbbá lehetőséget nyújt arra, hogy mélyebb megértést szerezzünk a vizsgált jelenségekről, és betekintést nyújtson a résztvevők tapasztalataiba és véleményeibe. Az interjúk elméleti keretét a sportrendezvények hatása-örökség-stratégiai tervezés hármas célrendszer adta (Máté, 2022a). A szakértőkkel egyeztetve, névvel és pozíciójukkal vállalták az interjúeredmények publikálását. Módszertani szempontból fontosnak tartjuk, hogy a források megjelölése is erősítse a kutatási kérdésre kapott válaszok relevanciáját. A szakértői interjúk által azokra a kérdésekre kerestük a választ, hogy hogyan jellemezhető a hazai parasport helyzete (K2), továbbá, Magyarország alkalmas-e arra, hogy nemzetközi szintű parasportrendezvénynek adjon otthont (K3), egy megrendezésre kerülő rendezvény (K4) milyen hatást váltana ki társadalmi szinten, és egy speciális csoport-e a fogyatékosággal élők körében.

A szekunder és a primer kutatás összevetése által célunk annak a kérdésnek a megválaszolása, hogy milyen fejlesztésekre lenne szükség ahhoz, hogy Magyarország sikeresen megrendezhessen egy nemzetközi parasportrendezvényt (K5).

3. táblázat

Kutatási kérdések

K1	Milyen hatások valósultak meg, melyek voltak a parasportrendezvények örökségei, ezek során megvalósult-e a stratégiai tervezés?	irodalomfeldolgozás, szekunder elemzés
K2	Hogyan jellemezhető a magyar parasport helyzete?	szekunder elemzés, primer szakértői interjúk
K3	Alkalmas-e Magyarország nemzetközi parasportrendezvény szervezésére?	primer szakértői interjúk
K4	Egy megrendezésre kerülő rendezvény milyen hatást váltana ki társadalmi szinten, és egyfelől szűkítve a kört, a fogyatékosággal élők körében?	primer szakértői interjúk
K5	Milyen fejlesztések szükségesek Magyarországon egy sikeres nemzetközi parasportrendezvény szervezéséhez?	primer szakértői interjúk

Forrás: saját szerkesztés

Paralimpiák stratégiai tervezése és öröksége

Szekunder kutatásunkban a nemzetközi parasportrendezvények esetében arra kerestük a választ, hogy milyen hatások valósultak meg, melyek voltak a parasportrendezvények örökségei, megvalósult-e a stratégiai tervezés (K1). Fontos hangsúlyozni, hogy a legtöbb parasportrendezvény örökségével és leverage-vel foglalkozó nemzetközi tanulmány a téli és a nyári paralimpiákra szorítkozik. Ez a kutatás egy korlátjának tekinthető, de lehetőség is egyben, hogy e tapasztalatokat az egysportágas parasportrendezvények esetében hasznosíthassuk.

A szekunder kutatásunk tárgya a sydney-i, a pekingi és a londoni nyári, továbbá a vancouveri téli paralimpia. Vizsgálatunk során három időbeli fázist különböztethetünk meg – a rendezvény előtt – mit terveztek, a ren-

2. táblázat

Primer kutatás interjúalanyai és a legfontosabb információk

Név	Pozíció	Dátum	Forma	Időtartam	Jelölés a szövegben
Szabó László	MPB elnök	2023.01.10.	személyes	1,5 óra	Int 1.
Urr Anita	MPB főtitkár	2023.01.10.	személyes	1,5 óra	Int 2.
Csuri Ferenc	Access4you tag	2023.01.16.	személyes	1 óra	Int 3.
Szekeres Pál	IWAS elnökségi tag	2023.02.13.	személyes	1 óra	Int 4.
Weisz Róbert	Magyar Kajak-Kenu Szövetség társelnöke	2023.01.27.	személyes	1 óra	Int 5.
Ekler Luca	paralimpiai bajnok, világcsúcstartó atléta	2023.01.14.	telefonhívás	1 óra	Int 6.
Kiss Péter Pál	paralimpiai bajnok, világcsúcstartó kajakos	2023.02.03.	személyes	1 óra	Int 7.

Forrás: saját szerkesztés

Kutatási kérdéseinket és az alkalmazott módszertant a 3. táblázatban foglaltuk össze.

dezvény alatt – mi valósult meg a paralimpia idején, a rendezvény után – mi maradt fent a paralimpiát követően. Azért ezt a négy rendezvényt választottuk a vizsgálatunk

tárgyává, mert ezek esetében állt rendelkezésre olyan empirikus kutatási eredmény, amely releváns volt a kutatási kérdésekhez.

Sydney 2000

Sydney-i paralimpia pozitív és azóta fennmaradó öröksége, hogy e város jelentkezett először úgy, hogy mindkét rendezvénynek (olimpia és paralimpia) szeretne otthont adni. Ezt követően 2001-ben meghatározták, hogy a továbbiakban minden esetben egy helyszínen, ugyanazon létesítmények használatával kell megrendezni a két játékot (Purdue, 2013). A szervezőbizottság testvérszerkezeti struktúrát alakított ki az olimpia (Sydney Olympic Games Organising Committee, SOCOG), illetve a paralimpia (Sydney Paralympic Games Organising Committee, SPOC) lebonyolításáért felelős szervezetek közt. Az erőforrások hatékony megosztása érdekében szükséges az integráció, ugyanakkor szükség van bizonyos fokú megkülönböztetésre is (Darcy & Appleby, 2011; Misener, 2017).

A pályázati szakaszban nem, csak miután Sydney városa elnyerte az ezredfordulós olimpia és paralimpia rendezési jogát, végeztek felméréseket arról, hogy milyen fejlesztésekre, változtatásokra van szükség ahhoz, hogy alkalmasak legyenek a játékok megrendezésére. Tehát csak ekkor kezdődött meg a stratégiai tervezés, a pályázati szakaszban még nem rendelkeztek megfelelő mennyiségű információval a fogyatékossgal élők helyzetéről, mivel ezt a korábbiakban senki sem vizsgálta. Az előzetes elemzések javaslata alapján akadálymentesség szempontjából infrastrukturális fejlesztésekre volt szükség ahhoz, hogy a fogyatékossgal élők is tudjanak közlekedni a városban belül, a létesítményeken belül, és legyen megfelelő lehetőségük a tömegközlekedés használatára (Darcy, 2001). Emellett a társadalmi közegben is szükség volt változásra, ugyanis erősek voltak a fogyatékossgal kapcsolatos sztereotípiák, gyenge a kapcsolat a fogyatékossgal élők közösségével, szükséges volt növelni az emberek tudatossági szintjét. Problémaként azonosították, hogy a parasport finanszírozása során a kiemelkedő sportolókra fókuszáltak, a többi sportoló, sportolni vágyó rovására, figyelmen kívül hagyva a szabadidős sportolókat (Darcy, 2003).

Ahogy az olimpián, úgy a paralimpián is az előírások szerint biztosították a megfelelő médiamegjelenéseket, közvetítéseket a paralimpia kapcsán is, illetve elismerték sportolóként a paralimpiai versenyzőket (Darcy & Appleby, 2011). Nemzetközi szinten azonban minőségben és mennyiségben is elmaradt a parasportolók megjelenése az épekhez képest (Hardin & Hardin, 2003).

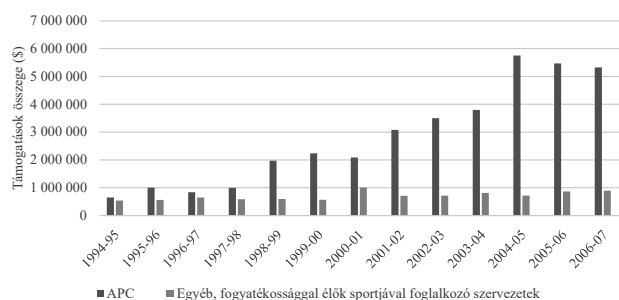
A társadalom számára biztosították a megfelelő edukációs anyagokat, hogy jobban megismerhessék, megértsék a fogyatékossgal élők közösségét (Cashman & Darcy, 2008). Az iskolákban nemzeti oktatási program részeként megjelent az olimpiai anyagban belül a paralimpia is, már a játékok kezdete előtt, 1997-től számítva (Cashman, 2006). 320000 iskolás korú gyermeket vittek ki a paralimpiai játékokra, hogy előben tapasztalhassák meg, hogy a fogyatékossgal élők is tudnak teljes életet élni (Appleby,

2007, idézi Darcy & Appleby, 2011).

Az ausztrál Paralimpiai Bizottság kutatása szerint 2006 és 2007 között megkérdezett ausztrál lakosok 93%-a gondolta azt, hogy az elit parasportolók ugyanannyit edzenek, mint az ép társaik és 87%-uk gondolta azt, hogy ezáltal ugyanannyi támogatás járna nekik, mint az épeknek. A válaszadók 71%-a szívesen hallana még többet a parasportolóikról és 57%-uk követte a paralimpiai csapat munkásságát a játékokat követően (Australian Paralympic Committee, 2008, idézi Darcy & Appleby, 2011).

A rendelkezésre álló adatok alapján az 1. ábrán látható, hogyan változott a támogatás mértékének összege a paralimpiát megelőző, a paralimpia alatt és az azt követő néhány év során, melyet az ausztrál sportbizottság tett közzé (Darcy & Cashman, 2008).

1. ábra
Az APC és az egyéb fogyatékossgal élők sportszervezeteinek támogatása 1994 és 2007 között



Forrás: Cashman és Darcy (2008) alapján saját szerkesztés

Megállapítható, hogy a támogatások összege az APC esetén nem esett vissza a paralimpiát követően, sőt tovább emelkedett, illetve az egyéb fogyatékossgal foglalkozó sportszervezetek esetén ugyan csökkent, de így is magasabb volt, mint a paralimpiát megelőző években. Azonban hiába nőtt szignifikánsan a támogatások összege a sport terén, ez nem garantált életminőség-javulást a fogyatékossgal élők széles körében (Darcy, 2003).

Peking 2008

Kínában a 2000-es évek, de főként a '90-es évek előtt teljes mértékben periférián volt a fogyatékossgal élők sportja (Sun, Yan, Mao, Chao & Jing, 2011). A kínai társadalom retorikájában a fogyatékossgal élő egyet jelentett azzal, hogy valaki beteg, alkalmatlan (Mao & Sun, 2018). 2010-es adatok alapján a lakosságban megközelítőleg 85 millió fogyatékossgal élő élt, mely megfelel egy közepes ország teljes lakosságának (National Bureau of Statistics alapján: Mao & Sun, 2018).

Peking a játékok rendezési jogának elnyerése után kezdett azonnali fejlesztésekbe és átalakításokba. Kína esetén a játékok csak a kirakós egy darabját képezték azon vízióban, hogy sportnagyhatalommá váljanak (Zheng, Chen, Tan & Lau, 2018). A szervezőbizottság (Beijing 2008 OC for the Olympic Games, BOCOG) elsődleges célkitűzésnek fogalmazta meg a társadalom hozzáállásának megváltoztatását, a fogyatékossgal élők előtérbe helyezését

(Misener & Molloy, 2018; Gold & Gold, 2009). Továbbá, módosították a fogyatékossgal élőkkel kapcsolatos hatályos törvényt, hogy jobb munkalehetőségeik legyenek és fejlesszék az orvosi ellátásukat.

A kínai kormány öt éves terveket adott ki, melyek a fogyatékossgal élők sportjának fejlesztését tartalmazzák. Ezek közül az első 2001-ben hozták nyilvánosságra, melyben a 2001 és 2005 közötti periódusra megfogalmazott cél, hogy 10%-kal növeljék a fogyatékossgal élők létszámát a sportban (Sun et al., 2011). 2003-ban útjára indították a Nemzeti Fitness Programot, melynek keretében sportolási lehetőségeket biztosítottak a fogyatékossgal élők számára. Ennek az egész országot átívelő programnak a társa a Fitness Támogatási Projekt, mely szerint éves szinten egymillió jüant adnak a fogyatékossgal élőknek oktatási iskoláknak és a fogyatékossgal élők sportközpontjainak, hogy finanszírozni tudják a speciális eszközöket, melyek szükségesek a sportoktatáshoz, edzéshez (Zhang, 2008 idézi Mao & Sun, 2018).

A stratégiai tervezés jelentős folyamata volt, hogy 2002 és 2008 között a kínai kormány közel 30 fogyatékossgügyi szövetséggel és nemzetközi szervezettel működött együtt, hogy bővítsék ismereteiket. 2002-ben a kormány részben külső (IOC) nyomásra, kiadott egy útmutatót, hogy segítsék a fogyatékossgal élők sportmozgalmának fejlődését, figyelmet fordítva az alulról szerveződésre, támogatva a sportolást egészen a kiválasztástól a versenyzésig (Sun et al., 2011).

A fogyatékossgal élők sportját 2001 előtt az állam éves szinten kevesebb, mint tízmillió jüannal támogatta (~14,5 millió USD), mely az összes sporttámogatásnak az 1%-át jelentette. 2003 és 2007 között megközelítőleg 3,2 milliárd jüant (~4,6 milliárd USD) költöttek a fogyatékossgal élők sportjának fejlesztésére (Mao & Sun, 2018). A rendezvényt követően a támogatások mértéke ugyan csökkent, de továbbra is jelen volt, mely lehetővé tette, hogy további sportközpontokat hozzanak létre a fogyatékossgal élők számára. A National Disability Status and Well-being Process Monitoring Report (Az országos fogyatékossgügyi helyzet és jólét folyamatának nyomon követéséről szóló jelentés) alapján 2007-ben a kínai fogyatékossgal élők 24,8%-a, 2010-ben a 33,7%-a, míg 2013-ban már 43,1%-a folytatott valamilyen sporttevékenységet.

2006-ban fontos előrelépés történt a fogyatékossgal élők szempontjából, egyfelől a kínai kormány aláírta azt az ENSZ egyezményt, mely a fogyatékossgal élők jogairól szól, ezzel megfogalmazva azon célt, hogy javítsák a fogyatékossgal élők jólétének helyzetét az országban. Ennek első lépése és a tömegközlekedés helyzetének javítása volt. Egy 2022-es kutatás alapján pedig a megkérdezettek több mint a fele úgy nyilatkozott, a tömegközlekedés e fejlesztése megmaradt a játékok után is (Sun et al., 2011; Song, 2022).

Vancouver 2010

2003-ban amikor Vancouver kapta a 2010-es téli olimpia és paralimpia rendezésének jogát, még nem szólt semmilyen jogszabály vagy határozat a fogyatékossgal élők életének megkönnyítéséről, nemcsak sportbéli, vagy sza-

badidős tevékenységekben való részvétel kapcsán, hanem arról sem, hogy a társadalmi részvétel, beilleszkedés gördülékenyebben történhessék (Dickson, Darcy & Walker, 2020). A szervezőbizottság célja az volt, hogy a paralimpia segítségével felhívja a figyelmet a fogyatékossgal élőkre.

A szervezőbizottság igazgatótanácsának tagjai közé most először került be a hazai paralimpiai bizottság elnöke is, ezzel megfelelő helyre pozicionálva a paralimpiát, biztosítva, hogy vezetői szinten is megvalósuljon a paralimpiai érdekek képviselése (Vancouver, 2010). Továbbá 2002-ben, tehát a pályázat elnyerése előtt felkeresték és együttműködést kezdeményeztek a Whistler Adaptive Sportstail (WAS), mely arról volt ismert, hogy fogadnak fogyatékossgal élő sportolni vágyókat (Resort Municipality of Whistler, 2012).

A munkafolyamat elején hat tervezési fázist fogalmaztak meg, amely megfelel a stratégiai tervezés elképzelésének: négy a játékok előtti időszakot, egy magát a játékokat, egy pedig az utána való időszakot foglalta magába. Az első két évre (2003-2005) az alapok tervezését tűzték ki feladatnak, míg a következő szakasz (2005-2006) a stratégiai tervezésről szólt (Vancouver Office of Olympic Operation, 2006). 2006-ban meg is fogalmazták, hogy a fogyatékossgal élők életére és sportolására való tekintettel intézményi rendszert kell kialakítani, akadálymentesíteni és hozzáférhetővé kell tenni a létesítményeket és a közlekedést, továbbá javítani kell a társadalmi hozzáállást (Government of Canada, 2006).

A szervezők víziója alapján a paralimpia összes (két kivétellel) versenyszámát Whistlerben rendezték meg. A városban a szállások 50%-a akadálymentesített és egy részük specifikusan kerekesszékesek számára kialakított zuhanyzókkal rendelkezett (Dickson et al., 2020). E szabakat a jövőben is megtartani tervezte a város, hogy majd edzőtáborok helyszíne lehessen, illetve további paralimpiai felkészítő versenyeknek tudjon otthon adni (Resort Municipality of Whistler, 2008).

Országos szinten nagymértékű volt a tájékozatlanság a fogyatékossgal élőkkel kapcsolatban, csak 2010-ben, az olimpia és paralimpia évében írták alá azon ENSZ egyezményt, mely a fogyatékossgal élők jogairól szól (Government of Canada, 2010). Emellett célzott kampányt indítottak az iskolákban, a paralimpiai kabala ellátogatott a tanulókhöz, mesélve a paralimpiáról és a parasportolókról. Tartottak Paralimpiai Napot az oktatási intézményekben, melynek keretében tanultak a paralimpiai mozgalmról, a sportágakról, és ahol volt lehetőség rá, ki is próbálhatták azokat. A 73 Paralimpiai Nap alatt megközelítőleg 27500 diákot értek el (Misener & Molloy, 2018).

A helyszínen nagyjából 230000-en voltak a nézők, ami jegyeladási rekordot jelentett a téli paralimpiák körében (International Paralympic Committee, 2010). Azért, hogy közelebb hozzák egymáshoz a két közösséget, a paralimpiai helyszíneken ki lehetett próbálni a sportágakat (Misener & Molloy, 2018). Egy 2012-es jelentés alapján, a kanadai gyerekek mindössze 36%-a folytat bármilyen sporttevékenységet, míg a fogyatékossgal élő gyerekeknel ez az arány csupán 3% (Standing Senate Committee on

Human Rights, 2012). A törekvések ellenére szignifikánsan nem nőtt a sportoló gyerekek száma, a paralimpiához kapcsolódóan ez az elképzelés nem valósult meg (Craig & Bauman, 2014).

A 2010-es vancouveri téli olimpia és paralimpia legnagyobb nyertese a WAS, ők elérték a kitűzött céljukat, mert az együttműködés révén nagy figyelem irányult rájuk. Turisztikai sportközpontként és szabadidősportközpontként vonzó desztinációvá váltak a lakosság és a külföldi fogyatékossgal élők körében, szignifikánsan megnőtt a látogatók száma (Perks, 2015).

London 2012

A rendezés jogának elnyerését követően a szervezőbizottság (London 2012 OC for the Olympic and Paralympic Games, LOCOG) előállt egy örökségprogrammal, a tervezést azonban nehezítette, hogy nem állt rendelkezésükre elég kutatás a fogyatékossgal élők sportjáról, illetve az olimpiával közös örökségként kezelték a hatások hosszú távú fennmaradásának lehetőségét (Weed & Dowse, 2009).

2005 és 2012 között nagyjából 6,5 milliárd GBP összeget fordítottak arra, hogy a tömegközlekedést és a létesítményeket akadálymentessé tegyék (Misener & Molloy, 2018; Gold & Gold, 2007).

Az örökségtervezés részét képezte a társadalmi szemléletváltás a fogyatékossgal élőkkel kapcsolatban, ugyanis az Egyesült Királyságban a lakosság nagy részében mélyen gyökeredzett az ableizmus jelensége, mely a fogyatékossgal élők hátrányos helyzetű megkülönböztetése, velük szemben való társadalmi előítéletesség (Goodley, 2011). Célkitűzéseik közt szerepelt, hogy általános társadalmi befogadásra ösztönözzék a lakosságot, a közoktatásba beépítve a fogyatékossgal élők ismertetését (Gold & Gold, 2009).

A sportban a részvételi lehetőségek megteremtésének érdekében két év alatt a Sport England 8 millió GBP-t fordított arra, hogy több alternatívájuk legyen a sportban, illetve a már meglevő létesítményeknek legyen megfelelő kapacitásuk (Office for Disability Issues, 2011). 2009-2010-ben a fogyatékossgal élőknek 16,8%-a sportolt. Közvetlenül a játékok után 19,1 %-ra nőtt az aránya azon fogyatékossgal élőknek, akik legalább heti egyszer folytatnak valamilyen sporttevékenységet, azonban ez az arány 2013-14-re elkezdett visszaesni (17,6%), 2016-ra visszatért a kiindulási értékre 16,8%-ra (Active People Interactive, 2017).

A Channel4 egy paralimpia fókuszú kampányt indított, amely *Meet the Superhumans* néven futott, piederstálra emelve a paralimpiai sportolókat. Specifikusan kerestek fogyatékossgal élő kommentátort, továbbá kampányoltak a paralimpia és olimpia közötti rövid átállási szakaszban a „*Thanks for the Warm-up*” szlogennel (Misener & Molloy, 2018). Ez volt az addigi legátfogóbb közvetítése a játékoknak, minden eddiginél nagyobb figyelem irányult a paralimpiára, 500 közvetített órával, hazai szinten 40 millió nézővel, mely azt jelentette, a lakosság 69%-a nézte a közvetítést. Világszinten 3,4 milliárd ember követte figyelemmel a paralimpiai játékokat, mely 37%-kal több mint

a pekingi paralimpia esetében (Department for Culture, Media & Sport, 2013). A nagyívű kampánynak köszönhetően 2,7 millió jegyet adtak el a paralimpiára, ami több mint a duplája a sydney-i paralimpia helyszíni nézőinek (Brittain & Beacom, 2016).

Purdue és Howe (2012) szerint az IPC célja, hogy a paralimpia során az elit sporton és a teljesítményen legyen a fókusz, ne a fogyatékossgal. Ez indukálta a londoni paralimpia negatív hatását, ugyanis az elit parasportolók nem egyenlőek az összes fogyatékossgal élővel (Hodges, Jackson, Scullion, Thompson & Molesworth, 2014). Túl nagy hangsúlyt fektettek az élsportra, a média a celebritás szintjére emelte a paralimpikonokat, ami károsan hatott a fogyatékossgal élők közösségére, ugyanis a társadalom nagy része egy lapon tekintette őket (Weed & Dowse, 2009; Braye, Dixon & Gibbons, 2013). A média-kampány árnyoldala volt, hogy nem diverz módon mutatta be a fogyatékossgal élőket, azon fogyatékossgal élő paralimpikonok kerültek előtérbe, akiknek valamilyen heroikus történetük van a sérülésükről.

Az elképzelés szerint az elit sport inspirálja a társadalmat a sportolásra, azonban a valóság az, hogy sem az olimpia, sem a paralimpia nem tudta elérni azt, hogy szignifikánsan megnöjjon a sportolók száma (Weed, 2009; Weed et al., 2015).

A paralimpiát követően nem minden azzal kapcsolatos újítást, változtatást tartottak fent, kipukkadt a „paralimpiai buborék”. Nem az egész város lett akadálymentes, a kelet-londoni régió az olimpia és paralimpia révén fel lett újítva, fejlesztve, de a város másik felén továbbra is vannak olyan metróállomások, ahol kerekesszékekkel közlekedők nem tudnak feljutni a felszínre (Bush, Silk, Porter & Howe, 2013).

Egy 2013-ban kiadott kormányzati felmérés szerint, a megkérdezettek 81%-a szerint a paralimpia pozitív hatással volt a fogyatékossgal élők megítélésére a közvéleményben. A sportban résztvevők és a sportban megjelenő támogatások összege is megnövekedett, nemcsak a versenysport, hanem közösségi sportolás tekintetében is (UK Government/Mayor of London Office, 2013).

Ezzel szemben, ugyanezen időszakban a Fogyatékossgal Élők Szervezete (Disabled People's Organizations, DPO) is közzétett egy kutatást, melyben 1000 fogyatékossgal élő lakost kérdeztek arról, mit tapasztaltak a paralimpiát követően, hogyan változott az életük. A válaszadók 81%-a nyilatkozott úgy, hogy nem javult a megítélésük társadalmi szinten, 22%-uk specifikusan kijelentette, hogy azóta romlott a helyzet, sőt 17%-uk tapasztalt ellenséges viselkedést az ép lakosság részéről. A jelentések több pontban is ellentmondanak egymásnak, további szakirodalmi források is utalnak arra, hogy a kormány és a fogyatékossgal élők közössége eltérően látja a helyzetük változását, ezáltal eltérő jelentéseket adnak ki (Misener, 2017).

A gyakorlati példákat összefoglalóan, ezáltal válaszolva az első kutatási kérdésünkre, a következőket állapíthatjuk meg: a pekingi olimpiát és paralimpiát megelőzően nem történt specifikusan paralimpiára irányuló örökségtervezés, csupán a szükséges változtatások végre-

hajtására voltak törekvések, az esetleges pozitív változások, melyek fenntarthatónak bizonyultak, indirekt módon jelentek meg (Cashman & Darcy, 2008). Minden ezekkel kapcsolatos tanulmány a rendezvényt követően íródott és a kutatók csupán az aktuális tudásukkal és a rendelkezésükre álló adatokból következtettek arra, mi lehetett az örökségi szándék (Darcy & Appleby, 2011).

A paralimpia esetében az IPC által kiadott kézikönyv nyújt útmutatást abban, mi az elvárás a szervező várossal szemben. Első és legfontosabb pont az akadálymentes sportlétesítmények, sportinfrastruktúrák, és a teljes városfejlesztésben jelenjen meg az akadálymentesség. Foglalkozni kell a fogyatékosokkal élő sportjával is, azok szervezeti fejlesztésével, nem csupán a professzionális szinttel, hanem egészen az alapoktól. Szemléletbeli változás szükséges a fogyatékosokkal élő közösségének megítélésében, figyelembevétel a képességeiket és korlátjaikat, továbbá lehetőségeket kell biztosítani a fogyatékosokkal élőknek a teljes élethez a sporton túl is. Mindemellett megköveteli a szervezőktől, hogy gyűjtsenek tényeket, rendelkezzenek hatás- és örökség-lemzésekhez szükséges adatokkal, melyet későbbi tanulmányokhoz fel lehet használni. Vizsgálják meg, hogy hogyan változott meg a város, az ország, vagy akár régiós szinten a fogyatékosokkal élők élete a paralimpiát követően (International Paralympic Committee, 2020). Ezek alapján kijelenthető, hogy az IPC szeretné, ha a paralimpia kapcsán megvalósulna a komplex stratégiai tervezés, nemcsak kézzel fogható fejlesztéseket, változtatásokat vár el a rendező várostól, hanem kézzel nem foghatókat, mint például a társadalom megítélése változzék meg a fogyatékosokkal élők irányába. A bemutatott esetek tanulsága és a IPC elvárásai összecsengenek. A stratégiai tervezés hiánya csökkenti a lehetőségét annak, hogy a rendezvények által fejlődést érhesünk el. A komplex gondolkodás időbeliségében az ex ante kutatások meghatározó jelentőségűek, fel kell mérni, hogy hol tartunk és a rendezvényt fejlesztő eszközként használva hova szeretnénk eljutni.

A magyar parasport helyzete

A magyar parasport helyzetét szekunder forrás által számszerűsíthető adatokkal és a félig strukturált szakértői interjúkon elhangzottak alapján mutatjuk be. Jelenleg a parasport fő irányító szervei, mozgatórugói a Magyar Paralimpiai Bizottság mellett, mely a mozgássérült, a vak és gyengénlátó, az amputált, a központi idegrendszeri sérült és az enyhén értelmi fogyatékos (tanulásban akadályozott) sportolókkal foglalkozik, a Fogyatékosok Országos Diák-és Szabadidősport Szövetsége (FODISZ), a Magyar Speciális Olimpia Szövetség, a Magyar Hallássérültek Szövetsége és a Fogyatékkal Élők Sportegyesületeinek Országos Szövetsége. A nemzetközi gyakorlatot alkalmazva Magyarországon is a legtöbb sportág esetében (pl. vívás, kajak-kenu) az országos sportági szakszövetségen belül van külön szakosztálya a fogyatékosokkal élő sportolóknak, azonban néhány sportág továbbra is a Magyar Paralimpiai Bizottság fennhatósága alá tartozik. Ez azt jelenti, hogy az ő versenynaptárukat a Bizottság alakítja

ki, ők felelősek a verseny megszervezéséért (Magyar Paralimpiai Bizottság, n.a.).

A 2011-es népszámlálás adatai alapján a lakosság 4,9%-a (ez akkor 490578 személyt jelentett) vallotta magát valamilyen fogyatékosággal élőknek. Fontos hozzátenni, hogy mivel a fogyatékoság lehet szerezhető is, nem feltétlenül veleszületett, jóval magasabb a felnőtt vagy idősebb korosztály köreiben tapasztalható fogyatékoságok aránya. Ezen embereknek pedig 72,6%-a jelölt meg akadályozó tényezőket az életükben, leginkább a mindennapi életben és a közlekedésben tapasztaltnak nehézségeket. Mivel a magyar fogyatékosággal élők között legmagasabb arányban a mozgássérültek szerepelnek (232206 fő a 2011-es adatok alapján), nem meglepő, hogy a közlekedésben észlelnek akadályozottságot. Továbbá csupán 14%-uk foglalkoztatott, az iskolai végzettségük szignifikánsan alacsonyabb az ép lakosokhoz viszonyítva (Központi Statisztikai Hivatal, 2015).

2016-ra valamelyest csökkent a fogyatékosággal élők száma, a Központi Statisztikai Hivatal adatbázisa alapján 408021 személy vallotta magát fogyatékosággal élőknek, akkor a magyar lakosság 9 millió 799 ezer főre volt tehető, mely alapján a hazai társadalom 4,16%-a volt fogyatékosággal élő (Központi Statisztikai Hivatal, 2017a; Központi Statisztikai Hivatal, 2017b). Magyarország az elsőként ígérte meg, hogy betartja a 2006-ban kiadott ENSZ-egyezményben foglaltakat, mely a fogyatékosággal élők jogairól szól. Az egyezmény szerint egyenlő esélyeket kell biztosítani a fogyatékosággal élőknek munkavállalás terén, joguk van a teljes élethez, mely magába foglalja a kulturális életben, sporttevékenységben és szabadidős tevékenységekben való akadálytalan részvételt (2007. évi XCII. tv.). A sportolás kérdése ráadásul kiemelten fontos lenne a fogyatékosággal élők körében, ugyanis az az egészségmegőrzésen és a mozgás szeretetén túl rehabilitáló erővel bírhat (Nádas, 2005).

Támogató tényezők szempontjából Dr. Szilárd Zsuzsanna 2017-ben azt vizsgálta, hogy mely tényezők mekkora hatással tudnak lenni a fogyatékosággal élők fizikai aktivitására, sportolási döntéseire: a legnagyobb változást a sporteszközök segítségével lehet elérni (Sáringerné Szilárd, 2017). Akadályozó tényezők szempontjából több nemzetközi szintű kutatás is bizonyította, hogy a közlekedés mellett egyrészt a specifikus sporteszközök hiánya, másrészt magas költségük okozza a legnagyobb nehézséget a fogyatékosággal élő lakosság körében (Kean et al., 2017)

A fogyatékosággal élő gyerekekkel készült hazai kutatás alapján az integrált sportolási lehetőség kapcsán egyértelműen kiderült, hogy nagy arányban nem tudnak ilyen opcióról, holott szívesen sportolnának együtt az épekkel (Laoues-Czibalmos et al., 2019).

Szekeres Pál is hangsúlyozta interjúnk során, a sportban nem feltétlenül fogyatékosággal élő és ép kategóriákra bontaná a sportolókat, véleménye szerint szorosabb a kapcsolat a sportágon belüli ép és fogyatékosággal élők között, mint két különböző sportág ép sportolói közt (Szekeres, 2023).

