

A BUDAPESTI CORVINUS EGYETEM
havi szakfolyóirata

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

FELELŐS KIADÓ:
A Budapesti Corvinus Egyetem rektora

SZERKESZTŐBIZOTTSÁG:
Aranyossy Márta
Csillag Sára
Demeter Krisztina
Havran Dániel
Kó Andrea
Malota Erzsébet
Rácz Béla-Gergely
Zilahy Gyula

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

FŐSZERKESZTŐ:
Primecz Henriett
vezetestudomany@uni-corvinus.hu

OLVASÓSZERKESZTŐ:
Nusser Tamás

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

ISSN: 0133-0179

NYOMDAI KIVITELEZÉS:
CC Printing Kft. • ccprinting.hu

ELŐFIZETÉS:

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

Előfizetési díj egy évre 9600 Ft
Példányonkénti ár: 1000 Ft

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

VEZETÉSTUDOMÁNY

LIII. ÉVF., JÚNIUS

2022. 6. szám

TARTALOM

SZABÓ KATALIN – JUHÁSZ TÍMEA – KENDERFI MIKLÓS

FELSŐOKTATÁS A COVID-19 ÁRNYÉKÁBAN – HAZAI TAPASZTALATOK OKTATÓI
OLDALRÓL 2.

HALMAI FANNY ADRIÁNA

MI A MOOC JÖVŐJE A MAGYAR FELSOŐOKTATÁSBAN? 13.

HONTI TAMÁS

VILÁGOK HARCA – FÓKUSZCSOPORTOS KUTATÁS AZ ELŐVÁLASZTÁSON RÉSZT VEVŐ
MINISZTERELNÖK-JELÖLTEK IMÁZSÁRÓL A FIATALOK KÖRÉBEN 26.

GELENCSÉR MARTIN – VÉGVÁRI BENECSE – SZABÓ-SZENTGRÓTI GÁBOR

A MUNKAERŐ-MEGTARTÁS ÉS A WELL-BEING KAPCSOLATÁNAK ELEMZÉSE
NEMZETKÖZI KUTATÁSOKBAN – SZISZTEMATIKUS IRODALMI ÁTTEKINTÉS 40.

KRÁTKI NOÉMI

A TÁRSADALMI VÁLLALKOZÁSOKAT FEJLESZTŐ SZERVEZETEK
FEJLESZTÉSI FOLYAMATAI ÉS ESZKÖZEI 40.

MÁTÉ TÜNDE

BEVONÓDÁS ÉS ÉRTÉKELÉS – EGY NEMZETKÖZI SPORTRENDEZVÉNY, A GYŐRI EURÓPAI
IFJÚSÁGI OLIMPIAI FESZTIVÁL (EYOF) A LAKOSSÁG SZEMSZÖGÉBŐL 65.



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

www.vezetestudomany.hu

FELSŐOKTATÁS A COVID-19 ÁRNYÉKÁBAN – HAZAI TAPASZTALATOK OKTATÓI OLDALRÓL

HIGHER EDUCATION IN THE SHADOW OF THE CORONAVIRUS – EXPERIENCES OF LECTURERS IN HUNGARY

A világ nagyot fordult az elmúlt másfél évben. Magyarországon a koronavírus hamar elérte a felsőoktatást, a veszélyhelyzet kihirdetését követően a felsőoktatási intézmények a személyes jelenléte nem igénylő oktatási módszertanra tértek át. A szerzők tanulmányukban az átállással kapcsolatos tapasztalatokat, az online oktatás erősségeit és nehézségeit, a felsőoktatásban oktatók helyzetét és jövőbeni elképzeléseit vizsgálták. A kutatásban összesen 681 fő vett részt, 36 felsőoktatási intézményből. Az otthoni munkavégzéssel egybekötött digitális/táv/távolléti online oktatás nagy kihívás elé állította az érintett szereplőket, az egyetemeket, az oktatókat és a hallgatókat is. A részt vevő oktatók több mint fele nem rendelkezett saját korábbi tapasztalattal az online oktatás területén. Kutatási eredményeik tükrében megállapítható, hogy a legfőbb nehézséget a személyes kommunikáció hiánya, az oktatás megszervezése digitális platformon, a home office megteremtése, a digitális elérés biztosítása és az intézményen belüli kommunikáció okozta.

Kulcsszavak: Covid-19, felsőoktatás, digitális kompetencia, online oktatás

The world has changed considerably over the past year and a half. In Hungary, the coronavirus quickly reached higher education; after the declaration of the emergency, higher education institutions adopted an educational methodology that did not require a personal presence. In their study, the authors examined experiences related to the transition, the strengths and difficulties of online education, the position of lecturers in higher education, and future visions. In total, 681 people from 36 different higher education institutions participated in the research. Digital/distance/online education combined with working from home posed a big challenge for stakeholders, universities, lecturers, and students. More than half of the participants did not have previous experience in the field of online education. In the light of the research findings, the main difficulties were the lack of personal communication, organizing a digital teaching platform, creating a home office, and providing digital access and communication within institutions.

Keywords: COVID-19, higher education, digital competence, online education

Finanszírozás/Funding:

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

Szerzők/Authors:

Dr. Szabó Katalin^a (Szabo.Katalin@uni-mate.hu) egyetemi adjunktus, Dr. habil. Juhász Tímea^b (juhasz.timea@uni-bge.hu) tudományos főmunkatárs, Dr. Kenderfi Miklós^a (Kenderfi.Miklos.Mate@uni-mate.hu) egyetemi docens

^aMagyar Agrár- és Élettudományi Egyetem ^bBudapesti Gazdasági Egyetem (Budapest Business School) Magyarország (Hungary)

A cikk beérkezett: 2021. 08. 02-án, javítva: 2021. 10. 21-én, elfogadva: 2021. 10. 22-én.

The article was received: 02. 08. 2021, revised: 21. 10. 2021, accepted: 22. 10. 2021.

A SARS-CoV-2 koronavírus-járvány Vuhanból indult útjára és némileg eltérő időben érte el az egyes országokat, Magyarországra 2020 tavaszán érkezett meg. A pandémia hirtelen állította példa nélküli helyzet elé a világot, felülírta korábbi terveinket, lényeges átformálta a mindennapjainkat és új irányt szabott a jövőről való gondolkodásunknak is. A járvány hatásai eltérően oszlottak meg az egyes ágazatokban. A zárások, a gazdasági leállások és a megelőzést segítő korlátozások Magyaror-

szágon is jelentős károkat okoztak. A munkaerőpiaci kilátások drasztikusan romlottak, nőtt a munkanélküliség, csökkent a foglalkoztatás. A vírus által legjobban sújtott szektorokban (vendéglátás, turizmus, autóipar) soha nem látott keresletcsökkenés következett be, voltak ágazatok, amelyeket kevésbé érintett, illetve voltak olyanok is, amelyekben kényszerpihenő helyett többletmunkával szembe kellett a dolgozók. A gazdasági változásokat jól jelzi, hogy Magyarországon 2020 áprilisában naponta 200 online

webshop nyílt, nemzetközi szinten 32 millió új Microsoft Teams felhasználó regisztrált, a Zoom-részvény árfolyama pedig 108 USA dollárról 250 dollárra nőtt júniusra (Perger, Péterfi & Ardelean, 2020). Ezzel szemben a turisztikai ágazat minden korábbinál nagyobb veszteségeket szenvedett el (Škare, Soriano, & Porada-Rochon, 2020). A technológiai fejlődés, valamint az innovációs és a globalizációs folyamatoknak köszönhetően a foglalkoztatás alapvető jellemzői, a munkavállalók által támasztott igények és ezáltal a humán erőforrás-gazdálkodás alapfunkciói is jelentősen megváltoztak (Gelencsér, Szigeti & Szabó-Szentgróti, 2020), a vírus ezeket a folyamatokat egyik napról a másikra merőben felgyorsította. A járvány megjelenése, néhány hét leforgása alatt gyökeresen alakította át a munkavállalók életét. Az OWL Labs (2020) felmérése szerint az USA-ban a korábbi létszám alig 30 százaléka dolgozott a munkahelyén (főként az IT, a pénzügyi, a biztosítási, oktatási szektorokban), jelentősen hozzájárulva ezzel a vírus megfékezéséhez. „A világjárvány hetek alatt példátlan egészségügyi és társadalmi-gazdasági válsághoz vezetett, amelynek több területen súlyos hatása volt, többek között a felsőoktatási szektorban is” (Sipos, Járjabka, Kuráth & Venczel-Szakó, 2020, p.74). Magyarországon a felsőoktatás volt az első szektor, amelyet elérte a koronavírus, ugyanis az első két fertőzött Magyarországon tanuló két külföldi hallgató volt (Koronavirus.gov.hu, 2020). Tavaly március óta folyamatos válságkezelés és változásmenedzsment folyik a világ szinte valamennyi felsőoktatási intézményében (Gonda, 2020). A veszélyhelyzet kihirdetése után kiürültek az oktató- és szeminárium termek, a kollégiumok, valamint az egyetemi, főiskolai kampuszok. A felsőoktatás gyorsan alkalmazkodott az új helyzethez, rugalmasan átállt a „face to face” személyes jelenléttel járó oktatásról az online távoktatási formákra. Kutatásunk célja országosan feltárni és értékelni a Covid-19 veszélyhelyzetben (2019/2020 tavaszi szemeszter) megvalósuló személyes jelenléte nem igénylő online oktatás tapasztalatait oktatói szemszögből. Az online (digitális/táv/távolléti) oktatás alatt a személyes jelenléte nem igénylő oktatási formát értettünk, melynek elnevezése intézményenként eltért hazánkban. Felmérésünkben kitértünk a veszélyhelyzet előtti és alatti általános tapasztalatokra, az online oktatás gyengeségeire, nehézségeire, az oktatók digitális kompetenciáira, a digitális térben töltött munkaidőre, a távoktatás főbb korlátjaira.

Irodalmi áttekintés

Az online átállás körülményei a felsőoktatásban
Váratlanul értek minden érintettet a 2020. márciusi hírek, amikor világszerte jelezték, hogy az oktatási rendszerek egy új helyzetbe kerülnek a pandémia miatt. A kötelezően bevezetett távolléti oktatásra történő gyors átállás kihívásával kellett szembenéznük. A járvány okozta rendkívüli helyzetben Magyarországon a tantermen kívüli, digitális munkarendre történő változtatást egyik pillanatról a másikra kellett megvalósítani a köznevelési rendszer minden intézményének és szereplőjének (Oktatási Hivatal, 2020).

A digitális tanrend bevezetését követően különböző minőségben születtek az igen változatos módszertani megoldások (Czirfusz, Misley & Horváth, 2020). Az átállás hatékony megvalósításának támogatására, a pedagógusok számára több ajánlás és segédanyag látott napvilágot az Oktatási Hivatal és a Digitális Pedagógiai Módszertani Központ jóvoltából. A pandémia okozta kényszerű lépés a hazai gyakorlatban leginkább az online kommunikációs technológiák és a digitális médiafelületek használatának helyi megoldásokkal kiegészített bevezetését jelentette. Mindez azt jelzi, hogy sokak értelmezésében a kontakt-foglalkozások szimulációját kell megszervezni, ami pedig a digitális pedagógia egyszerű félreértelmezése. A nemzetközi gyakorlat (Benedek, 2020) is azt mutatja, hogy gyakran pusztán a frontális oktatás digitális térbe történő konverziója történik meg.

A felsőoktatás szakmai előzményeire utalva jegyzi meg Cserné Adermann (2020), hogy az komoly távoktatási hagyományokkal rendelkezik hazánkban. Az Oktatási Hivatal adatai szerint a 2018-19-es tanévben 2936 fő tanult távoktatási munkarendben, ami az összes hallgató 1,19%-át adja. Ez az adat öt évvel korábban 2,95% volt. Más oldalról ez azt jelenti, hogy mialatt a hazai egyetemekre járók összlétszáma a jelzett fél évtized alatt 87,06%-ára csökkent, a távoktatásban részesülők közel a harmadukra (35,24%) fogytak (OH, 2021). Polónyi (2021) ezzel kapcsolatban azt mondja, hogy hazánkban soha nem volt 10%-nál nagyobb azon hallgatók aránya, akik ebben a képzési formában tanultak volna. Szerinte még a legnagyobb egyetemek, különös tekintettel azok bölcsész- és társadalomtudományi területeire sem alkalmasak valamennyi hallgatójuk távoktatási képzésére. Ennek hátterében az IKT-felszereltség hiánya mellett az oktatók felkészültsége is áll. Még a távoktatásban elkötelezett szakembereknek is komoly kihívással kellett szembesülniük, amikor 2020-ban az oktatási rendszereket át kellett állítani távollétre (Benedek, 2020), amivel kapcsolatban valódi tapasztalatokkal nem rendelkezünk. A távolléti oktatás sajátos, a kialakult helyzethez köthetően született fogalom. Nem szinonimája a távoktatásnak és nem azonos az online tanulással sem, valahogy e kettő ötvözete (Serfőző, Golyán, F. Lassú, Svraka & Aggné Pirka, 2020). Az IKT-felszereltség mellett az érintettek digitális felkészültsége gyakran korlátokba ütközött. A digitális kompetencia a kulcskompetenciák közé tartozik, értelmezésének és fejlesztésének európai keretrendszere 2013-ban készült el DigComp (Digital Competence Framework for Citizens) elnevezéssel (Chira, 2020). A digitális kompetencia öt területe (információkeresés, kommunikáció, tartalomkészítés, biztonság, problémamegoldás) emelhető ki, amelyek három szinten (önálló, közép, mester) keresztül értékelhetők. Tóth és szerzőtársai (2021) tanulmányukban ismertetik a DESI összetett mutatószámot, amely magába foglalja az európai digitális teljesítményre vonatkozó mutatókat, és nyomon követi a digitális versenyképesség fejlődését az EU-tagállamokban. A DESI index hat dimenzióban méri az EU-tagállamok teljesítményét: hálózati összekapcsoltság, humán tőke, lakossági internetes szolgáltatások használata, a digitális technológiák integráltsága a vál-

lalkozásoknál, kutatás-fejlesztési információs kommunikációs technológia, digitális közszolgáltatások. A mutató négyfokozatú skálán méri az egyes változókat: egyáltalán nincs digitális képessége, sem internet-hozzáférése, alapszintű digitális képességek, alacsony szintű digitális képességek, átlagot meghaladó digitális képességek. A szerzők a DESI index humántőke-dimenziójára helyezve a hangsúlyt kiemelik Magyarország eredményeit. „Amenyiben az EU-tagállamok lakosságán belül kifejezetten a munkaerő-állomány képességeit vizsgáljuk, a dolgozó magyarok kb. 14%-a nem rendelkezik ilyen képességekkel, 28% alacsony szintű, szintén 28% alapvető jártassággal bír, és 30% rendelkezik átlagon felüli digitális képességgel. 2018-ban Magyarországon az alkalmazottak több mint 60%-a használt számítógépes eszközöket a munkahelyén – ez a harmadik legalacsonyabb érték az Európai Unióban (Tóth et al., 2021, pp. 81-82). Ollé János (2010, pp. 22-31) az „Egy módszer alkonya: a katedrapedagógia végnapjai a felsőoktatásban” című munkájában jelzi, hogy a magyar felsőoktatás nem készült fel megfelelő módon a digitális nemzedék megváltozott igényeire. A szerző szerint „a hazai felsőoktatásban szinte elhanyagolható mértékű a tudásmegosztás korszerű formája. A legtöbb helyen léteznek ugyan e-learning rendszerek, de ezekben az oktatási tartalmak nem digitális tananyagok, nem különböző formátumból felépülő oktatási tartalmak, hanem a kontakt tanórai tevékenység produktumai.” Pankász (2016) doktori értekezésében szintén megerősíti, hogy hazánkban egyelőre nem vált elterjedté a kontaktórákba épített web 2.0 alkalmazások vagy az e-learning modulok használata, amelyek növelhetik a Prensky (2001) által elnevezett digitális bennszülött nemzedékhez tartozó hallgatók tanulás iránti elkötelezettségét, motivációját. Sipos és szerzőtársai (2020, p. 74) úgy fogalmaztak, hogy az online oktatásra „a magyar felsőoktatás nagy része nem volt módszertanilag felkészülve/felkészítve, ezért tűnhetett úgy, mintha az egyetemi szféra a digitális oktatási formák bevezetésében és alkalmazásában pár nap alatt egy évtizedet lépett volna előre.”

A pandémia hatásai a felsőoktatásra – a hazai és nemzetközi kutatások tükrében

A járvány felszínre hozta az IKT-hiányosságokat, feltárta az online oktatás lehetőségeit, felszabadította az oktatók kreativitását és egyben elindította az oktatási folyamatok újragondolását. Az EUA (European University Association) az elsők között reagált a változásokra. Már 2020 márciusában meghirdetett egy survey jellegű vizsgálatot a tagegyetemek körében. A vizsgálatra az Európai Bizottság DIGI-HE projektje között került sor, melynek segítségével a felsőoktatási intézmények digitális stratégiájának kiépítéséhez kívánt támogatást nyújtani (Ehlers & Bonaudo, 2020). A kutatás első eredményei szerint 2020 márciusában az európai egyetemek 95%-a bezárta campusait és áttért a digitális oktatás valamilyen formájára. Az intézmények képzési területük, méretük függvényében nagyon különböző irányokba indultak el, gyakran eltérő utakon jártak a karokon belül az intézetek (DIGI-HE, 2020).

Kifejezetten a felsőoktatási szféra számára tett közzé 2020. március és április hónapokban az IAU (International Association of Universities) egy kérdőívet, melyre 109 ország 424 egyeteméről 576 válasz érkezett (Marinoni, van't Land & Jensen, 2020). Ebből leegyszerűsítve az derül ki, hogy minden érintett élethelyzetét megváltoztatták a társadalmi távolságtartási intézkedések, legyen az egyetemi oktató, vezető vagy éppen hallgató.

A távoktatásnak és a különböző online technikák használatának már voltak előzményei, de az egyik pillanatról a másikra történő rendkívüli átállás valamennyi oktató számára kihívást jelentett. Alapvetően az is elmondható, hogy a megváltozott helyzethez való igazodás, új megoldások keresése egyben egy történelmi esélyt is jelenthet a modernizációra. A hazai kutatók szerint (M. Pintér et al., 2021) ez az innováció el is indult az oktatásinformatika területén a felsőoktatásban (lásd részletesebben Digitális Oktatási Stratégia felsőoktatási fejezete és a Fokozatváltás a felsőoktatásban szakpolitikai stratégia), melynek felgyorsulását akár a pandémia pozitív hatásaként is értelmezhetjük. A digitálisan támogatott távolléti oktatás hozzájárult olyan fejlesztésekhez, amelyek a korábban megszokott magyarországi viszonyok között csak hosszú évek során valósulhattak volna meg.

A COVID-19 vírus felsőoktatásra gyakorolt hatásait tekintve a kutatások alapvetően két csoportra oszthatók: vannak a hallgatókat, illetve az oktatókat célzó felmérések. Mi most a saját vizsgálatunk során érintett témákkal kapcsolatban folytatott empirikus munkákból adunk közre néhányat a teljességre való törekvés igénye nélkül. Igyekeztünk szem előtt tartani azt a szempontot, hogy a hivatkozásokkal ne rivalizáltassunk egymással intézményeket, szakmai műhelyeket. A Pannon Egyetem Gazdaságtudományi Karának hallgatói körében primer kutatást végeztek (Hargitai, Sasné & Veres, 2020) a pandémiát megelőző időszak tanulási szokásaival és az infokommunikációs eszközhasználattal összefüggésben. Az eredmények segítségével kívánták megtalálni azokat az optimális platformokat, amelyek képzési szinthez és a nemekhez igazítottan segíthetik a távolléti oktatási folyamatot. Molnár Gyöngyvér (2020) arra a következtetésre jut a Szegedi Tudományegyetem „Szegedi Műhelyében”, hogy nem az informatika technikáihoz érdemes keresni a felhasználási lehetőségeket, hanem fordítva. Ez azt jelenti, hogy a technológia csak egy eszköz az oktatás hatékonyságának növelésére, azaz nem a technológiai megoldások, inkább a pedagógiai célkitűzések az elsődlegesek. Az ELTE Tanító- és Óvóképző Karán megalakult „TÁVOK 2020” kutatócsoport (Serfőző et al., 2020) arra jutott a hallgatói visszajelzések alapján, hogy a képzés sokkal inkább a tanár–hallgató közötti kétirányú kommunikáción múlik, mint a különböző e-learning felületek használatán. A PTE-s Fekete & Porkoláb szerzőpáros (2020) azt találta vizsgálatuk során, hogy a minta közel háromnegyede rendelkezik a távolléti oktatáshoz elengedhetetlenül szükséges saját számítógéppel, melyet egyedül használ, vagyis nem kell megosztania a családon belül más személlyel. Felhívják azonban a figyelmet arra, hogy akiknek nincs meg ez az infrastruktúra, vagy nem

biztosított az online hozzáférés, azoknak az esélyegyenlősége megkérdőjeleződik, ami szélsőséges esetben lemorzsolódással is járhat. Az ELTE Savaria Egyetemi Központ munkatársai (N. Tóth & Veisz, 2021) az átállás hallgatói megítélését vették nagyító alá, az IKT-eszközökkel és a digitális kompetenciákkal foglalkoztak. Az SZTE-n azt nézték meg, hogy a „csendes digitalizáció” mennyire működőképes a rendkívüli helyzetben (Majó-Petri, Szakál & Görög, 2021). Göröcső alá vették a különböző karok hallgatóinak véleményét, valamint külön kitértek a külföldi diákokra is (akik nehezebben birkóznak meg a technikai problémákkal honfitársainknál és az írásos anyagokat jobban kedvelik, mint a videó- vagy hangfájlokat). Megállapították, hogy a különböző karok eltérő módon élték meg és viszonyultak a távolléti oktatáshoz. Mindenki egyetértett abban, hogy a válsághelyzet miatt bevezetett átmeneti változások a felsőoktatás valamennyi szereplőjét kihívás elé állították. Csak remélhetjük, hogy a távolléti oktatás alternatív megoldási módjai később, a jelenléti, vegyes vagy hibrid formákban visszaköszönnek. Jarjabka és szerzőtársai (2020) – a Pécsi Tudományegyetem kutatói – az online oktatásban dolgozó oktatók véleményét, elégedettségét, motivációit, a szervezeti kommunikáció alakulását vizsgálták. Megállapították, hogy a PTE oktatói ugyanolyan elkötelezettséggel végezték munkájukat, mint a járvány előtt, még annak ellenére is, hogy jelentősen nőtt a munkaterhelés.

A kutatás módszertana

A volt Szent István Egyetem (ma már Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem) Humántudományi Intézet munkatársai 2020 nyarán elindítottak egy kutatást, amelynek fő célja a Covid-19 vészhelyzetben megvalósuló személyes jelenlételem nem igénylő oktatás tapasztalatainak felmérése hallgatói és oktatói oldalról.

felsőoktatásban dolgozó oktatókat az egyes intézményekben, ám mégis a szerzők úgy vélik, hogy a minta alapján jól lekövethetők a hazai felsőoktatás digitális tapasztalatai a járvány idején. A szerzők célja a mintaszám további növelése, hogy a jövőben minél inkább kirajzolódhassanak az egyes tudományokban oktató intézmények közötti specifikumok, hasonlóságok és különbségek.

A válaszadás önkéntes és anonim volt, az adott információkat a szerzők kimondottan kutatási célból használták fel. A jelen tanulmány az oktatókkal készült felmérés néhány eredményét mutatja be. A kérdőívet online osztották meg a válaszadókkal. A kutatást a Magyar Rektori Konferencia is támogatta, segítségükkel a kutatási felhívás minden felsőoktatási intézmény vezetőségéhez eljutott. Az adatgyűjtés 2020. 06. 03. és 2020. 07. 09. között zajlott le. A kutatásban 36 felsőoktatási intézmény vett részt, 681 oktatói válaszadóval.

A részt vevő intézmények és arányuk a következő volt: a kitöltők 25%-a a Szent István Egyetemen, 11,01%-a a BME-n, 10,57%-a az ME-en, 9,99%-a az SE-n, 5,58%-a a PPKE-n, 4,26%-a a KE-n, 3,67%-a az NKE-n és 3,47%-a a SOE-n dolgozott. A kitöltők 38,77%-a főiskolai/egyetemi docens, 19,97%-uk adjunktus, 16,45%-uk tanársegéd, 10,13%-uk főiskolai/egyetemi tanár, a többi oktató egyéb beosztásban volt alkalmazásban. Főként agrár, műszaki, gazdaságtudományi, természettudományi, társadalomtudományi képzési területeken oktató munkatársaktól érkeztek vissza a kérdőívek.

Az adatokat a kutatók SPSS 25 statisztikai programmal elemezték ki, és a következő statisztikai eljárásokat alkalmazták: egy- és többváltozós statisztikai módszereket, átlag, szórás, ANOVA, faktoranalízis, korreláció, logisztikus regresszió.

A kérdőív alapvetően zárt kérdésekből állt; nominális és metrikus változókra épült. A szerkezetét az 1. táblázat foglalja össze.

1. táblázat

A kérdőív szerkezete

1. kérdéscsoport COVID-19 előtti tapasztalatok	2. kérdéscsoport COVID-19 alatti tapasztalatok	3. kérdéscsoport A minta specifikációja
A járvány előtti digitális térben történő munkavégzés jellemzői A válaszadó digitális kompetenciája A járvány előtt a foglalkoztatottak által biztosított digitális munkaeszközök	A járvány előtti digitális térben történő munkavégzés jellemzői Benyomások az online oktatásról Az online oktatás nehézségei A hallgatók bevonása az online oktatásba A pandémia hatása jövő felsőoktatására	Nem Életkor Munkahelyi beosztása Intézmény

Forrás: saját összeállítás

A szerzők a szakirodalmi, szekunder vizsgálatokat folytatva, a későbbiekben lentebb látható kutatási kérdések mentén szerkesztették a kérdőívet, amelyet egy- és többváltozós statisztikai módszerek segítségével elemeztek ki. A primer vizsgálat során a kutatók törekedtek a reprezentativitásra, országos lefedettségű felmérés lefolytatására. Habár, mint a későbbiekben látható lesz, különböző arányban, és nem azonos nagyságban sikerült megszólítani a hazai

A kutatók többek között a következő kutatási kérdéseket fogalmazták meg a vizsgálat során:

1. Milyen mértékben értékelhető a felsőoktatásban dolgozók digitális kompetenciája?
2. Milyen alakultak az oktatók munkaterhei a pandémia előtt és alatt?
3. Milyen benyomásaik vannak az oktatóknak az online oktatásról?

4. Mely képzési területen érzik jellemzőbbnek a jövőben az online oktatás elterjedését?

Az elemzési eredményeket a továbbiakban e kérdések mentén ismertetjük.

Kutatási eredmények és értékelésük

Az eredmények bemutatását a szerzők a minta specifikálásával kezdik. 360 férfi és 307 női válaszadó vett részt a mintában, 14-en erre a kérdésre nem válaszoltak. Életkor alapján a legnagyobb százalékban a 36-45 éves korosztály szerepelt a kutatásban (31,5%). Őket követték a 46-55 éves korúak (29,2%), majd az 56-65 év közöttiek (17,5%-ban), a 25-35 év közöttiek (13,5%), a 65 évnél idősebbek (7,9%), és végül a 25 évnél fiatalabbak (0,3%). A férfiak közül legtöbben a 36-45 év közötti korosztályban voltak (31,1%), míg a nők esetében a 46-55 év közöttiek voltak a legnagyobb arányban (33,2%). Mind a nők, mind a férfiak esetében a legtöbben főiskolai/egyetemi docensek voltak (férfiak 41,1%-ban, a nők 35,8%-ban).

A teljes minta 56,83%-ának nem volt saját korábbi tapasztalata az online oktatás területén, csupán 12,04% nyilatkozott úgy, hogy már korábban is tartott online

2. táblázat

Kompetenciák és szintek (%)

Kompetenciák	Alapszintű felhasználó	Önálló felhasználó	Mesterszintű felhasználó
Online információkeresés/feldolgozás	2,9	51,4	45,7
Online kommunikáció és együttműködés	11,6	61,1	27,3
Online problémamegoldás	43,2	42,6	14,2
Online tartalomlétrehozás	31,1	55,1	13,8
Online biztonság	48,9	41,6	9,5

Forrás: saját összeállítás

órát. A vészhelyzet kihirdetése előtt a válaszadók többsége (33,9%-uk) napi átlagosan három-négy órát töltött munkavégzés céljából a digitális térben. Szinte minden tizedik megkérdezett átlagosan napi 8 óránál többet,

3. táblázat

Az egyes kompetenciák megítélés nem, beosztás és korosztály szerint (p=0,05)

Változók	Kompetencia	Szignifikáns különbség	Szintek		
			Alapszintű felhasználó	Önálló felhasználó	Mesterszintű felhasználó
Nemek	Online információkeresés/feldolgozás	Nincs	Nők	Nők	Férfiak
Életkor		Van Cramer's V: ,188	55 évnél idősebb	36-55 év között	35 éves korig
Beosztás		Nincs	Egyéb munkakört betöltő	Egyetemi/főiskolai tanár	Tudományos munkatárs
Nemek	Online tartalom létrehozása	Van Cramer's V: 0,085	Nők	Nők	Férfiak
Életkor		Van Cramer's V: ,145	55 évnél idősebb	35 éves korig	35 éves korig
Beosztás		Nincs	Tudományos munkatárs	Egyetemi/főiskolai docens	Egyéb munkakört betöltő
Nemek	Online kommunikáció és együttműködés	Nincs	Nők	Nők	Férfiak
Életkor		Van Cramer's V: ,173	55 évnél idősebb	55 évnél idősebb	35 éves korig
Beosztás		Nincs	Tudományos munkatárs	Tudományos munkatárs	Egyéb munkakört betöltő
Nemek	Online problémamegoldás	Van Cramer's V: ,186	Nők	Férfiak	Férfiak
Életkor		Van Cramer's V: ,134	55 évnél idősebb	35 éves korig	35 éves korig
Beosztás		Van Cramer's V: ,108	Egyetemi/főiskolai tanár	Egyetemi/főiskolai adjunktus	Egyéb munkakört betöltő
Nemek	Online biztonság	Van Cramer's V: ,133	Nők	Férfiak	Férfiak
Életkor		Nincs	Egyetemi/főiskolai tanár	Egyetemi/főiskolai adjunktus	Egyéb munkakört betöltő
Beosztás		Van Cramer's V: ,096	55 évnél idősebb	35 éves korig	35 éves korig

Forrás: saját összeállítás

minden negyedik, közel 5-6 órát, és minden hatodik 1-2 órát. Érdekes, hogy minden kilencedik tanársegéd és minden nyolcadik tudományos munkatárs töltött el átlagosan több mint napi 8 órát a digitális munkával. Életkor alapján a legtöbbit a 36-45 év közöttiek dolgoztak a digitális térben.

A kutatás rákérdezett arra, hogy milyenek értékelik a megkérdezettek a saját digitális kompetenciaszintjüket. A lehetséges válaszok összesítését a 2. táblázat foglalja össze.

A táblázat adataiból jól látszik, hogy leginkább szerény kompetenciával rendelkeznek a megkérdezettek az online biztonság területén. Viszonylag erősnek mondható a kompetencia az online információkeresés és a kommunikáció kérdésében. Ez utóbbi azért is fontos, mert az online kommunikáció az alapja a digitális oktatásnak. Keresztábra-elemzéssel a kutatók megvizsgálták, hogy nemeként, életkor és munkahelyi beosztás alapján hogyan értékelhető a minta a kompetenciák tükrében. Az életkort három csoportba allokálták az írók: az első csoportba 35 éves korig tartoztak a megkérdezettek, a másodikba 36-55 éves korig, a harmadikba 55 évnél idősebbek. A beosztás szerint voltak: az adjunktusok, a docensek, a tanárok, a tudományos munkatársak és az egyéb dolgozók. A 3. táblázatba beírták a szerzők, hogy hol tapasztaltak szignifikáns különbséget, és melyik nemre, korosztályra és beosztásra felel meg leginkább a kompetencia az adott szinten.

A 3. táblázat adatai jól mutatják, hogy főként a nemek alapján volt azonosítható – az adott kompetenciákat vizsgálva – a szignifikáns különbség. Leginkább a férfi, 35 éves kor alatti, az egyéb munkakört betöltők érezték azt, hogy mesterszinten van a digitális kompetenciájuk. Legkevésbé könnyen, az 55 év feletti női dolgozók küzdöttek meg a digitális kihívásokkal. Az elemzésekből az is látható, hogy a különböző kompetenciák tükrében jellemzően a férfiak vélekedtek inkább arról, hogy mesterszinten vannak, míg a nők alapszintűnek ítélik magukat a kérdéssel kapcsolatban. A korosztály esetében nem kérdés, hogy a fiatalabbak magabiztosabban mozognak a digitalizáció világában.

A vizsgálat kiterjedt arra is, hogy a Covid-19 kihirdetése után átlagosan hány órát töltöttek a megkérdezettek a digitális térben. Több mint hét órát 65%-uk dolgozott napi szinten, és 5-6 órát is minden negyedik válaszadó. Nem véletlen, hogy 64,3% nem értett egyet azzal, hogy egy online kontaktóra felkészülési ideje megegyezik egy tantermi óra felkészülési idejével.

Az online oktatásról szerzett benyomásokat a megkérdezetteknek egy ötfokozatú Likert-skálán kellett értékelniük. Az egyes az elégtelent az ötös a kiválót jelentette. A válaszok átlagát és szórását a 4. táblázat összesíti.

A legkevésbé az intézményi eszközellátással és az online módszertani ismeretekkel voltak megelégedve a megkérdezettek. Érdekesége a vizsgálati eredményeknek, hogy habár a digitális módszertanban vannak még hiányosságok, de az online tananyagok minőségében kevésbé érezték a lemaradást a megkérdezettek. Felvetődik a kérdés, hogy a minőséget miként definiálták a válaszadók magukban. Azonban azt is meg kell jegyezni, hogy ugyan e két tényező esetében volt a legmagasabb a szórásérték

is, ami utal arra, hogy a válaszadók nem voltak egyöntetű véleményen a megadott változókról.

4. táblázat

Az online oktatással kapcsolatos benyomások (átlag és szórás, N:681)

Benyomás	Átlag	Szórás
Intézményi eszközellátottság	2,69	1,263
Online oktatás módszertani előismereteim	2,74	1,075
A hallgatók aktív órai részvétele/bevonódása	3,29	1,044
Közvetlen munkatársaim digitális felkészültsége	3,53	0,852
Online oktatási tevékenységem hatékonysága	3,69	0,807
A hallgatók digitális felkészültsége	3,71	0,741
Saját digitális felkészültségem	3,79	0,860
Saját eszközellátottságom	3,88	0,996
A létrehozott online tananyagaimnak minősége	3,89	0,757
Online oktatási tevékenységem minősége	3,91	0,708
A létrehozott online tananyagaimnak elérhetősége	4,45	0,744

Forrás: saját összeállítás

5. táblázat

A benyomások faktorai

Benyomások	Faktor			
	1	2	3	4
Saját digitális felkészültségem	0,807			
Online oktatás módszertani előismereteim	0,771			
Saját eszközellátottságom	0,646			
A létrehozott online tananyagaimnak elérhetősége		0,849		
A létrehozott online tananyagaimnak minősége		0,812		
Közvetlen munkatársaim digitális felkészültsége			0,748	
Intézményi eszközellátottság			0,695	
A hallgatók digitális felkészültsége			0,629	
A hallgatók aktív órai részvétele/bevonódása				0,916
Online oktatási tevékenységem hatékonysága				0,707
Cronbach Alpha érték	0,645	,665	,484	,644

Forrás: saját összeállítás

Leginkább a saját online munkájukat és a tananyagukat méltatták a válaszadók, hiszen ezek leginkább tőlük függtek, ezekre lehetett leginkább ráhatásuk. Érdekes módon a digitális felkészültségüket erősebbnek érezték, mint a hallgatók jártasságát. A szerzők ezeknél a változóknál nem vizsgálták külön a nemek, az életkor a beosztás összefüggését, mert ezt később, a faktorképzés során tették

meg. Így a további elemzések érdekében a szerzők az adott változókat faktorokba tömörítették. Egy változó kivételével (az online oktatási tevékenységem minősége) valamennyi alkalmas volt a faktorképzésre. A KMO Barlett-teszt eredményei: ,717, a körülbelül Khi-négyzet:1395, 768, df: 45, szign.: 0,000. A magyarított varianciánányad: 65,099%, a faktor rotálása Varimax-módszerrel történt. A faktorokat az 5. táblázat foglalja össze.

A faktorok a következő elnevezéseket kapták:

1. faktor: Saját digitális tudás- és eszközrendszerem
2. faktor: Digitális oktatási anyagaim jellemzői
3. faktor: Felsőoktatási környezetem digitális jellemzői
4. faktor: Digitális óráim minősége

Az itemek közötti belső konzisztenciát a Cronbach Alpha értékek mutatják, amely a 3-as faktor esetében igen alacsony. A szerzők megvizsgálták, hogy mely faktorokban különböztek a nem, az életkor és a beosztás alapján a válaszadók. Az ANOVA vizsgálatok azt mutatták, hogy nemenként a digitális oktatási anyag (F: 3,936 df: 2 szign.: 0,02 p<0,05) és a digitális órák minőségének megítélésében (F: 11,506 df: 2 szign.: 0,001 p<0,05) szignifikánsan eltérő véleményen voltak a kutatásban résztvevők. Mindkét esetben a nők pozitívabbnak értékelték a munkájukat, mint a férfiak.

6. táblázat

Nehézségek (átlag, szórás, N: 681)

Nehézségek	Átlag	Szórás
Tanulmányi Osztállyal való kapcsolattartás	1,79	1,052
Saját internetcsatlakozási problémáim	1,85	1,031
Munkatársakkal való kapcsolattartás	1,98	1,087
Szükséges online oktatási platformok elérése (pl.: előfizetés)	2,11	1,292
Hallgatókkal való kapcsolattartás	2,25	1,189
Online tananyagok létrehozása	2,29	1,203
Megfelelő idő biztosítása az oktatáshoz az otthonomban	2,30	1,374
Megfelelő tér biztosítása az oktatáshoz az otthonomban	2,35	1,368
A veszélyhelyzet kezelésével kapcsolatos intézményi kommunikáció	2,39	1,270
Hallgatók internetcsatlakozási problémái	2,41	1,123
A veszélyhelyzetnek megfelelő követelményrendszer kidolgozása	2,60	1,244
Az online oktatási platformok ismerete és használata	2,64	1,162
Az otthoni munkavégzés (home office) és a magánélet összehangolása	2,68	1,414
Személyes jelenlét, közvetlen kapcsolat hiánya a munkatársakkal	2,77	1,331
A hagyományos oktatásmódszertani lehetőségeim beszűkülése	2,88	1,288
Új adminisztrációs teendők	2,94	1,327
Személyes jelenlét, közvetlen kapcsolat hiánya a hallgatókkal	3,49	1,278

Forrás: saját összeállítás

Az életkor szerint csak a digitális oktatási anyagaik jellemzőiben nem voltak különböző állásponton a kérdőívkitöltők (F: ,377 df: 2 szign.: ,686 p>0,05). A 35 évnél fiatalabbak voltak leginkább elégedettek a saját digitális tudásukkal és eszközrendszerükkel, míg az 55 évnél idősebbek látták leginkább pozitívnak a környezetük és az óráik digitális minőségét.

A beosztás alapján a saját eszközrendszer (F: 2,804 df:4 szign.: 0,25 p<0,05) és az oktatási anyagok tekintetében (F: 4,257 df: 4 szign.: 0,002 p<0,05) volt igazolható a szignifikáns különbség. A digitális tudásukkal leginkább az egyéb területen dolgozók voltak igen elégedettek, míg az oktatási anyagaikról főleg a docensek voltak jó véleménnyel.

7. táblázat

A nehézségek faktorai

Nehézségek	Faktorok				
	1	2	3	4	5
Személyes jelenlét, közvetlen kapcsolat hiánya a hallgatókkal	0,776				
Személyes jelenlét, közvetlen kapcsolat hiánya a munkatársakkal	0,751				
Hallgatókkal való kapcsolattartás	0,746				
Munkatársakkal való kapcsolattartás	0,718				
A hagyományos oktatásmódszertani lehetőségeim beszűkülése	0,651				
Online tananyagok létrehozása		0,753			
A veszélyhelyzetnek megfelelő követelményrendszer kidolgozása		0,704			
Az online oktatási platformok ismerete és használata		0,646			
Új adminisztrációs teendők		0,633			
Megfelelő idő biztosítása az oktatáshoz az otthonomban			0,860		
Az otthoni munkavégzés (home office) és a magánélet összehangolása			0,832		
Megfelelő tér biztosítása az oktatáshoz az otthonomban			0,783		
Hallgatók internetcsatlakozási problémái				0,762	
Saját internetcsatlakozási problémáim				0,741	
Szükséges online oktatási platformok elérése (pl.: előfizetés)				0,654	
Tanulmányi Osztállyal való kapcsolattartás					0,749
A veszélyhelyzet kezelésével kapcsolatos intézményi kommunikáció					0,713
Cronbach Alpha	,832	,751	,835	,637	,526

Forrás: saját összeállítás

8. táblázat

A benyomások és a nehézség faktorok közötti összefüggések

	N1	N2	N3	N4	N5
B1	-,118**	-,301**	-0,029	-,244**	,150**
B2	-,104**	-,141**	-0,033	-,096*	0,015
B3	0,009	-0,024	-0,056	-,181**	-,218**
B4	-,301**	-,148**	-0,056	0,029	0,062

*Korreláció 0.01- es szinten

** Korreláció 0.05-ös szinten

N1: Személyes kommunikáció hiánya, N2: Oktatás megszervezése a digitális platformon, N3: Home office megteremtése, N4: Digitális elérés biztosítása, N5: Kommunikáció az intézménnyel, B1: Saját digitális tudás- és eszközrendszerem, B2: Digitális oktatási anyagaim jellemzői, B3: Felsőoktatási környezetem digitális jellemzői, B4: Digitális óráim minősége
Forrás: saját összeállítás

Az online oktatás során számos nehézséggel kellett szembenézniük a kutatásban résztvevőknek. Ezeket a nehézségeket szintén egy ötös Likert-skálán értékelték a válaszadók. Az egyes „a nem okozott nehézséget”, az ötös „a nagy nehézséget okozott” jelzőt kapta. Az átlagokat és a szórásokat a 6. táblázat foglalja össze.

Legkevésbé ütköztek akadályba a válaszadók a tanulmányi osztállyal történő kapcsolattartás során, illetve az internetkapcsolat létesítése esetén. A személyes kommunikáció csökkenése és a plusz adminisztrációk már nagyobb fejtörést okoztak a válaszolóknak.

A szerzők a nehézségeknél sem vizsgálták külön a nemek, az életkor, a beosztás alapján történő összefüggéseket, mert ezt a faktorképzés után tették meg. Azaz, úgy, mint a benyomások esetén, az írók a változókat faktorokba tömörítették. Valamennyi változó alkalmas volt a faktorképzésre. A KMO Barlett-teszt eredményei: ,842, a körülbelül Khi-négyzet: 4224,770, df: 136, szign.: 0,000. A magyarázott varianciarányad: 65,37%, a faktor rotálása Varimax-módszerrel történt. A 7. táblázat mutatja a faktorokat.

A faktorok elnevezései:

- 1. faktor: A személyes kommunikáció hiánya
- 1. faktor: Az oktatás megszervezése a digitális platformon
- 1. faktor: A home office megteremtése
- 1. faktor: A digitális elérés biztosítása
- 1. faktor: Kommunikáció az intézménnyel

Az itemek közötti belső konzisztencia az ötös faktor esetében alacsonynak mondható.

A szerzők elemezték, hogy a nehézségi faktorokat vizsgálva különböztek-e a nem, az életkor és a beosztás alapján a válaszadók. Az ANOVA elemzés azt igazolta, hogy a digitális elérés esetében (F: 9,917 df:2 szign.: ,001 p<0,05) szignifikánsan voltak eltérő véleményen a nők és a férfiak. A nőknek nehezebb volt ezzel megbirkózniuk, mint a férfiaknak.

Életkor alapján szignifikánsan különböztek a válaszadók a home office megteremtésében (F: 45,928 df: 2 szign.: ,001 p<0,05) és a digitális elérés biztosításában (F: 8,202 df: 2 szign.: ,001 p<0,05). Az előbbi nehézség főleg a 35-55 év közötti korosztályt viselte meg, míg az utóbbi akadály az 55 év felettieket.

Beosztás szerint szintén ennek a két faktornak a vizsgálata mutatott jelentős különbséget. A home office (F: 9,868 df: 4 szign.: ,001 p<0,05) a docenseknek és az egyéb munkát végzőknek, a digitális elérés (F: 3,182 df: 4 szign.: ,013 p<0,05) az adjunktusoknak volt a legnehezebb.

A szerzők megnézték azt is, hogy a benyomások és a nehézségek faktorok között létezik-e, és ha igen, milyen összefüggés. A korrelációs kapcsolatokat a 8. táblázatban mutatja.

A korrelációs táblázat vízszintes soraiban a benyomások faktorokat tüntették fel az írók, a függőlegesen a nehézségeket. Látható, hogy a home office nehézségei és a benyomások között nem volt azonosítható kapcsolat.

A személyes kommunikáció hiánya esetében a leginkább szembeötlő, hogy minél inkább problémát jelent a személyes kommunikáció hiánya, annál inkább megköveteli ez a helyzet, hogy a digitális órák minősége jobb legyen, és az megelégedésére szolgáljon az oktatónak és a diáknak egyaránt. A digitális platformon megszerveződő oktatás sikere nagyban függ az oktatók digitális tudás- és eszközrendszerétől. A digitális óra minőségét befolyásolja, hogy miképpen sikerül megszervezni az adott platformon az oktatást. Természetesen kapcsolat van a digitális óra elérése és az oktatók digitális tudása között. Itt a szerzők ugyanakkor visszautalnának arra, hogy sok válaszadó a digitális oktatással kapcsolatos módszertani hiányosságaira panaszkodott. És nem utolsó sorban, hogy milyen a kommunikáció az oktató és az intézmény között, ez ebben a helyzetben többek között attól is függ, hogy milyen digitális környezettel rendelkezik az adott iskola.

Végezetül számos tapasztalattal szolgált a digitális oktatás, amely lehet kedvező vagy kedvezőtlen a résztvevők számára. A kutatás szervezői megkérték a válaszadókat, hogy értékeljék, szerintük a pandémia milyen mértékben fogja formálni a hazai felsőoktatást. A kérdőív kitöltőinek 82%-a úgy gondolta, hogy a hagyományos tantermi oktatás online képzéssel fog kiegészülni. 12,5%-uk hisz abban, hogy visszaáll a régi oktatási kerékvágásba az egyetemi működés, 5%-uk szerint az online képzés a hagyományos oktatással párosul és elenyésző volt azok száma, akik szerint kimondottan csak online képzés lesz a jövőben. E kérdésben nem különbözött a nemek, az életkor és a beosztás szerint a vizsgált minta.

Összességében a válaszadók 72%-a pozitívan élte meg a digitális oktatásra való átállást. A logisztikus regressziós vizsgálatok azt mutatták, hogy kétszer nagyobb volt azoknál az esélye, hogy megelégedve gondolnak a digitális oktatásra, akik kevésbé hiányolták a személyes kommunikációt (B:;728, S.E.:096, Wald:56,991 df: 1 szign.: 0,01 p<0,05 Exp (B):2,071), és másfélszer nagyobb volt azoknál ez az esély, akiknél kevés gondot okozott az oktatás megszervezésének digitális platformja (B:;458, S.E.:093, Wald:24,20 df: 1 szign.: 0,01 p<0,05 Exp (B):1,581).

Összefoglalás

A Covid-19 világszerte drámai hatást gyakorolt a társadalom és a gazdaság szereplőire, beleértve a felsőoktatást is. Az egyetemeknek és főiskoláknak az előrehozott tíznapos tavaszi szünet állt rendelkezésükre, hogy felkészüljenek a táv/távolléti/digitális/online oktatás megvalósítására, adaptálniuk kellett az oktatás, a kapcsolattartás és a számonkérés módszereit a megváltozott körülményekhez. A bemutatott kutatásban 681 fő vett részt, a járvány rövid távú hatásait vizsgálta, azaz, hogy a felsőoktatási szektor hogyan reagált a koronavírus által teremtett helyzetre. A felmérésben résztvevők általános összbemomása minden nehézség ellenére pozitív képet festett. A válaszadók 71%-a pozitívan értékelte a veszélyhelyzet idején megvalósult online oktatást még annak ellenére is, hogy a résztvevők csupán 12,04%-a tartott korábban online órát, az áttérés csak keveseknek okozott igazán negatív élményeket. Felmérésünk eredményei összhangban vannak a PTE-n végzett kutatás megállapításával, mely szerint „2020 tavaszi szemeszterének lebonyolítása sikeresnek tekinthető, egy intenzív és jelentős készségfejlődés áll mind az akadémiai, mind a menedzsmenti körben” (Sipos et al., 2020, p. 74).

A kutatásban részt vevő oktatók értékelték digitális kompetenciáikat. A válaszok alapján az online információkeresés/feldolgozás kompetencia tekinthető a legerősebb oktatói digitális kompetenciának, és az online biztonság kompetencia tekintetében tapasztalható a legnagyobb bizonytalanság. Szignifikáns különbség főként nemek alapján volt azonosítható egyes kompetenciák esetében. A felmérésben részt vevő oktatók nagyságrenddel több időt fordítottak a számítógéppel végezhető tevékenységekre, mint a Covid-19 előtt. A korábban napi 1-2 vagy 3-4 óra online munkavégzés kategóriát választók köre drasztikusan lecsökkent, a növekedés a 7-8 vagy a 8 óránál többet dolgozók arányában érhető tetten. A kitöltők értékelték a személyes jelenléttel nem járó oktatás során szerzett benyomásaikat és tapasztalataikat. A rendelkezésre álló válaszlehetőségek közül átlagban a „létrehozott online tananyagaim elérhetősége” és az „online oktatási tevékenységem minősége” kategóriát értékelték a legmagasabbra, az „online oktatás módszertani előismereteim” és az „intézményi eszközellátottság” kategóriákat pedig a legalacsonyabbra. A faktorelemzést követő ANOVA elemzés segítségével megállapítottuk, hogy a nők pozitívabban értékelték online tananyagaikat, mint a férfiak. Vizsgálatunk külön kitért arra is, hogy az egyetemi oktatóknak mely tényezők okoztak nehézséget a vizsgált szemeszterben. A válaszadók megítélése szerint a személyes jelenlét, a közvetlen kapcsolat hiánya a hallgatókkal akadályozta leginkább az online oktatás eredményességét. A viszonylag magas átlagpontoszámok ugyanakkor azt is jelzik, hogy a megnövekedett új adminisztrációs teendők, valamint a hagyományos oktatás-módszertani lehetőségek beszűkülése szintén nehezítette az oktatási tevékenységet. A szerzők megállapították, hogy a nehézségi faktorokat vizsgálva különböztek a nem, az életkor és a beosztás alapján a válaszadók. Ösz-

szességében megállapítható, hogy az oktatók általános véleménye az online oktatásra való áttéréssel kapcsolatban közepesen jónak tekinthető. Amivel a leginkább egyetértettek a válaszadók, hogy az online oktatásnak köszönhetően nagyobb jártasságot szereztek az online kommunikációban, egyetértettek, hogy az online óra jobban megterhelte őket, mint a hagyományos tantermi képzés, több felkészülési időt is igényelt.

Az elmúlt időszakban a felsőoktatás vezetői elsősorban a rövid távú megoldásokra fókuszáltak, de 2020 tavasza óta számos visszafordíthatatlan folyamat is elindult, melynek köszönhetően a felsőoktatási intézmények sem térhetnek már vissza a régi kerékvágásba. A későbbiekben javasolt lehet megvizsgálni azt, hogy a magyar egyetemek mit öríznek meg az online oktatás során alkalmazott módszerek közül, illetve azt is, hogy milyen mértékben alakulnak át a hallgatók tanulási módszerei és igényei. Míg Polónyi (2021) véleménye szerint a pandémia Magyarországon kényszerinnovációs folyamatot indított el, amely tovább növelte a hazai oktatás polarizáltságát, addig Beech és Anseel (2020) szerint a vírus lehetőséget teremt a felsőoktatás társadalmi szerepének újragondolására. A kialakult kényszermegoldások új pályára állítják az egyetemeket, a szerzők kiemelik, hogy az online oktatás jól támogatja az életen át tartó tanulás koncepcióját, az online oktatásmódszertani megközelítések maradnak és beépülnek az oktatásba a jövőben is, végezetül átértékelődött az akadémiai szféra szerepe a társadalomhoz való hozzáadott érték tekintetében.

Felhasznált irodalom

- Beech, N. & Anseel, F. (2020). COVID-19 and Its Impact on Management Research and Education: Threats, Opportunities and a Manifesto. *British Journal of Management*, 31, 447–449. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12421>
- Benedek A. (2020). Távoktatás másként!!! – A digitális kor pedagógiai kihívásaihoz. *Opus et Educatio*, 7(3), 185-192. http://opuseteducatio.hu/public/oep/OpEE_202003.pdf
- Chira Cs. (2020). A digitális kompetencia keretrendszeri és a pedagógusok digitális kompetenciája. In *A kultúraváltás hatása az egyéni kompetenciákra: a digitális kompetencia modelljei* (pp. 38-57). Eger: Eszterházy Károly Egyetem Líceum Kiadó. <http://publikacio.uni-eszterhazy.hu/6809/>
- Czirfusz D., Mисley H. & Horváth L. (2020). A digitális munkarend tapasztalatai a magyar közoktatásban. *Opus et Educatio*, 7(3), 220-229. http://opuseteducatio.hu/public/oep/OpEE_202003.pdf
- Cserné Adermann G. (2020). Távoktatás: a levelezéstől a digitális oktatásig. *Civil Szemle*, 17(különszám), 7-22. http://epa.oszk.hu/04100/04123/00005/pdf/EPA04123_civil_szemle_2020_ksz_007-022.pdf
- DIGI-HE. (2020). *Supporting European Universities in their Strategic Approaches to Digital Learning*. Brussels. <https://www.eua.eu/resources/projects/772-digi-he.html>

- Digitális Oktatási Stratégia (2016). Kormány-előterjesztés melléklete. <https://digitalisjoletprogram.hu/files/55/8c/558c2bb47626ccb966050debb69f600e.pdf>
- Ehlers, U-D. & Bonaudo, P. (2020). DIGI-HE – A Strategic Reflection Tool on Digitalisation at European Higher Education Institutions. *Human and Artificial Intelligence for the Society of the Future*. European Distance and E-Learning Network (EDEN) Proceedings 2020 Annual Conference. Timisoara, 22-24 June, 2020. <https://doi.org/10.38069/edenconf-2020-ac0027>
- Fekete T. & Porkoláb Á. (2020). Karanténpedagógia a magyar közoktatásban – A digitális oktatásra történő átállás eddigi tapasztalatairól. *Iskolakultúra*, 30(9), 96-112. <https://doi.org/10.14232/ISKKULT.2020.9.96>
- Fokozatváltás a felsőoktatásban szakpolitikai stratégia. (2016). *Középtávú szakpolitikai stratégia*. https://2015-2019.kormany.hu/download/c/9c/e0000/Fokozatvaltas_Felsooktatásban_HONLAPRA.PDF#!-DocumentBrowse
- Gelencsér M., Szigeti O. & Szabó-Szentgróti G. (2020). A feldolgozóipari munkavállalók munkaerő-megtartása. *Vezetéstudomány*, 51(9), 67-79. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2020.09.06>
- Giannini, S. (2020). *Build back better: Education must change after COVID-19 to meet the climate crisis*. Paris: UNESCO. <https://en.unesco.org/news/build-back-better-education-must-change-after-covid-19-meet-climate-crisis>
- Gonda Gy. (2020). Covid és felsőoktatás – Forradalom a virtuális tantermekben. *Az Üzlet – A Gazdaság Magazinja*. <https://azuzlet.hu/covid-es-felsooktatasi-forradalom-a-virtualis-tantermekben/>
- Hargitai D. M., Sasné Grósz A. & Veres Z. (2020). Hagyományos és online tanulási preferenciák a felsőoktatásban – A COVID-járvány kihívásai. *Statisztikai Szemle*, 98(7), 839-857. <https://doi.org/10.20311/stat2020.7.hu0839>
- Jarjabka Á., Kuráth G., Sipos N., Venczek-Szakó T., Szabó-Bálint B., Balogh G. & Uhrin A. (2020). Rugalmasság, produktivitás vagy elszigeteltség? Avagy a Covid-19 hatása a felsőoktatásban oktatók munkavégzésére. *Magyar Tudomány*, 181(12), 1698–1710. <https://doi.org/10.1556/2065.181.2020.12.14>
- Koronavirus.gov.hu 2020. március 04. – 19:04 <https://koronavirus.gov.hu/cikkek/ket-koronavirusos-betegvan-magyarorszagon>
- Majó-Petri Z., Szakál P. & Görög V. (2021). Karantén online oktatás a Szegedi Tudományegyetemen: Mit tapasztaltak a diákok? In Buda A. & Molnár Gy. (szerk.), *Oktatás – Informatika – Pedagógia 2021*. (pp. 170-183). Debrecen: Debreceni Egyetem Nevelés- és Művelődéstudományi Intézet. <https://www.academia.edu/s/5f33112003>
- Marinoni, G., van't Land, H. & Jensen, T. (2020). *The Impact of COVID-19 on Higher Education Around the World*. IAU Global Survey Report. Paris: IAU. https://www.iau-aiu.net/IMG/pdf/iau_covid19_and_he_survey_report_final_may_2020.pdf
- Molnár Gy. (2020). Kutatás-fejlesztés és innováció az oktatásban: A „Szegedi Műhely” informatikai fejlesztései és gyakorlati alkalmazásuk. *Civil Szemle*, 17(különszám), 93-103. http://epa.oszk.hu/04100/04123/00005/pdf/EPA04123_civil_szemle_2020_ksz_093-104.pdf
- M. Pintér T., Bodnár É., Dósa K., Dorner H., Lénárt K., Lengyel Molnár T., Misic, G., Ollé J., Rymarenko, M., Vörös Z. & Dringó-Horváth I. (2021). Oktatás-informatikai helyzetkép a magyarországi felsőoktatásban. *Új Pedagógiai Szemle*, 71(3-4), 54-74. <http://upsonline.hu/index.php?article=710304009>
- N. Tóth Á. & Veisz H. (2021). Hallgatói vélemények a távolléti oktatásról. In Buda A. & Molnár Gy. (szerk.), *Oktatás – Informatika – Pedagógia 2021*. (pp. 205-226). Debrecen: Debreceni Egyetem Nevelés- és Művelődéstudományi Intézet. <https://www.academia.edu/s/5f33112003>
- Oktatási Hivatal (2021). *Ajánlás a személyes találkozás nélküli oktatás-nevelés lehetséges módszereire és eszközeire*. https://www.oktatas.hu/koznevelas/ajanlas_szemelyes_talalkozas_nelkuli_oktatas_neveles_modszereire
- Oktatási Hivatal (2021). *Felsőoktatási statisztikák. Felsőoktatási statisztikai adatok, letölthető kimutatók (2018)*. https://dari.oktatas.hu/letoltes_pub/fir/stat2018_1_1.xlsx
- Ollé J. (2010). Egy módszer alkonya: a katedrapedagógia végnapjai a felsőoktatásban. In Dobó I., Perjés I., Temesi J. (szerk.), *„Korszerű felsőoktatási pedagógiai módszerek, törekvések” Konferencia előadások* (pp. 22-31). Budapesti Corvinus Egyetem Közgazdaságtudományi Kar Nemzetközi Felsőoktatási Kutatások Központja. NFKK FÜZETEK 5. Budapest: AULA Kiadó Kft. http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/1231/1/NFKK_5_vegleges.pdf
- OWL Labs (2020). *State of the remote work*. <https://resources.owlabs.com/state-of-remote-work/2020>
- Pankász B. (2016). *Online oktatási környezet és IKT tényezők összehasonlító vizsgálata a felsőoktatásban* (Doktori (PhD) értekezés tézisei). Pécs: Pécsi Tudományegyetem. <https://pea.lib.pte.hu/bitstream/handle/pea/15706/pankasz-balazs-tezis-hun-2016.pdf>
- Polónyi I. (2021). Pandémiás oktatás. *Educatio*, 30(1), 3–21. <https://doi.org/10.1556/2063.30.2021.1.1>
- Prensky, M. (2001). Digital Natives, Digital Immigrants. *On the Horizon*, 9(5), 1-6. <https://www.marcprensky.com/writing/Prensky%20-%20Digital%20Natives,%20Digital%20Immigrants%20-%20Part1.pdf>
- Perger J., Péterfi Cs. & Ardelean A. (2020). *Kényszerpihenő helyett túlórák – Avagy kik a COVID-19 nyertesei?* PwC. https://www.pwc.com/hu/hu/kiadvanyok/assets/pdf/Kenyszerpiheno_helyett_tulorak_avagy_kik_a_COVID-19_nyertesei.pdf
- Serfőző M., Golyán Sz., F. Lassú Zs., Svraka B. & Aggné Pírka V. (2020). Digitalizáció és online tanulás a pedagógusképzésben – hallgatói visszajelzések a távolléti oktatásról. *Civil Szemle*, 17(különszám), 105-116.

http://epa.oszk.hu/04100/04123/00005/pdf/EPA04123_civil_szemle_2020_ksz_105-116.pdf

Sipos N., Jarjabka Á., Kuráth G. & Venczel-Szakó T. (2020). Felsőoktatás a Covid-19 szorításában: 10 nap alatt 10 év? *Civil Szemle*, 17(különszám), 73-91. <https://ktk.pte.hu/sites/ktk.pte.hu/files/uploads/Flow-Mare%20publikaciok/CSz%20k%C3%BC1%C3%B6nsz%C3%A1m%20el%C5%91lappal.pdf>

Škare, M., Soriano, D. R. & Porada-Rochon, M. (2021).

