

DOKTORI (PhD) ÉRTEKEZÉS

Márton Laura Flóra

Debrecen
2025

DEBRECENI EGYETEM
GAZDASÁGTUDOMÁNYI KAR

GAZDÁLKODÁS- ÉS SZERVEZÉSTUDOMÁNYOK DOKTORI
ISKOLA

Doktori iskola vezető: **Prof. Dr. Nábrádi András** egyetemi tanár

A CSR KONCEPCIÓ HELYE ÉS SZEREPE A
JÉGKORONG SPORTÁGBAN

Készítette:

Márton Laura Flóra

Témavezető:

Dr. habil. Ráthonyi-Ódor Kinga
egyetemi docens

DEBRECEN

2025

A doktori értekezés betétlapja

A CSR KONCEPCIÓ HELYE ÉS SZEREPE A JÉGKORONG SPORTÁGBAN

Értekezés a doktori (PhD) fokozat megszerzése érdekében
a Gazdálkodás- és szervezéstudományok tudományágban

Írta: Márton Laura Flóra okleveles sportmenedzser

Készült a Debreceni Egyetem Gazdálkodás- és Szervezéstudományok doktori iskolája
(..... programja) keretében

Témavezető: Dr. habil. Ráthonyi-Ódor Kinga

A doktori szigorlati bizottság:

elnök: Dr.

tagok: Dr.

Dr.

A doktori szigorlat időpontja: 20..... .

Az értekezés bírálói:

Dr.

Dr.

Dr.

A bírálóbizottság:

elnök: Dr.

tagok: Dr.

Dr.

Dr.

Dr.

Az értekezés védésének időpontja: 20... .

NYILATKOZAT

Alulírott, Márton Laura Flóra (szül.: Eger, 1991.10.13.) büntetőjogi és fegyelemi felelősségem tudatában kijelentem és aláírással igazolom, hogy a doktori (Ph.D) fokozat megszerzése céljából benyújtott értekezésem kizárólag saját, önálló munkám.

Nyilatkozom továbbá, hogy:

- a Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola szabályzatát megismertem, és az abban foglaltak megtartását magamra nézve kötelezően elismerem;
- a felhasznált irodalmat korrekt módon kezeltem, a disszertációra vonatkozó jogszabályokat és rendelkezéseket betartottam;
- a disszertációban található másoktól származó, nyilvánosságra hozott vagy közzé nem tett gondolatok és adatok eredeti lelőhelyét a hivatkozásokban, az irodalomjegyzékben, illetve a felhasznált források között hiánytalanul feltüntettem a mindenkori szerzői jogvédelem figyelembevételével;
- a benyújtott értekezéssel azonos, vagy részben azonos tartalmú értekezést más egyetemen, illetve doktori iskolában nem nyújtottam be tudományos fokozat megszerzése céljából.

Debrecen, 2025.

Márton Laura Flóra

TARTALOMJEGYZÉK

BEVEZETÉS.....	1
1. TÉMAFELVETÉS ÉS CÉLKITŰZÉS	3
2. SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉS	7
2.1. A sport fogalmi meghatározása	7
2.2. Vállalati társadalmi felelősségvállalás lehatárolása	10
2.3. CSR elméletek	15
2.3.1. Frederick – CSR-1, CSR-2, CSR-3, CSR-4	15
2.3.2. Carroll teljesítmény modellje	17
2.3.3. Carroll CSR piramisa.....	18
2.4. Vállalatok társadalmi és környezetvédelmi tevékenysége	20
2.5. A CSR és a sport kapcsolódási pontjai.....	23
2.5.1. Sportban megjelenő társadalmat szolgáló CSR tevékenységek kategorizálása	31
2.5.2. Sportban megjelenő környezetvédelmet szolgáló CSR tevékenységek kategorizálása	34
2.6. CSR megjelenése a jégkorongban	39
3. ANYAG ÉS MÓDSZER.....	49
3.1. A szekunder kutatás során alkalmazott módszerek és adatbázisok.....	49
3.2. Az NHL vizsgálata	50
3.2.1. A minta bemutatása	50
3.2.2. Módszerek	53
3.3. Az európai jégkorong szövetségek vizsgálata	56
3.3.1. A minta bemutatása	56
3.3.2. Módszerek	57
3.4. Magyar jégkorong sportszervezetek vizsgálata	60
3.4.1. A minta bemutatása	60
3.4.2. Módszerek	64
4. VIZSGÁLATI EREDMÉNYEK ÉS AZOK ÉRTÉKELÉSE	68
4.1. NHL társadalmat szolgáló CSR intézkedései.....	68
4.1.1. Liga szintű intézkedések.....	68
4.1.2. Csapat szintű intézkedések	71

4.2. NHL környezetvédelmet szolgáló CSR intézkedései	76
4.2.1. Liga szintű intézkedések	76
4.2.2. Csapat szintű intézkedések.....	79
4.3. Az NHL csapatok saját kezdeményezésű CSR tevékenységeinek vizsgálata	82
4.4. NHL csapatok esettanulmányi vizsgálata	83
4.5. Európai Jégkorong Szövetségek CSR koncepciójának megismerése.....	90
4.6. A magyar jégkorong egyesületek kérdőíves felmérésének eredménye	109
5. KÖVETKEZTETÉSEK, JAVASLATOK	138
6. AZ ÉRTEKEZÉS FONTOSABB MEGÁLLAPÍTÁSAI, ÚJ, ILLETVE ÚJSZERŰ EREDMÉNYEI.....	149
ÖSSZEFOGLALÁS.....	151
SUMMARY	154
IRODALOMJEGYZÉK.....	157
SAJÁT PUBLIKÁCIÓK JEGYZÉKE.....	171
TÁBLÁZATJEGYZÉK	172
ÁBRAJEGYZÉK.....	173
MELLÉKLETEK.....	175

BEVEZETÉS

A társadalmi felelősségvállalás (Corporate Social Responsibility – CSR) globális térhódítása a modern társadalom eredménye, bár maga a koncepció és a története jóval több, mint 100 éve létezik. Gyökereit az 1800-as évekhez vezethetjük vissza, amikor a gazdasági helyzet, és a nem megfelelő munkahelyi kondíciók arra késztették a vállalkozásokat, hogy újrastrukturáljanak gyártási folyamataikat. Ugyanezen időszakban jelent meg a mai értelmezés szerinti 'adományozás', hiszen a tehetősebb családok célul tűzték ki a szegényebb társadalmi rétegek megsegítését. (SZLÁVIK, 2009a). Az elmúlt évtizedekben a koncepció több átalakuláson, tartalmi fejlődésen ment keresztül. A kezdetekben a különböző fogalmi lehatárolások a felelős magatartást a vállalatok szempontjából mutatták be. Ennek vizsgálata eltérő dimenziókat ölthet annak függvényében, hogy a gazdasági szféra mely szegmensében, illetve mely típusú szereplők esetében történik az elemzés. Ennek megfelelően a társadalmi felelősségvállalás koncepciója különböző értelmezési és alkalmazási lehetőségeket kínál.

A mai modern világban a sport szerves részét képezi mindennapjainknak. A sportban résztvevők száma folyamatosan nő, akár aktív, akár passzív módon. A sport elkerülhetetlen része lett a társadalmi és gazdasági ágazatoknak, hiszen egyértelmű hozzáadott értékkel bír, például az oktatás vagy az egészségügy terén is (LACZKÓ - RÉTSÁGI, 2015).

Mivel a sport a gazdasági szektorban is megjelent, így a társadalmi felelősségvállalás egyik fő mozgatórugójává vált. A sport olyan tevékenység, ami köré változatos CSR tevékenységet lehet szervezni, vagy éppen a tevékenység következtében végzik a sportolást. (GÓSI - BUKTA, 2021). Jelenleg a társadalmi felelősségvállalás két nagy aspektusát ismerjük, a társadalmi, illetve a környezetvédelmi szempontú intézkedéseket. CSR elméleti megalapozottsága és gyakorlati alkalmazása jelentős fejlődésen ment keresztül a nyugati, különösen az észak-amerikai és egyes európai országok sportágaiban. Az amerikai professzionális ligákban (kiemelve a kosárlabdát, futballt és a jégkorongot) ugrásszerűen nőtt a társadalmat és környezetvédelmet szolgáló gyakorlatok száma az elmúlt évtizedekben. A kézilabdában, főként Dániában a környezetvédelem rendkívül hangsúlyos, így számos tevékenységükben megmutatkozik. A labdarúgás, mint gazdasági szektor természetesen élen jár a CSR tevékenységekben, elsősorban külföldön. Európában, például az angol első osztályban, a Premier League-ben szereplő csapatok tudatosan építik fel társadalmi tevékenységeiket.

A CSR sportágspecifikus implementációja, különösen a jégkorong sportág esetében, továbbra is széttagolt, és földrajzi régióként eltérő intenzitással valósul meg. Amerikában, évről-évre növekvő számú, jól strukturált liga és csapat szintű CSR intézkedésekkel találkozhatunk.

Európai viszonylatban fontos megemlítenünk a Nemzetközi Jégkorong Szövetséget (International Ice Hockey Federation – IIHF), mely 2016-2020 között publikálta irányelveit a környezetvédelem és a társadalom szolgálata terén. Az európai „jégkorong nemzetek” közül a svéd, a finn és a német szövetség felelős magatartása emelhető ki, ők azok, akik élen járnak ezen a területen Európában.

A magyar jégkorong sportszervezetek esetében e terület kutatottsága rendkívül alacsony, és hiányzik az a komplex, empirikus alapú tudományos elemzés, amely feltárná a hazai CSR gyakorlatokat, azok motivációs hátterét, valamint viszonyukat a nemzetközi tendenciákhoz. E hiányra reflektálva a kutatás célja a CSR koncepció a sportban – ezen belül kiemelten a jégkorongban – betöltött helyének és szerepének multidimenzionális vizsgálata.

Dolgozatom hiánypótló tanulmány lehet, hiszen Magyarországon jelenleg nem található átfogó, a hazai jégkorong sportszervezetek CSR tevékenységeit elemző, az európai jégkorong szövetségek, valamint az Észak-Amerikai Professzionális Jégkorong Liga (National Hockey League – NHL) iránymutatásait, intézkedéseit összegyűjtő kutatás.