A szakértői interjúk alapján a kutatási kérdéseinkre (K2) adott válasz az, hogy a hazai paraspport jelenleg fejlődés alatt áll. Amíg a fogyatékossgal élők egy része a megélhetésért küzd és azért, hogy a mindennapi szükségleteit ki tudja elégíteni, sokadlagos igényként jelenik meg a sport. Szervezeti szinten a legtöbb sportág fogyatékossgal élöket összefogó szakága az országos sportági szakszövetség fennhatósága alá tartozik, és a szövetségben múlik, mennyire foglalkozik vele, így szignifikáns különbség lelhető fel az egyes sportágak közt. Az interjúalanyok kiemelték a tájékoztatatlanságot, mint nehezítő tényezőt (Int 2.; Int 6.), szükség lenne akadálymentes gondolkodásra (Int 1.; Int 2.; Int 5.) és arra, hogy az oktatásnak része legyen a fogyatékossgal élők ismertetése (Int 1.; Int 2.; Int 4.; Int 5.; Int 6.; Int 7.). E helyzet már javuló tendenciát mutat, a Magyar Paraspport Napja révén egyre inkább köztudatba kerül a hazai paraspport (Int 1.; Int 2.; Int 5.).

Alkalmasság, képesség, lehetséges hatások

Alkalmas-e Magyarország nemzetközi paraspportrendezvény szervezésére (K3)? Az interjúk alapján kijelenthető, hogy egyelőre csak kisebb méretű paraspportrendezvények megrendezésére tartják alkalmasnak Magyarországot, viszont azokban (kerekesszékes vívás, kajak-kenu) kiemelkedő színvonalú és minőségű a lebonyolítás. Hazai szinten már több kisebb kaliberű paraspportrendezvény szervezése valósult meg, mint az egri vívó világkupa, vagy a szegedi kajak-kenu világbajnokság, így kijelenthető, hogy bizonyos esetekben, igen, alkalmas. A sokszakágas vagy több sportágat felvonultató rendezvényekre (olimpia-paralimpia, atlétika vagy úszó világbajnokság) még nem áll készen infrastruktúráisan, sportlétesítmény, szállás, közlekedés tekintetében, a társadalmi nyitottság, elfogadás hiánya is nehezítő tényező és hiányzik a szükséges pénzügyi háttér. Az interjúalanyaink alapvetően bizakodóak, sokat fejlődött a paraspportmozgalom az elmúlt időkben, a jövőben

4. táblázat

Magyarország alkalmassága nemzetközi szintű paraspportrendezvény szervezésére és annak lehetséges hatásai

	Alkalmasság - képesség	Hatás
Szabó László	3 szemponthoz kötött: infrastruktúra, pénzügy, szellemi-kulturális nyitottság - fontos a verseny szintje - kisebb horderőjűekre alkalmas	- fennmaradó akadálymentes infrastruktúra (közlek., lét., száll.) - szellemi akadálymentesség - sportszakmai fejlődés „fogyatékosnak lenni nem egyenlő azzal, vesztesnek lenni” -> motiváció
Urr Anita	- bizonyos sportágakban igen (vívásnál 300 fős versenyre Egerben, kajak-kenu) - sokszakágas sportágakra nem alkalmas	- integráció, inklúzió elősegítése - a megfelelő közvetítéssel sok ember elérése társadalmi nyitottságot eredményezhet - motiváció a fogyatékossgal élők számára - példaképpé válás
Access4you (Csuri Ferenc)	- kisebb kaliberűre egyértelműen alkalmas - idővel mindenképp, mert - a zajló infrastrukturális fejlesztések kiemelt szempontja az akadálymentesség - fejlődés van a szakemberek tekintetében	- mindenképp pozitív hatás, mert a magyar társadalom képviseltetik - a nyitottság tovább fejlődne - nemzetközi rang - lőket és motiváció a fogyatékossgal élők számára a sportoláshoz
Szekeres Pál	- kulcs a szemléletváltás a sportújságírók és az edzők esetén - szükséges állami támogatás - szükséges médiamegjelenés, a láthatóság miatt - Eger már bevált helyszín, alkalmas	- döntéshozók figyelmének felkeltése - társadalmi elfogadás - nagy a hibázási lehetőség is, kulcs a megfelelő környezet - családokban szemléletváltás - fogyatékossgal élők para-példaképének látványa pozitív
Weisz Róbert	- több sportágban alkalmas - Szeged már kipróbált, bevált helyszín - para kajak-kenu vb, világkupa - paralimpiára még nem, túl nagy horderőjű	- szemléletmód változása - hozzaállás javulása - fókuszba kerülne a fogyatékossgal élők, nem a csak a sportban, a mindennapi életben, ami esélyt ad a segítségnyújtásra
Ekler Luca	- több sportágban alkalmas (pl. vívás) - szállás és tömegközlekedés akadálymentessége kérdőjeles - szakember hiány van - anyagi háttér bizonytalan	- kulcs a promó és a kommunikáció a rendezvényről, hány embert ér el - maga a rendezvény nem ér el hatást, inkább az a kapcsán történő kommunikáció segíthet az elfogadásban - motiváció a fogyatékossgal élő sportolók számára
Kiss Péter Pál	- egyes sportágakban alkalmas (vívás, boccia) - kajak-kenu kiemelten jól működik - kitűnő minőségű pálya, környezet - pedig nehéz szervezni	- elfogadás szintje még nem megfelelő - csak bizonyos közeg tudná értékelni - elérheti a nem sportoló fogyatékossgal élöket, akiket motiválhatna a sportolásra - több lehetőség teremtené sportolásra

Forrás: szakértői interjúk alapján saját szerkesztés

már nagyobb esélyét látják annak, hogy Magyarország otthont adjon egy nagyobb horderejű nemzetközi szintű parasportrendezvénynek.

Hatás tekintetében, hogy hogyan érintené egy nemzetközi parasportrendezvény a fogyatékossgal élők közösségét (K4) egységes válaszokat kaptunk. Egy nemzetközi parasportrendezvény katalizátorként hatna a magyar helyzetre. Fontos szempont a példaképek hazai versenyeztetése, az ösztönzés lehetősége a szabadidős sportolásra. A rendezvény felkeltheti a döntéshozók figyelmét, és ha megfelelő a szervezés, a jövőben könnyebben lehet finanszírozni egy soron következő rendezvényt, könnyebben lehet kormánygaranciát szerezni rá, mely kielégítheti a Szabó László által említett egyik kulcs tényezőt, a pénzügyi faktort.

Vannak materiális, kézzel fogható hatásai is a rendezvénynek, az akadálymentes sportlétesítmény fennmarad, ahogyan az akadálymentes szálláshelyek és az akadálymentesített közlekedés is, mely segíti a fogyatékossgal élők teljes közösségét a mindennapi életben.

Általános vélekedés a fogyatékossgal élők és az ép lakosság között jelenleg folyó kommunikációról, hogy a tájékozatlanság, ismeretlenség okán a pozitív és a negatív értelemben vett kíváncsiság, idegenkedés, előítéletesség jellemzi az épek hozzáállását. Ebben is kulcs tényezőnek tartják a rendezvényeket, melyek hidat képezhetnek a két közösség között, ugyanakkor felhívják a figyelmet a fogyatékossgal élők közösségének sokszínűsége, melylyel sokszor nincsenek tisztában az épek, és ez nehezíti a kommunikációt, nyitást.

Szinte kivétel nélkül megemlítették a láthatóságot, mely révén a köztudatba kerülhetnének a fogyatékossgal élők, leginkább a rendezvényeket tartják gócpontnak, mint például a Magyar Parasport Napja, mely amellett, hogy összefogja a fogyatékossgal élők közösségét, edukációs programot jelent azon intézményekben, iskolákban, ahol tartanak e kapcsán előadást.

A jövőben esetlegesen megrendezésre kerülő nemzetközi szintű parasportrendezvényről egyöntetűen jelezték, hogy ugyanúgy kéne kommunikálni a társadalom felé, mint az épek rendezvényeit. A hagyományos média, köztév, sajtó az idősebb generáció eléréséért és a közösségi médiás platformok, influenszerek segítségével a fiatalabb korosztály irányába zajlana a kommunikáció.

Kiemelték a kapcsolódó, kísérő rendezvények fontosságát, mint diákversenyek, vetélkedők, melyek révén ismeretekre lehet szert tenni a fogyatékossgal élőkkel kapcsolatban és felkeltheti az érdeklődést a parasportrendezvény iránt. Az Access4you-t képviselő Csur Ferenc szerint a rendezvényt szervező bizottságba feltétlenül szükség van olyan alkalmazottra, akinek az a munkaköre, hogy a megfelelő kommunikációval minél szélesebb réteget érjen el a parasportrendezvény. A K3 és K4 esetében a szakértői interjúk összegzését a 4. táblázat tartalmazza.

Szükséges fejlesztések – Infrastruktúra, oktatás, integráció

Ötödik kutatási kérdésünkre miszerint: Milyen fejlesztések szükségesek Magyarországon egy sikeres nemzetközi

parasport-rendezvény szervezéséhez? A válaszokat három részre bonthatjuk. Egyrészt az *infrastrukturális fejlesztések*, melyek a rendezvény örökségeként maradnának fenn hosszú távon. A jelenleg rendelkezésre álló adatok alapján a Budapesten elérhető szállodai szobáknak csupán 2,3%-a (1175 db) akadálymentes.

A másik intézkedés, melyet foganatosítának az *oktatással kapcsolatos*. Urr Anita a Magyar Parasport Napja kapcsán emelte ki, hogy a részt vevő iskolákba ellátogatnak a parasportolók, előadásokat tartanak, testnevelés órán a gyerekek kipróbálnak egy-két parasportágat és a Magyar Paralimpiai Bizottság filmeket juttat hozzájuk, melyek a parasportról szólnak. Ahhoz pedig, hogy a közoktatás része lehessen, meg kell, hogy jelenjen a tanárok képzése során is egyetemi szinten, így megfelelő háttérrel rendelkezzenek. Urr Anita kiemelte, hogy nemcsak a testnevelő tanárok oktatásának lehetne része, hanem mindegyikének, mert pedagógiai szempontból elengedhetetlen a tájékozottság, illetve szükség van parasportszakemberekre is.

A harmadik azonosított terület az *integráció*. 2022-ben Eger adhatott otthont a Kerekesszékes Vívó Világkupának, ennek kapcsán Szabó László úgy vélekedett, egy rendezvénytől még nem várhatunk el teljes társadalmi szemléletváltást, a rendszerszintű hatáshoz folyamatosan kell több és több, újabb és újabb parasportrendezvényt szervezni. Azonban az nem elhanyagolható, hogy a rendezvény eredményeiről tudósított a média, ami jelzi azt, hogy a nyitás, érdeklődés megkezdődött. Urr Anita szerint mikrokörnyezeti szinten, tehát Egerben tapasztalható szemléletformálódás, az önkéntesek visszajárnak, ugyanis a város rendelkezik olyan helyszínnel, ahol megfelelő körülmények állnak fent egy kerekesszékes vívóverseny megrendezéséhez, így nem ez volt az első alkalom, hogy ők adtak otthont ilyen bajnokságnak. A szövetség ugyanúgy tudósít a paravívók által elért sikerekről, és ha egy egyesület szeretne paravívó szakágat indítani, rögtön segítenek, speciális pástot és kerekesszéket bocsájtanak rendelkezésükre. A másik sportág, ahol kiemelkedően jól működik a sportágon belül az integrálás, az a kajak-kenu. Nemzetközi és hazai szinten közel egyidejűleg jelent meg, a Kajak-Kenu Szövetség az első pillanattól fogva a saját feladatának tekintette a fogyatékossgal élő sportolók sportolásának szervezését, biztosítását. A Szövetség finanszírozza a felmerülő költségek nagyobb részét, de az MPB is biztosít számukra segítséget egy-egy költségesebb sporteszköz beszerzésekor. A nemzetközi szövetség versenykiírásai alapján hazai szinten is integrált versenyeztetés zajlik, a folyamatosan gyarapodó parasportolók száma révén pedig már többnaposra bővült a világbajnokság. Felmerül a kérdés, hogy ha továbbra is ilyen mértékben, ilyen sebességgel növekszik a paramozgalom, kettéválasztják-e az épek és a fogyatékossgal élők versenyeztetését. Sem Weisz Róbert, sem a sportolói oldalról megkérdezett Kiss Péter Pál nem támogatja a szétválasztás gondolatát. Egy sportág, egy verseny, illetve félő, hogy nem irányulna akkor elég figyelem a fogyatékossgal élő versenyzőkre. Azonban nem minden sportág esetében működik ilyen jól az integráció, Weisz Róbert szerint a sokszakágas sportá-

gak esetén ez bonyodalmas lehet. Ekler Luca tapasztalatai és elmondása alapján, ami a kajak-kenu és a vívás sportágakban megfigyelhető, az inkább üdítő kivétel, mintsem általános alaphelyzet.

Konklúzió

A nemzetközi példák sikerkritériumai és a paralimpia esetében IPC által kiadott kézikönyv irányelveire építve fogalmazunk meg egy négyelemű kritériumrendszert, a helyzetelemzés által pedig képet kaptunk arról, hol tart ebben a fejlődésben Magyarország. A kutatás következtetése, hogy e négy tényező az, amire alapozva valósulhat meg egy sikeres nemzetközi sportrendezvény, szerte a világban és Magyarországon egyaránt (5. táblázat). Kutatási eredményeink alapján kijelenthető, hogy a nemzetközi parasportrendezvények esetében e tényezők megvalósulása komplex stratégiai tervezés (leverage) által jöhet létre.

sikeres rendezvényszervezés történhessék. A társadalomba beivódott szemléleteken változtatni kell, ez szerepel az IPC kézikönyvében is. Egyfelől a paralimpiai alkalmazottaknak, önkénteseknek képzésben kell részesülniük a fogyatékossgal élőkkel kapcsolatban, másfelől társadalmi szintű tájékoztatásra, edukálásra van szükség. Az egyik legjobb módja ennek, ha beépül az oktatásba; a legtöbb esetben paralimpia-specifikusan jelent meg az iskolákban a fogyatékossgal élők ismertetése. Javasolt továbbá az egyetemi oktatásba beépíteni, hogy a képződő szakemberek hozzáértőek legyenek, az edzői képzetlenség ne lehessen akadályozó tényező a fogyatékossgal élők sportolásában. Ezt alátámasztja Sáringerné kutatása is, mely szerint a szakképzett munkaerő jelentős hatással lenne a fogyatékossgal élők sportjára (Sáringerné Szilárd, 2017). Hazai szinten is, a közoktatásba, testnevelés órákba játékos módon csepegtetnék a parasportokat, a paralimpiai mozgalom ismertetését a primer kutatásban részt vevő interjúalanyok. A szervezők eltérő eszközök segítségével informálták a lakosságot a fogyatékossgal

5. táblázat

Nemzetközi parasportrendezvények négyelemű kritériumrendszere

Nemzetközi példák	IPC-irányelvek	Magyarországi helyzet	Konklúzió
Ép sportolókra kalibrált sportlétesítmények, turisztikai látványosságok nem hozzáférhetőek.	Nemcsak sportlétesítmény szintjén, városfejlesztésben is akadálymentesítés.	Hiányosságok azonosítása az akadálymentesítésben.	Akadálymentesítés. Hozzáférhetőség.
A társadalom tájékoztatlan a fogyatékossgal élőkkel kapcsolatban.	Oktatási program.	Információhiány, tájékoztatlanság.	Szellemi akadálymentesítés.
Élsportra helyezett hangsúly a kampány során.	Foglalkozni kell a fogyatékossgal élők sportjával az alapoktól.	Szabadidősport elmarad az élsport mögött.	Élsport és szabadidősport, differenciált kezelése.
Költségesek sporteszközök és hiányzik a szponzoráció.		A nagyobb horderejű parasport-rendezvények magas költségvetésűek, amelyek csak kormányzati támogatással, kormánygaranciával valósíthatók meg.	Finanszírozás: Stabil pénzügyi háttér biztosítása.

Forrás: saját szerkesztés

Akadálymentesítés. Hozzáférhetőség. Amikor együtt valósul meg az ép és a parasportolók versenye, a fókusz minden esetben az ép sportolókra kerül. A paralimpiai esetében a rendezési jog elnyerését követően döbbenek rá a szervezők arra, mennyivel több teendő vár rájuk, ha parasportrendezvényt szeretnének szervezni. Infrastrukturális fejlesztésekre, átalakításokra, nemcsak a sportlétesítmények esetén, hanem város szinten, általánosságban akadálymentesítésre és hozzáférhetőségre van szükség. Mind a négy vizsgált paralimpiánál szükség volt városszintű akadálymentesítésre, amelyek a rendezvény örökségeként beépültek, hosszú távon fenntarthatóak. A hazai helyzetelemzés is megerősítette ennek magyarországi hiányosságát, a fejlődés lehetőségét.

Szellemi akadálymentesítés. A tájékoztatlanság, tudatlanság bizalmatlanságot, sokszor előítéletességet szül. Ennek feloldására feltétlen szükség van ahhoz, hogy egy

élőkkel kapcsolatban. A szellemi akadálymentesítés egyik eleme lehet a tapasztalás, a játékok kapcsán ki lehetett próbálni parasportágakat, előzetesen országszerte közvetítettek paraversenyeket, melyek mind hatottak a társadalomra. Ha már fiatal korban megjelenik az oktatásban a fogyatékossgal élők helyzetének bemutatása, jóval nyitottabb szemlélet figyelhető meg.

Élsport és szabadidősport, differenciált kezelése. A szabadidősport fejlődése, a fizikai aktivitás növekedésének elérése korunk egyik legnagyobb kihívása (Szabó, Havran & Máté, 2021). A paralimpiai mozgalom, az olimpiai mozgalomhoz hasonlóan az élsportot propagálja és azt feltételezi, a rendezvény katalizátora lesz annak, hogy a társadalom nagy része sportolni kezdjen. Azonban a paralimpiai esetében ez nem bizonyított, a lakosság leginkább az elérhetetlen szintű sportteljesítményt látta meg a szereplésükben, nem a sportolás, mozgás örömét. Kevesekre

hatott motiválóan a paralimpia és esetükben más akadályozó tényezők merültek fel sporttevékenységük kapcsán, mint a nem akadálymentesített létesítmény vagy az edzői képzetlenség.

A Kínában útjára indított Nemzeti Fitnesz Program, mely az alulról szerveződő tömegsportot népszerűsítette, támogatása produkált olyan elééréket, miszerint elmondható, hogy 2013-ra a fogyatékossggal élők közel fele (43,1%) folytat valamilyen sporttevékenységet. A vancouveri paralimpia esetében is a Whistler Adaptive Sports ért el jelentős fejlődést, annak köszönhetően, hogy a tömegsportra helyezte a hangsúlyt.

A médiának is fontos szerepe van az élsport és a szabadidősport differenciált kezelésében. A londoni paralimpia kapcsán hiába volt nagyívű médiakampány és médiamegjelenés, a helytelen reprezentáció visszafele sült el, a paraélsport kevesek kiváltsága és lehetősége, így minden esetben törekedni kell arra, hogy az összes fogyatékossggi, sérültségi kategóriát mutassák be, ismertessék és a szuperhősök eredményei a fogyatékkal élők hétköznapi sporttevékenységét inspirálja.

Finanszírozás. A parasport és a parasportrendezvények esetében kulcskérs a *finanszírozás* helyzete. A drága sporteszközökre való beruházást nem mindenki engedheti meg magának, a KSH elemzése alapján hazai szinten a fogyatékossggal élőknek csupán 14%-a foglalkoztatott, az aktív bevétel hiánya pedig nem teszi lehetővé, hogy a létszükségleteken túl egyéb dolgokra költeni tudjanak (Központi Statisztikai Hivatal, 2015). Sok esetben a költséges felszerelés jelent akadályozó tényezőt a fogyatékossggal élők sportolásában. Rendezvényszervezés kapcsán pedig felmerül a szponzoráció kérdése. Amíg nincs felülete, megfelelő elérése a fogyatékossggal élők sportjának, nehezen állnak be mögé a szponzorok, a pénz hiánya pedig nem teszi lehetővé azt, hogy médiában történő megjelenéseket tudjanak finanszírozni. A nagyobb horderejű parasportrendezvények magas költségvetésük, amelyek csak kormányzati támogatással, kormánygaranciával valósíthatók meg (Int. 2.).

A kutatás korlátja volt, hogy a szekunder kutatás során vizsgált rendezvények köre bővíthető, kiterjesztendő paralimpiától eltérő kisebb rendezvényekre, ezek esetében sajnos kevés a rendelkezésre álló forrás. Magyarország esetében is bővíthető a feldolgozott adatok köre, kevés aktuális adat áll rendelkezésre a fogyatékossggal élők helyzetéről.

További kutatási irány, konkrét sportági szakszövetségek vizsgálata, ahol megvalósítható az integrált sportrendezvények szervezése, illetve annak további elemzése, hogyan valósítható meg a felállított keretrendszer, milyen akciók szükségesek a fejlődés eléréséhez.

Felhasznált irodalom

2007. évi XCII. tv. a Fogyatékossggal élő személyek jogairól szóló egyezmény és az ahhoz kapcsolódó Fakultatív Jegyzőkönyv kihirdetéséről. <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=a0700092.tv>

2013. évi LXII. tv. a fogyatékos személyek jogairól és élyegyenlőségük biztosításáról szóló 1998. évi XXVI. törvény módosításáról. <https://mkogy.jogtar.hu/jogszabaly?docid=a1300062.TV>

Active People Interactive (2017). *Analyse the data*. [https://activepeople.sportengland.org/Result#Id=135337&OutputType=1&Table.Id=135337&Table.SelectedTabs\[0\]=1&Table.TabDimension=3&Table.ColDimension=4&Table.RowDimension=0&Table.ValueMode=0&Chart.Id=135337&Chart.SelectedTabs\[0\]=1&Chart.TabDimension=3&Chart.ColDimension=4&Chart.RowDimension=0&Chart.ValueMode=0](https://activepeople.sportengland.org/Result#Id=135337&OutputType=1&Table.Id=135337&Table.SelectedTabs[0]=1&Table.TabDimension=3&Table.ColDimension=4&Table.RowDimension=0&Table.ValueMode=0&Chart.Id=135337&Chart.SelectedTabs[0]=1&Chart.TabDimension=3&Chart.ColDimension=4&Chart.RowDimension=0&Chart.ValueMode=0)

Appleby, L. (2007). Legacy of Sydney Paralympics. Paper presented at the Taiwan Olympic Committee Event Management Seminar for Deaf Olympics & World Corporate Games, Taiwan – Cities of Taipei and Kaohsiung. (Idézi: Darcy, S., & Appleby, L. (2011). Sydney 2000 – Moving from post-hoc legacy to strategic vision and operational partnership. In D. Legg, & K. Gilbert (Eds.), *Paralympic Legacies* (pp. 75-99). Common Ground Publishing LLC. <https://opus.lib.uts.edu.au/bitstream/10453/17844/1/2011002207OK.pdf>)

Australian Paralympic Committee (2008). Did you know? (Idézi: Darcy, S., & Appleby, L. (2011). Sydney 2000 – Moving from post-hoc legacy to strategic vision and operational partnership. In D. Legg, & K. Gilbert (Eds.), *Paralympic Legacies* (pp. 75-99). Common Ground Publishing LLC. <https://opus.lib.uts.edu.au/bitstream/10453/17844/1/2011002207OK.pdf>)

Bakos, F. (1974). *Idegen szavak szótára*. Akadémia Kiadó; Kossuth Könyvkiadó.

Bianchi, C. (2003) The role of archives and documents in the legacy of the Olympic Movement. In M. De Moragas, C. Kennett, & N. Puig (Eds.), *The Legacy of the Olympic Games, 1984-2000* (pp. 355-361). International Olympic Committee.

Braye, S., Dixon, K., & Gibbons, T. (2013). A mockery of equality: An exploratory investigation into disabled activists' views of the Paralympic Games. *Disability & Society*, 28(7), 984-996. <https://doi.org/10.1080/09687599.2012.748648>

Brittain, I., & Beacom, A. (2016). Leveraging the London 2012 Paralympic Games: What Legacy for Disabled People? *Journal of Sport and Social Issues*, 40(6), 499-521. <https://doi.org/10.1177/0193723516655580>

Bush, A., Silk, M., Porter, J., & Howe, D. (2013). Disability [sport] and discourse: stories within the Paralympic legacy. *Reflective Practice*, 14(5), 632-647. <https://doi.org/10.1080/14623943.2013.835721>

Cashman, R. (2006). *The bitter-sweet awakening: the legacy of the Sydney 2000 Olympic Games*. Walla Walla Press.

Cashman, R., & Darcy, S. (2008). *Benchmark Games: The Sydney 2000 Paralympic Games*. Walla Walla Press.

Chalip, L. (2004). Beyond impact: A general model for sport event leverage. In Brent, W., R., & Daryl, A. (Eds.), *Sport tourism: Interrelationships, impacts and issues* (pp. 226-252). Clevedon: Channelview Publications.

- Chalip, L. (2006). Towards Social Leverage of Sport Events. *Journal of Sport & Tourism*, 11(2), 109-127. <https://doi.org/10.1080/14775080601155126>
- Craig, C.L. & Bauman, A.E. (2014). The impact of the Vancouver Winter Olympics on population level physical activity and sport participation among Canadian children and adolescents: population based study. *International Journal of Behavioral Nutrition and Physical Activity*, 11(1). <https://doi.org/10.1186/s12966-014-0107-y>
- Crompton, J. (1995) Economic impact analysis of sports facilities and events. Eleven sources of misapplication. *Journal of Sport Management*, 9(1), 14–35. <https://doi.org/10.1123/jsm.9.1.14>
- Darcy, S. (2001). The Games for Everyone? Planning for Disability and Access at the Sydney 2000 Paralympic & Olympic Games. *Disability Studies Quarterly*, 21(4), 70-84. <https://doi.org/10.18061/dsq.v21i4.319>
- Darcy, S. (2003) The politics of disability and access: the Sydney 2000 Games experience. *Disability & Society*, 18(6), 737–757. <https://doi.org/10.1080/0968759032000119497>
- Darcy, S., & Appleby, L. (2011). Sydney 2000: Moving from post-hoc legacy to strategic vision and operational partnership. In D. Legg & K. Gilbert (Eds.), *Paralympic Legacies* (pp. 75-99). Common Ground Publishing LLC. <https://opus.lib.uts.edu.au/bitstream/10453/17844/1/2011002207OK.pdf>
- Department for Culture, Media and Sport (2013). *Beyond 2012: The London legacy story*. London, UK: DCMS. https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/77993/DCMS_Beyond_2012_Legacy_Story.pdf
- Derman, W., Badenhorst, M., Blauwet, C., Emery, C.A., Fagher, C., Lee, Y., Kissick, J., Lexell, J., Miller, I.S., Pluim, B.M., Schwellnus, M., Steffen, K., Van de Vliet, P., Webborn, N., & Weiler, R. (2021). Para sport translation of the IOC consensus on recording and reporting of data for injury and illness in sport. *British Journal of Sports Medicine*, 55(19), 1068-1076. <https://doi.org/10.1136/bjsports-2020-103464>
- Dickson, T.J., Darcy, S., & Walker, C. (2020). A case of leveraging a mega-sport event for a sport participation and sport tourism legacy: a prospective longitudinal case study of Whistler adaptive sports. *Sustainability*, 13(1), 170. <https://doi.org/10.3390/su13010170>
- Európai Közösségek Bizottsága (2007). *Fehér Könyv a Sportról*. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/HU/TXT/PDF/?uri=CELEX:52007DC0391&from=EN>
- Getz, D. (1991). *Festivals, special events, and tourism*. Van Nostrand Reinhold.
- Ghauri, P. (2004). Designing and conducting case studies in international business research. In Marshan, Piekari, R. & Welch, C. (Eds.), *A Handbook of Qualitative Research Methods for International Business* (pp. 109-124). Edward Elgar. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400147>
- Gold, J.R., & Gold, M.M. (2007). Access for all: the rise of the Paralympic Games. *The Journal of the Royal Society for the Promotion of Health*, 127(3), 133–141. <https://doi.org/10.1177/1466424007077348>
- Gold, J.R., & Gold, M.M. (2009). Future indefinite? London 2012, the spectre of retrenchment and the challenge of Olympic sports legacy. *The London Journal*, 34(2), 179–196. <https://doi.org/10.1179/174963209X442450>
- Goodley, D. (2011). *Disciplinary studies: An interdisciplinary introduction*. SAGE.
- Government of Canada (2006). *Policy on Sport for Persons with a Disability*. <https://www.canada.ca/en/canadian-heritage/services/sport-policies-acts-regulations/policy-persons-with-disability.html>
- Government of Canada (2010). *Promoting rights of persons with disabilities*. https://www.international.gc.ca/world-monde/issues_development-enjeux_developpement/human_rights-droits_homme/rights_disabilities-droits_handicapees.aspx?lang=eng
- Gratton, C., & Preuss, H. (2008). Maximizing Olympic Impacts by Building Up Legacies. *The International Journal of the History of Sport*, 25(14), 1922-1938. <https://doi.org/10.1080/09523360802439023>
- Hardin, B., & Hardin, M. (2003). Conformity and conflict: Wheelchair athletes discuss sport media. *Adapted Physical Activity Quarterly*, 20(3), 246–259. <https://doi.org/10.1123/apaq.20.3.246>
- Hodges, C.E.M., Jackson, D., Scullion, R., Thompson, S., & Molesworth, M. (2014). *Tracking changes in everyday experiences of disability and disability sport within the context of the 2012 London Paralympics*. Bournemouth University. <https://eprints.bournemouth.ac.uk/21596/1/Para%20Report.pdf>
- Hover, P., Dijk, B., Breedveld K., van Eekeren, F., & Slender, H. (2016). *Creating social impact with sport events*. Mulier Institute & Utrecht University Utrecht, July 2016 <https://dspace.library.uu.nl/bitstream/handle/1874/348270/sport.pdf?sequence=1>
- Ibled, C. (2022). The ‘Optimistic Cruelty’ of Hayek’s Market Order: Neoliberalism, Pain and Social Selection. *Theory, Culture & Society*, 40(3), 81-101. <https://doi.org/10.1177/02632764221126305>
- International Paralympic Committee (2010). *Vancouver 2010: Paralympic Winter Games*. <https://www.paralympic.org/vancouver-2010>
- International Paralympic Committee (2020). Responsibilities of Stakeholders. In *IPC Handbook* (pp. 14-25). International Paralympic Committee. <https://www.paralympic.org/sites/default/files/2020-03/Paralympic%20Games%20Principles%202020.pdf>
- Kean, B., Gray, M., Verdonck, M., Burkett, B., & Oprescu, F. (2017) The impact of the environment on elite wheelchair basketball athletes: a cross-case comparison, *Qualitative Research in Sport, Exercise and Health*, 9(4), 485-498. <https://doi.org/10.1080/2159676X.2017.1311278>