Impact of COVID-19 on the travel and tourism industry. *Technological Forecasting & Social Change*, 163, 120469.

<https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120469>

Tóth-Kaszás N., Németh K. & Michalec G. (2021). A humán erőforrás-fejlesztés kihívásai a digitális átállás fényében – Kihívások, reakciók, törekvések és várakozások. *Vezetéstudomány*, 52(4), 80-92. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2021.04.07>

HALMAI FANNY ADRIÁNA

MI A MOOC JÖVŐJE A MAGYAR FELSŐOKTATÁSBAN? THE FUTURE OF MOOCS IN HUNGARIAN HIGHER EDUCATION

A MOOC-ok (Massive Open Online Course) nemzetközileg egyre elterjedtebbek, és a magyarországi felsőoktatási trendekhez is illeszkednek. Az eddigi hazai kezdeményezések azonban nem értek el jelentős eredményt. A szerző kutatása során ennek a kihasználatlan potenciálnak az okát szeretné feltárni. Kutatási kérdése, hogy mi a MOOC-ok jövője a magyar felsőoktatásban. Feltételezése, hogy a MOOC-oknak vannak olyan felhasználási lehetőségei, amelyek Magyarországon is értékesek, ugyanakkor vannak még kihívások és fejlesztendő területek a magyar gyakorlatban. A válasz keresésére kvalitatív kutatást használ, a nemzetközi és magyar szakirodalom elemzése, illetve a hazai MOOC-kezdeményezések áttekintése után szakértői mélyinterjúkat készített. Az eredmények alapján összefoglalja a MOOC-ok hazai felhasználási területeit, illetve az elterjedésüket akadályozó kihívásokat, a fejlesztendő területeket. Végül javaslatokat tesz arra, hogy a hazai ágazati irányításnak és az egyetemeknek milyen stratégiát érdemes követniük a MOOC-okkal kapcsolatban. Úgy találta, hogy alapvetően lehet potenciálja a MOOC-nak a magyar felsőoktatásban, ugyanakkor vannak kihívások, amelyeket le kell küzdeni ehhez.

Kulcsszavak: MOOC, online oktatás, digitális oktatás, felsőoktatás

MOOCs are gaining popularity internationally and are suited to the Hungarian higher education trends. However, the Hungarian MOOC initiatives have not obtained significant results so far. The author's objective is to explore the cause of this unexploited potential. Her research question is the following: What is the future of MOOCs in Hungarian higher education? The author's assumption is that MOOCs have use cases that would be beneficial to Hungarian higher education, but there are challenges that are hampering their spread. She uses qualitative methods: a literature review, an analysis of Hungarian MOOC initiatives, and expert interviews. She summarises the MOOC use cases in Hungarian higher education, their motivations, and the challenges hindering their success. She makes recommendations for higher education governance and institutions regarding MOOCs. The conclusion is that MOOCs have potential in the Hungarian higher education, but there are issues to be tackled to ensure their success.

Keywords: MOOC, online education, digital education, higher education

Köszönetnyilvánítás/Acknowledgment:

Köszönöm Dr. Kováts Gergelynek a munka során nyújtott tanácsait és támogatását. I would like to thank to Dr. Gergely Kováts for his advice and support during the work.

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:

Halmi Fanny Adriána^a (halmaifanny@icloud.com) végzett mesterszakos egyetemi hallgató

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

A cikk beérkezett: 2021. 08. 15-én, javítva: 2021. 10. 10-én és 2022. 01. 23-án, elfogadva: 2022. 01. 24-én. The article was received: 15. 08. 2021, revised: 10. 10. 2021, and 23. 01. 2022, accepted: 24. 01. 2022.

Immár több mint tíz éve, hogy a Stanford Egyetem elindította az első MOOC-okat – Massive Open Online Course, azaz tömeges nyitott online kurzusokat (Tarcsi, 2019). Ezek a nyílt online szabadegyetemek interaktív multimédiás platformokon kínálnak magas minőségű tananyagokat, sokszor vezető egyetemek oktatóitól, melyeket bárki előfeltételek nélkül, gyakran térítésmentesen elvégezhet. A MOOC-ok világszerte nagyon *elterjedtek*: 2020-ban körülbelül 180 millió regisztrált felhasználója volt a platformoknak, akik a 950 egyetem által kínált

16300 kurzus közül válogattak (Shah, 2020). A magyar felsőoktatásnak is számos olyan vonása van, ami indokolná a használatukat, a MOOC-oknak vannak olyan tulajdonságai, amelyek *előnyösek* lehetnek felsőoktatási intézmények számára, és vannak olyan *trendek* a magyar felsőoktatásban, amelyekhez illeszkednek. Fontos cél például az expanzió, egyre nagyobb tömeg bevonása az oktatásba – ehhez a felnőttképzéseknél, részidős képzéseknél hasznos lehet a MOOC. Marketingeszközként segíthetik a nemzetköziesítést, a külföldi hallgatók vonzását vagy

az ideérkezettek felzárkóztatását. A költségvetés oktatási ráfordításai (KSH, 2020a) és az oktatói állomány (KSH, 2020b) stagnál, szűkösek az erőforrások. Bár a MOOC-ok fejlesztése drága (Hollands & Tirthali, 2014), hosszú távon költségcsökkentési lehetőséget nyújtanak (Kluijfhout, Henderikx, & Ubachs, 2019), hatékonyabban használják ki az oktatók idejét.

Ezeknek a lehetőségeknek a kihasználására több kezdeményezés is elindult Magyarországon, ezek azonban nem értek el átütő sikert, *nincsen komoly áttörés*, eredmény. Érdekesnek találtam, hogy mi lehet ennek az oka. Feltételezésem, hogy a MOOC-oknak vannak olyan felhasználási lehetőségei, amelyek hazánkban is értékesek, ugyanakkor vannak még kihívások és fejlesztendő területek a magyar gyakorlatban.

Arra a kérdésre keresem a választ, hogy *mi a MOOC jövője a magyar felsőoktatásban*, mit kell tudniuk róla a felsőoktatási intézményeknek, és *milyen stratégiát érdemes követniük* ezzel kapcsolatban. Ehhez először irodalomkutatást végzek, hogy megismerjem a MOOC-ok jellemzőit és kritikus sikertényezőit. Az empirikus kutatáshoz a szakértői mélyinterjúk eszközét választottam, hogy pontosabb képet kapjak a magyar törekvésekről, lehetőségekről, attitűdökről. Céлом, hogy javaslatokat tegyek a MOOC-okkal kapcsolatban az ágazati irányítás és a magyar felsőoktatási intézmények számára.

A MOOC-ok

Mi a MOOC?

A XXI. század egyik nagy oktatási trendje az online tanulás térnyerése (Nagy, 2016) – a MOOC-ok ennek egyik legújabb megnyilvánulása (Liyanagunawardena, Lundquist, Mitchell, Warburton, & Williams, 2019) A MOOC a Massive Open Online Course (tömeges nyílt online kurzus) angol kifejezésből alkotott mozaikszó, legjobb magyar megfelelője a nyílt online szabadegyetem (Forgó & Racsco, 2020).

Többféle MOOC létezik, a két fő csoportjuk az xMOOC (content-based, tartalomalapú) MOOC, amely a hagyományos felsőoktatás oktatócentrikus megközelítéséhez hasonló, illetve a cMOOC, azaz connectivist (konnektivist) MOOC, ahol a tanulók közötti interakció áll a középpontban (Forgó & Racsco, 2020). A továbbiakban az elterjedtebb típussal, az xMOOC-kal fogok foglalkozni.

A MOOC-ok három fő tényező mentén különböznek a hagyományos oktatási formáktól:

Hallgatói aktivitás és időbeosztás

A MOOC-ok fejlett digitális platformokat használnak, melyek nagy számú tanuló részvételét is képesek támogatni (Sharrock, 2015). Általában magas minőségű tartalmakat kínálnak, gyakran az adott terület vezető szakértőitől, nagyrészt angol nyelven (Namestovski, Kőrösi & Esztelecki, 2014).

A kurzusok jelentős része a már dolgozó, esetleg diplomával is rendelkező rétegnek szól, a szakmai tudás elmélyítésére, ennek megfelelően rugalmas *időbeosztás*ban működnek (Baturay, 2015). A tananyagot leggyakrabban

heti beosztásban strukturálják, egy MOOC jellemzően 4-8 hétig tart (Namestovski et al., 2014), de a tananyagok ezután is elérhetőek maradnak.

Oktatói közreműködés formája

A MOOC-ok jelentősen különböznek a hagyományos online tanulástól abban, hogy az egyes tanulóknak minimális oktatói *támogatást* nyújtanak (Haggard, Daniel, Cano, & Gisbert, 2015). Ez teszi lehetővé a magas skálázhatóságot (EDUCAUSE, 2012), ugyanakkor nagy önállóságot követel meg a résztvevőktől. Ennek negatív hatásait a digitális környezet és az oktatási *eszközök* megfelelő kiválasztásával, megtervezésével igyekeznek ellensúlyozni. A platformok alkalmasak multimédiás, interaktív tartalmak alkalmazására is. A leggyakrabban a rövid videókat, illetve szövegeket alkalmazzák, mivel ezeket a legegyszerűbb elkészíteni (Bacsich, 2016).

Az oktatói támogatás egy részét a tanulók egymással való interakciói helyettesítik. A *fórumok*on (Grainger, 2013) keresztül a résztvevők képesek segíteni egymásnak a tananyaggal kapcsolatos kérdések vagy technikai problémák megoldásában. Szükség esetén ugyanígy tudnak kapcsolatba lépni az oktatókkal vagy oktatói asszisztensekkel is.

A megszerzett tudás elismerése

A MOOC-ok tervezésének egyik nehézsége, hogy hogyan lehet ilyen sok résztvevő tudását *számonkérni* (Baturay, 2015). Az automatikusan értékelhető feleletválasztós kvízek sokféle tudományterületen használhatók és azonnali visszajelzést adnak, így ezek a legelterjedtebbek (Yuan & Powell, 2013). A másik, minden területen alkalmazható módszer a beadandók, nyílt végű kérdések tanulótársak általi ellenőrzése megadott szempontok alapján (peer review) (Grainger, 2013).

Ha egy résztvevő minden követelményt sikeresen teljesít, digitális *elismervényt* kap – ezért a MOOC-ok egy részénél fizetni kell. Ez a tanúsítvány formális egyetemi képzésben általában nem elismert (Namestovski et al., 2014), de vannak törekvések arra, hogy bizonyos MOOC-ok elvégzéséért egyetemi kreditet kaphassanak a hallgatók.

A MOOC-ok értékelése

A MOOC-ok egyik fő *előnye* a költséghatékonyság (Namestovski et al., 2017), eggyel több hallgató oktatásának költsége a nullához közelít (Wulf, Blohm, Leimeister, & Brenner, 2014). Segítségükkel helytől és időtől függetlenül férhetnek hozzá hallgatók tízezrei magas minőségű kurzusokhoz, amelyeket gyakran a világ vezető egyetemei és szakértői oktatnak (Namestovski et al., 2017). Hatékonyságuknak köszönhetően bizonyos területeken hozzájárulhatnak az oktatás demokratizációjához (Forgó & Racsco, 2020). Emellett rugalmasságuk miatt támogatják az élethosszig tartó tanulást (lifelong learning) is (AlQaidoom & Shah, 2020).

Népszerűségük ellenére a MOOC-okkal szemben *kritikák* is felmerülnek: jogi, etikai kérdések (például az adatkezelés), a személyes interakció hiánya miatt fellépő

pedagógiai nehézségek, illetve az, hogy a várakozásokkal ellentétben nem demokratizálják az oktatást, hiszen többségében azok vesznek részt rajtuk, akik egyébként is hozzáférnek a felsőoktatáshoz. A 2010-es évek elején a MOOC-okkal szemben irreálisan magasak voltak az elvárások, amelyeknek nem tudtak megfelelni. Ugyanakkor ez a kiábrándulás kellett ahhoz, hogy az intézmények a kezdeti lelkesedés után reálisabban lássák a MOOC-ok előnyeit és hátrányait, kikristályosodjon, milyen helyzetben lehetnek hasznosak és mikor nem.

A MOOC-ok üzleti modellje

A következőkben a MOOC-ok üzleti modelljét fogom vizsgálni, elsősorban a felsőoktatási intézmények szemszögéből. A MOOC-ok esetében az értéktérítés meglehetősen bonyolult, többszereplős ökoszisztémában történik.

Wulf et al. (2014) háromféle működési modellt különböztet meg aszerint, hogy a MOOC-ok szolgáltatásával kapcsolatos fő funkciókat mely szereplők végzik. Ezek a funkciók a finanszírozás, a kurzus megtervezése és működtetése, valamint a platform biztosítása és a marketing.

A direkt modellben ugyanaz a szereplő biztosítja a kurzust és a platformot is, a finanszírozás pedig ugyancsak az intézménytől vagy a tanulóktól származik. Ez a modell elsősorban vállalatokra jellemző alkalmazottjaik vagy ügyfelek képzésénél, de esetenként egyetemekenél is előfordulhat.

A *szolgáltató (provider) modell* esetében a technológiai infrastruktúrát, illetve a marketinget és a felhasználók kezelését egy erre szakosodott MOOC-szolgáltató biztosítja. A finanszírozást a tanulók által fizetett díjak adják,

ezt megosztják a kurzust fejlesztő oktatási intézmény és a MOOC-szolgáltató között.

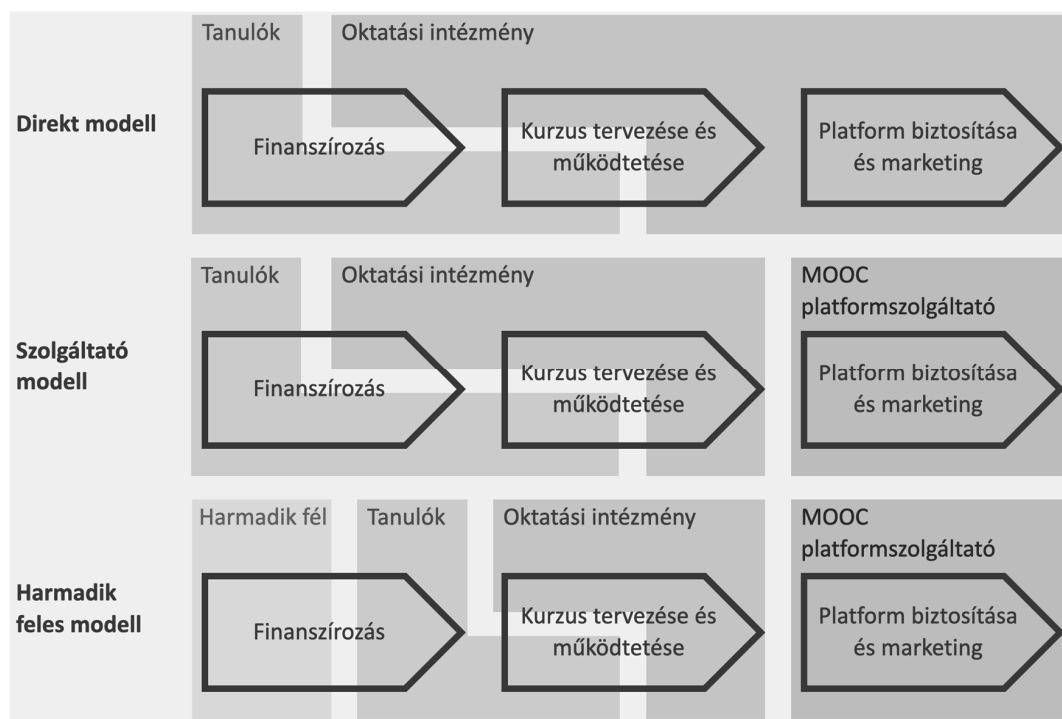
A *third party modell* abban különbözik ettől, hogy a finanszírozás nemcsak a tanulóktól, hanem harmadik félként részt vevő intézményektől is származik. Például vállalatok megvásárolhatják a résztvevők adatait alkalmazottak toborzása vagy hirdetés érdekében, vagy a kurzusokat licencelhetik más egyetemeknek, vállalatoknak. Ilyen típusú platformszolgáltatók a Coursera, az edX vagy az Udacity (1. ábra).

Nemzetközi szinten az utóbbi két modell a leginkább elterjedt. Ez a típusú megoldás a többoldalú (multisided) platform modell egy tipikus megnyilvánulása. A középpontban a MOOC-platform áll, melynek fő funkciója, hogy megkönnyítse az interakciókat a platform különböző oldalain álló szereplők között (Belleflamme & Jacqmin, 2016). A MOOC-ok esetében a platform közvetíti a kurzusokat biztosító felsőoktatási intézmények vagy oktatók, illetve az azokat használó tanulók, más egyetemek vagy vállalatok között (Casanova, 2020). A csoportok között indirekt *hálózati hatások* figyelhetők meg (Belleflamme & Jacqmin, 2016). A hallgatók nagyobb eséllyel választják azt a platformot, ahol több kurzus közül válogathatnak, míg a felsőoktatási intézményeket és a vállalatokat a tanulók nagy száma vonzza (Casanova, 2020).

A legfontosabb elemek és kapcsolódásuk megértéséhez felvázoltam a MOOC-ok üzleti modelljét a kurzust szolgáltató felsőoktatási intézmény szempontjából Osterwalder *Business Model Canvas* (Osterwalder & Pigneur, 2010) módszere alapján (1. táblázat).

1. ábra

A MOOC-ok működési modelljei



Forrás: saját szerkesztés (Wulf et al., 2014) alapján

A MOOC-ok Business Model Canvas elemzése

KIEMELT PARTNEREK <ul style="list-style-type: none"> Ágazati irányítás Más egyetemek Platformszolgáltató 	KIEMELT TEVÉKENYSÉGEK <ul style="list-style-type: none"> Tananyagok fejlesztése Működés támogatása 	ÉRTÉKAJÁNLAT <ul style="list-style-type: none"> Bárhonnan rugalmasan hozzáférhető, magas minőségű tananyagok ingyenesen vagy alacsony áron 	ÜGYFÉL-KAPCSOLATOK <ul style="list-style-type: none"> A marketing-tevékenységet maga az egyetem vagy a platform végzi 	ÜGYFÉL-CSOPORTOK <ul style="list-style-type: none"> Tanulók: szakmai továbbképzési céllal tanulók, oktatók és kutatók, felsőoktatásban tanulók, „hobbiból” tanulók, potenciális hallgatók Szervezetek: vállalatok, más felsőoktatási intézmények
	KIEMELT ERŐFORRÁSOK <ul style="list-style-type: none"> Akadémiai és pedagógiai tudás Oktatók és támogató csapat Presztízs 		CSATORNÁK <ul style="list-style-type: none"> Saját vagy a partner digitális platformja 	
KÖLTSÉGSZERKEZET <ul style="list-style-type: none"> Kurzusok fejlesztése Működtetés Saját platform biztosítása és marketing / A platform részesedése 		BEVÉTELEK <ul style="list-style-type: none"> Külső támogatás Freemium Tanúsítványok díja Összetett programok tandíja Egyetemi felhasználás licencdíja Vállalati tréningek licencdíja Adatmegosztás 		

Forrás: saját szerkesztés (Osterwalder & Pigneur, 2010) alapján

Az alapvető választás, hogy az intézmény saját maga indít önálló MOOC-platfomot, vagy partnerkapcsolatot kiépítve egy meglévőhöz csatlakozik. A kétféle modellben gyökeresen különböznek az ügyfélkapcsolatok, az erőforrásigények és ezáltal a költségszerkezet. A modellválasztásban kiemelt szerepe van az ágazati irányításnak is, az egyedi kezdeményezések vagy a kooperáció támogatásával.

A MOOC-ok Magyarországon

Bár térségünkben lassabban terjedtek el a MOOC-ok, kevésbé jellemző az oktatási intézményekre hasonló kurzusok indítása (Namestovski et al., 2017), hazánkban is megjelentek ilyen platformok. A legjelentősebb kezdeményezések az alábbiak:

- *K-MOOC* (Kárpát-medencei Online Oktatási Centrum): A legkiterjedtebb magyarországi kezdeményezés, melyet az Óbudai Egyetem hozott létre. A jelenleg 22 tagból álló K-MOOC hálózathoz csatlakozó intézmények megoszthatják az általuk készített kurzusokat a platformon. A tagintézmények diákjai egyetemi *kreditet* is kaphatnak a sikeresen elvégzett MOOC-okért. 2021 márciusában összesen 35 *kurzus* található a felületen, öt tudományterületen (K-MOOC, 2021).
- *Webuni*: Elsősorban fizetős tanfolyamokra épülő üzleti vállalkozás, amely vállalkozások és magánszemélyek által készített MOOC-okat is elérhetővé tesz (Tarcsi, 2019). 2021 márciusában 149 ingyenes és 683 fizetős kurzus érhető el a platformon (Webuni, 2021).
- *MeMOOC*: Az elsődleges cél a Miskolci Egyetem saját rendszergazda–mérnök-informatikus-asszisztens felsőoktatási szakképzésének támogatása volt

blended learning formájában (Tarcsi, 2019), de emellett 143 egyéb kurzus is elérhető, kredit nélkül (MeMOOC, 2021).

- *ELTE MOOC*: Az Eötvös Loránd Tudományegyetem által létrehozott platformon saját fejlesztésű MOOC-jait kínálja, melyek mindenkinek ingyen elérhetőek, 2021 márciusában 11 tanfolyamra lehetett jelentkezni (ELTE, 2020).
- *Coursera for SZTE*: A Szegedi Tudományegyetem a Coursera for Campus szolgáltatás keretében hallgatói és az egyetemre első helyen jelentkezők ingyen végzhetik el a platform bármely kurzusát, melyek egy része kreditként is beszámítható (SZTE, 2020).

Összességében elmondható, hogy jelenleg Magyarországon még kevésbé elterjedtek a MOOC-ok. A meglévő kezdeményezések *széttagoltak*, a K-MOOC kivételével a platformokat csak egy vagy két egyetem használja. A kurzusok kínálata is kisebb, mint a külföldi platformokon. Az intézmények leginkább a saját igényeik kielégítésére fejlesztenek MOOC-okat, amelyeket aztán az egyetemen kívüli érdeklődőknek is kínálnak. A nemzetközi MOOC-okhoz képest eltérés, hogy nagyobb hangsúlyt kap a kurzusok beépítése a hagyományos felsőoktatásba, erősek a törekvések arra, hogy hivatalos kreditet érjenek az elvégzett tanfolyamok.

A tapasztalatok fő tanulsága, hogy az *elszigetelt* kezdeményezések egységes, átgondolt rendszer hiányában nem tudnak olyan komoly eredményeket felmutatni, mint ami egy szisztematikus megközelítéssel lehetséges lenne.

A magyar MOOC-okról már születtek *tanulmányok* (Benedek, Molnár, & Sik, 2016; Forgó & Racsko, 2020; Tarcsi, 2019; Namestovski, Glušac, Esztelecki, Kőrösi, & Major, 2017), ezek azonban inkább a kezdeményezések

bemutatására és a fejlesztés gyakorlati tapasztalataival foglalkoztak. Olyan átfogó kutatás azonban még nem született, amely a hazai MOOC-ökoszisztéma fejlődésével és annak hajtóerőivel, illetve akadályozó tényezőivel foglalkozna.

A kutatás kérdése és módszertana

Kutatási kérdés

A korábbiakból láthattuk, hogy a MOOC-ok nemzetközileg egyre elterjedtebbek, és a magyarországi felsőoktatási trendekhez is illeszkedhetnek, pozitív hatásokkal járhatnak az alkalmazásuk. Az eddigi hazai kezdeményezések azonban nem értek el jelentős eredményt. Kutatásom során ennek a kihasználatlan potenciálnak az okát szeretném feltárni. Kutatási kérdésem, hogy *mi a MOOC-ok jövője a magyar felsőoktatásban*. Feltételezésem, hogy a MOOC-oknak vannak olyan felhasználási lehetőségei, amelyek hazánkban is értékesek, ugyanakkor vannak még kihívások és fejlesztendő területek a magyar gyakorlatban.

Módszertan

Kutatásom során *kvalitatív módszertant* alkalmaztam. Maxwell (2012) szerint a kvalitatív kutatás erőssége az induktív megközelítés és a konkrét helyzetekre vagy személyekre helyezett fókusz. Ez előnyös olyan kutatásoknál, ahol a cél az ok-okozati összefüggések, befolyásoló hatások azonosítása, és ez alapján a jelenlegi gyakorlatot fejlesztő értékelések alkotása (Maxwell, 2012). Mivel dolgozatomban céljai összhangban vannak ezzel, a kvalitatív kutatás ideális módszer ebben az esetben.

Az első lépés a nemzetközi és magyar *szakirodalom* elemzése, illetve a *hazai MOOC-kezdeményezések* áttekintése volt. Ezután a mélyebb megértés érdekében szakértői mélyinterjúkat készítettem. Az interjúalanyok kiválasztása *célirányos mintavétellel* történt (Maxwell, 2012). Olyan szakértőket kerestem, akik vagy személyesen részt vettek MOOC-ok nyújtásában, vagy szélesebb rálátásuk van a területre, például felsőoktatási szakértők vagy digitális oktatásért felelős szakemberek. Nyolc interjúalanyomat ajánlások alapján és internetes kutatás segítségével (például a MOOC-portálok, kurzusok működtetői vagy a témában írott tanulmányok szerzői) találtam meg.

Az interjúk készítése és feldolgozása során Steinar Kvale (1994) módszertanát használtam, aki a kvalitatív kutatáshoz *félleg strukturált interjúkat* javasol. Az interjúkra 2021 márciusában és áprilisában került sor videokonferencián keresztül. Ezeket *kvalitatív tartalomelemzéssel* elemeztem, témánként összefoglalva a legfontosabb megállapításokat, reflexiókat. Minden interjúalanyunk egy véletlenszerű kódot adtam (Sz1, Sz2 stb.), hogy ne lehessen beazonosítani, melyik vélemény kihez tartozik, ugyanakkor követni lehessen az összetartozó nézeteket.

Kutatási eredmények

Az alábbiakban a szakirodalom és az interjúk alapján először bemutatom a MOOC-ok nyújtásának *motivációit*

a felsőoktatási intézmények szempontjából, majd a hazai elterjedésük *kihívásait*, fejlesztendő területeit elemzem.

Felhasználási lehetőségek, motivációk

Az alábbiakban az interjúalanyok által említett felhasználási területeket, MOOC-indítási motivációkat foglalom össze, illetve hasonlítom össze a nemzetközi szakirodalomban olvasott eredményekkel.

Társadalmi küldetés

Sz1 szerint a MOOC-indítás eredeti célja az oktatáshoz való hozzáférés megkönnyítése. Olyan rétegekhez kéne eljuttatni a minőségi tudást, melyeknek erre kicsi az esélye, például időseknek, nagyon fiataloknak, középiskolásoknak, hátrányos helyzetűeknek. Szerinte fontos lenne, hogy az intézményekben meglegyen ez a társadalmi küldetésstudat is, ne csak a piaci érdekek érvényesítésére használják a MOOC-okat.

Ez a társadalmi szerepvállalás jellemző bizonyos egyetemekre, nemcsak potenciális hallgatók számára képzitene kurzusokat, hanem szélesebb közönség – akár középiskolások vagy már gyakorló szakemberek – is *„kaphatnak valami izgalmasat, próbálunk attitűdöt formálni, a tudásukat felfrissíteni”* (Sz8).

Az egyetemek társadalmi küldetésének egy formája lehet a magyar nyelv, kultúra erősítése, terjesztése, amire hasznos eszköz lehet a MOOC (Sz2) – a K-MOOC célja elsősorban ez (Sz3).

Marketing

Négy szakértő (Sz1, Sz3, Sz5 és Sz6) szerint sok egyetem elsősorban a presztízs kedvéért indít MOOC-okat. A kurzusok egy részét, kurrens témákat meg tudják mutatni a világnak, ezzel erősítik a reputációt, hírnevet, és korszerű képet mutatnak magukról.

Hasznos eszköz lehet a hallgatók vonzására. A MOOC egyfajta *„mágnes”, „appetizer”* lehet a középiskolások számára, amelyen keresztül az egyetem bemutatja a legjobb oktatóit (Sz5). Széles közönség számára *„betekintést nyújthat az egyetem kínálta tudástartalomba”* – ehhez azonban fontos a jó kurzusdízájn (Sz8).

A MOOC *„egy kihelyezett, interaktív nyílt nap, ami fél éven keresztül tart”* (Sz1). Akkor a leghasznosabb, ha egy intézmény új képzéssel jelenik meg a piacon, és ezt szeretné megismertetni a közönséggel. Alap- és mesterszakos hallgatók vonzására is alkalmas lehet a MOOC, de fontos, hogy a célcsoporthoz kell igazítani (Sz1).

A Szegedi Tudományegyetem Courserával való együttműködése is jó példa. Az, hogy a platform kurzusait az egyetemi polgárok és a felvételi előtt álló hallgatók számára ingyenessé tették, tulajdonképpen egy *„árucapcsolás”*. Ez *„a világelítbe tartozás élményét, lehetőségét adja a hozzá jelentkező hallgatóknak, egyedivé teszi Szegedet a többi egyetemmel szemben”* (Sz7).

Külföldi hallgatók vonzása

Megoszlottak a vélemények azzal kapcsolatban, hogy a külföldi hallgatók vonzásában mennyire lehetnek hasznosak a MOOC-ok. Sz1 szerint a többség *„Stipendium*

Hungaricum díjjal, államközi szerződések alapján, meghatározott belső pályázati rendszerben jön, ott a MOOC nem játszik szerepet". Ráadásul sokan orvostudományi területre jönnek, amit nem lehet távoktatásban tanítani. „Itt nincs szükség MOOC-ra, ha a jó képzés hírneve elterjed.”

Sz5 is szkeptikus volt. „Egy távol-keleti vagy afrikai diák miért egy magyar MOOC kurzust venne fel, ha egyébként otthonról eléri a Courserát és a többi nagy platformot? Azért, mert kicsit olcsóbb?” Ahhoz, hogy marketingértéke legyen, igazán magas színvonalú kurzusokat kéne fejleszteni. Abban lát lehetőséget, hogy néhány MOOC-on keresztül elvégzett kurzust beszámít az egyetem, ezzel a külföldi hallgató megszerezhet fél vagy egy évnyi kreditet, és azalatt otthon tanulhat, ennyivel olcsóbb lesz számára a megélhetés.

Sz2 szerint a MOOC „segíthet a nemzetközi hallgatók vonzásában”, de ehhez „nagyon profi anyagokat kéne csinálnunk, amihez vannak hiányosságaink, a pénz hiányzik”. Felzárkóztatásra hasznosnak látja a MOOC-okat. „Jók lehetnek arra, hogy ha valakinek hiányzik valamilyen képessége, azt pótolja. Nyári egyetem formájában is lehetne kínálni felhozó kurzusokat.”

Sz8 szerint a nemzetközi hallgatók vonzásának lehetősége karoktól függően változhat, például az általa képviselt egyetemen volt olyan kar, amely kezdettől fogva megakarta szőlíteni a külföldieket, így angolul készítették el a MOOC-jukat.

Mikrodiplomák

A MOOC-ok segíthetnek az intézményeknek nagyobb hallgatói célcsoportot elérni (Sz6) és sokszínűbbé tehetik a képzési piacot (Sz1). Sz5 szerint trend a mikrodiploma megközelítés, mely lehetővé teszi, hogy a hallgatók „mozaikszerűen építsék fel a saját tudásukat, kisebb modulok elvégzése után kapjanak egy mini diplomát, egy tanúsítványt”. Ennek a kritikáját is megfogalmazta: az ilyen rövid képzések alatt nem sajátíthatók el „a területre jellemző gondolkodási sémák, problémamegoldó kognitív technikák”. Ugyanakkor az szerinte is működőképes, hogy „az egyetemek rövidebb-hosszabb felnőtteképzéseik bizonyos moduljait, a reguláris képzések bizonyos tantárgyait” MOOC formájában állítsák elő, úgy, hogy azt más intézmények is be tudják számítani.

Természetesen „nem lehet minden szakmát MOOC-ok segítségével elsajátítani”, inkább olyan puha készségek fejleszthetők vele, ahol nincsen szükség gyakorlati, laboratóriumi környezetre (Sz6). Sz2 szerint az executive és a szakirányú továbbképzési vonalon, a non-degree, rövid ciklusú kurzusoknál bizonyos elemeket ki lehetne váltani MOOC-okkal, de fontos, hogy emellett maradjon személyes részvétel is a közösségépítés érdekében. Úgy gondolja, hogy az egyetem saját szakirányú továbbképzéseinek vagy egy éves mesterképzésén belül van helye a MOOC-nak. Ha valaki egy másik tudományterületről érkezik mesterképzésre, és hiányoznak az alapismeretei, MOOC-ok formájában részt vehetne egy felhozó, alapozó éven, ebből levezígné, és ez lenne a bemeneti elvárás az egy éves mesterképzéshez.

Fontos, hogy a MOOC-oknak egy egységes keretrendszerük. A kurzusoknak kompetenciamátrixhoz, modulrendszerhez kéne illeszkedniük, kurzuslistákat kéne egymásra építeni, amelynek a végén a hallgató kaphatna mikrodiploát vagy egy betétlapot az oklevelébe (Sz2).

Az működőképes lehet, ha „az egyetemek bizonyos moduljaikat nyilvánossá teszik, és mondjuk van három kurzus, ami együtt kiad egy jól körülhatárolható kimeneti kompetenciamixet, amiről kiállít egy mikrotanúsítványt”. Ezt egy másik egyetemnek is bele kell tudnia illesztenie a képzési folyamatába, amennyiben releváns (Sz5).

Sz6 szerint „a digitális kompetencia-keretrendszerekre való törekvés is ebbe az irányba mutat, ez a MOOC-okat is lendületbe hozhatná.” A DigKomp keretrendszer a Digitális Jólét Program keretében dolgozzák ki európai uniós ajánlások alapján.

Intézményközi együttműködések

Többen is jó lehetőségnek tartják az egyetemek közötti együttműködéseket MOOC-ok keretében. Bizonyos, sok képzésen oktatott tárgyakat a legjobb oktatók elkészíthetnék egy magas színvonalú MOOC formájában, a többi intézményben pedig nem lenne szükség erre erőforrásokat fenntartani. Így hatékonyabbá tehetők a képzések, ugyanakkor sértheti az egyetemek érdekeit (Sz1).

Ennek ellenére bizonyos intézmények kezdenek elmozdulni abba az irányba, hogy „a nem core képzési tartalmakat” MOOC formájában biztosítsák (Sz7). Ilyenek a nem szakos, szabad műveltséghez kapcsoló, ismeretbővítő kreditek, tanulásmódszertani, nyelvi képzések (Sz7). Elképzelhető, hogy a nem szorosan a szakterületükhöz tartozó tárgyaknál más intézmények kurzusait használják fel az egyetemek, „például az orvosin a hallgatók nem ott tanulják a statisztikát, hanem áthallgatnak máshová” (Sz2). A szabadon választható tárgyak kiterjesztésére is jó lehetőség lehet a MOOC, mivel a népszerű kurzusok hagyományos formában gyorsan betelnek (Sz3).

Sz5 szerint kettős diplomát nyújtó együttműködések-nél hasznos lehet bizonyos tárgyakat MOOC-ok keretében oktatni, mivel így kevesebbet kéne utazniuk a diákoknak. Ez különösen fontos lenne az Erasmus Mundus képzéseknél, amelyek Európán kívüli diákoknak nyújtanak kettős diplomát. Ennek ellenére ez a megoldás egyelőre nem terjedt el.

Hibrid oktatás

Az interjúalanyok nagy része említette a blended learning modellt (Horváth et al., 2018), mint ígéretes lehetőséget. Sz6 szerint ez a leghatékonyabb tanítási módszer. Még a MOOC-okkal kapcsolatban egyébként inkább szkeptikus interjúalanyok (Sz2 és Sz5) is támogatják ezt a megoldást.

Sz5 pozitívnak tartja, ha hibrid megoldások, tükrözött osztályterem keretében színesítik, támogatják az oktatást, segítik az otthoni tanulást. Szerinte „virtuális mobilitás”, a külföldi egyetemek MOOC-jainak hallgatása is „érdekes, mert jóval nagyobb készletből lehet válogatni”. Ezenkívül közelebb áll a fiatalok világához, sikerülhet őket jobban megszólítani, motiválni.

Sz2 szerint jó lehetőség a tükrözött osztályterem, mivel így nincsen magára hagyva a hallgató. „*El tudom képzelni, hogy a kurzusok 50%-át kiváltjuk ezzel. Otthon felkészülnek az elméleti részből, az órán azt megmagyarázzuk, begyakoroljuk, alkalmazni tanítjuk, az élménypedagógia irányába mozdulunk.*”

Kísérletezés, oktatók képzése

Sz8 beszélt arról, hogy az általa képviselt egyetem számára a MOOC-ok indításának egyik legfontosabb hozzáadéka az oktatási módszereik fejlesztése és ezzel a saját belső képzéseik minőségének javítása.

Az egyetem MOOC-platformjának nem nyilvános része terepet nyújt a kísérletezésre: „*itt hozzuk létre a belső képzéseinkhez a homokozókat, ahol az oktatók kísérletezhetnek és később átvihetik az éles rendszerbe.*” A nyilvános MOOC-okra is „*pilotként tekintettek*”, összegzik a tapasztalatokat, vizsgálják a jelentkezési és lemorzsolódási rátákat, a beiratkozók viselkedését, és a tapasztalatokat beépítik további kurzusaikba (Sz8).

A MOOC-fejlesztést „*az oktatók folyamatba ágyazott képzéseként*” fogják fel. „*Az egyetemi oktatóknak nem előírás, hogy tanárképzési múltja legyen. Az oktatóinkat szeretnénk felvértezni pedagógiai tudással.*” Emellett technológiai tudást is adnak: szerveznek képzést MOOC-ok fejlesztéséről, hatékony oktatóvideók készítéséről (Sz8).

„*A módszertanon tudunk sokat csiszolni ebben a keretrendszerben, ez illeszkedik a fejlesztési, a rekrutációs és lemorzsolódás-csökkentési célokhoz is.*” Ebből az egyetem „*saját hallgatói is profitálnak*”, az oktatók a projekt után is továbbvizik az ott megtanultakat. A MOOC-fejlesztés során az online oktatásról tapasztaltak sokat segítettek például a járványhelyzet miatti digitális átállásban is (Sz8).

Bevételszerzés

A MOOC-ok közvetlen bevételek szerzésre való használatát csak Sz8 említette, mint az egyetem távlati célját. A freemium modellt működőképesnek tartja, kurzustól függően fizetni kéne például a tanúsítványért vagy a plusz, személyes oktatói támogatásért. „*Így fenntarthatóbbá válhat a rendszer és az anyagok naprakészen tartásához is jó.*”

Nemzetközi összehasonlítás

Az EADTU (European Association of Distance Teaching Universities) 2019-ben végzett egy *felmérést* 20 európai ország 96 felsőoktatási intézményének bevonásával arról, hogy mit tartanak a MOOC-nyújtás fő motivációinak (Kluijfhout et al., 2019). A célokat 1-től 5-ig terjedő skálán értékelték (1 = egyáltalán nem releváns, 5 = kiemelkedően releváns). Ennek az eredményei mellett ábrázoltam a magyar motivációkat. Egy szubjektív pontszámot adtam nekik aszerint, hogy az interjúalanyok közül hányan említették és mennyire tartották fontosnak (2. ábra).

Összességében hasonló képet kapunk, nem volt olyan motiváció, ami csak az egyik csoportban fordult volna elő. Mindkettőnél a legfontosabbak a marketinggel kapcsolatos szempontok, tehát az ismertség, a hallgatók toborzása. Ugyanakkor külföldön hangsúlyosabb az oktatáshoz való hozzáférés javítása és a kísérletezés innovatív pedagógiai módszerekkel, míg Magyarországon inkább a kampuszon folyó oktatás kiegészítésének tekintik a MOOC-okat, például hibrid oktatás formájában. Ez azt mutatja, hogy a magyar egyetemeknek kiemelkedő a motivációja a hallgatók megszerzésében, hiszen ez jelenti számukra a finanszírozást.

Kihívások, fejlesztendő területek Magyarország

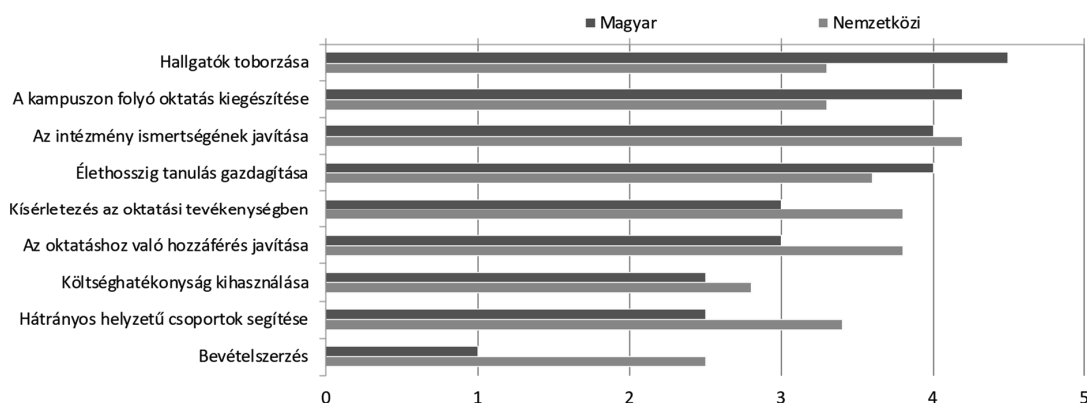
A következőkben az interjúk és – az ezekből kirajzolódó hazai gyakorlatnak tükröt tartva – a nemzetközi szakirodalom alapján összegzem a MOOC-ok hazai helyzetét és az elterjedésük előtt álló kihívásokat, fejlesztendő területeket.

Kevés felhasználó

Magyarországon a nyelvi és földrajzi adottságok miatt nehezebb a MOOC-oknak elegendő résztvevőt toborozniuk. Magyar nyelvű kurzusokkal nehéz nagy tömeget elérni, ráadásul a MOOC-ok leginkább olyan országokban hasznosak, ahol nagyok a távolságok (Sz2). Emellett a hazai gyakorlatban is vannak olyan fejlesztendő pontok, amelyek megnehezítik a szélesebb körű elterjedést.

2. ábra

Az európai felsőoktatási intézmények motivációi MOOC-ok nyújtására



Forrás: saját szerkesztés Kluijfhout et al. (2019) adatai (22. old.) és saját kutatás alapján

Szűken értelmezett ügyfélcsoportok

Mielőtt egy egyetem MOOC fejlesztésébe kezd, az első lépés, hogy megfontolja, mi vele a célja, és milyen ügyfélcsoportot szeretne elérni. „*A célcsoport a fejlesztési folyamat alappillére*” (Sz1), ehhez kell rendelni az oktatási tartalmat, megvalósítási, szervezési technológiát, ezért fontos, hogy megismerjük az igényeiket, tanulási szokásaikat (Sz3). Magyarországon a meglévő kezdeményezések vizsgálata és az interjúk alapján is a fő célcsoportot a jelenleg is a felsőoktatásban tanuló vagy egyetemválasztás előtt álló hallgatók jelentik. Kevesen nyitottak szélesebb közönség felé, ami mind a MOOC-ok fenntarthatóságát, mind a demokratizáló hatásukat csökkenti.

A nemzetközi felmérések szerint egy átlagos MOOC-hallgató 30 év feletti, már állással rendelkező résztvevő, legnagyobb részük már rendelkezik legalább alapszakos felsőoktatási diplomával (Hollands & Tirthali, 2014). O’Prey (2013) szerint a felsőoktatásban tanulók mellett célcsoportba tartozhatnak még a szakmai továbbképzési céllal tanulók, az oktatók és kutatók, a „hobbiból” tanulók, illetve a potenciális hallgatók is. Az egyéni résztvevők mellett ügyfelek lehetnek szervezetek is, például a kurzusokat felhasználó más egyetemek vagy vállalatok. A magyar egyetemeknek érdemes lehet a felsőoktatásban tanulók mellett szélesebb réteg felé nyitniuk.

A marketing hiánya

Az alacsony résztvevőszám egy másik oka, hogy kevesen tudnak ezekről a lehetőségekről (Sz8), a legtöbb MOOC-ot nem elég intenzíven vagy nem megfelelő körben reklámozzák. A jelentkezők számát tovább korlátozza, hogy gyakran csak egy szűk időkeretben lehet jelentkezni, és a kurzus az felélv időbeosztását követi, ami jóval hosszabb, mint az ideális 3-6 hét.

A célbajuttatás egyik módja lehet „*a saját kapcsolati háló működtetése*”, illetve az – akár fizetett – Facebook-kampány is. „*Izonyú zaj van*”, az egyetem brandje az, ami segíthet kiemelkedni. Fontos, hogy valóban a célközönség iratkozzon be, mivel ők azok, akik nagy eséllyel el is végzik a kurzust (Sz8).

A megfelelő platform hiánya

Saját platformok fejlesztése meglévőhöz való csatlakozás helyett

A nemzetközi példák is azt mutatják, hogy a szolgáltató modell bizonyult igazán sikeresnek. Ilyenkor az ökoszisztéma középpontjában álló platformok – a legnagyobbak a Coursera, az edX, a Udacity és a FutureLearn – egyfajta piacterekként funkcionálnak, amelyek összekötik az intézményeket és a tanulókat. Biztosítják a szükséges digitális platformot és egyéb kiegészítő szolgáltatásokat, például a marketinget, illetve megegyezéstől függően a fejlesztést is támogathatják (O’Prey, 2013).

Ezzel szemben Magyarországon inkább a direkt modell jellemző, az egyes egyetemek külön platformot fejlesztenek maguknak. Ezt gyakran az is motiválja, hogy erre kapnak állami támogatásokat (Sz7). Ebben a megoldásban azonban hiányoznak a hálózati hatások, és nehéz elérni azt a hallgatói létszámot, ami mellett a platform

fenntarthatóan működtethető. Az interjúalanyok egy része szerint ez komoly probléma, nem lehet jövedelmező az a modell, hogy minden intézmény saját MOOC-platformot fejleszt a maga kis belső piacának, ahelyett, hogy a meglévő, több milliós felhasználóval rendelkező platformokra lépnének be. „*Ez olyan, mintha ahelyett, hogy bérelnének egy standot a vásárcsarnokban, felhúznának mellette egy kisboltot*” (Sz7).

A nemzetközi platformokon egyelőre egyetlen magyar egyetem sem indított saját kurzust. „*A nagy platform vonzók, mégsem lépünk*” (Sz2). Sz6 szerint ugyanakkor lehetne jövője például az edX rendszer használatának a magyar egyetemek számára, voltak is ezzel kapcsolatban tárgyalások.

A Szegedi Tudományegyetem stratégiája, a Coursera for Campus partnerség működőképes lehet. Az, hogy beengedi a Courserát a saját képzési kínálatába és elismeri a kurzusokat, az „*előszobája*” annak, hogy a jövőben ő maga is megjelenjen a platformon tartalommal. Megismeri a keretrendszert, ami segít abban, hogy megfelelő tartalmat tudjon összeállítani. Az együttműködés rövid távon is hozhat eredményeket: „*többletbevétel ugyan nincs, de egy marketinget, beiskolázást segítő előny*”. (Sz7)

A Moodle használatából eredő korlátok

A használt digitális platformnak a kurzus céljaihoz, módszeréhez kell illeszkednie, ezt kell először meghatározni (Sz1). Magyarországon jelenleg sok intézmény Moodle-alapú rendszert használ, ami „*sok mindent tud, de rá kéne költeni pár milliót a designjára*” (Sz2). A Moodle ugyanakkor nem képes mindenre, amire egy speciális MOOC-platform, például túl hosszúak az elérési utak, és kevesebb statisztikát szolgáltat a hallgatói jelenlétről (Sz6). A Moodle-nál fejlettebb, „*előremutató tanulásmenedzsment-rendszer*” a Canvas. Itt „*a nyílt kurzusok tervezése jobban megvalósulhat, alkalmasabb, modernebb környezet*” (Sz8), de még ez sem éri el a nemzetközi platformok szintjét.

A nagy MOOC-platformok nemcsak nagyobb felhasználói bázist biztosítanak, hanem a fejlettebb technológiai megoldásokat is. A jelenleg használt megoldásoknál interaktívabb, felhasználóbarát felületeket nyújtanak, illetve lehetővé teszik a részvételi adatok elemzését a tananyagok fejlesztése érdekében.

Az egyetemek közti együttműködés hiánya

A nemzetközi tapasztalatok azt mutatják, hogy előnyös, ha az egyetemek együttműködnek a MOOC-ok nyújtásában. Több szakértő (Sz2, Sz3, Sz8) is kiemelte, hogy hazánkban hiányzik ez az együttműködés. „*A felsőoktatási intézmények között nagy a verseny. Igazi, nagy MOOC a féltékenység miatt nem fog kialakulni Magyarországon*” (Sz3). „*Az egyetemek szakmailag féltékenyek egymásra. Amíg harcolunk a hallgatókért, addig nehezen működünk együtt, riválisnak tekintjük egymást. Az új fenntartású egyetemekkel ezt a versenyt élezzük ki jobban*” (Sz2).

Sz1 szerint például bizonyos, sok képzésben oktatott tárgyakat lehetne egy egyetemek közötti együttműködés keretében MOOC-okkal oktatni, ebben azonban ellenér-

dekeltek az intézmények. Lehetne olyan megoldás, hogy „két-három ember megcsinálja az egyébként mindenhol tanított tárgyat a legmagasabb színvonalon, az összes többinek meg adunk más feladatot és hatékonyabbá tesszük a képzést. Csak ehhez az intézményeknek együttműködni kellene, társadalmi altruizmusra lenne szükség, ami nincs.”

Bevételi problémák: az állami források egyoldalúsága

A magyar MOOC-kezdeményezéseknél a legelterjedtebb megoldás, hogy állami forrásokból, támogatásokból finanszírozzák a működést, mivel még nem adott a megfelelő fizetőképes kereslet. A legtöbb interjúalany nehézségként említette a finanszírozást. Sz5 szerint „kifeszített erőforrásokkal működnek az egyetemek, alulfinanszírozva”.

Sz5 elmondta, hogy egy minőségi MOOC-hoz nem elég, ha csak felveszik az előadást, interaktív, választható módon megtanulható tartalmak kellene. Ehhez komoly stábra, vizuális szakemberekre van szükség, ami jelentős költségekkel jár. Kevés a vágó, szerkesztő, tananyagfejlesztő kolléga. Mindig egy-egy projekt kapcsán sikerül felvenni őket, és ahhoz, hogy maradhassanak, újabb projekteket kell hozni, ugyanakkor így nem tudnak más fejlesztésen dolgozni. „Háromszor ekkora stábbal tudnánk nagyot lépni. Most az oktatók 5%-át tudjuk kiszolgálni digitális fejlesztéssel, ez is inkább tükrözött osztálytermi kurzus vagy az előadások felvétele, vágása. Lényegesen többet kéne az egyetemnek erre áldoznia” (Sz2).

Ráadásul a felsőoktatás finanszírozási rendszere nem ösztönzi a MOOC-okon szerzett tudás elismerését, mivel ha a hallgatók előbb végeznek, az intézmények kevesebb ideig kapnak utánuk támogatást. „Ha például az állam a diploma után finanszírozza az egyetemet, függetlenül attól, hogy ez mennyi ideig tart, akkor az intézmények is érdekelték lesznek a külső vagy tapasztalati úton szerzett tudást a diploma részeként elismerni (Sz7)”.

Szükség van kiegészítő forrásokra, mert „kis kezdeményezéseket még lehet önkéntes alapon létrehozni, de profi módon nem” (Sz6). Vannak ugyan állami támogatások (Sz2, Sz4, Sz8), de ez önmagában nem oldja meg a problémát. „A fejlesztési források esetiek, és emiatt addig foglalkoznak vele, amíg a forrás tart. Ha ez nem rendszerbe illesztve működik, akkor (...) jelentős forrásból informatikai eszközöket szereznek be intézmények, egy részük kialakít egy platformot, amire a projektben részt vevő oktatók fejlesztenek kisebb-nagyobb arányban digitális képzési tartalmakat, nyomokban interaktivitással, és ezeket a projekt idejéig működtetik. Rosszabb esetben ezeket ki sem nyitják, csak a belső egyetemi képzésben hasznosítják” (Sz7). A problémát enyhítheti, ha a MOOC-ok fejlesztését központosítják az egyetemen, így kevésbé függ a pályázatoktól és kari erőforrásoktól (Sz8).

A nemzetközi MOOC-kezdeményezések, portálok számos egyéb bevételszerzési módot alkalmaznak:

- **Freemium** modell: az alapváltozat ingyenes, de kiegészítő szolgáltatásokért, például több oktatói támogatásért fizetni kell (Yuan & Powell, 2013) – ezt az egyik interjúalany is említette jövőbeli tervként,

- **tanúsítványok** nyújtása: a leggyakoribb monetizációs megoldás, maga a kurzus ingyenesen elvégezhető, csak a bizonyítványért, a teljesítés hivatalos elismeréséért kell fizetnie a tanulónak (Yuan & Powell, 2013),
- hivatalos **kreditekért** felszámított díj (Shah, 2018),
- **mikrodipomák**: több, egymáshoz kapcsolódó kurzusból álló programok, ilyenkor a tanulóknak már a kurzusokon való részvételért is fizetniük kell (Bethlendi & Szócs, 2020),
- akkreditált online **dipomák**: a díj ellenében az egyetem több támogatást nyújt (mentorálás, fogadóórák, vizsgafelügyelet) (Shah, 2018),
- **licencladás más egyetemeknek**: felsőoktatási intézmények más – általában náluk nagyobb presztízsű, a rangsorokban előkelőbb helyen álló – egyetem MOOC-jait beépítik a saját tanmenetükbe (Grainger, 2013), és ezért licenccdíjat fizetnek,
- **vállalati tréningek** nyújtása (Bethlendi & Szócs, 2020),
- **adatmegosztás**: a tanulók adatait munkáltatóknak vagy hirdetőknak adják el – ez kevésbé elterjedt, mivel eltántoríthatja a tanulókat és az oktatókat a platform használatától (Belleflamme & Jacquemin, 2016).

A nemzetközi példák alapján a magyar egyetemeknek is érdemes lehet más, nem csak állami forrásokra támaszkodni.