Kutatásom egyedi fókuszát a hazai jégkorong sportszervezetek CSR jellemzőinek empirikus feltárása adta. Ez elősegítette, hogy a nemzetközi szakirodalomban felvetett elméleti modelleket és gyakorlati tapasztalatokat a hazai viszonyokra adaptáljam, ezáltal hozzájárulva a sportspecifikus CSR tudás lokalizált és megalapozott továbbfejlesztéséhez.

Dolgozatomban nemzetközi kutatási trendekkel összefüggésben, a társadalmi felelősségvállalás helyét és szerepét vizsgálom a sportban, különös tekintettel a jégkorong sportágra. Vizsgálatom során dokumentumelemzést végezek a vizsgált témában élen járó NHL és csapatainak CSR intézkedéseinek feltárása, rendszerbe foglalása érdekében. Az európai jégkorong szövetségek CSR intézkedéseit szakértői interjúk segítségével tárom fel. A hazai jégkorong klubok CSR gyakorlatának, és a vizsgált témában való jártasságuk megismeréséhez kérdőíves felmérést alkalmazok.

Eredményeim ismertetése után hipotéziseim létjogosultságát vizsgálom, majd kutatómunkám tapasztalatait összegzem és végül új és újszerű kutatási eredményeimet határozom meg.

1. TÉMAFELVETÉS ÉS CÉLKITŰZÉS

A sport az elmúlt 100 évben a gazdaság egyik legmeghatározóbb szegmensévé nőtte ki magát. A kutatásom olyan témát vizsgál, amely az utóbbi 20 évben szinte a legdinamikusabban fejlődő gazdasági ágazata. A társadalmi felelősségvállalás, az emberek megsegítése, vagy éppen a környezetvédelem, olyan aktuális kérdéskörök, melyek önmagukban is érdekesek, értékesek lehetnek.

A nagy múltú, úgynevezett „hokinemzetek”, mint például az Amerikai Egyesült Államok, Kanada, Finnország, Svédország stb. régóta rendelkeznek környezetvédelmet és társadalmat szolgáló intézkedésekkel nemcsak sportszövetségi szinten, hanem az országukban működő sportszervezetek szintjén is. Ezeket a példákat rendszerint cikkek, vagy tanulmányok útján közlik, amelyek kiváló és követendő például szolgálhatnak a magyar jégkorong klubok részére is.

Az NHL működése alapvetően piaci alapú, profitorientált szemléletre épül, amelyben a társadalmi felelősségvállalás stratégiai jelentőségű szerepet tölt be. A szervezet kimagasló példát mutat a társadalmat támogató programok szervezésében és lebonyolításában, továbbá kiemelkedő figyelmet fordít a környezetvédelmi szempontokat érvényesítő fenntarthatósági törekvésekre is, amelyek jól illeszkednek a nemzetközi CSR tendenciákhoz.

Dolgozatomban az alábbi kutatási kérdésekre kerestem a választ:

- Milyen CSR intézkedések és stratégiák figyelhetők meg az Észak-Amerikai Professzionális Jégkorong Liga (NHL) keretein belül liga- és csapatszinten, és ezek milyen társadalmi és környezeti szereppel rendelkeznek?
- Hogyan strukturálják és milyen formában valósítják meg CSR tevékenységeiket az európai jégkorong szövetségek?
- Milyen társadalmi felelősségvállalási gyakorlatokat folytatnak a magyarországi jégkorong klubok, milyen motivációk és erőforrások állnak e tevékenységek hátterében, és milyen kihívásokkal szembesülnek ezen a téren?
- Milyen eltérések és hasonlóságok mutathatók ki a nemzetközi (NHL, európai szövetségek) és a hazai jégkorong sportszervezetek CSR tevékenységeinek helye és szerepe között?
- Hogyan adaptálhatók a nemzetközi jó gyakorlatok hazai kontextusba? Mely nemzetközi programoknak lehet létjogosultága a hazai jégkorong sportban?

Kutatási kérdéseimmel összefüggésben, *dolgozatom fő célkitűzése annak vizsgálata és rendszerszintű feltárása volt, hogy a vállalati társadalmi felelősségvállalás milyen szerepet tölt be az észak-amerikai, európai és hazai sportéletben, különös tekintettel a jégkorong sportágra.* Célom az volt, hogy átfogó képet nyújtsak arról, miként integrálódnak a CSR programok a sportág szervezeti működésébe amerikai, európai és hazai környezetben.

További *célkitűzéseim* az alábbiak szerint foglalhatók össze:

C1: Releváns nemzetközi és hazai szakirodalmak szisztematikus feldolgozása révén célom volt a vállalati társadalmi felelősségvállalás sportban betöltött helyének és szerepének elméleti megalapozása, a sport és a CSR közötti kapcsolódási pontok, területek azonosítása, továbbá a CSR jégkorongban való megjelenésének bemutatása.

C2: Az Észak-Amerikai Professzionális Jégkorong Liga (NHL) liga és csapat szintű társadalmi és környezetvédelmi célokat szolgáló CSR programjainak azonosítása, kategorizálása és szerepük meghatározása.

C3: Az európai jégkorong szövetségek társadalmi felelősségvállalási stratégiájának és gyakorlatának, jövőbeni terveinek feltárása és rendszerezett megismerése.

C4: A hazai jégkorong klubok társadalmi felelősségvállalással kapcsolatos álláspontjának megismerése, a már megvalósított intézkedések feltárása, szerepük azonosítása, különös tekintettel az ezen tevékenységek mögött meghúzódó motivációs tényezőkre, valamint az intézkedések pénzügyi vonatkozásaira, a klubok jövőbeni terveire.

C5: A jégkorong sportban jelen lévő nemzetközi CSR tendenciák, irányelvek és bevált gyakorlatok tudományos feltárásán keresztül hozzájáruljak a hazai jégkorongsport szövetségi és tagszervezeti szintű CSR tevékenységeinek fejlesztéséhez, tudatosabb és rendszerezettebb szerepvállalásához.

Dolgozatomban a következő alaphipotézist fogalmaztam meg: *A jégkorong sportágban a CSR koncepció integráltsága és szerepe a tengerentúlon (különösen Észak-Amerikában) jól körülhatárolt és a vállalati stratégia központi elemeként jelenik meg, míg az európai viszonyokat elmaradás jellemzi. Az európai országokban a CSR helye és szerepe kevésbé központosított, és elsősorban társadalmat érintő formában jelenik meg. Magyarországon esetében a CSR alkalmazása nem rendelkezik stratégiai szintű megközelítéssel, inkább eseti, szórványos jellegű kezdeményezések formájában figyelhető meg.*

A dolgozatban további *hipotézisek* létjogosultságát vizsgálom:

H1: Az Észak-Amerikai Professzionális Jégkorong Liga (NHL) minden csapata több, tudatosan tervezett, strukturált társadalmat és környezetvédelmet szolgáló CSR intézkedést hajt végre, beleértve a Liga iránymutatása alapján adaptálható és a saját kezdeményezésen alapuló tevékenységeket is. (C2)

H2: Az Észak-Amerikai Professzionális Jégkorong Liga (NHL) csapatainak saját kezdeményezésű CSR tevékenységei összefüggést mutatnak a csapatok eredményességével. Feltételezhető, hogy főleg a sikerebb csapatok rendelkeznek önállóan kialakított CSR tevékenységgel, azaz az eredményesség pozitív hatással van a társadalmi felelősségvállalásra. (C2)

H3: Az Észak-Amerikai Professzionális Jégkorong Liga (NHL) csapatainak saját kezdeményezésű CSR tevékenységei összefüggést mutatnak a csapatok franchise értékével. Feltételezhető, hogy a magasabb franchise értékű csapatok rendelkeznek önállóan kialakított CSR tevékenységgel, azaz a piaci érték pozitív hatással van a társadalmi felelősségvállalásra. (C2)

H4: Az európai jégkorong szövetségek jelenleg nem rendelkeznek olyan átfogó CSR stratégiával, mely útmutatóként szolgálhat a kluboknak és segítené a szervezetek ilyen irányú tudatos szerepvállalását. Főként a társadalmat szolgáló CSR gyakorlatok figyelhetők meg, azok is mozaikosan, sokszor egymástól elszigetelt megoldásként. (C3)

H5: Az európai jégkorong szövetségek nem rendelkeznek CSR programok megvalósítására elkülönített költségvetési kerettel. (C3)

H6: A hazai jégkorong sportszervezetek árbevétele és társadalmi szerepvállalása között kapcsolat áll fenn. Feltételezhető, hogy főleg a nagyobb árbevételű klubok rendelkeznek CSR tevékenységgel, azaz az árbevétel pozitívan befolyásolja a társadalmi felelősségvállalást. (C4)