- Központi Statisztikai Hivatal (2015). *2011. évi népszámlálás 17. A fogyatékkal élők helyzete és szociális ellátásuk*. https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/nepsz2011/nepsz_17_2011.pdf
- Központi Statisztikai Hivatal (2017a). *4.1.1.33. Fogyatékkal élők**. https://www.ksh.hu/stadat_files/ege/hu/ege0033.html
- Központi Statisztikai Hivatal (2017b). Demográfiai helyzetkép. In Központi Statisztikai Hivatal (Eds.), *Magyarország, 2016* (pp. 9-25). KSH. <https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/mo/mo2016.pdf>
- Laoues-Czimbalmos, N., Müller, A., & Bácsné Bába, É. (2019). Fogyatékkal élők sportfogasztási szokásainak vizsgálata az akadálymentesített kínálati elemek tükrében. *Economica*, 10(1), 21-29. <https://doi.org/10.47282/ECONOMICA/2019/10/1/4116>
- Magyar Paralimpiai Bizottság (n.a.). *A Magyar Parasport Napja*. <https://hparalimpia.hu/magyar-1>
- Mao, A., & Sun, S. (2018). The Rise of China as a Paralympic Superpower. In Brittain, B. & Beacom, A. (Eds.), *The Palgrave Handbook of Paralympic Studies* (pp. 295-320). Palgrave Macmillan. 10.1057/978-1-137-47901-3_14
- Máté, T. (2022a). Bevonódás és értékelés: Egy nemzetközi sportrendezvény, a Győri Európai Ifjúsági Olimpiai Fesztivál (EYOF) a lakosság szemszögéből. *Vezetéstudomány*, 53(6), 65-81. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2022.06.06>
- Máté, T. (2022b). Social perception and support—An international sports event from the perspective of the residents of the host city. *Society and Economy*, 44(4), 460-476. <https://doi.org/10.1556/204.2022.00023>
- Misener L. (2017). Managing Legacy and the Paralympic Games. In Darcy, S., Frawley, S., & Adair, D. (Eds.), *Managing the Paralympics* (pp. 93-111). Palgrave Macmillan. https://doi.org/10.1057/978-1-137-43522-4_4
- Misener, L., & Molloy, K. (2018). Organising and Delivering the Modern Paralympic Games: Contemporary Debates Relating to Integration and Distinction. In I. Brittain & A. Beacom (Eds.), *The Palgrave Handbook of Paralympic Studies* (pp. 197-219). Palgrave Macmillan. https://doi.org/10.1057/978-1-137-47901-3_10
- Nádas, P. (2005). A magyarországi parasport története I. In Nádas Pál (Eds.), *Paralimpiai történetek* (pp. 33-37). Magyar Paralimpiai Bizottság.
- Office for Disability Issues (2011). *London 2012: A legacy for disabled people*. <https://www.gov.uk/government/publications/2010-to-2015-government-policy-2012-olympic-and-paralympic-legacy/2010-to-2015-government-policy-2012-olympic-and-paralympic-legacy#appendix-6-paralympic-legacy> Megnyitva: 2023. 04. 03.
- Paralympic.org (n.a.). *About the International Paralympic Committee*. <https://www.paralympic.org/ipc/who-we-are>
- Patatas, J.M., Rycke, J.D., Bosscher, V.D., & Kons, R.L. (2021). It's a Long Way to the Top: Determinants of Developmental Pathways in Paralympic Sport. *Adapted Physical Activity Quarterly*, 38(4), 605-625. <https://doi.org/10.1123/apaq.2020-0147>
- Perks, T. (2015). Exploring an Olympic "Legacy": Sport Participation in Canada before and after the 2010 Vancouver Winter Olympics. *Canadian Review of Sociology/Revue Canadienne de Sociologie*, 52(4), 462-474. <https://doi.org/10.1111/cars.12087>
- Purdue, D.E.J., & Howe, P.D. (2012). See the sport, not the disability: Exploring the Paralympic paradox. *Qualitative Research in Sport, Exercise and Health*, 4(2), 189-205. <https://doi.org/10.1080/2159676X.2012.685102>
- Purdue, D.E.J. (2013). An (In)convenient Truce? Paralympic Stakeholders' Reflections on the Olympic-Paralympic Relationship. *Journal of Sports and Social Issues*, 37(4), 384-402. <https://doi.org/10.1177/0193723513491751>
- Resort Municipality of Whistler (2008). *Delivering the Dream: Whistler – Host Mountain Resort 2010 Olympic and Paralympic winter games 2010, Winter Games Strategic Framework Summary*. Resort Municipality of Whistler. <https://www.whistler.ca/wp-content/uploads/2023/01/Delivering-the-Dream.pdf>
- Resort Municipality of Whistler (2012). *Whistler's Journey Toward Accessibility*. <https://www.youtube.com/watch?app=desktop&v=0vywYo6OMs8>
- Sáringerné Szilárd, Zs. (2017). *A testmozgás és a sportolás lehetőségei megváltozott teljesítőképességgel élő emberek számára* (Habilitációs értekezés). Testnevelési Egyetem. https://tf.hu/files/docs/habilitacio/Habilit%C3%A1ci%C3%B3s_%C3%A9rtekez%C3%A9s_-_S%C3%A1ringern%C3%A9_Szil%C3%A1rd_Zsuzsanna.pdf
- Song, C. (2022). The Perceived Sustainability of Sports and Social Legacy Goals of Beijing Summer and Winter Olympic and Paralympic Games. *International Journal of Physical Education, Fitness and Sports*, 11(2), 1-12. <https://doi.org/10.34256/ijpefs2221>
- Standing Senate Committee on Human Rights (2012). *Level the playing field: A natural progression from playground to podium for Canadians with disabilities*. https://publications.gc.ca/collections/collection_2012/sen/yc32-0/YC32-0-411-7-eng.pdf
- Sun, S., Yan, R., Mao, A., Chao, L., & Jing, T. (2011). China and the development of sport for persons with a disability, 1978-2008: a review. *Sport in Society*, 14(9), 1192-1210. <https://doi.org/10.1080/17430437.2011.614776>
- Szabó, Á., Máté, T., & Havran, Z. (2021). A szabadidősport gazdasági szerepe Közép-Kelet-Európában = Economic role of leisure sport in the Central and Eastern European region. *Tér és Társadalom*, 35(2), 125-149. <https://doi.org/10.17649/TET.35.2021.3293>
- Taks, M., Chalip, L., & Green, B.C., (2015). Impacts and strategic outcomes from non-mega sport events for local communities. *European Sport Management Quarterly*, 15(1), 1-6. <https://doi.org/10.1080/16184742.2014.995116>
- Thomson, E., Schlenker, K., & Schlenker, L. (2013). Conceptualizing Sport Event Legacy. *Event Management*, 17(2), 111-122. <https://doi.org/10.3727/152599513X13668224082260>

- UK Government/Mayor of London Office (2013). *Inspired by 2012: The legacy from the London 2012 Olympic and Paralympic Games*. https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/224148/2901179_OlympicLegacy_acc.pdf
- Vancouver Office of Olympic Operations (2006). *City of Vancouver 2010 Olympic and Paralympic Winter Games, draft strategic plan, version 1*. <https://council.vancouver.ca/20060418/documents/rr2strategicplan.pdf>
- Vancouver 2010 OC for the Olympic and Paralympic Winter Games (2010). *Staging the Olympic Winter Games Knowledge Report*. LA84 Foundation. <https://digital.la84.org/digital/collection/p17103coll8/id/45339/>
- Weed, M. (2009). The potential of the demonstration effect to grow and sustain participation in sport. In *2010 North American Society of Sport Management Conference*. Tampa, Florida, USA <https://repository.canterbury.ac.uk/item/85zx5/the-potential-of-a-demonstration-effect-from-olympic-games-and-major-sport-events-to-grow-and-sustain-participation-in-sport>
- Weed, M., & Dowse, S. (2009). A missed opportunity waiting to happen? The social legacy potential of the London 2012 Paralympic Games. *Journal of Policy Research in Tourism, Leisure and Events*, 1(2), 170–174. <https://doi.org/10.1080/19407960902992241>
- Weed, M., Coren, E., Fiore, J., Wellard, I., Chatziefstathiou, D., Mansfield, L., & Dowse, S. (2015). The Olympic Games and raising sport participation: a systematic review of evidence and an interrogation of policy for a demonstration effect. *European Sport Management Quarterly*, 15(2), 195–226. <http://dx.doi.org/10.1080/16184742.2014.998695>
- Zheng, J., Chen, S., Tan, T.C., & Lau, P.W.C. (2018). Sport policy in China (Mainland). *International Journal of Sport Policy and Politics*, 10(3), 469–491. <https://doi.org/10.1080/19406940.2017.1413585>

Melléklet 1.

Interjúkérdések

1. Véleménye szerint Magyarország jelenleg alkalmas arra, hogy nemzetközi hivatásos parasportrendezvénynek adjon otthont? Ha igen, mely sportágban? Ha nem, miért nem?
2. Véleménye szerint milyen hatással lenne a magyar társadalomra egy nemzetközi hivatásos parasportrendezvény?
3. Milyen hatással lenne a fogyatékkal élők közösségére egy hazai rendezésű nemzetközi hivatásos parasportrendezvény?
4. Ön szerint jelenleg milyen a kommunikáció a fogyatékkal élők és az ép lakosok között Magyarországon? Egy hazai rendezésű nemzetközi parasportrendezvény hogyan változtatna rajta?
5. Ön szerint mivel lehetne jobban előtérbe hozni a fogyatékkal élők közösségét, hogy jobban a köztudatban legyenek?
6. Megítélése szerint, ha Magyarországon megrendezésre kerülne egy nemzetközi hivatásos parasportrendezvény, hogyan kéne kommunikálni a társadalom felé? Milyen médiamegjelenést tart a legideálisabbnak? A marketing során melyen eszközöket használna? (pl., ha személyek akkor – parasportolók, influenszerek, parainfluenszerek stb.)

INNOVÁCIÓ A VÁLLALATI TELJESÍTMÉNY, VERSENYKÉPESSÉG ÉS EXPORT TÜKRÉBEN

INNOVATION IN THE CONTEXT OF CORPORATE PERFORMANCE, COMPETITIVENESS, AND EXPORTS

Az innováció szerepe a vállalati teljesítmény és versenyképesség kutatásában egyre nagyobb figyelmet kap, a vállalatoknak a hazai és nemzetközi piacokon is újítaniuk kell, ha versenyben akarnak maradni. Kevés figyelem irányul azonban az erőforrások felhasználásától a nemzetközi piacokra való eljutásig tartó folyamat áttekintésére. A szakirodalmi áttekintés eredménye egy modell, amely tartalmazza az innovációs aktivitásokat, az azokat megelőző képesítő tényezőket; illetve azokat a hatásokat, amelyek befolyásolják a vállalatok innovációs aktivitását vagy eredményeit. A modell részeként a szerző részletesen áttekinti az innováció hatását a vállalati teljesítményre, versenyképességre és exportra, valamint a piaci verseny és külpiacra lépés innovációra gyakorolt hatását.

Kulcsszavak: innováció, innovációs kapacitás, vállalati teljesítmény, vállalati versenyképesség, export

The role of innovation in research on business performance and competitiveness is receiving increasing attention, and companies need to innovate in both domestic and international markets if they want to remain competitive. However, less attention has been paid to the process from the perspective of the use of resources to access international markets. The literature review resulted in a model that includes innovation activities, the enabling factors that precede them, and the influences that affect firms' innovation activities or outcomes. As part of the model, the author provides a detailed overview of the impact of innovation on firm performance, competitiveness, and exports as well as the impact of market competition and foreign market entry on innovation.

Keywords: innovation, innovative capacity, firm performance, firm competitiveness, exports

Finanszírozás/Funding:

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

Szerző/Author:

Dobos Anett^a (anett.dobos@uni-corvinus.hu) PhD-hallgató

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

A cikk beérkezett: 2023. 11. 08-án, javítva: 2024. 01. 11-én, elfogadva: 2024. 01. 29-én.

The article was received: 08. 11. 2023, revised: 11. 01. 2024, accepted: 29. 01. 2024.

Az innovációt a vállalati teljesítmény és versenyképesség egyik fő összetevőjeként tartja számon a szakirodalom, amely alapján az innovációs erőforrások egyes iparágakban a versenyképesség meghatározó tényezői lehetnek (Balaton et al., 2018). Az innováció hatásának kutatása a hazai és nemzetközi irodalomban is hangsúlyos, hiszen a vállalatok globális piacokon versenyeznek, a fogyasztók informáltsága és magatartása pedig jelentősen megváltozott Porter (1990) makro- és mikrogazdasági versenyképesség-modelljének megjelenése óta. A nemzetközi verseny erősödő hatása és a fogyasztói befolyás miatt a vállalatok nagy részének rendszeres újításra van szüksége ahhoz, hogy versenypozícióját megtartsa vagy javítsa.

„Miért van a magyar gazdaság hasonlóan kritikus helyzetben, mint a rendszerváltást megelőző időkben?” teszi fel a kérdést Hámori és Szabó (2010, p. 876), akik a vizsgált indikátorok alapján megállapították, hogy Magyarország lemaradt a nemzetközi versenyben, azonban az innováció lenne a kulcsa, hogy a XXI. századi globalizációs versenyben sikeressé váljon. Halpern és Muraközy (2010) is erős kapcsolatot talál az innováció és a vállalati teljesítmény között. Az innovatív vállalatok jelentősen több piacot érhetnek el, valamint nagyobb értékben exportálnak, tehát az innováció nagyban hozzájárult az exportorientált növekedéshez. Az innováció hatásainak feltérképezéséhez azonban nem elég a vállalatok aktivitását megfigyelni, hanem annak előzmé-

neyeit és körülményeit is figyelembe kell vennünk ahhoz, hogy megértsük a kapcsolatokat, illetve a közvetlen és közvetett hatásokat az innovációs kapacitás, aktivitás és azok eredménye között.

Kutatásom célja egy modellben elhelyezni az innovációs aktivitásokat, az azokat megelőző képesítő tényezőket, amelyeket a szakirodalom jellemzően innovációs kapacitásként foglal össze; illetve azokat a hatásokat, amelyek befolyásolják a vállalatok innovációs aktivitását vagy eredményeit. Részletesen áttekintem az innováció hatását a vállalati teljesítményre, versenyképességre és exportra.

Az innovációs keretrendszer fő elemeinek meghatározásához alapul szolgál Klomp és Van Leeuwen (2001) kutatása, amelyben hangsúlyozzák az innováció három fázisának összehangolt vizsgálatát. A szerzők által meghatározott fázisok a bemenet (input), az innovációs aktivitás (throughput) és az innováció eredménye (output). A három fázis változóinak együttes vizsgálata kulcsfontosságú az innovációs aktivitások eredetének meghatározásához és hatásának méréséhez. A Klomp és Van Leeuwen által meghatározott három fázis, Neely és szerzőtársai (Neely, Filippini, Forza, Vinelly, & Hii, 2001), valamint Baum és szerzőtársai (Baum, Löff, Nabavi, & Stephan, 2016), illetve a Crépon, Duguet és Mairesse (1998) által publikált CDM-modell felépítése és fázisai alapján a következő három szakaszt határoztam meg a szakirodalom csoportosítására: (1) innovációs kapacitás és az innovációra ható tényezők, (2) innovációs aktivitás, (3) az innováció hatása és visszafelé irányuló hatások (1. ábra).

Kutatásomban a szűrt publikációkat a három fázis szerint csoportosítva elemzem, kezdve a vállalatok inno-

vációs kapacitásával és annak összegzésével, hogy egyes szerzők hogyan értelmezik azt; mellette az innovációra ható, a szűrt szakirodalomban leggyakrabban vizsgált tényezők tanulmányozásával. A második fázis tartalmazza az innovációs aktivitás értelmezését és a szakirodalomban leggyakrabban előforduló típusok leírását. A harmadik fázisban bemutatom, hogy a szakirodalomban hogyan értelmezik az innováció hatását a vállalati teljesítményre, versenyképességre és exportra; emellett a versenyképesség esetében a piaci verseny, az export esetében pedig a külpiaac visszafelé irányuló hatását mutatom be. A szakirodalom áttekintésével készített modell átfogó képet ad az elmúlt két évtized munkáinak eredményeiről, összehasonlítva a hazai és nemzetközi irodalomban fellelt különbségeket, amelyek új vagy kibővített kutatási irányoknak adhatnak alapot.

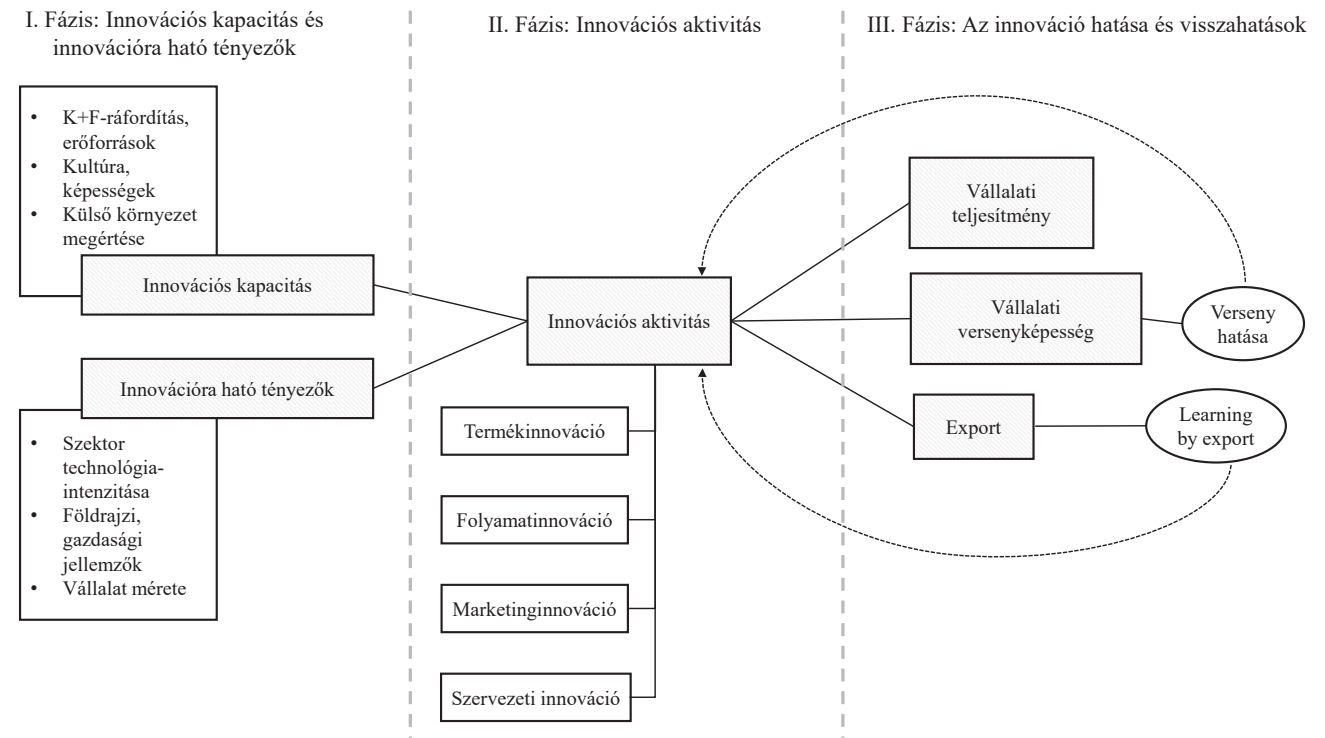
Módszertan

Tanulmányom három fő célja: (1) összegzi és bemutatja a tématerület legmeghatározóbb publikációt az ezredforduló óta, az innovációs aktivitás képesítő tényezőitől annak eredményéig, (2) ismerteti az innovációs folyamat építőelemeit, azok közvetlen és közvetett kapcsolatát, valamint (3) részletezi, hogyan jut el egy vállalat az innovációs kapacitás tényezőitől a vállalati teljesítmény és versenyképesség magasabb szintjére vagy az exportpiacra.

Kutatásom elkészítéséhez a szisztematikus szakirodalmi áttekintést alkalmaztam, amely betekintést nyújt a választott téma legmeghatározóbb publikációiba, megmutatja az aktuális kutatási kérdéseket és segít átfogó képet

1. ábra

Az innovációs keretrendszer elemei



Forrás: saját szerkesztés

alkotni a már vizsgált eredményekről (Hart, 2018). A vizsgált publikációk kiválasztásához a kulcsszavas keresésen túl felhasználtam Rowley és Slack (2004) javaslatait is, melyek tartalmazzák a cikkek és könyvek relevanciájának felméréséhez szükséges szempontokat, illetve a kutatási kérdések meghatározásában is segítséget nyújtanak. A szisztematikus szakirodalmi áttekintés folyamatát részletesen bemutatja Xiao és Watson (2019), illetve Hiebl (2021), akik munkáját irányadónak tekintem kutatásom elkészítésekor. A kutatás fázisainak meghatározásához Xiao és Watson tanulmánya szolgált alapul, akik négy fő fázist határoztak meg: azonosítás (identification), szűrés (screening), alkalmasság (eligibility) és bevonás (inclusion). Az alkalmasság és bevonás fázisait kutatásomban párhuzamosan végeztem, ezért ennek eredményét egy lépésben összegeztem.

Kutatásom első lépéseként a kulcsszavas keresést a SCOPUS, EBSCO és Web of Science adatbázisain végeztem, az adatbázisokat a találatok száma és relevanciája, illetve a szűrési lehetőségek alapján választottam ki. A keresésekhez a következő kulcsszavakat használtam a címek, kulcsszavak és absztraktok szűrésére: „innovation” AND „competitiveness” OR „firm performance” OR „export”, illetve a kulcsszavak magyar nyelvű megfelelőit: „innováció” ÉS „versenyképesség” VAGY „teljesítmény” VAGY „export”. Az első lépés eredménye a három adatbázisban 688 találat volt. A keresést angol, majd magyar nyelvű kulcsszavakkal végeztem, a két szűrés eredményét ez után egy adatbázisban kezeltem (1. táblázat).

szöveggel elérhető publikációkra, tudományos „peer-reviewed” folyóiratokra és 2000 után megjelent folyóirat-cikkekre szűrtem; a kiválasztott szakirodalmakban a hivatkozási jegyzék alapján az úgynevezett hólabdamódszerrel (Watson & Webster, 2002) folytattam a keresést, továbbra is célzottan a releváns publikációkra fókuszálva. Az áttekintés elkészítése során összesen 71 darab publikációt elemeztem teljes terjedelmében és használtam fel az 1. ábrán látható modell felépítéséhez. Kutatásomban megjelenik néhány, a vizsgált időszakon kívül publikált cikk is, amelyek a kutatási kérdés és a vizsgált modellek mélyebb bemutatását támogatják. A tanulmányok feldolgozása a következő kutatási kérdés alapján történt: *A szakirodalom alapján milyen vállalati innovációs modell építhető fel, illetve milyen módon jelenik meg az innováció hatása a vállalati teljesítményben, versenyképességben és exportaktivitásban?*

Innovációs kapacitás és az innovációra ható tényezők

Innovációs kapacitás

A vizsgált időszakban az innovációs kapacitás Hii és Neely (2000) tanulmányában jelenik meg elsőként, majd részletesebb kidolgozása Neely és szerzőtársai (Neely, Filippini, Forza, Vinelly, & Hii, 2001) kutatásában szerepel, ahol egy komplex keretrendszer első szakaszaként ismertetik. Az innovációs kapacitás jelentőségét a vállalati teljesítményre és versenyképességre vizsgálták a szer-

1. táblázat

A szakirodalom szűrésének lépései

A kutatás fázisai	Kutatási lépések	Alkalmazott szűrők és feltételek	A szűrés eredménye
1. Azonosítás	SCOPUS, EBSCO és Web of Science adatbázisok használata	Magyar és angol nyelvű kulcsszavak: • „innovation” AND „firm competitiveness” OR „firm performance” OR „export” • „innováció” ÉS „vállalati versenyképesség” VAGY „vállalati teljesítmény” VAGY „export” Absztrakt, cím és kulcsszavak alapján	SCOPUS: 134 EBSCO: 209 Web of Science: 345 Összesen: 688 publikáció
2. Szűrés	A keresés szűkítése és duplikációk kiszűrése	Duplikációk kiszűrése További szűrési feltételek: • Menedzsmenttudományok, üzleti és gazdasági lapok • Angol és magyar nyelvű publikációk	Összesen: 179 publikáció
3. Alkalmasság és bevonás	További szűrőfeltételek alkalmazása és hólabdamódszerrel történő gazdagítás	További szűrési feltételek: • Peer-reviewed, teljes szöveggel elérhető folyóiratcikkek • Csak 2000 után publikált tanulmányok Hólabdamódszerrel bevont publikációk (Watson & Webster, 2002)	Összesen 71 publikáció elemzése

Forrás: saját szerkesztés

A második lépésben kiszűrtem az azonos tanulmányokat, majd a keresést tovább pontosítva további szűrési feltételeket alkalmaztam nyelvi szempontok alapján, az absztrakt tartalma szerint, illetve a publikációkban feldolgozott adatbázisok tekintetében. Az adatbázisok közül a menedzsmenttudományok, illetve üzleti és gazdasági tematikájú folyóiratokra szűrtem, angol és magyar nyelvre. A második lépés eredményeként 179 találatot kaptam. Ezt követően a folyamat harmadik részeként csak teljes

zók, akik a 2000-ben publikált modellben az innovációs kapacitást a vállalat belső potenciáljaként definiálták, amely lehetővé teszi új ötletek generálását, piaci lehetőségek azonosítását és piacképes innovációk implementálását a rendelkezésre álló erőforrások és képességek felhasználásával. A tanulmányukban bemutatott modellben az innovációs kapacitás építőelemei a kultúra, erőforrások, képességek és kapcsolatok voltak, amelyek az innovációs teljesítményen keresztül biztosítanak a vállalat számára

versenyelőnyt. Neely és szerzőtársai későbbi (2001) tanulmányukban a vállalatok innovációs kapacitásából kiinduló keretrendszert készítettek, amely négy fő szakaszra bontja a folyamatot, figyelembe véve a külső környezetből érkező hatásokat is. A keretrendszer értéke, hogy a korábbi tanulmányoktól eltérően nemcsak a K+F aktivitással számol, mint az innováció input tényezői, hanem az innovációs kapacitást, mint komplex tényezőegyüttest értelmezi. Ebben a modellben részletesebb keretrendszerrel találkozunk, ahol az innovációs kapacitás nemcsak a vállalat erőforrásain és képességein alapszik, hanem a külső környezetből érkező hatásokra is reagálnia kell, azok megértése és a megfelelő reagálás is részét képezi.

Koc és Ceylan (2007) kutatásában az innovációs kapacitás változóinak három fő csoportját azonosította: belső technológiai környezet, ötletek generálása, technológia beszerzése és hasznosítása. A csoportokon belül a következő változók járultak hozzá szignifikánsan a vizsgált vállalatok innovációs kapacitásához: a technológiai stratégia, az ötletek minősége, az ötletek generálása, valamint a technológia hasznosítása. Részletesebb elemzési keretrendszert dolgozott ki Boly, Morel, Assielou és Camargo (2014), akik az innovációs kapacitást aktivitások alapján mérték, nem pedig erőforrásokat tekintve. Kutatásukban az innovatív vállalatok tipizálásához négyféle csoportot határoztak meg: proaktív, preaktív, reaktív és passzív. E csoportosítás és az innovációs kapacitás változói segítségével részletes képet tudtak adni a felmért vállalatok helyzetéről és gyakorlati javaslatokat fogalmaztak meg a menedzserek felé.

lis és formális kapcsolatok, ügyfelekkel, beszállítókkal és a piaci szereplőkkel egyaránt. Hazánkban az innovációs kapacitás vizsgálatát Rugraff és Sass (2017) végezték el, kutatásukban multinacionális vállalatok magyarországi leányvállalatainak technológiai innovációs kapacitását térképezték fel a K+F kiadások, személyzeti adatok és szabadalmak elemzésével. Kiemelik, hogy a találmányok eredetének meghatározása is fontos, azonban bonyolult feladat, mert a multinacionális vállalatok nem minden esetben a feltalálás országában jelentik be a szabadalmat; illetve, ha nemzetközi kutatócsapat dolgozik rajta akkor figyelembe kell venni, hogy melyikben vett részt magyar munkatárs.

De Martino és Magnotti (2018) külső és belső erőforrások kategóriájára bontva osztályozták az innovációs kapacitást alkotó változókat. A belső erőforrások kategóriájába sorolták a bevételt, az alkalmazottak számát, az exportorientáltságot, a képzett munkaerőt és a K+F aktivitásokat. A külső források közé tartoznak a nyílt finanszírozási lehetőségek, az információforrások és a kollaboráció. Kategorizálásukban újdonságként jelenik meg az exportorientáltság, ami az innováció drivereként működik amikor a vállalatok nemzetközi piacon igyekeznek lépést tartani versenytársaikkal (2. táblázat).

Neely et al. (2001) keretrendszere négy fő feltevés alapján épül fel, amely összefoglalja az innovációs kapacitás hatását, illetve a meglévő erőforrások hatékony kiaknázását:

1. A vállalatok eredendően rendelkeznek az innovációra való képességgel, amely beágyazódik a cég

2. táblázat

Az innovációs kapacitás értelmezései a szakirodalomban

Szerző	Innovációs kapacitás elemei
Hii & Neely (2000)	kultúra, erőforrások, képességek, kapcsolatok
Neely et al. (2001)	innovációs kultúra, belső folyamatok és képességek, külső környezet megértése
Koc & Ceylan (2007)	belső technológiai környezet, ötletek minősége és generálása, technológia beszerzése és hasznosítása
Boly, Morel, Assielou & Camargo (2014)	design, projektmenedzsment, integrált stratégia, projektportfólió-menedzsment, megfelelő szervezeti definíció, innovációs folyamatok fejlesztése, kompetenciamenedzsment, morális támogatás, tudásmenedzsment, kompetitív technológiai aktivitások, hálózatok menedzsmentje, kollektív tanulás, ötletek kutatása, K+F-tevékenység, vevőkapcsolatok menedzsmentje
Neely & Hii (2014)	kultúra, erőforrások, kompetencia, hálózatok
Rugraff & Sass (2017)	K+F kiadások, személyzeti adatok, szabadalmak
De Martino & Magnotti (2018)	belső erőforrások: bevétel, alkalmazottak száma, exportorientáltság, képzett munkaerő, K+F aktivitások; külső források: nyílt finanszírozási lehetőségek, információforrások, kollaboráció

Forrás: saját szerkesztés

Neely és Hii későbbi tanulmányukban (2014) is négy fő csoportra bontják a kapacitás elemeit, azonban ezek már szélesebb területet fednek le a vállalatok tevékenységében; ezek a kultúra, az erőforrások, a kompetencia és a hálózatok. A kultúra továbbra is különállóan jelenik meg, az erőforrások tartalmazzák a technológiát és a képzett munkaerőt is, a kompetencia kategóriájába sorolják be az ötletek generálását, amelyet Koc és Ceylan (2007) is kiemelt, a hálózatokba pedig beletartoznak az informá-

kultúrájába, belső folyamataiba és a külső környezet megértésének képességébe.

2. A vállalat innovációs kapacitása hatással van a termék-, folyamat- és szervezeti innovációra.
3. Még ha a vállalat nagymértékben innovatív is, az innovációkat ki kell aknáznia az eredmények eléréséhez, tehát a költségek csökkentésére vagy termékek és szolgáltatások nyújtására. Ez a kiaknázás a feltétele annak, hogy jobb üzleti tevékenységet érjen

el, amelyet a szerzők a piaci részesedéssel és pénzügyi eredménnyel mérnek.

4. A külső környezet befolyásolhatja az innovációs kapacitást és magát az aktivitást is.

A modellben a külső környezet olyan tényezőket tartalmaz, amik – a közigazgatástól és infrastruktúrától függve – hatással vannak a vállalatok innovációs kapacitására és magára az innovációra is. Ezekre a szerzők alapján a következő külső tényezők hatnak: aktív lokális üzleti hálózatok, amelyek a partnerségek felépítésében támogatják a vállalatokat, kapcsolat az egyetemekkel és kutatóintézetekkel, hozzáférés a tudományos bázishoz és annak interpretálásában támogató szakértők. Neely és szerzőtársai (2001) kiemelik a menedzserek és döntéshozók eltérő álláspontját: az innovációs kapacitás fontosságát mindkét csoport elismeri, azonban diverz vélemények születtek a minta vizsgálata során. A külső környezet megértésének fontosságát más tanulmány is megerősíti, Zimmermann, Ferreira és Moreira (2016) is hangsúlyozzák a cégek azon képességét, hogy felismerjék az új külső információk értékét, asszimilálják azokat a tevékenységükbe és kereskedelmi céljakra használják fel. Hazai mintán Dobák, Hortoványi és Szabó (2012) is a sikeres innováció és vállalati növekedés egyik feltételként határozzák meg, hogy a szervezet képes azonosítani a lehetőségeket; meglévő fogyasztói, potenciális vevői és partneri kapcsolatai révén felismerje azokat és hasznosítani is tudja. A hazai szakirodalomban az innovációs kapacitás mérése a vizsgált publikációk alapján nem elterjedt gyakorlat, azonban annak alkalmazása részletesebb képet biztosíthat a szakemberek és döntéshozók számára az ösztönzőrendszerek és támogatások kialakítása során.