Túlterhelt oktatók

A MOOC-ok fejlesztésében és működtetésében a vezető szerep az oktatóké, de általában *csapatmunkában* történik. Szükség lehet például adminisztrátorokra, programozókra, projektmenedzserekre, képzési tervezőkre (instructional designer), videósokra. Általában legalább öt szakértő dolgozik egy-egy MOOC-on (Hollands & Tirthali, 2014).

A MOOC-on keresztüli tanításhoz kiváló oktatókra van szükség, akiknek van „kisugárzása az előadóban és a képernyőn is” (Sz2). Az oktatók nagyjából 20%-a erre alkalmas, innovátor kolléga, akiknek jó az angoltudása is (Sz2). A probléma inkább a munkaterhelésből ered. „Rengeteg munka van az online kurzusokkal, sokkal több, mint a frontálisban, folyamatosan gondozni kell” (Sz4). Ennek csökkentésére érdemes több peer to peer, résztvevők közötti tudásmegosztással, értékeléssel tervezni. A facilitátorok mellett egy-két műszaki támogató szakemberre is szükség van (Sz3).

A kurzusok kifejlesztése is hosszú idő, sok munka az oktatók részéről. „Sok kísérletezéssel jár, hogy rátaláljanak a legjobb megoldásokra. Az egyetemnek azt kéne mondani, hogy a kötelező oktatási órakeretét lefelezem, mert ő kísérletezik valamivel, közben ezeket az órákat valaki mással meg kell tartanom. (...) A kellő türelem, idő és az erőforrások befektetésként való kezelése hiányzik” (Sz5). A tananyagok kidolgozásán kívül az oktatóknak gyakran arra is időt kell szánniuk, hogy saját pedagógiai, technológiai tudásukat fejlesszék, így elkötelezettségre van szükség (Sz8).

A tömegoktatás miatti magas óraterhelés és a publikációs kényszer korlátozza az oktatókat. A tananyagfejlesztés beleszámít a bónuszukba, de szakmailag többet profitálnak egy cikkből (Sz2). Sz7 szerint „hiányzik az a mechanizmus, érdekelttség, ami az elektronikus platformon tartott kurzusok oktatói munkaként való elismerését egyenrangúvá vagy akár preferálttá tenné a hagyományos oktatói feladatellátáshoz képest. Míg a jogszabály előírja, hogy egy oktatónak hány kontaktórárt, konzultációt kell tartania egy félévben, addig az egyetemek jelentős része az elvárt kötelezettségeket a fizikai, jelenléti oktatáshoz társítja.”

„Szervezeti oldalról a MOOC létrehozása sokszereplős, nagy vállalkozás” – mondta Sz8. Nemcsak oktatókra van szükség, hanem fejlesztési munkatársakra is, akik őket képezik, konzultálnak velük, illetve multimédiás támogató csapatra. Sz3 és Sz4 kiemelte a vezetői támogatás fontosságát is.

Módszertani kihívások

Pedagógiai felkészültség hiánya

A MOOC-ok létrehozásához fejlett pedagógiai és e-learning tudás szükséges. Ez azért különösen fontos, hogy a személyes jelenlét hiányából fakadó gyengeségeket ellensúlyozzák, amelyeket a szakirodalom és az interjúalanyok egyaránt kiemeltek. A résztvevők gyenge időgazdálkodása és a formális elvárások hiánya miatt magas a lemorzsolódás (Sz1) (Jordan, 2015), hiányzik az oktatói támogatás és a társakkal való kapcsolatépítés lehetősége (Sz2). Sokszor nem elég tevékenységközpontú az oktatásmódszertan (Sz1) (Gaskell & Mills, 2014), és nehéz az eltérő tanulási stílusok támogatása (Sz2). Az egyetemeknek figyelmet kell fordítani ezeknek a problémáknak az enyhítésére, például hibrid oktatási megoldásokkal (Sz6) (Literat, 2015)

A szükséges pedagógiai tudásnak, tapasztalatnak a hiányát a magyar egyetemeken több interjúalany is akadálynak tekintette: „hiányzik az oktatók pedagógiai felkészültsége a szakmai mellett” (Sz3). A legtöbb oktató „a tudományos, szakmai eredményei miatt tanít, de nincs igazi pedagógiai módszertani képzése. Az online módszertant, logikát meg kellene értenie, a technológiát a folyamat részeként kellene alkalmaznia. (...) A digitális oktatás gyakran a ppt prezentáció vagy videóra felvett előadások formájában jelenik meg, mert a pedagógiai folyamat nincs végiggondolva és átalakítva a technológia képességei szerint. Nem is várható el egy egyetemi oktatótól, hogy ezt kitalálja, ennek kell valami belső motor, módszertani elköteleződés és fejlesztés. Erre vannak próbálkozások, belső képzések” (Sz7). Sz8 egyetemén például tartanak az oktatóknak képzéseket MOOC-ok fejlesztéséről, oktatóvideók készítéséről.

Tananyag kialakítása

A MOOC-ok tervezésénél fontos, hogy a formát is a célcsoporthoz kell adaptálni (Sz6). A tananyagokat úgy kell kifejleszteni, hogy ne forduljanak elő kérdéses pontok, ne legyen szükség vertikális kommunikációra. Sz8 szerint a rövidebb (3-6 hetes), intenzív kurzusok ideálisak, amelyek jelentős oktatói szerepvállalással működnek. A lemorzsolódást az anyag felülvizsgálatával, változtatásával lehet

csökkenteni, „minél több multimédiás, animált tartalom kell” (Sz6).

Az egyik legfontosabb tevékenység a videók elkészítése, melynek munkaigénye az alkalmazott technikától függően eltérő lehet. Az egyik végtel, amikor csak a beszélő oktatót és a diavetítést látjuk, olcsón kivitelezhető – ezzel szemben bizonyos kurzusok külső szakembereket kérnek fel, illetve animációkat építenek a videókba. A két végtel közötti megoldás, amikor egy belső stáb végzi a felvételt és a vágást (Hollands & Tirthali, 2014). Ideálisak a rövid, maximum 8, de inkább 3-5 perces videók, amelyekben feladatokat is el lehet rejteni. A motiváció növelésére az adaptív tanulás javasolt, sok visszajelzéssel, képek formájában megjelenő didaktikai funkciókkal, jutalmakkal, bónuszokkal (Sz6).

Visszajelzés

Hogy a kurzus lefutása közben mennyi személyes támogatásra van szükség, nagyban függ a MOOC típusától, az alkalmazott pedagógiai megoldásoktól. Egy felmérés szerint az oktatók átlagosan heti 8-10 órát foglalkoztak a kurzusokkal (Kolowich, 2013). Fontos feladat a fórumok moderálása, a hallgatói kérdések megválaszolása, ami napi 20-30 percet vesz igénybe – ezt általában oktatói asszisztensek vagy önkéntes hallgatók végzik. Emellett felmerülhetnek adminisztratív tennivalók is, például a platformmal való partnerséggel vagy szellemi tulajdonnal kapcsolatos szerződések kezelése (Hollands & Tirthali, 2014).

Vizsgáztatás

Feladat még a tesztek, felmérők tartalmának és automatikus, illetve résztvevők vagy oktatói asszisztensek általi értékelési mechanizmusainak kialakítása. Kihívás lehet a szabályozott vizsgahelyzet kialakítása. Ebben előrelépés lehet az írásbeli online nyelvvizsgák rendszerének adaptációja (Sz2), a jelenleg kidolgozás alatt álló online érettségi tesztbankokhoz hasonló rendszer (Sz6), vagy ha a hallgatóknak nem „reproduktív ismeretellenőrzésre épülő”, hanem kreatív egyéni feladatokat kell megoldania (Sz1) – ilyenkor ugyanakkor nem automatizálható az értékelés.

Kreditelismerés

A kurzus lefutása után szükség lehet a kreditelismerés megoldására. Ez az egyetem saját hallgatói számára egyszerű, míg más intézmények diákjai általában tanúsítványt kapnak, ami beszámítható (Sz8). A kreditelismerés a fogadó intézmény kreditátvételi bizottságának hatáskörébe tartozik (Sz1). Sz5 szerint nehézség, hogy maga a döntés általában „alacsony szintre, az oktatóhoz van helyezve, aki csak akkor ismeri el, ha tényleg nagy fokú az azonosság két kurzus között”, „bizalmi deficit” áll fenn. Emiatt kedvezőbb lenne, ha a szakfelelős vagy tanszékvezető döntene ebben, „aki a képzésnek egy nagyobb ívét átlátja, mert lehet, hogy amit ott tanult az a diák, beleilleszkedik, csak nem pont ebben a tantárgyi felosztásban” (Sz5).

Sz2 kiemelte, hogy szükség lenne egy standardizált sablonra, amiben leírják, „milyen attitűdöket, kompetenciákat és készségeket fejleszt, milyen tanulói tevékenysé-

gekből épül fel” az adott kurzus. Ezt összevetve a fogadó egyetem hasonló tárgyának az adatlapjával meg lehetne állapítani, hogy hány százalékban valósul meg az elvárt ismeretkör fejlesztése, elfogadható-e.

A motivációk és a korlátozó tényezők alapján a magyar MOOC üzleti modellje a már részletezett Business Model Canvas következő pontjain látszik gyengének: szűk az ügyfélcsoport, a kiemelt erőforrásokban korlátozott az oktatói kapacitás és módszertani tapasztalat, fejlesztendő az ügyfelekhez vezető csatornák és a fő partnerekkel való együttműködés, illetve egyoldalúak a bevételi források.

Következtetések, javaslatok

SWOT-elemzés

A szakirodalomból, a kezdeményezések vizsgálatából és a szakértői interjúkból levont következtéseimet a MOOC-ok jelenlegi helyzetéről a magyar felsőoktatásban egy SWOT-elemzésben foglaltam össze (2. táblázat).

Két szabályozási pont is van, amelyek átalakítása segíthetné a MOOC-ok elterjedését. Egyrészt a felsőoktatás jelenlegi finanszírozási rendszere anyagilag ellenérdekelte teszi az intézményeket az egyetemen kívül szerzett tudás elismerésében, hiszen így rövidebb ideig kapnak támogatást az adott hallgató után. Ha az állam a képzési időtől függetlenül, például a diploma kiadása alapján finanszírozná az egyetemeket, elhárulna ez az akadály. Másrészt jelenleg az oktatók nincsenek MOOC-fejlesztésre ösztönözve, hiszen az elvárt kötelezettségeiket a jelenléti oktatáshoz társítják, meg van határozva, fél évente hány kontaktórárt kell tartaniuk. Motiválóbbr lenne, ha az online platformon történő oktatást, tananyagfejlesztést is a hagyományos, jelenléti oktatással egyenrangúan ismernék el.

A kormányzati stratégia mellett meghatározó a felsőoktatási intézmények együttműködése is. Az elszigetelt kezdeményezéseknél sokkal életképesebb lenne egy közös platform, illetve az egységes keretrendszerbe illeszkedő kurzusok szisztematikus rendszere. A MOOC-okat egy

2. táblázat

MOOC-ok a magyar felsőoktatásban, SWOT-elemzés

Belső	Erősségek	Gyengeségek
	<ul style="list-style-type: none"> Innovációra nyitott, hozzáértő oktatók Vannak ígéretes kezdeményezések Eddigi MOOC-ok tapasztalata A digitális átállás tapasztalata 	
Külső	Lehetőségek	Veszélyek
	<ul style="list-style-type: none"> Technológia, módszertan fejlődése Együttműködés lehetősége Digitális kompetencia-keretrendszerek Az oktatási rendszer és a fogyasztók megtapasztalták az online működést, rutinok Állami, európai uniós támogatások 	<ul style="list-style-type: none"> A felsőoktatás csökkenő állami finanszírozása Az állami támogatások esetiek Kormányzati stratégia hiánya

Forrás: saját szerkesztés

A szakirodalom feldolgozása, a magyar MOOC-kezdeményezések vizsgálata és a szakértői interjú tanulsága az volt, hogy alapvetően van jövője a MOOC-oknak a magyar felsőoktatásban, ugyanakkor vannak olyan kihívások, akadályozó tényezők, amelyeket le kell küzdeni az elterjedésükhöz. A kutatás eredményei alapján javaslatokat dolgoztam ki arra, hogyan lehet ezeket a kihívásokat kezelni mind ágazati, mind intézményi szinten, és milyen stratégiát érdemes követniük a magyar egyetemeknek a MOOC-okkal kapcsolatban.

Ágazati stratégia

Fontos, hogy a kormányzatnak, mint fenntartónak, ágazati irányítónak legyen hosszú távú stratégiája a MOOC-ok szerepéről a magyar felsőoktatásban. Érdemes meghatározni, milyen célokat akarnak elérni velük kapcsolatban, és ehhez illeszkedő, kiszámítható támogatási rendszert kialakítani az eseti támogatások helyett.

kompetenciamátrixhoz, modulrendszerhez igazodva érdemes kifejleszteni. A kreditelismerés megkönnyítéséhez szükség lenne egy standardizált sablonra, amely feltünteti, az adott MOOC milyen kompetenciákat fejleszt, így össze lehetne vetni őket a fogadó egyetem saját kurzusaival. A kreditelismerést az is megkönnyítené, ha a döntést az oktatótól a képzést szélesebb ívét átlátó szakfelelős szintjére helyeznék.

Intézményi stratégia

Ahogy az ágazati stratégia esetében, az egyes intézményeknek is meg kell határozniuk a célkitűzésüket. El kell dönteniük, illeszkednek-e a MOOC-ok átfogó stratégiájukba, és ha igen, mit várnak tőle, ki a célcsoportjuk. Ez az az alap, amiből a megvalósítás többi részlete levezethető. Ki kell dolgozniuk az üzleti modellt, azt, hogy hogyan működtethető fenntarthatóan a kezdeményezés, például mekkora hallgatói létszámot kell elérni. Meg kell találniuk, milyen

csatornákon érhető el a célcsoport, hogyan érdemes hirdetni. A kutatás tanulsága, hogy az intézményeknek a legtöbb esetben érdemesebb egy már működő platformhoz csatlakozni ahelyett, hogy egy sajátot fejlesztenének. Ez lehet egységes hazai platform, de akár nemzetközi is – fokozatosan fejlesztve a partnerséget, először elismerni a platform kurzusait, majd sajátjával is megjelenni.

Számos terület azonosítható, ahol a felsőoktatási intézmények felhasználhatják a MOOC-okat. Oktatásmódszertani szempontból a leghatékonyabbak és leginkább elfogadottak a *hibrid* megoldások, a tükrözött osztályterem. Gyakori cél a hallgatók vonzása, kedvesinálként népszerű kurzusok bemutatása MOOC formájában. Ugyanakkor fontos, hogy ne csak *marketing* eszközként, hanem *társadalmi küldetésük* részeként tudásátadásra is alkalmazzák az egyetemek, elsősorban olyan rétegek (hátrányos helyzetűek, középispolások, idősek) felé, akik a hagyományos felsőoktatás keretében nem jutnának hozzá a tudáshoz.

A MOOC-ok hasznosak lehetnek *mikrodiplomák*, rövid ciklusú képzések (szakirányú továbbképzések, egyéves mesterképzések) bizonyos elemeinek kiváltására – elsősorban a puha készségeket fejlesztő, terepgyakorlatot nem kívánó területeken. A rövid képzésekre érkezők és a nemzetközi hallgatók *felzárkózását*, a hiányzó alapismeretek pótlását is segíthetik a MOOC-ok. Intézmények közötti együttműködések esetében MOOC-okkal fokozható a hatékonyság, például kettős diplomáknál vagy több intézményben oktatott, elsősorban nem szakos, ismeretbővítő tárgyak kiváltására. A MOOC-ok fejlesztésének további hozadéka a tapasztalatszerzés és ezzel az intézmény saját képzéseinek a minőség javulása.

A kurzusok fejlesztésénél sikerkritérium a szakértők bevonásával történő, átgondolt *oktatástervezés*. Eredményes tanuláshoz tevékenységközpontú, többféle tanulási stílus és az időgazdálkodást támogató tananyagra van szükség. A lemorzsolódást csökkenti a gamifikáció, az interaktív, vizuális, multimédiás elemek használata. Ehhez megfelelő méretű, állandó professzionális stábra van szükség az intézményeknél, illetve hasznos lehet az oktatók pedagógiai, technológiai képzése is. A fejlesztést érdemes lehet központosítani az egyetemen, így kisebb lesz a függés a kari erőforrásoktól.

Összefoglalás

Dolgozatomban arra a kérdésre kerestem a választ, hogy *mi a jövője a MOOC-nak a magyar felsőoktatásban*, milyen stratégiát kövessenek vele kapcsolatban az egyetemek. A kérdés megválaszolásához először áttekintettem a téma hazai és nemzetközi szakirodalmát, illetve a hazai MOOC-kezdeménnyezéseket, majd a szakértői interjúknak köszönhetően pontosabb képet kaptam a magyar kezdeménnyezésekről, lehetőségekről.

Úgy találtam, hogy alapvetően *lehet potenciálja a MOOC-nak a magyar felsőoktatásban*, ugyanakkor vannak kihívások, amelyeket le kell küzdeni ehhez. Ágazati szinten szükséges egy hosszú távú stratégia és ehhez illeszkedő kiszámítható támogatási rendszer kialakítása, illetve néhány kisebb szabályozási változtatás. Ilyen például az egyetemek

képzési időtől független finanszírozása és az oktatók digitális tananyagfejlesztési tevékenységének ösztönzése és képességeik fejlesztése.

Fontos az intézmények együttműködése, a kurzusok egységes keretrendszerének kialakítása, illetve a kreditelismerés megkönnyítése. Intézményi szinten kiemelttem a célkitűzést, az üzleti modell kidolgozását, illetve azt, hogy érdemes egy egységes, működő platformhoz csatlakozni. Azonosítottam az oktatástervezés sikertényezőit és azokat a területeket, ahol a MOOC-ok várhatóan eredményesen felhasználhatók.

Jövőbeli kutatási lehetőségként érdemes lenne a témával kapcsolatban további kérdéseket is megvizsgálni. Ebben a dolgozatban elsősorban az intézmények szempontjaira fókuszáltam, de érdekes lenne például a hallgatók oldaláról is megvizsgálni a magyar MOOC-okat, az ezzel kapcsolatos véleményeket, attitűdöket.

Felhasznált irodalom

- AlQaidoom, H., & Shah, A. (2020). The Role of MOOC in Higher Education during Coronavirus Pandemic: A Systematic Review. *International Journal of English and Education*, 9(4), 141-151. http://ijee.org/yahoo_site_admin/assets/docs/13.28312215.pdf
- Bacsich, P. (2016). *Business Models for Opening up Education: Sustainability of MOOCs, OER and related online education approaches in higher education in Europe*. <https://doi.org/10.13140/RG.2.1.4125.7369>
- Baturay, M. H. (2015). An overview of the world of MOOCs. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 174, 427–433. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.01.685>
- Belleflamme, P., & Jacqmin, J. (2016). An Economic Appraisal of MOOC Platforms: Business Models and Impacts on Higher Education. *CESifo Economic Studies*, 62(1), 148–169. <https://doi.org/10.1093/cesifo/ifv016>
- Benedek, A., Molnár, G., & Sik, D. (2016). *A MOOC-orientált fejlesztések esélyei Magyarországon*. https://www.researchgate.net/publication/311584099_A_MOOC-ORIENTALT_FEJLESZTESEK_ESELYEI_MAGYARORSZAGON Elmeleti_hatter
- Bethlendi, A., & Szöcs, Á. (2020). Online felsőoktatási platformok üzleti modelljei felsőoktatási intézmények számára – OOC-ok és egyetemek nemzetközi együttműködéseinek bemutatása. In *XIV. Soproni Pénzügyi Napok „Gazdaságvédelem és pénzügyi kiutak” pénzügyi, adózási és számviteli szakmai és tudományos konferencia konferenciakötet* (pp. 6-15). Sopron: A Soproni Felsőoktatásért Alapítvány. http://publicatio.uni-sopron.hu/1968/1/SPN_2020_Konferenciak%C3%B6tet.pdf#page=6
- Casanova, A. M. (2020). *Case Study: Coursera*. International Finance Corporation. https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/Industry_EXT_Content/IFC_External_Corporate_Site/Education/Publications/Coursera
- EDUCAUSE. (2012). *What Campus Leaders Need to Know About MOOCs*. 3.

- ELTE. (2020). *MOOC – Nyílt kurzusok az ELTE-n*. www.elte.hu. <https://www.elte.hu/content/mooc-nyilt-kurzusok-az-elte-n.cl.321>
- Forgó S., & Racsó R. (2020). A pedagógiai rendszertervezés és újmédia alapú MOOC-kurszus jellemzői a felsőoktatásban. In *Agria Media 2014: „A humán teljesítménytámogató technológia kora következik; tudásteremtés, értékörzés, munkavégzés digitális eszközökkel.”* (pp. 365–378). Eger: Eszterházy Károly Főiskola Líceum Kiadó. <http://publikacio.uni-eszterhazy.hu/6096/>
- Gaskell, A., & Mills, R. (2014). The quality and reputation of open, distance and e-learning: What are the challenges? *Open Learning: The Journal of Open, Distance and e-Learning*, 29(3), 190–205. <https://doi.org/10.1080/02680513.2014.993603>
- Grainger, B. (2013). *Massive open online course (MOOC) report 2013*. <http://dl.icdst.org/pdfs/files/79569ff0bc-29fad63749a955ed7c15d8.pdf>
- Haggard, S., Daniel, J., Cano, E., & Gisbert, M. (2015). The Future of MOOCs: Adaptive Learning or Business Model? *RUSC. Universities and Knowledge Society Journal*, 12, 64. <https://doi.org/10.7238/rusc.v12i1.2475>
- Hollands, F. M., & Tirthali, D. (2014). *MOOCs: Expectations and Reality*. Center for Benefit-Cost Studies of Education, Teachers College, Columbia University, NY. https://www.academia.edu/7233137/MOOCs_Expectations_and_Reality_Full_Report
- Horváth D., Cosovan A., Horváth D., & Lachin N. (2018). Tanulás-munka interface. A valós idejű találkozások jelentősége a digitális oktatási környezetben. *Vezetéstudomány*, 49(12), 67–77. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2018.12.08>
- Jordan, K. (2015). Massive open online course completion rates revisited: Assessment, length and attrition. *The International Review of Research in Open and Distributed Learning*, 16(3), 341–358. <https://doi.org/10.19173/irrodl.v16i3.2112>
- Kluijfhout, E., Henderikx, P., & Ubachs, G. (2019). *MOOC status in European HEIs—With special reference to opening up education for refugees*. European Association of Distance Teaching Universities (EADTU). <https://www.icde.org/knowledge-hub/european-open-and-distance-teaching-universities-decide-on-certified-short-learning-programmes-3bf2k>
- K-MOOC. (2021). *Kurzuskatalógus: Kurzuskatalógus*. Budapest Kárpát-Medencei Online Oktatási Centrum. <https://www.kmooc.uni-obuda.hu/>
- KSH. (2020a). *STADAT – 2.6.1. A költségvetés oktatási kiadásai (2001–)*. https://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_eves/i_zoi014.html
- KSH. (2020b). *STADAT – 2.6.11. Felsőoktatás (1990–)*. https://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_eves/i_zoi007a.html
- Literat, I. (2015). Implications of massive open online courses for higher education: Mitigating or reifying educational inequities? *Higher Education Research & Development*, 34(6), 1164–1177. <https://doi.org/10.1080/07294360.2015.1024624>
- Liyanagunawardena, T. R., Lundqvist, K., Mitchell, R., Warburton, S., & Williams, S. A. (2019). A MOOC Taxonomy Based on Classification Schemes of MOOCs. *European Journal of Open, Distance and E-Learning*, 22(1), 85–103. <https://doi.org/10.2478/eurodl-2019-0006>
- Maxwell, J. A. (2012). *Qualitative research design: An interactive approach*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- MeMOOC. (2021). *Kurzusok | MeMOOC*. <http://memooc.hu/courses>
- Nagy V. (2016). E-learning ABC. *Vezetéstudomány*, 47(12), 6–15. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2016.12.01>
- Namestovski, Ž., Glušac, D., Esztelečki, P., Kőrösi, G., & Major, L. (2017). Tapasztalatok három saját készítésű MOOC kapcsán – A tervezéstől a kiértékelésig. *Információs Társadalom*, 15, 63–83. <https://doi.org/10.22503/infars.XV.2015.3.4>
- Namestovski, Ž., Kőrösi, G., & Esztelečki, P. (2014). *Az online tanulás lehetőségei és nehézségei*. https://www.researchgate.net/publication/282847106_AZ_ONLINE_TANULAS_LEHETOSEGEI_ES_NEHEZSEGEI?enrichId=rgreq-d247f9e4abdee15ceefc20b7b414bfe0-XXX&enrichSource=Y292ZXJQYWd-10zi4Mjg0NzEwNjUzODQzODE3NzcyODUxMzBAMTQ0NDgxMzMwNzgyMg==&el=1_x_3&_esc=publicationCoverPdf
- O’Prey, P. (2013). *Massive open online courses: Higher education’s digital moment?* Universities UK. / paper/massive-open-online-courses%3A-higher-education%27s-%27prey/fb9187938bcc2a29a3463fd-914d1e12d24d2417e
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Shah, D. (2020). By The Numbers: MOOCs in 2020 — Class Central. *Class Central*. <https://www.classcentral.com/report/mooc-stats-2020/>
- Sharrock, G. (2015). Making sense of the MOOCs debate. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 37(5), 597–609. <https://doi.org/10.1080/1360080X.2015.1079399>
- SZTE. (2020). *Coursera for SZTE | Mi a Coursera for SZTE?* <https://u-szeged.hu/coursera/courseraforosztte>
- Tarcsi, L. (2019). Hazai MOOC portálok – áttekintés. *Opus et Educatio*, 6(1), Article 1. <https://doi.org/10.3311/ope.293>
- Webuni. (2021). *Képzések*. Webuni. <https://webuni.hu/kepzesek>
- Wulf, J., Blohm, I., Leimeister, J. M., & Brenner, W. (2014). Massive Open Online Courses. *Business & Information Systems Engineering*, 6(2), 111–114. <https://doi.org/10.1007/s12599-014-0313-9>
- Yuan, L., & Powell, S. (2013). *MOOCs and open education: Implications for higher education | VOCEDplus, the international tertiary education and research database*. CETIS Centre for Educational Technology and Interoperability Standards. <https://www.voced.edu.au/content/ngv%3A59918>

VILÁGOK HARCA – FÓKUSZCSOPORTOS KUTATÁS AZ ELŐVÁLASZTÁSON RÉSZT VEVŐ MINISZTERELNÖK-JELÖLTEK IMÁZSÁRÓL A FIATALOK KÖRÉBEN

WAR OF THE WORDS – IMAGE RESEARCH ABOUT THE CANDIDATES OF THE FIRST HUNGARIAN OPPOSITION PRIMARY CAMPAIGN

A szerző tanulmányában a holisztikus marketing szemléletmód segítségével egy teoretikus modellt alkot a politikai termék szerkezetéről, majd erre alapozva hat fókuszcsoportos interjú révén vizsgálja meg a 2021-es ellenzéki előválasztás jelöltjeinek és Orbán Viktornak az imázsát a fiatalok körében. A fiatalokra mint speciális szegmensre tekint, akiknek a szerepe az előválasztás során felértékelődött. A diskurzuselemzés módszertani irányelveit ötvözi olyan kvalitatív módszerekkel, mint a mapping és a kollázstechnika. A kutatás teoretikus eredménye a politikai termék szerkezet modelljének felállítása, melyben az ajánlat, a politikus és a napirendi témák egymáshoz kapcsolódó viszonyát vizsgálja. Az empirikus eredmények értelmében az előválasztás a fiatalok egyes csoportjai számára generációs élményt nyújtott. Az Orbán-korszakkal kapcsolatos valóságértelmezéseikre a preferenciáik kialakulásának első számú okaként lehet tekinteni. A jelöltek elsősorban a karakterük révén tudták megkülönböztetni a résztvevők, nem pedig a napirendi témák birtoklása vagy a szakpolitikai elképzeléseik alapján, azonban a szakértői stílus pozitív attitűdöt váltott ki belőlük.

Kulcsszavak: politikai marketing, politikai termék, fiatalok, diskurzuselemzés, kollázs, mapping

According to this interpretation, political marketing is a philosophy of political leadership, and its key expression is the political product. The author creates a theoretical model about the structure of the political product and base this empirical research on it. He carries out six focus group interviews to understand the political preferences of Hungarian young adults. He focuses on images of the candidates of the Hungarian opposition primary in 2021. This method is mixed, combining discourse analysis with natural mapping and the collage technique. The theoretical model helps to identify the linkage between political proposal, politician, and agenda setting. The primary empirical results show that the first Hungarian opposition primary caused a generational experience. This political competition was about the character of the candidates and the positioning focus on personal branding. In addition, he emphasizes the role of political language.

Keywords: political marketing, political product, Hungarian young voters, discourse analysis, collage technique, natural mapping

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:

Honti Tamás^a (honti.tamas@eco.u-szeged.hu) PhD-hallgató

^aSzegedi Tudományegyetem (University of Szeged) Magyarország (Hungary)

A cikk beérkezett: 2022. 02. 01-én, javítva: 2022. 04. 17-én, elfogadva: 2022. 04. 25-én.

The article was received: 01. 02. 2022, revised: 17. 04. 2022, accepted: 25. 04. 2022.

A tanulmány egy teoretikus és egy empirikus céllal rendelkezik: az első a politikus, a politikai termék és a napirendi témák viszonyának értelmezése, a második ezzel összefüggésben az ellenzéki miniszterelnök-jelöltek imázsának vizsgálata a fiatalok körében a 2021-es előválasztás során. A politikai marketing szemléletmódja

és egyik jellemző módszertani eszköze révén törekszünk e célkitűzések teljesítésére. Az előválasztás új intézmény a hazai politikában és innovációnak is tekinthető, mivel az ellenzék közös indulásának alapját teremti meg, és a választás tétjének érzékelését is képes fokozni. Az egyes miniszterelnök-jelöltek programja és ígéretei között komoly

különbségekkel nem találkozhattunk, így adódik a kérdés, hogy milyen tényezők alapján különböztetik meg őket a választók, mi alapján szavaznak rájuk, illetve milyen törvonalakat észlelnek az egyes jelöltek között. Ebben a politikai szituációban felértékelődik első célunk relevanciája, amely során azt a visszatérő és közkedvelt kérdést vizsgáljuk meg, hogy a politikai szolgáltatás folyamatában tekinthetünk-e úgy a politikusra, mint a csere tárgyára, akit kvázi „megvásárolnak” az állampolgárok. Három tényező, az ajánlat, a politikus és a napirendi témák egymáshoz kapcsolódó viszonya segítségével értelmezzük ezt az elméleti problémát, melynek eredményeképpen egy teoretikus modellt alkotunk, amire alapozva felépítjük empirikus kutatásunkat.

A második céllal egy empirikus probléma megoldására törekszünk, melynek fókuszában a politikai márkaépítés és az előválasztás áll. Az előválasztás során különböző jelöltek, különböző személyes márkákkal indulnak el, melyeknek az egymásra gyakorolt hatása befolyásolja az ellenzéki összefogás imázsát, tehát az előválasztás során minden jelöltnek érdeke a megkülönböztetés, miközben az egységes ellenzéki imázst nem rombolhatják. A kutatás alanyai a fiatalok, akiknek a szerepe különösen érdekes az előválasztás során és a politikusok, illetve a média is különleges figyelmet szentelt nekik. Hat fókuszcsoporthoz interjú segítségével mapping és kollázstechnika ötvözésével vizsgáltuk meg az előválasztás második fordulójában maradt két jelölt imázsát a választás előtti héten három csoport révén. A jelöltek imázsát – a teoretikus modellel összhangban – három központi kérdés segítségével vizsgáltuk meg:

1. Milyen ajánlatokat fogalmaznak meg a jelöltek az előválasztás során a fiatalok szerint?
2. Hogyan észlelik a fiatalok a miniszterelnök-jelöltek személyiségét?
3. Milyen napirendi témákat birtokolnak az egyes jelöltek a fiatalok szerint?

Kutatásunk feltáró jellegű, melynek a kiindulópontját és fókusz területeit a politikai termék elméleti modellje adja és segítségével kvalitatív módszerrel igyekszünk megvizsgálni a miniszterelnök-jelöltek imázsát. A következőkben először a politikai marketing elméleti keretén belül a politikai termék fogalmára fókuszálunk, ezután az agenda-setting médiaelmélet segítségével bemutatjuk a saját politikai termék modellünket, ami az empirikus kutatás alapját szolgáltatja, majd a fókuszcsoporthoz interjú módszertanának ismertetése után bemutatjuk a kutatás főbb eredményeit.

A politikai termék értelmezése

A marketing-szemléletmódot és -eszközöket a politikusok és politikai szervezetek két szinten tudják adaptálni: mechanisztikus szinten, az eszközök átvételével (pl. reklám), illetve stratégiai szinten, ami a „filozófiát” jelenti (O’Shaughnessy, 2001). Ebben a fejezetben erre a filozófiai szintre fókuszálunk, erre építjük majd elméleti model-

lünket, melynek gyakorlati következményeit vizsgáljuk meg empirikus kutatásunk révén. A marketing-szemléletmód értelmezhetetlen a csere és a termék létezése, illetve meghatározása nélkül, ezért tanulmányunkban is e két jelenség jelenti a kiindulópontunkat. A társadalomfelfogásunk a közgazdaságtani logikára építkezik, így cserefolyamatokként tekintünk a politikai működésre és interakciókra. Schumpeter (1942) politikai gazdaságtani megközelítése szerint a politikusok versenye a választók szavazataiért megfeleltethető az üzleti piacokon található versenynek, melyet a kereslet és kínálat viszonyai szabályoznak. Azért jönnek létre politikai erők, hogy bizonyos választók preferenciáit kiszolgálják, illetve valamilyen politikai innováció eredményeként új támogatókra tegyenek szert. Schumpeter (1942) gondolatait Downs (1957) formálta tovább, melynek következtében megszületett az új politikai gazdaságtan, másképpen közösségi döntések elméletének (Public Choice Theory) iskolája, aminek szerzői a kereslet – kínálat piaci összefüggéseit kormányzati és egyéb nonbusiness piacokra ültetik át (Johnson, 1999). Az iskola alapvető feltevései, hogy a politikai szereplők viselkedését, akárcsak az üzleti piacok szereplőit, a racionalitás jellemzi, tehát a saját hasznosságukat szeretnék maximalizálni, de közben a közjó megvalósulását is elősegítik. A kormányzás fő funkciója, hogy maximalizálja a társadalmi jólétet (közjót), ami két problémához vezet: az első, hogy nem egyértelmű, mit jelent a társadalmi jólét, a második, hogy nincs egyetértés abban sem, miként maximalizálható. A politikai marketing gyökerei is a közgazdaságtani logikából és az új politikai gazdaságtanból származnak (Savigny, 2004), illetve szoros kapcsolatot látunk a demokrácia klasszikus felfogásával is (Körösenyi, 2019), amely feltételezi az informált, preferenciasorrenddel rendelkező, egyéni hasznosságot mérlegelő, szakpolitikai ígéreteket megfontoló állampolgárok létét, illetve a mandátumszavazás jelenségét, melynek értelmében a politikusok azt ígérik, amivel a választók egyéni hasznosságát növelhetik és megválasztásuk esetén ezeket igyekeznek végrehajtani. Fontos megemlíteni, hogy kutatásunkban nem alkalmazzuk a homo oeconomicus emberképet és használata mellett sem érvelünk. Az állításunk csupán, hogy létezik cserefolyamat, így ezen elméleti keret alapján a politikai folyamatra szolgáltatásként kell tekintenünk (Hetsi & Veres, 2013), ahol az állampolgár az igénybe vevő, míg a politikus a szolgáltatás nyújtója (Merkovity, 2008). Ebből adódóan a következő kérdésünk, amire válaszolnunk kell, hogy mi lehet a csere tárgya, vagyis hogyan határozhatjuk meg a politikai terméket?

Egyetértünk O’Shaughnessy és Henneberg (2007) álláspontjával, akik szerint a McCarthy (1960) féle 4P-nek az alkalmazása a politika piacán erőltetett kísérlet, de továbbra is amellett érvelünk, hogy a csere tárgyának meghatározása nélkül nem értelmezhető a politikai marketing, így a marketing-szemléletmódú politikai cselekvés sem. A 4P marketingmix a marketing irodalmának egyik alapvető elméleti megközelítése, melyből – ahogy már bemutattuk – a kommunikáció mellett, a termék kérdéskörével is foglalkoznunk kell, azonban az árpolitika és az értékesítési csatornapolitika adaptációját nem tartjuk relevánsnak,

mivel az értelmezés körülményes, elméleti és empirikus oldalról is komoly kételyek merülhetnek fel az érvényességét illetően, illetve nem rendelkeznek hozzáadott értékkel kutatásunk szempontjából.

A politikai termék értelmezése kapcsán jellemzően hat megközelítéssel találkozhatunk, melyek

- a programmal és a programhoz hasonló ígéretekkel (pl. jövőkép),
- a politikussal,
- a párttal,
- az ideológiával,
- az imázssal, vagy
- a napirendi témával azonosítják a terméket.

A következőkben bemutatjuk ezeket az értelmezéseket és összegezzük a főbb irányokat a terület meghatározó szerzőinek segítségével (1. táblázat). A programalapú politikai termék értelmezés nem korlátozható le a választási – szakpolitikai – programra, melyet írott formában is kiadnak a jelöltek és a pártok. Ez a megközelítés rendelkezik a legmélyebb elméleti gyökerekkel és a politikai marketing egyik legmeghatározóbb és legtöbbet hivatkozott szerzője, Newman (2000) is ezt képviseli. Downs (1957) elmélete is erre épül, vagyis a választói preferenciákra és a rájuk reagáló programra, ami nála elsősorban szakpolitikai természetű. Azonban megemlítendő, hogy az ideológiáknak komoly szerepet tulajdonított, mivel az ideológiai címkézés révén az állampolgárok gyorsabban képet kapnak a politikus elképzeléseiről. Orosdy (2007) jövőképként értelmezi a terméket, amire a program és az ideológia kombinációjaként tekinthetünk, melyben szakpolitikai és érték elemek egyaránt találhatóak.

A politikus termékként való azonosítása Kotler és Levy (1969) a marketing határait kitágítani kívánó tanulmányukból ered, melyben a politikus „eladását” a szappan értékesítéséhez hasonlítják. Merkovity (2008) szerint nem termék a politikus, hanem a szolgáltatás nyújtója, aki kiemelt szerepet tölt be a kommunikációs folyamatban. A politikus szerepe a vezéresedés és a perszonalizáció (Kiss, 2020) jelensége következtében egyre inkább felértékelődik és hangsúlyosabbá válik. Ezzel összefüggésben azonban a pártok szerepe háttérbe szorul (Müller, 2018), mivel a választók az ő tulajdonságaikkal azonosítják a pártot, emellett pedig hatalmuk növekedését is megfigyelhetjük. Az eszme és az ideológia több szerzőnél (Wring, 1997; Józsa, 2004; Harris & Butler, 2012) is megjelenik, ami jól mutatja a politikai termék kommunikációs természetét. Azonban önmagában eszmeként értelmezni a politikai terméket problémás, mivel az eszméket inkább oknak kell tartanunk, melyek a preferenciáinkat formálják, illetve a politikai ajánlatokat megmagyarázzák és hitelesítik. A „versengő imázsok” (Wring, 1997; Scammel, 2015) koncepciója szintén a termék kommunikációs jellegére hívja fel a figyelmet. Az imázs nem értelmezhető a csere tárgyaként, mert az imázs egy következmény. Az imázsnak van tárgya és a csere tárgyának van imázsa. Minden politikai erő szeretné formálni és vonzóvá tenni az imázsát, azonban nem szűkíthetjük erre a terméket, mert ebben az esetben a marketing vezetési szemléletmódját nem vesz-

szük figyelembe, aminek központi egysége a csere. Találkozhatunk kombinált megoldásokkal is (Wring, 1997; Józsa, 2004; Harris & Butler, 2012), melyek vegyítik az olyan szakirodalomban gyakran visszatérő elemeket, mint a politikus, a párt, az ideológia, illetve a program, azonban e kombinációk inkább elrejtik a lényegét és nem adnak választ a csere tárgyának kérdésére.

1. táblázat

A politikai termék értelmezései

Downs (1957) féle értelmezés	Program: inkább szakpolitikai jellegű és az egyéni jólétnövelést tűzi ki célul.
Kotler és Levy (1969) féle értelmezés	Politikus: akinek a személyiségét és megszólalásait a választói igények szerint kell felépíteni és a marketing eszközeivel kell megmutatni a választóknak.
Wring (1997) féle értelmezés	Versengő imázsok jelentik a terméket, melynek összetevői a politikus, a párt és a program.
Newman (2000) féle értelmezés	A politikus és pártja által kínált választási programot jelenti.
Józsa (2004) féle értelmezés	Egy megoldáscsomag , ami alapvetően ideológiai természetű és morális üzenetek, illetve ígéretek kapcsolódnak hozzá.
Török (2005) féle értelmezés	Konstruktív termék , melyet a napirendi témák segítségével ismernek meg a választók.
Orosdy (2007) féle értelmezés	Jövőkép , ami a jövőre vonatkozó vágyakat, illetve ígéretek jeleníti meg, és mobilizáló erővel bír.
Harris és Butler (2012) féle értelmezés	A politikus, párt és ideológia kombinációjából áll.
Scammel (2015) féle értelmezés	Versengő imázsokról szól a politikai küzdelem, így a marketing szemléletmódnak is ez az elsődleges fókusz. Az imázs tárgyának bármit tekinthetünk.
Simons (2020) féle értelmezés	A termék a párt és a politikusk imázsának, illetve az egyes napirendi témákban megfogalmazott nyilatkozatoknak az ötvözte.

Forrás: saját szerkesztés

A hatodik megközelítésre érdemes nagyobb figyelmet fordítanunk, mivel egy más típusú, a médiahatás-elméletről táplálkozó irányzatról beszélünk, ami a napirendi témákra hivatkozik politikai termékként. A politikatudomány felől érkező politikaimarketing-értelmezések gyakran a mediatiszációt állítják a jelenség középpontjába és a napirend-befolyásolást azonosítják fő eszközeként. McCombs és Shaw (2007) a hetvenes években megteremtették egy új ágát a médiaelméleteknek, a napirendkutatást, ahol a vizsgálat alapegysége az „issue”, ami ebben az elméleti keretben a politikai napirenden felmerülő egyes témákat, ügyeket jelenti (Gálik, 2018; Bajomi-Lázár, 2020). Török (2002) álláspontja szerint a termék egy konstruktív jelenség, amely a politika segítségével jön létre, és

szinte csak a kommunikáción keresztül érzékelhető az állampolgárok számára. A politikai valóságot a napirendi témák segítségével ismerhetjük meg, így a termék értelmezésében fontos szerepet kell, hogy betöltsenek. Mivel a politikatudomány szerzői a politikai marketinget gyakran a médiakapcsolatok menedzselésével azonosítják (Török, 2002) és saját teoretikus modellünk esetében is építünk erre a megközelítésre, így érdemes a politikai marketing és a média viszonyát röviden bemutatnunk. Kiss (2015) idézete jól szemlélteti ezt a megközelítést: „*Olyan eseményeket és megnyilvánulásokat kell kitalálni, amelyekről a médiának az elfogultságai ellenére mégiscsak tudósítania kell.... Olyan kommunikációs eszközöket kell kifejleszteni és hadrendbe állítani, amelyek segítségével a párt kommunikációja megkerülheti a nagy televíziós és rádió csatornákat, és közvetlenül szólhat az állampolgárokhoz. Ezt a gondolkodásmódot és eszköztrendszert nevezzük politikai marketingnek*” (Kiss, 2015, p. 341). Álláspontunk szerint a politikai marketinget nem szűkíthetjük a médiakapcsolatok kezelésére és napirendi témák létrehozására, de a tevékenység egyik kiemelt aspektusaként, illetve gyakorlati eszközeként kell tekintenünk rá.

A politikai termék értelmezésünket e hat megközelítésre építjük. Kiinduló pontunk, hogy az állampolgárokat alapvetően kéttípusú választás jellemezheti, az első az „issue-voting”, amely során a választók ügyek, témák alapján szavaznak, míg a második az „affiliation voting” (Bajomi-Lázár, 2020), melynek esetében pártok, politikai közösségek iránti identitás alapján történik a választás. Ez alapján arra a következtetésre juthatunk, hogy a politikai marketing tevékenység lényege, hogy a politikai erő issue-voting segítségével új választókat szerezzen, illetve identitást alakítson ki, ami révén az elkötelezett szavazókat megtartja. Mindkét esetben az ajánlat megfogalmazása, konzekvens képviselése és az emlékeztetés központi feladat. Tanulmányunkban emellett érvelünk, hogy a politikai termék egyenlő a politikai szolgáltatás folyamatában felkínált csere tárgyával, ami lehet akár szakpolitikai, akár szimbolikus természetű is. Így terméket legszűkebben a szavazóknak szóló ajánlatként kell értelmeznünk, ami válaszol a „*Miért szavazzak rá? Miért támogassam?*” kérdésekre. A választók ezen ajánlatokra szavaznak, ezeket egyes politikusokhoz rendelik és a politikai napirendi témái segítségével ismerik meg őket. A következő fejezetben az ajánlat, a politikus és a napirendi témák viszonyát, illetve összefüggéseit elemezzük, miközben felvázoljuk a politikai termék szerkezetét bemutató teoretikus modellünket.

A politikai termék szerkezete

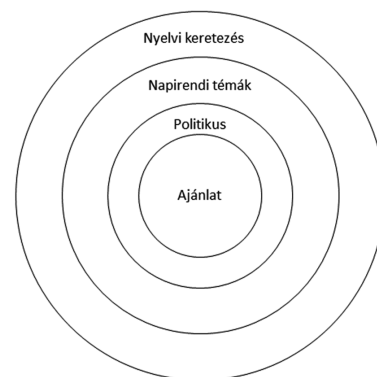
A következőkben bemutatjuk az elméleti modellt, ami a politikai termék szerkezetét, lényegi elemeit és az elemek egymással való viszonyát jeleníti meg (1. ábra). A modell elsődleges célja, hogy a marketing-szemléletmódot és működését „lefordítsa” a politikai cselekvés szintjére, emellett másodlagos célként a választói döntések értelmezéséhez is elemzési keretet nyújt. Ahogy már említettük a modellalkotás során az első célra, míg az empiri-

kus kutatás során a második célra fókuszálunk. Azonban fontos kiemelni, hogy a modell nem állítja, hogy a politikusok, pártok és egyéb politikai szereplők így hozzák létre cselekvési tervüket, illetve normatív állításokat sem fogalmaz meg azzal kapcsolatban, hogy miként kellene stratégiát alkotniuk. Csupán a marketing-szemléletmódból érkező logikát kívánjuk vele megjeleníteni a politika piacán, hogy a segítségével közelebb jussunk a politikai marketing és az egyes politikai cselekvések megértéséhez. Emellett azt sem állítjuk, hogy minden politikai cselekvés marketing szemléletmódban születne, csak azok, melyek esetében a választói támogatottság növelése célként megjelenik. A modell statikus, tehát nem jeleníti meg a folyamatot, a választói lojalitás és az identitás kialakulásának szakaszait, pusztán a marketing szemléletmódra és a választói döntésre fókuszál. A politikai termék négy szintjét jeleníti meg, az ajánlatot, a politikus, a napirendi témákat és a nyelvi keretezést. A következőkben ezeket a szinteket ismertetjük és a közöttük lévő kapcsolatot elemezzük.

A politikai termék a politikai marketingtevékenység központi eleme (kvázi cselekvési egysége), mivel ez a csere tárgya, ami a kínálati oldalt jelentő politikus és a keresleti oldalt képviselő választó interakciójának alapját teremti meg. Emiatt a központi kérdés, hogy mit nevezhetünk a csere tárgyának, és hogyan értelmezhető ez a csere. A választók ajánlatokra vagy politikusokra szavaznak? Elméleti modellünkben az ajánlatot tartjuk a csere esszenciájának és a következőkben is emellett fogunk érvelni.

1. ábra

A politikai termék szerkezetének modellje



Forrás: saját szerkesztés

Ahogy már említettük, a kiindulópontunk, hogy az ajánlatot és a politikus el kell különítenünk egymástól, és az állításunk, hogy a választók elsősorban ajánlatokra szavaznak, ajánlatokat támogatnak, melyek lehetnek szakpolitikai és szimbolikus jellegűek egyaránt. Ezek az ajánlatok összeforhatnak a politikus személyével, akik képesek ezeket megszemélyesíteni, illetve hitelesen képviselni, de ajánlat nélkül nincs csere, és emiatt nem beszélhetnénk politikai marketingtevékenységről sem, csak politikai public relations-ról és imázsépítésről. Az „ajánlat – politikus dichotómia” értelmezéséhez szükséges, hogy a két végletet, tehát a tisztán politikusra, illetve a tisztán ajánlatra való szavazás esetét mélyebben megvizsgáljuk,

még akkor is, ha tudatában vagyunk, hogy a valóságban ezek a tiszta elméleti kategóriák nem állnak fent, azonban a főbb összefüggések megértéséhez nélkülözhetetlenek. Abban az esetben, ha a választók tisztán a politikusokra szavaznának (és az ajánlata nem számítana), a választások tétje csupán az lenne, hogy melyik jelölt a szimpatikus, amiből az következik, hogy a mondataival és a tetteivel való egyetértés lényegtelen, így a politikus tartalmilag üressé válik. További következménye, hogy ebben az esetben a politikus ígéretei, tettei, intézkedései irrelevánsak, és a választás egy olyan „biankó csekk”, ahol magára a kormányzásra utólag – például a következő választáson – sem történik visszacsatolás a választó részéről. Ez azt jelentené, hogy a választót teljesen elvarázsolja a politikus személye, míg mondatai, tettei, intézkedései lényegtelennek válnak. Egy ilyen jelenséget még a weberi karizma fogalommal sem tudnánk megmagyarázni (Körösényi, 2020), mivel ennek is nélkülözhetetlen eleme a jövőképek és a politikus különleges képességeiben való hit – tehát, hogy képes vezetni, a válsághelyzeteket megoldani – ami ajánlat és iránymutatás nélkül szintén értelmezhetetlen.

A másik elméleti végletünk, ha a választó a politikus cselekvési tervével, szándékaival kapcsolatban tökéletesen informált, továbbá minden információt képes is feldolgozni, melyben kognitív kapacitásai, illetve egyéb erőforrásai (pl. idő) nem hátráltatják. Vagyis az atomenergiától kezdve a kisebbségi jogokon át, egészen a monetáris politikáig minden területen ismeri a politikus szándékait, emellett szakértőként, teljes informáltsággal képes döntést hozni. Az informáltság mellett önérdékkövető, aki a feltételezett hasznosság alapján dönt és meghatározott preferenciasorrenddel rendelkezik. Így a politikus konkrét cselekvési tervre kap felhatalmazást, tehát kötelezi a mandátuma, azon ügyek végrehajtására, melyekkel megbízták. Ezt a folyamatot másnéven a klasszikus demokrácia elméletének nevezhetjük (Körösényi, 2019).

Ha fel kívánjuk oldani az ajánlat – politikus dichotómiát, akkor arra jutunk, hogy egyik véglet sem állja ki a valóság próbáját, azonban míg az első eset abszurd és lehetetlen, a második esetben pusztán az előfeltevések irrealitásáról beszélhetünk, és megállapíthatjuk, hogy a sza-

vázás során a választó feltételezésekkel – még ha kiforratlan, minimális mértékűek is – él a politikus szándékaival és potenciális szolgáltatásával kapcsolatban. Nem a homo oeconomicus racionális, önérdékkövető és tökéletesen informált emberképét feltételezzük, csupán, hogy a választó explicit vagy látens preferenciái szerint szavaz. Nem azt, hogy pártprogramokat olvas és vitatkozik, hanem azt, hogy a szituációból adódóan rendelkezik várakozásokkal a jelölt irányába.

Az egyén nem tud tisztán, várakozások nélkül a politikusra szavazni, és a politikus teendője, hogy ezeket a várakozásokat egyszerre kiszolgálja és formálja, illetve ajánlatát tartalommal töltse fel. A tervezés során a politikus és a stábjára törekszik, hogy megtalálja a legvonzóbb ajánlatot, amivel a lehető legtöbb választót képes hitelesen megszólítani. Tehát egy dinamikus, iteratív folyamatról beszélünk, amelyben a politikus jellemzői és a politikus szándékai egyszerre adottságok és formálható tényezők. Napjaink egyik kiemelkedő jelensége, hogy a politikusok személye egyre fontosabbá válik, egyre nagyobb figyelem hárul rájuk és a választói identitás is egyre inkább hozzájuk kötődik. A pártok szerepe háttérbe szorul és a politikai erőt a vezető politikus személyével azonosítják a választók (Kiss, 2020). Összességében a saját modellünk elismeri és kiemelten fontos jelenségnek tartja a vezéresedést, a perszonalizációt, az érzelmeket, illetve a politikai identitást. Kiemelt következtetése, hogy a verseny napjainkban elsősorban nem a személytelen ideológiai és szakpolitikai ígérek dimenziójában zajlik, hanem a politikus karakterének és az ajánlatnak összekapcsolásából származó szimbólumok dimenziójában, melyek a politikai identitás alapját jelenthetik. A politikusok hitelessége is innen származik, e két tényező összhangjából.

A következő kérdésünk, hogy miként ismerik meg a választók az ajánlatot és a jelöltet, miként lépnek egymással interakcióba. Ezt a folyamatot a politikai kommunikáció egyik legnagyobb hatású elmélete segítségével értelmezzük, a napirendeléssel (agenda-setting), melynek értelmében a nyilvánosság három szereplője – a politikusok, az állampolgárok és a média – illetve a közöttük lévő interakció révén alakul ki a közvélemény (Mazzoleni,

2. táblázat

A politikai termék szerkezetének bemutatása

Termékszint	Termékszint leírása	Példa a termékszintre
Ajánlat	A csere tárgya: a szimbolikus és/ vagy szakpolitikai értékajánlat esszenciája.	Magyarország szuverenitásának megteremtése és védelme.
Politikus	A jelölt teszi az ajánlatot, de nem ő a csere tárgya. Szolgáltatásnyújtó, akinek a fontossága kiemelkedő, de nem ő az ajánlat (pl. a szakértői imázs esetében elsődlegesen a szakértelmet ajánlja fel a jelölt, mellyel megoldja a problémákat.)	Orbán Viktor
Napirendi témák	Az ajánlatot és a politikus témák és ügyek (issue) napirendre emelésével lehet megmutatni a választóknak. A téma/ ügy fontosságának növelése és elfogadtatása (diskurzusközlés létrehozása) a jelölt elsődleges célja, mivel arra törekszik, hogy a következő választás fő szempontjait, „tétjét” ő határozza meg.	A bevándorlás jövőnk egyik legfontosabb kérdése.
Nyelvi keretezés	A nyelvi keretezés a választói téma- és ügypreferenciák formálásának kiemelkedő eszköze. A jelölt célja, hogy ügyeivel (issue) értsen egyet és azonosuljon a választó, így elnyerve a támogatását.	Illegális migráció, betelepítési kvóta, Állítsuk meg Brüsszelt!

Forrás: saját szerkesztés

2002). A politikai aktorok arra törekednek, hogy a nyilvánosság napirendjét meghatározzák (a médiumok ebben a logikában közvetítők helyett eszközök), hogy a választók az általuk fontosnak tartott témákkal (issue) foglalkozzanak, illetve ezek alapján adják le a szavazatukat a következő választáson. A napirend-befolyásolás révén az állampolgárok bizonyos témákat fontosabbnak érzékelnek másoknál (priming), és ez alapvetően meghatározhatja a preferenciáikat (Török, 2005). Emellett a témákról gyakran a politikai erők által biztosított, megtanult szókészlet és nyelvi keretezés (framing) segítségével beszélnek, így megalkotva saját világtérképeiket (Bajomi-Lázár, 2017). A világtérképeket egyszerre keresik a választók, gyakran a megerősítés céljával, de meg is alkotják őket meglévő elemekből. Ezek tömörítik az egyén értékeit, meggyőződéseit, érzelmeit és indulatait. A politikai erők konzekvens nyelvhasználata emiatt szintén stratégiai kérdés, mivel a segítségével identitás építhető és az új napirendi témákat a lojális választók már egyből képesek elhelyezni a már megtanult keretekbe (Honti, 2020). A nyelvi keretezések hosszú távon az egész társadalom kultúráját is formálják, ezáltal pedig a társadalom tagjainak értékpreferenciáit is, így pedig végső soron egy spirális folyamatként a jövőbeli politikások által megfogalmazott ajánlatokat is meghatározzák.

A teoretikus modell összegzéseként (2. táblázat) azt mondhatjuk, hogy a marketing-szemléletmód lényege az ajánlat megfogalmazása a választói célcsoportok explicit és látens preferenciái alapján. Ezt az ajánlatot testesíti meg a politikus, aki szimbolikus és szakpolitikai jellegű témákat, ügyeket (issue) emel napirendre, melyekben saját személyiségét is megmutatja. Az ajánlat akkor hiteles, ha a jelölt „összeforr” vele és elválaszthatatlan tőle. Ezeket a témákat és ügyeket a napirend segítségével ismerik meg a választók, ami legtöbbször médiumok általi közvetítést igényel. A témákhoz nyelvi keretezések is kapcsolódnak, melyek révén elmagyarázható mi történik a világban, mi igazolja a téma fontosságát és a vele összefüggő politikai cselekvést, tehát legitimitás szerezhető és mobilizáló hatást gyakorolhat. Ezt a folyamatot áthatja a marketing-szemléletmód, a csere logikája, ami szükségszerű eleme egy demokratikus folyamatnak, emellett pedig megjelenik benne a marketingkommunikáció eszköztára is, melynek segítségével imázs építhető és az információ eljuttatható a megcélzott választói csoportoknak.