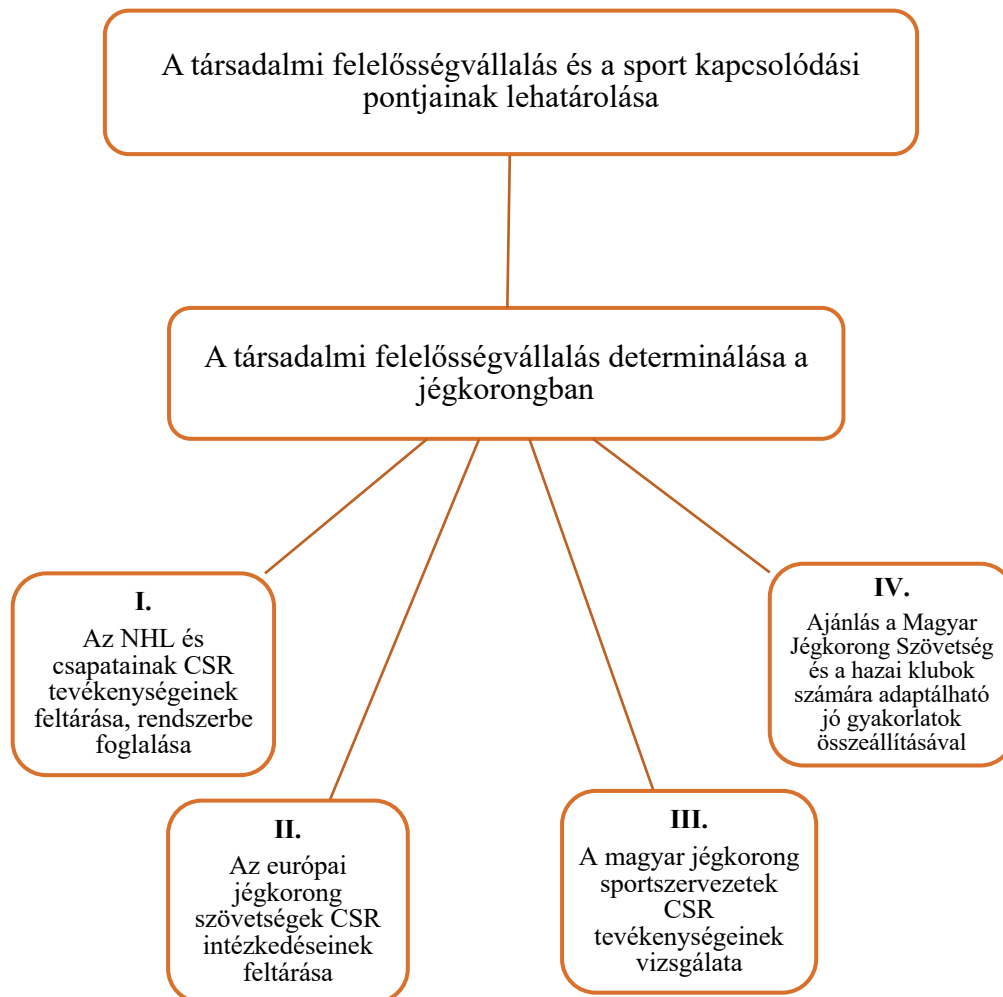
H7: A hazai jégkorong sportszervezetek eredményességi szintje és társadalmi szerepvállalása között kapcsolat áll fenn. Feltételezhető, hogy főleg a sikerebb klubok rendelkeznek CSR tevékenységgel, azaz az eredményesség pozitívan befolyásolja a társadalmi felelősségvállalást. (C4)

H8: A CSR intézkedések alkalmazásának háttérében meghúzódó motivációs tényezők között kiemelten megjelenik a gazdasági előny szerzése, a szövetségi elvárás és a szurkolói elégedettség. (C4)

H9: A CSR tevékenységgel rendelkező hazai jégkorong sportszervezetek képviselői statisztikailag igazolhatóan hasznosabbnak tartják a CSR-rel kapcsolatos tájékoztatást és

oktatási programok bevezetését, ami elősegítené a tudatosabb szerepvállalást a CSR intézkedések alkalmazásában Magyarországon. (C4)

A kutatás felépítését az 1. ábra ismerteti.



1. ábra: A kutatás felépítése

Forrás: Saját szerkesztés, 2025

2. SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉS

2.1. A sport fogalmi meghatározása

A sport, ahogyan a mai formájában ismerjük, hatalmas fejlődésen esett át. Kezdetben nem sportról, mindinkább fizikai aktivitásról beszéltünk. Ekkor még az emberi szükségletek kielégítése volt a fő célja az embereknek. A középkorban a nemesi rétegből kerültek ki a lovagok, akik úgynevezett lovagi tornákon vettek részt, ahol a vívás, a lovaglás, a fegyverhasználat stb. voltak a fizikai aktivitások fő formái. A 19. századtól egyre több új sport jelent meg, majd a 20. századtól már szervezett sportról is beszélünk, hiszen megjelentek az első sportszervezetek. A második ipari forradalom idején tapasztalható a sportolás hiánya, viszont a II. világháború után hatalmas változáson ment keresztül. Itt már megjelent a hivatásos sportoló fogalma. Mára sajnos drasztikusan és folyamatosan csökken a sportolni vágyók száma, amely elsősorban az ülő életmódnak az eredménye. A sportolás, mozgás hiánya nem csak fizikai, de szellemi betegségek okozója is (JÁKÓ, 2012).

A sport mára a gazdasági életünk egyik legmeghatározóbb szereplőjévé vált, így a tudományos élet képviselői több alkalommal is megpróbálták lehatárolni a fogalmát.

CLAUS TIEDEMANN 2022-ben írta meg először a sportról alkotott definícióját, amikor is kijelentette, hogy ezt még vitára bocsátja. 2022-ig (véltetően a mai napig) pár évente újraírja, kibővíti a sport fogalmát. Véleménye szerint, a sport egy olyan kulturális területe az aktivitásnak, amelyben az emberek szabad akaratukból lépnek kapcsolatba másokkal, abból a célból, hogy összemérjék sajátos képességeiket és készségeiket az adott sportágban, egyedileg kialakított, vagy más sportágból átvett szabályok alapján, amelyek irányelve a társadalmilag elfogadott etikai értékek (GEDEON, 2022.; TIEDEMANN, 2022).

Az EURÓPAI SPORT CHARTA (2001) meghatározása értelmében „a sport minden olyan fizikai tevékenység, amely esetenként vagy szervezett formában a fizikai és szellemi erőnlét fejlesztését szolgálja, társadalmi kapcsolatok teremtése, vagy különböző szintű versenyeken eredmények elérése” (EURÓPAI SPORT CHARTA, 2001 2.§ 1/a).

A FEHÉR KÖNYV a sport meghatározására az EURÓPA TANÁCS definícióját fogadja el, miszerint, a sport „a fizikai aktivitás minden formája, amely alkalmi vagy rendszeres gyakorlás által a fizikai állóképesség és mentális jóllét kifejezést vagy fejlesztését, szociális kapcsolatok

létrehozását vagy versenyeredmények elérését célozza minden szinten” (FEHÉR KÖNYV A SPORTRÓL, 2007 5.p.).

A történelmünkben már régóta a köztudatban lévő „ép testben ép lélek” mondás is arra enged következtetni, miszerint a fizikai jóllétünk segíti a szellemi gondolkodásunkat, boldogságunkat. A folyamatos fizikai aktivitás nem kizárólag a testi állóképességünket, erőnket, gyorsaságunkat képes fejleszteni, hanem egyaránt pozitív befolyással bír a mentális egészségünkre (KÖKÉNY-KISS, 2018).

SZENT-GYÖRGYI ALBERT az alábbiakat mondta a sportról: „A sport az nemcsak testnevelés, hanem a léleknek is a legerőteljesebb és legnemesebb nevelő eszköze. Egy sportcsapat a társadalomnak kicsinyített képe, a mérkőzés az életért való nemes küzdelem szimbóluma. Itt a játék alatt tanítja meg a sport az embert rövid idő alatt a legfontosabb polgári erényekre: az összetartásra, az önfeláldozásra, az önálló megítélésre, az abszolút tisztességre és mindenekelőtt a „fair play”, a nemes küzdelem szabályaira. Aki ezeket tudja az meg fogja állni a helyét az életben” (VARRÓ, 2005 129 p.).

Jól látható, hogy a sport lehatárolása rendkívül nehéz feladat. A sport egy mindenre kiterjedő tudományág, ezért a tudományos élet képviselői is folyamatosan bővítik a fogalmát. Míg egyes tudósok kizárólag a fizikai aktivitást, a testmozgást értik a sport fogalma alatt, mások a szellemi jóllétet is a sportnak tulajdonítják (DIENER et al., 2017; MICHALKO et al., 2009; BUDAI, 2008).

A sporttudományhoz több tudományterület kapcsolódott az évek során, aminek köszönhetően újabb tudományágak jöttek létre, például: sportgazdaságtan, sportpedagógia, sportszociológia, sportpszichológia stb. Tekintettel a disszertációm témájára, kizárólag a sportgazdaságtan témakörében vizsgálódom.

DÉNES (2015) a látványsport fogalmát határozta meg a következőképpen: „A csere tárgya mások sportolásának megtekintése, azaz a fogyasztó azért ad pénzt, hogy mások sportolásának látványát élvezhesse. A fogalomhasználat erősen kötődik a sportgazdasági megközelítéshez, fontos, hogy világos legyen: a látványsport fogalma a csere tárgyra utal, nem a látványosságra, azaz akkor is lehet a csere tárgya mások sportolása iránti érdeklődés, ha az adott esetben a látványosság elemeit akár nagyban is nélkülözi. A szakirodalomban a jelenséget közönség vagy szórakoztatóipari sportként is szokás emlegetni” (DÉNES, 2015. 8.o.).

Hazánkban 2011-ben új éra indult a sport támogatására, amikor is az 1996. évi LXXXI. törvény (Társasági adóról és az osztalékadóról szóló törvény -TAO törvény) módosítása arra serkentette

a magyar gazdaság profitot termelő szereplőit, hogy a társasági adójuk legfeljebb 70%-át a látványsportok segítésére szánják.

A látványsportok közé az alábbi sportágak sorolandók:

- jégkorong,
- labdarúgás,
- kosárlabda,
- kézilabda,
- vízilabda,
- röplabda (FÜRÉSZ – TAKÁCS, 2021; SÁRKÖZY, 2015).

A sport két nagy csoportba sorolható, a hivatásos és az amatőr. Az amatőr sport vagy sportoló esetében egyfajta hobbiként funkcionál, egyedül, vagy egy társasággal végzett tevékenység, fő célja a testmozgás, amelyet szabad idejében, önkaratából végez. Hivatásos sport esetében a sportoló a sporttevékenységért fizetséget kap, illetve a szurkolók azért látogatnak ki a sporteseményre, hogy az adott sportolót, sportolókat, csapatot élőben nézhessék, tehát egyfajta szórakozást vásárolnak. Tovább bonthatjuk a sportot fogyasztókat aktív és passzív fogyasztókra (ANDRÁS, 2003). Az aktív fogyasztók, akik a sportot végzik, a passzív fogyasztók pedig a sportot megtekintők csoportja.