Az innovációra ható tényezők

A szakirodalom áttekintése során az innovációra ható tényezőket több szerző is hangsúlyozza, mint jelentős befolyásoló erő, amely meghatározza az innovációs aktivitás meglétét, annak mértékét, és ezen keresztül a vállalat termelékenységét vagy versenyképességét. Az így talált tényezők közül a vizsgált időszak tanulmányaiban leggyakrabban előfordulókat részletesen bemutatom.

Földrajzi és gazdasági jellemzők

Fedyunina és Radosevic (2022) tanulmányukban az innováció mérésére leggyakrabban alkalmazott CDM (Crepon-Duguet-Mairesse) modell feltörekvő gazdaságokra is jól használható verziójának elkészítését tűzték ki célul. A szerzők álláspontja szerint a fejlődő régiókra fókuszáló kutatásból kevés áll rendelkezésre és azok eredményei több esetben kevésbé megbízhatóak. Az elmúlt évek változó kutatási eredményei miatt a modell validitását szem előtt tartva tesztelték az eredeti CDM-modellt és annak két alternatíváját, a beruházás által vezérelt és a termelési képesség-vezérelt modellt. A kutatási eredmények támogatják Aghion (2004) felvetését, amely szerint a schumpeteri megközelítés alapján a növekedés fő húzóereje a vállalkozói innováció, illetve a K+F-ráfordítások

különböző szerepet játszanak a különböző fejlettségi szintű gazdaságokban. Radosevic (2017) egy korábbi kutatásában is megjelent a regionálisan specifikus kihívások kezelésének fontossága, mert eredményei szerint Kelet-Közép-Európában a gazdaságok túl nagy hangsúlyt fektetnek a külföldi tőkebefektetők bevonására és a legjobb gyakorlatok imitálására, ahelyett, hogy a helyi fejlesztések hatékony támogatására koncentrálnának. Vujanovic és szerzőtársai (2022) is hasonló eredményre jutottak a fejlett és fejlődő gazdaságok innovációs gyakorlatának vizsgálatakor: a fejlett gazdaságokban a tudás generálása áll a fókuszban, míg a fejlődő gazdaságokban az átvett tudás és technológia alkalmazása a jellemző. Megfigyelték, hogy a fejlődő gazdaságokban a helyi vállalatok jellemzően a külföldi tulajdonú versenytársaiktól tanulnak, így lépve feljebb a technológiai létrán. Lewandowska (2021) is vizsgálta a periférikus régiókban található vállalatok innovációs aktivitását és versenyképességét. A kutatási eredményei azt mutatják, hogy az ilyen területen működő kis- és középvállalatok körében nem minden típusú beruházás befolyásolja a versenyképességet. A legnagyobb függést a gépekre és berendezésekre, a marketingtevékenységekre, a szellemi tulajdon védelmére és a képzésre fordított kiadások mutatják. Rámutat olyan negatív tényezők létezésére is, amelyek növekedése a versenyképességi szint csökkenéséhez vezet. Hazánkban regionális szinten Komlói, Szerb, Ács és Ortega-Argiles (2014) elemezték a vállalkozási tevékenység különbségeit, a vizsgált mintában (hét magyar NUTS2 régió) az innováció alacsony szintű, jelentős fejlődési tér áll a cégek előtt. Ez megerősíti Papanek (2001) eredményeit is, aki az innovációs folyamatokat regionális szinten vizsgálva mutatja be a fejlesztési lehetőségeket, illetve kiemeli, hogy a területfejlesztési koncepcióknak jobban kell illeszkedniük a régiók jelentősen eltérő adottságaihoz. A területi innovációs modellek összegzését végezte el Bajmóczy (2007), ezek jellemzője, hogy az innovációs folyamat térségspecifikus erőforrásainak szerepét hangsúlyozzák, amelyeket máshol nem lehet reprodukálni. A legtöbb regionális mintát vizsgáló tanulmányban nem jelenik meg a nyílt innováció, illetve több szerző is jelzi, hogy a régiók és technológiák fejlettségében jelentős különbségek észlelhetők. Ilyen tanulmány például Vujanovic és szerzőtársai (2022) cikke, akik kiemelik, hogy a fejlődő gazdaságok elsősorban nem a saját fejlesztésű innovációból profitálnak. Hasonló eredményre jutott Radosevic (2017) kelet-közép-európai országok innovációs folyamatainak áttekintésekor. A technológiai szektorok közötti különbségeket tárta fel Duch-Brown (2018), Lewandowska (2021) pedig a periférikus régiók kis- és középvállalkozásai tekintetében talált eltérő eredményeket.

A különböző fejlettségi szinteken lévő régiók vizsgálata segítheti a fejlődő gazdaságokban lévő vállalatok számára a jó gyakorlatok átvételét a hasonló gazdasági, intézményi és kulturális körülmények között működő cégektől. Emellett a gazdasági döntéshozók számára is iránymutatást ad a fejlődő régiók megfelelő támogatásához, növekedési utak és ösztönzőrendszerek kidolgozásához.

A szektor technológiaintenzitása

Thornhill (2006) vizsgálata alapján fontos tényező, hogy mennyire technológiaintenzív szektorban működnek a vállalatok. A 845 cégből álló mintán történt kutatás alapján azokban az iparágakban, ahol a K+F intenzitás magasabb aggregált szintet mutat, ott a vállalati innovációs aktivitás is magasabb; illetve kapcsolatot talált az innováció és vállalati teljesítmény között is, amelyet a bevétel növekedésével mért. A várakozásoktól eltérően azonban az innováció-teljesítmény kapcsolatot nem befolyásolta az iparág dinamizmusa, tehát az innovatív vállalatok a kevésbé technológiaintenzív szektorokban is előnyt élveznek. Vas (2017) is hangsúlyozza, hogy a vállalatok tudástermelése iparáganként és régióként is eltér. Hall és szerzőtársai olasz gyártó vállalatok mintájának vizsgálata alapján megállapították, hogy a K+F és az ICT-beruházások egyaránt erősen összefüggenek az innovációval és termelékenységgel. A K+F jelentősebb az innováció szempontjából, az ICT-beruházások pedig a termelékenység szempontjából. A mintából kiderül, hogy a két beruházás megtérülési rátája kiemelkedően magas, tehát mindkét tevékenység jelentősen alulfinanszírozott (Hall, Lotti & Mairesse, 2012). Duch-Brown és szerzőtársai is kiemelik a szektorális megkülönböztetés fontosságát. Eredményeik megerősítik, hogy az ICT-cégek innovációs célkitűzései többdimenziósak és komplex innovációs folyamatok formájában jelennek meg, amelyek viszont befolyásolják a cégek általános versenystratégiáját. Az ICT-ágazatban az innovációs komplementaritás inkább a norma, mint a kivétel, ellentétben Hall eredményeivel (2012), aki a gyártó szektort vizsgálta. Az ICT-cégek általában termelékenyebbek, mint a többi ágazatban működő vállalatok, főként összetett innovációs stratégiáiknak köszönhetően (Duch-Brown, de Panizza & Rohman, 2018).

A vállalat mérete

Az innovációs aktivitások és megtérülésük vizsgálatakor nemcsak a földrajzi elhelyezkedést és a gazdaság helyzetét kell szem előtt tartanunk, több tanulmány is hangsúlyozza a vállalatok méretének szerepét. Odei és Novak (2020) 296 európai kis- és középvállalat esetében elemezte, hogy milyen faktorok járulnak hozzá az innovációs teljesítményhez. Megállapították, hogy a KKV-k esetén a beruházásoknak van a legjelentősebb szerepük, emellett a szellemi javak és a humán erőforrás jelentősen hozzájárulnak a teljesítményhez. A más publikációkban ösztönzőként megjelenő pénzügyi támogatások

és innovációs kapcsolatok nem voltak egyértelmű előrejelzői az innovációs eredményeknek. Kiss (2021) a hazai közép- és nagyvállalati innováció akadályozó tényezőit elemezte. Kutatásában azt találta, hogy a vállalatok számára a leginkább hátráltató tényezők a magas költségek, a szakképzett munkaerő hiánya, az innovációs menedzsment gyengesége és a vevők új termékek iránti fogékony-ságának hiánya. Fontos megjegyezni, hogy az exportáló, tehát fejlettebb képességekkel rendelkező vállalatok, illetve a külföldi tulajdonú cégek ezeket az akadályokat kevésbé érzik gátlónak. Az innovatív vállalatok esetében is hasonló eredményt mutat a kutatás: szignifikánsan enyhébb volt a hátráltató tényezők megélése e vállalatok körében.

Az innovációt segítő tényezők kutatása során is érdekes különbségeket fedezhetünk fel a vállalatok között, azok méretétől függően. A közepes és nagyvállalatok esetében a legfőbb támogató faktor a felső vezetés szerepe volt, a kisvállalatoknál ez nem volt ennyire szignifikáns. A második legfontosabb szempont a siker forrásának azonosításakor a magasán képzett alkalmazottak száma volt (Kiss, 2005). Sachpazidu-Wójcicka (2017) lengyel mintán vizsgálta a vállalatok méretének hatását az innovációra. A megkérdezett ipari vállalatok válaszai alapján kiderül, hogy a megvalósított innovációk inkább a termékek és a folyamat javítását és módosítását jelentik, nem teljesen újak létrehozását. Ez különösen a kisvállalkozások esetében volt megfigyelhető, amelyek tevékenysége elsősorban a tényleges gyártáson és a fejlesztések megvalósításán alapul és ritkán hajtanak végre teljesen új innovációkat.

A kisvállalkozások az innováció minden típusában alacsonyabb arányban szerepelnek. Megfigyelhető, hogy a nagyobb méretű vállalatok innovatívabbak, mint a kis cégek, több új innovációt vezetnek be, és a megvalósított innovációk mennyisége alapján is fejlettebbek (Sachpazidu-Wójcicka, 2017). Halpern (2020) is összefüggést talált a vállalatok mérete és azok innovációs aktivitása alapján, tanulmánya szerint az innovatív vállalatok mindig nagyobbak és a nagyságrendi különbségek időben nőnek. Halpern eredménye megerősíti a Hashi és Stojcic által feltárt összefüggéseket is (2013), ahol a nagyobb méretű vállalatok innovatívabbnak bizonyultak. Kiss (2022) kutatásában szintén a nagyvállalatok voltak azok, amelyek a legtöbb radikális termékinnovációt bevezették, a közepes és kisvállalatok kevésbé rendelkeznek a jelentős újdonságtartalmú termékek piacra viteléhez szükséges forrásokkal (3. táblázat).

3. táblázat

Innovációra ható tényezők a szakirodalomban

Innovációra ható tényező	Szerzők
Földrajzi és gazdasági jellemzők	Papanek (2001); Aghion (2004); Bajmóczy (2007); Komlósi, Szerb, Ács & Ortega-Argiles (2014); Radosevic (2017); Lewandowska (2021); Vujanovic et al. (2022); Fedyunina & Radosevic (2022)
A szektor technológiaintenzitása	Thornhill (2006); Hall, Lotti & Mairesse, (2012); Vas (2017); Duch-Brown, de Panizza & Rohman, (2018)
A vállalat mérete	(Kiss, 2005); Hashi & Stojcic (2013); Sachpazidu-Wójcicka (2017); Odei & Novak (2020); Halpern (2020); Kiss (2021); Kiss (2022)

Forrás: saját szerkesztés

A földrajzi és gazdasági jellemzők figyelembevétele nemcsak európai szinten fontos, hanem a hazai vállalatok innovációs aktivitásának elemzésekor is. Több szerző is felhívja a figyelmet arra, hogy egyes régiók olyan egyedi jellemzőkkel rendelkeznek, amelyek máshol nem jelennek meg, az itt működő vállalatok pedig ehhez a környezethez alkalmazkodnak, ezért nem lehet tökéletesen összehasonlítani ezeket ugyanazzal a mérési módszerrel. Az innovációs folyamatok térspecifikus erőforrásokat is igénybe vesznek, ezek feltérképezése, illetve külföldi gyakorlat alapján való összehasonlítása érdekes eredményeket hozhat a hazai tudományok közönség számára. A területi vizsgálati aspektus felveti azt a kérdést is, hogy ha országon belül vannak jelentős fejlettségbeli szakadékok bizonyos régiók vállalatai között, akkor ezeket hogyan lehet áthidalni. Létezik-e régiók közötti technológiai spillover, amelyből a kevésbé fejlett régiókban működő vállalatok profitálhatnak?

A szektorok technológiaintenzitása is jelentősen befolyásolja az innovációs aktivitások mértékét a vizsgált európai mintában, azonban, ahogy az összegző táblázatban is látszik, hazánkban ez egy kevésbé kutatott terület. Hazai mintán érdekes lehet megvizsgálni, hogy az iparág dinamizmusa, a technológiai fejlődés és az ICT-beruházások mennyiben befolyásolják a vállalatok innovációs aktivitását.

Innovációs aktivitás

Mióta Schumpeter (1934) hangsúlyozta az innováció szerepét a gazdasági fejlődésben, azt széles körben a vállalati teljesítményt befolyásoló kulcsfontosságú tényezőnek tekintik a szakirodalom. A vállalatok életében is fontos szempont megtalálni azt, hogy a különféle típusú innovációkat hogyan használja fel a nagyobb nyereség vagy jobb piaci pozíció elérése érdekében. A szakirodalom azonban azt mutatja, hogy az innováció hatása a vállalati teljesítményre sok esetben nem konzisztens, mert az innováció, mint egyetlen változó nehezen hozható egyenes, egyértelmű kapcsolatba a vállalati teljesítménnyel (Shouyu, 2017).

Az innováció fogalmi meghatározása nem egységes a vizsgált szakirodalomban, a leggyakrabban hivatkozott az OECD Oslo Manual definíciója, amely megkülönbözteti az innovációt, mint aktivitást, illetve az innovációt, mint az aktivitás termékét (OECD, 2018). Ez a kétféle meghatározás a szakirodalomban, mint „innovation” jelenik meg, ezért fontos annak értelmezése, hogy a szerzők innovációként egy új termékre hivatkoznak, vagy a vállalat által végzett tevékenységekre és folyamatokra, amelyek az új termék előállításához szükségesek. Az OECD meghatározása szerint az innováció általános definíciója, amely mindkét értelmezésre reflektál: „Az innováció olyan új vagy továbbfejlesztett termék vagy eljárás (vagy ezek kombinációja), amely jelentősen eltér az egység korábbi termékeitől vagy eljárásaitól, és amelyet az egység a potenciális felhasználók számára elérhetővé tett (termék) vagy használatba vett (folyamat)” (OECD, 2018, p. 20).

Makkonen és van der Have (2013) is kiemelték tanulmányukban az innováció definíciójának és mérhetőségének komplexitását, akik regionális szinten eltéréseket találtak ugyanazon innovációs definíció mérése esetén. Cikkük alapján az innovációs inputok és outputok nem értelmezhetők lineárisan és nemcsak regionális szinten, hanem a különböző technológiai területek között is jelentős eltérést mutat ugyanannak az indikátornak a használata. Az innováció definíciójának feltérképezésére tettek kísérletet Baregheh és szerzőtársai (2009), akik egy multidiszciplináris meghatározás megalkotását tűzték ki tanulmányuk céljául. Kutatásuk során több mint 60 definíciót gyűjtöttek össze hét tudományterületről, majd ezek használatát és értelmezéseit csoportosítva vizsgálták (Baregheh, Rowley, & Sambrook, 2009).

Az innovációs kapacitás aktív mérésének és bővítésének csak akkor van értelme, ha a vállalatok azt fel tudják használni valamely innovációs tevékenységükhöz, amely a vizsgált szakirodalom alapján a következő négy fő típusba sorolható be: termék-, folyamat-, szervezeti és marketinginnováció. Az Oslo Manual (OECD, 2005) a következőképp definiálja a négy típust:

- a. A *termékinnováció* egy olyan termék vagy szolgáltatás bevezetése, amely új vagy jelentősen megújított tulajdonságai, vagy rendeltetése vonatkozásában. Ez magában foglalja a szignifikáns változtatásokat a technikai specifikációkban, komponenseiben és anyagában, a használt szoftvereket, felhasználóbarát funkciókat, vagy egyéb funkcionális karakterisztikákat.
- b. A *folyamatinnováció* új vagy szignifikánsan megújított termelési, vagy szállítási módszer implementációját jelenti. Ez magában foglalja a szignifikáns változtatásokat a technikában, felszerelésben vagy használt szoftverekben.
- c. A *marketinginnováció* új marketingmódszerek használatát jelenti, amelyek jelentős változtatást eredményeznek a termék tervezésében vagy csomagolásában, a pozicionálásban, reklámozásban vagy árképzésben.
- d. A *szervezeti innováció* új szervezési módszerek implementálását jelenti a vállalat üzleti gyakorlatában, a munkahely szervezésében vagy a cég külső kapcsolataiban.

Az innováció négy típusának hatását a teljesítményre és versenyképességre több szerző is megerősíti, azonban a legtöbb publikációban a termék- és folyamatinnováció hangsúlyos.

Neely és szerzőtársai (2001) a korábban bemutatott, innovációs kapacitáshoz kapcsolódó keretrendszerben az innováció három típusát elemezték: a termék-, folyamat- és szervezeti innovációt. A marketinginnováció a szakirodalomban jellemzően a 2010-es évektől kapott nagyobb figyelmet, például Gupta és szerzőtársai (2016) által, akik az innovatív marketingtevékenységek hozzájárulását vizsgálták a márka, és azon keresztül a viszonteladó versenyképességéhez.

Gunday és szerzőtársai (2011) törökországi mintán vizsgálták a négy típust, azok korrelációit és hatásukat a versenyképességre, amely tanulmányuk idézettségét tekintve is jelentős és átfogó kutatás (2. ábra). Az egyes innovációs típusok közötti korrelációk bemutatása Duch-Brown (2018) szerint is fontos, hiszen, ha ezeket a kapcsolatokat nem vennénk figyelembe, akkor annak torzító hatása lenne az eredményekre, előfordulhat, hogy tévesen gyengébb kapcsolatokat mutat ki az innováció valamely típusa és a vállalati teljesítmény között. Törökország Magyarországhoz hasonlóan a feltörekvő innovátor kategóriába tartozik, ezért eredményeik a hazánkban működő vállalatok számára is érdekesek.

Az innovációs aktivitás kutatásakor az Oslo Manual 2005-ben publikált, négy kategóriát magában foglaló csoportosítását alkalmazom, annak érdekében, hogy az elemzett szakirodalomban előforduló innovációtípusok könnyen beazonosíthatóak legyenek. Fontos megjegyezni, hogy az Oslo Manual 2018-ban közzétett verziójában új főkategóriák és alkategóriák szerepelnek. A kézikönyv két kiadásában lévő csoportosítás összehasonlítása látható a 4. táblázatban. A modell elkészítésekor figyelembe vettem a vizsgált szakirodalom megjelenésének évét, illetve a szerzők által meghatározott tipizálást, ezért a használt adatbázist legjobban a 2005-ben megjelent kategorizálás mutatja be. A modell további iterációiban ez helyettesíthető az aktuálisan érvényben lévő besorolással, ezáltal a modell illeszkedhet a 2018 után megjelent tanulmányokhoz is.

(ROA) és az értékesítés növekedése formájában mérték. A tanulmány jelentős, mert 19 év idősoros adatait dolgozza fel és 35 iparágban működő, 272 észak-amerikai vállalatból álló mintán alapul. A várakozásoknak megfelelően a K+F kiadások és szabadalmak között pozitív kapcsolatot tártak fel a szerzők. Ez a megállapítás összhangban van a korábbi eredményekkel és az innováció első generációs modelljével (Marinova & Phillimore, 2003), amelyek szerint a belső kutatási képességek, különösen az erős alapkutatási kompetencia kulcsfontosságú ahhoz, hogy egy vállalat képes legyen kreatív, piacépes eredményeket létrehozni. Ennél meglepőbb eredmény volt az az összefüggés, hogy a K+F-kiadások növekvő méretgazdaságossági hozadékkal járnak a vizsgált vállalatok körében. Az eredmények alapján a termékbejelentések pozitív kapcsolatban állnak mindkét vizsgált teljesítménymutatóval. A szerzők a várakozásaikkal ellentétben negatív kapcsolatot találtak a szabadalmak és a ROA, valamint az értékesítés növekedése között. Bár ezek az eredmények meglepőek, azonban lehet a stratégiai szabadalmaztatás térhódításának következménye is, ahol egyre több cég használja a szabadalmakat stratégiai fegyverként (Artz et al., 2010).

Klomp és Van Leeuwen (2001) az innovációra, mint a makrogazdasági növekedés mozgatórugója tekintenek és Artz és szerzőtársai (2010) eredményeivel egybevetően hangsúlyozzák a K+F hatását a vállalatok innovációs sikerére. Az állandó jelleggel végzett K+F és folyamat-innováció alkalmazása erős, pozitív hatással van a vállalat innovációs sikerére. Legjelentősebb eredményük az

4. táblázat

Az Oslo Manual 2005 (M3) és 2018 (M4) innovációs kategóriák összehasonlítása

OM3 (2005)	OM4 (2018)	
	Főkategóriák	Funkcionális kategóriák
Termékinnováció	Termékinnováció	Termékek Szolgáltatások
Folyamatinnováció	Üzletifolyamat-innováció	Termelési folyamat Elosztás és logisztika Információs és kommunikációs rendszerek
Szervezeti innováció		Adminisztráció és menedzsment
Marketinginnováció		Marketing, értékesítés és after-sales
N/A		Termék- és üzletifolyamat-fejlesztés

Forrás: saját szerkesztés (OECD, 2005) és (OECD, 2018) alapján

Az innovációk eredménye és visszahatások

Az innováció hatása a vállalati teljesítményre

A K+F-ráfordítások hatását az innovációs aktivitásra és annak megtérülését Artz és szerzőtársai (Artz, Nordman, Hatfield & Cardinal, 2010) vizsgálták, elválasztva a találmányok és a piacositott innovációk hatását, a szabadalmak számával és az új termékek bejelentésével számszerűsítve. Fontos a két tényező kapcsolatának feltárása is, hiszen a találmányok sok esetben alapjai a piacra vitt új termékeknek vagy szolgáltatásoknak. A vállalat azon képességét, hogy bevételt képezzen találmányaiból és az innovációból, a vállalat teljesítményére gyakorolt különálló hatásuk alapján vizsgálták, amelyet az eszközarányos megtérülés

innovációs folyamat és a vállalati teljesítmény közötti összefüggés, amely kimutatja annak hozzájárulását a termelékenységhez, az értékesítési teljesítményhez és a foglalkoztatás növekedéséhez is (Klomp & Van Leeuwen, 2001). Hasonló eredményt hozott Stojcic, Hashi és Orlic (2018) kutatása, akik az Egyesült Királyságban vizsgálták a vállalatok innovációs hatékonyságát. Tanulmányukban pozitív kapcsolatot találtak a vállalatok innovációról való döntése, az innovációs kiadások, az eredmények és a produktivitás között.

Gunday és szerzőtársai (2011) az innováció négy típusán kívül a kutatásukban fő mutatóként használták az innovatív, piaci, termelési és pénzügyi teljesítményt. Az innovatív teljesítmény átfogó szervezeti eredmények,

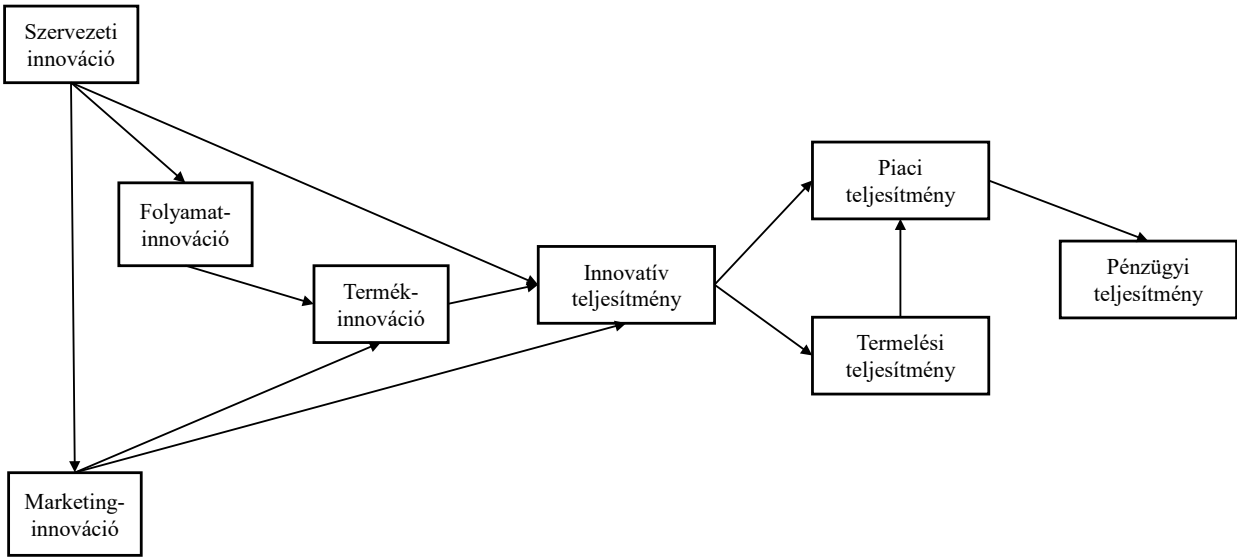
akciók kombinációja, amely a megújítási és fejlesztési erőfeszítések kimeneteként a vállalat innovativitásának különböző aspektusait, azaz a folyamatokat, termékeket, szervezeti struktúrát figyelembe véve valósul meg. Ezért az innovatív teljesítmény egy összetett konstrukció, amely különböző teljesítménymutatókon alapul, amelyek például az új szabadalmakra, új termékek bejelentésére, új projektekre, új folyamatokra és új szervezeti megoldásokra vonatkoznak. A piaci teljesítmény méréséhez a vásárlói elégedettséget, teljes eladást és piaci részesedést használták fel. A termelékenységet a minőségi megfeleléssel, gyártási költséggel, a gyártás rugalmasságával és sebességével mérték. A pénzügyi teljesítmény méréséhez a ROA, ROS, általános profitabilitás és cash flow mutatókat ellenőrizték (2. ábra).

Kutatásuk újdonsága, hogy a folyamat- és termékinnováció közvetítőként működik a szervezeti és marketinginnováció irányából az innovatív teljesítmény felé. A szervezeti és a marketinginnovációk közvetlenül és közvetve – a termékinnováción keresztül – is hatnak az innovatív teljesítményre. A tanulmányban megállapítást nyert, hogy létezik egy olyan innovációs útvonal, amely a szervezeti innovációkkal kezdődik és végül magasabb pénzügyi teljesítményhez vezet (Gunday et al., 2011).

Kiss (2014) eredményei a nemzetközi kutatásokban tapasztaltakkal ellentétben, az innovációs aktivitás és termelékenység közötti kapcsolat vizsgálata során nem mutattak szignifikáns kapcsolatot. A technológiai innováció szerepe sem mutatott azonnali pozitív hatást a vizsgált időszakban, ez azonban fakadhat abból, hogy

2. ábra

Az innováció típusainak hatása a vállalati teljesítményre



Forrás: saját szerkesztés Gunday et al. (2011) alapján

5. táblázat

Innováció és vállalati teljesítmény kapcsolata a vizsgált szakirodalomban

Innováció és vállalati teljesítmény	
Klomp & Van Leeuwen (2001)	Az innovációs folyamat hozzájárul a termelékenységhez, az értékesítési teljesítményhez és a foglalkoztatás növekedéséhez.
Artz, Nordman, Hatfield & Cardinal (2010)	A K+F-ráfordítások hatással vannak az innovációs aktivitásra és azok megtérülésére.
Halpern & Muraközy (2010)	Erős kapcsolat, hazánkban jelentős termelékenységprémiummal jár együtt az innováció.
Gunday, Ulusoy, Kilic & Alpan (2011)	Az innováció négy típusának közvetlen és közvetett hatása a vállalati teljesítményre.
Kiss (2014)	A minta nem mutatott ki szignifikáns kapcsolatot az innovációs tevékenység és a termelékenység között.
Stojcic, Hashi & Orlic (2018)	Az innovációs aktivitás pozitívan hat az eredményekre és produktivitásra is.
Katona (2021)	A vállalatok saját innovációja az egyik legfontosabb tényezője a teljesítmény javulásának.
Kiss (2022)	Kétirányú kapcsolat: a termelékenyebb vállalatok nagyobb eséllyel voltak képesek sikerre vinni a piacon egy új terméket.

Forrás: saját szerkesztés

az ilyen innováció eredménye jellemzően hosszú távon mutatkozik meg. Ezzel ellentétben Halpern és Muraközy (2010) erős kapcsolatot talált a vállalati teljesítmény és innováció között. A Községi Innovációs Felmérés (Community Innovation Survey, CIS) adatai felhasználásával készült tanulmányukban a nyugat-európai mintához képest hazánkban jelentős termelékenységprémiummal jár együtt az innováció. Katona (2021) a korábbi tanulmányoktól eltérően nem a CIS adataira alapozta kutatását, hanem a vállalati mérlegek vizsgálatával állapította meg, hogy a vállalatok saját innovációja az egyik legfontosabb tényezője a teljesítmény javulásának. A saját innováció azért kiemelendő, mert a külföldi példákkal ellentétben az azonos iparágban működő vállalatok közötti tudásáramlás nem járult hozzá jelentősen a termelékenység javulásához, a tudásátadás ösztönzésére nagy szükség van hazánkban. Kiss (2022) egy friss tanulmányában már nemcsak az innováció termelékenységre és teljesítményre gyakorolt hatását mutatja be, hanem a kapcsolat fordítottját is: a termelékenyebb vállalatok nagyobb eséllyel voltak képesek sikerre vinni a piacon egy új terméket, emellett kevesebb utánzó terméket vezetnek be (5. táblázat).

Az innováció hatása a versenyképességre

A versenyképesség fogalma az utóbbi évtizedekben változott és gazdagodott, ennek részletes elemzését Chikán és szerzőtársai (2019) végezték el. A vállalati versenyképességet a 2002-es évig úgy határozták meg, hogy az erőforrások lehető legjobb kihasználása és a környezeti változásokhoz való alkalmazkodás álltak a középpontjában (Chikán, Czakó & Zoltayné, 2002). 2004 óta azonban ezt kibővítve már a következőképp értelmezik: „A vállalati versenyképesség abban áll, hogy a társadalmi normák betartásával úgy kínáljanak termékeket a fogyasztóknak, hogy azok hajlandók legyenek ezekért a versenytársakénál nagyobb jövedelmezőséget biztosító árat kifizetni” (Chikán & Czakó, 2009, p. 78). Ez a definíció hangsúlyozza a társadalmi normáknak való megfelelést, a fogyasztók igényeinek kielégítését és a nagyobb jövedelmezőséget biztosító árat, az erőforrások lehető legjobb kihasználása helyett (Chikán, Czakó, Demeter & Losonci, 2019).