A modell működését az egyszerűség és közérthetőség kedvéért Orbán Viktor és a Fidesz példáján keresztül illusztráljuk. Az egyik leggyakoribb ajánlat, amit Orbán Viktor megfogalmaz, az a magyar szuverenitás megteremtése és megvédése (Orbán, 2020; Békés, 2020; G. Fodor, 2021). Az ország érdekét azonosítja a magyar szuverenitással, melynek több dimenzióban is érvényt kell szerezni. A bevándorlás kérdése egy olyan politikai napirendi téma, ami ehhez az ajánlathoz kapcsolódik és 2015-től a Fidesz egyik vezértémájának nevezhető. A probléma egyszerre érintette az állam határainak védelmét, a többségi állampolgári akarat érvényesítését és a tagállami döntési kompetenciák kérdést az Európai Unió szupranacionális intézményeivel

szemben. Az ajánlat megfogalmazásában és elmagyarázásában kulcsszerepet töltöttek be olyan nyelvi keretezések, mint az illegális migráció vagy a betelepítési kvóta. A migráció napirendi témája mellett a 2021-es gyermekvédelmi törvény, a rezsiharc és az IMF-hitel visszafizetése során, de még az otthoni pálinkafőzés esetében is ugyanezt a szuverenitással kapcsolatos ajánlatot azonosíthatjuk. Ez alapján azt mondhatjuk, hogy egy ajánlathoz több napirendi téma is kapcsolódhat és lehetőséget teremt arra, hogy a politikai erők egy teljes, koherens narrációt építsen fel az országról, annak problémáiról és jövőképeről.

A következőkben bemutatjuk a kutatás alanyait, akik egy különleges szegmens: a fiatalok. Ezután a kutatás módszertanát, majd a teoretikus modell alapján végrehajtott fókuszcsoportos kutatás főbb eredményeit ismertetjük.

A kutatás alanyai

A fiatalok társadalomban, gazdaságban és politikai életben betöltött szerepe mindig élénken foglalkoztatta a gondolkodókat és a társadalomtudósokat, így a 2021-es ellenzéki miniszterelnök-jelölti előválasztás során is a közvélemény figyelme sokkal élénkebben rájuk szegeződött. A média egyes szereplői és maga Márki-Zay Péter is, a fiatalok bevonását jelölte meg győzelme egyik legfontosabb okaként. A fiatalok nem kezelhetők homogén csoportként és nem beszélhetünk egy általános szocializációs folyamatról sem, amely leírja a politikai orientációk kialakulását (Szabó & Oross, 2017). Összességben azt mondhatjuk róluk, hogy a politika iránti érdeklődésük alacsonyabb (ezt általános jelenségnek nevezhetjük nemzetközi összehasonlítás alapján), de megjegyzendő, hogy a közélet mint kifejezés iránt érdeklődőbbek (Szabó, 2015). Az Aktív fiatalok Magyarországon 2015-ös kutatás eredményei szerint a fiatalok ötéde tudja egy konkrét eseményhez kötni a politikai orientációjának kialakulását és ezen események általában negatívak, vagyis elsősorban botrányokhoz kötődnek (Szabó, 2015). Több szocializációs ágenst különíthetünk el egymástól, a családot, az iskolát, a kortársakat, a médiát, a politikai pártokat, illetve a civil, ifjúsági és sportszervezeteket, melyek révén folyamatosan alakul az egyén személyisége és nézetrendszere. A rendszerváltoztatás után a központosított, ideológia vezérelt oktatási rendszer megszűnésével, szocializációs vákuum alakult ki, melynek eredményeképpen a pártok szerepe erősödött, de a család mint elsődleges színtér továbbra is a legnagyobb hatású (Bognár, 2014). Kutatásunkban a rendszerváltozás után szocializálódott korosztályt nevezzük fiataloknak, tehát akik a harmadik Magyar Köztársaság alatt születtek. A csoporttagokat elsősorban egyetemisták körében rekrutáltuk, így a jelentkezők életkora 18 – 24 év közé esett. A következő fejezetben bemutatjuk kutatásunk módszertanát, majd ismertetjük a főbb eredményeket.

Módszertan

Empirikus kutatásunkban a 2021-es ellenzéki előválasztáson elindult miniszterelnök-jelöltek imázsát vizsgáljuk

meg a politikai termék szerkezetét bemutató teoretikus modellünk alapján három központi kérdés segítségével:

1. Milyen ajánlatokat fogalmaznak meg a jelöltek az előválasztás során a fiatalok szerint?
2. Hogyan észlelik a fiatalok a miniszterelnök-jelöltek személyiségét?
3. Milyen napirendi témákat birtokolnak az egyes jelöltek a fiatalok szerint?

Feltáró kutatást készítettünk, amely a fiatal választók konstrukciós eljárásaira fókuszál. A fenti kérdések mentén állítottuk össze az interjúk szerkezetét, vezérfonalát, illetve az elemzés menetét is ezekhez igazítjuk. A diskurzuselemzés tudományos szemléletmódját és módszertani irányait követve (Carver, 2004; Torfing, 2004; Cook, 2008; Szabó, 2016), fókuszcsoporthoz interjúk segítségével végeztük el vizsgálatunkat. Hat fókuszcsoporthoz interjúk készítettünk 1997 és 2003 között született fiatalokkal, akik önként jelentkeztek a csoportokra. Minden csoportban 6-12 fő vett részt, összesen 51 fő, melyekben a nemek szerinti megoszlás 33 (65%) férfi és 18 (35%) nő (1. online melléklet). Az előválasztás folyamatát követve az első három csoportot az első és második forduló között, míg a második három csoportot az előválasztás utáni héten tartottuk. Az első három csoport során a két jelölt küzdelmére, míg a második három során az előválasztás egészének értékelésére és a jövőbeli esélyekre fókuszáltunk. A két forduló között Dobrev Klára és Márki-Zay Péter imázsát vizsgáltuk egymáshoz képest, míg a választás után Orbán Viktorra és Márki-Zay Péterre fókuszáltunk. Annak érdekében, hogy vitákat és valóságértelmezéseket ütköztethessünk a csoportok összetétele során a heterogenitásra törekedtünk a párt- és jelöltszimpatia alapján (Vicsek, 2006). Emellett heterogenitásra törekedtünk az előválasztás intézményéhez való attitűd alapján is, így minden csoportban voltak az előválasztás valamelyik fordulójában szavazó fiatalok, és olyanok, akik akartak szavazni, de végül nem tették meg, illetve, akik nem akartak szavazni. A heterogén csoportok révén egy dinamikusabb elemzést tudtunk végrehajtani, mivel a személyes beszélgetésekben jelenlévő meggyőzési technikák, és az így kialakuló konszenzusok, illetve a kognitív disszonancia csökkentő érvék jobban azonosíthatók. Az előválasztás valamelyik fordulójában 28 fő vett részt (11 csak az első, 12 csak a második és 5 mindkét fordulóban), míg 12 fő nem vett részt, de akart és 11 fő nem is akart részt venni.

A diskurzuselemzés a pozitivistá tudományfilozófiával ellentétben a nyelvet nem a valóságot leíró tükörnek tartja, hanem egy, a valóságot megteremtő eszköznek (Szabó, 2016). Ezt posztmodern megközelítésnek is nevezhetjük (Virág, 2014; Mitev & Horváth, 2015; Simon, 2016) és komoly tudományfilozófiai (Gajduschek, 2013; Pál, 2013; Bretter, 2014), illetve közéleti vitákat (Saad, 2022) is generál. Tanulmányunknak nem célja, hogy ezekhez a vitákhoz hozzászóljon, azonban a politikai nyelv szerepét kiemelendőnek tartjuk és a politikai valóságot teremtő erejével egyetértünk (Lakoff, 2006; Kiss, 2020). Török (2005) kifejezésével élve a politika egy konstrukciós termék, melyet a politikai szereplők hoznak létre.

A résztvevők valóságértelmezéseinek kibontakoztatásához két fő eszközt használtunk:

- Az első a már említett heterogenitás, ami azt jelentette, hogy Márki-Zay Péter, Dobrev Klára és Orbán Viktor szimpatizáns, illetve bizonytalan és apolitikus résztvevőket hívtunk ugyanazon csoportokba. Szűrőkérdőív segítségével mértük fel a preferenciákat és arra törekedtünk, hogy minden csoportban vegyesen legyenek a jelentkezők.
- A második a természetes mapping és a kollázs módszere (Mitev & Horváth, 2015), melyek révén a beszélgetés résztvevőinek gondolkodását aktivizáltuk. A természetes mapping során a résztvevőknek két-három fős csapatokban kellett kategorizálniuk az összes pártot és jelöltet. Az általuk fontosnak tartott szempont alapján kellett először két csoportba osztani őket, majd megismételni a kettéosztást. Az elkészült kategorizálások révén észlelési térképet tudunk felrajzolni, melyekből következtetéseket tudunk levonni a pártok és a jelöltek imázsával kapcsolatban. A kollázs során a csoporttagoknak az egyes jelölteket képekkel kellett jellemeznük, amit egy fehér lapra kellett felragasztaniuk. Ötven kép közül választhatnak és a képek valamilyen aktuális napirendi témához kapcsolódtak. A kollázs előnye, hogy könnyen érthető az alanyok számára, emellett több asszociációt indít el, így jól illeszkedik egy feltáró kutatáshoz. Konstruktivista megközelítésünk miatt kiemelendő, hogy az értelemadás folyamatát tudjuk vele vizsgálni, amely során létrejönnek a politikai termékek.

A következőkben a kutatás főbb eredményeit fogjuk ismertetni, vagyis a jelöltek imázsát vizsgáljuk meg a fiatalok körében három dimenzióban (ajánlat, politikus személyisége, napirendi témák) melyek az egyes termék-szerkezeti szintekhez kapcsolódnak.

Eredmények

A következőkben a fókuszcsoporthoz interjúk eredményeit és főbb következtetéseit mutatjuk be a teoretikus modellünk főbb tényezői segítségével, így az ajánlatok azonosítására, a politikusok karakterére, az általuk birtokolt napirendi témákra fókuszálunk. Emellett a politikai nyelvhasználat kérdését is érintjük azokban az esetekben, amikor a három kérdésünk megválaszolásához hozzájárulnak, de jelen tanulmányban nem helyezük elemzésünk középpontjába. Természetesen eredményeink a kvalitatív kutatás jellegéből adódóan nem általánosíthatók és csak a mintára vonatkoznak, de megmutatják egyes jelenségek létezését és segítenek jobb megértésükben.

A fiatalok politikai termékekkel kapcsolatos konstrukciós eljárásait kívánjuk feltárni, azonban először szükséges, hogy a fókuszcsoporthoz interjúk általános tapasztalatait is levonjuk, melyek során elsősorban a diskurzusközpontokra fókuszálunk. Az elemzést először érdemes a csoporttagok politika, illetve előválasztás iránti attitűdjével kezdenünk, mivel azt láthatjuk, hogy az előválasztást a fiatalok bizonyos csoportjai körében generációs

politikai élménynek nevezhetjük. A csoportok hangulata kimondottan optimista volt és a résztvevők reménytelinek találták az előválasztás során kialakult politikai helyzetet. Továbbá azt figyelhettük meg, hogy a kutatás alanyai egyöntetűen arról számoltak be, hogy érdeklí őket a politika (a kutatásra való jelentkezés önkéntes volt, így valószínűleg inkább az jelentkezett, akit érdekelt a kutatás témája), és ezt vagy az előválasztás teremtette meg vagy egyfajta katalizátorként felerősítette. Többen megemlítették, hogy a kortársaikkal folytatott beszélgetések során gyakran előkerült a téma, így nyomást éreztek magukon, hogy informáltabbak legyenek és hozzá tudjanak szólni az adott témákhoz. A kortársakkal való beszélgetés mellett állampolgári kötelességnek is tartják a választások követését, különösképpen fiatal korban, mivel a saját jövőjük a szavazás tétje:

- „Kellemtlen kicsit úgy elmenni valamire szavazni, hogy nem tudja az ember, hogy mire.” – Ágnes,
- „Amikor olyan társaságban vagyok, hogy ez feljön témaként, akkor kicsit kellemtelen ott állnom, és azt érzem, ez szuper, nem beszélhetnék másról.” – Katalin,
- „Gyakran szembejönnek videók az interneten, de nem nagyon köti le a politika, tudom, hogy érdekelni-e kellene, de nem szórakoztat.” – Virág.

Érdekes szót ejtenünk a csoporttagok által megélt generációs ellentétéről is, melyeket minden csoportban megemlítettek. Ez elsősorban a szülőkkel folytatott politikai beszélgetésekben öltött testet, melyek során a generációk tagjai eltérő politikai preferenciákkal és különböző véleményekkel rendelkeztek az egyes témákban. A szülőkkel és más rokonokkal történő vita visszatérő motívum volt:

- „Nálunk ez folyamatos a vasárnapi ebédeken.” – Péter,
- „Felidegesített anya, mert nem követi a politikát, de azt hajtogatja, hogy a Fideszre szavazzunk, mert ez a kerítés annyira jó. Mindig osztja az észit, de közben fogalma sincs róla. ... Makacs, falusi és őket nehéz meggyőzni ezekben a dolgokban.” – Zita,
- „Örülök, hogy ha nem jön fel családi ebédeken, mert apa nagyon jobboldali ideológiai értelemben, és a felmenők is, mivel nekik akkor még másért kellett harcolni. Egyébként nagyon széles a tudása is. Én meg másik rendszerben vagyok fiatal, így más a tapasztalat, és ezt nagyon tudjuk ütköztetni.” – Anna,
- „Szinte titkoltam apa előtt, hogy elmentem az előválasztásra. Furcsa számomra, hogy ennyire hevesek tudnak lenni az érzelmek családon belül is a politika miatt. De valószínűleg rám is hatással van apa ideológiai vonala.” – Anna.

A diskurzuselemzés alapján fontosnak tartjuk, hogy kiemeljük a csoporttagok között széleskörben osztott véleményeket. Ezeket diskurzusközlésnek is nevezhetjük, melyeknek a lényege, hogy ezen megállapításokat igazságokként, tényként kezelik a csoporttagok és ezekhez is viszonyítva alkotják meg saját preferenciáikat. Másrészt egy csoporttagok mai magyar politikával, illetve az

Orbán-kormányval kapcsolatos tudásának is nevezhetjük ezen visszatérő elemeket. A 3. táblázatban azon jellemzőket soroltuk fel, melyek gyakran elhangoztak a csoportokban és közös véleményként tekinthetünk rájuk, mivel a visszakérdésekre („*Ki ért egyet ezzel?*” típusú kérdések) megerősítették az alanyok, emellett senki nem kérdőjelezte meg nyilvánosan őket. A szűrőkérdőív alapján látható volt a hallgatási spirál (Noelle-Neumann, 1974/2007) jelensége is, így azok, akik inkább a kormánypártokkal szimpatizáltak nem szívesen szóltak hozzá egyes kérdésekhez, és inkább a diskurzusokban kialakuló konszenzusokat erősítették meg, ritkán próbálták ezeket megkérdőjelezni.

3. táblázat

Diskurzusközlés az Orbán-kormány Magyarországgal kapcsolatban

A csoportokban kialakult konszenzusok az Orbán-korszak jellemzőiről	Jellemző idézet a fókuszcsoportos interjúkból
„Keleti”	„2022 után is az lesz tipik, ami most van: Soros, oroszok, Kína, Paks II, EU-ból pedig kiléptetnek minket.” – Zita
„Nincsenek viták”	„Vannak újra viták és leülnek az ellenzéki politikusok egymással. A Fideszt, ha meghívják, persze nem jönne el.” – László
„Szégyellni való a külföldiek szemében”	„Külföldi ismerőseim között kellemtlenül érzem magam, ha erről beszélünk.” – Tamás
„Rossz az oktatási rendszer”	„Birkákat nevelünk, nem pedig gondolkodó embereket. Próbáljuk elbutítani az embereket.” – Zoltán
„Rossz az egészségügy”	„Egészségügyben egész rosszak az állapotok. Valaki bekerül az SBO-ra 5 órát kell várnia például.” – Dalma
„Korrupció”	„A korrupció mindenhol ott van.” – Péter
„A nők szerepe”	„Nem szimpatikus ez a csináljunk több magyart politika, a nők nem szülőgépek.” – Gerda
„A határvédelem jó lépés”	„A migráció megállítására jó lépés volt.” – János
„Családok támogatásának megőrzése”	A családok támogatását érdemes lenne megtartani. – Róbert

Forrás: saját szerkesztés

A csoportokban kialakult konszenzus értelmében így tekintettek az Orbán-korszak Magyarországra, melyből látható, hogy többségében negatív attitűddel rendelkeznek a rendszerrel kapcsolatban, emiatt a konszenzusok is inkább a negatív véleményeket tükrözik, ami azt jelenti, hogy morálisan és szakpolitikailag is elítélendőnek tartják az egyes általuk kiemelt jellemzőket. E tapasztalatok alapján az ügypreferenciák létrehozásának egy speciális eljárását figyelhetjük meg, melyben a tagadás központi szerepet tölt be, és a résztvevők vágyait összefoglalóan

úgy fogalmazhatjuk meg, hogy az Orbán-korszak antitézisének ígérete vonzó számukra. Vagyis az ügypreferenciák kialakulása gyakran az alábbi logikai eljárással jött létre:

- Állítás: az Orbán-kormány politikájának szinte minden eleme morálisan és szakpolitikailag is elítélendő.
- Következtetés: az Orbán-kormányval ellentétes politika a morálisan és szakpolitikailag helyes.
- Ügypreferencia: az Orbán-kormány intézkedéseinek és jellemzőinek ellenkezőjét akarom.

A fókuszcsoporthoz alapján természetesen nem jelenthetjük ki, hogy ezen logika – amit negatív preferenciának is nevezhetünk – széles körben elterjedt lenne, és azt sem, hogy ne lennének nagy számban olyan ellenzéki szavazók, akik saját értékeik, illetve önértékük alapján alkotják meg az egyes ügyekben meglévő preferenciáikat. Az látható azonban, hogy az ellenzéki erőknél az egymással folytatott versengésük során kiemelt érdekük, hogy az Orbán-kormány antitéziséként, a lehető legtöbb kérdésben, a lehető legnagyobb mértékben eltérő álláspontot vegyenek fel. Ebből viszont az következik, hogy a downsi (1957) középrehúzó, medián szavazó modellje – a preferenciák normális eloszlása miatt a Hotelling-modell értelmében közepén találjuk a legtöbb szavazót – egyre inkább érvénytelenné válik, így pedig egyre inkább növekedik a polarizáció („Úgy érzem a politika kifolyik az emberek keze körül. A fő szempont most már nem az, hogy a legjobbat válasszuk, hanem a legkevésbé rosszat vagy menjünk az ellen, ami most van. Vagy váltsunk le mindent, ami még van.” – Roland).

Összességében azt mondhatjuk a csoportok alapján, hogy többeknek generációs élményt okozhatott az előválasztás, és közrejátszott a politikai érdeklődésük, illetve a párt és ügypreferenciáik kialakulásában. A következőkben a politikai termékkel kapcsolatos konstrukciós eljárásokra fókuszálunk, miközben továbbra is törekszünk arra, hogy a preferenciák kialakulásának okait megértsük.

Az ajánlat kérdését (*Milyen ajánlatokat fogalmaznak meg a jelöltek az előválasztás során?*) két tekintetben kell megvizsgálnunk, egyrészt az országgyűlési választásra, másrészt az előválasztásra megfogalmazottak alapján. Az ajánlatot nevezhetjük úgy is mint a döntés fő szempontját, a választás tétjét, ami szerint leadják a szavazatukat a választók. A következőkben arra fókuszálunk, hogy a kutatásban részt vevő fiatalok miként konstruálják meg az ajánlatot és milyen elemeit tudjuk beazonosítani. Az első három csoport esetében Márki-Zay Péterrel és Dobrev Klárával kapcsolatban vizsgáljuk ezt meg, míg a második három esetben Márki-Zay Péter mint győztes és Orbán Viktor esetében tesszük ugyanezt. Márki-Zay Péter és Dobrev Klára 2022-es országgyűlési választásra megfogalmazott szimbolikus és szakpolitikai ajánlatai között elhanyagolható különbségeket tudtak csak az alanyok azonosítani, melyre a harmadik kérdés, a témabirtoklás esetében részletesen is kitérünk. Az ajánlatuk lényege azonban egyértelműen azonosítható volt a csoportok alapján, ez pedig úgy foglalthatjuk össze, hogy „Nem Orbán”, vagyis az Orbán-korszak antitézisére törekedtek, ami részletesebben azt jelenti, hogy az Orbán-kormány tetteinek ellenkezőjét várják a jelöltektől:

- „Reménykedem, mert bármi jobb lehet, mint ami most van.” – Gerda,
- „Szerintem sokan nem azért szavaztak Márki-Zayra, mert nagyon szimpatikus, hanem hogy ne Orbán nyerjen.” – Felícia,
- „Azért nyert Márki-Zay, mert nem akarják Gyurcsányt.” – Zita.

A migráció és a családpolitika jelent ez alól kivételt, melyek esetében a megtartás és a jobbá tétel érdekében történő módosítás jelent meg a csoportokban. Azt mondhatjuk viszont, hogy minden csoportban az Orbán-korszak és Orbán Viktor személye jelentette az origót, a kiinduló pontot, tehát az ajánlatot is ehhez képest konstruálták meg az alanyok. Így jövőkép és konkrét ajánlatok terén üresnek nevezhetjük a „Nem Orbán” ajánlatot, és ahogy már említettük a negatív preferenciákat képes kiszolgálni.

Az előválasztásra megfogalmazott ajánlat között azonosan lényegi különbségeket láthatunk és ez magyarázhatja meg elsősorban a fiatalok jelöltekkel kapcsolatos preferenciáinak alakulását. Dobrev Klára szakértelmét, tapasztalatát és kormányzóképeségét illetően konszenzust láthattunk a csoportokban, illetve annak az elismerését, hogy képes lenne kormányozni az országot („Sok nyelvet beszél, tapasztalt és képes lenne irányítani az országot” – Anna). Márki-Zay Péter esetében a kormányzóképeség kérdése háttérbe szorult, sokkal inkább fontosabb volt az alanyok számára, hogy ő rendelkezik a legjobb eséllyel, hogy legyőzze Orbán Viktort a 2022-es országgyűlési választáson, így azt mondhatjuk, hogy mind a hat csoportban konszenzust tapasztalhattunk ezen a téren, és Márki-Zay Péter ajánlatának lényegét is ebben azonosíthatjuk. Ő nyerte meg az előválasztás intézményéből adódó legfontosabb diskurzust, hogy ki képes a győzelemre az országgyűlési választáson. A résztvevők ezen állításukat több olyan érveléssel is alá tudták támasztani, melyek harmonizálnak az előválasztás győztesének üzeneteivel:

- Dobrev Klára nem képes legyőzni Orbán Viktort: „MZP-nek nagyobb esélye van legyőzni a Fideszt, mert Dobrevet könnyebb összegyűrcsányozni.” – Róbert,
- Márki-Zay Péter képes megszólítani a bizonytalanokat: „A Fidesszel annál jobb nem is történhetne, hogy ha Dobrev megnyerné a választást. MZP jobban meg tudja szólítani a bizonytalan és a fideszes választókat.” – János,
- Márki-Zay Péter képes megszólítani a jobboldaliakat: „MZP a fiatalok mellett az idősebbek és a konzervatívokat is képes megfogni.” – Péter,
- Márki-Zay Péter képes megszólítani a kiábrándult Fidesz szavazókat: „A kiábrándult fideszesek számára is elfogadható jelölt lehet.” – Brigitta,
- A Fidesz mozgósít, hogy saját szavazóik is vegyenek részt az előválasztáson és szavazzanak Dobrev Klárára: „Ha az a cél, hogy leváltsák a Fideszt, akkor Dobrev egy negatív pont lesz. A Fidesz orrba-szájba nyomhatja majd a Gyurcsány Showt. Ezért szerintem fideszeseket is küldenek majd szavazni Dobrevre.” – Marcell.

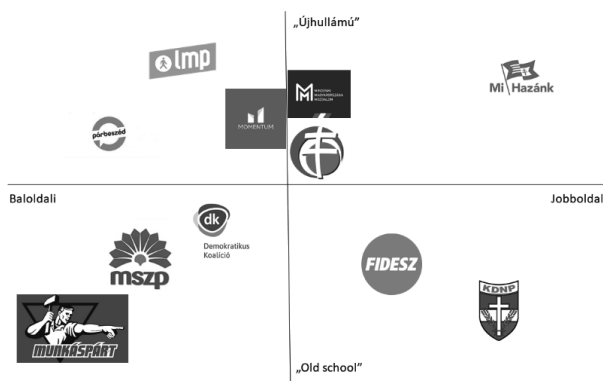
Az ajánlat meghatározása során tehát azt láthatjuk, hogy Márki-Zay Péter nyerte meg a résztvevők számára legfontosabb diskurzust, melynek lényege, hogy ki képes legyőzni Orbán Viktort, és ezt több érveléssel is tudta támasztani. Erre feltételezhetően hatott a média és a Fidesz kommunikációja is, de kutatásunk e tényezőkre nem terjedt ki. Ha össze szeretnénk foglalni az ajánlatát, akkor azt mondhatjuk, hogy

- 2022 után az Orbán Viktor fémjelezte rendszer anti-tézisét valósítjuk meg,
- a 2022-es országgyűlési választáson csak Márki-Zay Péter képes legyőzni Orbán Viktort.

A következőkben a politikusok karakterét vizsgáljuk meg, és arra vagyunk kíváncsiak: *Hogyan észlelik a választók a miniszterelnök-jelöltek személyiségét?* A perszonalizáció (Kiss, 2020) jelensége kiemelten fontos számunkra, mivel a kutatásunk is visszaigazolja, hogy az ajánlatot és a pártok elképzeléseit, illetve jövőbeli tetteit az alanyok megfélemlítik a jelölt elképzelésével és jövőbeli tetteivel. A kérdést mapping módszerrel vizsgáltuk, ami során a résztvevőknek a pártok logóját kellett egy, általuk fontosnak tartott szempont alapján két kategóriába osztani, majd utána a meglévő két kategóriát újból kettőre, összesen négyre osztani. Ezután ezen az észlelési térképen el kellett helyezniük a jelöltek is (2. ábra). Az alábbi észlelési térkép a leggyakrabban visszatérő esetet jeleníti meg, ami azt jelenti, hogy a hat fókuszcsoportban összesen 18 észlelési térképet készítettek az alanyok (2-4 fős csoportmunkában), és 13 esetben a bal – jobb oldali törésvonal volt az elsődlegesen említett, illetve 8 esetben az újak – régiiek („Újhullámos – Old school”) megkülönböztetés. Egyéb szempontként még felmerült a centrista – radikális, rendszerváltó – nem rendszerváltó, az ismerem – nem ismerem, szimpatikus – nem szimpatikus megkülönböztetés. Kiemelendő még, hogy a Magyar Kétfarkú Kutypártot dimenziókon kívülként kezelte minden csoport és nem tudták a saját logikájukban elhelyezni őket, emellett Karácsony Gergely 99 Mozgalmát kettő fő ismerte csak, emiatt az ábrán nem szerepel.

2. ábra

Észlelési térkép a pártok imázsa alapján



Forrás: saját szerkesztés

Az észlelési térképből három következtetést vonhatunk le:

- a „jobb – bal” mint hagyományos törésvonal továbbra is létezik a fókuszcsoporton részt vett fiatalok körében. Alapvető eligazodási pontnak tartják a politikában és szerepét növeli, hogy a politikai megismerést, az információszerzés folyamatát is rendszerezi, miközben alkalmas az identitás kialakítására is.
- a „rég – új” törésvonal erőteljesen megjelent a csoportok során. Elsősorban a régi, 2010 előtt alakult pártok, mozgalmak és a 2010 után létrejöttet jelenti.
- egyes politikai erők (Mindenki Magyarorszáért Mozgalom, Momentum, Jobbik) tisztázatlan, homályos pozícióval rendelkeznek. A Momentumot inkább balra helyezték a résztvevők, de gyakran úgy érezték, hogy „ide-oda csapódik” a párt. Míg a Jobbik besorolásánál diszsonanciát láthattunk és gyakran nehezen egyeztetették össze az ellenzékkel való összefogást a párt eredeti jobboldali irányultságával.

Márki-Zay Pétert a mozgalmától is jobbra helyezték el és „újhullámos” politikusnak tartják, míg Dobrev Klárát „old school” kategóriában és egyértelműen baloldalként gondolnak rá. Dobrev Klára esetében a párt erőteljesebben meghatározta az elhelyezést, mint Márki-Zay Péter esetében. A jelöltek közti küzdelmet karakterküzdelemnek nevezhetjük, mivel ahogy már említettük és a témabirtoklás esetében részletesen be is mutatjuk – az ajánlatok és a napirendi témák esetében elhanyagolható különbséget láthatunk közöttük, viszont a személyiségükről és jellemvonásaikról pontos elképzelésekkel rendelkeztek az alanyok.

A versenyt azért nevezhetjük elsősorban karakterküzdelemnek, mert a megkülönböztetés, a jelöltek pozicionálása elsősorban ebben a dimenzióban zajlott és a kutatás résztvevői szinte szószerint idézték fel azokat a jellemzőket, amiket a jelöltek a beszédeikben és a viták során hangsúlyoztak. A szakértelem a leginkább visszaköszönő kifejezés volt a csoportokban, melyet mindkét jelöltre használtak. Emellett Márki-Zay Pétert új arként, az eddigi pártoktól független jelöltként, míg Dobrev Klárát Gyurcsány feleségeként interpretálták. Márki-Zay Péter esetében kiemelendő, hogy a konzervatív jelzöt nála összeegyeztethetőnek tartották a nyitottsággal és a progresszióval, ellentétben Orbán Viktorral. Azonban ebben az esetben is azt látjuk, hogy Orbán Viktor imázsához képest határozta meg őket, és ez által nyer karakterük is értelmet, így a keleti, autoriter, maradi jelzők révén jöhet létre a nyugati, progresszív szakember imázsa (4. táblázat).

Kiemelendő továbbá egy a politikai nyelvhasználattal kapcsolatos tényező, a szakértelem, amely folyamatosan visszaköszönő elem volt, és kijelenthetjük, hogy a szakértői szóhasználat vonzó volt a részt vevő fiatalok számára. Az előválasztás jelöltjei szakértőként hivatkoztak magukra és a kutatás alanyai is, így hivatkoztak rájuk, emellett a szakértői szóhasználatuk hitelességet kölcsönzött a politikusoknak. A szakértői stílus azért is kiemelendő, mert nem új jelenségről beszélünk a magyar politikai nyelvhasználatban, Kiss (2020) a 2002–2010-es baloldali kormányok kommunikációjának hangsúlyos elemének tartja, ami azt

a szemléletmódot tükrözte, hogy a politika szakpolitikai intézkedések sorozata, melyek az ideológiák felett állnak. Az intézmények és a szakértők bevonása teremti meg ezen intézkedések legitimitását, így a politikusok által hozott személyes döntések szerepe háttérbe szorul (Karácsony, 2020). Emellett érdemes megemlítenünk még a konzervatívizmus kifejezést, amit többnyire pejoratívan használtak a résztvevők és a maradiság szinonimájaként kezelték.

különbségeket láthatunk az ellenzéki jelöltek között. Ezek közül érdemes kiemelni, hogy Dobrev Kláránál az Európai Unióval, fenntarthatósággal, női jogokkal, nyugdíjasokkal és panelfelújítással, míg Márki-Zay Péternél a korrupcióval, elszámoltatással, alkotmányozással és a vidékkel kapcsolatos témák voltak dominánsabbak. Az euró bevezetésének ügye az egyetlen európai uniós kérdés, amit inkább Márki-Zay Péterhez rendeltek. Érdemes megvizs-

4. táblázat

Márki-Zay Péter, Dobrev Klára és Orbán Viktor imázsa a résztvevők szerint

Jellemzők	Márki-Zay Péter jellemzői	Dobrev Klára jellemzői	Orbán Viktor jellemzői
Első asszociációk	Új arc a politikában, független	Gyurcsány felesége	Diktátor
Elismertség forrása	Szakember (piaci tapasztalat)	Szakember (államigazgatási tapasztalat)	Karizmatikus
Projekció ismert karakterrel	„Anti Peter Griffin” (vagyis felelősségteljes, határozott, komoly)	„Tyúkanyó, családanya típus”	„Döbrögi”; „János Vitéz”
Vezetési stílus	Kompromisszumképes	Populista, ígérető	Autoriter
Jellemvonások	Céltudatos, meggyőző, őszinte, reális	Céltudatos, határozott, magabiztos	Önkényes
Értékkorientáció	Tradicionalis, keresztény, konzervatív, nagycsaládos, de nyitott és haladó	Globalista, nők jogait védi, hasonlít Margaret Thatcher-re és Angela Merkelre	Maradi, változásokkal nem tudja tartani a lépést, konzervatív, keresztény
Külpolitikai orientáció	Nyugati	Nyugati	Keleti
Készségek és kompetenciák	Sok nyelvet beszél, jól beszél, néha meggondolatlan	Sok nyelvet beszél, jó kommunikációs készsége van, kedves, intelligens	Rafinált, okos

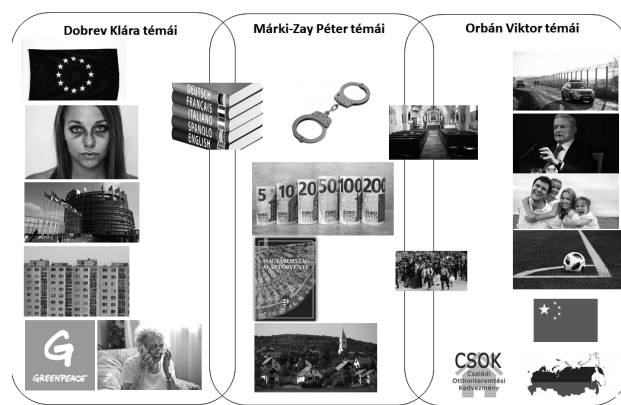
Forrás: saját szerkesztés

Harmadik kérdésünk, hogy milyen napirendi témákat birtokolnak az egyes jelöltek. Arra vagyunk kíváncsiak, hogy találkozhatunk-e olyan témákkal, melyeket egyes jelöltek kisajátítottak és önállóan megjelenítenek. A kérdés megválaszolásához kollázstechnikát alkalmaztunk, melynek lényege, hogy a kutatás alanyainak napirendi témákat megjelenítő képeket kellett rendelkezniük az egyes jelöltekhez. Ehhez összeállítottunk egy ötven napirendi témát megjelenítő képlistát, emellett a résztvevőket is megkértük, hogy a lista használata előtt a három általuk legfontosabbnak tartott napirendi témát írják fel cetlikre. Majd ezután arra kértük őket, hogy az általuk legfontosabbnak tartott témákat ragasszák fel a jelöltek mellé az általunk adott A3-as lapokra. Az elhelyezés során minél közelebb kerül egy téma a jelölthöz, annál szorosabban kapcsolódik hozzá (2. online melléklet). A kollázsokat rendszereztük és a leggyakrabban feltüntetett napirendi témák alapján elkészítettük észlelési térképünket a témabirtoklással kapcsolatban. Csak azon témákat tüntettük fel, melyek a csoportok több mint felében (ez kilencet jelent, mivel a hat fókuszcsoport alapján 18 db 2-4 fős csoport jött létre) az adott pozícióba helyezték el a választók. Tehát azon témák, melyeket kilencnél kevesebbszer ragasztottak fel egy adott jelölthöz rendelve, nem kerültek a térképre.

A legfontosabb témák között az oktatást, az egészségügyet, a korrupciót, a víruskezelést, az inflációt és a klímaváltozást említették. A témabirtoklást illetően kis

3. ábra

Dobrev Klára, Márki-Zay Péter és Orbán Viktor napirendi témái a fókuszcsoportok alapján



Forrás: saját szerkesztés

gálnunk a témák és vetélytársak időbeli változását, mert azt láthatjuk, hogy azon ügyek, melyeket inkább Dobrev Klárának tulajdonítottak, később Márki-Zay Péter veszt, tehát egyfajta imázstranszfer létrejött az előválasztás segítségével. Kiemelendő még, hogy a témák esetében a legkönnyebben „felragaszthatók” a jelöltek karakteréhez kapcsolódók voltak, vagyis a nyelvtudás, a nagycsalád és a keresztény vallás. Orbán Viktor és Márki-Zay Péter kö-

zött több elemet találhatunk a közös halmazban, mivel a migráció és a kereszténység témáját is mindkét jelölthöz hozzárendelték. Orbán Viktorhoz hozzárendelték továbbá a labdarúgást, a határkerítést, Soros Györgyöt, a CSOK-ot (Családi Otthontermelési Kedvezmény) és a kínai, illetve orosz kapcsolatokat.

Összegzés

A kutatásunk két céllal rendelkezik, az első egy teoretikus, melynek lényege a politikai termék fogalmának értelmezése, míg ezzel összefüggésben a második célunk a 2021-es ellenzéki előválasztás miniszterelnök-jelöltjeinek

kiemelést is a diskurzuselemzés irányelveivel, kvalitatív technikák alkalmazásával vizsgálhatjuk tovább, ugyanis itt nem a preferenciákat szeretnénk megmérni és általánosítani, hanem a preferenciák kialakulásának okait kívánjuk feltárni. A harmadik kiemelő eredményünk a szakértői stílus és a fiatalok kapcsolata. A szakértői stílusra, ami egyet jelent a szakértői imázssal és szóhasználatl jól rezonáltak a résztvevők. Ennek egyik oka lehet, az alanyok szocializációja, mivel mindenki egyetemista volt, így számukra az ismerős témák és kifejezések vonzóak lehetnek. A fiatalok egy speciális szegmens, akiknek a szélesebb körű, a felsőoktatás világából kilépő vizsgálata indokolt és hiánypótló lehet.

5. táblázat

A fókuszcsoport eredményeinek összegzése

A fókuszcsoportos kutatás főbb eredményei	Jellemző idézet a fókuszcsoportos interjúkból
Generációs élmény: egyes fiataloknak generációs élmény volt az előválasztás és társadalmi nyomást is éreztek a bevonódásra.	„Kellemtlen kicsit úgy elmenni valamire szavazni, hogy nem tudja az ember, hogy mire.” – Ágnes
Negatív preferenciák: a negatív preferenciák meghatározzák az ellenzék iránti elvárásokat.	„2022 után is az lesz tipikus, ami most van: Soros, oroszok, Kína, Paks II, EU-ból pedig kiléptetnek minket.” – Zita
Nem Orbán ajánlat: az ellenzék elsődleges ajánlata a kutatás alapján szerint az Orbán-korszak antitéziseként értelmezhető.	„Nekem mindegy, hogy ki nyer, csak az győzzön, aki képes megnyerni a választást.” – Ildikó
Diskurzusyőzelem: Csak Márki-Zay Péter képes legyőzni Orbán Viktort” ajánlat	„Szerintem sokan nem azért szavaztak Márki-Zayra, mert nagyon szimpatikus, hanem hogy ne az Orbán nyerjen.” – Felícia
Karakterküzdelem fontosabb mint szakpolitikai és szimbolikus ajánlatok.	„Dobrev a nép tyúkanyója lehetne, aki kordában tartja a sráckat.” – Ildikó
Jobb – bal címkék: a jobboldali és baloldali címkéknek továbbra is fontos szerepük van.	„Mi más alapján tudnánk csoportosítani a pártokat?” – János
Régi – új címkék: a régi és új törésvonalnak majdnem olyan fontos szerepe van, mint a jobb és baloldali törésvonalnak.	„Az old school és az újhullámos pártokat különböztettük meg egymástól.” – Péter
Szakértői stílus: a szakértői státusz és beszédmód pozitív attitűdöt vált ki a fiatalokból.	„MZP szakértő, több nyelven beszél, külföldön is nagy cégeket irányított.” – András

Forrás: saját szerkesztés

imázsának vizsgálata. A tanulmányban először felállítottunk egy teoretikus modellt a politikai termék szerkezetével kapcsolatban, és erre alapozva végeztük el a fókuszcsoportos kutatásunkat. A tanulmány eredményei elsősorban a politikai vezetés marketing szemléletmódú vizsgálatához járulnak hozzá, miközben a fiatalokra mint speciális szegmensre fókuszálnak. Az 5. táblázatban megjelentettük empirikus kutatásunk főbb eredményeinek összegzését.

Az empirikus eredményekből szeretnénk hármat kiemelni, amiket újdonságnak tartunk, így további kutatások tárgyát képezhetik. A negatív preferenciák szerepe hangsúlyozandó, mert a valóságértelmezésből táplálkozik, melynek mozgatórugói a résznyilvánosságokban zajló diskurzusok. Ebből következik a Nem Orbán ajánlat és a karakterküzdelem is, míg háttérbe szorulnak a konkrét szakpolitikai preferenciák, emellett a polarizációt növelő jelenségről beszélünk. Második kiemelő eredményünk, hogy a diskurzusyőzelmet azonosítottuk Márki-Zay Péter győzelmének elsődleges okaként, amiből az következik, hogy aki képes a választás tétjét meghatározni, a megfelelő szóhasználatl megfogalmazni és elfogadtatni a nyilvánosságban az stratégiai előnyre tesz szert. Az első és második

Felhasznált irodalom

Bajomi-Lázár P. (2017). Manipulál-e a média? *Médiakutató*, 18(4), 61-79. https://mediakutato.hu/cikk/2017_04_tel/04_manipulale_a_media.pdf

Bajomi-Lázár P. (2020). *A patrónusi-kliensi médiarendszer – Magyarország 2010-2018*, Budapest: Napvilág Kiadó.

Békés M. (2020). *Kulturális hadviselés – A kulturális hatalom elmélete és gyakorlata*. Budapest: Közép- és Kelet-Európai Történelem és Társadalom Kutatásért Közalapítvány.

Bognár A. (2014). *A családi szocializációs tényezők hatása a politikai aktivitásra* (PhD-disszertáció). Pécs: PTE BTK. <https://idi.btk.pte.hu/dokumentumok/disszertaciok/bognaradriennphd.pdf>

Bretter Z. (2014). „Őrültk beszéd: de van benne rendszer” – *Töredékes elemzések és megértő kritikák. Hozzászólás Szabó Márton Közpolitikai diskurzuselemzés című tanulmányához. Politikatudományi Szemle*, 23(1), 131 – 145. <http://real.mtak.hu/135432/1/bretter.pdf>

- Butler, P. & Harris, P. (2012). Considerations on the evolution of political marketing theory. *Journal of Political Marketing*, 9(2), 149 – 164. <https://doi.org/10.1177/1470593109103022>
- Carver, T. (2004). Diskurzuselemzés és a „nyelvi fordulat”. *Politikatudományi Szemle*, 13(4) 143 – 148. http://real.mtak.hu/112522/1/2004_4_carver.pdf
- Cook, K., E. (2008). Discourse analysis. In Given, L. M. (Eds.), *The Sage Encyclopedia of Qualitative Research Methods*, vol. 1-2. Los Angeles: SAGE.
- Downs, A. (1957). An economic theory of political action in a democracy. *Journal of Political Economy*, 65(2), 135-150. <https://doi.org/10.1086/257897>
- Gajdusчек Gy. (2013). „Diskurzus” vagy „süket duma”? – Gondolatok, megjegyzések Szabó Márton: Közpolitikai diskurzuselemzés című dolgozatához. *Politikatudományi Szemle*, 22(1), 117 – 127. <http://real.mtak.hu/111156/1/gajduscek.pdf>
- Gállik M. (2018). A média átalakulása – A tömegmédiától a digitális hálózati médiáig. *Vezetéstudomány*, 49(12) 58-66. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2018.12.07>
- Géring Zs. (2017). Kevert szövegelemzési módszertan alkalmazása gazdasági és társadalmi jelenségek vizsgálatához – Online CSR-kommunikáció vizsgálata tartalomelemzéssel és diskurzuselemzéssel. *Vezetéstudomány*, 48(4), 55-66. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2017.04.08>
- G. Fodor G. (2021). *Az Orbán-szabály*. Budapest: Közép- és Kelet-Európai Történelem és Társadalom Kutatásért Közalapítvány.
- Henneberg, S. C. & O’Shaughnessy, N. (2007). Theory and concept development in Political Marketing: Issues and an Agenda. *Journal of Political Marketing*, 6(2/3), 5-32. https://doi.org/10.1300/j199v06n02_02
- Honti T. (2021). A tények nem makacs dolgok: Politikai marketing és választói heurisztikák. *Vezetéstudomány*, 52(6), 18-31. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2021.06.02>
- Horváth D. & Mitev A. (2015). *Alternatív kvalitatív kutatási kézikönyv*. Budapest: Alinea Kiadó.
- Hetesi E. & Veres Z. (2013). *Nonbusiness marketing*. Budapest: Akadémiai Kiadó.
- Karácsony A. (2019). *Döntés és hagyomány*. Budapest: Századvég Kiadó.
- Kiss B. (2020). *A szavakon túl*. Budapest: L’Harmattan Kiadó.
- Kiss B. & Szabó G. (2015). Politikai kommunikáció. In Körösiényi A. (Eds.), *A magyar politikai rendszer negyedszázad után* (pp. 333-354). Budapest: Osiris Kiadó.
- Kotler, P. & Levy, S. J. (1969). Broadening the concept of marketing. *Journal of Marketing*, 33(1), 10-5. <https://doi.org/10.2307/1248740>
- Körösiényi A. (2019). *Manipuláció és demokrácia*. Budapest: Gondolat Kiadó.
- Körösiényi A. (2020). *Az Orbán-rezsim*. Budapest: Gondolat Kiadó.
- Johnson, D. B. (1999). *Közösségi döntések elmélete – Bevezetés az új politikai gazdaságtanba*. Budapest: Osiris Kiadó.
- Józsa L. (2004). Marketing a politikában. In Dinya L., Farkas F. & Hetesi E. (Eds.), *Nonbusiness marketing és menedzsment* (pp. 109-115). Budapest: Akadémiai Kiadó.
- Lakoff, G. (2008): *Ne gondoldj az elefántra!* Budapest: Napvilág Kiadó.
- McCombs, M. & Shaw, D. (1972). A tömegmédiá téma-kijelölő funkciója. In Angelusz R., Tardos R., & Terestyéni T. (2007). *Média, nyilvánosság, közvélemény* (pp. 252-260). Budapest: Gondolat Kiadó. https://dtk.tankonyvtar.hu/xmlui/bitstream/handle/123456789/12876/04_Media-nyilvanosság-kozvelemeney.pdf?sequence=4&isAllowed=y
- Mazzoleni, G. (2002). *Politikai kommunikáció*. Budapest: Osiris Kiadó.
- Merkovity N. (2008). Politikai kommunikáció és politikai marketing. *Politikatudományi Szemle*, 17(4), 77-102. <http://www.piskotiistvan.hu/attachments/article/75/Politikai%20kommunik%C3%A1ci%C3%B3%20Merkovity.pdf>
- Müller, J. W. (2018). *Mi a populizmus?* Budapest: Libri Könyvkiadó.
- Newman, B. I. (2000b). *Politikai marketing, mint kampánystratégia*. Budapest: Bagolyvár Könyvkiadó.
- Noelle-Neumann, E. (1980). A hallgatáspirál elmélete. In Angelusz R., Tardos R., Terestyéni T. (2007). *Média, nyilvánosság, közvélemény* (pp. 174-198). Budapest: Gondolat Kiadó. https://dtk.tankonyvtar.hu/xmlui/bitstream/handle/123456789/12876/04_Media-nyilvanosság-kozvelemeney.pdf?sequence=4&isAllowed=y
- Saad, G. (2022): *A parazita elme – Hogyan pusztítják a fertőző eszmék a józan észet?* Budapest: MCC Press.
- Scammel, M. (2015). Politics and Image: the conceptual value of branding. *Journal of Political Marketing*, 14(1-2), 2-19. <https://doi.org/10.1080/15377857.2014.990829>
- Szabó A. & Oross D. (2012). A demokratikus részvétel tendenciái a magyar egyetemisták és főiskolások körében. In Szabó A. (Eds.), *Racionálisan lázadó hallgatók. Apátia – Radikalizmus – Posztmaterializmus a magyar egyetemisták és főiskolások körében I* (pp. 65-111). Szeged, Belvedere Meridionale.
- Szabó A. (2015). *Az egyetemisták és főiskolások Magyarországon, 2015*. Szeged: Belvedere Meridionale.
- Szabó M. (2016). *Diskurzív politikatudomány – Bevezetés a politika interpretatív szemléletébe és kutatásába*. Budapest: Osiris Kiadó.
- Orosdy B. (2007). A politikai marketing rendszere. *Marketing & Menedzsment*, 41(4-5), 15-23. <https://journals.lib.pte.hu/index.php/mm/article/view/1293>
- Orbán B. (2020). *A magyar stratégiai gondolkodás megszerezgye*. Budapest: MCC Press.
- O’Shaughnessy, N. (2001). The Marketing of Political Marketing. *European Journal of Marketing*, 35(9/10), 1047-1057. <http://dx.doi.org/10.1108/03090560110401956>

Pál G. (2013). A közpolitikai diskurzuselemzés perspektívái – Hozzászólás egy vitához. *Politikatudományi Szemle*, 22(2), 117–132. <http://real.mtak.hu/111262/1/pal.pdf>

Savigny, H. (2004). Political marketing: A rational choice. *Journal of Political Marketing*, 3(1), 21-35. https://doi.org/10.1300/J199v03n01_02

Schumpeter, J. (1942). *Capitalism, Socialism and Democracy*. London: Urwin.

Szabó M. (2016): *Diszkrizív politikatudomány – Bevezetés a politika interpretatív szemléletébe és kutatásába*. Budapest: Osiris Kiadó.

Simons, G.(2020). Policy and Political Marketing: Promoting Conflict as Policy. *Journal of Political Marketing*, 0, 1-19. <https://doi.org/10.1080/15377857.2020.1724426>

Torfin, J. (2004). Diskurzuselemzés és a Laclau–Mouffe-féle posztstrukturalizmus. *Politikatudományi Szemle*, 13(4), 149-153. http://real.mtak.hu/112580/1/2004_4_torfin.pdf

Török G. (2005). *A politikai napirend*. Budapest: Akadémiai Kiadó.

Török G. (2002). A média és a politikai napirend. *Marketing & Menedzsment*, 36(1), 12–16. <https://journals.lib.pte.hu/index.php/mm/article/view/1599>

Vicsek L. (2006): *Fókuszcsoport*. Budapest: Osiris Kiadó.

Virág A. (2014). Diskurzuselemzés a politika- és vezetéstudományban. *Vezetéstudomány*, 45(3), 30-38. <https://doi.org/10.14267/veztud.2014.03.03>

Wring, D. (1997). Reconciling marketing with political science: theories of political marketing, *Journal of Marketing Management*, 13(7), 651-663. <https://doi.org/10.1080/0267257x.1997.9964502>

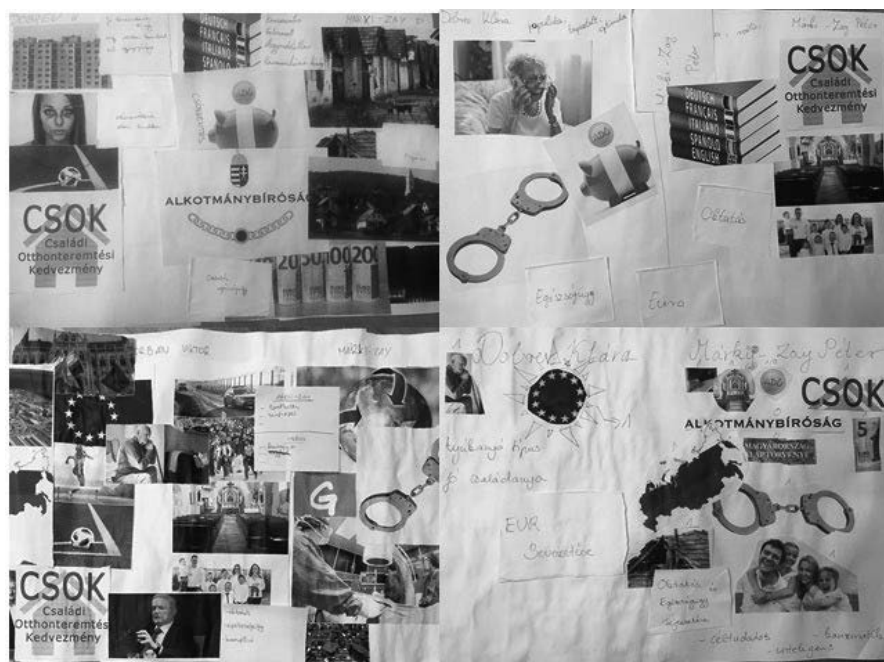
Mellékletek

1. melléklet: Csoportok összetétele

Csoportok	Részt vevők száma	Nem szerinti megoszlás	Jelöltpreferencia megoszlása	Előválasztáson való részvétel
1. csoport	9 fő	6 férfi – 3 nő	Márki-Zay P.: 6 fő; Dobrev K.:1 fő; Orbán V.:1 fő; Egyik sem:1 fő	5 fő
2. csoport	11 fő	5 férfi – 6 nő	Márki-Zay P.: 3 fő; Dobrev K.: 2 fő; Orbán V.: 2 fő Egyik sem: 4 fő	6 fő
3. csoport	8 fő	5 férfi – 3 nő	Márki-Zay P.: 3 fő; Dobrev K.: 1 fő; Orbán V.: 4 fő; Egyik sem: 0 fő	4 fő
4. csoport	7 fő	5 férfi – 2 nő	Márki-Zay P.: 3 fő; Dobrev K.:1 fő; Orbán V.: 3 fő; Egyik sem: 0 fő	3 fő
5. csoport	9 fő	6 férfi – 3 nő	Márki-Zay P.: 3 fő; Dobrev K.: 2 fő; Orbán V.: 1 fő; Egyik sem: 3 fő	6 fő
6. csoport	7 fő	5 férfi – 2 nő	Márki-Zay P.: 3 fő; Dobrev K.: 0 fő; Orbán V.: 2 fő; Egyik sem: 2 fő	4 fő
Összesen	51 fő	33 férfi – 18 nő	Márki-Zay P.: 21 fő; Dobrev K.: 7 fő; Orbán V.: 13 fő; Egyik sem: 10 fő	28 fő

Forrás: saját szerkesztés

2. melléklet: Példák az elkészült kollázsokból



Forrás: saját szerkesztés

A MUNKAERŐ-MEGTARTÁS ÉS A WELL-BEING KAPCSOLATÁNAK ELEMZÉSE NEMZETKÖZI KUTATÁSOKBAN – SZISZTEMATIKUS IRODALMI ÁTTEKINTÉS

ANALYSIS OF THE RELATIONSHIP BETWEEN WORKFORCE RETENTION AND WELL-BEING IN INTERNATIONAL RESEARCH – A SYSTEMATIC LITERATURE REVIEW

A COVID-19 világjárvány gyökeresen átformálta a hagyományos emberierőforrás-menedzsment gyakorlatait. A változások hatására a vállalati stratégiákban felértékelődött az alkalmazottak fizikai és mentális jóllétének szerepe. A munkavállalói jóllét témakörének vizsgálata akadémiai szinten hosszú múltra tekint vissza, azonban a munkaerő-megtartás összefüggésében eddig kevés tanulmány látott napvilágot. A témakör gyakorlati jelentősége megkérdőjelezhetetlen. A szerzők tanulmányukban szisztematikus irodalmi feldolgozás útján vizsgálták a témakör nemzetközi irodalmát. Kutatásuk során arra kerestek választ, melyek azok a munkavállalói jólléti tényezők, amelyekre vállalati szintű munkaerő-megtartási stratégia építhető. Az eredmények felhívják a figyelmet a témakör további vizsgálatának szükségességére, amit alátámaszt a kutatási kérdéssel szorosan összeegyeztethető találatok alacsony száma, valamint a témakör komplex megközelítésének hiánya.

Kulcsszavak: munkavállalói jóllét, munkaerő-megtartás, elkötelezettség, szisztematikus irodalmi áttekintés

The COVID-19 pandemic has radically reshaped traditional human resource management practices. As a result of the changes, the role of employees' physical and mental well-being in corporate strategies has increased. The study of employee well-being has a long history at the academic level, but so far only a few studies have been published in the context of labour retention. The practical significance of the topic is unquestionable. In this study, the authors examined the international literature on the topic through a systematic literature review. In their research, they sought answers to the questions of employee well-being on which a company-level workforce retention strategy can be built. The results draw attention to the need for further investigation of the topic, which is supported by the low number of hits closely related to the research question and the lack of a complex approach to the topic.

Keywords: employee well-being, workforce retention, commitment, systematic literature review

Funding/Finanszírozás:

A kutatás az Innovációs és Technológiai Minisztérium ÚNKP-21-3 kódszámú Új Nemzeti Kiválóság Programjának a Nemzeti Kutatási, Fejlesztési és Innovációs Alapból finanszírozott szakmai támogatásával készült.

The research was supported by the ÚNKP-21-3. New National Excellence Program of the Ministry for Innovation and Technology from the source of the National Research, Development and Innovation Fund.

Szerzők/Authors:

Gelencsér Martin^a (gelencser.martin@phd.uni-mate.hu) PhD-hallgató, Végvári Bence^a (vegvari.bence@uni-mate.hu) egyetemi hallgató, Dr. Szabó-Szentgróti Gábor^a (szabo-szentgroti.gabor@uni-mate.hu) egyetemi docens

^aMagyar Élet- és Agrártudományi Egyetem

A cikk beérkezett: 2021. 08. 25-én, javítva: 2021. 10. 08-án és 2021. 11. 11-én, elfogadva: 2021. 11. 15-én.

The article was received: 25. 08. 2021, revised: 08. 10. 2021 and 11. 11. 2021, accepted: 15. 11. 2021.

Napjainkban a szervezetek számára a növekvő munkaerőhiány és az erőteljes fluktuáció mellett kihívásként jelentkezett a COVID-19 világjárvány, amely új HR-gyakorlatok bevezetését tette szükségessé. A gyöke-

renen átalakult munkakörülmények és munkaszervezési gyakorlatok mellett felértékelődött a munkaerő-állomány megőrzése, valamint a munkavállalók fizikai és mentális jóllétének a szerepe. A megváltozott munkafeltételek mel-

lett megnőtt az emberi erőforrások szerepe, a szervezetek számára az eredményes működés már elképzelhetetlen a változásokhoz alkalmazkodni képes kulcsmunkavállalók nélkül, ezért stratégiai kérdéssé vált a tehetséges munkavállalók megtartása.