Látható, hogy a sport fogalmának lehatárolása nem egyszerű feladat, amelyet a tudományos élet szereplői is próbálnak megfejteni, leírni.

A szakirodalmi forrásokat áttekintve, leginkább Claus Tiedemann állításával értek egyet, miszerint a sport fogalmát nem lehet pontosan lehatárolni, sokkal inkább újra és újra felülvizsgálni. A sport összeköti az embereket, pozitív hatással lehet az emberekre, a társadalomra, vagy éppen egy globális problémára adott válasz. A sport (a legtöbb esetben) az egészségünket segíti, a mentális állapotunkat frissen tartja, szociális kapcsolatok teremt, és általa ápol. A sport által számos dolgot megtanulunk, fejlesztjük készségeink tárházát. A sport a szabadidőnk hasznos eltöltésének egyik formája, hobbi vagy szórakozás, amelyre pénzt költünk. A sport másoknak munka vagy éppen bevételi forrás. A sport tehát egy kiemelt jelentőséggel bíró gazdasági ágazat, mely hatást gyakorol környezetére és a társadalomra egyaránt.

2.2. Vállalati társadalmi felelősségvállalás lehatárolása

A Corporate Social Responsibility (CSR), vagyis a vállalatok társadalmi felelősségvállaláshoz kapcsolódó tevékenységek a 20. század felétől kezdtek felerősödni. Ekkor a tudományos élet szereplői, valamint a pénzügyi szakemberek kutatni kezdték a társadalom és a gazdaság közötti összefüggéseket, kapcsolódási területeket.

Az előző század végére a felelős vállalati eszme egyre több helyen jelent meg, s a köztudatban egyre számottevőbben volt jelen. Napjainkban a nagyvállalatok életében a társadalmi felelősségvállalás külön stratégiaként szerepel, ezen tevékenységeknek külön felelőseik vannak, vagy még jobb esetben munkacsoport dolgozik a feladatokon, melyekhez külön anyagi forrás csoportosul (MÁRTON, 2023).

CARROLL 2015-ös tanulmányában a CSR történetét vizsgálta az 1960-as évektől. Véleménye szerint Howard Bowen tanulmánya indította el a folyamatot, amelyben megalapozta a vállalatok döntéshozóinak a gondolkodását, mivel véleménye szerint az üzleti élet képviselőinek a társadalom szolgálatában kell cselekedniük. Az 1960-as években több cég is az adózás előtti nyereségük 5%-át jótékony célokra ajánlották fel, amely fontos a társadalmi tevékenységek történetének megismerésekor. A '60-as évek végére a társadalmi tevékenységekre válaszul, több vállalat környezetvédelmi programokat alakított ki. 1970-től kezdődően számos új hivatalt hoztak létre, pl. Munkahelyi Egészségvédelmi és Biztonsági Hivatal, Fogyasztóvédelmi Ügynökség, mellyel intézményesítették az üzleti életben zajló társadalmi tevékenységeket. Ronald Reagan a '80-as években ösztönözte a vállalatokat a CSR programok végzésére. 1990-től megfigyelhető a globalizáció, az intézményesülés és a stratégiai összehangolás (CARROLL, 2015).

A 2. ábra a CSR történetének időbeli alakulását összegzi.

1960	• Vállalati Társadalmi Felelősségvállalás
1970	• Vállalati Társadalmi Érzékenység
1970-1980	• Vállalati Társadalmi Teljesítmény
1980-1990	• Üzleti Etika megjelenése, Stakeholder menedzsment kialakulása
1990-től napjainkig	• Fenntarthatóság térhódítása, Corporate Citizenship ("Vállalati Állampolgárság") előtérbe kerülése

2. ábra: A CSR története

Forrás: Saját szerkesztés CARROLL (2015) alapján, 2025

Számos szakirodalom foglalkozik a társadalmi felelősségvállalás definíciójával, azonban a mai napig nincs egyetlen, általánosan elfogadott meghatározása. A dolgozatomban bemutatom azon fogalmakat, melyek a mai gyakorlati struktúrát segítették kialakítani.

A különböző értelmezések azonosak abban, hogy az üzleti folyamatokban szükséges létrehozni a társadalmi elvárások és a gazdasági érdekeltségek közötti megfelelő arányt. A fő célok meghatározásakor ügyelni kell rá, valamint egyensúlyba kell kerülniük az erkölcsi alapokon nyugvó kiegészítő céloknak is, mely hozzájárul a „felelős” vagy „érték-alapú” vállalat megvalósításához (RÁTHONYI-ÓDOR et al., 2019).

FRIEDMAN (1970) megállapítása alapján az etikai elveket a vállalatoknak a piac szektorán kívül kell hagyniuk, és engedniük szükséges a pénz áramlását a kereslet-kínálat törvényének megfelelően. Megállapítása szerint, ha az érintettek ezt nem veszik figyelembe, úgy megtalálható az etikus üzleti menet a társadalomban (FRIEDMAN, 1970).

A CSR a kezdetektől fogva a társadalom megsegítésére fókuszál, a vállalatok aköré építik programjaikat, lényegében a társadalom elvárásai szerint cselekednek. A legtöbb CSR definíció is ezt hangsúlyozza.

CARROLL 1979-ben publikálta a CSR fogalmát akként, hogy a „A vállalatok társadalmi felelőssége magában foglalja a gazdasági, a jogi, az etikai és a diszkrecionális elvárásokat,

amelyeket a társadalom támaszt a szervezetekkel szemben egy adott időpillanatban” (CARROLL, 1979, 500. p.).

A fogalmat ezután Carroll többször bővítette, elméleteket kapcsolt a '79-ben írt definíciójához. Carroll a CSR egyik legnagyobb kutatója, akinek meghatározásai kiemelkedőek, úttörők a mai CSR-re vetítve, elméletei pedig mind a tudományos életben, mind a gyakorlatban nagy népszerűségnek örvendenek.

REDER 1994-ben úgy fogalmazott, hogy a vállalati társadalmi felelősségvállalás fogalma azt jelenti, hogy a szervezet belső működése során figyelembe veszi a munkavállalóival szemben tanúsított bánásmódot, illetve a saját környezetére gyakorolt határokat (REDER, 1994).

ELKINGTON 1997-ben megjelentette a Triple Bottom Line koncepcióját, amely során három kérdésre összpontosít, a társadalmi felelősségre (emberek), a környezeti felelősségre (Föld) és a gazdasági felelősség (profit). Megállapítása alapján egy vállalat akkor társadalmilag felelős, amennyiben mind a 3 aspektusnak megfelel. (ELKINGTON, 1997).

Elkington elmélete közel 30 éves, mégis úgy gondolom, hogy ez az a definíció, amely lényegretörően kifejezi, miről is kell, hogy a CSR szóljon. Az emberek támogatása, környezetünk megóvása a legfontosabb, miközben azt is látnunk kell, hogy a vállalatok gazdasági nyeresége az egyetlen út, amellyel ezt véghez tudják vinni.

Ahogy haladunk előre az időben, egyre világosabb, határozottabb definíciók jelennek meg mind a tudományos életben, mind a hétköznapiakban.

PAINE a vállalati társadalmi felelősségvállalást végző cégek motivációját vizsgálta. Tanulmányából kiderült, hogy a vállalatok vezetői az üzleti szempontot tartják legfontosabbnak, mit profitálhatnak belőle, lehet-e esetleg versenyelőnyük a piacon. Ezután a személyes benyomásuk alapján döntenek, ők miben érintettek. Végül erkölcsi kötelességüknek érzik a CSR tevékenységek végzését (PAINE, 2000).

HOPKINS úgy gondolja, hogy a CSR hozzásegíti a vállalaton belüli, és vállalaton kívüli embereket a magasabb színvonal eléréséhez, miközben a vállalat megőrzi profitabilitását (HOPKINS, 2003).

A CSR-ről általánosságban elmondható, hogy hosszútávú célokat fogalmaz meg, értéket teremt és értéket őriz meg (NAGY et al., 2022), ugyanakkor nem tekinthető a továbbiakban választható „plusznak”. A tevékenységek a társadalmunkban lejátszódó intenzív átalakulást szimbolizálja, ami a vállalatok és az érintettekhez kötődő kötelék értékelésére törekszik (LEWIS, 2001).

A WORLD BANK INSTITUTE 2004-ben tartott e-konferenciáján a CSR-t az alábbiakban határozták meg: a gazdaság elkötelezettsége a fenntartható fejlődés felé, mely magában foglalja az alábbi kérdések kezelését:

- a korrupció csökkentése,
- a méltányos munkakörülmények elősegítése és intézményesítése,
- a környezetvédelem növelése,
- a helyi és szélesebb értelemben vett társadalom segítése,
- marketing igazságtartalmának növelése (CSIGÉNÉ NAGYPÁL, 2008).

BÉNABOU és TIROLE (2009) szerint, néhány vállalat támogatja a CSR tevékenységeket a jó cél érdekében, míg mások egyfajta pénzügyi feláldozásként tekintenek rá a társadalmi jóllét érdekében (BÉNABOU-TIROLE, 2009).

Bénabou és Tirole rendkívül fontos témára világított rá. Egyetértek a szerzőkkel abban, miszerint azon vállalatok, amelyek a CSR tevékenységeket támogatják, és nem végzik, legtöbb esetben pénzügyi feláldozásként élik meg. Ezen tudnak segíteni az egyes politikai intézkedések, a vállalatok által elindított akciók, a különböző kormányzati egységek, hogy ezen vállalatok érzékenyítése elkezdődhessen, s a jövőben ők is egyfajta belső motivációból cselekedjenek.

ISMAIL (2011) meghatározása értelmében, az adott nemzeti kormányok nem elegendőek ahhoz, hogy önmagukban javítsák az emberek életét, mivel ez túllép a hatáskörükön, így a vállalatoknak szükséges hozzájárulniuk a társadalmi jólléthez a tevékenységeik által (ISMAIL, 2011).