A versenyképesség evolúciójáról írt részletes gazdasági és stratégiai áttekintést Cho és Moon (2002), akik könyvükben hangsúlyozzák, hogy nincs versenyképes nemzetgazdaság versenyképes vállalatok nélkül. A vállalati versenyképesség mérésére Chikán és szerzőtársai (2022) a Vállalati Versenyképesség Indexet (VVI) alkották meg, amelynek három komponense a működőképesség, az adaptációs képesség és a piaci teljesítmény. A tanulmány nemcsak az index bemutatásával járul hozzá a szakirodalom fejlődéséhez, hanem a versenyképesség építőköveinek kategorizálásával is, amellyel több jövőbeli kutatás alapját teremtették meg. A versenyképesség három fő eleme a képesítő tényezők (enablers), a drivererek és az eredmények (outcomes) (Chikán, Czakó, Kiss-Dobronyi & Losonci, 2022).

Az innováció és a vállalati teljesítmény, valamint a versenyképesség kapcsolatát több kutatás is vizsgálja.

Egri (2002) az innovációt a versenyképesség elsőszámú tényezőjeként mutatja be, vizsgálatának fontosságát az elmúlt évtizedekben végbement technológiai változásokkal indokolja. Hazai mintán az innováció hatását a versenyképességre többek között Kiss (2014) vizsgálta, 250 vállalat adatait összegezve. Artz (2010) eredményeihez hasonlóan a szerző kapcsolatot talált a K+F és az új termékek bevezetése között, illetve a termékinnováció hozzájárult a versenyképes vállalatok sikeréhez. A szerző korábbi, 2005-ben megjelent műhelytanulmányában az innováció és versenyképesség kapcsolatát megfordítva, a versenyképes vállalatok innovációs aktivitásának vizsgálata felől közelítette meg. Megállapította, hogy a K+F-tevékenységet végző vállalatok többségben vannak a teljesítményük alapján vezető klaszterben. A tanulmány eredményei alapján megállapíthatjuk, hogy a nagyobb K+F-ráfordítás és az ehhez társuló megfelelő innovációs gyakorlat pozitívan hat az innovációs teljesítményre, az pedig a versenyképességre (Kiss, 2005).

Hortoványi és Balaton (2016) is hangsúlyozza az innováció szerepét a vállalati versenyképességben, a fenntartható versenyelőny egyik legfontosabb tényezőjeként határozzák meg, és kiemelik a szerepét a piaci vezető pozíció fenntartásában vagy annak elérésében. Huszonöt vállalat kvalitatív vizsgálata alapján a vállalatvezetők felé megfogalmazott javaslatuk, hogy a dinamikus komparatív előnyök fenntartásához az innovációba és termelékenységbe kell befektetniük, illetve a külső tudás integrálásához megfelelő környezetet kialakítani. Mártha (2017) a visegrádi országokban vizsgálta a versenyképességet befolyásoló tényezőket az Európai Bizottság által közreadott Small Business Act (SBA) jelentések alapján. A jelentések kilenc fő tényezőjének az egyike a készségek és innováció, amely terén hazánk a vizsgálat évében az egyik leggyengébben teljesítő ország volt az Unióban. A vizsgált vállalatok innovációs kapacitása 2008 és 2017 között folyamatosan csökkent, ami még fontosabbá teszi a kutatási terület vizsgálatát, problémák azonosítását és javaslatok megfogalmazását.

A hazai piacon a döntéshozók szerepét emeli ki több tanulmány is, amelyek szerint az ellátási láncban elfoglalt hely nagyban befolyásolja az országban működő vállalatok innovációs aktivitását és a költségalapú versenyzés helyett a tudással és innovációval való versenyzés jelenti a hosszútávú versenyelőny kialakításának alapját (Csath, 2018). Az innováció és dinamikus képességek kapcsolatát, valamint azok hatását a versenyképességre is vizsgálták a szűrt szakirodalomban (Shafia, Shavvalpour, Hosseini, & Hossieni, 2016). Elemzésük eredménye, hogy a dinamikus képességek közvetlenül és közvetve is hatnak a versenyképességre. Közvetve a technológiai innovációs képességeken keresztül (például K+F, erőforrásallokáció, tanulási képesség, gyártás), amelyek, mint mediátor változók vannak jelen a folyamatban. Sukumar és munkatársai (Sukumar, Jafari-Sadeghi, Garcia-Perez & Dutta, 2020) az Egyesült Királyságban folytattak kutatást az innováció és a vállalati versenyképesség kapcsolatának kimutatására, amiben 216 IT-vállalat adatait elemezték 2010 és 2016 között. Az adatok feldolgozása után azt találták, hogy a

vállalati innovációnak pozitív, közvetlen hatása van a versenyképességre. E cégeknek erősen kutatóorientált, intenzív versenykörnyezetben kell helyt állniuk, ezért kritikus az innovációs tevékenységek folytatása, mert bár azok hatással vannak a versenyképességre, a hiányuk ennél intenzívebben mutatkozik meg.

Az innováció és verseny kapcsolata azonban nemcsak egyirányú, több tanulmány is kiemeli a visszafelé irányuló hatását a dinamikus versenykörnyezetnek a vállalati innovációs aktivitásokra. A cégeknek jellemzően a technológiaiintenzív szektorokban folyamatos újításokat kell a piacra vinniük annak érdekében, hogy ne maradjanak le versenytársaik mellett. Thornhill (2006) kutatásában kimutatta, hogy a dinamikus környezetben tevékenykedő vállalatok körében az országosan vagy világszinten újnak számító termékek bevezetése több mint kétszerese volt az alacsonyabb intenzitású szektorokban tevékenykedő vállalatokhoz képest. Castellacci (2011) is az innováció egyik fő ösztönzőjeként tekint a piaci versenyre, a CDM-modell egy módosított változatának segítségével azt is kimutatták, hogy az oligopol piacokon a vállalatok jellemzően magasabb arányban fektetnek be innovációba, míg a kompetitív piacokon kettős képet láthatunk, mert az intenzív verseny kevésbé motiválja a vállalatokat az innovációba való investícióra. A verseny ebben az esetben is ösztönzi az innovációt, azonban egyúttal annak egyfajta belépési korlátot is állít (6. táblázat).

Innováció és export

A vállalatok teljesítményét és versenyképességét gyakran mérik a szakirodalomban az exportintenzitással, mert

a külföldi piacokra való belépéshez és az ottani sikeres működéshez fejlettebb képességekre, komplex tudásra van szüksége a vállalatoknak (Salomon & Jin, 2008; Atkeson & Burstein, 2010; Reszegi & Juhász, 2014; Kiss, 2022). Az exportpiacra lépés és az innováció kapcsolatának vizsgálata napjainkban is fontos és releváns téma, ezt mutatja az a tanulmány is, mely 31 európai ország vállalatainak adatát elemezve kereste a kapcsolatot az innováció és az exportálás között. Mintájukban az innovációs aktivitás nemcsak a vállalatok exportpiacra lépését, hanem az ott folytatott sikeres működést is meghatározza (Rossi, Bonanno, Giansoldati & Gregori, 2021). Inzelt és Szerb (2003) az innováció sikerességét a piaci elterjedésével és elfogadottságával magyarázza. A piaci elfogadást két változóval mérték kutatásukban: az új termékek részarányával, illetve az exporttevékenység létével. Csonka (2011) is fontos indikátornak tartja a külföldi piacokra való kilépést, kutatása alapján visszajelzést adhat a vállalkozás versenyképességéről is, mert olyan fejlettebb képességeket igényel, amelyek a belföldi piacon való működéshez nem szükségesek.

A nemzetközi publikációkban számos példát találunk az innovációs aktivitás és az export összefüggésének vizsgálatakor. Atkeson és Burstein (2010) annak magyarázatára épített modellt, hogy a vállalati innovációs döntésekre és exportaktivitásra milyen hatással vannak a nemzetközi piacra lépési feltételek és azok változásai. Roper és Love (2002) Nagy-Britanniában és Németországban működő vállalatokat vizsgáltak, kutatásukban szignifikáns különbséget tapasztaltak az innováló és nem innováló vállalatok között az exportpiacra lépés tekintetében, illetve azt találták, hogy a termékinnováció mindkét

6. táblázat

Innováció és versenyképesség a vizsgált szakirodalomban

Innováció és vállalati versenyképesség	
Egri (2002)	Versenyképességi modelljének első tényezője az innováció, amely hozzájárul az értékteremtéshez.
Kiss (2005)	A nagyobb K+F-ráfordítás és az ehhez társuló megfelelő innovációs gyakorlat pozitívan hat az innovációs teljesítményre, az pedig a versenyképességre.
Thornhill (2006)	A dinamikus környezetben tevékenykedő vállalatok körében az országosan vagy világszinten újnak számító termékek bevezetése több mint kétszerese volt az alacsonyabb intenzitású szektorokban tevékenykedő vállalatokhoz képest.
Artz (2010)	Kapcsolatot talált a K+F és új termékek bevezetése között, amelyek hozzájárultak a vállalat versenyképességéhez.
Castellacci (2011)	Az intenzív verseny kevésbé motiválja a vállalatokat az innovációba való investícióra - tehát az innovációs versenybe való belépésre nem olyan motiváltak, mint az oligopol piacokon - azonban azon vállalatok, amelyek megtették ezt a lépést már jelentős innovációs befektetéseket hajtanak végre.
Kiss (2014)	A termékinnováció hozzájárult a versenyképes vállalatok sikeréhez.
Hortoványi & Balaton (2016)	Az innovációt a fenntartható versenyelőny egyik legfontosabb tényezőjeként határozzák meg és hangsúlyozzák a szerepét a piaci vezető pozíció fenntartásában vagy annak elérésében.
(Shafia, Shavvalpour, Hosseini & Hossieni, 2016)	A dinamikus képességek a technológiai innovációs képességeken keresztül hatnak a versenyképességre.
Mártha (2017)	A Small Business Act felmérése alapján az innováció nagyon fontos tényezője a versenyképességnek, azonban ebben hazánk elmarad az unió többi tagállamához képest.
Sukumar, Jafari-Sadeghi, Garcia-Perez & Dutta, (2020)	Technológiaiintenzív versenykörnyezetben kritikus az innovációs tevékenységek folytatása, mert bár azok hatással vannak a versenyképességre, a hiányuk ennél intenzívebben mutatkozik meg.

Forrás: saját szerkesztés

országban egyértelműen hozzájárul az exportáláshoz (Roper & Love, 2002). Szintén a termékinnováció fontosságát hangsúlyozza Cassiman, Golovko és Martínez-Ros (2009) akik közel 1000 spanyol cég vizsgálatával mutatták ki, hogy mintájukon csak a termékinnováció javítja a termelékenység mutatókat és motiválja a cégek exportpiacra lépését. Kutatásuk alapján a hatékonyabb vállalatok nagyobb arányban lépnek az exportpiacra, azonban ehhez a hatékonyságnövekedéshez termékinnovációra van szükség. Cassiman és Golovko (2010) későbbi tanulmányában is megjelenik a termékinnováció szerepe. Eredményeik alapján a termékinnovációnak fontos moderáló hatása van az export és a termelékenység közötti pozitív kapcsolatra. Empirikus bizonyítékot találtak arra, hogy a termékinnovációnak közvetlen és közvetett hatása is lehet a vállalat exportálással kapcsolatos döntésére. Basile (2001) olasz mintán vizsgálta az innováció és export összefü-

gését, eredményei alapján az innovációs tevékenységek és beruházások megmagyarázzák a vállalatok közötti heterogenitást az exportaktivitás tekintetében. Német mintán vizsgálta ugyanezt az összefüggést Lachenmeier és Wöbmann (2006), eredményeik szerint ahhoz, hogy a fejlett országok fenn tudják tartani exportjukat (és jövedelmüket), folyamatosan innoválniuk kell; minél többet újítanak, annál magasabb az exportjuk. A német vállalatokat vizsgáló kutatások között érdekes Temouri és szerzőtársai eredménye, akik azt találták, hogy gyakran a németországi befektetések nem fejlettebb technológia bevitelét jelentik az országba, hanem ennek ellenkezője igaz: a vevő szeretné megszerezni a német hatékonyságot a fejlettebb technológiák átvételén keresztül (Temouri, Driffield & Higón, 2008).

Czakó és szerzőtársai (2016) hazánkban nem találtak ennyire egyértelmű összefüggést, kutatásuk alapján az

7. táblázat

Az innováció és export kapcsolata a vizsgált szakirodalomban

Innováció és export	
Basile (2001)	Az innovációs tevékenységek és beruházások megmagyarázzák a vállalatok közötti heterogenitást az exportaktivitás tekintetében.
Roper & Love (2002)	Kutatásukban szignifikáns különbséget tapasztaltak az innováló és nem innováló vállalatok között az exportpiacra lépés tekintetében.
Inzelt & Szerb (2003)	Az innováció sikerességét a piaci elterjedésével és elfogadottságával (exporttevékenység és új termékek részaránya) magyarázza.
Lachenmeier & Wöbmann (2006)	Ahhoz, hogy a fejlett országok fenn tudják tartani exportjukat (és jövedelmüket), folyamatosan innoválniuk kell; minél többet újítanak, annál magasabb az exportjuk.
Temouri, Driffield & Higón (2008)	A németországi befektetések nem fejlettebb technológia bevitelét jelentik az országba, hanem ennek ellenkezője igaz: a vevő szeretné megszerezni a német hatékonyságot a fejlettebb technológiák átvételén keresztül.
Cassiman, Golovko & Martínez-Ros (2009)	A hatékonyabb vállalatok nagyobb arányban lépnek az exportpiacra, azonban ehhez a hatékonyságnövekedéshez termékinnovációra van szükség.
Bellone, Guillou & Nesta (2009)	Export útján való tanulás és a külpiazi tudás hasznosítása.
Cassiman & Golovko (2010)	Empirikus bizonyítékot találtak arra, hogy a termékinnovációnak közvetlen és közvetett hatása is lehet a vállalat exportálással kapcsolatos döntésére.
Atkeson & Burstein (2010)	A vállalati innovációs döntésekre és export aktivitásra hatással vannak a nemzetközi piacra lépési feltételek és azok változásai.
Golovko és Valentini (2011)	Learning by exporting: a mintájukban vizsgált vállalatok az exportpiacra lépés után felhasználták az ott szerzett tudásukat annak érdekében, hogy még hatékonyabb innovációs tevékenységet folytassanak.
Csonka (2011)	A nemzetközi piacokra való belépés visszajelzést adhat a vállalkozás versenyképességéről is, mert olyan fejlettebb képességeket igényel, amelyek a belföldi piacon való működéshez nem szükségesek.
Reszegi & Juhász (2014)	Az exportpiacon való jelenlét is javítja a vállalatok képességeit, ott olyan tudást és tapasztalatot tudnak megszerezni, amelyet a hazai piacon is fel tudnak használni.
Czakó et al. (2016)	Az exportintenzív vállalatok ugyan kimagasló teljesítménnyel rendelkeznek, melyben az innovációnak is szerepe van, azonban a kimagasló eredményeket más módon, hazai piacon is el tudták érni bizonyos vállalatok, ehhez nem volt szükség a nemzetközi piacra lépéshez.
Danish, Haider, Dhanora & Sharma (2021)	Kétirányú kapcsolat: az exportáló vállalatok innovációs aktivitása is magasabb.
Rossi, Bonanno, Giansoldati & Gregori (2021)	Az innovációs aktivitás nemcsak a vállalatok exportpiacra lépését, hanem az ott folytatott sikeres működést is meghatározza.
Felsmann, Ferincz & Kárpáti (2022)	Hazai mintán végzett klaszterelemzésükben szintén nem fedeztek fel egyértelmű összefüggést a vállalati teljesítmény és az exportintenzitás aránya között.
Ónodi & Répáczki (2022)	A magas exportintenzitás nem jár együtt az innovációs sikerrel, mintájukban az alacsony exportintenzitással rendelkező vállalatok között nagyobb az innovatív cégek aránya.
Kiss (2022)	Az exportáló, termelékenyebb vállalatok innovációs aktivitása is magasabb, ezért a szerző kétirányú kapcsolatot feltételez.

Forrás: saját szerkesztés

exportintenzív vállalatok ugyan kimagasló teljesítménnyel rendelkeznek, melyben az innovációnak is szerepe van, azonban a kimagasló eredményeket más módon, hazai piacon is el tudták érni bizonyos vállalatok, ehhez nem volt szükség a nemzetközi piacra lépéshez. Felsmann, Ferincz és Kárpáti (2022) hazai mintán végzett klaszterelemzésükben szintén nem fedeztek fel egyértelmű összefüggést a vállalati teljesítmény és az exportintenzitás aránya között. A kiemelkedő üzleti képességekkel rendelkező vállalatok esetében 25% alatti ez az arány, amely éppen eléri a nemzetközi beágyazódáshoz szükséges szintet. Ónodi és Répáczki (2022) is arra mutattak rá, hogy a magas exportintenzitás nem jár együtt az innovációs sikerrel, mintájukban az alacsony exportintenzitással rendelkező vállalatok között nagyobb az innovatív cégek aránya. Az ellátási láncban elfoglalt hely és a vállalatvezetők szerepe jobb indikátornak bizonyult.

Golovko és Valentini (2011) spanyol kis- és középvállalatok mintáján vizsgálta az innováció és export kapcsolatát a korábbiakhoz hasonló eredményekkel, azonban azoktól eltérően azzal a különbséggel, hogy visszafelé irányuló kapcsolatot is találtak. Tehát a mintájukban vizsgált vállalatok az exportpiacra lépés után felhasználták az ott szerzett tudásukat annak érdekében, hogy még hatékonyabb innovációs tevékenységet folytassanak. Cassiman és Golovko (2010) is kihangsúlyozza az export útján való tanulást. Kutatásuk alapján az exportáló cégek megfigyelt magasabb termelékenysége összefüggött azzal, hogy az exportpiacokon új technológiai ismeretekhez jutnak, valamint a külföldön tapasztalható erősebb versennyel. Eredményeik alátámasztják az exportálás általi tanulás lehetséges hatását, mivel az exportpiacra való belépést követően is megnövekedett termelékenységet figyeltek meg. Hasonló eredményeket talált kutatásában Dosi, Grazzi és Moschella (2015), szintén spanyol mintán vizsgálva Caldera (2010), illetve Esteve-Pérez és Rodríguez (2013). A vállalati teljesítményre ható tényezőket részletesen vizsgálta Reszegi és Juhász 2014-ben megjelent könyvében, amelyben a minta (több mint 4000 cég) a magyar ipar több mint felét lefedi és a hazai export több mint 70 százalékát adja. Megállapították, hogy az innovatív vállalatok sikeresebbek a külföldön, jobban ki tudják használni az ott rejlő lehetőségeket, illetve ez fordítva is igaz: az exportálás javítja a technológiailag fejlettebb vállalatok innovációs képességeit, tehát a nemzetközi tapasztalatok és tudás megszerzése hatással van a vállalat hazai sikerességére is.

Friss tanulmányában Kiss (2022) szintén a „learning by export”, tehát export általi tanulást kutatta, eredménye alapján az exportáló, termelékenyebb vállalatok innovációs aktivitása is magasabb, ezért a szerző kétirányú kapcsolatot feltételez. Ugyanilyen kétirányú kapcsolat jelenik meg Danish és szerzőtársai (Danish, Haider, Dhanora & Sharma, 2021) tanulmányában, illetve az export útján való tanulást vizsgálta Bellone és szerzőtársai (Bellone, Guillou & Nesta, 2009), valamint Salomon és Jin (2008) ugyanilyen eredményekre jutva. Castellacci (2011) norvég mintán elemezte a verseny hatását az innovációra és teljesítményre, illetve mutatott ki pozitív kapcsolatot,

a CDM-modell felhasználásával. Az exportintenzitás és a nemzetközi piacokon való jelenlét tehát egy elterjedt mutató a vállalatok teljesítményének és innovációs sikerének vizsgálatára, illetve nemcsak egyirányú indikátorként kezelhetjük, hanem előjelezheti a vállalat sikerét a hazai piacon is (7. táblázat).

Összegzés

Kutatásomban egy átfogó innovációs keretrendszer segítségével rendszereztem és bemutattam a tématerület szerteágazó publikációját az ezredforduló óta, az innovációs aktivitás képesítő tényezőitől annak eredményéig; kiemelve az innovációs folyamat építőelemeit, azok közvetlen és közvetett hatását a vállalati teljesítményre, versenyképességre és exportra. Az összegyűjtött szakirodalom alapján láthatjuk, hogy az innováció egy multidiszciplináris fogalom, amely magában foglal célkitűzést, folyamatokat, terméket, illetve szervezeti változásokat.

E változók hatásának méréséhez és összefüggéseik felfedezéséhez az innovációs keretrendszer három fázisát mutattam be, amely az (1) innovációs kapacitásból és az innovációra ható tényezőkből indul, ez után az (2) innovációs aktivitás típusait mutatja be, majd az (3) innováció hatását a teljesítményre, versenyképességre és exportra, illetve két esetben a visszafelé irányuló hatást. Kutatásom célja volt egy olyan modellt készíteni a vizsgált szakirodalomból, amely szemlélteti az egyes változók közötti közvetlen és közvetett hatásokat.

Az innovációs kapacitás vizsgálata a szűrt szakirodalom alapján hazánkban nem elterjedt gyakorlat, azonban alkalmazása magyarázatot adhat az alacsony intenzitású innovációs aktivitásra, illetve a nemzetközi versenyben való lemaradásra. Az innovációra ható tényezők közül a földrajzi és gazdasági jellemzők, illetve a vállalat mérete a hazai mintákban is megjelenő változók, azonban a tanulmányok kis hányadában figyelhető meg a szektor technológiaintenzitásából kiinduló vizsgálat, amely hazai mintán érdekes eredményeket mutathat más kelet-közép-európai mintákkal összehasonlítva. Az innovációs aktivitást (2. fázis) tekintve kutatási rést fedezhetünk fel az innováció különböző típusainak egymásra gyakorolt hatásának vizsgálatakor. Hazai mintán jellemzően egy vagy két típusát vizsgálják a vállalati teljesítmény vagy versenyképesség vonatkozásában, azonban ritka, hogy csak egy vagy két típusú innovációt folytasson egy vállalat. Gunday (2011) modellje alapot adhat egy ilyen kutatáshoz.

Az innováció és vállalati teljesítmény, valamint versenyképesség kapcsolatának vizsgálatakor nagyrészt pozitív összefüggést találtak a szerzők a két tényező között, ahol nem volt egyértelmű kapcsolat, ott jellemzően a beruházások későbbi megtérülése miatt nem volt látható a kutatásban. Az exportintenzitással való kapcsolat vizsgálatakor szignifikáns különbség mutatkozott az innováló és nem innováló vállalatok csoportjai között, azonban ez nem jelenti azt, hogy a csak hazai piacon működő vállalatok nem lennének innovatívak.

A versenyképesség és export áttekintése kapcsán érdekes visszafelé irányuló hatás fedezhető fel, amely a

külpiazi jelenlét és intenzív verseny hatására alakul ki: a vállalatok az intenzív verseny miatt rákényszerülnek a folyamatos fejlődésre, ezzel az innovációt motiválva, valamint az exportpiacon olyan tudásra és tapasztalatra tesznek szert, amely segítségével a hazai piacon is sikeresebbé válhatnak.

Az áttekintésben szereplő megállapítások és összefüggések a többszörösen szűrt és feldolgozott irodalomra vonatkoznak. A tanulmány rávilágít a vállalatok és régiók innovációs aktivitásának pontosabb mérhetőségére, részletesebb megértéssel szolgál a jelenségről az akadémiai és szakmai közönség számára, annak érdekében, hogy további fókuszált kutatások valósulhassanak meg. A téma szakirodalma folyamatosan bővül hazánkban is, több magyarországi egyetem és kutatóintézet is fókuszál a vállalatok versenyképességének kutatására, amelyek hasonló célkitűzéssel támogatják a hazai vállalati szféra innovációs aktivitásának és lehetőségeinek fejlesztését.

Felhasznált irodalom

- Aghion, P. (2004). Growth and Development: A Schumpeterian Approach. *Annals of Economics and Finance*, 5, 1-25. <http://aeconf.com/articles/may2004/ae050101.pdf>
- Artz, K.W., Nordman, P.M., Hatfield, D.E., & Cardinal, L.B. (2010). A Longitudinal Study of the Impact of R&D, Patents, and Product Innovation on Firm Performance. *Journal of Product Innovation Management*, 27(5), 725-740. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2010.00747.x>
- Atkeson, A., & Burstein, A. (2010). Innovation, Firm Dynamics, and International Trade. *Journal of Political Economy*, 118(3), 433-484. <https://doi.org/10.1086/653690>
- Bajmóczy, Z. (2007). *A technológiai inkubáció elmélete és alkalmazási lehetőségei hazánk elmaradott térségeiben* (Doktori értekezés). SZTE Gazdaságtudományi Kar. http://doktori.bibl.u-szeged.hu/553/2/PhD_T%C3%A9zis_Bajm%C3%B3czy.pdf
- Balaton, K., Felsmann, B., Ferincz, A., Hortoványi, L., Szabó, Z., Tari, E., & Taródy, D. (2018). *Stratégiai és üzleti tervezés*. Akadémiai Kiadó. <https://doi.org/10.1556/9789634541530>
- Baregheh, A., Rowley, J., & Sambrook, S. (2009). Towards a multidisciplinary definition of innovation. *Management Decision*, 47(8), 1323-1339. <https://doi.org/10.1108/00251740910984578>
- Basile, R. (2001). Export behaviour of Italian manufacturing firms over the nineties: the role of innovation. *Research Policy*, 30(8), 1185-1201. [https://doi.org/10.1016/s0048-7333\(00\)00141-4](https://doi.org/10.1016/s0048-7333(00)00141-4)
- Baum, C.F., Lööf, H., Nabavi, P., & Stephan, A. (2016). A new approach to estimation of the R&D–innovation–productivity relationship. *Economics of Innovation and New Technology*, 26(1-2), 121-133. <https://doi.org/10.1080/10438599.2016.1202515>
- Bellone, F., Guillou, S., & Nesta, L. (2009). Are Export Premia Robust to Innovation Statistics? *Documents de*
- Travail de l'OFCE 2009-15*. Observatoire Francais des Conjonctures Economiques (OFCE).
- Boly, V., Morel, L., Assielou, N.G., & Camargo, M. (2014). Evaluating innovative processes in french firms: Methodological proposition for firm innovation capacity evaluation. *Research Policy*, 43(3), 608-622. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2013.09.005>
- Caldera, A. (2010). Innovation and exporting: evidence from Spanish manufacturing firms. *Review of World Economics*, 146(4), 657-689. <https://doi.org/10.1007/s10290-010-0065-7>
- Cassiman, B., & Golovko, E. (2010). Innovation and internationalization through exports. *Journal of International Business Studies*, 42, 56-75. <https://doi.org/10.1057/jibs.2010.36>
- Cassiman, B., Golovko, E., & Martínez-Ros, E. (2009). Innovation, exports and productivity. *International Journal of Industrial Organization*, 28(1), 372-376. <https://doi.org/10.1016/j.ijindorg.2010.03.005>
- Castellacci, F. (2011). How does competition affect the relationship between innovation and productivity? Estimation of a CDM model for Norway. *Economics of Innovation and New Technology*, 20(7), 637-658. <https://doi.org/10.1080/10438599.2010.516535>
- Chikán, A., & Czakó, E. (2009). Konceptcionális és módszertani alapok. In E. Czakó (Ed.), *Versenyben a világgal. Vállalataink versenyképessége az új évezred küszöbén* (pp. 33-96). Akadémiai Kiadó.
- Chikán, A., Czakó, E., & Zoltayné, P. (2002). Kis nemzetgazdaságok versenyképessége a globális gazdaságban – a magyar példa. In *Vállalati versenyképesség a globalizálódó magyar gazdaságban* (pp. 27-39). Akadémiai Kiadó.
- Chikán, A., Czakó, E., Demeter, K., & Losonci, D. (2019). Versenyben a világgal? – A mikrogazdasági versenyképességi kutatások eredményei, 1995-2018. *Vezetéstudomány*, 50(12), 16-31. <https://doi.org/10.14267/veztud.2019.12.03>
- Chikán, A., Czakó, E., Kiss-Dobronyi, B., & Losonci, D. (2022). Firm competitiveness: A general model and a manufacturing application. *International Journal of Production Economics*, 243, 108316. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2021.108316>
- Cho, D.S., & Moon, H.C. (2002). *From Adam Smith to Michael Porter: Evolution of Competitiveness Theory*. World Scientific Publishing.
- Crépon, B., Duguet, E., & Mairesse, J. (1998). Research, Innovation And Productivity: An Econometric Analysis At The Firm Level. *Economics of Innovation and New Technology*, 7(2), 115-158. <https://doi.org/10.1080/10438599800000031>
- Csath, M. (2018). Tudás- és innovációalapú versenyképesség. *Pénzügyi Szemle*, (1), 65-79. https://unipub.lib.uni-corvinus.hu/9416/1/csathm-2018-1-mpdf_20180411144635_60.pdf
- Csonka, L. (2011). Kutatás-fejlesztés és innováció a nemzetköziesedés tükrében – a magyar információtechnológiai ágazat kis- és középvállalatainak esete. *Külgaz-*