Szakirodalmi források állásfoglalása szerint az elkötelezett munkavállalók hatékonyabban végzik el feladataikat, magasabb szinten terhelhetők, nyitottabbak a kihívásokra és a munkatársakkal való együttműködésre (Boehm & Lyubomirsky, 2008; Wright & Cropanzano, 2004; Zelenski et al., 2008). A dolgozói elkötelezettség azonban nem alakulhat ki olyan vállalati stratégiák és intézkedések nélkül, amelyek a munkavállalók jólléti foglalkoztatására irányulnak. Napjainkban verseny alakult ki a munkáltatók között a munkaerő vonzása érdekében, ezért a stabil munkaerő-állomány biztosítása érdekében már nem elegendő a hatékony toborzási rendszer fenntartása, az eredményes működés érdekében a munkaerővonzáson túlmenően versenyképes munkaerő-megtartási stratégiát kell kialakítani és működtetni. A tehetséges munkavállalók megtartása nemcsak a tudásmegőrzés szempontjából fontos, hanem hatékony munkaerő-megtartási stratégiával redukálhatók a toborzási és átképzési kiadások, így jelentős költségmegtakarítás érhető el (Pradhan et al., 2019; Wright, 2009). A munkaerő-megtartási stratégia kialakításakor azonban nemcsak a versenytársakkal szükséges lépést tartani, hanem figyelmet szükséges fordítani a munkavállalók folyamatosan változó elvárásaira is (Krajcsák, 2018).

A szerzők a szakirodalom szisztematikus elemzése során arra kerestek választ, hogy melyek azok a munkavállalói jólléti tényezők, melyek összefüggést mutatnak a munkavállalók lojalitásával. A témakör kutatása hosszú múltra tekint vissza, az eredmények alapján az is megállapítható, hogy a munkavállalói jóllét pozitív kapcsolatban áll az szervezeti elköteleződéssel, azonban kevés kutatás tárgyalja a kérdéskört komplex jelleggel.

Elméleti háttér

A munkahelyi jóllét vizsgálata hosszú múltra tekint vissza, azonban a témakör napjainkban vált a szervezeti működés egyik kiemelten fontos területévé. A COVID-19 világvárvány hatására a vállalati stratégiákban felértékelődött az alkalmazottak fizikai és mentális jóllétének szerepe, valamint egyértelművé vált, hogy a tehetséges munkavállalók megtartása a fenntartható emberierőforrás-menedzsment kulcstényezője (Kömüves & Berke, 2021; Pató et al., 2021). Számos kutatás alátámasztja a munkahelyi jóllét egyéni és vállalati szintű előnyeit. Jellemzően azok a szervezetek, amelyek figyelmet fordítanak a munkavállalók jóllétére, hosszú távon versenyelőnyre tehetnek szert (Binnewies & Wörnlein, 2011; Fogaça & Coelho Junior, 2016; Grawitch et al., 2006; Hosie et al., 2012; Wright & Cropanzano, 2004; Zelenski et al., 2008). A munkavállalói jóllét a magasabb produktivitáson túl a magasabb dolgozói elégedettségen (Pradhan et al., 2019), alacsonyabb fluktuációs szándékon, valamint kedvezőbb munkaerő-megtartási arányon keresztül is tetten érhető (Spector, 1997). A szervezetek számára a munkavállalói jóllét megteremtése fontos feladat, mivel

hozzájárul a munkavállalói elkötelezettség kialakulásához. A munkájuk iránt szenvedélyesen elkötelezett munkavállalók magas szintű kezdeményezőkézséget mutatnak, folyamatosan új kihívásokat keresnek, valamint elkötelezettek a magas színvonalú teljesítmény iránt, amely pozitív visszajelzéseket eredményez a szervezet, a felettesek és az ügyfelek részéről (Schaufeli & Greenglass, 2001).

A munkavállalói jóllét a szervezeti felmérések kiemelkedő területe, azonban a fogalom meghatározása megosztja a kutatók véleményét. Továbbra sem rendelkezünk pontos és átfogó definícióval (Diener et al., 1999; Forgeard et al., 2011; Keyes et al., 2002), általánosságban azonban elmondható, hogy a munkavállalói jóllétet fizikai és pszichológiai tényezők együttese határozza meg. Warr (1999) szerint a munkavállalói jóllét alapja a munkavégzéshez kapcsolódó pozitív érzelmi viszonyulás, amely minden munkával kapcsolatos tényezőt magába foglal. A munkavállalói jóllét egy komplex fogalom, amely olyan szempontokat is magába foglal, mint a munkahelyeken tapasztalható előrelépési lehetőségek, a vezetés színvonala, a munkavégzés fizikai feltételei, valamint a munkavállalók fizikai és pszichológiai egészsége (Juniper et al., 2011). A hazai kutatók közül Raffay-Danyi & Hajmásky (2021) a szakirodalom alapján a munka jellegéhez és mennyiségéhez kapcsolódó tényezőket, a vezetési stílust, a karrierfejlesztési és továbbképzési lehetőségeket, a munkahelyi kommunikációt, a munkahely biztonságát, a javadalmazást, a munkatársakkal kialakított viszonyt és a csoportmunkát, a munkaidő-beosztást, valamint a munkakörülményeket azonosították a dolgozói elégedettséget befolyásoló tényezőként.

Mravikné Homolya & Sebők (2021) is hasonló eredményre jutott kutatása során, megállapításuk szerint a munka értelme, a megfelelő munkaszervezés, a megfelelő a légkör és technikai felszereltség, a bérezés, az erkölcsi megbecsülés, a szakmai fejlődés és a vezetői visszacsatolás pozitív hatást gyakorol a dolgozók elégedettségére és jóllétére.

A munkáltatók kezdik felismerni, hogy kulcsszerepet az emberi erőforrás, illetve az alkalmazottak jólléte tölti be a versenyképesség területén (Bencsik, 2005; Berke et al., 2021; Nemes & Szilávicz, 2011; Raffay-Danyi & Hajmásky, 2021), mivel a munkavállalók tudása, kompetenciája, erőfeszítései, motivációi, lojalitása alapvetően befolyásolja a szervezet teljesítményét (Kiss et al., 2012). A munkavállalók jólléte azonban csak tudatos stratégiákkal és célzott programokkal lehetséges (Wright, 2009a). A munkavállalói jóllét mérésének feltétele egy átfogó elméleti modellen alapuló mérőeszköz (Pradhan & Hati, 2019), amely lehetővé teszi a tudatos stratégiák és célzott beavatkozások kidolgozását. A magyarországi vállalatoknál erőteljes fejlesztésre szorul a témakör vizsgálata. A munkavállalói jóllét és a munkaerő-megtartás összefüggéseinek elemzése még a nagyvállalatoknál sem túl elterjedt, nem áll rendelkezésre olyan mérőeszköz, amely alkalmas a témakör átfogó vizsgálatára. Ugyanakkor a munkaerő-állomány biztosítása a termelési tevékenység zavartalan működésének alapvető feltétele, a fluktuáció mérséklése jelentős költségmegtakarítást eredményezhet a vállalatoknál.

A tanulmány célja a munkavállalói jóllét kulcsdimenzióinak és a munkaerő-megtartás meghatározó tényezőinek azonosítása. A kutatási célhoz kapcsolódó kutatási kérdés a következő: Melyek azok a munkavállalói jóllét tényezők, melyekre vállalati szintű munkaerő-megtartási stratégia építhető?

Módszertan

A szisztematikus irodalmi áttekintés

A szisztematikus irodalmi áttekintések a szakirodalomból nyert információk tudományos módszerekkel történő szintézisei, amelyek minőségileg új, megbízhatóbb eredményeket biztosítanak. A szisztematikus irodalomelemzés egy világosan megfogalmazott kérdés vagy kérdéskör áttekintése, amely szisztematikus módszereket alkalmaz a releváns kutatások azonosítására, kiválasztására, kritikai értékelésére, valamint a vizsgálatba bevont tanulmányok adatainak összegyűjtésére és elemzésére (Moher et al., 2009).

A szakirodalom feldolgozásának ezen módszere részletes és alapos kutatómunkát jelent, amely tartalmazza az összes fellelhető irodalom kritikus értékelését és tudományos igényű szintézisét egy adott témával kapcsolatban. A módszertan egyik fontos előnye a klasszikus irodalmi áttekintésekkel szemben, hogy az irodalmak szelektálása során kevésbé érvényesül a szerző szubjektivitása, a módszer alkalmazása során egy előre meghatározott, szigorú protokoll mentén történik a keresési, szelektálási és feldolgozási folyamat, amely objektivitást biztosít és lehetővé teszi az eredmények reprodukálását (Kamarási & Mogyorósy, 2015).

A módszertan alkalmazása

A már meglévő tudományos eredmények feltárásához szisztematikus irodalomkeresést végeztünk. Útmutatóként a szisztematikus áttekintő közlemények és metaelemzések módszertanára vonatkozó „PRISMA” (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses) irányelveket használtuk (Beller et al., 2013; Moher et al., 2009).

A szisztematikus irodalmi áttekintés első lépéseként a Google Scholar és a Web of Science adatbázis segítségével összegyűjtöttük azokat a kulcsszavakat, melyeket a témakör kutatói a leggyakrabban szerepeltetnek cikkeikben. A kutatás első fázisának eredményeként az alábbi angol nyelvű kulcsszavakat azonosítottuk, melyek kombinációjával végeztünk keresést a Web of Science adatbázisban: employee welfare, employee wellbeing, well-being at work, workplace well-being, employee retention, workforce retention, retention of employees, retention of workforce, retention of employee, staff retention, talent retention, employee retention strategy.

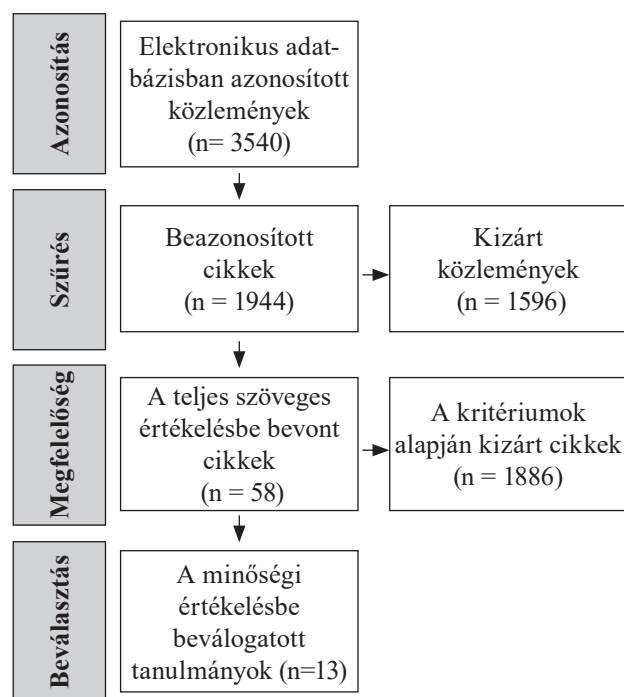
A kutatás második fázisában boolean operátorokat használtunk, amelyek segítségével a találati halmazok közötti kapcsolatokat határozhatjuk meg (AND = kifejezés pontos illeszkedését adja; OR = szinonimacsoportok közötti választás; "" = konkrét kifejezés keresése; * = tetszőleges számú karakter helyettesít; () = keresési sorrend kialakítása). A

boolean operátorok segítségével kialakított keresőkifejezés a következő volt: $TS = (,employ*well*" OR ,employee wellbeing" OR ,employee well-being" OR ,well-being at work*" OR ,workplace*well-being" AND ,employee retention*" OR ,workforce* retention" OR ,retention of employees" OR ,retention of workforce*" OR ,retention of employee" OR ,staff retention" OR ,talent* retention" OR ,employee retention strategy*)$. A „TS” field tag azt jelöli, hogy a keresést téma alapján történt. Annak érdekében, hogy feltárjuk a legaktuálisabb kutatási eredményeket, olyan angol nyelvű forrásokra szűkítettük a keresést, melyeket 2000 és 2021 közötti periódusban publikáltak. A keresés eredményeként 3540 találatot kaptunk, amely 2947 cikket tartalmazott. Ezt követően kiszűrtük a tudományterület alapján irreleváns cikkeket és 1944 cikkel folytattuk a szűrést a cím és absztrakt alapján. Kizáró kritériumként fogalmaztuk meg, hogy a cikkeknek tartalmazniuk kell primer kutatást, valamint a mintát ne kizárólag vezető beosztású munkavállalók alkossák. A szűrést követően 58 cikket tekintettünk át teljes terjedelemben, melyből szelektálást követően 13 vett részt a minőségi értékelésben (1. ábra). A tanulmányok tartalmi elemzése során – az előzőekben meghatározott kizáró kritériumokon túlmenően – a következő szempontrendszer alkalmazott: (a) a kutatási kérdés megválaszolására alkalmas legyen, (b) a kutatásokban alkalmazott primer kutatás elméleti modell alapján kerüljön felépítésre, (c) a tanulmányokban alkalmazott modellek a munkahelyi jóllét és/vagy munkaerő-megtartás vizsgálatára alkalmasak legyenek.

Az azonosított cikkekből a következő információkat gyűjtöttük ki: a vizsgálat ideje; az adatgyűjtés módszerei; a mintavételezés helye, a minta nagysága, a vizsgált ágazat; valamint a vizsgált faktorok, modellek.

1. ábra

A szisztematikus irodalmi áttekintés folyamatábrája



Forrás: Prisma ajánlás alapján saját szerkesztés

Eredmények és értékelésük

Folyóiratok

A tanulmányok tudományos értékének meghatározó tényezője, hogy milyen rangú folyóiratokban jelennek meg. A folyóiratok nemzetközi rangsora négy fő kategóriát különít el egymástól (Q1, Q2, Q3, Q4). A rang megadja, hogy a folyóirat mérőszáma (tipikusan hivatkozottsága) hányadik legjobb a szakterületen. A nemzetközi rangsor alapján a Q1 minősítéssel rendelkező folyóiratok rendelkeznek a legszámottevőbb tudományos értékkel.

Az 1. táblázat a minőségi értékelésben részt vevő tanulmányok folyóiratok szerinti megoszlását, valamint azok szakterületi besorolását és rangját mutatja be. A táblázat alapján megállapítható, hogy mindegyik tanulmányt különböző folyóiratban publikáltak. A Scimago Journal Rank alapján a vizsgált tanulmányok többsége (13/10) minősített folyóiratban jelent meg. A minősített folyóiratok közül a Q1 minősítéssel rendelkezők vannak többségben (10/5). A Scimago hét folyóiratot sorol a szervezeti magatartás és emberierőforrás-menedzsment szakterülethez. Ezek a megállapítások igazolják, hogy a tanulmányok szakterületi megfelelő volt, a folyóiratok minőségük és szakterületük alapján relevánsak, értékes tudományos eredményeket tartalmaznak.

A munkaerő-megtartás és a well-being kapcsolatának elemzése nemzetközi kutatásokban

Kutatásunkban áttekintettük, hogy a vizsgált nemzetközi folyóiratokban jelentek-e meg olyan kutatások, amelyek a munkahelyi well-being vagy jólléti intézkedések munkaerő-megtartási hatását vizsgálták. A tartalmi elemzés alapján a vizsgált kutatások három csoportja határozható meg, amelyek a következő témák köré csoportosíthatók:

- az egyes vezetési funkciók hatásának vizsgálata a dolgozói jóllétre,
- a jólléti tényezők egyes szervezeti funkciókkal történő összefüggésének elemzése,
- a jólléti intézkedések hatása a munkavállalói elkötelezettségre és/vagy a maradási szándéokra.

Az egyes vezetési funkciók hatásának vizsgálata a dolgozói jóllétre

A kutatások első csoportja a vizsgált témakört a vezetés oldaláról közelítették meg. Koon & Ho (2021) vizsgálta a hiteles vezetés (authentic leadership) hatását a dolgozói jóllétre. Kutatási megközelítésük szerint a munkavállalók jóllétét nem szabad szűken értelmezni, hanem célszerű a munkavállalók többdimenziós jóllétét vizsgálni, és minden egyes dimenziót külön-külön kell vizsgálni a vezetéssel összefüggésben. Míg Kim & Beehr (2018) a felhatalmazó vezetés hatását elemezte a munkavállalók jóllétre és karrierjének alakulására. Aboobaker et al. (2019) a munkahelyi spiritualitás, mint szervezeti funkció hatását hozta összefüggésbe a felsőoktatási intézményekben dolgozó tanárok körében, a munkavállalók jóllétre és a szervezetnél maradás szándékára. A szervezeti funkciók

1. táblázat

A tanulmányok folyóiratok szerinti megoszlása (n=13)

Referencia	Folyóirat	Szakterület	Besorolás
Aboobaker et al. (2019)	International Journal of Educational Management	Szervezeti magatartás és emberierőforrás-menedzsment	Q2
Ahuja (2017)	NMIMS Management Review	-	-
Bosle et al. (2021)	Journal of Occupational Medicine and Toxicology	Közegészségügy, környezet- és foglalkozás-egészségügy	Q2
Boyd & Nowell (2020)	Public Management Review	Vezetői információs rendszerek	Q1
Kim & Beehr (2018)	Journal of Leadership and Organizational Studies	Szervezeti magatartás és emberierőforrás-menedzsment	Q1
Ko (2021)	Review of Public Personnel Administration	Szervezeti magatartás és emberierőforrás-menedzsment	Q1
Koon & Ho (2021)	Human Systems Management	Üzlet, menedzsment és számvitel	Q3
Kundi et al. (2021)	International Journal of Organizational Analysis	Szervezeti magatartás és emberierőforrás-menedzsment	Q3
Lee et al. (2020)	Human Resource Management	Szervezeti magatartás és emberierőforrás-menedzsment	Q1
Mehta (2020)	Benchmarking: An International Journal	-	-
Ogbonnaya et al. (2018)	Group and Organization Management	Szervezeti magatartás és emberierőforrás-menedzsment	Q1
Rahman et al. (2020)	Cogent Business and Management	Szervezeti magatartás és emberierőforrás-menedzsment	Q3
Wahab et al. (2021)	The International Journal of Human Resource Management	-	-

Forrás: szerzők saját adatgyűjtése

jólletrre gyakorolt hatásainak vizsgálatánál, kiemelhető Wahab et al. (2021) tanulmánya. Ez a tanulmány a magas elkötelezettségű munkarendszerek hatását kapcsolta össze a vállalat teljesítményével, a munkavállalók kiegészésével és jóllétével, valamint a szervezeti támogatás közvetítő szerepével. Rahman et al. (2020) hasonlóan a szervezeti támogatás szerepét vizsgálta abból a kontextusból, hogy feltárja a szolgáltató szervezeti támogatásának és a szervezeti felhatalmazásnak a munkavállalók jóllétére gyakorolt hatását, valamint a munkavállalói elkötelezettségnek van-e hatása a munkavállalók jóllétére. Megállapíthatjuk a fentiekben elemzett kutatások alapvetően arra keresték a választ, hogy az egyes vezetési funkcióknak/stílusoknak milyen hatásai lehetnek a dolgozói jóllétre.

A jólléti tényezők egyes szervezeti funkciókkal történő összefüggésének elemzése

A kutatások második csoportja a fentiekkel ellentétben a különböző szervezeti tényezők és a jóllét közötti összefüggéseket, az egyes tényezők kétirányú, egymásra ható kapcsolatát vizsgálták. Ko (2021) a szervezeti társadalmi tőke és a munkavállalók jólléte között kereste az összefüggést, míg Bosle et al. (2021) a munkaerő mentális jólétét és a munkahelyi elkötelezettséget jellemző konstrukció oda-visszairányú hatásmechanizmusát vizsgálta. Arra kereste a választ, hogy a mentális jóllét határozza-e meg az elkötelezettséget vagy az elköteleződés alakítja ki a dolgozói jóllétet. Kundi et al. (2021) kiegészítette ezt a megközelítést a munkateljesítmény dimenziójával. Ahuja (2017) bevezeti az ún. job crafting fogalmát, amelynek összefüggéseit tárja fel az elkötelezettséggel.

A jólléti intézkedések hatása a munkavállalói elkötelezettségre és/vagy a maradási szándéokra

Kutatási kérdésünk szempontjából a legértékesebb tanulmányok Lee et al. (2020) és Ogbonnaya et al. (2018) nevéhez fűződik. A szerzők egyértelműen a tudatos well-being

intézkedések, munkahelyi programok hatását vizsgálták a munkaerő-megtartásra és/vagy elkötelezettségre. Lee és munkatársai egy olyan kutatási modellt dolgoztak ki, amelyben a munkavállalók által észlelt jólléti intézkedések befolyásoló hatását vizsgálták a külső munkahelyváltási szándéokra. Azt vizsgálták meg, hogy a munkavállalók jóllétének HR-attribúciója, a szervezeti HR-gyakorlatok munkavállalói megítélésének egy speciális típusa, hogyan kapcsolódik a munkahelyváltási szándékokhoz. Ogbonnaya et al. (2018) ehhez képest tanulmányában megvizsgálja a munkavállalók jólléte (megközelítése szerint a munkahelyi elégedettség és a munkahelyi elkötelezettség) és a maradás szándéka közötti kapcsolatát, valamint munkahelyi interperszonális kapcsolatok befolyásoló hatását.

Minta

A minta sajátosságai a tudományos eredmények értékelésének egyik fontos szempontrendszer, mivel a minta meghatározza a tudományos eredmények érvényességét. A szisztematikus irodalmi áttekintés fontos tartalmi elemét képezi a vizsgált minta elemszáma, valamint területi, ágazati lehatárolása. A minőségi értékelésben részt vett tanulmányok mintával kapcsolatos ismérveit a 2. táblázat mutatja be.

A 2. táblázat alapján megállapítható, hogy a vizsgált tanulmányok közül valamennyi aktuális kutatási eredményeket mutat be az elmúlt négy évből, a tizenhárom cikkből ötöt 2021-ben publikáltak. Az összes cikk közül kilenc ázsiai országokban végzett kutatások eredményeit mutatja be, továbbá két kutatás származik Nyugat-Európából (Németország, Egyesült Királyság), valamint egy az USA-ból. A témakör aktuális kutatásainak földrajzi elhelyezkedése szempontjából az ázsiai lokáció túlsúlya figyelhető meg, a kilenc ázsiai kutatásból hét származik Dél-Ázsiából, amelyen belül az Indiában végzett felmérések vannak többségben. A tizenhárom cikkből négy vizsgált 250 fő alatti, három 250 és 500 fő közötti, három 500 és 1000 fő közötti és további három 1000 fő fölötti munkavállalói mintát. Érde-

2. táblázat

A minta bemutatása földrajzi elhelyezkedés és szektor szerint (n=13)

Referencia	Elhelyezkedés	Minta	Szektor/Ágazat
Aboobaker et al. (2019)	India	1237 munkavállaló	Felsőoktatás
Ahuja (2017)	India	430 munkavállaló	Információs technológia
Bosle et al. (2021)	Németország	13538 munkavállaló	Gyártás és szolgáltatás
Boyd & Nowell (2020)	USA	174 munkavállaló	Felsőoktatás
Kim & Beehr (2018)	Nem tárgyalt	325 munkavállaló	Nem tárgyalt
Ko (2021)	Dél-Korea	683 munkavállaló	Állami
Koon & Ho (2021)	Malajzia	150 munkavállaló	Szolgáltatás (kis- és középvállalkozás)
Kundi et al. (2021)	Pakisztán	280 munkavállaló	Telekommunikáció
Lee et al. (2020)	Kína	944 munkavállaló	Gépkocsi értékesítés
Mehta (2020)	India	600 munkavállaló	Nem tárgyalt
Ogbonnaya et al. (2018)	Egyesült Királyság	66930 munkavállaló	Különböző iparágak
Rahman et al. (2020)	Banglades	153 munkavállaló	Egészségügy
Wahab et al. (2021)	Malajzia	215 munkavállaló	Gyártás

Forrás: szerzők saját adatgyűjtése

kes módon a két legnagyobb elemszámú – 10.000 fő feletti – kutatást az alacsonyabb népességarányú Nyugat-Európában végezték el. A tanulmányok iparági besorolását tekintve fontos kiemelni az ipar és a szolgáltató szektor túlsúlyát, melyek a legnagyobb elemszámot adják.

Modellek és mérési módszerek

A szisztematikus irodalmi áttekintés alapján az a megállapítás vonható le, hogy a vizsgált témakörben főként

Likert-skálás kérdőíves mérési módszereket alkalmaznak a kutatók. Megállapítható az is, hogy a témakör komplex jellege miatt a szerzők összességében számos faktort vettek vizsgálatuk fókuszába alá. A kutatók tanulmányaikban csak kis mértékben alkalmaztak saját mérési módszereket, a többség korábbi tudományos művek modelljein alapuló mérési módszereket alkalmazott. A 3. táblázat mutatja be, milyen tényezőket vizsgáltak a szerzők és azok mérését milyen eszközökkel valósították meg.

3. táblázat

A tanulmányokban vizsgált faktorok és mérési módszerek (n=13)

Referencia	Faktor	Mérési módszerek
Ko (2021)	Szervezeti társadalmi tőke	Organizational Social Capital Scale Moon (2011) alapján
	Munkahelyi életminőség	16 tétel mérőeszköz Sirgy et al. (2001) alapján
	Szubjektív jóllét	3 globális, egy tételből álló mérőeszköz az étellel való elégedettség, a boldogságra és a munkahelyi életminőségére vonatkozóan
	Szervezeti elkötelezettség	5 tétel mérőeszköz Allen & Meyer (1990) és Mowday et al. (1979) alapján
	Kilépési szándék	2 tétel mérőeszköz Huang et al. (2007) és Campbell & Im (2016) alapján
Koon & Ho (2021)	Hiteles vezetés	16 tétel skála Neider & Schriesheim (2011) alapján
	Munkavállalói jóllét	3 dimenzió: az étellel és a munkahellyel kapcsolatos elégedettség, pszichológiai jóllét
	Munkavállalói elkötelezettség	6 tétel mérőeszköz Schaufeli, Salanova, Gonz'alez-Rom'a, & Bakker (2002) alapján
Kim & Beehr (2018)	Felhatalmazó vezetés (Empowering leadership)	Zhang & Bartol (2010) 12 tétel mérőeszköze, melyet Ahearne et al (2005) alapján fejlesztettek ki
	Munkakörformálás/átalakítás (Job crafting)	15 tétel mérőeszköz Tims et al. (2012) alapján
	Fizikai panaszok	A Physical Symptoms Inventory 12 tétel verziója (Spector & Jex, 1998)
	Depresszió	Mohr (1986) depressziós tünetek skálájának rövidített, 3 tétel verziója Dormann & Zapf (2002) alapján
	Karrierelégedettség	5 tétel mérőeszköz Greenhaus et al. (1990) alapján
	Career commitment	5 tétel mérőeszköz Ellemers, de Gilder, & van den Heuvel (1998) alapján
Wahab et al. (2021)	Magas elkötelezettségű munkarendszerek (High-commitment work systems)	Sing (2004) skálája alapján
	Vállalati teljesítmény	Gates & Langevin (2010) alapján
	Kiégés	Maslach's Burnout Inventory Maslach et al. (1996) alapján
	Jóllét	General Health Questionnaire Cheung (2002) alapján
	Szervezeti támogatás	Hayman (2009) alapján
	Munkavállalói erőfeszítések	Brown & Leigh (1996) és McClean & Collins (2011) alapján
	Társadalmi kívánatosság (Social desirability)	Crowne & Marlowe (1960) alapján
Bosle et al. (2021)	Mentális jóllét	WHO Well-Being Questionnaire (1998)
	Munkahelyi elkötelezettség	Az Utrecht Work Engagement Scale validált, 9 tétel verziója (Schaufeli & Bakker 2004) alapján
Kundi et al. (2021)	Hedonikus jóllét	5 tétel Diener et al. (1985) alapján
	Eudaimonikus jóllét	21 tétel Waterman et al. (2010) alapján
	Affektív elkötelezettség	6 tétel mérőeszköz Allen & Meyer (1990) alapján
	Munkahelyi bizonytalanság	5 tétel mérőeszköz Chirumbolo et al. (2015) alapján
	Munkavállalói teljesítmény	7 tétel mérőeszköz Williams & Anderson (1991) alapján
Lee et al. (2020)	Munkavállalói jóllét HR-attribúció	5 tétel mérőeszköz Nishii, Lepak & Schneider (2008) alapján
	Külső munkahelyváltási szándék	Wayne, Shore & Liden (1997) skálája alapján
	Belső munkahelyváltási szándék	Job change intention scale Cammann, Fichman, Jenkins & Klesh (1983) és Van Veldhoven & Meijman (1994) alapján
	Feladattal kapcsolatos tényezők	Rosen, Slater, Chang & Johnson (2013) feladat- és a munka felelősségére vonatkozó 6 tétel mérőeszköze

Referencia	Faktor	Mérési módszerek
Rahman et al. (2020)	Észlelt szervezeti támogatás	6 tételes mérőeszköz Eisenberger et al. (1986) alapján
	Szervezeti felhatalmazás	6 tétel Matthews et al. (2003) alapján
	Munkavállalói elkötelezettség	4 tétel Saks (2006) alapján
	Munkavállalói jóllét	6 tétel Zheng et al. (2015) alapján
Mehta (2020)	Kiegészés	Abbreviated Maslach Burnout Inventory állításainak kiegészített változata
	Munkahelyi elkötelezettség	Utrecht Work Engagement Scale Schaufeli & Bakker (2004) alapján
	Munkahelyi elégedettség	Generic Job Satisfaction scale Macdonald & MacIntyre (1997) alapján
Ahuja (2017)	Munkakörformálás/átalakítás (Job crafting)	15 tételes kérdőív Slep & Brodrick (2013) alapján
	Munkavállalói elkötelezettség	Gallup's 12-point survey
Ogbonnaya et al. (2018)	Csapatmunka	A British NHS Staff Survey 5 tétele
	Munkahelyi elégedettség	A British NHS Staff Survey 5 tétele
	Munkahelyi elkötelezettség	A British NHS Staff Survey 3 tétele
	Maradási szándék	A British NHS Staff Survey 3 tétele
	Képzés	A British NHS Staff Survey 5 tétele
Boyd & Nowell (2020)	Személyes érdeklődés a munka iránt	A közszolgálati motiváció 5 tételből álló globális mérőeszköze (Global Measure of Public Service Motivation)
	Közösségi érzés	A Sense of Community II scale 8 tétele Chavis, Lee & Acosta (2008) alapján
	Közösségi felelősségérzet	3 tétel Nowell & Boyd (2014) alapján
	Affektív szervezeti elkötelezettség	6 tétel Allen & Meyer (1990) alapján
	Szervezeti azonosulás	4 tételes skála Mael & Ashforth (1992) alapján
	Szervezeti polgári magatartás	Organizational Citizenship Scale Williams & Anderson (1991) alapján
	Szervezeti polgári magatartás az egyénekkal szemben	3 tétel
	Munkahelyi elkötelezettség	5 tételes skála Saks (2006) alapján
Munkahelyi elégedettség	Job Descriptive Index Brodke et al. (2009) alapján	
Aboobaker et al. (2019)	Munkahelyi spiritualitás	21 tétel Milliman et al. (2003) alapján
	Maradási szándék	3 tétel Bloemer & Schroder (2006) és Price & Mueller (1986) alapján
	Munkahelyi jóllét	Job-Related Affective Wellbeing scale eredeti változata Katwyck et al. (2000) alapján és rövidített verziója Basinka et al. (2014) alapján

Forrás: szerzők saját adatgyűjtése

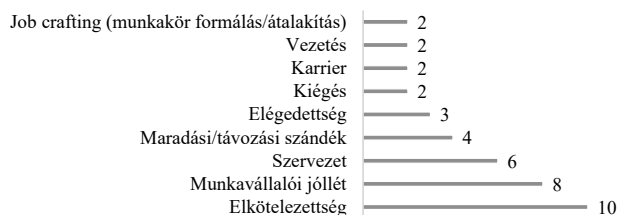
A 3. táblázat alapján megállapítható, hogy a témakör kutatói a mérési módszerek rendkívül széles körét alkalmazzák a munkavállalói jóllét és a munkaerő-megtartás vizsgálata során. A tizenhárom tanulmányban megközelítőleg ötven különböző skálás kérdőíves mérési módszert alkalmaztak, melyek között elenyésző mértékben fedezhető fel átfedés.

A szervezet iránti elkötelezettség mérése során a szerzők három tanulmányban Allen és Meyer (1990), két esetben Saks (2006), további két esetben Schaufeli és Bakker (2004) modelljét, egy esetben a British NHS Staff Survey-t vették alapul. A British NHS Staff Survey-t a csapatmunka, a munkahelyi elégedettség, a munkahelyi elkötelezettség, a maradási szándék, valamint a képzési faktorok mérésére is alkalmazta Ogbonnaya et al. (2018). A munkavállalói kiegészés tényezőjét Wahab et al. (2021), valamint Mehta (2020) vették alapul modelljeikben, mindkét szerző az úgynevezett Maslach's Burnout Inventory (Maslach et al., 1996) mérőeszközzel valósította meg a kiegészés szintjének mérését.

A 3. táblázatban szereplő faktorok csoportosításával 9 fő dimenzió, faktorcsoport azonosítható, melyeket a szerzők tanulmányaikban vizsgáltak. Az eredményeket a 2. ábra szemlélteti.

2. ábra

Tanulmányok száma, amelyek különböző faktorok mentén azonos dimenziókat vizsgáltak

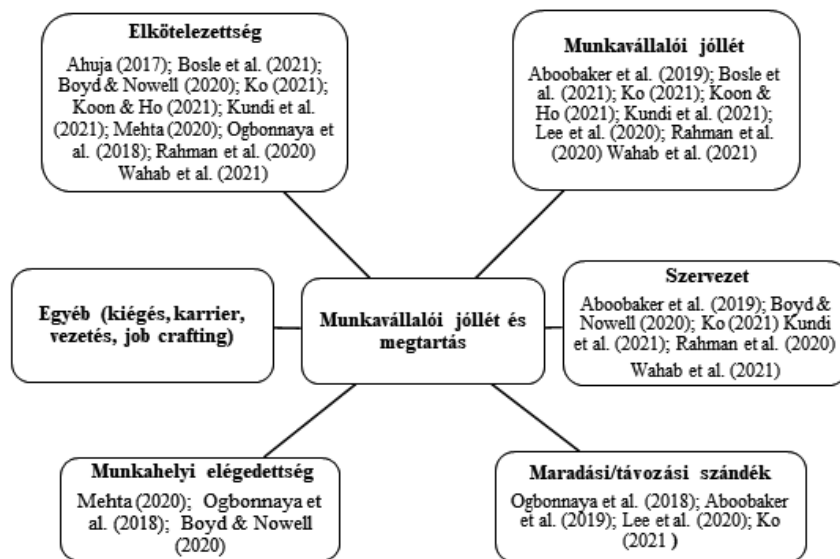


Forrás: szerzők saját adatgyűjtése

A 2. ábra alapján megállapítható, hogy a legtöbb modellben vizsgált dimenzió az elköteleződéshez, a munkavállalói jóléthez, a szervezethez, valamint a kilépési vagy maradási szándékhoz köthető, továbbá több tanulmány vizsgálta a munkahelyi elégedettség, a kiegészés, a karrier, a vezetés és a job crafting témakörét. A 3. ábra mutatja be, hogy az egyes tényezőcsoportokat mely szerzők vizsgálták.

A 2. és a 3. ábra alapján megállapítható, hogy kutatásunk során vizsgált tanulmányok közül 10 vizsgálta az el-

A tanulmányokban vizsgált modellek



Forrás: szerzők saját szerkesztése

kötelezettség témakört. A vizsgált tényezők a következők voltak: affektív elkötelezettség (Kundi et al., 2021), affektív szervezeti elkötelezettség (Boyd & Nowell, 2020), szervezeti elköteleződés (Ko, 2021), munkavállalói elkötelezettség (Ahuja, 2017; Rahman et al. 2020), munka iránti elkötelezettség (Bosle et al., 2021; Boyd & Nowell, 2020; Koon & Ho, 2021; Mehta, 2020; Ogbonnaya et al., 2018), magas elkötelezettségű munkarendszerek (Wahab et al., 2021).

A munkavállalói jóllét dimenziót összesen 8 tanulmány vizsgálta az alábbi faktorok segítségével: munkavállalói jóllét (Koon & Ho, 2021; Rahman et al., 2020), munkavállalói jóllét HR-attribúció (Lee et al., 2020), eudaimonikus jóllét (Kundi et al., 2021), hedonikus jóllét (Kundi et al., 2021), mentális jóllét (Bosle et al., 2021), szubjektív jóllét (Ko, 2021), jóllét (Wahab et al., 2021) és a munkahelyi jóllét (Aboobaker et al., 2019).

A tanulmányok modelljeiben vizsgált tényezők közül a legtöbb, szám szerint 12 a szervezeti dimenzióhoz köthető, ehhez a faktorcsoporthoz társítottuk a szerzők által vizsgált szervezeti támogatás (Wahab et al., 2021), szervezeti polgári magatartás (Boyd & Nowell, 2020), a szervezeti polgári magatartás az egyénnel szemben (Boyd & Nowell, 2020), a szervezeti felhatalmazás (Rahman et al., 2020), a szervezeti azonosulás (Boyd & Nowell, 2020), a szervezeti társadalmi tőke (Ko, 2021), a munkahelyi bizonytalanság (Kundi et al., 2021), az észlelt szervezeti támogatás (Rahman et al. 2020), a közösségi érzés (Boyd & Nowell, 2020), a közösségi felelősségérzet (Boyd & Nowell, 2020), a munkahelyi spiritualitás (Aboobaker et al., 2019), a vállalati teljesítmény (Wahab et al., 2021) tényezőket.

Rendszerezésünk alapján összesen négy cikk vizsgálta a maradási/távozási szándék témakörét a maradási szándék (Aboobaker et al., 2019; Ogbonnaya et al., 2018), a belső munkahelyváltási szándék (Lee et al., 2020), a külső munkahelyváltási szándék (Lee et al., 2020) és a kilépési szándék (Ko, 2021) tényezőkön keresztül.

A munkaerő-megtartás és a well-being kapcsolatának nemzetközi kutatási eredményei, következtetések

Kutatásunk során áttekintettük a vizsgált nemzetközi tanulmányok legfontosabb következtetéseit, amely alapján a következő megállapításokat vontuk le. Több szerző is arra a következtetésre jutott, hogy munkaerő-megtartás szempontjából rendkívül fontos szerepet tölt be a személy és a környezet illeszkedése, a személyközi interakciók, a csapat, a társas támogatás, valamint a közösségi élmények és a munkakörülmények (Aboobaker et al., 2019; Boyd & Nowell, 2020; Ko, 2021; Ogbonnaya et al., 2018; Rahman et al., 2020).

Aboobaker et al. (2019) szerint a munka és a feladatok jellege, értelme és érdekessége, valamint a munkakörnyezet gyakorol legnagyobb hatást a munkavállalók jóllétére. Napjaink egyik legfontosabb vezetői feladata egy olyan munkakörnyezet kialakítása, ahol a munkavállalóknak lehetőségük van arra, hogy pozitív kapcsolatokat alakítsanak ki, megtapasztalják a munkájuk értelmét és célját, valamint összehangolják személyes céljaikat a vállalat érdekeivel. Mindez természetesen nem valósulhat meg olyan szervezeti légkör nélkül, amely elősegíti a személyközi kötődést, illetve a jó közérzet és a munkahelyi maradási szándék kialakulását. A megfelelő munkahelyi környezet kialakításának fontos eleme a megfelelő csapaton belüli, illetve munkatársak közötti kommunikáció, a konfliktushelyzetek megfelelő kezelése, a közös célok és az közösségi gondolkodás kialakítása, az érzelmi intelligencia fejlesztése, melynek fontos eszköze a vállalati képzés és coaching.

Boyd & Nowell (2020), Ogbonnaya et al. (2018), valamint Ko (2021) egyetért abban, hogy a csapat, a munkahelyi közösség szoros összefüggésben áll a dolgozói jólléttel és a munkahelyi maradási szándékkal. Véleményük szerint minél több a pozitív társas interakció egy munkahelyen, annál nagyobb a munkavállalók elégedett-

sége, amely kedvező pszichoszociális munkakörnyezetet eredményez. Ebben az összefüggésben több tanulmány is hangsúlyozza a szervezeti támogatás, a hiteles, felhatalmazó vezetési funkciók szerepét (Kim & Beehr, 2018; Koon & Ho, 2021; Kundi et al., 2021; Rahman et al., 2020; Wahab et al., 2021), valamint a munkahely stabilitásának fontosságát (Kundi et al., 2021; Wahab et al., 2021). Rahman et al. (2020) szerint a munkavállalók jólléte leginkább attól függ, hogy a szervezet, illetve a menedzsment gondoskodik-e a munkavállalók értékeiről, véleményéről és problémáiról. Ha egy cég sikeres akar lenni napjainkban, a vonalbeli vezetőknek tisztában kell lenniük beosztottjaik igényeivel. Minél fogékonyabbak ezek iránt és minél többet tesznek kielégítésükért, annál többet kapnak viszonzásul az alkalmazottaktól (Bencsik, 2005).

Koon & Ho (2021) arra hívja fel a figyelmet, hogy a hiteles vezetői tulajdonságokkal rendelkező menedzserek beosztottjainak munkahelyi elkötelezettsége magasabb, tehát a vezetőknek kulcsszerepük van a munkavállalók lojalitásának kialakításában. A hiteles vezetés elválaszthatatlan részét képezi a szaktudás, a rátermettség, a stabil értékrend, a következetesség és a beosztottakkal való megfelelő bánásmód. Ezek a megállapítások összeegyeztethetők Goleman (2003) eredményével, miszerint a vezető egyik legfontosabb feladata olyan légkört teremteni a munkahelyen, amely arra inspirálja a beosztottakat, hogy a lehető legjobb teljesítményt nyújtsák. Az a vezető, aki ezeket a nézeteket alkalmazza vezetési gyakorlata során, elégedettebb és motiváltabb beosztottakat tarthat számon a csapatában.

Kundi et al. (2021) a munkahely stabilitásának fontosságára figyelmeztet, mivel a munkahelyi bizonytalanság negatívan hat a munkavállalók affektív elköteleződésére és a munkával kapcsolatos attitűdjeire. Azok a munkavállalók, akik bizonytalannak érzik foglalkoztatásukat, nagyobb hajlandóságot mutatnak a munkahelyváltásra, ezért a szervezeteknek törekedniük kell a leépítések, elbocsátások és más típusú strukturális változások elkerülésére.

Ahuja (2017), Kundi et al. (2021) és Wahab et al. (2021) szerint munkavállalók elégedettsége és elköteleződése szempontjából rendkívül fontos az önálló munkavégzés, és az autonómia szerepe, amely összefüggésbe hozható az úgynevezett job crafting, vagyis a munkakör formálás/átalakítás fogalmával. A job crafting magába foglalja a munkatevékenység megváltoztatását, a munkahelyi kapcsolatok átalakítását, valamint a feladatok és a saját szerepek jelentésének újraértelmezését (Ahuja, 2017; Kim & Beehr, 2018; Kundi et al., 2021; Mehta, 2020; Wahab et al., 2021). Kundi et al. (2021) szerint a vezetőknek lehetőség kell biztosítaniuk alkalmazottjaik számára, hogy teljes mértékben kihasználhassák potenciáljukat, ami növeli a dolgozók önállóságérzetét és általános jólétét. Kim & Beehr (2018) és Ahuja (2017) szerint pozitív kapcsolat van a job crafting és a munkavállalói elkötelezettség között. A job crafting, valamint a felhatalmazó vezetés magasabb szintű fizikai és pszichológiai jóllétet eredményez, növeli a munkavállalók szubjektív karrierelégedettségét és a személy-környezet (munkahely) illeszkedését. Minél inkább támogatják a munkavállalókat abban, hogy kihívásokat

keressenek, önálló döntéseket hozzanak, a munkavállalók is annál magasabb hatékonysággal fogják erőforrásaikat kihasználni.

Szabó (2016) és Das & Baruah (2013) felhívja a figyelmet, hogy a juttatások a munkaerő-megtartás helyett elsősorban a munkaerővonzásban játszanak fontos szerepet. Azonban több tanulmány is hangsúlyozza, hogy a szervezeteknek a javadalmazási- és motivációs rendszereik kialakítása során hatványozott figyelmet kell fordítaniuk az igazságosság kérdésére. Egy következetlenül kialakított motivációs rendszer kizsákmányoltság-érzetet ébreszthet a dolgozóknban, amely az elkötelezettség szintjének jelentős visszaesését eredményezheti (Mehta, 2020; Wahab et al., 2021).

Konklúzió

A tanulmány a szisztematikus irodalmi áttekintés módszerét alkalmazva egy egyedi megközelítés szerint tekintette át a munkavállalói jóllét és a munkaerő-megtartás nemzetközi szakirodalmát. A kutatás arra a kérdésre kereste a választ, hogy melyek azok a munkavállalói jóllét tényezők, amelyekre vállalati szintű munkaerő-megtartási stratégia építhető. A szisztematikus irodalmi áttekintést a Web of Science adatbázisára alapozva 3540 cikk szelektálását követően, 13 cikk került azonosításra, amely a kutatási kérdés szempontjából releváns volt. Az azonosított tanulmányok alacsony száma lehetővé tette a minőségi értékelést, amely során főként a vizsgált tanulmányok elméleti keretrendszerének feltárása történt meg. Az irodalmi áttekintés eredménye alapján összesen hat tényezőcsoport azonosítható, melyekre a szerzők kutatásukat alapozták. A tanulmány feltárta és összefoglalta azokat a kulcsfontosságúakat is, amelyekre a tanulmányok szerzői elméleti megközelítéseiket építették.

Megállapítható, hogy a feldolgozott tanulmányok szerzői összességében számos faktor vizsgáltak tanulmányaikban. A szerzők fontosnak tartják azonban kritikus észrevételként megjegyezni, hogy a vizsgált tanulmányok többsége egyénileg csupán néhány faktor vizsgálatára korlátozta a kutatása perspektíváját, amely gátolja a témakör komplex megközelítését. A tanulmányok egy meghatározó része (Aboobaker et al., 2019; Ahuja, 2017; Bosle et al., 2021; Boyd & Nowell, 2020; Ko, 2021; Koon & Ho, 2021; Mehta, 2020; Ogbonnaya et al., 2018; Rahman et al. 2020; Wahab et al., 2021) csupán egy faktorként vagy változóként vizsgálta a munkavállalói jóllét és a munkaerő-megtartás kérdését, annak ellenére, hogy mindkét fogalmat komplex rendszerként kellene értelmezni. Az említett szerzők több esetben nem vizsgálták, hogy melyek azok a tényezők, amelyek meghatározzák a két fogalmat.

A tanulmány a szisztematikus irodalmi áttekintés során aktuális nemzetközi irodalmakat dolgozott fel, amely alapján megállapítható, hogy a témakör vizsgálata Európában nem túl elterjedt, melynek magyarországi vizsgálata újszerű tudományos eredményekkel szolgálhat. További kutatás szükséges egy olyan mérőeszköz megalkotásához, amely alkalmas a munkavállalói jóllét és a munkaerő-megtartás témakörének átfogó vizsgálatára. A jövő-

beli kutatás során cél egy olyan mérőeszköz megalkotása, amely alkalmas vállalati felmérések megvalósítására is. A cél érdekében szükséges a vizsgált tanulmányok mellett a korábbi megközelítések elméleti keretrendszerének integrálását is megvalósítani, mint a Demand - Control Model (Karasek, 1979), a Demand - Control - Support Model (Johnson & Hall, 1988), a Job Demand and Resource Theory (Demerouti et al., 2001), az Effort - Reward Imbalance Model (Siegrist, 1996), Job Characteristics Model (Hackman & Oldham, 1980), a Person - Environment - Fit Model (Baker, 1985), melyek főként a munkakörü jellemzőkre, a feladatok ellátásának módjára, a munkahelyi társas tényezőkre, az igazságosság kérdéskörére, valamint az egyéni kompetenciákra és motivációkra helyezik a hangsúlyt.

A kutatási eredmények gyakorlati alkalmazásának lehetőségei

A nemzetközi trendek alapján az alkalmazottak jólléti foglalkoztatásának kérdése gyakorlati szempontból kiemelt jelentőséggel bír. Számos kutatás alátámasztja, hogy a munkavállalók jóllétének, elégedettségének megteremtése pozitívan hat a vállalatok eredményességére, mivel a költségek csökkenésén túlmenően hozzájárul az eredményes szervezeti együttműködéshez, mérsékeli a munkavállalók hiányzását és a fluktuációt, erősíti a munkahelyi elköteleződést és a szervezet munkaerő-megtartási képességét.

Napjainkban a fokozódó munkaerőhiány következményeként a megfelelő tudással és gyakorlattal rendelkező munkaerő-állomány fenntartása kihívás elé állítja a vállalatokat. A jövőben a munkaerőhiány növekedése prognosztizálható, ezért a versenyképesség megőrzése érdekében a kulcsmunkavállalók megtartása továbbra is stratégiai terület marad. A munkáltatók a jövőben arra kényszerülnek, hogy a szükségletek kielégítése érdekében minden feltételt biztosítsanak az alkalmazottjaik számára. Ahhoz, hogy a kulcsmunkavállalók ne keressenek más alternatívákat és szaktudásukat ne értékesítsék más munkáltatók, vagy még rosszabb esetben a potenciális versenytársak részére, napjainkban már nem elegendő csupán a munkabérral történő versengés. A kulcsemberek megtartása szempontjából fontossá váltak olyan tényezők is, mint a munkaidő minőségi kihasználásának lehetősége, a kihívást jelentő, de az egyéni kompetenciákkal összeegyeztethető feladatok, az egyéni autonómia a munkavégzés során, az elvárások megfelelő szintjének kialakítása, a megértő és egyben motiváló munkahelyi légkör, a megfelelő vezető-beosztott kapcsolatrendszer, szakmai karrier- és fejlődési lehetőségek, valamint a foglalkoztatás kiszámíthatósága és a vállalat stabilitása.

A tanulmány megerősíti azt az állásfoglalást, hogy a humánerőforrás-szakemberekre és a menedzserekre kulcsfontosságú szerep hárul a vállalatok versenyképességének fenntartásában, mivel az ő feladatuk a vállalati menedzsmentgyakorlatok hozzáillesztése a munkatársak igényeihez, a munkavállalói jóllét és elégedettség, valamint a fenntartható, hatékony és motivált foglalkoztatás feltételeinek megteremtése, a szervezeti célok és víziók hatékony kommunikálása, a munkatársak szaktudásának és csapatkohéziójának fejlesztése. Rendkívül fontos ezért

a vezetői készségek folyamatos fejlesztése, a vezetői eszközök tudatos alkalmazásának megvalósítása, melyhez elengedhetetlen a folyamatos képzés és fejlesztés.

Felhasznált irodalom

- Aboobaker, N., Edward, M., & K.A., Z. (2019). Workplace spirituality, employee wellbeing and intention to stay: A multi-group analysis of teachers' career choice. *International Journal of Educational Management*, 33(1), 28–44. <https://doi.org/10.1108/IJEM-02-2018-0049>
- Ahuja, J. (2017). Job Crafting and Employee Engagement: A multivariate study. *NMIMS Management Review*, 34(1), 106-120. <https://management-review.nmims.edu/wp-content/uploads/2017/april/job-crafting-and-employee-engagement-a-multivariate-study-jaya-ahuja-nidhi-chaturvedi.pdf>
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). Organizational Socialization Tactics: A Longitudinal Analysis of Links to Newcomers' Commitment and Role Orientation. *Academy of Management Journal*, 33(4), 847–858. <https://doi.org/10.5465/256294>
- Baker, D. B. (1985). The Study of Stress at Work. *Annual Review of Public Health*, 6(1), 367–381. <https://doi.org/10.1146/annurev.pu.06.050185.002055>
- Beller, E. M., Glasziou, P. P., Altman, D. G., Hopewell, S., Bastian, H., Chalmers, I., Gøtzsche, P. C., Lasserson, T., Tovey, D., & Group, for the P. for A. (2013). PRISMA for Abstracts: Reporting Systematic Reviews in Journal and Conference Abstracts. *PLOS Medicine*, 10(4), e1001419. <https://doi.org/10.1371/journal.pmed.1001419>
- Bencsik A. (2005). Dolgozói elégedettség: A szervezeti versenyképességet befolyásoló tényező. *Vezetéstudomány*, 36(6), 41–47. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2005.06.04>
- Berke Sz., Schmidt M., & Kőműves Zs. (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>
- Binnewies, C., & Wörnlein, S. C. (2011). What makes a creative day? A diary study on the interplay between affect, job stressors, and job control. *Journal of Organizational Behavior*, 32(4), 589–607. <https://doi.org/10.1002/job.731>
- Boehm, J. K., & Lyubomirsky, S. (2008). Does Happiness Promote Career Success? *Journal of Career Assessment*, 16(1), 101–116. <https://doi.org/10.1177/1069072707308140>
- Bosle, C., Fischer, J. E., & Herr, R. M. (2021). Creating a measure to operationalize engaged well-being at work. *Journal of Occupational Medicine and Toxicology*, 16(1), 9. <https://doi.org/10.1186/s12995-021-00297-0>
- Boyd, N. M., & Nowell, B. (2020). Sense of community, sense of community responsibility, organizational commitment and identification, and public service motivation: A simultaneous test of affective states on

- employee well-being and engagement in a public service work context. *Public Management Review*, 22(7), 1024–1050.
<https://doi.org/10.1080/14719037.2020.1740301>
- Das, B. L., & Baruah, M. (2013). Employee Retention: A Review of Literature. *IOSR Journal of Business and Management*, 14(2), 8–16.
<https://doi.org/10.9790/487X-1420816>
- Demerouti, E., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. (2001). The Job Demands–Resources Model of Burnout. *The Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499–512.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>
- Diener, E., Suh, E., Lucas, R., & Smith, H. (1999). Subjective Well-Being: Three Decades of Progress. *Psychological Bulletin*, 125, 276–302.
<https://doi.org/10.1037/0033-2909.125.2.276>
- Fogaça, N., & Coelho Junior, F. (2016). Is „Happy Worker,, More Productive. *Management Studies*, 4(4), 149–160.
<https://doi.org/10.17265/2328-2185/2016.04.002>
- Forgeard, M., Eranda, J., Kern, M., & Seligman, M. (2011). Doing the Right Thing: Measuring Well-Being for Public Policy. *International Journal of Wellbeing*, 1(1), 79–106.
<https://doi.org/10.5502/ijw.v1i1.15>
- Goleman, D. (2003). *Érzelmi intelligencia*. Budapest: Hát-tér Kiadó.
- Grawitch, M., Gottschalk, M., & Munz, D. (2006). The path to a healthy workplace: A critical review linking healthy workplace practices, employee well-being, and organizational improvements. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 58(3), 129–147.
<https://doi.org/10.1037/1065-9293.58.3.129>
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Job redesign*. Hoboken, NJ: Addison-Wesley Publishing.
- Hosie, P., Willemyns, M., & Sevastos, P. (2012). The impact of happiness on managers’ contextual and task performance. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 50, 268–287.
<https://doi.org/10.1111/j.1744-7941.2012.00029.x>
- Johnson, J. V., & Hall, E. M. (1988). Job strain, work place social support, and cardiovascular disease: A cross-sectional study of a random sample of the Swedish working population. *American Journal of Public Health*, 78(10), 1336–1342.
<https://doi.org/10.2105/AJPH.78.10.1336>
- Juniper, B., Bellamy, P., & White, N. (2011). Testing the performance of a new approach to measuring employee well-being. *Leadership & Organization Development Journal*, 32(4), 344–357.
<https://doi.org/10.1108/01437731111134634>
- Kamarási, V., & Mogyorósy, G. (2015). Szisztematikus irodalmi áttekintések módszertana és jelentősége. Segítség a diagnosztikus és terápiás döntésekhez. *Orvosi Hetilap*, 156(38), 1523–1531.
<https://doi.org/10.1556/650.2015.30255>
- Karasek, R. A. (1979). Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain: Implications for Job Redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24(2), 285–308.
<https://doi.org/10.2307/2392498>
- Keyes, C., Shmotkin, D., & Ryff, C. (2002). Optimizing Well-Being: The Empirical Encounter of Two Traditions. *Journal of Personality and Social Psychology*, 82, 1007–1022.
<https://doi.org/10.1037/0022-3514.82.6.1007>
- Kim, M., & Beehr, T. A. (2018). Can Empowering Leaders Affect Subordinates’ Well-Being and Careers Because They Encourage Subordinates’ Job Crafting Behaviors? *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 25(2), 184–196.
<https://doi.org/10.1177/1548051817727702>
- Kiss C., Csillag S., Szilas R., & Takács S. (2012). A szervezeti elkötelezettség és a munka-család viszonyrendszer összefüggései. *Vezetéstudomány*, 43(9), 2–14.
<https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2012.09.01>
- Ko, M. C. (2021). An Examination of the Links Between Organizational Social Capital and Employee Well-Being: Focusing on the Mediating Role of Quality of Work Life. *Review of Public Personnel Administration*, 41(1), 163–193.
<https://doi.org/10.1177/0734371X19865996>
- Koon, V.-Y., & Ho, T.-S. (2021). Authentic leadership and employee engagement: The role of employee well-being. *Human Systems Management*, 40(1), 81–92.
<https://doi.org/10.3233/HSM-200943>
- Kömüves, Zs., & Berke, Sz. (2021). Labor retention in the domestic SME sector in Somogy county. *Régió kutatás Szemle*, 6(1), 66–77.
<https://doi.org/10.30716/RSZ/21/1/6>
- Krajcsák Z. (2018). Az alkalmazotti elkötelezettség relatív fontossága a munka megváltozó világában. *Vezetéstudomány*, 49(2), 38–44.
<https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2018.02.04>
- Kundi, Y. M., Aboramadan, M., Elhamalawi, E. M. I., & Shahid, S. (2021). Employee psychological well-being and job performance: Exploring mediating and moderating mechanisms. *International Journal of Organizational Analysis*, 29(3), 736–754.
<https://doi.org/10.1108/IJOA-05-2020-2204>
- Lee, B. Y., Kim, T., Gong, Y., Zheng, X., & Liu, X. (2020). Employee well-being attribution and job change intentions: The moderating effect of task idiosyncratic deals. *Human Resource Management*, 59(4), 327–338.
<https://doi.org/10.1002/hrm.21998>
- Maslach, C., Jackson, S.E. & Leiter, M.P. (1996). *MBI: The Maslach Burnout Inventory: Manual*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Mehta, P. (2020). Fake it or make it: Employee well-being in emotional work settings. *Benchmarking: An International Journal, ahead-of-print*(ahead-of-print).
<https://doi.org/10.1108/BIJ-07-2020-0377>
- Moher, D., Liberati, A., Tetzlad, J., & Altman, D. G. (2009). Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses: The PRISMA Statement. *Annals of Internal Medicine*, 151(4), 264–269.
<https://doi.org/10.7326/0003-4819-151-4-200908180-00135>

- Mravikné Homolya B., & Sebők M. (2021). Munkavállalói elkötelezettség, elégedettség. Empirikus kutatás a közforgalmú gyógyszertárakban. *Vezetéstudomány*, 52(6), 56–70.
<https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2021.06.05>
- Nemes F., & Szlávicz Á. (2011). A vezetés szerepe a dolgozói elégedettség alakulásában. *Vezetéstudomány*, 42(9), 2–14.
<https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2011.09.01>
- Ogbonnaya, C., Tillman, C. J., & Gonzalez, K. (2018). Perceived Organizational Support in Health Care: The Importance of Teamwork and Training for Employee Well-Being and Patient Satisfaction. *Group & Organization Management*, 43(3), 475–503.
<https://doi.org/10.1177/1059601118767244>
- Pató Gáborné Szűcs, B., Dajnoki, K., Kovács, K., Kőműves, Z. S., Grotte, J., Szabó, S., Kunos, I., Metszős, G., Hegedűs, H., Karácsony, P., & Poór, J. (2021). A HR válasza a koronavírus-járvány okozta kihívásokra. *Vezetéstudomány*, 52(8–9), 2–17.
<https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2021.09.01>
- Pradhan, R. K., & Hati, L. (2019). The Measurement of Employee Well-being: Development and Validation of a Scale. *Global Business Review*, 3(2), 385–407.
<https://doi.org/10.1177/0972150919859101>
- Pradhan, Dash, S. & Jena, L. (2019). Do HR Practices Influence Job Satisfaction? Examining the Mediating Role of Employee Engagement in Indian Public Sector Undertakings. *Global Business Review*, 20(1), 119–132.
<https://doi.org/10.1177/0972150917713895>
- Raffay-Danyi Á., & Hajmász G. (2021). A dolgozói elégedettség vizsgálata a belső CSR-tevékenységek tükrében. *Vezetéstudomány*, 52(4), 32–47.
<https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2021.04.04>
- Rahman, A., Björk, P., & Raval, A. (2020). Exploring the effects of service provider's organizational support and empowerment on employee engagement and well-being. *Cogent Business & Management*, 7(1), 1767329.
<https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1767329>
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600–619.
<https://doi.org/10.1108/02683940610690169>
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293–315.
<https://doi.org/10.1002/job.248>
- Schaufeli, W. B., & Greenglass, E. R. (2001). Introduction to special issue on burnout and health. *Psychology & Health*, 16(5), 501–510.
<https://doi.org/10.1080/08870440108405523>
- Siegrist, J. (1996). Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1(1), 27–41.
<https://doi.org/10.1037/1076-8998.1.1.27>
- Spector, P. (1997). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences*. Thousand Oaks, CA: Sage.
<https://doi.org/10.4135/9781452231549>
- Szabó, A. (2016). A munkavállalói elkötelezettség növelésének hatása és lehetőségei. *Opus et Educatio*, 3(4), 439–450.
<https://doi.org/10.3311/ope.41>
- Wahab, M. Ab., Tatoglu, E., Glaister, A. J., & Demirbag, M. (2021). Countering uncertainty: High-commitment work systems, performance, burnout and wellbeing in Malaysia. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(1), 24–48.
<https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1833069>
- Warr, P. (1999). Well-being and the workplace. In *Well-being: The foundations of hedonic psychology* (pp. 392–412). New York: Russell Sage Foundation.
- Wright, & Cropanzano. (2004). The Role of Psychological Well-Being in Job Performance: A Fresh Look at an Age-Old Quest. *Organizational Dynamics*, 33(4), 338–351.
<https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2004.09.002>
- Wright. (2009). *More than Meets the Eye: The Role of Employee Well-Being in Organizational Research*. Oxford Handbook of Positive Psychology and Work.
<https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780195335446.013.0012>
- Zelenski, J., Murphy, S., & Jenkins, D. (2008). The Happy-Productive Worker Thesis Revisited. *Journal of Happiness Studies*, 9, 521–537.
<https://doi.org/10.1007/s10902-008-9087-4>

A TÁRSADALMI VÁLLALKOZÁSOKAT FEJLESZTŐ SZERVEZETEK FEJLESZTÉSI FOLYAMATAI ÉS ESZKÖZEI

THE IMPROVEMENT PROCESS AND TOOLS OF SOCIAL ENTERPRISE DEVELOPMENT ORGANIZATIONS

Jelen cikk célja, hogy bemutassa a hazai társadalmi vállalkozásokat fejlesztő szervezetek üzleti fejlesztő folyamatait, eszközeit. A kutatás fókuszában a fejlesztő szervezetek által használt eszközök, üzleti modellek, továbbá fejlesztési folyamataik hogyan kérdésének megválaszolása áll. A cikk a fejlesztő szervezeteket képviselő szakértői interjúkon alapszik. A kutatás során a szerző azonosította a hazai társadalmi vállalkozásokat fejlesztő szervezetek típusait, amelyek közé üzleti tanácsadó szervezetek és inkubátorházak tartoznak. Sok esetben egymással együttműködve végzik fejlesztő tevékenységeiket előre meghirdetett akceleratorprogramjaikon keresztül. Kétféle fejlesztési folyamatot határozott meg: induló társadalmi vállalkozásokra specializált, illetve működő társadalmi vállalkozásokra specializált fejlesztések. A fejlesztők az általuk alkalmazott eszközöket, üzleti modelleket a hazai piac fejlettségi szintjéhez mérten választják ki, amelynek jelenlegi célja, hogy a társadalmi vállalkozók minél gyorsabban megértsék az üzleti szemlélet fontosságát és annak menetét, továbbá képesek legyenek a fejlődést szolgáló eszközök egyszerű felvételére és használatára, mindezzel támogatva a társadalmi vállalkozók üzleti tudásának bővítését.