VASILESCU és munkatársai véleménye alapján a CSR átlépi a filantrópiát, és akként vélekedik róla, mint egy üzleti folyamat, amelyben a cégek támogatják a fenntartható fejlődést, a társadalmi és környezeti problémák eredményes végkimenetelét. (HAKALA, 2015).

2000-es évek közepétől több olyan értekezés is napvilágot látott, melyben a CSR-t a korábbi gyakorlatokhoz képest, amely a társadalmi tevékenységeket veszi előtérbe, kiegészíti a környezetvédelemmel is.

REINHARDT és munkatársai (2008) úgy vélekedtek, miszerint minden korábbi megállapításban a törvény betartása alapvető elvárás a vállalatokkal szemben. Viszont szerintük a cégeknek erkölcsi és társadalmi kötelezettségük, hogy környezetvédelmi tevékenységre is pénzügyi és humán erőforrásokat társítsanak (REINHARDT et al., 2008).

SZLÁVIK 2009-ben akként fogalmazott, miszerint a gazdasági vállalatok felelős működtetése során a környezeti és társadalmi aspektusokat szükséges a gyakorlati menetbe beilleszteni, a szervezet etikai értékrendjébe és célkitűzései közé sorolni (SZLÁVIK, 2009b).

BLOMBÄCK és WIGREN (2009) úgy gondolják, hogy a vállalatok CSR iránti elkötelezettsége elsősorban az operatív tevékenységeikre fókuszál. Ide tartozik például a társadalmi vagy a környezetvédelmi intézkedések bevezetése, valamint a helyi partnerekkel való jó munkakapcsolatok fenntartása (KECHICHE – SOPARNOT, 2012).

Jól látható, hogy a tudományos élet képviselői a fogalmat folyamatosan bővítették, és a mai napig bővítik. Fontos, hogy a két nagy aspektus, a társadalmat és a környezetvédelmet szolgáló tevékenységek összhangban legyenek. Ha lehet, egyik oldalra se tolódjon el a fókusz, próbálják meg a két területet – lehetőségeikhez mérten – azonos hangsúllyal támogatni. Fontos, hogy amelyik szervezet felelős magatartást alakít ki, mindkét csoportra áldozzon anyagi és humán erőforrást egyaránt.

Az EURÓPAI BIZOTTSÁG rendszerint foglalkozik a Vállalati Társadalmi Felelősségvállalás fogalmával. Legtöbb esetben az Európai Bizottság 2001-es és 2011-es definícióját ismerjük el.

A 2001-es meghatározás értelmében a CSR „olyan koncepció, amelynek keretében a vállalatok önkéntes alapon integrálják a társadalmi és a környezeti szempontokat üzleti tevékenységükbe és az érdekelt felekkel való kapcsolattartásukba” (EURÓPAI BIZOTTSÁG, 2001, 6.p.).

A 2011-es meghatározás szerint a CSR tevékenységek „a vállalkozásoknak a társadalomra gyakorolt hatásaiért vállalt felelőssége”. (EURÓPAI BIZOTTSÁG, 2011, 8.p.).

Az elmúlt két évtizedben ugrásszerűen nőtt azon tanulmányok száma, amelyek a CSR környezetért tett erőfeszítéseit vizsgálja. Számos, a tudományos élet kiemelkedő alakjai próbálják megérteni és papírra vetni, a kormányok és a vállalatok mit tehetnek azért, hogy megóvjuk bolygónkat (HATTORI, 2017; BRUNNER et al., 2012; LAMBERTINI et al., 2017). A politikai változások segíthetik a társadalomban bekövetkező jóllét növelését.

A 2000-es évek végétől egyre több vita és kritika jelent meg a CSR fogalmával kapcsolatban.

Több tudományos képviselő fejezte ki aggályát, miszerint kétséges a koncepció társadalmi szerepe. Álláspontjuk alapján, a társadalmi jólét növekedni fog, amennyiben a cégek nyereségesek, tehát profitot termelnek. Amennyiben a profitjuk magas, úgy pozitív gazdasági hatást gyakorolnak a társadalomra, ami az életszínvonal növekedéséhez járul hozzá. Viszont ez a pozitív hatás nem amiatt érvényesül, mert ők egy CSR tevékenységük által a társadalom életszínvonalának növelését tűzték volna ki céljukként, hanem a cég működése során szerzett profitnövekedéssel érték el mindezt (ARGANDOÑA - HOIVIK, 2009; KARNANI, 2010).

Ennek következtében BOEGER és munkatársai úgy gondolták, hogy az egyetlen magyarázat az lehet, miként a vállalatok a lehető legjobb akciókra vagy morálisan megfelelő magatartásra törekednek (BOEGER et al., 2008.; HACK et al., 2014).

CRANE és munkatársai 2008-ban a CSR helyett a CR kifejezést használták, mint Corporate Responsibility – vállalati felelősség. Ugyan régóta jellemző, hogy a CSR nem csupán a társadalmi, hanem a környezetvédelmi tevékenységeket is magában foglalja, ők viszont nem szeretnék csupán erre a két szegmensre leszűkíteni a felelős vállalat tevékenységeit. Úgy gondolják, ha kivesszük a társadalmi szót, úgy egy mindenre kiterjedő fogalmat kaphatunk, nem elveszítünk valamit, hanem sokkal több mindent értelmezhetünk a fogalom alatt (CRANE et al., 2008).

A CSR fogalmi lehatárolásait áttekintve egyértelműen kiderült, hogy akárcsak a sport, a CSR meghatározása is igen nehéz. A CSR fogalmak az elmúlt évtizedekben jelentősen nem változtak, de tartalmuk folyamatosan bővült, sok esetben mélyült. A társadalom megsegítésétől a környezetvédelmen át, a globális problémák kérdéseire adott válaszokon keresztül komplex intézkedéseket tartalmazó eszköztár lett.

Véleményem szerint a CSR nemcsak egy tevékenység, hanem egy eszköz arra, hogy a gazdasági élet szereplői a világban zajló társadalmi és környezeti problémákra határozott válaszokat adjanak.

2.3. CSR elméletek

Jelen fejezetben a CSR elméletek bemutatásával foglalkozok, mely elméletek részletesebb feltárása segítheti a koncepció háttérében megbújó dimenziók, felelősségi területek megismerését.

2.3.1. Frederick – CSR-1, CSR-2, CSR-3, CSR-4

FREDERICK 1978 óta foglalkozik a CSR fogalmával. Többször megírta az általa vélt definíciót, többször olvashattunk tőle alternatív megfogalmazásokat egyaránt. Jelenleg 4 olyan publikációját szeretném bemutatni a további tudományos élet szereplőinek véleményével kiegészítve, melyben Frederick mindig különféle jelentéstartalommal látta el a CSR jelentését.

Ezek a CSR-1, CSR-2, CSR-3, CSR4. (FREDERICK, 1986; FREDERICK, 1994; FREDERICK, 1998; FREDERICK, 2000; FREDERICK, 2006).

CSR-1: Corporate Social Responsibility

Az 1960-as évektől folyamatosan erősödik a vállalati társadalmi felelősségvállalás. Ebben a fázisban, vagyis a CSR-1 esetében a cég a menedzsment döntéseit követi, amelyeket a társadalmi élet minden szintjére levetítenek, emberi, szervezeti és rendszerszintű szempontok vezérlik, törvényi előírások irányítják. Itt még megfigyelhető, hogy a vállalati érdek áll a középpontban, hogy a cég hosszú távon fenntarthatóvá váljon (TIEN, 2014).

CSR-2: Corporate Social Responsiveness

Az 1970-es évektől egy hangsúlyos elméleti irányváltás történt, amely a vállalati társadalmi érzékenységhez vezetett. A cégek társadalmi felelősségének vitatása, a részletek filozófiai megvitatása helyett egyre inkább az került középpontba, hogy a szervezetek miként tudják szervezni a társadalmi kapcsolataikat. Ebben a dimenzióban hangsúlyos szerepet kapott a menedzsment, a különböző folyamatokra való irányultság, valamint a gyakorlatiasság. (LUKÁCS, 2015).

CSR-3: Corporate Social Rectitude

A CSR-3 esetében Frederick felhívta a figyelmet az etikához való visszatéréshez. Egyfajta verseny indult el a vállalatok között, amelyet a kormány is támogatott, mivel számos díjra lehetett pályázni, pl. Legjobb munkahelyi vállalatok. A vállalatok szeretik a CSR tevékenységet, mert eköré számos pozitív PR és marketing kampányt indíthatnak, amely miatt a megítélésük is jobb lesz a társadalomban (DOANE - ABASTA-VILAPLANA, 2005).

CSR-4: Corporate Social Reason

A CSR-4 olyan váratlan, a történelemben bekövezett gazdasági, politikai, társadalmi fordulatokra hívta fel a figyelmet, amelyek a társadalom szintjein problémákat idéztek elő. A CSR betűit külön elemezte, és jelentőséget tulajdonított nekik.

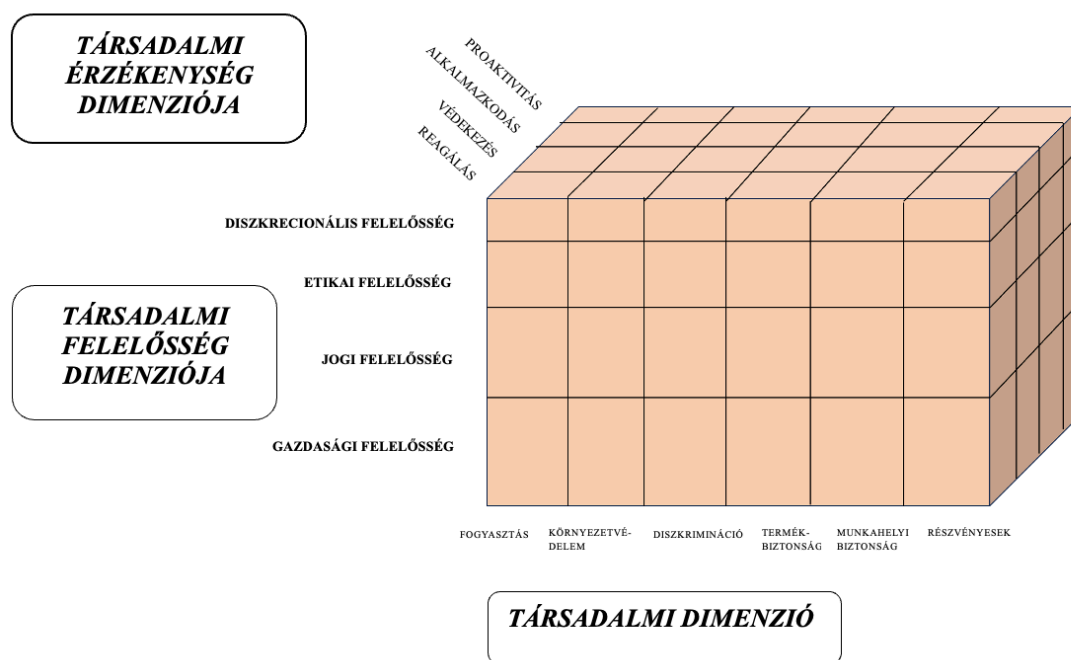
C - Cosmos- véleménye szerint a gazdaságot globálisan kell kezelni, a döntések középpontjába pedig a környezetet kell állítani.