- daság, 55(szept-okt), 34–56. <https://penzugykutato.hu/sites/default/files/Csonka%20Laszlo%20-%20Kutatas-fejleszt%20es%20innovacio%20a%20nemzetkOziesedes%20tukreben.pdf>
- Czakó, E., Juhász, P., & Reszegi, L. (2016). Versenyképesség és export – vállalati szintű kvalitatív és kvantitatív kutatási eredmények összevetése. *Vezetéstudomány*, 47(8), 3–14. <https://doi.org/10.14267/veztud.2016.08.01>
- Danish, M.S., Haider, S., Dhanora, M., & Sharma, R. (2021). Modelling two-way relationship between innovation and internationalisation: does learning by export matter? *Transnational Corporations Review*, 13(3), 253–268. <https://doi.org/10.1080/19186444.2021.1908791>
- De Martino, M., & Magnotti, F. (2018). The innovation capacity of small food firms in Italy. *European Journal of Innovation Management*, 21(3), 362–383. <https://doi.org/10.1108/EJIM-04-2017-0041>
- Dobák, M., Hortoványi, L., & Szabó, Z. R. (2012). A sikeres növekedés és innováció feltételei. *Vezetéstudomány*, 43(12), 40–48. <https://doi.org/10.14267/veztud.2012.12.05>
- Dosi, G., Grazzi, M., & Moschella, D. (2015). Technology and costs in international competitiveness: From countries and sectors to firms. *Research Policy*, 44(10), 1795–1814. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2015.05.012>
- Duch-Brown, N., de Panizza, A., & Rohman, I.K. (2018). Innovation and productivity in a science-and-technology intensive sector: Information industries in Spain. *Science and Public Policy*, 45(2), 175–190. <https://doi.org/10.1093/scipol/scx072>
- Egri, V. (2002). *A vállalati versenyképesség változó faktorai* (Doktori értekezés). Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem. <https://repozitorium.omikk.bme.hu/items/8fa3970a-1d8b-4339-be5e-a64ebcbf3987>
- Esteve-Pérez, S., & Rodríguez, D. (2013). The dynamics of exports and R&D in SMEs. *Small Business Economics*, 41, 219–240. <https://doi.org/10.1007/s11187-012-9421-4>
- Fedyunina, A., & Radošević, S. (2022). The relationship between R&D, innovation and productivity in emerging economies: CDM model and alternatives. *Economic Systems*, 46(3), 100998. <https://doi.org/10.1016/j.ecosys.2022.100998>
- Felsmann, B., Ferincz, A., & Kárpáti, Z. (2022). Erőforrások és képességek a vállalati versenyképesség tükrében Egy empirikus vizsgálat tanulságai. *Vezetéstudomány*, 53(4), 2–16. <https://doi.org/10.14267/veztud.2022.04.01>
- Golovko, E., & Valentini, G. (2011). Exploring the complementarity between innovation and export for SMEs' growth. *Journal of International Business Studies*, 42(3), 362–380. <https://doi.org/10.1057/jibs.2011.2>
- Gunday, G., Ulusoy, G., Kilic, K., & Alpkan, L. (2011). Effects of innovation types on firm performance. *International Journal of Production Economics*, 133(2), 662–676. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2011.05.014>
- Gupta, S., Malhotra, N.K., Czinkota, M., & Foroudi, P. (2016). Marketing innovation: A consequence of competitiveness. *Journal of Business Research*, 69(12), 5671–5681. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.02.042>
- Hall, B.H., Lotti, F., & Mairesse, J. (2012). *Evidence on the impact of R&D and ICT investments on innovation and productivity in Italian firms*. NBER Working Paper No. 18053. National Bureau of Economic Research.
- Halpern, L. (2020). *Termelékenység, innováció és külkereskedelem magyar vállalati adatok alapján*. CERS-IE Working Papers. Közgazdaság- és Regionális Tudományi Kutatóközpont. <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/222083/1/wp2020-14.pdf>
- Halpern, L., & Muraközy, B. (2010). Innováció és vállalati teljesítmény Magyarországon. *Közgazdasági Szemle*, 57(ápr), 293–317. <http://epa.niif.hu/00000/00017/00169/pdf/01halpern-murakozy.pdf>
- Hart, C. (2018). *Doing a literature review* (2nd ed.). SAGE Publications.
- Hátori, B., & Szabó, K. (2010). A gyenge hazai innovációs teljesítmény intézményi magyarázatához. Vitérás a nemzetközi innovációs versenyben való részvétel akadályairól (Towards an institutional explanation of the country's weak innovation performance). *Közgazdasági Szemle*, 57(10), 876–897. <http://www.kszemle.hu/tartalom/cikk.php?id=1197>
- Hashi, I., & Stojcic, N. (2013). The impact of innovation activities on firm performance using a multi-stage model: Evidence from the Community Innovation Survey 4. *Research Policy*, 42(2), 353–366. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2012.09.011>
- Hiebl, M. R. (2021). Sample Selection in Systematic Literature Reviews of Management Research. *Organizational Research Methods*, 26(2), 229–261. <https://doi.org/10.1177/1094428120986>
- Hii, J., & Neely, A. (2000). *Innovative Capacity of Firms: on why some firms are more innovative than others*. 7th International Annual EurOMA Conference. Ghent. https://dspace.lib.cranfield.ac.uk/bitstream/handle/1826/3788/Innovative_capacity_of_firms-2000.pdf?sequence=3&isAllowed=y
- Hortoványi, L., & Balaton, K. (2016). A versenyképesség és az innovációs vállalati szintű vizsgálata. *Vezetéstudomány*, 47(12), 38–45. <https://doi.org/10.14267/veztud.2016.12.04>
- Inzelt, A., & Szerb, L. (2003). Az innovációs aktivitás vizsgálata ökonometriai módszerekkel. *Közgazdasági Szemle*, 50(nov), 1002–1021. <https://www.epa.hu/00000/00017/00098/pdf/5mhinzeltserb.pdf>
- Katona, K. (2021). A vállalati innováció fejlesztésének és elterjedésének hatása a magyar vállalatok teljesítményére. *Közgazdasági Szemle*, 68(ksz), 36–51. <https://real.mtak.hu/133468/1/03KatonaKlaraA.pdf>
- Kiss, J. (2005). *A magyar vállalatok innovációs tevékenysége. Versenyben a világgal 2004–2006*. Vállalatgaz-

- daságtan Intézet Versenyképesség Kutató Központ. https://edok.lib.uni-corvinus.hu/152/1/14_mht_kissj_innov%C3%A1l%C3%B3_jav.pdf
- Kiss, J. (2014). Az innováció hatása a vállalati teljesítményre és versenyképességre. *Közgazdasági Szemle*, 61(márc), 299-314. https://real.mtak.hu/17246/1/Kszemle_CIKK_1461.pdf
- Kiss, J. (2021). Milyen tényezők akadályozzák Magyarországon a közép- és nagyvállalati innovációt? *Vezetéstudomány*, 52(11), 2-12. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2021.11.01>
- Kiss, J. (2022). Innovatívabbak-e a termelékeny és az exportáló vállalatok? *Közgazdaságtani szemle*, 69(ápr), 502-516. <https://real.mtak.hu/140635/1/04KissJanosA.pdf>
- Klomp, L., & Van Leeuwen, G. (2001). Linking Innovation and Firm Performance: A New Approach. *International Journal of the Economics of Business*, 8(3), 343-364. <https://doi.org/10.1080/13571510110079612>
- Koc, T., & Ceylan, C. (2007). Factors impacting the innovative capacity in large-scale companies. *Technovation*, 27(3), 105-114. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2005.10.002>
- Komlósi, É., Szerb, L., Ács, J.Z., & Ortega-Argilés, R. (2014). A vállalkozási tevékenység regionális különbségei Magyarországon a regionális vállalkozási és fejlődési index alapján. *Közgazdasági Szemle*, 61(márc), 233-261. https://real.mtak.hu/21510/1/EPA00017_kozgazdasagi_szemle_2014_03_233-261.pdf
- Lachenmeier, S., & Wößmann, L. (2006). Does innovation cause exports? Evidence from exogenous innovation impulses and obstacles using German micro data. *Oxford Economic Papers*, 58(2), 317-350. <https://doi.org/10.1093/oenp/gpi043>
- Lewandowska, A. (2021). Interactions between investments in innovation and SME competitiveness in the peripheral regions. *Journal of International Studies*, 14(1), 285-307. <https://doi.org/10.14254/2071-8330.2021/14-1/20>
- Makkonen, T., & van der Have, R.P. (2013). Benchmarking regional innovative performance: composite measures and direct innovation counts. *Scientometrics*, 94, 247-262. <https://doi.org/10.1007/s11192-012-0753-2>
- Marinova, D., & Phillimore, J. (2003). Models of Innovation. In L. V. Shavinina (Eds.), *The International Handbook on Innovation* (pp. 44-53). Oxford: Elsevier Science. <https://doi.org/10.1016/b978-008044198-6/50005-x>
- Mártha, B. (2017). A versenyképességet befolyásoló tényezők alakulása a visegrádi országokban, kiemelve a KKV-k szerepét és lehetőségeit. *Köztes-Európa*, 9(1-2), 281-289. <https://ojs.bibl.u-szeged.hu/index.php/vikekke/article/view/12764/12620>
- Neely, A., & Hii, J. (2014). The Innovative Capacity of Firms. *Nang Yan Business Journal*, 1(7), 47-53. <http://dx.doi.org/10.2478/nybj-2014-0007>
- Neely, A., Filippini, R., Forza, C., Vinelly, A., & Hii, J. (2001). A framework for analysing business performance, firm innovation and related contextual factors: perceptions of managers and policy makers in two European regions. *Integrated Manufacturing Systems*, 12(2), 114-124. <https://doi.org/10.1108/09576060110384307>
- Odei, M.A., & Novak, P. (2020). Appraisal of the factors contributing to European small and medium enterprises innovation performance". *Problems and Perspectives in Management*, 18(2), 102-113. [https://doi.org/10.21511/ppm.18\(2\).2020.10](https://doi.org/10.21511/ppm.18(2).2020.10)
- OECD. (2005). *Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data* (3rd Edition). The Measurement of Scientific and Technological Activities. Paris: OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264013100-en>
- OECD. (2018). *Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation* (4th Edition). Luxembourg: OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264304604-en>
- Ónodi, A., & Répáczki, R. (2022). A menedzsment szerepe az innovatív vállalatok sikerében. *Vezetéstudomány*, 53(10), 2-14. <https://doi.org/10.14267/veztud.2022.10.01>
- Papanek, G. (2001). Innováció a magyar régiókban. *Vezetéstudomány*, 32(9), 12-16. https://unipub.lib.uni-corvinus.hu/4837/1/VT_2001n9pl2.pdf
- Radosevic, S. (2017). *Upgrading technology in Central and Eastern European economies*. IZA World of Labor. <https://doi.org/10.15185/izawol.338>
- Reszegi, L., & Juhász, P. (2014). *A vállalati teljesítmény nyomában*. Budapest: Alinea.
- Roper, S., & Love, J. (2002). Innovation and export performance: evidence from the UK and German manufacturing plants. *Research Policy*, 31(7), 1087-1102. [https://doi.org/10.1016/s0048-7333\(01\)00175-5](https://doi.org/10.1016/s0048-7333(01)00175-5)
- Rossi, S., Bonanno, G., Giansoldati, M., & Gregori, T. (2021). Export starters and exiters: Do innovation and finance matter? *Structural Change and Economic Dynamics*, 56, 280-297. <https://doi.org/10.1016/j.strueco.2020.11.004>
- Rowley, J., & Slack, F. (2004). Conducting a literature review. *Management Research News*, 27(6), 31-39. <https://doi.org/10.1108/01409170410784185>
- Rugraff, E., & Sass, M. (2017). A kapitalizmus változatai és technológiai innovációs kapacitás Közép-Európában: Magyarország esete. *Külgazdaság*, 61(nov-dec), 58-89. https://real.mtak.hu/133120/1/Kuelg_2017_11_12_4_rugraff_9272e591b8.pdf
- Sachpazidu-Wójcicka, K. (2017). Innovation as a determinant of the competitiveness of Polish enterprises. *Oeconomica Copernicana*, 8(2), 287-299. <https://doi.org/10.24136/oc.v8i2.18>
- Salomon, R., & Jin, B. (2008). Does knowledge spill to leaders or laggards? Exploring industry heterogeneity in learning by exporting. *Journal of International Business Studies*, 39, 132-150. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400320>

- Schumpeter, J.A. (1934). *The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest and the Business Cycle*. Harvard Economic Studies.
- Shafia, M.A., Shavvalpour, S., Hosseini, M., & Hossieni, R. (2016). Mediating effect of technological innovation capabilities between dynamic capabilities and competitiveness of research and technology organisations. *Technology Analysis & Strategic Management*, 28(7), 811-826.
<https://doi.org/10.1080/09537325.2016.1158404>
- Shouyu, C. (2017). The Relationship between Innovation and Firm Performance: A Literature Review. *Proceedings of the 2017 7th International Conference on Social Network, Communication and Education (SNCE 2017)*.
<https://doi.org/10.2991/snec-17.2017.132>
- Stojic, N., Hashi, I., & Orlic, E. (2018). Creativity, innovation effectiveness and productive efficiency in the UK. *European Journal of Innovation Management*, 21(4), 564-580.
<https://doi.org/10.1108/ejim-11-2017-0166>
- Sukumar, A., Jafari-Sadeghi, V., Garcia-Perez, A., & Dutta, D.K. (2020). The potential link between corporate innovations and corporate competitiveness: evidence from IT firms in the UK. *Journal of Knowledge Management*, 24(5), 965-983.
<https://doi.org/10.1108/jkm-10-2019-0590>
- Temouri, Y., Driffield, N., & Higón, D. (2008). Analysis of Productivity Differences among Foreign and Domestic Firms: Evidence from German. *Review of World Economics*, 144(1), 32-54.
<https://doi.org/10.1007/s10290-008-0136-1>
- Thornhill, S. (2006). Knowledge, innovation and firm performance in high- and low-technology regimes. *Journal of Business Venturing*, 21(5), 687-703.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2005.06.001>
- Vas, Z. (2017). *Innovációs rendszerek a kevésbé fejlett régiókban: tudásintenzív iparágak a Dél-Alföldön*. Szeged: SZTE Gazdaságtudományi Kar.
- Vujanovic, N., Radosevic, S., Stojic, N., Hisarciklilar, M., & Hashi, I. (2022). FDI spillover effects on innovation activities of knowledge using and knowledge creating firms: Evidence from an emerging economy. *Technovation*, 118, 102512.
<https://doi.org/10.1016/j.technovation.2022.102512>
- Watson, R.T., & Webster, J. (2020). Analysing the past to prepare for the future: Writing a literature review a roadmap for release 2.0. *Journal of Decision Systems*, 29(3), 129-147.
<https://doi.org/10.1080/12460125.2020.1798591>
- Xiao, Y., & Watson, M. (2019). Guidance on Conducting a Systematic Literature Review. *Journal of Planning Education and Research*, 39(1), 93-112.
<https://doi.org/10.1177/0739456X17723971>
- Zimmermann, R., Ferreira, L.M., & Moreira, A.C. (2016). The influence of supply chain on the innovation process: a systematic literature review. *Supply Chain Management*, 21(3), 289-304.
<http://dx.doi.org/10.1108/SCM-07-2015-0266>

ÖNKÉNTESSÉG A SZÁJREKLÁM ÉS A SZERVEZETEK KOMMUNIKÁCIÓJÁNAK TÜKRÉBEN – INTEGRATÍV SZAKIRODALMI SZINTÉZIS ÉS JAVASOLT KUTATÁSI IRÁNYOK

VOLUNTEERING THROUGH WORD-OF-MOUTH AND ORGANIZATIONAL COMMUNICATION – INTEGRATIVE LITERATURE REVIEW AND PROPOSED RESEARCH DIRECTIONS

A napjainkban az egyre gyakoribb válsághelyzetek miatt az önkéntes szervezetek szerepe fontosabb, mint valaha. Ahhoz, hogy ezek a szervezetek hatékonyan tudjanak segíteni az arra rászorulóknak, önkéntesekre van szükségük, az önkéntesek megszólításához és toborzásához pedig elengedhetetlen a kommunikációban rejlő potenciál kihasználása. Az önkéntességet mint jelenséget vizsgáló kutatások az egyéni jellemzőket (motiváció, nem, kor, kulturális sajátosságok stb.), az önkéntesség hatásait (pl. szubjektív jóllét és elégedettség), illetve a szervezeti aspektusokat (pszichológiai szerződés, munkavállalói önkéntesség, megbízhatóság és hozzájárulás) helyezték fókuszba. A kommunikáció szerepét is azonosították, elsősorban a toborzási tevékenység és az önkéntességről való kommunikáció témájának vizsgálatával. A tanulmány célja az önkéntes tevékenységgel kapcsolatos eddigi kutatások eredményeinek összegzése integratív szakirodalmi áttekintéssel, és további lehetséges kutatási irányok felvázolása. A kutatási irányok közül a legfontosabb az önkéntességre való hajlandóság komplex vizsgálata, például a toborzási üzenettartalom és a szájreklám moderáló hatásának szempontjából, a tervezett magatartás elméletét alkalmazva.

Kulcsszavak: önkéntesség, önkéntes szervezeti kommunikáció, szájreklám, nonprofit marketing

Due to the frequent crises occurring nowadays, the role of volunteer organizations is more important than ever, and to help efficiently, organizations need volunteers. Volunteering as a phenomenon has been studied from the angle of individual characteristics (motivation, gender, age, cultural aspects, etc.), the effects of volunteering (for example subjective well-being and satisfaction), and organizational aspects (psychological contract, employee volunteering, reliability, and contribution). The role of communication has also been identified, with the dominant themes being recruitment and communication about the volunteering activity. The aim of this study is to summarize the results of previous research on volunteering through an integrative literature review and to outline possible directions for further research. Among several research directions identified, one of the most important is the complex investigation of the intention to volunteer using the theory of planned behavior in terms of the content of recruitment messages and the moderating effect of word-of-mouth advertising.

Keywords: volunteering, organizational communication, word-of-mouth, nonprofit marketing

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.

Szerző/Author:

Bifkovics Bettina^a (bettina.bifkovics@uni-corvinus.hu) PhD-hallgató; Dr. Malota Erzsébet^a (erzsebet.malota@uni-corvinus.hu) egyetemi docens

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

A cikk beérkezett: 2023. 03. 14-én, javítva: 2023. 11. 30-án és 2024. 02. 09-én, elfogadva: 2024. 02. 09-én.

The article was received: 14. 03. 2023, revised: 30. 11. 2023 and 09. 02. 2024, accepted: 09. 02. 2024.

A szervezetek mindennapi működésének fontos részét teszik ki az önkéntesek (Alfes, Antunes & Shantz, 2017). Az önkéntesség különböző területeken és kontextusokban valósulhat meg, például a menekültekkel kapcsolatban (Sengupta, Verghese & Rys, 2023), az egészségügyi és szociális ellátásban (Söderhamn, Landmark, Aasgaard, Eide & Söderhamn, 2012), az oktatásban (Thompson & Russel, 2017) vagy a sportban (Farkas et al., 2012; Griszbacher, Varga & Kemény, 2022). Az önkéntes tevékenység történhet egyénileg, nonprofit szervezetekkel (Lee & Brudney, 2019), vagy közvetve egy másik szervezet segítségével, például egy vállalaton keresztül a munkavállalói önkéntesség esetében (Dempsey-Brench & Shantz, 2022).

A jóléti társadalom válsága és az életstílusban történő változások is hozzájárultak az önkéntesség szerepének megerősödéséhez (Fényes & Kiss, 2011). Világszerte több mint egymilliárd önkéntes tevékenykedik (Teamsage.io, 2023), hatékony mozgósításuk esetén a társadalomra gyakorolt hatásuk jelentős lehet. Önkéntes tevékenységet Európa-szerte milliók végeznek alkalmanként, események vagy speciális helyzetek kapcsán, illetve hosszú távon (Pater, 2021). Magyarországon több mint 60 ezer nonprofit szervezet van (Központi Statisztikai Hivatal, 2021), melyek a 2020-as évben becsülten 311 ezer önkéntes segítővel dolgoztak együtt, és az általuk elvégzett munka értéke 83 milliárd forintba tehető (Központi Statisztikai Hivatal, 2020).

A szervezetek és az önkéntesek számos kihívással szembesülhetnek. Az önkénteseknek saját motivációik és egyéni jellemzőik vannak, amelyek befolyásolják az önkéntességgel kapcsolatos viselkedésüket (Bekkers & Wiepking, 2011), és ezeket az egyéni igényeket szeretnék kielégíteni a tevékenységek során (Finkelstein, 2008a). A nonprofit szervezetek pénzügyi korlátaik miatt rá vannak utalva az önkéntesek munkájára (Pearce, 1993), és számos esetben találkozhatnak olyan önkéntessel, aki nem elkötelezett, vagy nem megfelelő munkát végez, olyan megbízhatósági problémákat eredményezve, amik negatív hatással lehetnek a szervezet imázsára és működésére is (Pearce, 1993). Ezért is kiemeletlen fontos az önkéntesek elkötelezettségének, motivációjának és elégedettségének vizsgálata (Bussel & Forbes, 2002), hiszen e terület legnagyobb kihívása az önkéntesek toborzása és megtartása. Omoto és Synder (2002) önkéntes folyamatmodellje több olyan tényezőt tartalmaz, ami kommunikációs szempontból fontos (pl. a szociális háló), rávilágítva a marketingkommunikáció szerepére az önkéntesség folyamata során, annak előzményi (pl. toborzási kommunikáció), tapasztalati (pl. önkéntesek közötti kommunikáció) és következményi (pl. ajánlási) szintjén is. A toborzás és megtartás támogatásában segíthet az önkéntesség teljes folyamatán átívelő (Kramer, 2011), tervezett kommunikáció, mely empirikus kutatásokra alapozva még hatékonyabbá válhat.

Jelen tanulmány célja az önkéntes tevékenységgel kapcsolatos komplex és sokrétű szakirodalom áttekintése, a nemzetközi kutatások eredményeinek összegzése, illetve a témában folytatandó későbbi kutatások megalapozása. Az önkéntesség jelenségének széles körű

kifejtése mellett az önkéntességet befolyásoló legfontosabb tényezőket, az önkéntesség hatásait és a szervezeti vonatkozásait is bemutatjuk. A tanulmányban ismertetjük az önkéntességhez köthető egyéni és szervezeti kommunikációs formákat, illetve a szakirodalmi áttekintés alapján jövőbeli kutatási irányokat határozunk meg, többek között a tervezett magatartás elméletének módszertani felhasználásával.

A tervezett magatartás elmélete (Ajzen, 1991) az attitűd, a szubjektív normák és az észlelt viselkedési kontroll hatását vizsgálja a viselkedési szándékra. Az attitűd egy bizonyos viselkedés elvégzésének észlelésére vonatkozik, hogy az egyénnek milyen meggyőződése van az önkéntes tevékenységhez kapcsolódó pozitív és negatív eredményekről, illetve azok fontosságáról (Cuskelly et al., 2004), míg a szubjektív norma a cselekvés elvégzésének mások általi megítélését vizsgálja (Ajzen, 1991). A tervezett magatartás utolsó eleme az észlelt viselkedési kontroll, ami a viselkedés végrehajtásához szükséges képesség bizonyosságát jelenti, és ez jelzi előre legjobban a tényleges viselkedést (Ajzen, 1991).

A kutatás módszertana

Az önkéntességhez köthető kutatások eredményeit integratív szakirodalmi áttekintés módszertanával vizsgáltuk annak érdekében, hogy az elemzett területet mélyebben megértsük (Snyder, 2019). A szakirodalmi áttekintés során a sokrétűen kutatott, önkéntesség és kommunikációs stratégia szempontjából releváns kutatásokat dolgoztuk fel. Tanulmányunk célja az önkéntességgel kapcsolatos kutatások elméleti háttérének alapos megismerése, a főbb kutatási területek bemutatása többféle kontextusban, a kutatási eredmények összegzése és az önkéntességről való kommunikáció egyéni és szervezeti szerepének meghatározása, továbbá a potenciális jövőbeli kutatási területek beazonosítása. Az integratív szakirodalmi áttekintés megközelítése lehetővé teszi a kutatási módszerek széles skálájának együttes vizsgálatát (Whitemore & Knafl, 2005). A kérdéskör integratív szakirodalmi áttekintéssel való vizsgálatával új ismereteket hoztunk létre (Torraco, 2016), melyek alapot nyújthatnak a vizsgált elméleti területeken átívelő fogalmak további kutatásaihoz. Az áttekintés alapjául Torraco (2016) alapelveit és keretrendszerét használtuk. A marketingkommunikációs tudományterületen további kutatások megalapozásához, a szakirodalmi összegzésünkkel kapcsolatos kutatási kérdések az alábbiak voltak:

- Milyen témák köré rendezhetők az önkéntesség témájában végzett kutatások?
- Hogyan határozták meg az önkéntesség és a kommunikáció kapcsolatát a szakirodalomban?

A szakirodalom áttekintése a Google Scholar és a ScienceDirect adatbázis használatával történt. A keresést a „volunteer”, „volunteering” keresőszavakkal indítottuk, hogy az önkéntesség területén vizsgált témaköröket feltárjuk, majd ezek alapján beazonosítottuk a szakirodalom legmeghatározóbb területeit. A cikkek kiválasztási krite-

riumaiként a következőket határoztuk meg: angol nyelvű szakcikk, középpontjában az önkéntesség, illetve a kommunikáció áll. A szakirodalom áttekintése után meghatároztuk a főbb témaköröket (pl. motiváció), és célzottan az adott témakörökben kerestünk hazai és nemzetközi szakcikkeket. Az önkéntességet a kiválasztott cikkek jellemzően több témában is vizsgálták, áttekintésünk célja az általános kép megismerése, így kontextusok szerint nem tematizáltuk a tanulmányokat. Az önkéntességgel kapcsolatos szakcikknek kategorizálása és szintetizálása során három témakör rajzolódik ki: 1) az önkéntességet befolyásoló egyéni jellemzők, 2) az önkéntesség hatásait vizsgáló tanulmányok, 3) az önkéntesség szervezeti vonatkozásait bemutató cikkek.

Az önkéntesség és kommunikáció kapcsán a „volunteer communication” keresőszó használata után a beazonosított területek részletesebb vizsgálata történt.

Szakirodalmi áttekintés

Önkéntesség

Wilson (2000) szerint az önkéntesség olyan tevékenységként definiálható, amelyben az önkéntes az idejét szabadon egy másik személy, csoport vagy ügy javára fordítja (Meijs, 1997). A jelenség definiálható úgy is, mint egy másik félnek nyújtott kompenzálatlan munkavégzés, akivel szemben az önkéntesnek nincsen szerződéses, családi vagy baráti kötelezettsége (Penner, 2002).

Az önkéntesség lehet formális vagy informális (Lee & Brudney, 2012). Az önkéntesek személyes jellemzői (pl. motiváció, értékek, elkötelezettség) mellett az önkéntes tevékenységek céljai is különbözhetnek (Dovidio, Piliavin, Schroeder & Penner, 2017; Wilson, 2000). Smith et al. (2016) szerint az önkéntes szervezetek tizenegy különböző kategóriába sorolhatók, amelyekbe jótékonyági és egészségügy-politikai, aktivista, közösségfejlesztési,

foglalkozástámogató, vallási, ifjúsági, sport, művészeti, társadalmi és egyéb szervezetek is beletartoznak. Wymer (1997a) hat csoportot jelölt meg az önkéntes tevékenységek szegmentálására: humán szolgáltatás, művészet és kultúra, vallás, egészségügy, ifjúságfejlesztés, valamint oktatás.

Bekkers és Wiepking (2011) nyolc olyan kulcsfontosságú mechanizmust azonosított, amelyek az adakozást, mint jótékonyági tevékenységet mozgatják, ezek a szükség-tudatosság, a felhívás, a költségek és előnyök, az altruizmus, a hírnév, a pszichológiai előnyök, az értékek és a hatékonyság. A szükségtudat azonosítása a kedvezményezettektől és szervezetektől ered, akik az anyagi, szociális vagy pszichológiai szükségleteket kommunikálják az önkéntesek felé. Az önkéntesség nemcsak helyi, hanem nemzetközi jelenségnek is tekinthető, gyakran trend arra épült, hogy az elmúlt évtizedekben egyre nagyobb hangsúlyt kapott a rászorulóknak segítése (Otoo & Amuquandoh, 2014). Az önkéntes turizmus történhet nemzetközi szakmai gyakorlatok (Bringle & Hatcher, 2011), tanulmányi utak (Heron, 2005), egyetem előtti szünetévek (gap year) (Lyons, Hanley, Wearing, & Neil, 2012), diákcseraprogramok (Lyons & Wearing, 2008), jótékonyági munka, valamint a karrier megszakítása során is (Creane, 2006). Az önkéntes turizmus az elmúlt időszakban több kutatás fókuszába került (An et al., 2022; Kılıç et al., 2023) Az önkéntes turizmus az önkéntes tevékenységeken keresztül hozzájárul az önkéntességgel való elégedettséghez és pozitív hatása van az önkéntes tevékenységek kedvezményezettjeire, ami a helyi közösségeket is jelentheti (Lo & Lee, 2011).

Az önkéntességet befolyásoló egyéni jellemzők

A szakirodalomban jórészt az önkéntességet befolyásoló egyéni jellemzőket vizsgálták, kiemelten ezek közül a

1. táblázat

Az önkéntesség hat motivációja Clary és Synder (1999) alapján – szakirodalmi összefoglalás

Motiváció	Kapcsolódó szakirodalom	Jelentés
Értékek	Allen & Rushton (1983) Anderson & Moore (1978) Clary et al. (1994) Shantz et al. (2014) Wang (2004)	Az értékek azt jelentik, hogy az önkéntes azért végzi a tevékenységet, hogy olyan fontos értékek szerint cselekedjen, mint a humanitárius magatartás és az altruizmus.
Megértés	Clary & Synder (1999) Gidron (1978)	A megértés motiváció azt jelenti, hogy az önkéntes nyitott arra, hogy új dolgokat tanuljon a világról.
Növekedés	Anderson & Moore (1978) Clary & Synder (1999) Czike & Bartal (2005) Fényes (2015)	Az önkéntes fejlődés iránti igénye a növekedési motivációban mutatkozik meg.
Karrier	Clary & Synder, (1999) Jenner (1982) Katz (1960)	A karriermotiváció a karrierrel kapcsolatos tapasztalatszerzés igényét jelenti.
Társas	Clary & Synder (1999) Rosenhan (1970) Smith et al. (1956)	A társas motiváció az önkéntes társas kapcsolatainak erősítésének lehetőségét foglalja magába.
Énvédelem	Clary & Synder (1999) Katz (1960) Smith et al. (1956)	Az énvédelem-motiváció az önkéntes negatív érzéseinek, például a bűntudatnak a csökkentését jelenti.

Forrás: saját szerkesztés

motivációkat, az életkor és a nem szerepét, valamint a kulturális háttérét.

Motivációk

Az önkéntesek toborzásának és megtartásának érdekében fontos az önkéntesek motivációinak átfogó megértése (Kim & Cuskelly, 2017), és az információk alapján az élmény személyre szabása (Cho et al., 2023). A motivációt Atkinson (1964) a cselekvés irányára, lendületére és kitarására gyakorolt hatásként határozza meg, a motiváció az értékekkel és elvárásokkal együtt arra ösztönzi az önkénteseket, hogy idejüket egy adott tevékenység végzésére fordítsák (Agostinho & Paco, 2012).

Clary és Synder (1999) azonosította az önkéntességre vonatkozó egyéni, illetve társadalmi motivációk hat típusát, amelyet Önkéntes Funkciók Leltára (Volunteer Functions Inventory, VFI) névvel illettek, és azóta széles körben használnak az önkéntesek motivációjának meghatározására. Az önkéntesség hat motivációja Clary és Synder (1999) szerint: értékek, megértés, növekedés, karrier, társas motiváció és énvédelem, melyek jelentését és a hozzájuk kapcsolódó szakirodalmat az 1. táblázatban fejtjük ki.

Finkelstein (2009) megállapította, hogy a Clary és Synder (1999) által meghatározott hat motiváció kategorizálható kívülről jövő és belső motivációkra: kizárólag a karriermotívumot sorolta a kívülről jövő motivációk közé, az összes többi azonosított motivációt a belső motivációk közé tartozónak tekintette. Az önkéntesség területén végzett kutatások alapján is a motiváció az egyik kulcstényező, amely hatással van az önkéntes tevékenységekben való részvételre.

Életkor

Az önkéntes tevékenységet meghatározó ismérvek (pl. családi állapot, munka) életszakasz-specifikusak, így az életkor központi tényező lehet az önkéntesség vizsgálatakor (Oesterle, Kirpatrick & Mortimer, 2004). Az 50 év felettiek nagyobb valószínűséggel vállalnak önkéntes tevékenységet, mint a fiatalabbak (Wymer, 1998), és a fiatalok hajlamosak több önkéntes tevékenységben részt venni, ha szüleik is önkénteskedtek korábban (Shure, 1998).

Finkelstein (2007) eredményei alátámasztották a motivációs megközelítést az idősebb önkéntesek körében, akik minél elégedettebbek az önkéntes tevékenységükkel, annál nagyobb elkötelezettséget mutattak az önkéntes munka folytatása iránt, ha a tapasztalatuk során sikerült a motivációjukkal összhangban lévő tevékenységeket végezni. Az idősebb önkéntesek általában nagyobb hangsúlyt fektetnek mások segítésére, mint a fiatalabb önkéntesek, akiket inkább a tanulás és a fejlődés motivál (Tschirhart, 1998), ami alátámasztja azt, hogy a motiváció fókusza életkoronként változik (Kragt & Holtrop, 2019). Ezt erősíti meg Frisch és Gerrald (1981) tanulmánya is, akik azt találták, hogy a fiatalabb önkénteseket kevésbé motiválja az altruista viselkedés, mint az idősebbeket. Okun és Schultz (2003) szerint az életkor és az önkéntes motiváció között összefüggés van: ahogy az önkéntesek idősödnek, úgy csökken a karrier és a megértés motivációja, és nő a társas

motiváció, melyet Dávila és Díaz-Morales (2009) kutatása is alátámaszt. Az eredmények alapján az életkor hatással van az önkéntességre való hajlandóságra és motivációra.