Kulcsszavak: társadalmi vállalkozás, fejlesztő szervezetek, üzleti modell, társadalmi üzleti modell, üzleti tanácsadás

The focus of the research is on the tools, business models, and type of improvement processes used by social enterprise development organizations. The article is based on expert interviews, which are provided by the selected development organizations. In the research, Hungarian social enterprise development organizations were identified, including business consultant organizations and incubator houses. Two types of development processes were distinguished, those that are specialized in initial-phase social enterprises and those that are specialized in established social enterprises. The developers select the tools and business models, which they use according to the level of development of the domestic market, which currently aims to enable social entrepreneurs to understand the importance of the business approach and how it works as quickly as possible and to outline and use different tools easily, thus supporting the expansion of social entrepreneurship business knowledge.

Keywords: social enterprise, development organizations, business model, social business model, consulting

Köszönetnyilvánítás/Acknowledgment:

Szeretnék köszönetet mondani témavezetőmnek, Dr. Matolay Rékának, interjúalanyaimnak, továbbá bírálóimnak, akik hozzájárultak a kutatás elkészüléséhez.

I would like to thank my supervisor, Dr. Réka Matolay, my interviewees, and my reviewers, who contributed to the research.

Finanszírozás/Funding:

Jelen publikáció az Európai Unió, Magyarország és az Európai Szociális Alap társfinanszírozása által biztosított forrásból az EFOP-3.6.3-VEKOP-16-2017-00007 azonosítószámú „Tehetségből fiatal kutató - A kutatói életpályát támogató tevékenységek a felsőoktatásban” című projekt keretében jött létre.

This publication is the outcome of the project „From Talent to Young Researcher project aimed at activities supporting the research career model in higher education”, identifier EFOP-3.6.3-VEKOP-16-2017-00007 co-supported by the European Union, Hungary and the European Social Fund.

Szerző/Author:

Krátki Noémi^a (noemi.kratki@uni-corvinus.hu) egyetemi tanársegéd

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

A cikk beérkezett: 2021. 08. 05-én, javítva: 2021. 11. 13-án, elfogadva: 2021. 11. 15-én.

The article was received: 05. 08. 2021, revised: 13. 11. 2021, accepted: 15. 11. 2021.

A társadalmi vállalkozásokkal kapcsolatos kutatások számos területre terjednek ki úgy, mint a társadalmi vállalkozások definíciós megközelítései, a különböző jogi formák, társadalmi értékteremtés, társadalmi hatásmérés. Azonban a társadalmi vállalkozások üzleti működésének sajátosságaival kapcsolatos kutatások kevésbé ismertek, ezen belül is a fejlesztői oldalt tekintve, amelyek üzleti fejlesztést nyújtanak a társadalmi vállalkozások részére.

Társadalmi céllal létrejött, kimutatható pozitív társadalmi hatással bíró vállalkozások, amelyek piacról szerzett jövedelmet realizálnak, java részben termék- vagy szolgáltatásértékesítésből – ezek a társadalmi vállalkozások alapvető jellemzői. Elsődleges céljuk egy társadalmi probléma újszerű megoldása, másodlagos céljuk, hogy üzleti működésük pénzügyi hátteret biztosítson elsődleges céljuk megvalósításához. Hazánkban a társadalmi vállalkozások főként munkaerőpiaci integrációval (21%), helyi közösségekhez kapcsolódó fejlesztésekkel (12%), továbbá fogyatékkal élők helyzetének javításával (11%) foglalkoznak. Ezen kívül speciális célcsoportú (fiatalok, idősek) hátrányos helyzetűek támogatása (7%), környezetvédelem (7%), érdekvédelem (2%) és roma szegregáció mértékének csökkentése (2%), szerepel fő tevékenységeik között. Az említett társadalmi vállalkozások tevékenységeihez kapcsolódó kutatás félig reprezentatív, fókuszcsoportos interjúk, továbbá kérdőíves felmérés, magánszemélyek véleménye alapján készült el (G. Fekete, Bereczk, Kádárné, Kiss & Péter, 2017).

A társadalmi vállalkozások nonprofit és forprofit vállalkozási formában egyaránt tevékenykedhetnek. Jogi formájukat tekintve lehetnek alapítványok, egyesületek, egyházi szervezetek, civil szervezetek, forprofit és nonprofit (kft., bt.) szervezetek (Kiss & Mihály, 2019). Az üzleti létük egyik legfontosabb eleme, hogy képesek legyenek saját értékesítési csatornáik kialakítására a hazai és esetleg nemzetközi piacokon önálló bevételszerzés céljával, ami lehetőséget adhat a pályázati forrásoktól, adományoktól való függetlenség megteremtésére.

A társadalmi vállalkozásokat fejlesztő szervezetek többféle fejlesztési területen dolgoznak, amelyek közé tartoznak a stratégiai, humán erőforrás, működési, informatikai fejlesztés, valamint outsourcing tanácsadási típusok. Tokár-Szadai (2015) kutatása alapján a társadalmi vállalkozók nyitottak a tanácsadás igénybevételére. Felmérése szerint, a leggyakrabban igényelt területek a stratégiai, informatikai, működési és humán erőforrás-tanácsadás. A fejlesztés igénybevételének fő okai lehetnek az aktuális probléma azonosítása és feltárása, új lehetőség vagy megoldás keresése, fejlesztés-változtatás kivitelezése, továbbá oktatás és kompetenciafejlesztés. Tokár-Szadai (2021) újabb kutatásában bár fejlődés látható a társadalmi vállalkozások működését tekintve, viszont a legnagyobb problémát a pénzügyi forrásokhoz való hozzájutás jelenti. A COVID-19 járványhelyzet miatt csökkent a kereslet szolgáltatásaik, termékeik iránt, így az üzleti szakértelem hiánya tovább nőtt. Mindezek okán a legfontosabb szakértői tanácsadásokká a pénzügyi hozzáférhetőség elősegítése és a networking kialakítása, bővítése, azaz támogatókkal való összekapcsolás, továbbá a marketing-

készségek fejlesztése váltak. A 2015-ös kutatásban feltárt tanácsadási formák közül kiemelt szerepet kap a működési fejlesztés. A stratégiai, az informatikai és humán erőforrás-tanácsadás területén pedig csökkenés tapasztalható. A legnagyobb visszaesés a stratégiát illeti, a társadalmi vállalkozók ezt a kérdést inkább maguk szeretik megoldani a forprofit vállalkozókkal ellentétben.

A kutatás célja, hogy feltérképezze a hazánkban működő társadalmi vállalkozásokat fejlesztő szervezeteket, fejlesztési folyamataikat és azok eszközeit, az általuk fejlesztéshez használt üzleti modelleket – ezzel azt tárom fel, hogy a társadalmi vállalkozások fejlesztői milyen irányban gyakorolnak hatást a fejlesztett hazai társadalmi vállalkozásokra. A kutatás során fontos kiindulópont volt, hogy a fejlesztők milyen társadalmi vállalkozás megközelítéssel, értelmezéssel dolgoznak, milyen elméleti-gyakorlati ideál felé irányítják az általuk fejlesztett szervezeteket. Irányultságait a szakirodalmi háttérhez is kötöm, így a cikk következő lépéseket ebben adok elméleti körképet.

Jelen publikáció hasznos információt nyújt azoknak a társadalmi vállalkozóknak, akik nyitottak az üzleti szemlélet iránt, de kevés ismerettel rendelkeznek a hazai fejlesztő szervezetekről és azok munkájáról, továbbá segítségül szolgál a fejlesztésre jelentkező társadalmi vállalkozóknak abban, hogy melyik fejlesztő szervezetet válasszák. Másrészt ismeretanyagot nyújt a hazai fejlesztő szervezetek szakértőinek és egyetemi oktatóknak, hallgatóknak, kutatóknak egyaránt.

A társadalmi vállalkozások definíciói

A társadalmi vállalkozásoknak számos különféle definíciója olvasható tudományos forrásokban és az őket fejlesztő szervezetek kutatási anyagaiban. Európában a legszélesebb körben elfogadott definíció az Európai Bizottság meghatározása, amely szerint a társadalmi vállalkozások olyan szervezetek, amelyeket azzal a céllal hoztak létre, hogy társadalmi hatást gyakoroljanak a közösség érdekében, szemben a részvényeseknek járó profitelosztással. A társadalmi vállalkozásokra vonatkozik a profitszétosztás tilalma, amiből kifolyólag a generált többletet a szervezet működésébe forgatják vissza annak érdekében, hogy minél nagyobb társadalmi hatást érjenek el. A társadalmi vállalkozások újszerű, innovatív módon célozzák meg a különféle társadalmi problémák megoldását, jellemzőjük az átlátható működés és pénzügyi elszámoltathatóság (Kiss & Mihály, 2019).

Sandberg, Elliott, és Petchel (2020) kutatásukban a társadalmi vállalkozások piacosodási folyamatáról írnak. A piacosodás mértéke eltérő, vannak olyan társadalmi vállalkozók, akik vállalkozói orientációval rendelkeznek és vannak olyanok, akik az eredeti közösségi szemléletet tartják előtérben, amelyet piaci szemlélettel egészítenek ki. A piacosodási jelenség oka lehet szervezeti nyomás, környezeti változás, továbbá új termék vagy szolgáltatás létrehozásának igénye.

A NESST nemzetközi fejlesztő szervezet szerint a társadalmi vállalkozások célja, hogy innovatív módon oldjanak meg társadalmi problémákat (Tóth idézi Kiss &

Mihály, 2019). Egy másik népszerű fejlesztő szervezet az Ashoka társadalmi innovátorokat fejleszt, azaz nem magát a társadalmi vállalkozást, hanem a társadalmi vállalkozókat szólítja meg. Összességében a társadalmi vállalkozások környezeti, kulturális és társadalmi problémák megoldására specializálódtak és fő céljuk, hogy megoldják ezeket a problémákat (Kiss & Mihály, 2019).

A társadalmi vállalkozások bevételszerzési stratégiáira koncentráló megközelítés (earned-income school of thought) szerint a társadalmi vállalkozások nonprofit módon működnek, de társadalmi és gazdasági céljaik kapcsolódnak egymáshoz. Fő céljuk, hogy értékesítésből származó bevétellel diverzifikálják a bevételi struktúrájukat (Dees & Anderson idézve Mihály, 2017). A társadalmi vállalkozások hosszú távú stabil pénzügyi működése alapul szolgál a társadalmi innováció létrehozásához, amely során új megoldásokat kínálnak a társadalmi vállalkozások a társadalom problémáira.

Szegedi és Berezsk (2017) három fő kategóriába sorolják a társadalmi vállalkozások definícióit. (1) Az üzletimodell-megközelítés (business model approach) szerint a társadalmi vállalkozások társadalmi céljuk elérését a forprofit vállalkozások működési folyamatai és üzleti modelljeinek alkalmazása által igyekeznek elérni. (2) A vállalkozóikompetencia-megközelítés (entrepreneurship competence approach) a vállalkozó képességeire, jellemzőire, kompetenciáira helyezi a hangsúlyt, amely a társadalmi cél megvalósulásának kulcstényezője. (3) Végül a kettős célrendszer megközelítés (double bottom line approach) a pénzügyi és jövedelmezőségi tényezőket vizsgálja kettős célrendszer mentén. Az üzleti fejlesztés része, a társadalmi vállalkozók üzleti kompetenciáinak fejlesztése, továbbá a jövedelmezőség biztosítása annak érdekében, hogy társadalmi céljuk megvalósítását finanszírozni tudják. A társadalmi vállalkozók üzleti kompetenciáinak megléte, a társadalmi vállalkozások képessége arra vonatkozóan, hogy átvegyék és alkalmazzák az üzleti szemléletet és működést, továbbá a jövedelmezőség biztosítása az üzleti fejlesztés része.

Primecz és társai (2021) kutatásukban a társadalmi vállalkozásokat hibrid szervezetekként írják le, amelyek üzleti és társadalmi céllal rendelkeznek. A társadalmi vállalkozások kettős természete abban jelenik meg, hogy egyszerre fókuszban van a társadalmi cél és a pénzügyi fenntarthatóság megvalósítása. Jelen kutatás eredményeként megállapítható, hogy a hazai társadalmi vállalkozások elsődleges célja a társadalmi cél, a második pedig az üzleti. A szervezetek alapításának oka társadalmi célból indult ki annak érdekében, hogy a társadalom egy csoportján segítsenek. Repisky és Tóth kutatásában (2019) is ugyanez a célok közötti sorrend jelenik meg, a társadalmi értékteremtést követi a pénzügyi célok megvalósulása. A társadalmi vállalkozások a különböző társadalmi problémák megoldására jöttek létre és mindezt pénzügyi fenntarthatóság révén tudják megvalósítani. Gidron (2016) piacorientált társadalmi vállalkozásnak nevezi azokat a társadalmi vállalkozásokat, amelyek társadalmi céljaikat piaci alapon valósítják meg. Ennek egy fajtája az ún. WISE (Work Integration Social Enterprises) társadalmi

vállalkozás, amely a támogatni kívánt hátrányos helyzetű csoportot foglalkoztatja fizetett munkaerőként, terméket állít elő és értékesíti azt. Ebben az esetben a társadalmi cél megvalósulását nem az adományok biztosítják, hanem azok a pénzügyi befektetések, amelyek létrehozzák ezt a működési formát.

Peredo & McLean (2006) kritikai vizsgálata során összehasonlította a nonprofit és a forprofit társadalmi vállalkozásokat. A társadalmi vállalkozásokat kizárólag társadalmi értékteremtés céljából hozzák létre, amelynek megvalósítása érdekében igyekeznek felismerni és kiaknázni lehetőségeiket, továbbá innovatív módon lépnek fel a probléma megoldásakor, kockázattűrőek és elutasítják az erőforrások korlátait. Beckmann (2015) úgy véli viszonylag kevés a gazdasági szempontú megközelítés a társadalmi vállalkozások természetére és motivációira vonatkozóan. Csoportosítása során négy társadalmivállalkozás-típust definiált: a tulajdonos a kedvezményezettek között osztja szét a profitot (external social enterprise), magasabb fizetést biztosít (fair wage social enterprise), hátrányos helyzetű csoportokat foglalkoztat (work integration social enterprise), szolgáltatását kedvező áron biztosítja (consumer social enterprise).

Kiss és Mihály (2020) szerint a társadalmi vállalkozások a kapitalista világban egy emberközpontúbb gazdaságot és társadalmat képviselnek. A szociális és szolidáris gazdaság elméletének célja a gazdaság igazságosabbá tétele, amely során a piac, az állam és az azt kiegészítő harmadik szektor működik együtt (Gagyai idézi Kiss & Mihály, 2020). A társadalmi vállalkozások a szociális és a szolidáris gazdaság szereplői. A piaci alapú társadalmi-vállalkozás-megközelítések kritikája, hogy legitimálják az állam piacosítását. E szakpolitikai érvelés szerint a társadalmi vállalkozások feladata lenne ellátni a jóléti szolgáltatások teljesítését, mentesítve ettől az államot. Azonban ahhoz, hogy a társadalmi vállalkozások teljesítsék a jóléti szolgáltatások biztosítását, képesnek kellene lenniük piaci bevétel alapú finanszírozásra és elszakadni a pályázatoktól való függéstől. Közép-Kelet-Európában a pályázati pénzek-től való függés nagyobb mértékben van jelen, mint a fejlett országokban, köztük az Egyesült Államokban (Amin, 2009). Amin (2009) fontosnak tartja, hogy szakpolitikai szinten tisztában kell lenni a piaci és a jóléti célok közötti feszültséggel. A társadalmi vállalkozások által biztosított jóléti szolgáltatások minősége eltér az állami megoldásoktól, ezért nem ajánlatos másolni vagy helyettesíteni az állam jóléti rendszerben betöltött feladatait.

A fent említett társadalmi vállalkozás meghatározások kitérnek a társadalmi vállalkozások kettős céljára a társadalmi és üzleti célokra. A szakirodalmi elemzés elsősorban a társadalmi vállalkozások üzleti szempontú megközelítéseire fókuszál, amely leginkább az Amerikai Egyesült Államokban jellemző megközelítés (Mihály, 2017). Továbbá szerepel bennük a piaci alapú üzleti működés, a bevételszerzési lehetőségek, továbbá a vállalkozói képességek, üzleti modellek, az innováció szerepe és a szervezeti belső működés. A definíciók kritikai megközelítései közül a kutatásban releváns szerepe van az üzleti szemléletű megközelítések kritikájának, amely magában

foglalja az önálló piaci bevételszerző képesség fontosságát. A társadalmi vállalkozások meghatározása után, a társadalmi vállalkozásokat fejlesztő szervezeteket hasonlítom össze a különböző elméleti megközelítések alapján.

A vállalkozások fejlesztését végző szervezetek tipizálása

Az alábbi fejezetben bemutatom a társadalmi vállalkozásokat üzleti szempontból fejlesztő szervezetek típusait, amelyeket az üzleti tanácsadás fogalma vezet be. Alapvetően a társadalmi vállalkozásokat mint intézményeket, a tanácsadó szervezetek és inkubátorházak fejlesztik, az akcelerátorprogramok pedig olyan specifikus programok, amelyeket a fejlesztő szervezetek hoztak létre azzal a céllal, hogy közösen programszerűen fejlesszék a társadalmi vállalkozásokat. Akcelerátorok határozott idejű üzleti jellegű oktatási programot és mentori segítséget jelentenek a vállalkozók számára.

Az üzleti tanácsadás olyan szolgáltatás, amely értéket nyújt az igénybe vevő szerződő fél számára, tárgyilagos szakértői nézőpontból közelíti meg a megoldandó szervezeti problémákat. Az érték maga a tudás és az adott szervezet teljesítményének növelése. A fejlesztési folyamat során az igénybe vevő féllel közösen dolgoznak a probléma definiálásától egészen a folyamat végéig (Tokar-Szadai, 2012).

Hazánkban brit példákat bemutatva kezdtek el társadalmi vállalkozások fejlesztésével foglalkozni a CSR, azaz a vállalati felelősségvállalás témája mellett. G. Fekete és társai (2017, p. 67.) kutatásukban a fejlesztőket üzletfejlesztőként nevezik meg, „*melyek a társadalmi igények és piaci szükségletek felmérését, a társadalmi vállalkozási lehetőségek azonosításának elősegítését, a fejlesztési szolgáltatások nyújtását végzik. Gyakran start-up vállalkozások fejlesztésével foglalkoznak.*”

Attól függetlenül, hogy az inkubátorházakkal ellentétben az akcelerátorok programokat jelentenek, fejlesztési folyamataik során a vállalkozók ugyanúgy szert tehetnek kapcsolati hálóra, befektetőkre, közös irodákra, egyéb szolgáltatásokra (Lovas & Riz, 2016). Miller & Bound az akcelerátorok öt fő tulajdonsága alapján határolik az azokat az inkubátoroktól: az akcelerátorprogramok a társadalmi vállalkozások indulásához való befektetési lehetőséget biztosítják, az alapító helyett csapatfókusszal rendelkeznek, felhívják a figyelmet a versenyképesség fontosságára, rövidebb ideig tartanak, tréningjeik a társadalmi vállalkozásokat alkotó személyek összességére specializálódtak, a velük való közös munkára, amelynek egyaránt része az alapító is (Miller & Bound idézi Nchang & Rudnik, 2018). Nchang és Rudnik (2018) kutatásában, ezt a tulajdonsághalmazt Cohen kiegészíti azzal, hogy a programokat egy ún. demó esemény zárja, amely lehetőséget ad a társadalmi vállalkozók és a befektetők találkozására.

Az inkubátorok esetében hosszú távú fejlesztésről van szó, amely során közösségi teret biztosítanak, egyéni tanácsadást, kapcsolatfelvételt pénzügyi befektetőkkel és vállalatokkal. Klofsten (idézi Nchang & Rudnik, 2018) szerint az inkubátorok fiatal társadalmi vállalkozások fej-

lesztési helyeként szolgálnak, amelyek lehetőséget adnak a kutatóintézetek, felsőoktatási intézmények, pénzügyi befektetőkkel való együttműködésre. Az inkubátorok nemcsak társadalmi vállalkozásokat fejlesztenek, hanem hagyományos vállalkozásokat egyaránt. Olykor meghirdetnek olyan inkubációs folyamatokat, amelyek szektor-specifikusak, többek között a technologiaipar számára. Tulajdonképpen a két fejlesztési forma eltér a fejlesztési idő hosszában, a kapcsolati háló szereplőiben, a felvételi folyamat kritériumainak nehézségében, a programspecifikusságban, célközönségben. A hazai inkubátorszervezetek közé tartoznak többek között az Impact HUB, Badur Alapítvány és a HAT Alapítvány.

Fejes kutatásában (2015) Poór elmélete szerint definiálja a tanácsadó szervezeteket. Az első megkülönböztető dimenziót a tanácsadó szervezetek szolgáltatásának komplexitása jelenti, amely szerint léteznek teljes körű tanácsadási szolgáltatást (full service firms), integrált tanácsadási szolgáltatást (general service firms), szakosodott tanácsadási szolgáltatást (specialized firms), erőteljesen specializált szolgáltatást (boutique firms) nyújtó szervezetek. A teljes körű tanácsadást végző szervezetek magukban foglalják a számviteli, kontrolling, üzletviteli és technológiai tanácsadást is, amelyek a nagy nemzetközi cégekre, Big Four vállalatokra jellemző (PwC). Az átfogó vagy integrált szolgáltatást nyújtók szolgáltatása közül hiányoznak az előbb említett területek, másnéven ezek a tradicionális tanácsadó szervezetek (Simpact, IFUA Nonprofit Partner Közhasznú Nonprofit Kft, Fa-Se). A szakosodott szolgáltatást nyújtók a tradicionális szervezetek olyan halmaza, amely általában stratégiai jelentőségű fejlesztésre specializálódott. Hazánkban a stratégiai fejlesztések nem különülnek el önálló típusú szervezetekre, a tradicionális tanácsadók biztosítják ezt a szolgáltatást. Végül az erőteljesen specializált tanácsadók kifejezetten olyan piaci területre vagy ügyfelekre koncentrálnak, akikkel a nagyobb szereplők nem foglalkoznak, Magyarországon ez a típus nem jelenik meg.

Németh és társai (2010) a következőképpen klaszifikálják a tanácsadó típusokat: országos vagy multinacionális tanácsadó cégek (amelyek komplex szaktudást és elegendő kapacitást biztosítanak az üzleti tanácsadás minden területére); specializálódott, egyfajta tanácsadási területre szakosodott közepes- és kisvállalkozások (amelyek az üzleti tanácsadás egy területével foglalkoznak); egyéni tanácsadók (amelyek a legtöbb vállalkozást jelentik a tanácsadás piacán, jellemzőjük a partnerkapcsolatok kialakítása az ezzel járó komplexebb megoldások szolgáltatása); más főprofilú vállalkozások tanácsadó részlegei (amelyek a cég eredeti profiljához kapcsolódó szolgáltatást biztosítanak); tanácsadó professzorok (egyetemek, felsőoktatási intézmények, vezetőképző szervezetek szakemberei); alapvetően nem profitorientált tanácsadási szolgáltatást végző szövetségek, ügynökségek (amelyek vagy saját tagjaik vagy egy adott vállalkozástípus, legyen az kezdő vagy működő vállalkozás számára szolgáltatnak, önköltséges vagy külső partnerek finanszírozásának támogatásával).

Németh és társai (2010) kategóriái közül hazánkban megtalálhatók az országos tanácsadó szervezetek (PwC), főként az egyéni tanácsadók, akik partnerkapcsolataik révén közösen fejlesztenek (Simpact, IFUA Nonprofit Partner Közhasznú Nonprofit Kft), továbbá a tanácsadó professzorok kategóriája, amelynek szereplői inkább önkéntes mentorként támogathatnak egy-egy társadalmi vállalkozást az akceleratorprogramokban (társadalmi vállalkozásokkal foglalkozó befektető szervezetek, egyetemek képviselői, szakpolitikafejlesztők). Az üzleti fejlesztés során a társadalmi vállalkozóknak lehetőségük nyílik elsajátítani az üzleti módú vállalkozási tevékenységet és önálló szereplővé válni a piacon.

Társadalmi vállalkozásokat fejlesztő programok

A társadalmi vállalkozásokat fejlesztő programok legtöbb esetben a különböző fejlesztő szervezetek együttműködésével jönnek létre, amelyek jól szemléltetik a képzés, mentorálás és inkubáció folyamatát.

A Keltető + Program 2019 a Badur Alapítvány és a Simpac által közösen létrehozott fejlesztő program. A Badur Alapítvány inkubátorként, míg a Simpac tanácsadó szervezetként fejleszti a társadalmi vállalkozásokat. A program olyan szervezeteknek szól, amelyek mélyszegénységben élők támogatnak, vagy nem rendelkeznek vállalkozási ötlettel, vagy van vállalkozás ötletük, de annak megvalósítását még nem kezdték el, továbbá azoknak, amelyek szervezetfejlesztési igénnyel rendelkeznek. A képzési szakasz négy hónapból állt, amely végzetével kiválasztották a mentorálásra jutó szervezeteket. A négy hónapig tartó mentorálási szakasz után, a továbbjutó szervezetek beléphetek az inkubációs szakaszba, amely 2020-tól vette kezdetét. A képzés során csoportos workshopok keretében az Osterwalder és Pigneur (2010) féle üzletimodell-vászon használták az induló vállalkozások megtervezéséhez és a már működő szervezetek átvizsgálásához. Ezt követték az interaktív képzési alkalmak, amelyek során a résztvevők egymástól tanulhattak és megoszthatták tapasztalataikat. A tudásanyag elsajátítását az előre meghatározott feladatok, továbbá a képzés végén lévő prezentáció segítette, amely során ismertették vállalkozási ötletüket, előzetes fejlesztési tervüket. A mentorálási szakaszban egyénre szabottan támogatták a résztvevőket üzleti tervük elkészítésében. Az inkubációs szakaszban az Alapítvány pénzbeli támogatással finanszírozta a szervezetek által kiválasztott opciókat, amelyek közé tartozott a pilot projekt megvalósítása, eszközbeszerzés, szakmai tanulmányút, a vállalkozás induló költségeinek és a kezdeti szakasz veszteségének fedezése, továbbá folyamatos partnerségben követték végig a szervezet fejlődését (Keltető+ Program Pályázati Felhívás, 2019).

A 2017-es Erste SEEDS 18 hónapos inkubációs programján szintén egyénre szabott üzleti tréninget, szervezetfejlesztési támogatást és szakértői mentorálást biztosítottak a társadalmi vállalkozásoknak. A programot az Erste Bank, az IFUA Nonprofit Partner és a Simpac hozta létre, melyek közül az utóbbi kettő tanácsadó szervezet-

ként funkcionál. A tréning magában foglalta az üzleti tervezést, menedzsmentkézségek elsajátítását, partnerkapcsolatok kötésének módját, marketingstratégiát, PR és kommunikációs technikát, pénzügyi befektetések elérésének módját. A legjobban teljesítő résztvevők pénzügyi támogatásban részesültek, valamint bemutathatták üzleti tervüket a szektor pénzügyi befektetői előtt (Erste Group Press Release, 2016).

Az Impact Academy program 2018-ban azért jött létre, hogy a társadalmi vállalkozásokat megtanítsa arra, hogyan mérhetik az általuk megteremtett társadalmi hatást és milyen stratégiát szükséges megtervezniük társadalmi hatásmérési rendszerük kialakításához. A program adományozók, mentorok és pro bono vállalati partnerek segítségével fejlesztette a társadalmi vállalkozásokat, a tananyagot online formában, workshopon keresztül tették elérhetővé. A program magában foglalt egy egynapos képzést, egyéni és csoportos inkubációt, továbbá online tudástárakon keresztül publikusan elérhetővé tették a társadalmi vállalkozásokkal kapcsolatos különböző tanulmányokat (Ashoka Honlapja, n.a.).

A PwC Magyarország üzleti tanácsadóként 2017-ben indította el Civil Mentoring Programját, amely során pro bono módon biztosít személyre szabott tanácsadást és mentorálást adózási, jogi, pénzügyi és egyéb üzleti témákban (Piac Társ, 2017).

A kutatás során alkalmazott módszertanról

A társadalmi vállalkozások körében jelen van a vállalkozói igény az üzleti szemléletű támogatások, nemzetköziesedést elősegítő szolgáltatások, illetve a magánjellegű pénzügyi támogatások iránt. A társadalmi vállalkozásokat fejlesztő szervezetek egyre több lehetőséget biztosítanak a társadalmi vállalkozások fejlesztésének ösztönzésére. Egyre több olyan társadalmi vállalkozásról lehet hallani, amely részt vett egy-egy üzleti fejlesztést célzó mentorprogramon (Krátki & Kiss, 2021). Marketingcsatornáik kialakításával, értékesítési tevékenységükkel a hazai és a nemzetközi piacon saját bevételi forrást képesek szerezni. A saját bevételi forrás lehetőséget biztosít a vállalkozóknak a különféle pályázati forrásoktól való függetlenség elérésére. Mindez a kutatás relevanciáját igazolja.

Jelen kvalitatív módszertan alapján készült cikk kutatási kérdése a következő: Hogyan értelmezik a fejlesztési folyamatot és annak eszközeit a társadalmi vállalkozásfejlesztő szervezetek Magyarországon? A kutatás célja a Magyarországon tevékenykedő társadalmi vállalkozásokat fejlesztő szervezetek felkutatása, sokféleségük értelmezése, továbbá fejlesztési eszközeik azonosítása, fejlesztési folyamataik vizsgálata. Az eredmények alapján kirajzolódnak a hazai fejlesztő szervezetek fő fajtái, azok tevékenység típusai, valamint a fejlesztéshez használt eszközeik. A kvalitatív módszertan alkalmazása során lehetőségem nyílt az interjúalanyokat megismerni, akik részletes választ adtak kérdéseimre, továbbá részemre bocsátottak néhány fejlesztési eszköz tananyagát.

Az adatgyűjtés a Magyarországon társadalmi vállalkozásokat

kozásokat fejlesztő szervezetek és programok teljes körű feltérképezésével kezdődött: összegyűjtésük és azonosításuk szakértő megkérdezésével, internetes feltáró munkával indult és az interjúk során hólabdamódszerrel folytatódott. A szervezetekről az adatgyűjtést a nyilvánosan elérhető információk alapján felépített kategóriarendszer mentén végeztem el, a források a szervezetek honlapjai, a pályázati kiírások, szervezeti beszámolók voltak. Ezek megismerése nyomán hat szervezetet választottam ki (mintavételről lásd később).

Magyarországon véges számú fejlesztő szervezet van jelen. A kutatás során nyolc fejlesztő szervezetet és hat akceleratorprogramot azonosítottam. A céltudatos mintavétel (purposeful sampling, Patton, 1990) egyik

jai. Fókuszban tartottam, hogy a kutatás során szervezeti szinten vizsgálódjak, így zártam ki azokat a fejlesztőket, amelyek a vállalkozókat szolítják meg a vállalkozások helyett.

Törekedtem arra, hogy a mintában mindenképp szerepeljen tanácsadó és inkubátorszervezet is, továbbá arra, hogy legyenek köztük olyan szervezetek, amelyek nemzetközi háttérrel rendelkeznek, illetve fontos volt a fejlesztők által garantált érték sokféleségének szem előtt tartása.

Az 1. táblázat tartalmazza a kiválasztott társadalmi vállalkozásokat fejlesztő szervezetek adatait. Az interjúalanyok kérésének megfelelően, az anonimitás biztosítása érdekében, a szervezeteket a kutatásban nem neveztem meg.

1. táblázat

A kiválasztott fejlesztő szervezetek ismertető táblázata

	Szervezet1	Szervezet2	Szervezet3	Szervezet4	Szervezet5	Szervezet6
Szervezet típusa	tanácsadó szervezet	tanácsadó szervezet	tanácsadó szervezet	inkubátor	inkubátor	inkubátor
Hazai piaci jelenlét	2009-	2012-	2012-	2016-	2016-	2016-
Nemzetközi háttér	van	van	nincs	van	nincs	van
Fejlesztés ideje	projektfüggő (2-3 hónap -több év)	6-8 hónap	projektfüggő	2-4 év	üggyfélfüggő	projektfüggő
Fejlesztés rendszeressége	projektszerű program	projektszerű program	projektszerű program	projektszerű program	program	projektszerű program
Garantált érték	üzleti tudás, ritkán hitel	üzleti tudás, olykor tőke, hitel	üzleti tudás	üzleti tudás, hitel, díj, tőke	üzleti tudás	üzleti tudás, díj
Fejlesztett vállalkozások száma	150	21	85	30	74	8000+

Forrás: saját készítés

típusának a maximum variációs mintavétel (maximum variation sampling) alkalmazásának célja, hogy a véges elemszámú hazai fejlesztő szervezet közül, releváns szempontok szerint egymástól eltérő elemeket tartalmazó mintákat vizsgáljanak, továbbá elemezzék a fejlesztő szervezetek hasonlóságait és különbségeit (Krátki & Kiss, 2021). A kiválasztott szervezetek hasonlóságainak és különbségeinek vizsgálata során feltártam azok szervezeti típusainak és fejlesztési sajátosságainak sokféleségét, ezzel betekintést nyerve a hazai piacon tevékenykedő fejlesztők sokszínűségébe. A fent bemutatott tipologizálás nyomán és a szakértők saját szervezeti kategorizálása alapján, a hat szervezet kiválasztásakor, elsőként elkülönítettem egymástól a fejlesztő szervezeteket, inkubátorokat és a fejlesztő programokat, továbbá kizártam azokat a szervezeteket, amelyek működése Magyarországon megszűnt. Egyéb kizárási kritériumként szerepelt még, azon szervezetek kiszűrése, amelyek társadalmi vállalkozókat fejlesztenek társadalmi vállalkozások helyett. Az alanyválasztás indoklásaként a véges számú hazai fejlesztő közül csak a ténylegesen fejlesztő szervezeteket választottam ki (tanácsadó szervezet, inkubátorház). Az akceleratorprogramok nem kezelhetők külön szervezetként, hiszen azok a fejlesztők program-

A kiválasztott szervezeteknél egy-egy szakértővel félig strukturált interjút készítettem. A szakértők fele alapítóként és fejlesztést végző kollégaként is részt vesz a szervezetek működésében, míg a többiek fejlesztő kollégaként tevékenykednek. Mindannyian jelentős tapasztalattal rendelkeznek az adott szervezeti cél megvalósításában és a fejlesztő tevékenység végrehajtásában. Azok a fejlesztő szervezetek, amelyek nemzetközi háttérrel rendelkeznek, nemzetközi fejlesztő szervezet részeként végzik működésüket, hazánkban nyitottak irodát vagy pedig forprofit üzleti tanácsadó cég részeként működnek, továbbá vannak köztük hazai vállalkozók által létrehozott szervezetek.

Az interjúk során az alábbi témák kaptak kiemelt fontosságot:

- a fejlesztők társadalmi vállalkozás koncepciói – annak feltárása, hogy miként értelmezik a társadalmi vállalkozás lényegét, célját, identitását,
- a fejlesztés folyamata – milyen hosszan és mélységben vonódnak be a társadalmi vállalkozás életébe,
- a fejlesztési eszközök, javasolt üzleti modellek – milyen módszertannal végzik fejlesztői munkájukat, hogyan és hová formálják a társadalmi vállalkozásokat.

Az interjú-vezérfonal kidolgozása során elsőként szakértői-konzulensi párbeszéd játszott szerepet, amelyet egy fejlesztő program során szerzett tapasztalat, továbbá fejlesztők által rendelkezésre bocsátott szakmai anyagok egészítettek ki. A fő témák kiválasztásának célja az volt, hogy először megismerjem, hogyan határozzák meg ügyfeleiket, hogyan néz ki a fejlesztési folyamatuk és milyen eszközöket alkalmaznak a fejlesztés során.

Az interjúkat 2021 első félévében online készítettem, terjedelmük 50-60 perc volt, azokat rögzítettem és interjúátiratokat, valamint értelmező interjú-összefoglalókat készítettem. Ezeket konzulensem és jómagam tematikus kódolással egymástól függetlenül elemeztük és összevetettük, értelmeztük. Az elemzés és összehasonlítás fő szempontjai a következők voltak: a fejlesztő szervezetek társadalmi vállalkozás fogalmi, annak érdekében, hogy feltárjam ügyfélköreiket; a fejlesztő szervezetek önazonosítása, azzal a céllal, hogy melyik fejlesztő kategóriába sorolják magukat; a tanácsadó szervezetek specialitásai és tevékenységük módjai, fejlesztési folyamatainak megválaszolására; továbbá a fejlesztés során használt eszközök, hogy betekintést nyerjek módszertani eszköztáraikba.

A kiválasztott fejlesztő szervezetek működésének kategorizálása

A fejlesztők által biztosított szolgáltatások formája az üzleti tanácsadás, melynek fő témáit a stratégiaalkotás, szervezettervezés, üzleti modellezés, üzleti tervezés, projektmenedzsment, társadalmi hatásmérés, kontrolling, társadalmi vállalkozások komplex fejlesztése, befektetésre való felkészítés, közösségi iroda nyújtása, termékfejlesztés, piacra lépés, pénzügyi terv készítése, partnerhálózat kiépítése, vállalkozási működés felépítése és nyomon követése, szakmai találkozókra való részvételi lehetőség biztosítása alkotják.

A fejlesztő szervezetek konkrét kategóriákba való besorolása igen nehézkes, több esetben az interjúk során az interjúalanyok nem különítették el egymástól a kategóriákat, mert mindegyik szervezet üzleti fejlesztési folyamat biztosításával foglalkozik.

Profil alapján, a szervezetek típusai között fellelhetők a tanácsadó szervezetek és az inkubátorházak. A kisebb tanácsadó cégek, azok a szervezetek, amelyek szervezetfejlesztéssel, tanácsadással ezen belül üzleti tervezéssel, vállalatfejlesztéssel, társadalmi hatásméréssel, stratégiaalkotással, szakmai önkéntes programok szervezésével, továbbá kutatások készítésével foglalkoznak. A kisebb és a nagyobb méretű tanácsadó cégek esetében egyaránt elmondható, hogy tagjaik a forprofit szektorról a nonprofit szektorra szakosodtak, leegyszerűsítettek és adaptáltak olyan módszertanokat, amelyek az üzleti életben is beváltak. A nagyobb tanácsadó cégek a kisebb szervezetek tevékenységeit magukba foglalva kiegészülnek még a társadalmi vállalkozások tökebevonásának elsősegítési folyamatával, azoknak a társadalmi vállalkozásoknak a felkutatásával, amelyek még nem vettek részt üzleti fejlesztésben, de szükségük lenne rá. Továbbá társadalmi hatásméréssel és annak fejlesztésével foglalkoznak. Az

inkubátorházak egyaránt biztosítanak vállalkozásfejlesztési képzéseket, workshopokat a társadalmi vállalkozók számára. Kiemelt céljuk, hogy saját termékfejlesztésre és az azzal való piacra lépésre motiválják és felkészítsék a társadalmi vállalkozókat.

Célcsoport alapján a legtöbb szervezet fiatal társadalmi vállalkozások fejlesztésével foglalkozik, néhány esetben olyan társadalmi vállalkozókkal, akik csak vállalkozási ötlettel rendelkeznek. A fiatal társadalmi vállalkozásokat hazai mentorprogramok, fejlesztő projektek kapcsán szólítják meg. Általában a programba való belépés pályázat útján történik. Csak ritka esetben fordul elő az egyéni megkeresés, egyelőre a hazai társadalmi vállalkozókra nem jellemző, hogy felkérnének egy szolgáltatót társadalmi vállalkozásuk problémáinak megoldására vagy szervezetük fejlesztésére. A fiatal társadalmi vállalkozások mellett megjelennek a már működő szervezetek is, továbbá egy szervezet esetében az előző célcsoportok mellett foglalkoznak kimondottan fiatal vállalkozókkal, akik számára személyre szabott programot indítottak el.

A fejlesztések bejutási kritériumai alapján, vannak olyan fejlesztő szervezetek, akik szívesen fogadnak bármilyen vállalkozást azzal a feltétellel, hogy rendelkezzen társadalmi céllal. Mások, az előbb említett feltételt egészítik ki a nonprofit működési formával. Van olyan fejlesztő, amely leszűkíti a vállalkozási profilt azzal, hogy maga a megcélzott probléma környezetvédelmi vagy mélyszegénység problémájával kapcsolatos legyen. Vannak olyan szervezetek, akik a bejutás magasabb szintjében és több belépési kritérium meghatározásában hisznek. Ide tartozik, hogy az adott jelentkező társadalmi célja mellett saját bevételt realizáljon; 50-100 ezer EUR árbevételt legyen képes generálni és foglalkozzon társadalmi hatásmérési tevékenységgel. Továbbá az adott jelentkező rendelkezzen megfelelő belső kapacitással, legalább hároméves működéssel, elegendő ügyféllel, hogy érdemes legyen társadalmi hatást mérni.

Finanszírozás alapján, elmondható, hogy a fejlesztő szervezetek erős partnerhálózattal bírnak. A legtöbb esetben közösen fejlesztenek és indítanak el programokat saját és nemzetközi forrásból. Partnerkapcsolatuk magában foglalja a pénzügyi befektetőket, bankokat, pro bono vállalati partnereket, állami szervezeteket, európai uniós intézményeket és más társadalmi vállalkozásokat fejlesztő szervezeteket. A társadalmi vállalkozók fejlesztéssel kapcsolatos forráshiányát a fejlesztő szervezetek finanszírozzák partnerhálózatuk segítségével. Ritkán fordul elő, hogy a fejlesztő szervezet saját forrásból fedezi a szolgáltatást, valamint, hogy pénzügyi befektetők útján történik a fejlesztés annak reményében, hogy a sikeres működés megtérülést hozzon később a befektető számára. Mégis léteznek különböző finanszírozási formák és megoldások, amelyek kisebb számban fordulnak elő, mint a partnerhálózaton keresztül végbemenő finanszírozás. A pro bono finanszírozási forma, amely fizetés nélküli tanácsadást jelent, ritka. A low bono típus során az adott társadalmi vállalkozás fizet az általa igényelt szolgáltatásért egy méltányos összeget, amelyet megengedhet magának. A harmadik típus, amikor a szolgáltatást igénylő társadalmi vállalkozás ké-

pes megfizetni a forprofit szektorhoz képest alacsonyabb tanácsadói díjat, a negyedik a donortámogatott finanszírozási forma, azaz amikor az adott társadalmi vállalkozás pénzügyi támogatója fizet a szolgáltatásért cserébe, végül a hibrid megoldás során az igénylő társadalmi vállalkozás és a támogató egyaránt fizet a szolgáltatásért.

A megkérdezett fejlesztők társadalmi vállalkozások koncepciói rámutatnak a fejlesztő szervezetek fejlesztési folyamatainak irányaira. A fejlesztési folyamatok és eszközök ismertetése előtt, ennek fontossága kerül kiemelésre.

A kiválasztott fejlesztő szervezetek és szakértők társadalmi vállalkozás koncepciói

A fejlesztő szervezetek és a megkérdezett szakértők társadalmi vállalkozás definiálása a 2. táblázatban látható. A fejlesztő szervezetek meghatározásaiban elsőként szerepel a szervezeti cél, maga a társadalmi probléma megoldása, amelyet az üzleti élethez tartozó elemekkel egészítenek ki úgy, mint a szolgáltatásnyújtás, pénzügyi fenntarthatóság, profitgenerálás. Van olyan meghatározás, amely a konkrét célcsoportot is lehatárolja, megnevezi és van olyan, amely az összes vállalatban látja a társadalmi vállalkozás működésének célját.

A szervezetek képviselői a társadalmi vállalkozás definíció meghatározásakor az általuk oktatott tananyagok-

ból, a nonprofit működésből és a társadalmi vállalkozások gazdasági tevékenységéből és speciális piacából indulnak ki. A megkérdezett szakértők gondolkodásmódjában szerepel a partnerek által elfogadott és alkalmazott társadalmi vállalkozás definíció, melynek oka a folyamatos közös munka, továbbá a társadalmi vállalkozások célja és annak üzleti modellbe való integrálása, illetve az intézményesülés kérdése a társadalmi vállalkozások sokszínű jogi formáira vonatkozóan.

Az első szervezeti meghatározásában szerepel a *pénzügyi fenntarthatóság*. Minden szervezet célja a *pénzügyi stabilitás elérése* legyen az *bármilyen jogi formában működő vállalkozás*. A szervezet szakértője szerint a fogalom nagyon nehezen lehatárolható, mert sokféle jogi forma tartozik bele, plusz léteznek olyan üzleti szervezetek is, amelyek idővel építették ki *társadalmi vállalkozás lábu*kat. Az intézményesülés fontos a szervezeti lehatárolás szempontjából. Nehéz elhatárolni a *társadalmi felelősségvállaláshoz kapcsolódó projekteket* a társadalmi vállalkozásokat egymástól.

A második szervezeti meghatározás tartalmazza a *hosszú távú, azaz fenntartható szolgáltatásnyújtást*, amelyet a szakértő kiegészít a társadalmi vállalkozások önálló bevételtermelő képességével, és *kiemeli, hogy a legfőbb pénzügyi erőforrást a piaci bevétel* jelenti. Ezért a civil szervezetek nem sorolhatók be a társadalmi vállalkozások közé, mert a társadalmi vállalkozások nem adományokból

2. táblázat

A fejlesztő szervezetek és a szakértők társadalmi vállalkozás képe

<p>Szervezet 1 (tanácsadó szervezet): A társadalmi vállalkozások olyan szervezetek, amelyek célja társadalmi probléma megoldása pénzügyi fenntarthatóság mellett.</p> <p>Szakértő 1: „<i>Ha az üzleti oldalról közelítjük meg, akkor nehéz megállapítani, hogy hol van a határ. Csak ritka esetek vannak, amikor ez a tevékenység nem CSR, vagyis, hogy nekem, mint profitorientált cégnek ez egy fontos ügy és nemcsak néha nyilvánulok meg benne, hanem folyamatosan.</i>”</p>
<p>Szervezet 2 (tanácsadó szervezet): A társadalmi vállalkozások elsődleges célja társadalmi probléma hosszú távú megoldása, amelyet szolgáltatás nyújtásán keresztül biztosítanak a társadalom számára.</p> <p>Szakértő 2: „<i>Ez egy üzleti mód szerinti működés, tehát a bevételtermelő képessége nem kérdéses. Alapvetően van piaci bevétele, nem kizárólag, de elsősorban ebből él.</i>”</p>
<p>Szervezet 3 (tanácsadó szervezet): Társadalmi vállalkozás minden olyan szervezet, amely társadalmi cél megvalósítása céljából jött létre.</p> <p>Szakértő 3: „<i>Társadalmi vállalkozás lehet akár nonprofit kft-ből jövő szervezet, akár nem, de az a fontos, hogy legyen neki valamilyen társadalmi ügye, lehet ez szociális, környezetvédelmi, kulturális, egyéb. Ezen a társadalmi ügyön nem egyedül, hanem partnerekkel együtt dolgozik.</i>”</p>
<p>Szervezet 4 (inkubátor): A társadalmi vállalkozás egy olyan szervezet, amely speciális probléma megoldására jött létre, mint a hátrányos helyzetű szegény közösségek életminőségének javítása.</p> <p>Szakértő 4: „<i>Könyvelő cégek hajlandók fél áron lekönyvelni civil szervezeteket, és ügyvédi irodák ingyen adnak súlyos órákat nekik, mert a társadalmi vállalkozások jót tesznek a közösség számára.</i>”</p>
<p>Szervezet 5 (inkubátor): A sikeresen működő vállalatok vagy teljes egészükben vagy egy részükben társadalmi vállalkozásoknak minősülnek. Akár nonprofit, akár forprofit szervezetről van szó, mindkettő célja a profit elérése, a profit viszont nem csak pénzben mérhető.</p> <p>Szakértő 5: „<i>Én úgy definiálom a társadalmi vállalkozást, hogy a pénzügyi profit cél és a társadalmi, környezeti profit cél közül sosem előzi meg a gazdasági a másikat, a legrosszabb esetben a két cél egymás mellett van, de ideális esetben a társadalmi, környezeti előrébb van.</i>”</p>
<p>Szervezet 6 (inkubátor): A társadalmi vállalkozások olyan szervezetek, amelyek társadalmi és környezeti problémákra adnak választ, a profitgenerálás mellett maradandó értéket teremtenek a társadalom számára.</p> <p>Szakértő 6: „<i>A társadalmi vállalkozás a társadalom egy problémájára válaszol, ez az, amit én mindig kiemelek, hogy kell lennie egy társadalmi problémának, amit úgymond megold és fontos az is, hogy üzleti alapon.</i>”</p>

Forrás: saját készítés

tartják fenn magukat, hanem saját gazdasági tevékenység-gel és saját bevétellel rendelkeznek. A társadalmi vállalkozások *kombinált finanszírozási modell* alapján működnek, főként saját értékesítési tevékenységéből tartják fenn magukat, esetleges veszteségeiket pedig adományokból finanszírozzák.

A harmadik szervezet meghatározása a társadalmi vállalkozások megalakulásának okát tartalmazza, amelyet a szakértő kiegészít azzal, hogy a társadalmi vállalkozás működésének célja, hogy *rendszerűen* valamilyen *definiált célcsoport* életében *pozitív változást* hozzon létre az üzleti modelljébe integrált módon. Fontos, hogy a társadalmi vállalkozások nem önállóan dolgoznak a problémák megoldásán, hanem azt *partnereikkel közösen* teszik, más társadalmi vállalkozásokkal, civil szervezetekkel, önkormányzatokkal.

A negyedik szervezet esetében megnevezik a konkrét problémát és vele együtt a célcsoportot, akiket támogatni szeretnének a *társadalmi vállalkozások bizonyos fajtái*. A szakértő hozzáteszi, hogy a társadalmi vállalkozás egy olyan piaci alapon működő, tehát *gazdasági szervezet*, ahol a társadalmi és üzleti célok egyensúlyban vannak. A társadalmi vállalkozások *piaca speciális*, amely sajátos munkaerőköltséggel, önkéntes munkavégzéssel bír.

Az ötödik szervezet meghatározása és a szakértő véleménye között eltérés mutatkozik. A szervezeti koncepció nyitott, *minden vállalatban és vállalkozásban látja a társadalmi vállalkozás profilt*. Ezzel szemben a szakértő szerint a társadalmi vállalkozás *nonprofit alapon működik*, mert a nonprofit működés biztosítja, hogy a szervezet gazdasági célja ne előzze meg annak társadalmi célját, továbbá, hogy a keletkezett pénzügyi többlet a szervezet működésébe legyen visszaforgatva. A nonprofit működési mód akadályozza meg, hogy a tulajdonos egyszemélyben döntsön a keletkezett profit sorsáról.

A hatodik szervezeti definíció összeköti egymással a *profitgenerálást* és a *társadalmi értékteremtést*. A szakértő szerint a társadalmi vállalkozásokat azzal a céllal hozzák létre, hogy társadalmi problémát oldjanak meg vele. Tartalmazza az üzleti szemléletet, *mint a probléma megoldásának módját*. A társadalmi vállalkozás a társadalomnak egy problémájára ad választ üzleti módon.

A társadalmi vállalkozások elméleti megközelítésével összevetve, a fejlesztő szervezetek meghatározásaiban egyaránt fellelhető a pénzügyi fenntarthatóság szem előtt tartása, a diverzifikált bevételi struktúra (Dees & Anderson meghatározása in Mihály, 2017), a piacosodás jelensége (Sandberg, Elliott, & Petchel, 2020), a kettős-célrendszer-megközelítés, amely tartalmazza az üzleti szemléletet és működést és az üzletimodell-megközelítést (Szegedi & Bereczk, 2017; Gidron, 2016; Repisky & Tóth, 2019; Primecz et al., 2021). Azonban eltérés figyelhető meg az Ashoka, a NESsT (Mihály, 2019) és az Európai Bizottság meghatározásaival szemben, amelyek közül az első két esetben kiemelt szerepet kap az innováció, utóbbi esetben pedig a szervezet belső viszonyait fejtik ki (Kiss & Mihály, 2019).