S – Science – a társadalomtudományokat be kell vonni a döntésekbe.

R – Religion – a szellemi és lelki tényezők, vagyis a spiritualitás is fontos része a gazdaságnak (GYŐRI, 2010).

2.3.2. Carroll teljesítmény modellje

CARROLL vállalati társadalmi teljesítmény modelljét 1979-ben publikálta (3. ábra). Sokan a tudományos életben „Carroll kockának” (CARROLL, 1979; HENRIQUES-SPEYER, 2010; CLARKSON, 2006) nevezik.



3. ábra: CARROLL teljesítmény modellje

Forrás: Saját szerkesztés, CARROLL (1979) alapján, 2025

A teljesítmény modell 3 dimenzióját egy kocka alakban szemlélteti. Fő célja a modell megalkotásakor egy olyan, a szervezetek számára hasznos teljesítménymérő praktikát leírni, amely segít nekik a napi működésükben.

Az első dimenzióban azon felelőségeket gyűjtötte össze, amely a későbbi piramis modelljében is szerepet kapnak:

- Gazdasági felelősség
- Jogi felelősség
- Etikai felelősség
- Diszkrecionális felelősség

A második dimenzióban a társadalmi felelőségek állnak középpontban, amelyek a szervezetek mindennapjait kiteszik, amivel a gazdasági, a jogi, az etikai és a diszkrecionális felelősségük folytán megmutatkozik.

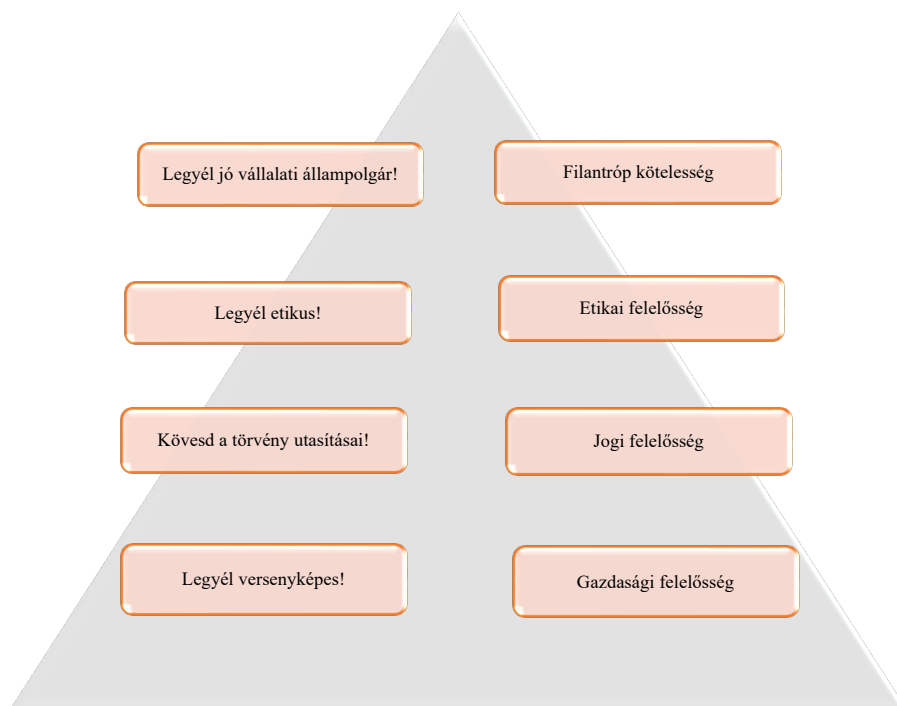
A harmadik dimenzióban a társadalmi érzékenység jelenik meg, vagyis azon döntéshozó szerepkörben lévő emberek válaszai figyelhetők meg, amelyeket a társadalmi problémákra adnak válaszul (HENRIQUES-SPEYER, 2010; CLARKSON, 2006).

2.3.3. Carroll CSR piramisa

1991-ben CARROLL publikálta a CSR piramisát (CARROLL, 1991). Azóta ez az egyik legtöbbet idézett elmélet, még akkor is, ha azóta több, mint 30 év telt el. A CSR elméletét kutatók mindig és mindig újabb meghatározásokkal rukkolnak elő, de ez a piramis azóta is érintetlen, bár 2014-ben született tanulmány kibővíti az alap koncepciót.

Carroll értelmezése alapján a CSR piramisában helyet foglalnak az egyes felelősségi szintek (3. ábra). A felelősségi szintek a következők:

- Gazdasági felelősség,
- Jogi felelősség,
- Etikai felelősség,
- Filantróp felelősség.



4. ábra: A CSR piramisa

Forrás: Saját szerkesztés, CARROLL (1991) alapján, 2025

Gazdasági felelősség:

A szervezet gazdaságilag profitábilis működtetése az alapja mindennek. Amennyiben a szervezet gazdaságos, úgy a társadalomnak is vissza tud adni.

Jogi felelősség:

A jogszabályok betartása, a megkülönböztetése a jónak és a rossznak a vállalat kötelezettsége. A jogi előírásoknak megfelelően kötelesek a szervezetüket működtetni.

Etikai felelősség:

Kötelessége a vállalatnak az etikai előírások alapján működni, betartani a Fair-play szabályát, és igazságosnak kell lenniük mindig, minden körülmény között. Fontos kerülni azokat a veszélyeket, amelyek ártalmasak.

Filantróp felelősség:

Fontos, hogy a vállalat a saját erőforrásai által hozzásegítse a közösséget a fejlődéshez, az életminőségüket javítsák (NALBAND-KELABI, 2014).

2.4. Vállalatok társadalmi és környezetvédelmi tevékenysége

Társadalmi tevékenységek

HYRŠLOVÁ és BEDNAŘÍKOVÁ 2007-es tanulmányában a vállalati társadalmi felelősségvállalás társadalmat szolgáló intézkedéseit vizsgálták. Véleményük szerint, a CSR egy olyan irányzat, amely a fenntartható fejlődés társadalmi szempontjait hangsúlyozza. A társadalmilag felelős vállalatok úgy járnak el, hogy figyelembe veszik külső és belső környezetük követelményeit, hozzájárulnak a fenntartható fejlődéshez, átláthatóak, és általában véve a kereskedelmi szférájuk keretein belül és azokon túl is segítik a társadalom állapotának általános javítását (TRNKOVÁ, 2004 in: HYRŠLOVÁ – BEDNAŘÍKOVÁ, 2007).

A fenntartható fejlődésben fontos szerepet játszik a vállalat belső potenciálja, amely később a versenyképességében tükröződik; ez abban áll, hogy a vállalat képes a piaci versenyben való túlélésre, és ezzel párhuzamosan a környezetére gyakorolt környezeti és társadalmi hatásokat is befolyásolja (TRNKOVÁ, 2004). Nyilvánvaló, hogy ha egy vállalat magas versenyképességet kíván elérni, meg kell határoznia vállalati értékeit, elsősorban a vezetés emberi dimenzióját (STÝBLO, 2002). A menedzsment emberi aspektusa, hasonlóan a humán tőke fejlesztéséhez, a CSR egyik megnyilvánulása a társadalmi szférában.

A CSR további megnyilvánulásai a társadalmi szférában a következők:

- vállalati filantrópia,
- párbeszéd az érdekelt felekkel,
- munkavállalók egészségvédelme és biztonsága,
- a munkaügyi normák betartása, a gyermekmunka tilalma,
- a munkavállalók munka- és magánélete közötti egyensúly,
- esélyegyenlőség (nők és férfiak, illetve más hátrányos helyzetű közösségek számára),
- sokszínűség a munkahelyen (etikai kisebbségek, fogyatékkal élők és idősek),
- az elbocsátott munkavállalók újbóli minősítéséről való rendelkezés a további foglalkoztatásukhoz,
- a foglalkoztatás biztonsága,
- emberi jogok (TRNKOVÁ, 2004 in: HYRŠLOVÁ – BEDNAŘÍKOVÁ, 2007).

A gazdasági vállalatok leggyakoribb, társadalmat szolgáló intézkedései a következők lehetnek:

- munkaeszközök fejlesztése a vállalatnál,
- közösségépítés,
- jótékonykodás, adományozás,
- munkavállalók oktatása, továbbképzések anyagi támogatása,
- helyi iskolák, kórházak fejlesztése (CHAE - PARK, 2018).

Környezetvédelmi tevékenységek

Számos kutatás foglalkozik a fenntarthatósággal, amely három pillére a környezet, a társadalom és gazdaság. Ezen szegmensek nem függetlenek egymástól, inkább egymást keresztező kapcsolat áll fenn közöttük. Ez azt jelenti, hogy a környezeti fenntarthatóságot önállóan nem lehet teljesen egy fogalomban leírni, vagy függetlenül vizsgálni. Fontos elkülöníteni a különbséget a zöld és a fenntartható között. Ez a két kifejezés nem felcserélhető, bár a "zöld" és a "fenntartható" kifejezést gyakran használják így. A zöld, vagy zöldítés egy szervezet környezetvédelmi erőfeszítéseire vagy a környezettudatosságra utal (ROBERTSON, 2014). Végző soron a zöldítés a fenntartható célok elsődleges eszköze, vagy jobban mondva a zöldítés egy kezdeti lépés annak megértéséhez, hogyan lehetünk fenntarthatóak. (MCCULLOUGH et al., 2016, MCCULLOUGH – KELLISON, 2018).