Nem

Az önkéntességben a nemek közötti különbség egyik fő oka az egyének számára fontos értékekkel (pl. empátia) kapcsolatos (Davis, Mitchell & Hall, 1999; Oswald, 2000). Számos kutatás foglalkozik a nemek és az önkéntes magatartás kapcsolatával (pl. Danielsson & Eriksson, 2021; Wymer & Samu, 2002). Tanulmányok szerint (Kaminski, 1996; Wymer, 1998) az önkéntességben inkább a női nem a domináns, de egyes hazai kutatások (Czike & Kuti, 2006) alapján az önkéntes tevékenységek elvégzésére több férfi jelentkezik, mint nő. Bár a korábbi kutatások alapján a női önkéntesek száma általában magasabb, mint a férfiaké, Oswald (2000) szerint a férfiak várhatóan több órát töltenek önkéntesként, mint a nők. Ezt Wymer és Samu (2002) megállapításai is alátámasztják, miszerint a férfiak átlagosan több időt töltenek önkéntes tevékenységgel, mint a nők, és több tevékenységet is végeznek.

Kulturális háttér

Randle és Dolnicar (2009a) tanulmányukban azt vizsgálták, hogy a kulturális háttér hogyan befolyásolja az önkéntes magatartást, és megállapították a tervezett magatartás elméletének használatával (Theory of Planned Behaviour), hogy akulturális csoportok között számos különbség van az attitűdök, a társadalmi normák és az önkéntességgel kapcsolatos észlelt viselkedéskontroll tekintetében. Randle és Dolnicar (2009a) például azt találták, hogy a társadalmi normákat illetően a dél-európai csoportot jobban befolyásolták csoportjuk tagjai, mint az ausztrál és az anglo-kelta csoportokat.

Grönlund és szerzőtársai (2011) különböző kulturális értékeket képviselő országok esetében más-más motivációkat tudtak beazonosítani. Olyan kultúrából érkező alanyok számára, ahol az individualizmus szintje magasabb, a karrierrel kapcsolatos motivációk nagyobb mértékben voltak jelen, mint ahol alacsonyabb az individualizmus szintje, ahol pedig az egalitarizmus dominál, ott az altruista motiváció erősödése látható (Grönlund et al., 2011). Összefoglalóan elmondható, hogy az egyén kulturális háttérének hatása van az önkéntességre (Grönlund et al., 2011; Randle & Dolnicar, 2009a; Wilson & Janoski, 1995), illetve különbség tehető egyes kulturális csoportok között az önkéntességük kapcsán (Grönlund et al., 2011).

Az önkéntesség hatásai

Az önkéntességet befolyásoló egyéni szempontok mellett a második beazonosított központi témakör az önkéntesség pozitív hatásaival kapcsolatos. Fontos kiemelni, hogy bár leginkább az önkéntesség pozitív hatásaival foglalkoznak a kutatások, negatív hatásokról is beszámoltak kutatók (pl. Trent & Allen, 2019).

Szubjektív jóllét

Az önkéntesség jelenségét a szubjektív jólléttel kapcsolatosan széles körben vizsgálták a kutatók (pl. Bekkers

& Wiepking, 2011; Choi & Kim, 2011; Meier & Stutzer, 2008; Wilson, 2000), és úgy találták, hogy a jótékonyági adományozás és az önkéntes munka növeli a szubjektív jóllétet. A jóllét és az idősebb felnőttek jótékonyági adományozása közötti kapcsolat állt Choi és Kim (2011) kutatásának középpontjában, melynek során bebizonyosodott, hogy az önkéntesség és a jótékonyági adományozás pozitív hatással van a pszichológiai jóllétre az 55 év felettiek körében, amit Ho, You és Fung (2012) kutatása is alátámasztott. Finkelstein az önkéntes tevékenység és az önkéntes tapasztalat különböző aspektusai közötti kapcsolatokat vizsgálta (pl. Finkelstein, Penner & Brannick, 2005; Finkelstein & Brannick, 2007; Finkelstein, 2008a; Finkelstein, 2008b). Fontos kiemelni, hogy az önkéntesség motivációitól függetlenül az önkéntesek jobb egészségi állapotról, az életükkel való nagyobb elégedettségről (Pólya & Martos, 2012), magasabb várható élettartamról és alacsonyabb szintű depresszióról számoltak be (Haski-Leventhal, 2008). E kutatási eredmények kapcsán elmondható, hogy az önkéntes tevékenység pozitív hatással van a pszichológiai jóllétre (László, 2013), az egészségre (Owen & Celik, 2018), az élettel való elégedettségre (Pólya & Martos, 2012), a várható élettartamra és a depresszió alacsonyabb szintjére (Haski-Leventhal, 2008). Meier és Stutzer (2008) eredményei szerint az önkéntes munka végzése növeli az egyén szubjektív jóllétét, és a gyakran önkéntes munkát végző egyének nagyobb valószínűséggel számolnak be magasabb elégedettségről az életükkel, mint aki nem végez önkéntes tevékenységet.

Elégedettség

Finkelstein (2008a) szerint azok az önkéntesek, akik ki tudták elégíteni a motivációjukat az önkéntesség során, magasabb szintű elégedettségről számoltak be, emellett az elégedettség előre jelezheti az önkéntességgel töltött időt. Egy másik tanulmányban Finkelstein (2008b) a motivációk kiteljesedése és az önkéntes szerepidentitása közötti kapcsolatot elemezte, ami az önkéntességgel töltött idő alapján változik. Az önkéntesség harmadik hónapjában az önkéntesek szerepidentitását az értékek, megértés és a növekedés, míg a tizenkettedik hónapban a megértés és a növekedés motivációk befolyásolták pozitívan (Finkelstein, 2008b). Bang és Ross (2008) kutatásuk során az önkéntes motivációk és az elégedettség közötti kapcsolatra összpontosítottak egy sporteseményen való önkéntesség kapcsán: az önkéntesek elégedettségének szintjét leginkább előrejelző tényezők a motivációs tényezők, az értékek kifejezése, a pályaaorientáció és a sport iránti szeretet voltak. Megállapítható, hogy az önkéntesek motivációnak kielégítése, és összességében az önkéntes tevékenységgel való elégedettség hozzájárul ahhoz, hogy legközelebb is részt vegyenek az egyének hasonló önkéntes tevékenységekben (Ashfaq, Butt & Ilyas, 2021; Vecina, Chacón, Sueiro & Barrón, 2012).

Az önkéntesség szervezeti vonatkozásai

Az önkéntesség egyéni tényezőin kívül a szervezeti vonatkozásokat is érdemes kiemelni, az alábbiakban a pszichológiai szerződés jelenlétével, a munkavállalói

önkéntességgel és az önkéntesek kontribúciójával kapcsolatos kutatásokat mutatjuk be.

Pszichológiai szerződés

Az egyén kötelezettségeibe vetett hitét és elvárásait egy másik féllel kapcsolatban pszichológiai szerződésnek nevezzük (Rousseau & Tijoriwala, 1998), melyet az önkéntesség kontextusában is vizsgálhatunk, pl. az önkéntes és az önkéntes szervezet viszonylatában. Bár a legtöbbször nincs szerződéses kapcsolat a szervezetek és az önkéntesek között, számos kutató vizsgálta a pszichológiai szerződés meglétét: a motivációkat és a személyes ismérveket (Liao-Troth, 2005), a pszichológiai szerződés megszegésének hatását a viselkedésre (Kim, Trail, Lim & Kim, 2009) és a pszichológiai szerződések használatát arra, hogy az önkéntesek hozzájárulását optimalizálják (Gaston & Alexander, 2001; Taylor, Darcy, Hoyer & Cuskelly, 2006). Nemzetközi vonatkozásban Barrett és munkatársai (2017) azt vizsgálták, hogy miként alakulnak a nemzetközi önkéntesek pszichológiai szerződésai. Megállapították, hogy a nemzetközi önkéntesek pszichológiai szerződésai, akár a hazaiaké, tartalmazzanak kapcsolati, tranzakciós és értékalapú elemeket, illetve azt, hogy a tapasztalt önkéntesek minimális pszichológiai szerződéssel rendelkeznek, emellett ők a tapasztalatlanoknál jobban elvárják a megfelelően képzett kollégákat és a fizikai biztonságot (Barrett, Cox & Woodward, 2017). Összességében megállapítható, hogy az önkéntes tevékenység során meglévő pszichológiai szerződések hatással vannak az önkéntesek viselkedésére az önkéntes tevékenység végzésekor.

A munkavállalói önkéntesség

Egyes cégek lehetővé teszik az alkalmazottai számára, hogy önkéntes tevékenységekben vegyenek részt, ami növeli az önkéntesállományt azokkal az emberekkel, akik a munkájuk mellett szívesen végeznének önkéntes tevékenységet (Nichols & King, 1998). Rodell és szerzőtársai (2016) a munkavállalói önkéntességet definiálták: „foglalkoztatott egyének, akik egy tervezett tevékenység során időt áldoznak egy külső nonprofit vagy jótékonyági csoportnak vagy szervezetnek” (p. 3), és potenciális kutatási irányokat is javasoltak, melyek fókuszában a vállalati szintű aspektusok, a kollégákra való hatás, az egyéni eredmények, illetve a vállalati teljesítmény voltak. Dempsey-Brench és Shantz (2022) irodalmi áttekintést nyújtottak a munkavállalói önkéntességről és a készség-alapú önkéntességről, és öt kulcsfontosságú témát azonosítottak: programjellemzők, munkavállaló-önkéntes jellemzők, nonprofit előnyök, vállalati előnyök és kontextus. A programjellemzőknél az önkéntesség vállalati stratégiába való illeszkedését, a fejlesztés szerepét és az ismeretek cseréjét, a munkavállaló-önkéntes jellemzők esetében pedig a meglévő ismereteket, a motivációt és az abból adódó feszültséget emelték ki (Dempsey-Brench & Shantz, 2022). A nonprofit előnyökhöz az ismeretekhez való hozzáférés, a fenntartható hatás, a partnerhálózat építése és a jövőbeli önkéntesség tartozott, míg a vállalati előnyök közé a vállalat és a dolgozók teljesítménye, az új ismeretek behozatala és a dolgozók attitűdje

(Dempsey-Brench & Shantz, 2022). A kontextus szempont a vezetők, munkatársak és a nonprofit szervezetek támogatását jelenti (Brench & Shantz, 2022). A munkavállalói önkéntességben részt vevő dolgozók motivációjára erősen jellemző volt az altruizmus, a karriertípusú motiváció pedig gyengébbnek mutatkozott (Breitsohl & Ehrig, 2017). A nagyobb vállalatok esetében a munkavállalói önkéntesség sok esetben a vállalat társadalmi felelősségvállalás (Corporate Social Responsibility, CSR) stratégiájába van integrálva (Garai-Fodor, Csiszárík-Kocsir & Varga, 2021; Molnár & Vida, 2021).

Hozzájárulás

Randle és Dolnicar (2009b) munkájukban az önkéntes „piacot” a hozzájárulások alapján szegmentálták, és megállapították, hogy a magas hozzájárulást vállaló önkéntesek szélesebb körű motivációkkal rendelkeznek, megkülönböztető szociodemográfiai jellemzőkkel írhatók le, és más módon kapcsolódnak be a tevékenységekbe, mint az alacsony hozzájárulást vállaló önkéntesek, ami segíthet a szervezeteknek a számukra megfelelő önkéntesek azonosításában. Az önkéntesek hozzájárulása és teljesítménye állt Farmer és Fedor (2001) kutatásának középpontjában is, ahol a hozzájárulások (elvárt és vágyott kontribúció kapcsolata), a társas interakciók (szociális közeg hatása a viselkedésre), a szerepbefektetések (elköteleződés a szervezet irányába) és az önkéntesek csatlakozási motivációi (altruista és instrumentális motivációk) közötti kapcsolatot elemezték. Amikor az önkéntes szervezet kérései nem voltak összeegyeztethetők az önkéntes családi életével vagy munkájával, kevesebb időt töltött havonta önkéntességgel, kevesebbet adakozott, illetve a hozzájárulását is alacsonyra értékelték a vezetők (Farmer & Fedor, 2001). Szervezeti oldalról nagyon fontos az, hogy az önkéntes tevékenység elvégzésére olyan személyeket toborozzanak, akiknek a kontribúciója a lehető legmagasabb, így az önkéntes populáció e tényező mentén való szegmentálására is szükség van.

Megbízhatóság

Az önkéntesek szervezettől való pénzügyi függetlensége miatt kialakult megbízhatósági problémát (amit az önkéntesek segítségétől való függés is okoz) (Pearce, 1993), az önkéntesek szervezettel való kapcsolatának keretében gyakran elemzik (pl. Bozeman & Ellemers, 2007; Farmer & Fedor, 2001; Wilson, 2000). Ennek a problémának a feloldása nem egyszerű, mert a dolgozók motiválására és megtartására irányuló juttatási rendszerek az önkéntes szervezetekben nem elérhetők (Bozeman & Ellemers, 2007). A szervezeti elkötelezettséget szintén relevánsnak találták az önkéntesség esetében (Dailey, 1986), mivel ez a szervezethez való pszichológiai kötődés egy formája (O'Reilly & Chatman, 1986), és összefügg az önkéntes maradásra vagy távozásra irányuló szándékával (Jenner, 1981; Miller, Powell & Seltzer, 1990).

Összefoglalásként fontos kiemelni, hogy az önkéntes tevékenységek kapcsán szervezeti oldalról fontos a pszichológiai szerződés meglétét (Liao-Troth, 2005), a vállalati együttműködés kereteiben megvalósuló önkéntesség

CSR-stratégiába való integráltságát (Molnár & Vida, 2021), az önkéntesek szervezet munkájához való hozzájárulásának mértékét (Randle & Dolnicar, 2009b) és az önkéntesek munkájának való kitettséget (Bozeman & Ellemers, 2007) vizsgálni, és az önkéntesek irányába való kommunikáció tervezése során építeni ezekre.

A kommunikáció szerepe az önkéntesség kapcsán

Az önkéntességet számos tudományágban vizsgálták már (pl. pszichológia, szociológia, menedzsment), de csak kevés kutatásban szerepelt a kommunikáció, mint központi konstrukció. Bár Omoto és Synder (2002) önkéntes folyamatmodellje olyan elemeket tartalmaz, mint az önkéntesek toborzása, a társadalmi légkör és a szociális háló, melyek a kommunikáció szempontjából rendkívül fontosak, a kommunikáció szerepét nem emelték ki a modellben. McComb (1995) szerint az önkénteseknek meg kell tanulniuk a feladataik ellátását, kommunikációs csatornákat kell kialakítaniuk az információcseréhez, szocializálódniuk kell másokkal, és el kell mélyülniük a szervezet kultúrájában a hatékony együttműködéshez.

A leendő tagok számára háromféle kommunikáció fontos: a szerepfejlődési kommunikáció, a toborzó kommunikáció és a felderítő kommunikáció (Kramer, 2011). A szerepfejlődési kommunikáció az a kommunikáció és tapasztalat, amely azt jelzi, hogy az egyén képes részt venni a tevékenységekben, rendelkezik a megfelelő képességekkel és hozzáállással ehhez (Kramer, 2011). A felderítő kommunikáció az egyén által a szervezetről szerzett információk feldolgozását jelenti, amely az aktív információkereséstől a passzívig terjedhet, amikor jelenlegi tagoktól, vagy a médiából hall a szervezet tevékenységéről (Kramer, 2011). A toborzási kommunikáció az egyéneknek a szervezethez való csatlakozásának befolyásolására irányuló cselekményeket jelenti (Kramer, 2011), a honlapon való hirdetésektől kezdve a szájreklámig (amikor egy tag megkér valakit, hogy csatlakozzon).

Wisner és szerzőtársai (2005) az önkéntesek szájról-szájra történő kommunikációját úgy írta le, hogy az önkéntesek hajlandóak a szervezetet (és a tevékenységet) más egyéneknek ajánlani. Ha a szervezet hatékonyan erősíti az önkéntesek közötti kapcsolatot a társas interakciók révén, az pozitív hatással van az önkéntes tevékenység folytatására irányuló szándékukra, valamint arra, hogy pozitív szájreklámot terjesszenek az önkéntes tevékenységről (Lee et al., 2016).

Új önkéntesek toborzása

A szerepfejlődési kommunikáció során az egyének megismerhetik azokat a tulajdonságokat, készségeket és attitűdöket, amelyek az önkéntességhez szükségesek, és amelyek többnyire nem foglalkozási jellegűek (Kramer, 2011). Az önkéntességhez szükséges attitűdök és motivációk elkülönülhetnek a szükséges készségek fejlesztésétől, és az önkéntes szándék megszűnhet, ha ezek valamelyike hiányzik. A toborzás és a megtartás fontos az önkénteseket foglalkoztató szervezetek számára. Az önkéntespiacot szegmensekre fel lehet osztani (pl. szociodemográfiai

ismérvek alapján), így hatékonyan meg lehet célozni a kívánt csoportot. Amennyiben ez a szegmens túl kicsi, az önkéntesek hiánya arra készítheti a szervezetet, hogy alacsonyabb kritériumokkal toborozzon jelentkezőket azért, hogy szélesebb körből toborozhassa őket (Nichols & King, 1998).

Clary és szerzőtársai (1998) szerint minél inkább az önkéntesek által birtokolt konkrét motivációs funkciókra összpontosít a toborzással kapcsolatos kommunikáció, annál sikeresebb lesz a toborzási kísérlet. A kommunikáció eszköze és tartalma is fontosnak bizonyult az önkéntesek reklámozásában és toborzásában, mivel a magasan altruista motívumokkal rendelkező egyének előnyben részesítették azokat a toborzási hirdetéseket, amelyek az önkéntes munka éncentrikus előnyeit sorolták fel, ilyen a szocializáció, a tapasztalatszerzés és tréning, új emberek megismerése és az önazonosság (Bennett & Kottasz, 2001). Azon önkéntesek esetében, akik a számukra motivációs megközelítésük szempontjából fontos üzenetet hangsúlyozó hirdetéssel találkoznak, a meggyőzés szintje magasabb volt, és nagyobb valószínűséggel szándékoztak önkéntes tevékenységet végezni, mint azok, akik más üzeneteket kaptak (Clary et al., 1994).

Az önkéntesek toborzása történhet formális csatornákon keresztül, mint például az önkéntes vásárokon való hirdetés, vagy informálisabb csatornákon, mint például a szájreklám során, ami közeli és távolabbi kapcsolatban lévő egyének között is történhet (Frenzen & Nakamoto, 1993; Marsden & Campbell, 1984). Jablin (2001) szerint a kommunikáció forrásai befolyásolják az önkéntes részvételt, de Kramer (2011) szerint e források listáját ki kellett szélesíteni. A család, az oktatási intézmények, a barátok és a média is hatással van a szerepfejlődésre, mivel arra ösztönzi az egyéneket, hogy az önkéntességhez szükséges attitűdökre és készségekre összpontosítsanak (Kramer, 2011). Ezek a források kiegészíthetők újakkal, például a közösségi médiával és az elektronikus szájreklám erejével.

A szájreklám és elektronikus szájreklám információ, vélemény és ajánlás megosztása altruista cselekedetnek tekinthető, mivel az emberek kézzelfogható jutalom nélkül is hajlandóak segíteni másoknak (Killian, Fahy & O'Loughlin, 2016), amely magatartás szinkronban van az önkéntesség alapvető paradigmájával. A szájreklám hatékony kommunikációs eszköznek tekinthető az önkéntesek toborzásában (Hibbert, Piacentini & Dajani, 2003). A már jelenleg önkéntes tevékenységet végzőket a szervezet motiválni tudja a szájreklámra, illetve a szájreklámon keresztüli hatékony toborzásra ajánló programok bevezetésével és az ahhoz tartozó szimbolikus jutalmazási rendszer kialakításával (Cicognani et al., 2023). A cikkünkben említett tervezett magatartás elméletének használatával az ajánlási program hatásosságának és az ajánlási hajlandóságnak a vizsgálatára is lehetőség van (Shan & King, 2015).

Az önkéntességgel kapcsolatos kommunikáció

Az önkéntes és a szervezet vagy más személyek – az önkéntes tevékenység típusától függően – kommunikál-

nak egymással a tevékenység során, ami lehet implicit és explicit (Gasiorek & Giles, 2013). Egy szervezetnél való önkéntesség esetén a társadalom felé irányuló kommunikáció tárgya a szervezetek által teremtett érték (Gasiorek & Giles, 2013). Ha egy szervezet részt vesz az önkéntes tevékenységben, akkor lehetséges, hogy az önkéntes tevékenység során történt eseményekről és a küldetésükről – amelyben az önkéntesek tevékenysége is szerepet kaphat – kommunikálnak a társadalom felé (Gasiorek & Giles, 2013). Az önkéntes szervezeteknek az önkéntesek szempontjából is kívánatosnak kell tűnniük, ezért márkastratégia kialakítása is szükséges. A kutatások alapján kiderült, hogy a márkaimázs hatással van az önkéntes szándékra (Febriani & Selamet, 2019), ami alátámasztja a tudatos tervezés szükségességét.

A külvilág felé való közösségi média kommunikáció elsődleges célja a szervezet külső érintettjeinek informálása, ennek fontos szerepe van a szervezet és az önkéntesek közti kötődés erősítésében. Érdemes kiemelni azt is, hogy a szervezeteknek nemcsak a külvilág felé, hanem az önkéntesek felé célzottan is szükséges kommunikálniuk, akik ezáltal jobban megismerik a szervezetet, és jobban kötődnek majd hozzá (Bauer & Lim, 2019), illetve a kommunikáció csökkenti a bizonytalanságot is (Miller & Jablin, 1991), ami hozzájárul az önkéntesek jövőbeli tevékenységekben való részvételéhez (Kramer, Meisenbach, & Hansen, 2013).

Ha az önkéntes egy egyénnek segít, a kommunikáció interakciókat és beszélgetéseket jelent a tevékenység címzettjével is (Gasiorek & Giles, 2013). Az önkéntesség során, a tevékenység címzettjével való kommunikáción kívül gyakran az önkéntesek egymás között is kommunikálnak. Fontos kiemelni, hogy az önkéntes tevékenységekben való részvétel egyik oka, hogy az emberek több emberrel kommunikálhatnak, és erősíthetik társadalmi kapcsolataikat (Clary & Syner, 1999). Okun és Schultz (2003) kutatása szerint ez a kommunikációs és szociális szempont az idősebbek számára még fontosabb, mivel a társadalmi önkéntes motiváció a kor előrehaladtával növekszik. Szervezeti szempontból az önkéntesek közötti társas interakció elősegítése eredményességet jelenthet az önkéntesek toborzása és megtartása terén (Lee, Kim & Koo, 2016). Az önkéntes tevékenységek végzése értékes tapasztalatokat eredményez az önkéntesek számára, amelyeket gyakran közölnek más ismert és ismeretlen személyekkel (Gasiorek & Giles, 2013).

Lehetséges kutatási irányok

A szakirodalmi áttekintés alapján az önkéntességgel kapcsolatos legfontosabb jelenségek – az egyéni jellemzők, az önkéntesség hatásai és a szervezeti tényezők – bemutatására tértünk ki. A tanulmányban továbbá az önkéntesség kapcsán a kommunikáció lényeges és sokrétű szerepét is azonosítottuk. A szakcikkek áttekintése után a felmerülő gondolatok a lehetséges kutatási irányokat négy téma meghatározásában jelölik ki, az egyéni és szervezeti tényezők kommunikációs lehetőségekké való összekapcsolásának vonatkozásában.

Az önkéntesek megismerése kulturális kontextusban

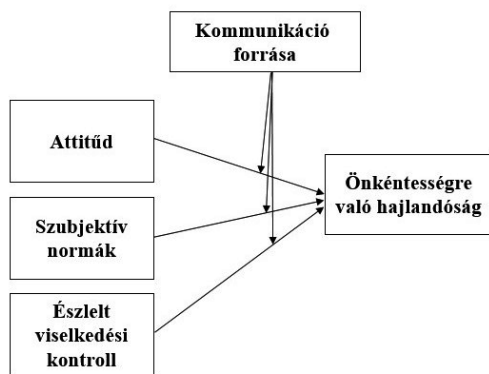
Több kutatás vizsgálta az önkéntességet befolyásoló kulturális tényezőket (Randle & Dolnicar, 2009a; Wilson & Janoski, 1995; Wymer, 1997b), melyek mellett az önkéntes tevékenység során felmerülő kulturális elemek vizsgálata is érdekes lehet, főleg, ha egy kultúrákon átívelő témakörrel (vagy szervezetről) van szó, mint például a menekültekkel kapcsolatos önkéntesség. A kulturális elemek kvalitatív feltárásán túl érdemes lehet azt is megvizsgálni, hogy a Clary és Synder (1999), vagy Butt és társai (2017) által megalkotott motivációk megjelennek-e az önkéntesek motivációi között. További kutatás keretében lehetőség lenne megismerni az interkulturális önkéntességben résztvevők tájékozódási forrásait annak érdekében, hogy beazonosítsuk, hogy az önkéntes szervezetek számára melyek lehetnek azok a platformok, ahol el tudják érni azokat az önkénteseket, akik nyitottak a másik kultúra megismerésére és más kultúrájú embereknek való segítségnyújtásra. A kultúrák találkozása az önkéntes tevékenységek során is kihívások elé állíthatja az önkénteseket (Follman, Cseh & Brudney, 2016), ami miatt érdemes vizsgálni a kultúrsokk, a sztereotípiák és a kulturális különbségek szerepét is.

A szájreklám kereteiben való ajánlás hatásának vizsgálata

Az önkéntességgel kapcsolatos kutatásoknál (Randle & Dolnicar, 2009a) és más területeken (Pelsőci, Nagy & Gáti, 2021) a tervezett magatartás elméletét (Theory of Planned Behaviour, TPB) már használták, ezt érdemes további kutatások során is alkalmazni keretrendszerként.

1. ábra

Lehetséges kutatási modell a szájreklám hatásának vizsgálatára



Forrás: saját szerkesztés

Jablin (2001) szerint az önkéntességre felhívó kommunikáció forrása befolyásolja az önkéntes részvételt, ennek pontos hatását érdemes lenne a kapcsolatok szorosságával vizsgálni, melynek erőssége a gyengétől az erősig terjed, és a kapcsolat interakciós gyakoriságához és szorosságához kapcsolódik (Marsden & Campbell, 1984). A tervezett magatartás elméletének további kutatásban való használatával az ajánlás hatásosságának és az ajánlási hajlandó-

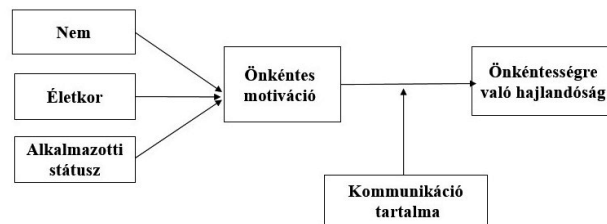
ságnak a vizsgálatára is lehetőségünk van (Shan & King, 2015). A kommunikáció forrásának a tervezett magatartás elméletének modelljébe helyezésével (1. ábra) feltárhatjuk, hogy a kommunikáció forrásának milyen moderáló hatása van az önkéntességre való hajlandóság esetén, és megtudhatjuk, hogy milyen kapcsolatokat szükséges az önkéntes szervezeteknek megcélózniuk annak érdekében, hogy sikeresebben toborozzanak egyéneket az önkéntes tevékenységekre. A keretrendszer használatával a szervezetek számára fontos információkat tárunk fel, amire építve a marketingmérési lehetőségeket illetően mind a toborzási hatékonyság, mind a toborzási hatássósság (Hubert, Gyulavári & Malota, 2012) növekedni tud.

A toborzási kommunikáció vizsgálata

Az önkéntességhez köthető személyes jellemzők feltárásánál a kutatások alapján az egyik központi tényező a motiváció volt, melynek vizsgálata még napjainkban is relevánsnak mondható. Ennek vizsgálatára Clary és Synder (1999), vagy Butt és társainak (2017) keretrendszere javasolt. Korábbi kutatások alátámasztották, az életkor és a motiváció (Okun & Schultz, 2003; Tschirhart, 1998), illetve a nem és a motiváció (Davis et al., 1999; Ibrahim & Brannen, 1997) közötti kapcsolat meglétét, és az alkalmazotti státusz befolyásoló szerepét (Wymer & Samu, 2002). Kommunikációs szempontból a toborzási felhívás tartalmi elemeit is többen vizsgálták (Clary et al., 1994; Clary et al., 1998; Bennett & Kottasz, 2001), melynek fókuszában az üzenetek meggyőző ereje volt. E korábbi témakörökben folytatott kutatásokat érdemes lehet a jövőben összekötni egy holisztikus modell vizsgálatával (2. ábra), melynek eredményei alapján és a kommunikációs platform szűkítésével, az önkéntes szervezetek hatékonyabban tudnak önkénteseket toborozni. A korábban feltárt elemek egy modellbe helyezésével pontos képet kaphatunk a potenciális önkéntesekről, és információt a kívánatos célcsoport hatékony célzásához.

2. ábra

Lehetséges kutatási modell a toborzási kommunikáció hatásának vizsgálatára



Forrás: saját szerkesztés

Az önkéntes szervezetek kommunikációjának elemzése

Mivel a márkaimázs hatással van az önkéntességre való hajlamra (Febriani & Selamat, 2019), ezért fontos az, hogy az önkéntes szervezet milyen képet mutat magáról és hogyan, mit és hol kommunikál. A hatékony kommunikációs terv kialakításának érdekében érdemes tartalomelemzést végezni a nagyobb, önkénteseket megszólító,

akár nemzetközi szervezetek kommunikációjában. A kommunikáció esetében annak célja, az üzenet, a tonalitás, a vizuális tartalom is érdekes lehet a kommunikáció címzettjének meghatározása mellett. Ezt kiegészítve szakértői interjúk készítése is releváns lehet önkéntes szervezetek kommunikációért felelős munkatársával annak érdekében, hogy a legjobb kommunikációs gyakorlatokat be lehessen azonosítani külső és belső források mentén is. Ezek alapján az önkéntes szervezetek számára hasznos, a jövőbeli kommunikáció hatékonyságát növelő javaslatcsomag kerülhet kialakításra és publikálásra.

A márkaimázs témakörében további fontos irány lehet a szervezet imázsa és az önkéntes énképe közötti egyezés vizsgálata (Gyulavári & Malota, 2014), az önkonzisztencia motívum esetén ilyenkor az egyén saját énképéhez illeszkedő magatartást szándékozik követni, az önkéntes magatartással (és szervezetválasztással) meg akarja mutatni a világnak a saját egyéniségét, értékrendjét – ezt a motívumot a kommunikáció során érdemes a szervezetek által megcélózni.

A korábbi kutatások alapján új kutatási irányokat jelölünk ki a javasolt keretrendszerek ismertetésével, melyeket a 2. táblázatban összegzünk.

2. táblázat

Javasolt kutatási irányok

Név	A kutatás fókusz
Az önkéntesek megismerése kulturális kontextusban	• Kulturális elemek (pl. kulturális különbségek, kultúrsokk, sztereotípiák) • Önkéntes motivációk • Információk forrása • Interkulturális incidensek
A szájreklám kereteiben való ajánlás hatásának vizsgálata	• Információk forrása • Kapcsolatok szorossága • Önkéntességre való hajlandóság
A toborzási kommunikáció vizsgálata	• Demográfiai tényezők • Önkéntes motivációk • Toborzási kommunikáció tartalma • Önkéntességre való hajlandóság
Önkéntes szervezetek kommunikációjának elemzése	• Szervezetek imázsa • Kommunikáció (tartalma, célja, címzettje, tonalitása) • Jó gyakorlatok

Forrás: saját szerkesztés

Összegzés

Napjainkban egymást követik a váratlan események, a háború, a katasztrófák, így az önkéntes szervezetek számára kiemelten fontos az, hogy gyorsan mozgósítani tudják az önkénteseket világszerte ahhoz, hogy jól tudjanak segíteni a társadalomnak.