Összességében a legtöbb szakértő a társadalmi vállalkozások kettős célját emeli ki, amellyel kapcsolatban

fontos megállapítás, hogy a társadalmi vállalkozások elsődleges célja a társadalmi vagy környezeti probléma megoldása legyen, másodlagos célja pedig a pénzügyi vagy gazdasági cél megvalósítása, amely hosszú távon működőképessé teszi a vállalkozásokat lehetővé téve ezzel az adományoktól és pályázati forrásoktól való függés megszüntetését. Egyetlen szakértő cáfolta a társadalmi vállalkozások forprofit alapú működését, mert úgy véli, a nonprofit működés biztosítja a társadalmi haszon elérését az egyéni haszonnal ellenben. Ebben az esetben a szakértő véleménye nem teljesen egyezik meg az adott fejlesztő szervezet álláspontjával, amely nem zárja ki a forprofit vállalkozásokat. Egy másik szakértő a társadalmi felelősség és az intézményesülés kérdését veti fel a társadalmi-vállalkozás-koncepció meghatározásakor, a szervezetek sokszínű jogi formáira utalva. Továbbá felmerült a társadalmi vállalkozások speciális piaca, amelynek paramétereit által történhet megkülönböztetés a hagyományos vállalkozásoktól.

A feltárt fejlesztési folyamatok

A fejlesztési folyamatok során meg kell különböztetni a fiatal társadalmi vállalkozásoknak, illetve a már működő szervezeteknek szóló fejlesztéseket. Általában a fejlesztési folyamatok program- vagy projektspecifikusak, hiszen az adott társadalmi vállalkozások igényeire szabottan tervezik meg azokat.

Az induló vagy fiatal társadalmi vállalkozások fejlesztése esetén, a fejlesztési folyamat három szakaszra bontható. Az első szakasz célja, hogy a társadalmi vállalkozók képesek legyenek vállalkozási ötletük véglegesítése után definiálni értékesítésre szánt terméküket vagy szolgáltatásukat, indokolják, azt, hogy miért lesz eladható a termékük, szolgáltatásuk. A képzésen megtanítják a piacra lépés szabályait, a termék és szolgáltatás bevezetését, a pozicionálást, a marketingstratégiában használatos 4P-t, az árazást, a versenytárslelemzést, amelyeket az üzleti terv foglal össze. Amennyiben a folyamat során az üzleti terv változatos lesz, a csapat elkötelezett és az egészben látnak elég potenciált, akkor következik a fejlesztés második köre. A második szakaszban a szervezetek mellé rendelt mentorok intenzívebben segítik azokat. Kiértékelik az üzleti tervet, ha az nem elég megalapozott, akkor annak tovább gondolását segítik. A harmadik szakaszban társadalmi vállalkozók elkészült üzleti tervüket prezentálják pénzügyi befektetők számára, vagy az adott fejlesztő szervezet által rendelkezésre bocsátott tőke, hitel vagy díj elérése érdekében.

Már működő szervezetek fejlesztése esetén, először diagnosztikát készítenek azzal kapcsolatban, hogy hogyan működik a szervezet, milyen problémákkal küzd jelenleg. Ez alapján felméri azt, hogy milyen eszközök szükségesek a fejlesztéshez. A képzések magukban foglalhatják az üzleti terv, a cash flow-terv készítését, a szervezetalakítás képzési lábát. A szervezetalakítás során a munkaszervezéssel, munkakör kialakításával, folyamatszervezéssel, vezetői feladatok kialakításával és projektmenedzsmentel foglalkoznak. Stratégiaalkotási folyamat esetén az üz-

leti tervezésig általában nem jut el a folyamat. Ilyenkor a tanácsadó facilitál, gondolkodásra bírja a társadalmi vállalkozókat. (1) A helyzetfelmérés szakaszban megismerik a vezetők problémáit és a szervezetet. (2) Az ún. reflexió a küldetésükre szakaszban megnézik, hogy tényleg mindenki egyetért-e az első pontban foglaltakkal. Felvázolják a stratégiai irányokat, opciókat, majd a célokat. (3) Az akciótervezés és mérési eszköz szakasz zárja a folyamatot. Ezeknek az ügyfeleknek az a problémájuk, hogy érzik szétforgácsolódnak a szervezetben.

Az akceleratorprogramok kick-off találkozóval kezdődnek, ahol megnyitják a programot és a résztvevők megismerhetik egymást. A kick-off találkozót követik a workshopok, amelyek speciális tematikával rendelkeznek. A workshopok során megy végbe az oktatási folyamat. A tematikák a célsoporttól függenek. Általában részük az üzleti modellezés, az üzletiterv-készítés, pénzügyi tervezés, társadalmi hatásmérési módszertan, kockázatelemzés.

Az inkubátorházak 2-3 éven keresztül kísérik végig a vállalkozás működését, felelősséget vállalnak a fejlesztési folyamat hosszú távú eredményéért. A fejlesztés során többnyire önálló csapatokkal dolgoznak strukturált programok helyett, amelynek legfontosabb része a hatásmérés és a pénzügyi terv, illetve azok meggyőző képessége a befektetők számára. Terminológiákat tanítanak, úgy, mint a vevőközpontúság, értékajánlat, marketing, a vevő az első filozófia, képesség arra vonatkozóan, hogy a vevő fejével kell gondolkodni. Ezt nevezik egyedi fejlesztésnek. Az ötletgenerálás rész után a társadalmi vállalkozások üzleti lábának kiépítésén dolgoznak. A folyamatban a képzést mentoráció követi, az inkubáció pedig zárja. Ebből a képzés és a mentoráció nevezhető fejlesztésnek, ami kb. 8-12 hónap. Egy klasszikus üzleti tervezési folyamatot nyújtanak, amely során, alapszinten érintenek területeket. Az

A fejlesztők által alkalmazott üzleti modellek és eszközök

A működő társadalmi vállalkozásoknál jelenik meg a társadalmi hatásmérési rendszer és a szervezetátalakítás. Az induló vállalkozások esetén a fejlesztés célja a magabiztos indulás és hogy a társadalmi vállalkozók megértsék az üzleti nyelvet, megtanuljanak üzleti módon gondolkodni.

Az üzleti modell a képzések elején készül el. A hazai gyakorlatban a fejlesztők által alkalmazott üzleti modell az Osterwalder és Pigneur (2010) kilenclemű üzletimodell-vászon néven ismert modell. *„Nem véletlen, hogy ez a modell kedvelt a társadalmi vállalkozások körében, mert nagyon fontos szempontokat ad, amiket végig kell gondolni, amikor beindítasz egy ilyen vállalkozást”*(Szakértő 6, inkubátor). A szakértő szerint, a vászon használatba segítségül szolgál a vállalkozás működtetésének legfontosabb elemeinek meghatározásához. A modell, az üzleti szempontú megfontolások összefoglalására alkalmas, viszont kiegészítik azt társadalmi elemekkel. A társadalmi elemek a szervezetek társadalmi céljaihoz kapcsolódnak. A gyorsan megérthető módszerek alkalmazásának célja, hogy tudjanak gyakorlati példát kapcsolni hozzájuk, ezzel összekötve az elméletet a gyakorlattal.

A fejlesztők úgy vélik, hogy a társadalmi vállalkozások üzleti lábának meg kell felelnie a forprofit cégek piaci feltételeinek. *„Arra akarom redukálni ezeket a szervezeteiket, hogy nem vagyunk mások. Tehát pont ugyanazon a piacon fogunk megjelenni, és amikor az általuk készített lekvárt fogja kiválasztani valaki, akkor az Aldi lekvárjával fog összehasonlítani.”*(Szakértő 3, fejlesztő szervezet)

Osterwalder és Pigneur (2010) modelljét az 1. ábra mutatja be. Osterwalder és Pigneur (2010) definíciója szerint *„az üzleti modell azt írja le, hogy egy vállalkozás miként teremti, nyújtja és ragadja meg az értéket”*.

1. ábra

Üzletimodell-vászon

Kiemelt partnerek	Kiemelt tevékenységek	Értékajánlat	Ügyfélkapcsolatok	Ügyfélcsoport
	Kiemelt erőforrások		Csatornák	
Költségstruktúra			Bevételek	

Forrás: Osterwalder & Pigneur, 2010 (pp. 18-19)

üzleti terv elkészítése útmutató alapján történik. A képzési szakasz elején készítenek egy üzleti tervet, amelyet prezentálnak a résztvevők, majd legvégül egy olyan üzleti koncepciót készítenek el, amelyet háttérszámításokkal igazolni tudnak. Az inkubáció után pilot tervet készítenek, amely alapján elindítják a megtervezett működést. A befektetésre való alkalmasság fejlesztő folyamata során olyan vállalkozásokkal foglalkoznak, amelyek rendelkeznek árbevétellel, társadalmi hatást bemutató modellel. Ekkor a fejlesztés egyik oldala az üzleti modell finomhangolása, a másik pedig a hatástörténet érthetővé tétele és mérése. Az inkubátorok összekötik a társadalmi vállalkozókat a befektetőkkel. A befektetők között jelen vannak üzleti angyalok, alapítványok, céges partnerek, és intézményi befektetők.

Az Üzletimodell-vászon elkészítésekor a társadalmi vállalkozók az alábbi egységeket határozzák meg:

- értékajánlat: a termék/szolgáltatás, amelyet a fogyasztó hajlandó megfizetni; értéket nyújt a társadalom tagjainak (vevők és kedvezményezettek),
- bevételek: bevételi struktúra felépülése,
- költségstruktúra: költségstruktúra felépülése,
- kulcspartnerek: előnyös együttműködési formák feltárása,
- kulcstevékenységek: fő tevékenységek meghatározása az alapvető cél elérése érdekében,
- kulcserőforrások: meglévő és szükséges erőforrások feltárása,
- értékesítési csatornák: termék/szolgáltatás eljuttatásának módja az érintetthez,

- ügyfélcsoport: fogyasztók és kedvezményezettek meghatározása,
- ügyfélkapcsolatok: vevőkapcsolati típus meghatározása.

A modell társadalmi célokhoz kapcsolódó egységei az alábbiak (Social Innovation Lab, 2013):

- az intervenció formája: a társadalmi probléma megoldásának beavatkozási formája,
- társadalmi hatásmérés: a vállalkozás értékteremtő tevékenységének mérése,
- többlet: keletkezett profit további felhasználási módja.

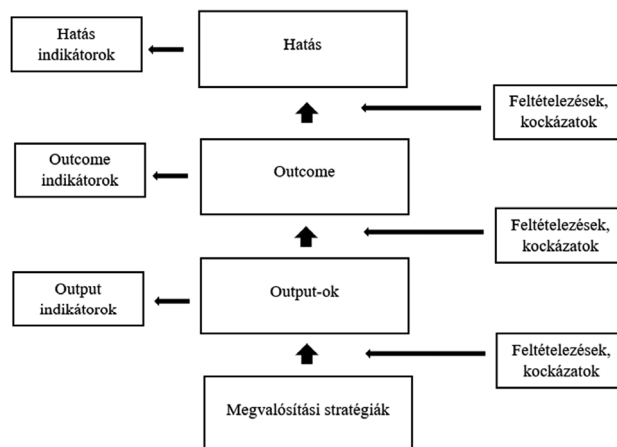
Van olyan fejlesztő, aki kétféle üzleti modell elkészítésében hisz. Elsőként a fent említett üzleti modellt készíti el, amelyet az ún. hatás- vagy impact modell követ. Az üzleti modell elemei közül kiemelt fontossággal bír az értékajánlat és a célcsoport meghatározása, az, hogy mi az az érték, amit közvetítenek és kinek szeretnék azt nyújtani. Majd következik az impact modell innováció része, amiben meghatározzák, hogy mi az az újdonság, ami megkülönbözteti őket a versenytársaktól, más szervezetektől. Fontos az elérni kívánt társadalmi hatás definiálása, és azon belül azon tevékenységek meghatározása, amelyekkel elérni tervezik a kívánt hatást. A modell fontos része a társadalmi hatásmérés, annak meghatározása, hogy hogyan tudják mérni a generált társadalmi hatást. A modell a megkérdozett szakértő szervezetének saját képzési anyagából származik (Saját szervezeti impact model canvas, Szakértő 4).

Az üzleti modell egy statikus modell egy időpontra szól. A tevékenységek láncolata, a társadalmi hatás generálása pedig egy folyamatot jelent. A vállalati folyamatok kifejtésére alkalmas az ún. Theory of change (ToC) (2. ábra) módszer, amely a társadalmi vállalkozások problémáinak behatárolását segíti elő. A ToC módszer alkalmazása arra készíti a társadalmi vállalkozókat, hogy alaposabban gondolják végig tevékenységeiket. A változáselmélet logikai modellje azt vizsgálja, hogy egy adott stratégia, program, projekt vagy szakpolitikai tevékenység lépései hogyan járulnak hozzá a kívánt hatás vagy outcome létrejöttéhez (Serrat, 2017). A ToC logikai modelljének összeállítása során meghatározzák az inputokat, tevékenységeket, outcome-okat és azok rövid és hosszú távú hatásait. Az inputok magukban foglalják a fizikai, emberi, pénzügyi erőforrásokat, amelyek az adott program vagy projekt, stratégia megvalósításához szükségesek. Az output a programok, projektek, stratégiák közvetlen hatásait, eredményeit; az outcome pedig az adott program, projekt vagy stratégia eredményének rövid és hosszú távú hatásait jelenti. Minden egyes lépés meghatározásakor feltérképezik a lehetséges kockázatokat és mérik az eredményeket és az elérni kívánt társadalmi hatást (Rogers, 2014). „Megpróbáljuk a stakeholder szinten érzékelt társadalmi problémát összekötni a hosszú távú változással és az oda vezető lépcsők mentén leírni a tevékenységeket. Ha az itt megszületett teendőket vissza lehet vinni az üzleti modellbe és a kettő között az összefüggés és az átjárhatóság lát-

szik, akkor azt gondolom, hogy egy életképes business és impact modell jöhet létre.” (Szakértő 4, inkubátor)

2. ábra

ToC modell alkalmazásának ábrája



Forrás: Rogers (2014) Peer Review Group Meeting tananyaga (p.1) alapján saját szerkesztés

A fejlesztők egyik fő célja, hogy a képzés során minél egyszerűbb fejlesztési eszközöket használjanak annak érdekében, hogy azok, akik egyáltalán nem ismerik az üzleti világot, gyorsan és egyszerűen képesek legyenek tervezni és üzleti szemmel gondolkodni. Sok esetben kihívást jelentenek, főként az idősebb társadalmi vállalkozók idegen nyelvi korlátai. Külön figyelmet kell fordítaniuk a fejlesztőknek arra, hogy az ebből fakadó esetleges feszültséget feloldják a sikeres közös munka érdekében. Fontos, hogy a fejlesztésen résztvevők motivációja és határozottsága ne csorbuljon a nyelvi korlátok vagy az esetleges összetett módszertanok alkalmazása miatt. Utóbbit váltják ki az egyszerűsített sémák használatával. A használt üzleti modell kiegészített változata megfelel a társadalmi vállalkozások kettős céljának megvalósulásának, hiszen tartalmazza azok feltételeit. A társadalmi hatásmérés összetettebb pénzügyi oldalának megközelítése helyett a ToC modell elkészítése egy megfelelő első lépés a valós hatásmérés felé.

Összegzés

A társadalmi vállalkozók előtt számos lehetőség és segítség áll üzleti készségeik fejlesztésére. Az inkubátorházak azoknak a társadalmi vállalkozásoknak kimondottan ajánlottak, amelyek induló vállalkozások vagy működésükben nagy változást szeretnének elérni, amelynek példája a nemzetközi piacra lépés vagy új termék/szolgáltatás létrehozása. Amennyiben az inkubátorházakhoz jelentkeznek a fent említett célokkal rendelkező társadalmi vállalkozók, több éves támogatásra jogosultak. Továbbá ajánlottak az inkubátorok azoknak a társadalmi vállalkozóknak, akik hosszú távon szeretnének együtt dolgozni partnerekkel, kutatóintézetekkel, egyetemekkel, pénzügyi szakemberekkel. Az inkubátorok tulajdonképpen felelősek az induló vállalkozások kineveléséért, pénzügyi kedvezményt

is biztosítanak számukra az irodahelyiség rendelkezésre bocsátása által. Az akcelerátorprogramok bármely fejlesztő cégnél megtalálhatóak, partnereikkel közösen hirdetik meg azokat. Ez esetben egy gyorsabb, intenzívebb tudásanyag-átadásról, fejlesztési folyamatról beszélhetünk, ahol nincs idő minden témára alaposan kitérni, ellenben az inkubátorokkal. Azoknak a társadalmi vállalkozóknak ajánlott főként, akik meghatározott időkeretben szeretnék tudásukat fejleszteni, a közösségi rendezvények során kapcsolati hálót bővíteni, valamint a záróesemény során új pénzügyi befektetőket találni. A teljes körű tanácsadást és az integrált vagy átfogó tanácsadást végző nagyvállalatok összetett üzleti területeket fejlesztenek. Hazánkban többnyire akcelerátorprojektkben dolgoznak együtt más fejlesztő szervezetekkel.

Limitáció és kitekintés

A kutatás hozzájárul a Magyarországon működő társadalmi vállalkozásokat fejlesztő szervezetek tevékenységének feltérképezéséhez. Bővíti az olyan kutatások eredményeit, amelyek a társadalmi vállalkozások üzleti fejlesztési igényeiről, pénzügyi eredményeiről szólnak azzal, hogy feltárja a hazai fejlesztő szervezetek típusait, munkáját és fejlesztési eszközeit.

Későbbi kutatás során érdemes lenne, a fejlesztő szervezetek és néhány társadalmi vállalkozás által közösen elkészített üzleti tervet elemezni, a társadalmi vállalkozók véleményét kérdezni arról, hogy ők hogyan értelmezik a fejlesztő szervezetek munkáját és számukra milyen értéket képviselnek. Továbbá érdekes lehet, hogy a fejlesztő szervezetek mekkora összegekből fejlesztettek és a fejlesztésre fordított összegek hogyan változtak a magyarországi megjelenésük óta éves szinten. Egyéb kutatási téma lehetne még, a társadalmi vállalkozások üzleti működésének kritikai elemzése, továbbá hogy a fejlesztő szervezetek milyen üzleti modell alapján működnek és miért éppen a közép-kelet-európai régióban végzik tevékenységüket.

Felhasznált irodalom

- Amin, A. (2009). Locating the social economy. In Ash A. (ed.), *The social economy. Inter-national perspectives on economic solidarity* (pp.4-21). London, New York: Zed Books
- Ashoka Honlapja. (n.a.). *Impact Academy Magyarország*. Retrieved from <https://www.ashoka.org/hu-hu/program/impact-academy>
- Beckmann, T. (2015). A Theoretical Evaluation of Social Enterprise. *SSRN Electronic Journal*. Retrieved from <https://ssrn.com/abstract=2711172>. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2711172>
- Erste Bank Press Release. (2016). *Erste SEEDS Programme Supports nearly Seventy Social Entrepreneurs in Hungary*. Retrieved from https://www.erstegroup.com/content/dam/at/eh/www_erstegroup.com/de/Presse/Pressemeldungen/2017/04apr/Erste%20SEEDS%20supports%20nearly%2070%20social%20entrepreneurs.pdf

- Fejes, J. (2015). A tudásmenedzsment fejlődési szakaszainak tettenérése a magyar üzleti tanácsadás piacán. *Vezetéstudomány*, 46(8), 24-33. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2015.08.03>
- G. Fekete, É., Bereczk, Á., Kádárné Horváth, Á., Kiss, J., Péter, Zs., Siposné Nándori, E. & Szegedi, K. (2017). *Alapkutatás a társadalmi vállalkozások működéséről*. Retrieved from http://piactars.hu/uploads/files/documents/Zarotanulmany_OFA_ME_GTK_2017_06_30.pdf
- Gidron, B. (2016). The Dual Hybridity of Social Enterprises for Marginalized Populations. *Journal of Social Entrepreneurship*, 8(1), 1-13. <https://doi.org/10.1080/19420676.2016.1207700>
- Impact model canvas. Szervezet 4 saját belső képzési anyaga. Szakértő 4 által rendelkezésre bocsátva.
- Keltető+ Program Pályázati Felhívás. (2019). Retrieved from https://www.badurfoundation.org/images/badur/reports/Badur_Kelteto+_2019_Felhivas.pdf
- Kiss, J. & Mihály, M. (2019). *Társadalmi vállalkozások és ökoszisztémáik Európában. Magyar országjelentés*. Luxembourg: Publications Office of the European Union. <https://doi.org/10.2767/668169OFA>
- Kiss, J. & Mihály, M. (2020). A szociális és szolidáris gazdaság intézményi fejlődése és jelenlegi helyzete Magyarországon. *Fordulat*, 27(1), 299-324. http://fordulat.net/pdf/27/FORDULAT27_KISS_MIHALY.pdf
- Krátki, N. & Kiss, J. (2021). Szociális és egészségügyi területeken működő társadalmi vállalkozások üzleti működési modelljei. *Vezetéstudomány*, 52(1), 2-12. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2021.01.01>
- Lovas, A. & Riz, N. (2016). Akcelerátor vagy inkubátor? A hazai vállalkozásokat támogató szervezetek a nemzetközi gyakorlat tükrében. *Gazdaság és Pénzügy*, 3(4), 305-322. <http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/2671/1/GP4-305-322-lovas-riz.pdf>
- Mihály, M. (2017). Mit értünk társadalmi vállalkozás alatt és miért kutatjuk? – Narratívák a nemzetközi szakirodalomból. *Észak-magyarországi Stratégiai Füzetek*, 14(1), 101-115. <https://www.strategiaifuzetek.hu/2017-1-8>
- Nchang, O. & Rudnik, T. (2018). *Incubator and Accelerator Role in the Social Entrepreneurship Process*. Retrieved from <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1288030/FULLTEXT01.pdf>
- Németh, Gy., Németh, P. & Papp, I. (2010). *Szolgáltatási menedzsment*. Budapest: Akadémiai Kiadó.
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc.
- Patton, M. Q. (1990). *Qualitative evaluation and research methods*. Thousand Oaks: Sage.
- Peredo, A.M. & McLean, M. (2006). Social entrepreneurship: A critical review of the concept. *Journal of World Business*, 41, 56-65. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2005.10.007>

- Piac Társ GINOP-5.1.2-15-2016-00001Fejlesztő Projekt Tanulmánya. (2017). *Módszertani kézikönyv társadalmi vállalkozások részére*. Retrieved from https://piactars.hu/uploads/files/documents/ofa_modszertani_kezikonyv_online.pdf
- Poór, J. (2010). *Menedzsment-tanácsadási kézikönyv*. Budapest: Akadémia Kiadó.
- Primecz, H., Kiss, J. & Toarniczky, A. (2021). Társadalmi és üzleti célok és tevékenységek kombinálása magyarországi társadalmi vállalkozásoknál. Fókuszban a romákat, a nőket, és a fogyatékossgal élő embereket támogató szervezetek. *Kovács, 25*(1-4), 1-26. <https://doi.org/10.14267/kov.2021e2>
- Repsiky, M. & Tóth, J. (2019). Mi motivál egy társadalmi vállalkozót? – Egy feltáró kvalitatív kutatás eredményei. *Vezetéstudomány, 50*(3), 11-24. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2019.03.02>
- Rogers, P. (2014). *Theory of Change, Methodological Briefs: Impact Evaluation 2*. Florence: UNICEF Office of Research. Retrieved from https://www.unicef-irc.org/publications/pdf/brief_2_theoryofchange_eng.pdf
- Sandberg, B., Elliott, E. & Petchel, S. (2020). Investigating the Marketization of the Non-profit Sector: A Comparative Case Study of Two Non-profit Organizations. *Voluntas, 31*(4), 494–510. <https://doi.org/10.1007/s11266-019-00159-8>
- Serrat, O. (2017). *Knowledge Solutions*. Singapore: Springer. https://doi.org/10.1007/978-981-10-0983-9_24
- Social Innovation Lab. (2013). *Social Business Model Canvas*. <https://bmttoolbox.net/tools/social-business-model-canvas/>
- Szegedi, K. & Bereczk, Á. (2017). A társadalmi vállalkozások finanszírozási lehetőségei, jogi szerkezeti formái és beágyazódása a szociális gazdaság rendszerébe. In Csiszárík-Kocsir Á. (Ed.), *Vállalkozásfejlesztés a XXI. században* (pp. 602-617). Budapest: Óbudai Egyetem. http://kgk.uni-obuda.hu/sites/default/files/41_SzegediKrisztina_BereczkAdam.pdf
- Tokár-Szadai, Á. (2012). Az üzleti tanácsadási rendszer modellje. *Vezetéstudomány, 43*(1.ksz), 66-73. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2012.ksz1.07>
- Tokár-Szadai, Á. (2015). A társadalmi vállalkozások tanácsadás iránti igényei. *Észak-magyarországi Stratégiai Füzetek, 12*(2), 1-58. http://real.mtak.hu/30542/1/tsza_stratfuz_2015.pdf
- Tokár-Szadai, Á. (2021). Társadalmi vállalkozások tanácsadási igényének változása Északkelet-Magyarországon 2015 és 2020 között. *Észak-magyarországi Stratégiai Füzetek, 18*(1), 98-109. <https://doi.org/10.32976/stratfuz.2021.24>

BEVONÓDÁS ÉS ÉRTÉKELÉS – EGY NEMZETKÖZI SPORTRENDEZVÉNY, A GYŐRI EURÓPAI IFJÚSÁGI OLIMPIAI FESZTIVÁL (EYOF) A LAKOSSÁG SZEMSZÖGÉBŐL

INVOLVEMENT AND EVALUATION – AN INTERNATIONAL SPORTS EVENT (THE EUROPEAN YOUTH OLYMPIC FESTIVAL (EYOF) IN GYŐR) FROM THE PERSPECTIVE OF A HOST CITY'S RESIDENTS

Magyarországon 2017-ben első alkalommal, e kutatás keretében valósult meg a szervezőváros lakosait megszólító megkérdezés a nemzetközi sportrendezvényekről. A tanulmány, az EYOF példáján keresztül válaszol arra, hogy a szervezőváros lakosainak véleményét meghatározó tényezők (életminőség, sportfogyasztás, várossal való elégedettség) milyen összefüggésben vannak a nemzetközi sportrendezvény hatásainak megítélésével? Az eredmények alapján a nemzetközi sportrendezvények általános pozitív megítélése pozitív kapcsolatban áll a sportfogyasztási aktivitással. Aki az életminősége szubjektív megítélése szerint elégedett, az támogatja általánosságban a nemzetközi sportrendezvények szervezését és hatásait pozitívan ítéli meg. A megalkotott komplex regressziós modell vizsgálata során kimutatható volt, hogy a bevonódás mértéke pozitív kapcsolatban van a sportrendezvény hatásainak értékelésével.

Kulcsszavak: nemzetközi sportrendezvények, társadalmi támogatottság, lakossági felmérés, bevonódás

Within the framework of this research, a survey on international sports events was conducted in Hungary for the first time in 2017, addressing the residents of the organizing city. This study, through the example of the EYOF, answers the following question: How do the factors that determine the perception of the organising city's residents (quality of life, sports consumption, satisfaction with the city) relate to the perception of the effects of an international sports event? Based on the results, the overall positive perception of international sports events is positively related to sports consumption activity. People who are satisfied with their subjective assessment of their quality of life generally support the organization and impact of international sports events. Examining the complex regression model showed that the degree of involvement is positively related to the evaluation of the effects of the sports event.

Keywords: international sports events, social support, population survey, involvement

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:

Dr. Máté Tünde^a (tunde.mate@uni-corvinus.hu) egyetemi adjunktus
^aBudapesti Corvinus Egyetem (Corvinus University of Budapest) Magyarország (Hungary)

A cikk beérkezett: 2021. 05. 25-én, javítva: 2021. 11. 04-én és 2022. 03. 17-én, elfogadva: 2022. 03. 26-án.
 The article was received: 25. 05. 2021, revised: 04. 11. 2021 and 17. 03. 2022, accepted: 26. 03. 2022.

A nemzetközi sportrendezvények tekintetében a globális sport világában és Magyarországon 2017 fordulópont volt. A nemzetközi sportrendezvények szervezési-rendezési lehetősége a városok körében egyre kisebb népszerűségű és társadalmi támogatottságuk a mélypont-ra érkezett. Az IOC (IOC: International Olympic Committee, Nemzetközi Olimpiai Bizottság) által meghirdetett programok (AGENDA 2020, The Norm) ellenére hat város lépett vissza az olimpiarendezés lehetőségétől (Boston, Hamburg, Krakkó, München, Osló, Róma) és

ehhez csatlakozott hetedikként Budapest, 2017-ben. A visszavont pályázatok mögött a szervezőváros lakosainak támogatásának hiánya áll. A pályázatról döntő országok vezetői társadalmi támogatottság nélkül nem vállalták a komoly infrastrukturális és pénzügyi befektetés igénylő rendezvényeket. Ugyanebben az évben Magyarország házigazdaként bebizonyította, hogy nagyszabású nemzetközi és hazai sportrendezvényeket világszínvonalon képes megrendezni és ezek turisztikai potenciálját kiaknázni. Lackó & Stocker kutatása alapján „2017-ben 496 ezer kül-

földi utazó érkezett hazánkba sportrendezvények megtekintése céljából, akik összesen 2,197 millió napot töltöttek Magyarországon, amelyből 1,7 millió vendégéjszaka keletkezett” (Lackó & Stocker, 2020, p. 22). A kutatásból kiderül, hogy „beutazó passzív sportturisták 4,4 napos átlagos tartózkodással és 22758 forintos napi átlagköltséssel jellemezhetők, amelyek lényegesen meghaladják az átlagos külföldi turisták tartózkodási idejét és napi költségét, ráadásul lényegesen többet költenek kultúrára és szórakozásra is” (Lackó & Stocker, 2020, p. 22).

A tendencia csúcsát 2017-ben a FINA (Fédération Internationale De Natation, Nemzetközi Úszósövetség) Vizes Világbajnokság, a tíz sportágat felsorakoztató Európai Ifjúsági Olimpiai Fesztivál (továbbiakban: EYOF), Magyarország első olimpiai rendezvénye adta. 2012-2016 között 109, még 2017-ben – egy év alatt – több mint száz nemzetközi sportrendezvényt szerveztek állami támogatással Magyarországon. A hazai rendezésű sportrendezvények számának, méreteinek és kiterjesztésének növekedésével a szükséges pénzügyi befektetések, infrastrukturális beruházások, társadalmi hatások, az érintettek köre és érintettségük mértéke is megnövekedett Magyarországon. A folyamat kiemelt érintettje a társadalom, azon belül is a szervezőváros lakosai, az ő véleményük, támogatásuk meghatározó. A nemzetközi sportrendezvények egyik legfontosabb sikerkritériuma (a nemzetközi szervezetek által elismerten IOC: Agenda2020, The New Norm) a társadalmi támogatottság, e nélkül nem lehetséges elérni a vélt és valós pozitív hatásokat, a rendezvény öröksége nem működőképes.

Kutatási motivációm, hogy 2017 nyarán néhány hónappal a visszavont Budapest 2024 Nyári Olimpiai Játékok után, első alkalommal történt Magyarországon, hogy a szervezőváros lakosságát megkérdezték, mit gondolnak ők, támogatják-e, hogy városukban ekkora méretű és hatású nemzetközi sportrendezvény valósuljon meg. A tanulmány jelentősége, hogy Magyarországon 2017 előtt még nem történt a szervezővárosok lakosait megszólító megkérdezés. Ez a társadalmi megítélést, véleményt elemző megközelítés új aspektust mutat az eddigi kiadások-bevételek, költség-haszon fókuszú elemzések, a pályázathoz szükséges hatástanulmányok mellett. Komplex kutatásom több kérdésre is válaszokat keresett, jelen tanulmányban bemutatott kutatási kérdésem, hogy a szervezőváros lakosainak véleményét meghatározó tényezők (életminőség, sportfogyasztás, várossal való elégedettség) milyen összefüggésben vannak a nemzetközi sportrendezvény hatásainak megítélésével?

Elméleti keret

A tanulmány a sportgazdaság területéhez kapcsolódik, mely az elméleti definíció alapján – „a társadalmi tevékenységek azon területe, ahol az emberek sportszolgáltatásokat állítanak elő, osztanak, cserélnek el és fogyasztanak akár aktív, akár passzív módon, hogy sportszolgáltatások iránti szükségleteiket kielégítsék” (András, 2017, p. 4). Gyakorlati szempontból a sporttal kapcsolatos szolgáltatások piacaként és az ehhez kapcsolódó gazdasági fo-

lyamatok összességéként értelmezhető (András, 2015). A sportrendezvények a hivatásos sport központi termékei, amelyek a sportgazdaságban hivatásos sport összes piacára hatást gyakorolnak (Máté, 2019). A sportrendezvények egy társadalmi környezetben beágyazottan jönnek létre, így hatásaik több helyen, multiplikatív módon és messze nem csak a sport területén jelennek meg, érvényesek (Máté, 2017). Azonban fontos, hogy nem szabad általánosságot vonni az egyes hatások jelentőségét illetően, minden sportrendezvénynek különböző hatásai csúcsosodnak ki, illetve halványulnak el (Müller & Gaffney, 2018).

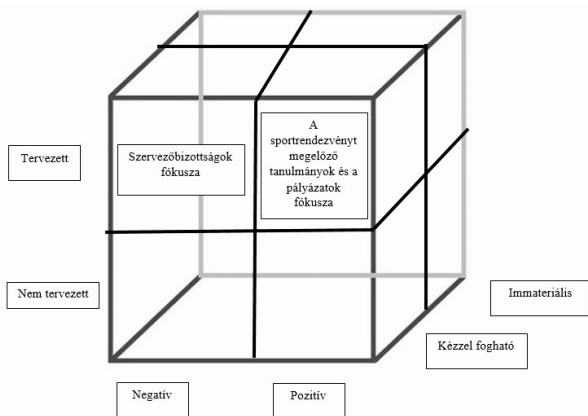
A kutatás tárgyát képző nemzetközi sportrendezvények definiálása igen szerteágazó a szakirodalomban, a tanulmányban a következő tényezők alapján határozom meg: olyan sportverseny, ahol a különböző országok sportolói egy vagy több sportágban mérik össze teljesítményüket, nemzetközi szabályok szerint. A sportversenyt a kapcsolódó szolgáltatások teszik sportrendezvénné, értelmezésemben itt már nemcsak a sportteljesítmény összemérésének megtekintése a kínált szolgáltatás, hanem a szórakoztatás magasabb szintje kiemelt szerepet kap. A rendezvény a fogyasztók (résztevők és érdeklődők) kiemelt figyelmét élvezzi mind a helyszínen, mind a televíziós és/vagy online közvetítés által, a világ összes pontján követhető, megfelel a médiaképesség öt feltételének a közvetítések által tömegekhez képes eljutni. A sportrendezvény a szórakozás legfelső szintjét nyújtja (a szórakoztatóipar része), kapcsolódó szolgáltatások kísérik – gasztronómiai kínálat, koncertek, kulturális programok.

Nemzetközi sportrendezvények kimenetelei: hatás, örökség, leverage

A hatás, az örökség és a leverage hármas fogalom definiálása a szakirodalom átfogó ismeretének egyik alapja. Az akadémiai irodalomban használt három kategória meghatározásának fő művei: Chalip (2006), Gratton & Preuss (2008), Taks et al. (2015), Hover et al. (2016). A sportrendezvények hatása többé-kevésbé automatikusan történik az esemény következtében és átmeneti jellegű (fokozatosan vagy néha nagyon gyorsan következik be, az esemény befejezése után) (Gratton & Preuss, 2008). Ha ez a hatás fenntartható, örökségnek (Taks et al., 2015) nevezzük. A hatások esetében fontos hangsúlyozni, hogy egy nemzetközi sportrendezvény esetében a negatív hatásokat is szükséges vizsgálni és azokat kezelni. Gratton & Preuss (2008) meghatározza az örökséget, mint tervezett és nem tervezett, pozitív és negatív, immateriális („puha”) és kézzelfogható (kemény) örökség, amelyek az esemény után a szervezővárosban maradnak. A kemény örökségre jó példa a rendezvényhez kapcsolódó sportlétesítmények építése és az infrastruktúra-fejlesztések (reptér, utak, turisztikai beruházások). A puha örökség többek között az emberek tapasztalataira, attitűdjeire és magatartására utal (Ruta, 2015). Preuss szerint az örökség idő, tér és időtartam tekintetében különbözik és képes változni (Gratton & Preuss, 2008). Az örökség tényezőit egy 3D-s kockán úgynevezett legacy cube-n, örökségkockán ábrázolják a szerzők (1. ábra).

1. ábra

Az örökség kocka



Forrás: Gratton & Preuss (2008) alapján saját szerkesztés

A hatások vizsgálatának eredményei alapján egyre több szakember a „sportrendezvény-iparban” felismerte, hogy egy sportrendezvény önmagában nem vezet a befektető felek által kívánt eredményekhez. A pozitív társadalmi hatások előidézéséhez, amelyek fenntartható örökséghez vezetnek, az érdekelt feleknek olyan mechanizmusokat kell létrehozniuk, amelyek előrevetítik a sportrendezvénynek komplex stratégiai tervezését, azok minél nagyobb kiaknázását sportrendezvény leverage-nek nevezzük. A leverage szó, a pénzügyi világban tőkeáttételnek fordítható, itt kiterjesztett, fokozott hatásként, a lehetőségek minél nagyobb kihasználásaként, a rendezvényben rejlő képességek növeléseként jelenik meg, amely alatt azt értjük, hogy a rendezvényt és erőforrásait a kívánt (társadalmi) hatások elérésére és a lehető legnagyobb kiaknázására használják (Taks et al., 2015; Chalip, 2004; Schulenkorf & Edwards, 2012). Bár a sportrendezvények társadalmi eredményeit általában remélik és kívánják, ez ritkán jelenti azt, hogy az ilyen hatásokat is tervezik és a fellendítő folyamatok bevezetésre kerülnek a rendezvény szervezési folyamatába (Chalip, 2006). A leverage elérése olyan stratégiák végrehajtása, amelyek célja társadalmi hatások kialakítása sportrendezvényekkel, azokat, mint emelő eszközt használva (Hover et al., 2016). A nemzetközi sportrendezvény kimeneteleinek stratégiai tervezése különbözik a pusztán örökség tervezésétől, mivel a figyelem középpontjában a gazdasági, társadalmi és/vagy környezeti célok eléréséhez szükséges eszközök állnak. Kitűzött cél az egyes sportrendezvények integrálása a fogadó közösség általános termék- és szolgáltatáscsomagjába (Chalip, 2014). Az örökségtervezés az eseményre koncentrál, a sportrendezvény leverage pedig a közösségre, arra, hogy a rendezvényt hogyan integrálhatja a szervezőváros stratégiájába.

Társadalmi hatás

A sportrendezvények hatásai különböző módon csoportosíthatók Knott és szerzőtársai (2015, p. 3) szerint: 1. gazdasági, turisztikai, kereskedelmi, 2. infrastruktúra és fizikai erőforrások, 3. politikai, 4. sport és rekreáció,

5. környezeti, 6. társadalmi és kulturális hatások. A hazai szakirodalomban Stocker & Szabó (2017) a következő csoportosítást végezte el: sportszakmai hatások (S), sportpolitikai hatások (P), társadalmi hatások (S), gazdasági hatások (E), technológiai hatások (T), környezeti hatások (E) (Stocker & Szabó, 2017, p. 60).

A tanulmány kutatási témája, a lakosok véleményének és tapasztalatainak megkérdezése szempontjából kiemelt szerepet kapnak a nemzetközi sportrendezvények társadalmi hatásai. A „társadalmi hatás központi elemei a közösség bevonása, az integráció és az interakció, amelyeket már a rendezvény szervezés folyamatában be kell építeni” (Shone & Parry, 2004; Bowdin et al., 2006; Yeoman et al., 2004 alapján Bull & Lowell, 2007, p. 234). Hivatkozva Shone & Parry (2004, p. 54) által megnevezett hatásokra, ezek alatt a következőket értjük: jobb társadalmi kölcsönhatás, a közösségi kohézió fejlesztése, a kulturális és társadalmi megértés növelése, valamint a közösség önazonosságának és önbizalmának javítása. A nem-mega sportrendezvények társadalmi hatásait elemezve az egyik megállapítás, hogy azok arra hivatottak, hogy ösztönözzék a közösséget a sportban történő aktívabb részvételle. A megállapítás értelmezéskor azonban fontos megjegyezni, hogy az inspiráció – amely alatt a sportban hosszú távon történő részvételi hajlandóság megváltozását értjük – a különböző lakossági szegmenseken és különböző típusú rendezvények esetében változó. Ramchandani et al. (2015) kutatási eredményei megerősítik, hogy a nem-mega sportesemények hozzájárulhatnak a résztvevők aktivitásának növeléséhez.

Taks (2013) szerint a társadalmi hatás arra utal, ahogyan a sportesemény a kollektív és egyéni értékrendeket, a viselkedésmintákat, a közösségi struktúrákat, az életmódot és az életminőséget megváltoztatja. Összefoglalva, a társadalmi hatás három fő szempontja azonosítható (Task, 2013 alapján, Hover et al., 2016, p. 13):

- a sport és a sportban való részvétel: a sportrendezvények által a sportágazat és különösen a sportban való részvétel ösztönzése,
- attitűdök és meggyőződések: a sportesemények milyen mértékben befolyásolják az emberek hitét, attitűdjeit, normáit és értékeit (pl. büszkeség, boldogság, „jó érzés”),
- a társadalmi kohézió: a társadalmi kohézió a közös értékek, a közös kihívások és az esélyegyenlőség közösségének kialakítása, amely a bizalom, a remény és a kölcsönösség érzésére épül.

A társadalmi hatások esetében is megjelenik az igény arra, hogy a hatások előre jelezhetőek, becsülhetőek és vizsgálhatók legyenek. A társadalmi hatások közül a tanulmány kiemelten foglalkozik az életminőség-növekedés lehetőségével, a nemzetközi szakirodalomból három példát emelnék ki. Ma és Kaplanidou (2016) az életminőség közvetítő hatását tesztelték, és azt találták, hogy az életminőség szignifikánsan befolyásolja az események támogatását. Következésképpen megállapították, hogy az életminőséget javító örökségeket támogatni kell. Duan et al. tanulmányukban megállapították, hogy a lakosok nem-

mega sporteseményekkel szembeni támogató attitűdjének kialakulási mechanizmusa hasonló a mega sporteseményekéhez, amelyben a lakosok és az esemény közötti cserkapcsolat létrehozása a lakosok által érzékelt életminőségben, mint csereelőnyön alapul. A „helyi lakosok akkor támogatnák az eseményt, ha úgy érzékelnék, hogy az esemény megrendezésével javul az életminőségük” (Duan et al., 2021, p. 13).

Del Chiappa et al. tanulmányának célja, hogy a lakosok profilját egy motorsporteseménnyel, nevezetesen az FIA rally világbajnoksággal kapcsolatos megítélésük és hozzáállásuk alapján készítsék el. A feltáró faktorelemzéssel azonosított hét faktor („pozitív társadalmi-kulturális hatások”, „pozitív gazdasági hatások”, a „helyi projektek és az életminőség támogatása”, „pozitív környezeti hatások”, „negatív környezeti hatások”, „negatív társadalmi-kulturális hatások”, „költség-haszon egyensúly”) pontszámaira alkalmazott klaszterelemzés kimutatta, hogy a lakosok megítélése és hozzáállása nem homogén. Konkrétan négy klasztert azonosítottak: A „támogatók”, a „semlegesek”, a „elkes, de kulturálisan és környezetvédelmi szempontból aggódó” és a „kritikusok”, amelyek közül a „támogatók” képezték a legnagyobb szegmenst (Del Chiappa et al., 2016, p. 44).

A kutatás tárgyát képező EYOF szakmai ismertetése

„Magyarország Kormánya 2010-ben, a magyar sport új rendszerének meghatározásakor egy hármas célrendszer részeként fogalmazta meg, hogy minél több sportversenynek adhasson az ország otthont, a célrendszer további része, hogy minden gyermek sportoljon, és ehhez megfelelő sportlétesítmények épüljenek” (Stocker & Szabó, 2017, p. 58). A sporton belül kiemelt területet jelentenek, és ezáltal állami forrásokkal támogatottak a sporthoz szükséges létesítményi feltételeket biztosító programok és a nemzetközi sportrendezvények hazai szervezése. Az EYOF előkészületei 2011-ben kezdődtek meg, a MOB elnöksége és a magyar kormány is egyértelmű támogatásáról biztosította a pályázatot. 2012-ben a Magyar Olimpiai Bizottság, Győr Megyei Jogú Város Önkormányzata és kilenc magyar szövetség háromoldalú együttműködési megállapodást írt alá. A sportágak listája a magyar sportdiplomáciai lobby sikereként kiegészült a kajak-kenuval, így lett teljes a győri EYOF programja. A tervezési szakaszban elkészült hatástanulmányban (PwC Szakértői vélemény, 2017) a 2017. évi EYOF Győrben történő megrendezésének költségeit Győr Megyei Jogú Város Önkormányzata 20,657 milliárd forintba becsülte. E kiadási összegből a szervező város 10,35 milliárd forintot vállalt, további 685,3 millió forintot szponzori bevételekből és nevezési díjából terveztek fedezni, míg a fennmaradó 9,622 milliárd forint kiadáshoz állami költségvetési forrás volt szükséges. Az Európai Olimpiai Bizottságok (EOC) 2012-ben, Rómában döntöttek arról, hogy Győr lesz a fesztivál házigazdája.

Az EYOF egy 6+1 napos rendezvény volt 2017 júliusában, 3600 hivatalos küldött részvételével (sportolók és a csapatot kísérő hivatalos személyek), akik ötven or-

szágból érkeztek. A sportversenyeket a 14-18 éves korosztály számára írták ki, tíz olimpiai sportágban, amelyek: atlétika, kerékpár, torna, judo, úszás, tenisz, kosárlabda, kézilabda, röplabda, kajak-kenu. Az EYOF méreteiben „a Téli Olimpiával megegyező esemény és birtokolja az olimpiai védett jelképek használatának jogát, mint ötkarika, himnusz és zászló” (Domanyik, 2016, p. 3). Az EYOF megfelel a fenti nemzetközi sportrendezvények meghatározásnak, hiszen ötven különböző ország 2503 sportolója mérette össze a teljesítményét, tíz különböző sportágban. A sportrendezvény nyolc versenyhelyszínén zajlott, népszerűségét tükrözi a 80 ezres helyszíni látogatószám, a fogyasztók (résztevők és érdeklődők) kiemelt figyelmét élvezte a rendezvény. A verseny nemzetközi szabályrendszer alapján zajlott. Médiaképességét 169 perc élő televíziós közvetítés és 358 óra webstream jellemzi, amely által a világ összes pontján követhető volt, és megfelelt a médiaképesség öt feltételének. 149 hazai és 77 külföldi, összesen 226 médiamunkás akkreditált az eseményre 22 országból (www.gyor2017.hu). A tíz sportág mindegyike látványsport és globálisan ismert.

A kutatás módszertana

A módszertan megválasztására a nemzetközi sportrendezvényekhez kötődő nemzetközi szakirodalom áttanulmányozása után került sor. Feltárandó és kutatható, hogy a kis- és közepes méretű események mennyire befolyásolják a fogadó közösségben élők általános jólétét, különösen a nem-monetáris szempontok, például a társadalmi élet, a városok regenerálása, a sportban való részvétel, a környezet vagy az infrastruktúra szempontjából (Taks, Chalip & Green, 2015). A kutatás tárgya, az EYOF, egy nem-mega rendezvény, amelyek esetében a társadalmi, környezeti hatások állnak a kutatások középpontjában, amelyek esetében az adatfelvétel módja elsődleges, a szervezőváros lakosainak észlelésein és véleményén alapul. Hiszen ők kerülnek a legközvetlenebb kapcsolatba a rendezvénnyel, rájuk van hatással az. A nemzetközi szakirodalomban Baldock, Maes & Buelens (2011), Knott, Swart & Visser (2015), Üngüren, Kacmaz & Yetkin (2015) végzett a szervezőváros lakosai körében vizsgálatot (2. táblázat).

Kutatásomban a „háromszögelés” kutatási módszerét használva többféle adattípust használtam fel (Ghuri & Gronhaug, 2011). Az empirikus kutatás során kvalitatív és kvantitatív módszereket alkalmaztam. Jelen tanulmány a komplex kutatás kvantitatív kérdőíves eredményeit mutatja be, ez a lakosság megkérdezése. A cikk erre való korlátozása okán, a teljes kutatási munkából a kvalitatív részt, a szervező város stratégiai szemléletét nem mutatom be. A tanulmány fókuszához ezen részből Győr város két fő stratégiai célja kiemelendő: 1. lakosok széles körű bevonása és elkötelezetté tétele az EYOF iránt, 2. erős kapcsolódások létrehozása a városfejlesztési célok és az EYOF között. E stratégiai célok megvalósulását a kvalitatív kutatás megerősítette. A kérdőív összeállításában Üngüren, Kacmaz & Yetkin (2015) Országos és nemzetközi sportesemények helyi lakosok általi fogadtatása és hatásai című tanulmányában szereplő kérdőívet használtam (a kialakult faktor-

1. táblázat
A szervezőváros lakosainak véleményén alapú
kutatások

Szerzők	Sportrendezvény	Város
Balduck, Maes & Buelens (2011)	The Social Impact of the Tour de France: Comparisons of Residents' Pre- and Post-event Perceptions	Ghent
Knott, Swart & Visser (2015)	The impact of sport mega-events on the quality of life for host city residents: Reflections on the 2010 FIFA World Cup	Cape Town
Üngüren, Kacmaz & Yetkin (2015)	Presidency Bicycle Tour	Alanya
Máté (2017) (publikálva Máté, 2019)	Gyulai István Memorial: Hungarian Athletics Grand Prix	Székesfehérvár

Forrás: saját gyűjtés (2017)

struktúra fontos inputot jelentett) alapul. Ezt egyeztettem a fent említett további két tanulmány kérdőívével. A saját kérdőív összeállítása során kiemelt figyelmet kapott a magyarországi értelmezhetőség. A kérdőívet egy pilot kutatás keretében Székesfehérváron teszteltem 2017 nyarán a Gyulai Memorial versenyhez kapcsolódóan. A mintául vett kérdőív esetében a városi lakosok sportrendezvényekről szerzett percepcióit nyolc szempont szerint határozták meg a későbbi elemzésekben. A szempontok az alábbi elnevezéseket kapták: gazdasági hozzájárulás, a sportkultúra inspirációja, forgalomtorlódással kapcsolatos problémák, reklámeszköz és márkaérték-növekedés, környezeti károk, társadalmi interakció, infrastruktúra-fejlesztés és sportberuházások odavonzása, illetve pénzügyi teher és a ki nem használt kapacitások problémája (Üngüren, Kacmaz & Yetkin, 2015). Az általam fejlesztett kérdőívben a hatások lakosok általi értékelésekor a következő csoportelnevezéseket használok: Gazdasági hozzájárulás, Gazdasági hozzájárulás – azon belül turisztika, Infrastruktúra-fejlesztés és sportberuházások odavonzása, Pénzügyi teher és a ki nem használt kapacitások problémája, Társadalmi interakció, Közlekedéssel kapcsolatos tapasztalatok, Környezeti károk, A sportkultúra inspirációja.

A kérdőívet online felületen rögzítettem a Qualtrics program segítségével, amely három részből állt – általános bevezető kérdések, attitűdkérdések és információk a kitöltőkről. A fő fókusz adó attitűdkérdések, a hatások értékelése nyolc kérdéscsoportban történt. A nemzetközi sportrendezvényekről a lakosok véleményét a rendezvény előtt és utána is megkérdeztem. A közösségi médiában egy tematikus oldal létrehozásával (Máté Tünde – Sport. Gazdaság. Nemzetközi sportrendezvények.) terjesztettem a kérdőívet. A kiválasztott célcsoport a 14 éves és a feletti győri felhasználók, illetve Győr vonzáskörzetében élők. A rendezvény előtti kérdőív kitöltésére 22 napot hagytam 2017. július 1-22. között, 806 teljes kitöltés született. A post kérdőív esetében pedig 21 nap alatt 2017. augusztus 1-21. között 703 teljes kitöltés született. A kitöltők győri

lakosok és életvitelükben, napi ügyintézésükben Győrhez kötődő polgárok (ez a kitöltők önbevallásán alapul, a kérdőívben nyilatkoztak erről). Az adatfelvétel összesen 1509 kitöltött kérdőívet hozott, amelyből kontrollkérdés és 7 kulcsvaltozó ellenőrzésével 172 esetben volt azonosítható, hogy minkét kérdőívet kitöltötték. Az összevont adatbázis létrehozásával 1337 különböző esetet kaptam, amelyből 172 a metszet. Ezen az adatbázison az utólagos reprezentativitást három dimenzió – nem, kor, iskolai végzettség – alapján állapítottam meg. A kvantitatív kutatás esetében faktorelemzés, nemparaméteres tesztek, klaszterelemzés és lineáris regresszió elemzés által kapott eredmények alapján került sor a modellállításra. A kérdőívben a kitöltők az attitűdkérdések során 41 pozitív és negatív állítást ötfokozatú Likert-skálán értékelték: Egyáltalán nem értek egyet - Nagyrészt nem értek egyet - Egyet is értek, meg nem is - Nagyrészt egyetértek - Teljes mértékben egyetértek - Nem tudom megítélni.

Kutatási kérdés és hipotézisek

Kutatási kérdésem, hogy a szervezőváros lakosainak véleményét meghatározó tényezők (életminőség, sportfogyasztás, várossal való elégedettség) milyen összefüggésben vannak a nemzetközi sportrendezvény hatásainak megítélésével? Az eredmények alapján meghatározható a társadalmi támogatottság tényezői és azok összefüggései. Ehhez kapcsolódóan a nemzetközi szakirodalom és a kvalitatív kutatás eredményeire alapozva három hipotézist fogalmaztam meg.

H1: A nemzetközi sportrendezvények általános pozitív megítélése pozitív kapcsolatban áll sportfogyasztási aktivitással.

H2a: Aki az életminősége szubjektív megítélése szerint elégedett, az támogatja általánosságban a nemzetközi sportrendezvények szervezését, és hatásait pozitívan ítéli meg. H2b: Az étellel való elégedettség összefüggésben van a várossal való elégedettséggel, a városi szolgáltatások pozitív megítélésével.

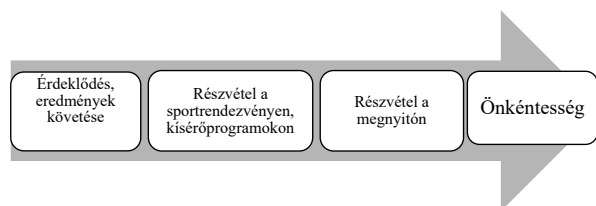
H3: Minél magasabb fokú a bevonódás, annál kizárólagosabban (exkluzívabban) jellemző az emberek azon csoportjaira, hogy pozitívan, lelkesen viszonyulnak a rendezvényhez.

Bevonódás. A kutatási kérdés szempontjából fontos meghatározni, hogy a kutatás tárgya, vagyis az EYOF 2017 esetében hogyan kerültek bevonásra a helyi lakosok? A bevonás fontosságát Perić et al. (2016) is hangsúlyozza a kisebb a helyi társadalomra építő rendezvények esetében (Gorski kotar, Szánkó kupa). Kutatásában a gazdasági és társadalmi eredményeket javító teóriákat fogalmaz meg, amely közül kiemelkedő fontosságú a helyi közösség aktív bevonása a sportrendezvényben való aktív részvételbe. Az EYOF esetében a lakosok bevonása, a rendezvényhez való kapcsolódásuk több szinten valósulhatott meg. Az első szint a kvantitatív kutatásban a lakosok bevallásán alapul. A különböző szinteket a poszt kérdőívben kérdeztem. A 2. szint, amikor a lakosok személyesen részt vettek a sportrendezvényeken vagy azok kísérőprogramjain. A 3. szint egy olyan program, ahol megjelenik a fizetési

hajlandóság, a megnyitón való részvétel, jegyvásárlással. Ez képezi a 2. és a 3. szint közötti különbséget, hiszen a sportrendezvényen és kísérőprogramjain való részvétel ingyenes volt, míg a megnyitóra 2990 forintért, egységes áron volt lehetőség a jegyvásárlásra. A 4. szint, azaz az önkéntes tevékenység ellátása a sportrendezvényen, amely esetben az önkéntes a saját erőforrását, munkavégző képességét és idejét ajánlja fel a rendezvény sikerének érdekében (2. ábra).

2. ábra

A bevonódás különböző szintjei az EYOF esetében



Forrás: saját szerkesztés (2017)

A minta jellemzői

Az összevont adatbázis 1337 egyedi esetet tartalmaz. Az eredmények elemzéséhez mind a leíró, mind a magyarázó eljárások esetében mindkét kérdőívnél komplex súlyozást alkalmaztam a reprezentativitás utólagos biztosításához, így az eredmények általánosíthatók az alappopulációra. A súlyozás három dimenzióra – nem, kor, iskolai végzettség – vonatkozott.

A három kutatási kérdéshez kapcsolódó legfontosabb statisztikai adatok a következők. A sportolási szokásokra vonatkozó kérdések jól mutatják, hogy a győri lakosok több mint 50%-a gyermekkorában öt évnél tovább sportolt, közel 50%-uk pedig jelenleg is hetente, vagy annál gyakrabban sportol. A sportfogyasztási szokások esetében a győri lakosok közel 50%-a gyakran olvas újságban, hallgat rádióban vagy néz tv-ben sporthíreket. 54,4%-uk pedig gyakran néz sportközvetítést. A szubjektív életminőségre vonatkozó kérdésben tízfokozatú skálán jelölhette a válaszádo, hogy mennyire elégedett az anyagi helyzetével, munkahelyével/foglalkozásával és egészségi állapotával. A megoszlások jól mutatják mindhárom esetben, hogy inkább elégedettek a lakosok, mint nem. Az anyagi helyzet esetében az átlagpontoszám 6,2, a munkahelye/foglalkozása esetében 6,79, míg az egészség esetében 6,5. Ha megnézzük az eloszlási tulajdonságot, az átlaghoz való viszonyítást, akkor látjuk, hogy az átlagértéknél a lakosok hány százaléka elégedettebb. 50,9 százalékkuk (anyagi helyzetével), 61,9 százalékkuk (munkahelyével) és 56,1 százalékkuk (egészségügyi állapotával) az átlagnál elégedettebb a szubjektív életminőségével. A győri lakosok 49,2 százaléka részt vett az elmúlt években Győrben megrendezett nemzetközi sportrendezvényen. A szabadidő eltöltésére vonatkozó kérdésben 14,5 százalék jelölte, hogy gyakran látogat sportrendezvényt. A nemzetközi sportrendezvények általános megítélésének egyik alapkérdése volt, hogy támogatják-e a lakosok Győr város azon törekvéseit, hogy a jövőben is nemzetközi sportrendezvényeknek adjon otthont, amelyre 72,6 százalékban adtak pozitív választ.