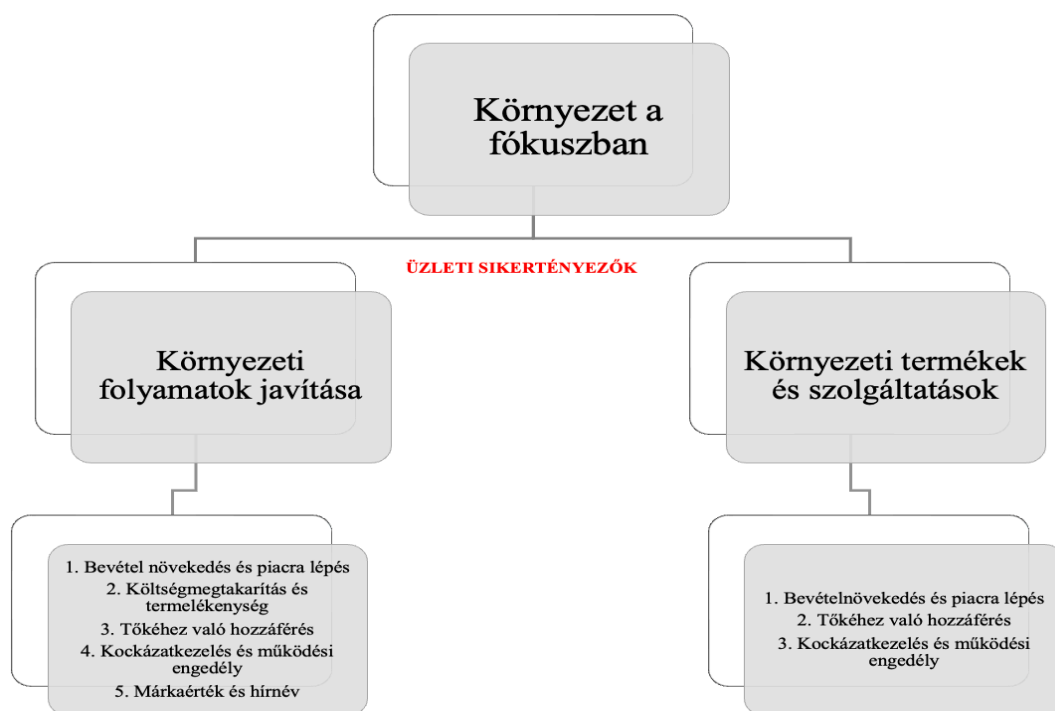
A szervezetek különböző motivációs tényezők miatt szeretnék környezetvédelmi tevékenységeket beágyazni az üzleti menetükbe (STOJANOVIĆ et al., 2016).

Az ISO utat mutat a vállalatoknak, miként tudnak környezetileg tudatosan működni. Javasataikat az alábbi pontokban gyűjtötték össze (ISO, 2015):

- A jelenlegi és jövőbeni törvényi és szabályozási követelményeknek való megfelelés bizonyítása.
- Növelje a vezetői részvételt és az alkalmazottak elkötelezettségét.
- A vállalat hírnevének és az érdekelt felek bizalmának javítása stratégiai intézkedésekkel kommunikáció.
- Stratégiai üzleti célok elérése a környezetvédelmi kérdések üzleti életbe való beépítésével, menedzsment fontossága a kérdéskörben.
- Verseny – és pénzügyi előny biztosítása a jobb hatékonyság és a csökkentett költségek,
- A beszállítók jobb környezeti teljesítményének ösztönzése azáltal, hogy integrálják őket a szervezeti üzleti rendszerbe (ISO, 2015).

MAZURKIEWICZ 2004-es publikációjában az IFC 2002-es tanulmányát feldolgozva megállapította, miszerint a különböző vállalatok érintettek olyan területeken, amely a társadalmi fejlődésüket vagy környezeti fejlesztéseiket segítette, és elértek bizonyos költségmegtakarítást vagy bevétel növekedést (MAZURKIEWICZ, 2004).

Ezzel társadalmilag felelős vállalati arculatot alakítottak ki, mellyel elősegítették a piacra lépést. A cégek megtakarítást érhetnek el az alábbi költségek terén: input, hulladékkezelés, munkavállalói ráfordítás. A minőségi befektetőket pedig vonzza, amennyiben a vállalat csökkenteni képes a hiányzásokat, és növelni tudja a cégen belüli lojalitást. Az 5. ábra bemutatja, hogy a cégek számára előnyös lehet a különböző csoportokkal való nagyobb együttműködés és a politikai tőke építése, amely hasznos, amikor a közösségi döntések hatással lehetnek a vállalkozásra (MAZURKIEWICZ, 2004; IFC, 2002).



5. ábra: Az üzleti eset bizonyítása

Forrás: Saját szerkesztés MAZURKIEWICZ (2004) alapján, 2025

A gazdasági vállalatok leggyakoribb környezetvédelmet szolgáló intézkedéseik a következők lehetnek:

- A közösségi életbe való bekapcsolódás során végzett környezeti tevékenységek, pl.: a város utcáinak tisztává tétele, szemétszedési programok,
- Munkavállalók oktatása a környezettudatosságra,

- A munkahelyi környezetbe az újrahasznosítás beágyazása, szelektív hulladékgyűjtés, papír újrahasznosítás stb.,
- A munkahelyen energiatakarékos izzók használata,
- A munkahelyen vízcsökkentési rendszer kialakítása (LEVY - PARK, 2011).

2.5. A CSR és a sport kapcsolódási pontjai

A tudományos élet képviselői évtizedek óta vizsgálják a sportban rejlő lehetőségeket, amely a társadalmi és gazdasági fejlődéshez vezethet (SCHULENKORF, 2017).

A sport, mint korábban is írtam, egy olyan eszköz, amellyel a CSR tevékenységeket a társadalomhoz eljuttathatják a vállalatok. A sport nem csak fizikai tevékenység, a sport maga egy csatorna. A sport népszerű, a sport által az egészséget fejleszthetik, a sport által szociális közeget teremthetnek, így a CSR tevékenységeknek egyik legnépszerűbb formája a sportolás, vagy a sportrendezvények.

Napjainkban a globális iparágak nagymértékben részt vesznek a CSR megvitatásában, fejlesztésében és végrehajtásában. Ez annak köszönhető, hogy stratégiai irányt kínálhat a szervezetük teljesítményét és versenyképességét növelni kívánó vezetők számára. A CSR azonban kevés külön figyelmet kap a sportmenedzsment és a sportmarketing területén. Miután az elmúlt két évtizedben számos sportág nagy mértékben professzionalizálódott, ma már kétségkívül önálló iparágnak számít. Következésképpen, a sportmenedzsereknek teljes mértékben fel kell mérniük és tudatában kell lenniük a társadalmi, gazdasági és politikai környezet tágabb világának fejleményeivel (BREITBARTH – HARRIS, 2008).

BREITBARTH és munkatársai 2015-ös publikációjában iránymutatást találunk a gyakorlati és a jövőbeli kutatási irányokról, a sportban jelen lévő társadalmi felelősségvállalás és a szervezeti irányítás közötti kapcsolatról. Hat központi témát jelenítenek meg, melyet 3 dimenzióba sorolnak: 1. sport sajátosságai, 2. regionális hatások és a CSR jelentősége, 3. CSR célja a sportban. Meghatározó része publikációjuknak az üzleti okok feltérképezése, valamint a fogyasztói magatartások megjelenítése (BREITBARTH et al., 2015).

A sport hatékony stratégia a CSR számára, mivel médiaereje, szenvedélye, széles közönséget elérő képessége és a fiatalokat integráló hatékonysága kiváló lehetőséget nyújt a fizikai aktivitás népszerűsítésére és a kultúrák közötti kötelék szorosabbá fűzésére (WAKEFIELD – WANN, 2006; WILKERSON – DODDER, 1987).

A sportkörnyezetben a vállalati társadalmi tevékenységekhez kapcsoló tudományos publikációk nagy része a sportmarketinggel is foglalkozik. A sportmarketing tevékenységek vizsgálatakor fő céljuk feltárni a sportszervezetek közötti együttműködéseket, vagy éppen társadalmi oldalról az adományozási stratégiákat megismerni (ROY - GRAEFF, 2003).

A sportszervezetek ma már a társadalmi felelősségvállalás létfontosságú forrásai, mivel számos kulturális, társadalmi, etnikai és vallási akadályt el lehet távolítani a nemzeti és nemzetközi klubokban és bajnokságokban való részvétel révén. A sportszervezetek vezetői egyre inkább tudatában vannak a fenntarthatóság és a társadalmi felelősség stratégiai jelentőségének, valamint annak, hogy ezek miként befolyásolják az általános teljesítményt (GIROUX et.al, 2015).

A tudományos élet képviselői azt állítják, hogy a sportszervezetek, vagy a sportot, mint CSR tevékenységet folytató szervezetek hatással vannak olyan fontos társadalmi ügyekre, mint az oktatás, az egészségügy, ezért kötelesek CSR tevékenységeket végezni, sőt kulcsszereplővé kell válniuk e területen (LEVERMORE, 2010; DOWLING et al., 2013; POST- WADDOCK, 1995; GODFREY, 2009).

A sport hidat képez a gazdasági és társadalmi hiányosságok között, lehetőséget teremt az életminőség javítására és ösztönzést adhat a nagy, nyereséges vállalatoknak ahhoz, hogy megosszák jólétüket (SMITH- WESTERBEEK, 2007; MÁRTON, 2023).