A szakirodalmi áttekintés során az önkéntesség egyéni jellemzőit érintő kutatásokat mutattuk be. Az egyéni jellemzők közül a legmélyebben vizsgált terület az önkéntesek motivációja volt, ahol az önkéntes motívációs keretrendszerek validitását hazai mintán érdemes lehet tesztelni. A motiváción kívül az önkéntes tevékeny-

ségekre jellemző női dominancia, az életkor hatása és a kultúrák közötti interakciók vizsgálata is számottevő volt. Az önkéntesség hatásai közül a pozitív hatások voltak leginkább a kutatások középpontjában, de fontos kiemelni, hogy annak negatív hatásai is lehetnek. A szervezeti aspektusoknál az önkéntes szervezetek önkéntesek munkájának való kitettsége és a hozzájárulás-alapú szegmentáció volt meghatározó.

Az önkéntes tevékenységhez kapcsolódó szervezeti és egyéni kommunikációs formákat is beazonosítottuk, fókuszálva a toborzási és az önkéntes tevékenységgel kapcsolatos tartalmakra. Kiemelt szerepe van a szervezet toborzási üzenetének, és fontos, hogy szinergiában legyen az önkéntesek motivációjával, illetve a szájreklám, mint hatékony toborzási módszer is meghatározó. Az önkéntes szervezeteknek nemcsak a külvilág, hanem az önkéntesek felé is szükséges kommunikálniuk a hozzájuk való kötődés megerősítéséért.

Az önkéntesség szakirodalmi áttekintése mentén beazonosított területek számtalan kutatási lehetőséget kínálnak marketingkommunikációs, szervezeti magatartásbéli vagy interkulturális szempontból, mely az önkéntesség területének széles skáláján (pl. egészségügy, sport, karitatív tevékenységek) is értelmezhető. Annak feltárása, hogy az önkéntes tevékenység Magyarországon milyen sajátosságokkal rendelkezik mind a nonprofit marketinget kutató akadémiai közösségek, mind az önkéntes szervezetek számára értékes, hasznos információkat eredményezhet.

Felhasznált irodalom

Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(3), 179–211. [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(91\)90020-T](https://doi.org/10.1016/0749-5978(91)90020-T)

Alfes, K., Antunes, B., & Shantz, A. (2017). The management of volunteers – what can human resources do? A review and research agenda. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(1), 62–97. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1242508>

Allen, N., & Rushton, J.P. (1983). Personality characteristics of community mental health volunteers. *Journal of Voluntary Action Research*, 12(1), 36–49. <https://doi.org/10.1177/089976408301200106>

An, S., Jiang, L., Woosnam, K.M., & Eck, T. (2022). Volunteer tourists’ revisit intentions explained through emotional solidarity and on-site experience. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 53, 70–80. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2022.08.011>

Anderson, J.C., & Moore, L. (1978). The motivation to volunteer. *Journal of Voluntary Action Research*, 7(3-4), 51–60. <https://doi.org/10.1177/089976407800700312>

Ashfaq, F., Butt, M., & Ilyas, S. (2021). Volunteering: what drives and retains it? An analysis of motivational needs together with organizational policies and practices. *Qualitative Research Journal*, 21(2), 189–205. <https://doi.org/10.1108/QRJ-04-2020-0024>

- Atkinson, J.W. (1964). *Introduction to Motivation*. Van Nostrand.
- Bang, H., & Ross, S.D. (2009). Volunteer Motivation and Satisfaction. *Journal of Venue and Event Management*, 1(1), 61-77. <https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=57bcd374bf289b-02f99651d06adda4bdde4208f5>
- Barrett, M., Cox, A., & Woodward, B. (2017). The psychological contract of international volunteers: an exploratory study. *Journal of Global Mobility: The home of Expatriate Management Research*, 5(2), 123-145. <https://doi.org/10.1108/JGM-03-2017-0009>
- Bauer, S., & Lim, D. (2019). Effect of Communication Practices on Volunteer Organization Identification and Retention. *Sustainability*, 11(9), 2467. <https://doi.org/10.3390/su11092467>
- Bekkers, R., & Wiepking, P. (2011). A literature review of empirical studies of philanthropy. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 40(5), 924-973. <https://doi.org/10.1177/0899764010380927>
- Bennett, R., & Kottasz, R. (2001). Advertisement Style and the Recruitment of Charity Volunteers. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 8(2), 45-63. https://doi.org/10.1300/J054v08n02_05
- Boezeman, E.J., & Ellemers, N. (2007). Volunteering for charity: pride, respect, and commitment of volunteers. *Journal of Applied Psychology*, 92(3), 771-785. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.3.771>
- Breitsohl, H., & Ehrig, N. (2017). Commitment through Employee Volunteering: Accounting for the Motives of Inter-Organisational Volunteers. *Applied Psychology*, 66(2), 260-289. <https://doi.org/10.1111/apps.12092>
- Bringle, R.G., & Hatcher, J.A. (2011). International service learning. In R.G. Bringle, J.A. Hatcher, & S.G. Jones (Eds.), *International Service Learning: Conceptual Frameworks and Research* (pp. 3-28). Virginia: Stylus Publishing.
- Bussel, H., & Forbes, D. (2002). Understanding the volunteer market: the what, where, who and why of volunteering. *Journal of Philanthropy and Marketing*, 7(3), 244-257. <https://doi.org/10.1002/nvsm.183>
- Butt, M.U., Hou, Y., Soomro, K.A., & Acquadro Maran, D. (2017). The ABCE model of volunteer motivation. *Journal of Social Service Research*, 43(5), 593-608. <https://doi.org/10.1080/01488376.2017.1355867>
- Cicognani, S., Stein, S., Tonin, M., & Vlassopoulos, M. (2023). Symbolic incentives and the recruitment of volunteers for citizen science projects. *Oxford Economic Papers*, 75(4), 923-940. <https://doi.org/10.1093/oeq/gpad031>
- Cho, H., Chen, M.Y.K., & Li, C. (2023). Compulsory Volunteer Experience in Singapore: Personality, Volunteer Motivation, and Continuance Intention to Volunteer. *Voluntas*, 34, 276-288. <https://doi.org/10.1007/s11266-022-00461-y>
- Choi, N.G., & Kim, J. (2011). The effect of time volunteering and charitable donations in later life on psychological wellbeing. *Ageing and Society*, 31(4), 590-610. <https://doi.org/10.1017/S0144686X10001224>
- Clary, E.G., Snyder, M., Ridge, R.D., Miene, P., & Haugen, J. (1994). Matching messages to motives in persuasion: A functional approach to promoting volunteerism. *Journal of Applied Social Psychology*, 24(13), 1129-1146. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.1994.tb01548.x>
- Clary, E.G., Snyder, M., Ridge, R.D., Copeland, J., Stukas, A.A., Haugen, J., & Miene, P. (1998). Understanding and assessing the motivations of volunteers: A functional approach. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74(6), 1516-1530. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.74.6.1516>
- Clary, E.G., & Snyder, M. (1999). The Motivations to Volunteer: Theoretical and Practical Considerations. *Current Directions in Psychological Science*, 8(5), 156-159. <https://doi.org/10.1111/1467-8721.00037>
- Creane, P. (2006). The science of volunteering. *IEEE Engineering in Medicine and Biology Magazine*, 25(3), 20-22. <https://doi.org/10.1109/MEMB.2006.1636344>
- Cuskelly, G., Auld, C., Harrington, M., & Coleman, D. (2004). Predicting the behavioural dependability of sport event volunteers. *Event Management*, 9(1/2), 73-89. <https://doi.org/10.3727/1525995042781011>
- Czike, K., & Bartal, A.M. (2005). *Önkéntesek és nonprofit szervezetek: az önkéntes tevékenységet végzők motivációi és szervezeti típusok az önkéntesek foglalkoztatásában*. Budapest: Civitalis Egyesület.
- Czike, K., & Kuti, É. (2006). *Önkéntesség, jótékonyág, társadalmi integráció*. Budapest: Nonprofit Kutató-csoport és Önkéntes Központ Alapítvány.
- Dailey, R.C. (1986). Understanding organizational commitment for volunteers: Empirical and managerial implications. *Journal of Voluntary Action Research*, 15(1), 19-31. <https://doi.org/10.1177/089976408601500102>
- Danielsson, E., & Eriksson, K. (2021). Women's invisible work in disaster contexts: gender norms in speech on women's work after a forest fire in Sweden. *Disasters*, 46(1), 141-161. <https://doi.org/10.1111/disa.12464>
- Davis, M.H., Mitchell, K.V., & Hall, J.A. (1999). Empathy, Expectations, and Situational Preferences: Personality Influences on Decision to Participate in Volunteer Helping Behaviors. *Journal of Personality*, 67(3), 469-503. <https://doi.org/10.1111/1467-6494.00062>
- Dávila, M.C., & Díaz-Morales, J.F. (2009). Age and motives for volunteering: Further evidence. *Europe's Journal of Psychology*, 5(2), 82-95. <https://doi.org/10.5964/ejop.v5i2.268>
- Dempsey-Brench, K., & Shantz, A. (2022). Skills-based volunteering: A systematic literature review of the intersection of skills and employee volunteering. *Human Resource Management Review*, 32(4), 100874. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2021.100874>

- Dovidio, J.F., Piliavin, J.A., Schroeder, D.A., & Penner, L.A. (2017). *The social psychology of prosocial behavior*. Psychology Press.
- Farkas, K., Hegedűs, A., Katona, B., Máhl, Zs., Mátyus, A., & Molár, Á.K. (2012). Előterében a háttér – az önkéntesség Magyarországon. *Vezetéstudomány*, 43(4), 62–67.
<https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2012.04.06>
- Farmer, S.M., & Fedor, D.B. (1999). Volunteer Participation and Withdrawal: A Psychological Contract Perspective on the Role of Expectations and Organizational Support. *Nonprofit Management and Leadership*, 9(4), 349–367.
<https://doi.org/10.1002/nml.9402>
- Farmer, S.M., & Fedor, D.B. (2001). Changing the focus on volunteering: An investigation of volunteers' multiple contributions to a charitable organization. *Journal of Management*, 27(2), 191–211.
<https://doi.org/10.1177/014920630102700204>
- Febriani, D.M., & Selamet, J. (2019). College Students' Intention to Volunteer for Non-profit Organizations: Does Brand Image Make a Difference? *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 32(2), 166–188.
<https://doi.org/10.1080/10495142.2019.1656136>
- Fényes, H., & Kiss, G. (2011). Az önkéntesség szociológiája. *Kultúra és Közösség*, 2(1), 35–47. http://epa.oszk.hu/02900/02936/00006/pdf/EPA02936_kultura_es_kozosseg_2011_01_035-048.pdf
- Fényes, H., (2015) *Önkéntesség és új típusú önkéntesség a felsőoktatási hallgatók körében*. Debrecen: Debreceni Egyetemi Kiadó.
- Frenzen, J., & Nakamoto, K. (1993). Structure, cooperation, and the flow of market information. *Journal of Consumer Research*, 20(3), 360–375.
<https://www.jstor.org/stable/2489353>
- Finkelstein, M.A., Penner, L.A., & Brannick, M.T. (2005). Motive, role identity, and prosocial personality as predictors of volunteer activity. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 33(4), 403–418.
<https://doi.org/10.2224/sbp.2005.33.4.403>
- Finkelstein, M.A. (2007). Correlates of Satisfaction in Older Volunteers: A Motivational Perspective. *The Journal of Volunteer Administration*, 24(5), 6–12.
<https://doi.org/10.1.1.535.5610>
- Finkelstein, M.A., & Brannick, M.T. (2007). Applying theories of institutional helping to informal volunteering: Motives, role identity, and prosocial personality. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 35(1) 101–114.
<https://doi.org/10.2224/sbp.2007.35.1.101>
- Finkelstein, M.A. (2008a). Volunteer satisfaction and volunteer action: A functional approach. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 36(1), 9–18.
<https://doi.org/10.2224/sbp.2008.36.1.9>
- Finkelstein, M.A. (2008b). Predictors of volunteer time: the changing contributions of motive fulfilment and role identity. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 36(10), 1353–1364.
<https://doi.org/10.2224/sbp.2008.36.10.1353>
- Finkelstein, M.A. (2009). Intrinsic vs. extrinsic motivational orientations and the volunteer process. *Personality and Individual Differences*, 46(5–6), 653–658.
<https://doi.org/10.1016/j.paid.2009.01.010>
- Follman, J., Cseh, M., & Brudney, J.L. (2016) Structures, Challenges, and Successes of Volunteer Programs Co-managed by Nonprofit and Public Organizations. *Nonprofit Management & Leadership*, 26(4), 453–470.
<https://doi.org/10.1002/nml.21206>
- Frisch, M.B., & Gerrard, M. (1981). Natural helping systems: A survey of Red Cross volunteers. *American Journal of Community Psychology*, 9, 567–579.
<https://doi.org/10.1007/BF00896477>
- Garai-Fodor, M., Csiszár-Kocsir, Á., & Varga, J. (2021). Az önkéntesség motivációs ereje értékrendalapú megközelítés a Z generációs fiatalok körében. *Vezetéstudomány*, 52(10), 42–56.
<https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2021.10.04>
- Gasiorek, J., & Giles, H. (2013). Communication, Volunteering, and Aging: A Research Agenda. *International Journal of Communication*, 7, 2659–2677.
<https://ijoc.org/index.php/ijoc/article/view/1774/1037>
- Gaston, K., & Alexander, J.A. (2001). Effective organization and management of public sector volunteer workers: Police special constables. *International Journal of Public Sector Management*, 14(1), 59–74.
<https://doi.org/10.1108/09513550110387075>
- Gidron, B. (1978). Volunteer work and its rewards. *Volunteer Administration*, 11(3), 18–32. https://www.researchgate.net/publication/12989435_Volunteer_Work_and_Its_Rewards
- Gillespie, D.F., & King, A.E.O. (1985). Demographic Understanding of Volunteerism. *Journal of Sociology and Social Welfare*, 12(4), 798–816. <https://scholarworks.wmich.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1728&context=jssw>
- Griszbacher, N., Varga, Á., & Kemény, I. (2022). Sport, megaesemények, önkéntesek és az egyedi élmény faktor: Az önkéntesek szerepe az arénaélmény létrehozásában a megasportesemények során. *Vezetéstudomány*, 53(1), 15–28.
<https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2022.01.02>
- Grönlund, H., Holmes, K., Kang, C., Cnaan, R.A., Handy, F., Brudney, J.L., Haski-Leventhal, D., Hustinx, L., Kassam, M., Meijs, L.C.P.M., Pessi, A.B., Ranade, B., Smith, K.A., Yamauchi, N., & Zrinščak, S. (2011). Cultural Values and Volunteering: A Cross-cultural Comparison of Students' Motivation to Volunteer in 13 Countries. *Journal of Academic Ethics*, 9, 87–106.
<https://doi.org/10.1007/s10805-011-9131-6>
- Gyulavári, T. & Malota, E. (2014). Az énképilleszkedés-elmélet szerepe a fogyasztók turisztikai desztinációértékelésében. *Marketing és Menedzsment*, 48(3), 5–14. <https://journals.lib.pte.hu/index.php/mm/article/view/981>
- Haski-Leventhal, D. (2009). Elderly volunteering and well-being: A cross-European comparison based on SHARE data. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 20, 388–404.
<https://doi.org/10.1007/s11266-009-9096-x>

- Heron, B.A. (2005). Changes and challenges: Preparing social work students for practicums in today's sub-Saharan African context. *Journal of International Social Work*, 48(6), 782–793.
<https://doi.org/10.1177/0020872805057088>
- Hibbert, S., Piacentini, M., & Dajani, H.A. (2003). Understanding volunteer motivation for participation in a community-based food cooperative. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 8(1), 30–42.
<https://doi.org/10.1002/nvsm.199>
- Ho, Y.W., You, J., & Fung, H. H. (2012). The moderating role of age in the relationship between volunteering motives and well-being. *European Journal of Ageing*, 9, 319–327.
<https://doi.org/10.1007/s10433-012-0245-5>
- Hubert, J., Gyulavári, T., & Malota, E. (2012). *Marketing-mérés: Coopetition - Verseny és együttműködés a marketingben*. MOK 18. Országos Konferenciája. 2012. augusztus 30-31., Miskolc.
- Ibrahim, N.A., & Brannen, D.E. (1997). Implications of Gender Differences on the Motivations to Volunteer in Hospitals. *Journal of Social Service Research*, 22(4), 1–18.
https://doi.org/10.1300/J079v22n04_01
- Jablin, F.M. (2001). Organizational Entry, Assimilation and Disengagement/Exit. In F.M. Jablin & J. Putnam (Eds.), *The New Handbook of Organizational Communication: Advances in Theory, Research and Methods* (pp. 732–818). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Jenner, J.R. (1981). Volunteerism as an aspect of women's work lives. *Journal of Vocational Behavior*, 19(3), 302–314.
[https://doi.org/10.1016/0001-8791\(81\)90065-8](https://doi.org/10.1016/0001-8791(81)90065-8)
- Jenner, J.R. (1982). Participation, leadership, and the role of volunteerism among selected women volunteers. *Journal of Voluntary Action Research*, 11(4), 27–38.
<https://doi.org/10.1177/089976408201100404>
- Kaminski, A. (1996). A National Network for Men as Volunteers? *Women's Philanthropy*, 4(June), 8–11.
- Katz, D. (1960). The functional approach to the study of attitudes. *Public Opinion Quarterly*, 24(2), 163–204.
<https://doi.org/10.1086/266945>
- Kidd, A.H., & Kidd, R.M. (1997). Characteristics and Motives of Adolescent Volunteers in Wildlife Education. *Psychological Reports*, 80(3), 747–753.
<https://doi.org/10.2466/pr0.1997.80.3.747>
- Kılıç, I., Seçilmiş, C., & Özdemir, C. (2023). The role of travel influencers in volunteer tourism: an application of the cognitive response theory. *Current Issues in Tourism*, 27(2), 200–216.
<https://doi.org/10.1080/13683500.2023.2174087>
- Killian, M., Fahy, J., & O'Loughlin, D. (2016). The Case for Altruism in eWoM Motivations. In Plewa, C., & Conduit, J. (Eds.), *Making a Difference Through Marketing* (pp. 129–142). Springer.
- Kim, E., & Cuskelly, G. (2017). A systematic quantitative review of volunteer management in events. *Event Management*, 21(1), 83–100.
<https://doi.org/10.3727/152599517X14809630271195>
- Kim, M., Trail, G.T., Lim, J., & Kim, Y.K. (2009). The role of psychological contract in intention to continue volunteering. *Journal of Sport Management*, 23(5), 549–573.
<https://doi.org/10.1123/jsm.23.5.549>
- Központi Statisztikai Hivatal (2021). *A nonprofit szervezetek száma és bevételei bevétel nagyság szerint*. https://www.ksh.hu/stadat_files/gsz/hu/gsz0015.html
- Központi Statisztikai Hivatal (2020). *A nonprofit szektor legfontosabb jellemzői 2020-ban*. <https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/stattukor/nonprofit/2020/index.html>
- Kragt, D., & Holtrop, D. (2019). Volunteering research in Australia: A narrative review. *Australian Journal of Psychology*, 71(4), 342–360.
<https://doi.org/10.1111/ajpy.12251>
- Kramer, M.W., Meisenbach, R.J. & Hansen, G.J. (2013). Communication, Uncertainty, and Volunteer Membership. *Journal of Applied Communication Research*, 41(1), 18–39,
<https://doi.org/10.1080/00909882.2012.750002>
- László, D. (2013). Az önkéntesség pszichológiai vonatkozásainak szakirodalmi áttekintése. *Magyar Pszichológiai Szemle*, 68(2), 329–355.
<https://doi.org/10.1556/MPSzle.68.2013.2.8>
- Lee, Y.J., & Brudney, J.L. (2012). Participation in formal and informal volunteering: Implications for volunteer recruitment. *Nonprofit Management and Leadership*, 23(2), 159–180.
<https://doi.org/10.1002/nml.21060>
- Lee, Y., Kim, M., & Koo, J. (2016). The impact of social interaction and team member exchange on sport event volunteer management. *Sport Management Review*, 19(5), 550–562.
<https://doi.org/10.1016/j.smr.2016.04.005>
- Liao-Troth, M.A. (2005). Are they here for the long haul? The effects of functional motives and personality factors on the psychological contracts of volunteers. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 34(4), 510–530.
<https://doi.org/10.1177/0899764005279513>
- Lo, A.S., & Lee, C.Y.S. (2011). Motivations and perceived value of volunteer tourists from Hong Kong. *Tourism Management*, 32(2), 326–334.
<https://doi.org/10.1016/j.tourman.2010.03.002>
- Lyons, K., Hanley, J., Wearing, S., & Neil, J. (2012). Gap year volunteer tourism: Myths of global citizenship? *Annals of Tourism Research*, 39(1), 361–378
<https://doi.org/10.1016/j.annals.2011.04.016>
- Lyons, K.D., & Wearing, S. (Eds.) (2008). *Journeys of discovery in volunteer tourism*. CABI.
- Marsden, P., & Campbell, K. (1984). Measuring tie strength. *Social Forces*, 63(2), 482–501.
<https://doi.org/10.2307/2579058>
- McComb, M. (1995). Becoming a travelers aid volunteer: Communication in socialization and training. *Communication Studies*, 46(3–4), 297–316.
<https://doi.org/10.1080/10510979509368458>
- Meier, S., & Stutzer, A. (2008). Is Volunteering Rewarding in Itself? *Economica*, 75(297), 39–59.
<https://doi.org/10.1111/j.1468-0335.2007.00597.x>

- Meijs, L.C.P.M. (1997). *Management van vrijwilligersorganisaties* [Management of volunteer organizations]. Utrecht, the Netherlands: NOV Publikaties
- Merrilees, B., Miller, D., & Yakimova, R. (2019). Volunteer Retention Motives and Determinants across the Volunteer Lifecycle. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 32(1), 25–46.
<https://doi.org/10.1080/10495142.2019.1689220>
- Miller, L.E., Powell, G.N., & Seltzer, J. (1990). Determinants of turnover among volunteers. *Human Relations*, 43(9), 901–917.
<https://doi.org/10.1177/001872679004300906>
- Molnár, K., & Vida, V. (2021): Vállalati önkéntesség a gyakorlatban. *Önkéntes Szemle*, 1(4), 76–93.
<https://doi.org/10.53585/OnkSzem.2021.4.76-93>
- Nichols, G. (2012). The psychological contract of volunteers: A new research agenda. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 24, 986–1005.
<https://doi.org/10.1007/s11266-012-9294-9>
- Nichols, G., & King, L. (1998). Volunteers in the Guide Association: problems and solutions. *Voluntary Action*, 1(1), 21–31.
- Oesterle, S., Kirpatrick, M., & Mortimer, J.T. (2004). Volunteerism during the transition to adulthood: A life course perspective. *Social Forces*, 82(3), 1123–1149.
<https://doi.org/10.1353/sof.2004.0049>
- Okun, M.A., & Schultz, A. (2003). Age and Motives for Volunteering: Testing Hypotheses Derived From Socioemotional Selectivity Theory. *Psychology and Aging*, 18(2), 231–239.
<https://doi.org/10.1037/0882-7974.18.2.231>
- Omoto, A.M., & Snyder, M. (2002). Considerations of community: The context and process of volunteerism. *American Behavioral Scientist*, 45(5), 846–867.
<https://doi.org/10.1177/0002764202045005007>
- O'Reilly, C.A., & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492–499.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.492>
- Oswald, P.A. (2000). Subtle Sex Bias in Empathy and Helping Behavior. *Psychological Reports*, 87(2), 545–551.
<https://doi.org/10.2466/pr0.2000.87.2.545>
- Otoo, F.E., & Amuquandoh, F.E. (2014). An exploration of the motivations for volunteering: A study of international volunteer tourists to Ghana. *Tourism Management Perspectives*, 11, 51–57.
<https://doi.org/10.1016/j.tmp.2014.04.001>
- 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>
- Pater, K. (2021). *Volunteers – Citizens building the future of Europe presented at Civil Society Day, 2021*. Brussels: European Economic and Social Committee.
- Pearce, J.L. (1993). *Volunteers: The organisational behaviour of unpaid workers*. London/New York: Routledge.
- Pelsőci, B.L., Nagy, Á., & Gáti, M. (2021). Az értékesítés digitális átalakulása. Az egyéni és szervezeti technológiaelfogadást meghatározó tényezők empirikus elemzése. *Vezetéstudomány*, 52(10), 14–27.
<https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2021.10.02>
- Penner, L.A. (2002). Dispositional and Organizational Influences on Sustained Volunteerism: An Interactionist Perspective. *The Journal of Social Issues*, 58(3), 447–467.
<https://doi.org/10.1111/1540-4560.00270>
- Pólya, B., & Martos, T. (2012). Miért jó önkéntes munkát vállalni? Az önkéntesség és az étellel való elégedettség kapcsolata öndetermináció-elméleti megközelítésben. *Mentálhigiéne és Pszichoszomatika*, 13(3), 255–271.
<https://doi.org/10.1556/Mental.13.2012.3.1>
- Randle, M., & Dolnicar, S. (2009a). Does Cultural Background Affect Volunteering Behavior? *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 21(2), 225–247.
<https://doi.org/10.1080/10495140802529649>
- Randle, M., & Dolnicar, S. (2009b). Not Just Any Volunteers: Segmenting the Market to Attract the High Contributors. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 21(3), 271–282.
<https://doi.org/10.1080/10495140802644513>
- Rodell, J.B., Breitsohl, H., Schröder, M., & Keating, D.J. (2016). Employee Volunteering: A Review and Framework for Future Research. *Journal of Management*, 42(1), 55–84.
<https://doi.org/10.1177/0149206315614374>
- Rosenhan, D.L. (1970). The natural socialization of altruistic autonomy. In J. Macauley & L. Berkowitz (Eds.), *Altruism and helping behavior* (pp. 251–268). New York: Academic.
- Rousseau, D. & Tijoriwala, S. (1998). Assessing psychological contracts: issues, alternatives and measures. *Journal of Organisational Behaviour*, 19(S1), 679–696. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(1998\)19:1+<679::AID-JOB971>3.0.CO;2-N](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(1998)19:1+<679::AID-JOB971>3.0.CO;2-N)
- Sengupta, D., Verghese, A.K., & Rys, M. (2023). Motivations of Volunteering during Crises—Perspectives of Polish Youths during the Ukrainian Refugee Crisis. *Administrative Sciences* 13(2), 53.
<https://doi.org/10.3390/admsci13020053>
- Shan, Y., & King, K.W. (2015). The Effects of Interpersonal Tie Strength and Subjective Norms on Consumers' Brand-Related eWOM Referral Intentions. *Journal of Interactive Advertising*, 15(1), 16–27.
<https://doi.org/10.1080/15252019.2015.1016636>
- Shantz, A., Saksida, T., & Alfes, K. (2014). Dedicating Time to Volunteering: Values, Engagement, and Commitment to Beneficiaries. *Applied Psychology*, 63(4), 671–697.
<https://doi.org/10.1111/apps.12010>
- Shure, R.S. (1998). The identification of those most likely to volunteer: Characteristics of male volunteers in the Big Brothers/Big Sisters program (Dissertation). University of Illinois at Chicago. In Wymer, W.W. (1998).

- Youth development volunteers: Their motives, how they differ from other volunteers and correlates of involvement intensity. *Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 3(4), 321–336.
- Smith, M., Bruner, J., & White, R. (1956). *Opinions and personality*. New York: Wiley.
- Smith, D.H., Stebbins, R.A., Grotz, J., Kumar, P., Nga J.L.H., & Puyvelde, S.V. (2016). Typologies of Associations and Volunteering. In Smith, D.H., Stebbins, R.A., & Grotz, J. (Eds.), *The Palgrave Handbook of Volunteering, Civic Participation, and Nonprofit Associations* (pp. 90–125). Palgrave Macmillan.
- Söderhamn, U., Landmark, B., Aasgaard, L., Eide, H. & Söderhamn, O. (2012). Volunteering in dementia care – a Norwegian phenomenological study. *Journal of Multidisciplinary Healthcare*, 5, 61–67. <https://doi.org/10.2147/JMDH.S28240>
- Starnes, B.J., & Wymer, W.W., Jr. (2001). Conceptual foundations and practical guidelines for retaining volunteers who serve in local nonprofit organizations: Part II. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 9(1–2), 97–118. https://doi.org/10.1300/J054v09n01_06
- Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guideline. *Journal of Business Research*, 104, 333–339. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.039>
- Taylor, T., Darcy, S., Hoyer, R., & Cuskelly, G. (2006). Using psychological contract theory to explore issues in effective volunteer management. *European Sport Management Quarterly*, 6(2), 123–147. <https://doi.org/10.1080/16184740600954122>
- Teamsage.io (2023). *Volunteering Statistics for 2022: How Charitable Are We?* <https://teamstage.io/volunteering-statistics/>
- Thompson, R., & Russell, L. (2017). Trainee teachers in unpaid teaching posts: volunteering, risk and vulnerability. *Journal of Vocational Education & Training*, 69(4), 637–654. <https://doi.org/10.1080/13636820.2017.1322129>
- Torraco, R.J. (2016). Writing Integrative Literature Reviews. *Human Resource Development Review*, 15(4), 404–428. <https://doi.org/10.1177/1534484316671606>
- Trent, S.B., & Allen, J.A. (2019). Resilience Only Gets You So Far: Volunteer Incivility and Burnout. *Organization Management Journal*, 16(2), 69–80. <https://doi.org/10.1080/15416518.2019.1604199>
- Tschirhart, M. (1998). Understanding the older stipended volunteer. *Public Productivity and Management Review*, 22(1), 35–48. <https://doi.org/10.2307/3380588>
- Vecina, M.L., Chacón, F., Sueiro, M., & Barrón, A. (2012). Volunteer Engagement: Does Engagement Predict the Degree of Satisfaction among New Volunteers and the Commitment of Those who have been Active Longer? *Applied Psychology*, 61(1), 130–148. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2011.00460.x>
- Wang, P.Z. (2004). Assessing motivations for sports volunteering. *North American Advances in Consumer Research*, 31, 420–425.
- Whitemore, R., & Knafl, K. (2005). The integrative review: updated methodology. *Journal of Advanced Nursing*, 52(5), 546–553. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2005.03621.x>
- Wilson, J. (2000). Volunteering. *Annual Review of Sociology*, 26(1), 215–240. <http://www.jstor.org/stable/223443>
- Wilson, J., & Janoski, T. (1995). The Contribution of Religion to Volunteer Work. *Sociology of Religion*, 56(2), 137–152. <https://doi.org/10.2307/3711760>
- Wisner, P.S., Stringfellow, A., Youngdahl, W.E., & Parker, L. (2005). The service volunteer–loyalty chain: An exploratory study of charitable not-for-profit service organizations. *Journal of Operations Management*, 23(2), 143–161. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2004.07.003>
- Wymer, W.W. (1997a). Segmenting volunteers using values, self-esteem, empathy and facilitation as determinant variables. *Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 5(2), 3–28. https://doi.org/10.1300/J054v05n02_02
- Wymer, W.W. (1997b). A Religious Motivation to Volunteer? Exploring the Linkage Between Volunteering and Religious Values. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 5(3), 3–17. https://doi.org/10.1300/J054v05n03_02
- Wymer, W.W. (1998). Youth development volunteers: Their motives, how they differ from other volunteers and correlates of involvement intensity. *Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 3(4), 321–336. <https://doi.org/10.1002/nvsm.6090030406>
- Wymer, W.W., & Samu, S. (2002). Volunteer Service as Symbolic Consumption: Gender and Occupational Differences in Volunteering. *Journal of Marketing Management*, 18(9–10), 971–989. <https://doi.org/10.1362/0267257012930358>