2. táblázat

Súlyok számítása három dimenzió alapján

	Pre					Post				
	Populáció		Minta		súly	Populáció		Minta		súly
	N	%	N	%		N	%	N	%	
Nem										
nő	57473	53,5	497	61,7	0,8676	57473	53,5	404	57,5	0,9309
férfi	49955	46,5	309	38,3	1,2129	49955	46,5	299	42,5	1,0933
Iskolai végzettség										
alapfokú	20591	19,2	57	7,1	2,7103	20591	19,2	57	8,1	2,3639
középfokú	61766	57,5	338	41,9	1,3710	61766	57,5	317	45,1	1,2750
felsőfokú	25071	23,3	411	51,0	0,4576	25071	23,3	329	46,8	0,4986
Korcsoport										
14-19	6389	5,9	88	10,9	0,5363	6389	5,9	86	12,2	0,4786
20-29	15027	13,8	167	20,7	0,6647	15027	13,8	171	24,3	0,5661
30-39	20556	18,8	152	18,9	0,9990	20556	18,8	137	19,5	0,9667
40-49	19933	18,3	205	25,4	0,7182	19933	18,3	173	24,6	0,7423
50-59	14792	13,6	118	14,6	0,9260	14792	13,6	82	11,7	1,1622
60-	32413	29,7	76	9,4	3,1504	32413	29,7	54	7,7	3,8673

Forrás: saját szerkesztés (2017)

Tematikus főkomponensek kialakítása és klaszterelemzés

A többváltozós elemzések megalapozásához olyan mutatók kialakítását végeztem el, amelyek segítségével a részletesen vizsgált attitűdök csoportjait egy-egy komplex indikátorral tudom mérni. Az összevont indikátorok kialakítását megelőzően az adatok alkalmasságának vizsgálatára került sor, összességében elmondható, hogy a korreláció jelenléte és szignifikáns volta, a megfelelő MSA, KMO-értékek és a szignifikáns Bartlett-tesztek azt igazolják, hogy a változók alkalmasak a faktorelemzésre. A faktorelemzés módszerét az adatok tömörítése és az adatstruktúra feltárása céljából választottam ki. Az eljárás során a kiinduló változókat úgynevezett faktorváltozókba vontam össze, amelyek közvetlenül nem figyelhetők meg. Módszerként dominánsan főkomponens-elemzést alkalmaztam, ami a faktorelemzés speciális esete. Az eljárás során kialakított főkomponensek egyes esetekhez rendelt pontszámait további elemzésekhez, elsősorban klaszterek kialakításához használtam fel.

A következő lépésben azt kívántam vizsgálni, hogy kialakíthatók-e olyan homogén csoportok a válaszadók-ból, amelyek a sportrendezvényvel kapcsolatos attitűdökön alapulnak. Amennyiben létrehozhatók ilyenek, fontos kérdésnek tekinthető, hogy milyen társadalmi jellemzőkkel, tevékenységszerkezettel és szokásrendszerrel írhatók le. Ebből a célból klaszterelemzést végeztem. A klaszterek számának meghatározásakor első lépésben a bevont változók számát kellett figyelembe vennem. Elsődleges szabály, hogy a klaszterek számának alacsonyabbnak kell lennie a bevont változók számánál. Erre való tekintettel négy, öt és hat klasztert létrehozó eljárásokat végeztem. Négy esetében nem váltak szét kellően a csoportok, a „speciális” klaszterek rejtve maradtak. Hat klaszter esetében egy klaszter esetszáma túlzottan alacsony volt, illetve ez a klaszter jellege alapján nem is mutatott karakterizálható eltérést. Ezek alapján az ötklaszteres megoldás bizonyult a legjobbnak. Az egyes klasztereket társadalmi háttér, életminőség, illetve a sporthoz, sportrendezvényekhez való hozzáállás tekintetében jellemeztem.

A 3. táblázatban láthatók a végleges klaszterközéppontok. A klaszterelemzésbe bevont főkomponensek közül négy – gazdaság, turizmus, társadalom, sport – pozitívan, míg az infrastruktúra, a társadalom és a környezet negatívan definiált.

A klaszterközéppontok alapján az egyes klaszterek jellemzői a következők:

1. *Pozitív hozzáállásúak:* akik bizakodóak, lehetőséget adnak arra, hogy a rendezvény pozitív hatásokat érhet el. Pozitívan definiált faktorok esetében enyhén pozitív, a negatívan definiáltak esetében két pozitív és egy semleges megítélés mutatható ki. Ide tartoznak azok, akik a közlekedési hatásokat tekintve semlegesek, a többi esetben enyhén pozitív az attitűdjük. A pozitív hozzáállásúak között a középfokú végzettségek felülreprezentáltsága jellemző. A csoportban meghatározó a hetente többszöri sportolás. A városi szolgáltatásokkal, anyagi helyzetükkel, foglalkozásukkal/munkahelyükkel és egészségükkel az átlagnál elégedettebbek. A sportfogyasztási szokások esetében a csoportban felülreprezentáltak azok, akik gyakran olvasnak sporthíreket újságban és interneten, gyakran néznek sporthíreket és sportközvetítéseket a TV-ben. A pozitív hozzáállásúak 54,7 százalékát tekintve a nemzetközi sportrendezvények nagyrészt hozzájárulnak a szervezővárosban a hosszú távú pozitív változásokhoz. A csoportban felülreprezentáltak azok, akik támogatják, hogy Győr városa a jövőben nemzetközi sportrendezvényeknek adjon otthont.

2. *Ellenzők:* Erősen negatív megítélés jellemző rájuk mind a hét főkomponens esetében. Ők azok, akik elutasítják a rendezvény lehetséges pozitív hatásait, azokat általánosságban negatívnak látják. Az elutasítók között a gazdasági aktivitás szerinti legaktívabb korosztály a 40-49 és az 50-59 korosztály a felülreprezentált. A felsőfokú végzettségük aránya ebben a csoportban magasabb, mint a teljes minta esetében. Foglalkoztatási státuszuk szerint az alkalmazottak a felülreprezentáltak. A sportfogyasztási szokások esetében a csoportban felülreprezentáltak, akik sohasem olvasnak sporthíreket újságban és interneten, sohasem néznek sporthíreket és sportközvetítéseket a TV-ben. Az ellenzők esetében 44,6 százalék szerint a nemzetközi sportrendezvények egyáltalán nem járulnak hozzá a szervezővárosban a hosszú távú pozitív változásokhoz. A csoportban erősen felülreprezentáltak azok, aki egyáltalán nem értenek egyet azzal az állítással miszerint nemzetközi sportrendezvények előnyei nagyobbak, mint a hátrányai. A csoportban felülreprezentáltak azok, akik nem támogatják, hogy Győr városa a jövőben nemzetközi sportrendezvényeknek adjon otthont.

3. *Környezetüket féltő semlegesek:* akik félnek a közlekedési fennakadásoktól és a környezetük károsodásától,

3. táblázat

Végleges klaszterközéppontok

	Főkomponens						
	gazdaság	turizmus	infrastruktúra	társadalom	közlekedés	környezet	sport
1.	0,5480	0,5973	-0,4623	0,5139	0,0306	-0,5080	0,3860
2.	-1,4289	-1,5757	1,2784	-1,5253	0,6338	0,8910	-1,4140
3.	-0,0498	0,0469	0,3220	0,1687	0,5968	1,0582	0,0517
4.	-0,5615	-0,4874	0,4971	-0,5653	0,1467	-0,1975	-0,4480
5.	1,17576	1,0677	-1,3633	1,1162	-1,4172	-0,8854	1,2018

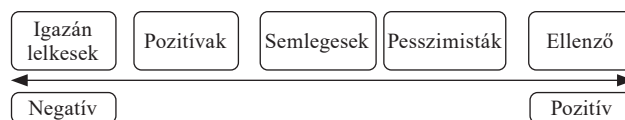
Forrás: saját kutatás (2017)

például, hogy beparkolnak eléjük, vagy fákat vágnak ki. A közlekedés és a környezet témában erősen negatív attitűdök tükröződnek. A többi témában semlegesnek tekinthetők. A klaszterbe tartozók között felülreprezentáltak a nők és a fiatalabb korosztály tagjai, a 14-19 és 20-29 év közötti életkorúak. A csoport életkori sajátosságából is adódik, hogy ebben a csoportban az alapfokú végzettségűek és foglalkoztatási státusz szerint pedig a tanulók vannak felülreprezentálva. A sportfogyasztási szokások esetében a csoportban felülreprezentáltak, akik ritkán olvasnak sporthíreket újságban és interneten, ritkán néznek sporthíreket és sportközvetítéseket a TV-ben. A környezetüket féltő semlegesek hozzáállásúak 50,8 százaléka szerint a nemzetközi sportrendezvények nagyrészt hozzájárulnak a szervezővárosban a hosszú távú pozitív változásokhoz. A semleges csoportban felülreprezentáltak azok, akik támogatják, hogy Győr városa a jövőben nemzetközi sportrendezvényeknek adjon otthont.

4. *Pesszimisták:* akik enyhén negatívan viszonyulnak a hatásokhoz. A közlekedés és környezet tekintetében inkább semlegesek. A felsőfokú végzettségűek itt az átlagnál magasabb szinten jelennek meg a csoportban. A sportolási szokásaikat tekintve felülreprezentáltak azok, akik soha nem sportolnak. A sportfogyasztási szokások esetében a csoportban felülreprezentáltak, akik ritkán néznek sportközvetítéseket. A pesszimisták esetében 35,4% egyet is ért, és nem is azzal az állítással, hogy a nemzetközi sportrendezvények hozzájárulnak a szervezővárosban a hosszú távú pozitív változásokhoz

3. ábra

A klaszterek elhelyezése egy pozitív és negatív tengely mentén



Forrás: saját szerkesztés (2021)

5. *Az igazán lelkesek:* akik optimisták a hatásokkal kapcsolatban, mind a hét főkomponens esetében erősen bizakodó a hozzáállásuk. Az igazán lelkesek csoportjába tartozók között felülreprezentáltak a nők és az idős korosztály tagjai, akik a 60 éves vagy afelett lévő korosztályba tartoznak. A csoport életkori jellemzőiből adódóan a foglalkoztatási státuszuk szerint ők többségében inaktívak. A klaszterben felülreprezentáltak azok, akik gyermekkorukban ötnél több évet sportoltak. A városi szolgáltatásokkal, anyagi helyzetükkel, foglalkozásukkal/munkahelyükkel és egészségükkel az átlagnál elégedettebbek a csoport tagjai. A sportfogyasztási szokások esetében a csoportban felülreprezentáltak, akik gyakran olvasnak sporthíreket újságban és interneten, gyakran néznek sporthíreket és sportközvetítéseket a TV-ben. Az igazán lelkesek esetében 82,7 százalék szerint a nemzetközi sportrendezvények egyértelműen hozzájárulnak a szervezővárosban a hosszú távú pozitív változásokhoz. A csoportban erősen felülreprezentáltak azok, akik szerint a nemzetközi sportrendezvények előnye

4. táblázat

Kategóriánkénti megoszlások és a függetlenségvizsgálatok eredménye

		Vett-e már részt nézőként, szurkolóként az elmúlt években Győrben megrendezésre került nemzetközi sportrendezvényeken?		Milyen gyakran szokott Ön szurkolóként sportrendezvényre járni?			teljes
		igen	nem	gyakran	ritkán	soha	
A nemzetközi sportrendezvények hozzájárulnak a pozitív változásokhoz	egyáltalán nem	7,3	11,8	8,8	7,1	18,8	9,6
	nagyrészt nem	7,1	14,2	10,4	7,6	21,6	10,7
	igen is meg nem is	13,6	19,9	11,0	16,8	20,4	16,7
	nagyrészt igen	36,3	32,0	33,5	36,8	25,1	34,1
	teljesen igen	35,8	22,2	36,3	31,7	14,1	28,9
		sig: 0,000		sig: 0,000			
A nemzetközi sportrendezvények előnye nagyobbak	egyáltalán nem	7,6	15,0	11,1	7,8	23,7	11,3
	nagyrészt nem	8,1	19,3	6,1	11,9	25,7	13,8
	igen is meg nem is	15,0	19,2	11,7	17,2	20,9	17,1
	nagyrészt igen	34,0	28,3	31,7	34,9	17,7	31,1
	teljesen igen	35,4	18,2	39,4	28,3	12,0	26,7
		sig: 0,000		sig: 0,000			
Támogatja a rendezést	nem	14,1	25,0	10,7	13,8	47,2	19,4
	igen	85,9	75,0	89,3	86,2	52,8	80,6
		sig: 0,000		sig: 0,000			

Forrás: saját kutatás (2017)

nagyobbak, mint a hátrányai. Az igazán lelkesek 100 százalékban támogatják, hogy Győr Megyei Jogú Városa a jövőben nemzetközi sportrendezvényeknek adjon otthont.

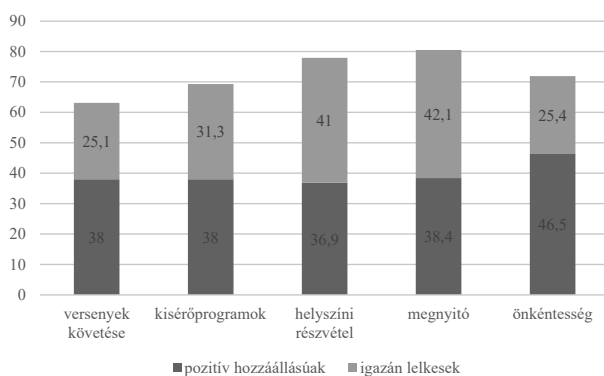
A klaszterjellemzők vizsgálatának segítségével lehetőség nyílt annak a feltételezésnek (H1) a tesztelésére, miszerint a nemzetközi sportrendezvények általános pozitív megítélése pozitív kapcsolatban áll sportfogyasztási aktivitással. A klaszterekbe való besorolás alapján elmondható az, hogy a pozitív hozzáállásúak és az igazán lelkesek, tehát a nemzetközi sportrendezvények tekintetében pozitív klaszterek sportfogyasztásukban elkülönülnek a többitől. Támogatásukban is magasán átlag felettiek (3. ábra).

A nemzetközi sportrendezvények általános megítélése és a sportfogyasztás között további kapcsolatot feltételezve páronkénti próbákkal is tesztelhetők a következő állítások közötti összefüggések. A kategóriánkénti megoszlásokat és a függetlenségvizsgálatok eredményét mutatja a 4. táblázat. Látható, hogy minden esetben szignifikáns a kapcsolat és a cellánkénti megoszlások alakulásából a pozitív irány is megmutatkozik.

A bevonódás különböző szintjeit (H3) kérdőíves vizsgálat eredményein keresztül elemzem. Abból a feltételezésből indulok ki, hogy a rendezvényhez való pozitív viszonyulás magasabb fokú bevonódással jár együtt. Ennek vizsgálatára alkalmasak a kialakított klaszterek, a bevonódás különböző szintjeiben érintett csoportokon belüli megoszlásának megfigyelésével. A 4. ábra azt mutatja meg, hogy a két pozitív klaszterbe tartozó csoport a bevonódás egyes szintjein milyen arányt képvisel. A felhasznált változók az alábbiak: Versenyek követése: azok aránya, akik bármilyen formában (TV, internet, sajtó, helyszíni) követték a versenyeket; Kísérőprogramok: azok aránya, akik részt vettek az EYOF kísérőprogramjain; Helyszíni részvétel: azok aránya, akik kilátogattak a versenyekre.; Megnyitó: azok aránya, akik részt vettek a megnyitón; Önkéntesség: az önkéntesek aránya.

4. ábra

A pozitív klaszterekbe tartozók aránya a bevonódás különböző formáival jellemezhető válaszadók között (%)



Forrás: saját kutatás (2017)

A bevonódás különböző szintjei szerint a két pozitív hozzáállásúnak tekintett klaszterbe tartozók részarányát megfigyelve elmondható, hogy a bevonódás intenzitásá-

nak növekedésével párhuzamosan a pozitív klaszterekben mutató koncentráció is erősödik. Ez a trend a bevonódás legmagasabb szintjeként jellemezhető önkéntesség esetében nem érvényesül ugyan, de amennyiben csak a koncentrációt nézzük, itt is elmondható, hogy a vizsgált két klaszterbe tartozók a mintában mutató arányukhoz képest másfélszeresen felülreprezentáltak.

A sportrendezvény hatásértékelésének komplex modellje

A modellalkotás célja, hogy feltárjam, hogy a hatások (továbbá a puha és a kemény örökség) megítélésében milyen tényezők játszanak szerepet, azok milyen erősségűek, közvetlenek vagy közvetettek? A modell kialakításában a post-adatbázist használtam, amelyben 703 teljesen kitöltött kérdőív került felvételre. Az adatbázis súlyozott, tehát reprezentatív az alapsokaságra vonatkozóan. A nemzetközi szakirodalom feldolgozása alapján megkülönböztethetünk hatásokat, puha és kemény örökséget is. Három összevont változó a kérdőívben használt állítások csoportosításával alapján jött létre. Az állításokat aszerint soroltam be, hogy a rendezvénynek egy automatikusan, rövid távon, a lakosok által a kitöltés időpontjában már megtapasztalt, átérezett hatásáról van szó. Vagy egy hosszú távon fennmaradó örökségre (kemény és puha bontásban) vonatkozik az értékelendő állítás (1. Online melléklet).

A regressziós modellekben szereplő hét független változó – Sportfogyasztás, Sportolási szokások, Szubjektív életminőség, Város értékelése, Rendezvény iránti érdeklődés, Sportrendezvényhez való általános hozzáállás, Bevonódás – tulajdonságaikat tekintve magas mérésű szintűek. Ezeket a változókat használjuk a modellben. (A hét független változó kialakítása megtalálható a 2. Online mellékletben.)

A modell kialakítása

A modell kialakítását lineáris regresszió alkalmazásával végeztem el, amely egy olyan paraméteres eljárás, mely feltételezi a magyarázó (X) és a magyarázott (y) változó közti lineáris kapcsolatot. Ez azt jelenti, hogy lineáris regresszió becslése során a mintavételi adatok pontfelhőjére igyekszünk egyenest illeszteni. A regressziós egyenes egy átfogó képet ad arról, hogy y várhatóan hogyan változik X változásának hatására. „Ha két folytonos változó lineáris kapcsolatban van egymással, akkor az egyik segítségével előre jelezhetjük a másik értékét. Szükségünk van a függő és független változó kiválasztására, de ez nem jelent ok-sági kapcsolatot! Azt sem jelenti, hogy megértettük volna a kapcsolatot, de az összefüggés segítheti a megértését a kapcsolatnak és legfőképp releváns előrejelzéseink lehetnek. Minél szorosabb két változó kapcsolata, annál kisebb lesz az előrejelzés hibája” (Balázs, 2011, p. 3).

A lineáris regresszió alkalmazásának feltételei: A változók alkalmassága: Mind a függő, mind pedig a független oldalon magas mérési szintű változóknak kell lennie. A függő változónál ez egyértelműen teljesül, önmagában egy intervallumskáláról van szó. A független változók

esetében ennél némileg bonyolultabb a helyzet. A dummy változókból készített indexeket, illetve az átlagértékeket kezelhetjük skálaszintűként, így fenntartás nélkül alkalmasak a modellbe való bevonásra. Probléma azokkal a független változókkal adódik, amelyek eltérő skálákból készített kumulatív indexek. Így szerepelnek a modellben ordinális mérési szintű változók is. Felhasználásuk során abból indultam ki, hogy a mögöttük lévő kategóriák tartalma jól definiálható és elkülöníthető (Székelyi & Barna, 2003).

Más módon adja meg a változók alkalmasságát a próbákhoz tartozó magyarázott hányad mértéke, ami nem a próba elvégzésének feltétele, inkább ez alapján hozunk döntést arról, hogy megfelelő mértékű hatást tulajdonítunk-e a független változóknak. Figyelembe kell még venni egyéb feltételek teljesülését is a lineáris regresszió elvégzésekor, ilyen az állandó variancia, a linearitás, a normalitás, illetve többváltozós lineáris regresszió esetén a függetlenség. A bevont változók eloszlási tulajdonságai alapján megfelelőnek tekinthetők, nem rendelkezünk olyan outlierrel, amelyek a reziduálisok azonos szóródását akadályozzák, illetve mivel GLS-eljárást alkalmazok, biztosítva van, hogy a reziduálisok várható értéke nulla. A reziduálisok korrelálatlanságát a Durbin-Watson próba segítségével vizsgáltam. Az analitikus regresszió számítás célja az, hogy a tényezőváltozónak az eredményváltozóra gyakorolt hatását matematikai modell segítségével fejezze ki. A matematikai modellben specifikáljuk az analitikus regressziós függvényt.

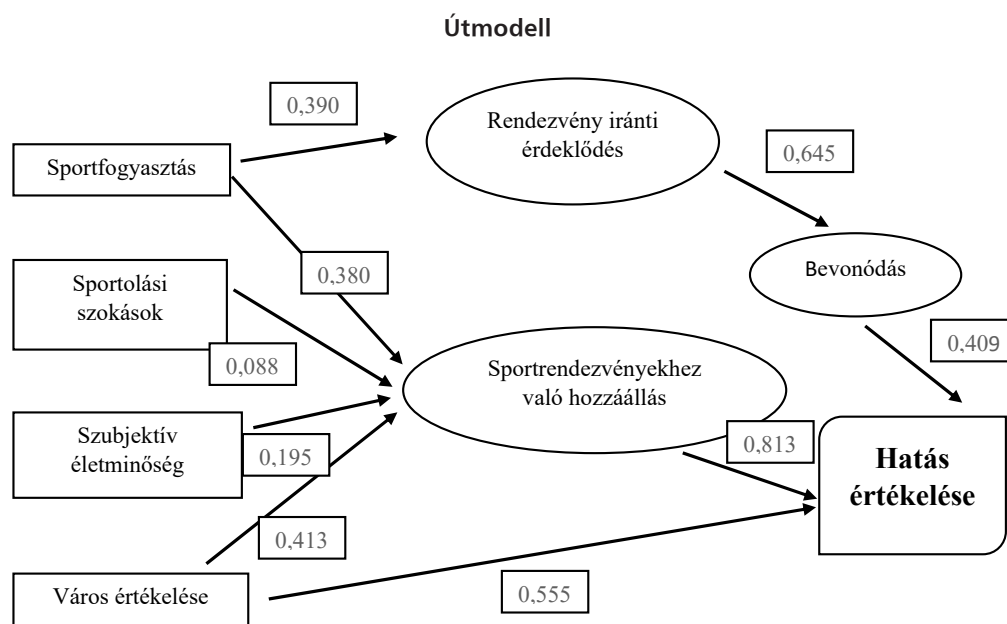
A módszer alkalmazása során voltak olyan regressziós eljárások, amely önmagukban is kis modellként is működnek, illetve egy-egy hipotézishez is köthetők. Az elvégzett regressziós próbák megadják a közvetlen és közvetett hatások erősségét. Az elemzés során a lineáris regresszió enter eljárását alkalmaztam. A hét független változó kétszintű hierarchiában helyezkedik el. Az első szint a

sportos érdeklődés, a sportfogyasztási szokások, a város és a szubjektív életminőség megítélése. A második szinten az esemény iránti érdeklődés, a sportrendezvényhez való általános hozzáállás és a bevonódás jelenik meg. A független változók két szintje egymásra épül, ezáltal vizsgálhatók a közvetlen, illetve közvetett hatások is. A hatások vizsgálata esetében egyrészt arra koncentráltam, hogy van-e szignifikáns kapcsolata a független és függő változók között, másrészt pedig ezen hatások erősségét is vizsgáltam. Ennek eredményeképpen a 5. ábrán látható útmodell rajzolható fel.

A modellben azonosított és szerepeltetett hatások esetében két kritériumnak kellett teljesülnie. Elsőként a független változó hatásának szignifikánsnak kellett lennie. A második feltétel a megfelelő mértékű magyarázati hányad volt, a modellben azok a kapcsolatok szerepelnek, amelyek esetében a független változó a függő varianciájának több mint 10%-át magyarázza. Az ábrán a jelzett két kritériumnak megfelelő hatásokhoz tartozó bétaegyütthatók értéke látható, ezek egymással összehasonlíthatók, minél magasabb az érték annál nagyobb a hatás erőssége.

Elsődlegesen három kapcsolat határozható meg közvetlenül. A legerősebb kapcsolat a sportrendezvényekhez való hozzáállás, a város értékelése, majd a személyes, aktív bevonódás és a hatások értékelése között van. A modell utakat jelöl. A város pozitív értékelése közvetlen módon meghatározza a hatások értékelését, azonban meghatározza a sportrendezvényekhez való hozzáállást is. A modell működését a hatások esetében vizsgáltam először, majd a puha és kemény örökség esetében is, amelynek eredményeit a táblázat mutatja. A puha és kemény örökség esetében is hasonló a felépítés, tehát ebből megállapítható, hogy nincs differenciált gondolkodás a hatások, puha és kemény örökség esetében. A kapott hierarchiák megegyezők.

5. ábra



Forrás: saját kutatás (2017)

Útmodell a puha és a kemény örökség esetében

	hatás			kemény örökség			puha örökség		
	rsquare	sig	beta	rsquare	sig	beta	rsquare	sig	beta
városértékelés	0,307	0,000	0,555	0,249	0,000	0,500	0,220	0,000	0,470
sportrendezvény-hozzáállás	0,661	0,000	0,813	0,585	0,000	0,766	0,550	0,000	0,742
bevonódás	0,166	0,000	0,409	0,171	0,000	0,415	0,147	0,000	0,385

Forrás: saját kutatás (2017)

Eredmények

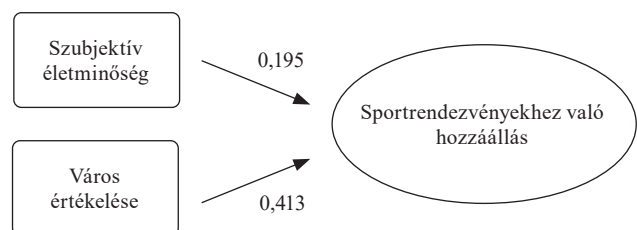
H1: A nemzetközi sportrendezvények általános pozitív megítélése pozitív kapcsolatban áll a magas sportfogyasztási aktivitással. A hipotézis bizonyítására a klaszterelemzés és a lineáris regresszió elemzésének eredményeit használok fel. A klaszterelemzés során öt klaszter jött létre, amelyek a klaszterközpontok alapján az a következő jellemzőkkel rendelkeznek (1. Pozitív hozzáállásúak, 2. Ellenzők, 3. Környezetüket féltő semlegesek, 4. Pesszimisták, 5. Az igazán lelkesek). A pozitív hozzáállásúak, akik túlnyomó többségben támogatják, hogy Győr Megyei Jogú Városa a jövőben nemzetközi sportrendezvényeknek adjon otthont és szerintük a nemzetközi sportrendezvények nagyrészt hozzájárulnak a szervezővárosban a hosszú távú pozitív változásokhoz, a sportfogyasztási szokásaik tekintetében kiugró intenzitást mutatnak, gyakran olvasnak sporthíreket újságban és interneten, gyakran néznek sporthíreket a TV-ben és sportközvetítéseket. Az igazán lelkesek esetében 82,7 százalék szerint a nemzetközi sportrendezvények egyértelműen hozzájárulnak a szervezővárosban a hosszú távú pozitív változásokhoz. A csoportban erősen felülreprezentáltak azok, akik szerint a nemzetközi sportrendezvények előnyei nagyobbak, mint a hátrányai. Az igazán lelkesek 100 százalékgig támogatják, hogy Győr városa a jövőben nemzetközi sportrendezvényeknek adjon otthont. A sportfogyasztási szokások esetében a csoportban felülreprezentáltak azok, akik gyakran olvasnak sporthíreket újságban és interneten, gyakran néznek sporthíreket a TV-ben és sportközvetítéseket.

Klaszterek alapján a H1 hipotézis elfogadtam, hiszen a pozitív hozzáállásúak és az igazán lelkesek, tehát a nemzetközi sportrendezvények tekintetében pozitív klaszterek sportfogyasztásukban elkülönülnek a többtől. Támogatásukban is magasan átlag felettiek. A nemzetközi sportrendezvények általános megítélése és a sportfogyasztás között további kapcsolatot feltételezve, szignifikáns összefüggések mutathatók ki páronkénti próbákkal a teljes mintára vonatkozóan. A páronkénti összevetések esetében a függetlenségvizsgálatok eredménye alapján mindenhol szignifikáns eltérés tapasztalható a sportfogyasztási szokások által képzett csoportok között a sportrendezvény megítélése tekintetében. Ezek a kapcsolatok minden esetben pozitív irányúak, tehát a sportrendezvények minél gyakoribb látogatása összekapcsolható a sportrendezvények előnyös megítélésével és támogatásával.

H2a: Aki az életminősége szubjektív megítélése szerint elégedett, az támogatja általánosságban a nemzetközi sportrendezvények szervezését és hatásait pozitívan itéli meg. H2b: Az élettel való elégedettség összefüggésben van a várossal való elégedettséggel, a városi szolgáltatások pozitív megítélésével. A hipotézis bizonyítására a klaszterjellemzők és a többszörös lineáris regresszió eljárás során kialakított modell alapján kerül sor. A klaszterjellemzők alapján a pozitív hozzáállásúak a városi szolgáltatásokkal, anyagi helyzetükkel, foglalkozásukkal/munkahelyükkel és egészségükkel az átlagnál elégedettebbek. A pozitív hozzáállásúak esetében a többi klaszterhez képest magasabb azoknak az aránya, akik, szerint a nemzetközi sportrendezvények nagyrészt hozzájárulnak a szervezővárosban a hosszú távú pozitív változásokhoz. A csoportban felülreprezentáltak azok, akik támogatják, hogy Győr városa a jövőben nemzetközi sportrendezvényeknek adjon otthont. Az igazán lelkesek a városi szolgáltatásokkal, anyagi helyzetükkel, foglalkozásukkal/munkahelyükkel és egészségükkel az átlagnál elégedettebbek. Az igazán lelkesek esetében 82,7 százalék szerint a nemzetközi sportrendezvények egyértelműen hozzájárulnak a szervezővárosban a hosszú távú pozitív változásokhoz. A csoportban erősen felülreprezentáltak azok, akik szerint nemzetközi sportrendezvények előnyei nagyobbak, mint a hátrányai. Az igazán lelkesek 100%-ig támogatják, hogy Győr városa a jövőben nemzetközi sportrendezvényeknek adjon otthont. A lineáris regresszió eredményeiből létrehozott modell jól mutatja, hogy az életminőség szubjektív értékelése és a város értékelése, mint független változó meghatározza a rendezvényhez való hozzáállást. A város jellemzőinek pozitív értékelése erősebb hatást gyakorol a rendezvényhez való hozzáállásra (6. ábra).

6. ábra

Az életminőség szubjektív értékelése, a város megítélése és a nemzetközi sportrendezvények megítélése közötti kapcsolat



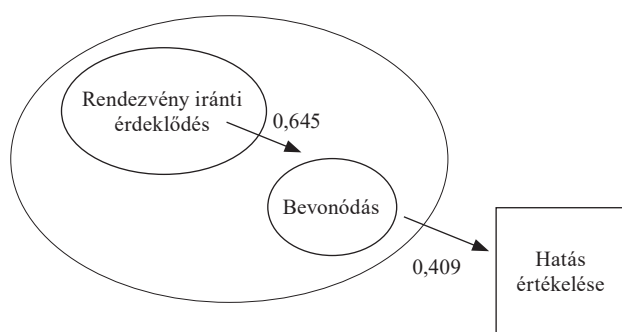
Forrás: saját kutatás (2017)

A két kiinduló tényező – a város különböző jellemzőinek és szolgáltatásainak értékelése, valamint a szubjektív életminőség – egymással is kapcsolatban van; az ezeket megmagyarázó komplex mutatók között közepes erősségű pozitív korreláció áll fenn, és e kapcsolatok megléte a szubjektív életminőség és a város jellemzőinek egyedi mutatóinak túlnyomó többsége esetén is megfigyelhető.

H3: Minél magasabb fokú a bevonódás (a rendezvényen való részvétel), annál kizárólagosabban (exkluzívan) jellemző az emberek e csoportjaira, akik pozitívan, lelkesen viszonyulnak a rendezvényhez. A kutatási kérdésemhez kapcsolódó harmadik hipotézis esetében a lakosok nemzetközi sportrendezvény általi bevonódását vizsgáltam, az EYOF esetében. A lakosok bevonása, a rendezvényhez való kapcsolódásuk több szinten valósulhat meg. Az első szint a kvantitatív kutatásban a lakosok bevallásán alapul. A megfigyelés mind a négy szinten lehetséges volt. A 2. és a 3. szint közötti különbséget az adja, hogy a sportrendezvényeken és kísérőprogramokon való részvétel ingyenes volt, míg a megnyitóra egyszékes áron, 2990 forintért volt lehetőség a jegyvásárlásra. A 4. szint az önkéntesség esetében pedig az önkéntes saját erőforrását, munkavégző képességét és idejét ajánlja fel a rendezvény sikerének érdekében. A bevonódás különböző szintjeinek vizsgálatára alkalmas az a klasszifikáció, amellyel a klaszterelemzés során alakítottam ki homogén csoportokat. Látható, hogy a két, egyértelműen pozitív hozzáállással jellemezhető klaszterbe tartozók részaránya emelkedő tendenciát mutat a bevonódás egyre magasabb szintjeivel párhuzamosan (7. ábra). A bevonódás legmagasabb szintje, az önkéntesség kissé megtöri ugyan ezt a trendet, de a felülreprezentáltság jelentős mértéke ebben az esetben megmutatkozik.

7. ábra

Útmodell a bevonódás mértéke és a sportrendezvény hatásainak értékelése esetében



Forrás: saját kutatás (2017)

A komplex regressziós modell vizsgálata során kimutatható volt, hogy a bevonódás mértéke pozitív kapcsolatban van a sportrendezvény hatásainak értékelésével.

Következtetések

A tanulmány következtetéseként a következő komplexen értelmezhető megállapítások hozható. Megfelelő sport-

rendezvényt a megfelelő városba, amelynek főbb tényező: infrastruktúra, társadalmi támogatás, sportos város. Elsőként a rendelkezésre álló infrastruktúra és a fejlesztett infrastruktúra jól illeszkedjen egymáshoz, azok hosszú távon jól hasznosíthatók, valódi városfejlesztés jön létre a rendezvény által, amelyből a lakosok profitálhatnak. A városban rendelkezésre álljon az a gazdasági potenciál, amely a rendezvény támogatásában és a rendezvény örökségének gondozásában is szerepet akar és tud vállalni. A kívánt társadalmi támogatás akkor érhető el, ha a város adottságai, rendelkezésre álló erőforrásai passzolnak a nemzetközi sportrendezvény által elvárt erőforrásokkal. A városban elérhető életminőség megfelelő legyen a lakosok számára. Fontos, hogy a város adottságaival, szolgáltatásaival a lakosok elégedettek legyenek, a kulcsterületeken, mint oktatás, egészségügy, közlekedés a sportrendezvény pozitív hatás hozzon. A város „sportos város”, olyan aktív és passzív sportfogyasztási szokásokkal rendelkeznek a lakosok, amelyekre később is építközhetünk. A EYOF mérete, erőforrás igénye megmaradt a képzeletbeli határon belül, ami ezen közösség számára támogatható volt.

A lakosok bevonása kulcsfontosságú a társadalmi támogatottság elérésében. A lakosok tájékoztatása a fejlesztésekről, a folyamatos információszolgáltatás, a rendezvény bemutatása, a rendezvény iránti érdeklődés felkeltése mind-mind fontos lépés azért, hogy az ismeretlen dolog ismerőssé váljon, a vélt vagy valós félelmek a negatív hatásoktól, az irreális pozitív hatások kitisztuljanak és valós információkon alapuló vélemény alakuljon ki. A bevonás esetében a legmagasabb szint az önkéntesség, az a rendezvény iránti elkötelezettségnek a maximális szintje, amikor a szervezőváros lakosából szervező lesz és munkájával segíti a rendezvény létrehozását, azonban ez csak egy szűkebb csoport esetében valósítható meg. A legalacsonyabb szint az érdeklődés felkeltése a rendezvény iránt, a város összes lakosára vonatkozik az óvodástól a szeniorokorúakig. A technológiai fejlődésnek köszönhetően, a kommunikációban rengeteg eszköz áll rendelkezésünkre, hogy a célcsoportjaink számára differenciált üzeneteket juttassunk, a különböző csoportokat különböző módon vonjuk be. Itt csatolható vissza az a szakirodalmi megállapítás miszerint a nemzetközi sportrendezvényeket egy szervezeti tanulásként határozza meg, amely általa a szervezőváros komplexen társadalmi, gazdasági, infrastruktúra szempontjából fejlődni tud.

Kutatási korlátok, jövőbeni lehetőségek

A kutatás korlátjaként, egyben meghatározó jellemzőjeként megfogalmazható, hogy a kérdőívet kizárólagosan online terjesztettem, tehát a kitöltők köre leszűkült az online felületet használókra. E korlát magával hordozza azt is, hogy azok köre, akik nem tudtak a rendezvényről, vagy nem tartották érdekesnek a témában véleményt formálni azok valószínűleg nem kattintok a kérdőív kitöltésére. A jövőbeni kutatási lehetőségeket az időben és térben való nyitással képzelem el. Az idő alatt a kutatás megismétlését értem, a rendezvény után három évvel, 2020 nyarán már sikeresen megismétltem, a következő kutatás öt

év múlva, 2022 nyarán lesz aktuális. Területileg pedig a kutatás elvégezhető Magyarország más városában, vagy a szomszédos országok egyikében. Magyarország esetében a főváros Budapest, a vidéki városok közül pedig Székesfehérvár és Debrecen lehet a potenciális lehetőség. Nemzetközi szinten pedig, hogy Ausztria és/vagy Szlovákia (Comenius Universityről már érkezett megkeresés). A kutatás erősségének tartom, a nemzetközi minta alapján felépített kérdőívet és a kidolgozott kutatási koncepciót, amely a jövőben jól használható, adoptálható más rendezvényekre is.

Összegzés

A kutatási kérdés és hipotéziseinek elfogadásával az Európai Ifjúsági Olimpiai Fesztivál 2017, Győr esetében végzett kutatás eredményeként megfogalmazható, hogy a nemzetközi sportrendezvények általános pozitív megítélése pozitív kapcsolatban áll a sportfogyasztási aktivitással. Aki az életminősége szubjektív megítélése szerint elégedett, az támogatja általánosságban a nemzetközi sportrendezvények szervezését és hatásait pozitívan ítéli meg. Az étellel való elégedettség összefüggésben van a várossal való elégedettséggel, a városi szolgáltatások pozitív megítélésével. Ennek bizonyítására a klaszterjellemzők és a többszörös lineáris regresszió eljárás során kialakított modell alapján kerül sor.

Fontos megállapítás, hogy a lakosok esetében nincs differenciált gondolkodás a hatások, puha és kemény örökség esetében, még ez a hazai és a nemzetközi szakirodalomban elkülönül.

A komplex regressziós modell vizsgálata során kimutatható volt, hogy a bevonódás mértéke pozitív kapcsolatban van a sportrendezvény hatásainak értékelésével. Minél magasabb fokú a bevonódás (a rendezvényen való részvétel), annál kizárólagosabban (exkluzívabban) jellemző az emberek e csoportjaira, hogy pozitívan, lelkesen viszonyulnak a rendezvényhez.

A kutatás eredményei alapján több javaslat is megfogalmazható a nemzetközi sportrendezvény szervezési ambícióval rendelkezők számára. A sportrendezvény leverage eléréséhez szükséges stratégiák azonosításával, azok végrehajtásával a jövőbeni szervezési kezdeményezések támogathatók. A sikeres nemzetközi sportrendezvény egyik kulcstényezője a támogató társadalmi környezet, ennek alapja a lakosok szemszögéből a szervezőváros szolgáltatásaival való elégedettség, a sportiránti kötődés és a rendezvénybe való bevonódás. A participáció növelésével a rendezvény támogatása növelhető.

Fontos kiemelni, hogy a nemzetközi sportrendezvények széles skálán mozognak. A csúcsot jelentő olimpiától az utánpótlás korosztály, egysportágas, kevés infrastruktúrát és erőforrás-kapacitást igénylő egyéni sportágak rendezvényéig bezáróan, ezért a differenciálás szükséges a lehetséges hatások és a szükséges társadalmi támogatottság tekintetében. A társadalmi támogatás esetében a kutatási eredményekből következtethető, hogy olyan városnak érdemes szervezési ambícióban gondolkodnia, aki megfelelő minőségű szolgáltatásokat nyújt a lakosainak, ahol a

sport fogyasztása nézői és résztvevői szempontból is kiemelt és a rendezvénykoncepciók része a lakosok minél magasabb szintű bevonása. Ha ezek adottak, akkor a város stratégiájába integrálható, erőforrásainak megfelelő rendezvényt szükséges választania, olyat, amely a közösség célját szolgálja. Akkor valósulhat meg a várt hatás, ha a megfelelő nemzetközi sportrendezvényt rendezik meg a megfelelő városban.

Példaként kiemelhető jó párosítások: ha az adott városban népszerű és jelentős tömegbázissal rendelkező sportág rendezvényét valósítják meg (2018-as junior női kézilabda-világbajnokság, Debrecen), ha a város országos szinten kiemelkedő infrastrukturális adottságokkal rendelkezik (2019-es gyorsasági kajak-kenu világbajnokság, Szeged, Maty-ér, Nemzeti Kajak-kenu Olimpiai Központ), ha a rendezvény jelentős hagyományokkal rendelkezik az adott városban és ott évről évre megszervezik, a város méretéhez, lehetőségeihez, infrastruktúrájához mérten a legjobbját teljesíti (Triatlon Világkupa, Tiszaújváros). Az EYOF esetében is érvényesül a megfelelő nemzetközi sportrendezvény a megfelelő városban elv, amely élvezte a lakosság érdeklődését, támogatását. A tanulmányban kialakított modell a jövőben megrendezésre kerülő rendezvények esetében ex-ante és ex post kutatások során alkalmazható. Az ex-ante kutatások jó alapot adhatnak a nemzetközi sportrendezvény kimeneteleinek stratégiai tervezéséhez, amelyek a figyelem középpontjába a gazdasági, társadalmi és környezeti célok eléréséhez szükséges eszközöket állítják. Ez a megközelítés a közösségre fókuszál, arra, hogy a rendezvényt hogyan integrálhatja a stratégiájába.

Felhasznál irodalom

- András, K. (2003). *Üzleti elemek a sportban, a hivatásos labdarúgás példáján* (PhD-értekezés). Budapest: BKÁE Gazdálkodástani PhD Program. http://phd.lib.uni-corvinus.hu/150/1/andras_krisztina.pdf
- András, K. (2011). A hivatásos labdarúgás működési modellje. In *Magyar Sporttudományi Füzetek – III. Sportágak versenye* (pp. 18- 42). Budapest: Magyar Sporttudományi Társaság.
- András, K. (2015). A hivatásos sport gazdaságtani alapjai. In Ács, P. (Eds.), *Sport és Gazdaság* (pp. 434 – 481). Pécs: Pécsi Tudományegyetem. https://www.researchgate.net/profile/Pongrac-Acs/publication/303325290_Sport_es_gazdasag/links/573cd52208aea45ee8419ef9/Sport-es-gazdasag.pdf
- András, K. (2017). *A TAO hatása a magyar sportgazdaságra* (Konferencia-előadás). <http://mstt.hu/wp-content/uploads/DrAndrasKrisztina.pdf>
- Babbie, E. (2001). *The practice of social research*. Wadsworth: Thomson Learning.
- Balázs, K. (2011). *Lineáris regresszió. Statisztika I.* http://psycho.unideb.hu/munkatarsak/balazs_katalin/stat1/stat1ora4.pdf
- Baldock, A., Maes, M. & Buelens, M. (2011). The Social Impact of the Tour de France: Comparisons of Residents' Pre- and Post-event Perceptions. *European*

- Sport Management Quarterly*, 11(2), 91-113.
<https://doi.org/10.1080/16184742.2011.559134>
- Bowdin, G., O' Toole, W., Allen, J., & Harris, R. (2006). *Events management*. Oxford: Elsevier.
<https://doi.org/10.4324/9780080457154>
- Bull, C. & Lovell, J. (2007). The Impact of Hosting Major Sporting Events on Local Residents: an Analysis of the Views and Perceptions of Canterbury Residents in Relation to the Tour de France 2007. *Journal of Sport Tourism*, 12(3), 229-248.
<https://doi.org/10.1080/14775080701736973>
- Burnett, C. (2008). *Assessing development of the 2010 Soccer World Cup. The impact of mega sport events on developmental goals*. Invited speaker. University of Western Cape, Cape Town and Stellenbosch, Republic of South Africa, 5–7 March. http://www.toolkitsport-development.org/mega-events/html/topic_1336B1D1-9F0E-450E-8E87-ED568FE3F805_90FB6A0B-F75D-45AA-A76F-98A2AAC67D11_1.htm
- Chain, D. (2009). *Residents' perceptions of the 2010 FIFA World Cup: a case study of a suburb in Cape Town, South Africa*. CPUT Theses & Dissertations. Paper 123. Cape Town: CPUT. http://etd.cput.ac.za/bitstream/handle/20.500.11838/1582/198063318_Chain_dg_MTech_thm_bus_2009.pdf?sequence=5&isAllowed=y
- Chalip, L. (2004). Beyond impact: A general model for sport event leverage. In B. Ritchie & D. Adair (Eds.), *Sport tourism: Interrelationships, impacts and issues* (pp. 226-252). Clevedon: Channelview Publications.
<https://doi.org/10.21832/9781873150672-014>
- Chalip, L. (2006). Towards social leverage of sport. *Journal of Sport and Tourism*, 11(2), 109–127.
<https://doi.org/10.1080/14775080601155126>
- Chalip, L. (2014). From legacy to leverage. In J. Grix (Ed.), *Leveraging legacies from sports megaevents: Concepts and cases* (pp. 1-12). New York, NY: Palgrave MacMillan.
https://doi.org/10.1057/9781137371188_1
- Del Chiappa, G., Presenza, A. & Yücelen, M. (2016). Profiling residents based on their perceptions and attitude toward sport event: Insights from the FIA world rally championship. *Tourismos*, 11(5), 26-51. <https://tourismjournal.aegean.gr/article/view/503/452>
- Domanyik, E. (2016). *Európai Ifjúsági Olimpiai Fesztivál, Győr, 2017*. Magyar Sporttudományi Társaság konferencia-előadás. Budapest, 2016.11.21. <http://mstt.hu/wp-content/uploads/EYOF.pdf>
- Duan, Y., Mastromartino, B., Nauright, J.J., Zhang, J. & Liu, B. (2021). How do perceptions of non-mega sport events impact quality of life and support for the event among local residents? *Sport in Society*, 23(11), 1841-1860.
<https://doi.org/10.1080/17430437.2021.1916247>
- Ghuri, P. & Gronhaug, K. (2011). *Kutatásmódszertan az üzleti tanulmányokban*. Budapest: Akadémiai Kiadó.
<https://doi.org/10.1556/9789630598590>
- Gratton, C., & Preuss, H. (2008). Maximizing Olympic Impacts by Building up Legacies. *International Journal of the History of Sport*, 25(14), 1922-1938.
<https://doi.org/10.1080/09523360802439023>
- Hover, P., Dijk, B., Breedveld, K., van Eekeren, F., & Slender, H. (2016). *Creating social impact with sport events*. Utrecht: Mulier Institute & Utrecht University Utrecht. <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A52007DC0391>
- Kim, H. J., Gursoy, D. & Lee, S. B. (2006). The impact of the 2002 World Cup on South Korea: Comparisons of pre- and post-Games. *Tourism Management*, 27(1), 86-96.
<https://doi.org/10.1016/j.tourman.2004.07.010>
- Knott, B., Swart, K., & Visser, S. (2015). The impact of sport mega-events on the quality of life for host city residents: Reflections on the 2010 FIFA World Cup. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, 4(Special edition), 1-16. [http://www.ajhtl.com/uploads/7/1/6/3/7163688/article_12_special_edition_vol\(4\)_2015.pdf](http://www.ajhtl.com/uploads/7/1/6/3/7163688/article_12_special_edition_vol(4)_2015.pdf)
- Laczkó, T. & Stocker, M. (2020). A 2017. évi hazai rendezésű nemzetközi sporteseményekre érkező külföldi turisták fogyasztásának nemzetgazdasági hatásai. *Turizmus Bulletin*, 20(2), 22-32.
<https://doi.org/10.14267/turbull.2020v20n2.3>
- Ma, S. C. & Kaplanidou, K. (2016). Examining the importance of legacy outcomes of major sport events for host city residents' quality of life. *Applied Research in Quality of Life*, 12(4), 903-923.
<https://doi.org/10.1007/s11482-016-9496-1>
- Máté, T. (2017). Nemzetközi sportrendezvények Magyarországon: Londontól-Rióig. In Keresztes, G. (Eds.), *Tavaszi Szél = Spring Wind 2017 [tanulmánykötet] 2.* (pp. 319-328). Budapest, Magyarország: Doktoranduszok Országos Szövetsége.
- Máté, T. (2019). Nemzetközi sportrendezvények a szervező város és a lakosai szemszögéből – A Gyulai István Memorial Atlétikai Magyar Nagydíj 2017 – Székesfehérvár [pilotkutatás]. *Magyar Sporttudományi Szemle*, 20(1), 10-19. <https://mstt.hu/wp-content/uploads/2019/10/MSTT-Szemle-2019-1-honlapra.pdf>
- Müller, M. & Gaffney, C. (2018). Comparing the Urban Impacts of the FIFA World Cup and Olympic Games From 2010 to 2016. *Journal of Sport and Social Issues*, 42(4), 247–269.
<https://doi.org/10.1177/0193723518771830>
- Ohmann, S., Jones, I., & Wilkes, K. (2006). The Perceived Social Impacts of the 2006 Football World Cup on Munich Residents. *Journal of Sport & Tourism*, 11(2), 129-152.
<https://doi.org/10.1080/14775080601155167>
- Perić, M., Đurkin, J., & Wise, N. (2016). Leveraging small-scale sport events: Challenges of organising, delivering and managing sustainable outcomes in rural communities, the case of Gorski Kotar, Croatia. *Sustainability*, 8(12), 1337.
<https://doi.org/10.3390/su8121337>
- PricewaterhouseCoopers. (2017). *2017. évi EYOF hatástanulmány*.

- Ramchandani, G., Davies, L., Coleman, R., Shibli, S., & Bingham, J. (2015). Limited or lasting legacy? The effect of non-mega sport event attendance on participation. *European Sport Management Quarterly*, 15(1), 93-110.
<https://doi.org/10.1080/16184742.2014.996583>
- Ruta, D. (2015). A Strategic and Pluralistic Approach to Planning Legacy. In Holt, R., Ruta, D. & Panter, J. (Eds.), *Routledge Handbook of Sport and Legacy. Meeting the challenge of major sports events* (pp. 29-45). London: Routledge, <https://www.routledgehandbooks.com/doi/10.4324/9780203132562.ch1>
- Saayman, M. (2001). *An introduction to sports tourism and event management*. Potchefstroom: South Africa: Publisher Institute for Tourism and Leisure Studies and Leisure.
- Schulenkorf, N., & Edwards, D. (2012). Maximizing Positive Social Impacts: Strategies for Sustaining and Leveraging the Benefits of Intercommunity Sport Events in Divided Societies. *Journal of Sport Management*, 26(5), 379-390.
<https://doi.org/10.1123/jsm.26.5.379>
- Shone, A., & Parry, B. (2004). *Successful Events Management: A Practical Handbook*. Boston: Thomson.
- Stocker, M., & Szabó, T. (2017). A hazai sportirányítás szerepe és tevékenysége a kiemelt hazai sportesemények esetében. In *Magyar Sporttudományi Füzetek – XVI., Magyar Sporttudományi Szemle különszám, A Sportirányítás gazdasági kérdései* (pp. 56-77). Budapest: Magyar Sporttudományi Társaság. <https://mstt.hu/wp-content/uploads/2018/06/Sportiranyitas-Gazdasagi-Kerdesei-honlapra.pdf>
- Székelyi, M., & Barna, I. (2008). *Túlélőkészlet az SPSS-hez*. Budapest: Typotex Kiadó.
- Taks, M. (2013). Social sustainability of non-mega sport events in a global world *European Journal for Sport and Society*, 10(2), 121-141.
<https://doi.org/10.1080/16138171.2013.11687915>
- 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>
- Üngüren, E., Kacmaz, Y. & Yetkin Murat (2015). Local Residents Perceptions of the Impacts of Hosting National and International Sporting Events. *International Journal of Science Culture and Sport*, 3(11), 599-612.
<https://doi.org/10.14486/IJSCS326>
- Yeoman, I., Robertson, M., Ali-Knight, J., Drummond, S., & McMahon-Beattie, U. (2004). *Festival and events management: an international arts and culture perspective*. Oxford: Elsevier, Butterworth Heinemann.

Internetes források:

www.gyor2017.hu

Három összevont változó az állítások csoportosítása alapján

<i>Hatás: automatikusan megtörténik, az esemény következtében</i>	<i>Örökség: ami megmarad, ami fenntartható</i>	
	<i>sportlétesítmények hosszútávon, infrastruktúra</i>	<i>emberek tapasztalta, attitűd, magatartás</i>
Hatás	Kemény örökség	Puha örökség
segíti a helyi kereskedelmet	új sportlétesítmény építését és/vagy felújítását eredményezi	a városi büszkeség erősödik
új lendületet ad a városi fejlesztéseknek és élénkíti a helyi gazdaságot	az infrastruktúra fejlesztését eredményezi	az önkéntesség, az önkéntesi munka értéke növekedik
lehetőséget ad arra, hogy a kapcsolódó beruházások állami támogatással valósulhassanak meg	új létesítménye (i), a beruházások a rendezvényt követően kihasználatlanok maradnak	a közösségi összetartozás erősödik
új foglalkoztatási területet hoz létre (a sportgazdaság területét)		
hatásaként új álláslehetőségek jöttek létre a városban		
beruházásai elvonják a forrásokat más területekről		
növeli a város szállodai kapacitásának kihasználtságát		
lehetőséget ad a város kulturális értékeinek bemutatására		
élénkíti a társasági életet		
lehetővé teszi a helyi lakosok számára más kultúrák megismerését		
lehetőséget kínál a helyi lakosoknak nemzetközi kapcsolatok kialakítására		
új sportágakkal (súlylökés, kalapácsvetés, magasugrás) ismerteti meg a helyi lakosokat		

Forrás: saját kutatás (2017)

A hét független változó kialakítása

<i>Sportfogyasztás</i>	A négy bemeneti változó pontszámaiból kumulatív indexet készítettem.
	Sportmédia-fogyasztás: a kérdőívben vizsgált médiafelületekre vonatkozó gyakoriságok alapján (Milyen gyakran néz/hallgat vagy olvas sporthíreket újságban, sporthíreket tv/rádióban, sporthíreket interneten, sport hetilapot /magazint, sportesemény közvetítést?) Az egyedi változók három gyakorisági kategóriáját (gyakran, ritkán, soha) alapul véve a legnagyobb számban említett gyakoriságot vettem alapul.
	Szabadidő: (Mivel és milyen gyakran tölti el szabadidejét?) - sportrendezvény látogatásának említése három gyakorisági kategóriában
	Sportrendezvényre járás: Milyen gyakran szokott Ön szurkolóként sportrendezvényre járni? - három gyakorisági kategória.
	Nézőként, szurkolóként részvétel az elmúlt években Győrben megrendezésre került nemzetközi sportrendezvényeken: Vett-e már részt nézőként, szurkolóként az elmúlt években Győrben megrendezésre került nemzetközi sportrendezvényeken? - dichotóm (igen-nem) változó.
<i>Sportolási szokások</i>	Kumulatív index készült.
	Jelenleg sportol-e? dichotóm változó
	Gyermekkorában hány évet sportolt - három kategória
	Igazolt sportoló-e? dichotóm változó
<i>Szubjektív életminőség</i>	Tízfokú skálán való értékeléséből származó pontszámok átlaga.
	A szubjektív életminőség tényezői: anyagi helyzet, munkahely, egészségi állapot.
<i>Város értékelése</i>	Az összevont mutató a 15 értékelés átlagpontszáma.
	Győr különböző jellemzőivel, adottságaival és szolgáltatásaival kapcsolatban 15 tényezővel kapcsolatos elégedettségre kérdeztem rá ötfokozatú skála segítségével.
<i>Rendezvény iránti érdeklődés</i>	Kumulatív index készült.
	Hogyan követte az Európai Ifjúsági Olimpiai Fesztivál versenyeit, programjait?- Dichotóm változó, a rendezvény követésének bármely módját tartalmazza.
	Hogyan követte az Európai Ifjúsági Olimpiai Fesztivál megnyitóját? - háromfokozatú skála (személyes jelenlét, közvetítés, nem követte)
	Részt vett-e az Európai Ifjúsági Olimpiai Fesztivál kísérőprogramjain? dichotóm változó
<i>Sportrendezvényhez való általános hozzáállás</i>	Kumulatív index készült.
	A nemzetközi sportrendezvények hozzájárulnak a szervezővárosban a hosszú távú pozitív változásokhoz - ötfokozatú skála.
	A nemzetközi sportrendezvények előnyei nagyobbak, mint a hátrányai. -ötfokozatú skála
	Támogatom, hogy Győr városa a jövőben nemzetközi sportrendezvényeknek adjon otthont. - dichotóm változó
<i>Bevonódás</i>	Kumulatív index készült.
	Hogyan követte az Európai Ifjúsági Olimpiai Fesztivál versenyeit, programjait? - személyesen
	Hogyan követte az Európai Ifjúsági Olimpiai Fesztivál megnyitóját? – személyesen
	Részt vett-e az Európai Ifjúsági Olimpiai Fesztivál kísérőprogramjain? - személyesen
	Mi volt a programja 2017. július 23 - 29. között? – Önkéntesként dolgoztam

Forrás: saját kutatás (2017)