A kutatók a sportra sokszor jelentős társadalmi intézményként hivatkoznak, mind a társadalomra gyakorolt gazdasági, mind társadalmi hatások szempontjából, amelynek kulcsfontosságú részei (GODFREY, 2009; MÁRTON, 2023).

A felelős magatartás megjelenése a gazdasági élet különböző szektoraiban, eltérő tevékenységek által jöhet létre. Manapság a sportszektor felelős magatartásának vizsgálata különös figyelmet kap a tudományos életben (SCHEINBAUM- LACEY, 2015). Ez a nagyfokú láthatóság a sport szerves és egyedülálló jellemzője, amely nemcsak jelentős médiafigyelemben részesül és sok ember életében kiemelkedő szerepet játszik, hanem a közönség és a résztvevők erős érzelmi elkötelezettségét is kiváltja (CLOSE et al., 2006; MÁRTON, 2023).

A sport kulturális térnyerésével és befolyásának erősödésével fokozatosan képessé válik arra, hogy globálisan pozitív átalakulásokat generáljon a különféle közösségekben. Az elmúlt időszakokban a népszerű sportligák, akár a tengerentúlon, akár Európában (NBA, NHL, Champions League stb.) komoly kihívásokkal néztek szembe a nyilvános megítélés terén. Ezek a kihívások különböző problémákból eredtek, mint a teljesítményfokozó szerek használata, az alkoholfogyasztás, a játékosok és szurkolók közötti konfliktusok, a sportolói negatív

magatartások, vagy éppen a pályán kívüli botrányos esetek, amelyek árnyékot vetettek a ligák hírnevére. Ennek eredményeként a sportvállalkozások a többi vállalatnál alkalmazott stratégiát követve, egyre nagyobb hangsúlyt fektettek a társadalmi felelősségvállalásra, amellyel egyértelmű céljuk a sportvállalat kedvezőbb megítélése, és a szurkolói bázis megtartása, növelése (SPORTS PHILANTHROPY PROJECT, 2009).

A sport a társadalom, a gazdaság és a kultúra szerves része nemzetközi szinten, de nemzeti, regionális és helyi szinten is fontos szerepet tölt be (JARVIE et al., 2013). A hivatásos sportszervezetek évtizedek óta aktívan részt vesznek közösségi kezdeményezésekben, a sportolók kórházi gyermeklátogatásaitól kezdve a csapatok egészséges életmódot népszerűsítő programjukig (EXTEJT, 2004; MÁRTON, 2023).

A professzionális sport világméretűvé válása az elmúlt időszakban odáig vezetett, hogy a csapatok, sportolók napjainkban a társadalom meghatározó szereplőivé váltak, miközben a multinacionális cégek egyaránt figyelemmel kísérik tevékenységüket. (HOYE – CUSKELLY, 2007).

A hivatásos sportvállalatok egymás után csatlakoznak a társadalmilag felelős tevékenységekbe (LAU et al., 2007). A hivatásos sportszervezetek nem különböznek más cégektől abban, miszerint profitot kívánnak termelni, illetve szeretnék annak a városnak a gazdasági színvonalát emelni, ahol a székhelyük van (SHETH – BABIAK, 2010).

CHEN és munkatársai (2024) megállapították, hogy a CSR tevékenységet folytató sportvállalatok piaci értéke magasabb, különösen a nagyobb sportesemények idején. Tanulmányuk kifejti, hogy a CSR programok gazdasági előnyökkel is járnak a sportszervezetek számára (CHEN et al., 2024).

A sportszervezetek irányítói ráeszméltek az erkölcsi, felelősségteljes és fenntartható magatartás előnyeire, amelyek növelhetik a munkavállalók és a szurkolók elégedettségét, alacsonyabb működési költséget eredményezhet, nagyobb lojalitást teremthet, javuló közvéleményt biztosíthat (MONTAZERI et.al, 2017).

FILIZÖZ és FISNE (2011) szerint a sport és a CSR kapcsolatának két fő ismertetője létezik. Az egyik, miszerint a nem sporttal foglalkozó üzleti vállalkozások interakcióba lépnek az érintettekkel a sport által, hogy programjaikkal javítsák a márkájukról alkotott képet, illetve a hírnevüket, és végül növeljék a gazdasági teljesítményüket.

Másodsorban a sportban a CSR célja, hogy meghatározza a sporttal kapcsolatos szervezetek, sportszervezetek és az őket körülvevő érintettek között fellépő összeköttetést, valamint

definiálja a sporttal kapcsolatos vállalatok, sportvállalkozások szerepét és felelősségét a világban (FILIZÖZ – FISNE, 2011).

A CSR több sporttal kapcsolatos szervezet kulcsfontosságú eleme, és számos példa van a sportban a felelős magatartásra. A sportolók játékonysági alapítványokat hozhatnak létre, a professzionális sportligák egyre gyakrabban valósíthatnak meg liga szintű programokat a társadalmi problémák megoldására, a hivatásos sportklubok a CSR tevékenységek különböző formáiban vehetnek részt, az irányító testületek, például a sportszövetségek CSR-kezdemenyzéseket hajthatnak végre, a sportszerekkel foglalkozó cégek pedig hozzájárulhatnak a CSR-hoz (WALTERS, 2009). A sporttal kapcsolatos különféle szervezetek a vállalati társadalmi felelősségvállalás stratégiai megközelítése révén megtapasztalhatják a vállalati hírnevük megőrzését és növelését, a riválisoktól való megkülönböztetést, a szurkolói hűség ápolását, a versenyelőny megszerzését, a jobb pénzügyi teljesítményt, az elismerést, a jobb imázst, a közösségi kapcsolatok javulását, az életképesség növekedését és a játékonysági magatartást (WALTERS – TACON, 2010).

A vállalatok képesek CSR tevékenységeik révén befolyásolni a fogyasztói attitűdöket, amelyet a hírnév és a hosszú távú fogyasztói bázis egyik mozgatórugójának is tekintenek (WALKER et al., 2010).

CEGLIŃSKI 2020-as publikációjában bemutatta a sportalapú társadalmi felelősségvállalás egyszerűsített elméleti modelljét, melyet a 6. ábra szemléltet.



6. ábra: A sportalapú társadalmi felelősségvállalás egyszerűsített elméleti modellje

Forrás: Saját szerkesztés, CEGLIŃSKI (2020) alapján, 2025

A modell mind a sportszervezetek, mind az azon kívüli szervezetek körében érvényes. A sporttal kapcsolatos feladatvállalást belső motivációk és külső elvárások egyaránt befolyásolják. A munkavállalók, azaz a humán erőforrások minden üzleti ágazatban kulcsfontosságúak, és a legtöbb vállalatnál kétségtelenül a legjelentősebb forrást jelentik. A CSR programok kiterjedését az érintettek elvárásai és tudatossági szintje határozza meg. A külső elvárások főként az érdekelt felek szükségleteit és a jogszabályi előírásokat ölelik fel. Ezen felül fontos szem előtt tartani mind a belső, mind a külső tényezőket is. A belső korlátozó tényezők egy adott erőforrás terén mutatkozó hiányosságokra utalnak. A projekt megvalósíthatóságát befolyásolhatja a potenciális ráfordítás nagysága, illetve a szervezeten belüli szakmai kompetenciák esetleges hiányosságai (CEGLÍNSKI, 2020).

Folyamatosan bővül a sportszektor CSR tevékenységének vizsgálatával foglalkozó tudományos publikációk köre (BRADISH – CRONIN 2009; KELLETT - TURNER, 2011; PLEWA et al., 2016; ANAGNOSTOPOULOS – SHILBURY, 2013; BLUMRODT et al., 2013; BAENA, 2018; MOGHADDAM et al., 2018; ZEIMERS et al., 2018; RIBERIO et al., 2019; HABITZREUTER – KOENIGSTORFER, 2021; MAMO et al., 2021; CHIU et al., 2025) és egyre eltérőbb, a sport valamennyi szegmensére kiterjedő kutatási téma lát napvilágot.

ZARGAR és RYNNE 2023-ban közzétették publikációjukat az iráni sportszektor felelős vizsgálatáról. A sportszervezetek vezetőit, edzőit, menedzsereit kérdezték az iráni első osztályú futball, kosárlabda, röplabda, futsal és kézilabda bajnokságban szereplő csapatoknál. Különös figyelmet fordítanak az öt kulcsfontosságú kategóriára, amelyek kulturális, társadalmi, gazdasági, politikai és intézményi jellegűek. Tanulmányukban megállapították, miszerint a CSR tevékenységek számos koncepción és kategórián keresztül képesek befolyásolni az egyes szervezetek pozitív imázsát, a közönségük, szurkolóik bizalmát. (ZARGAR – RYNNE, 2023).

CHEN és munkatársai 2015-ben célul tűzték ki egy olyan modell megalkotását, amely a professzionális sportszervezetek CSR-mutatóit szemlélteti. A tanulmányukban a sportmenedzsment szakemberek és sportszervezetek vezérigazgatói vettek részt. Az eredmények azt mutatták, hogy a hivatásos sportszervezetek CSR tevékenysége 56 részindikátorból, 13 aldimenzióból és 4 dimenzióból állt. Elsődleges mérőszámai közé tartozik a hivatásos sportszervezetek teljesítményének javítása, versenyképesebbé tétele, az érintettek érdekeinek védelme, a törvények betartása, a kollektív szerződések betartása, a környezet védelme, biztonságos termékek és stadionok biztosítása, a sportolás ösztönzése, a munkavállalók karrierjének elősegítése, a fogyasztói jogok védelme, a nonprofit sportok támogatása, ösztönzése, a sportolás vagy éppen a társadalom életminőségének javítása (CHEN et al., 2015).

RÁTHONYI-ÓDOR és munkatársai 2020-ban az angol és spanyol bajnokságban résztvevő labdarúgó klubok CSR intézkedését foglalták rendszerbe (RÁTHONYI-ÓDOR et al., 2020).

HUGAERTS és munkatársai 2023-ban a mega sportesemények (olimpia, labdarúgó világbajnokság) környezetvédelmi tevékenységeit vizsgálják (HUGAERTS, 2023).

SWART és BOB 2012-ben publikálta a 2010-es FIFA Labdarúgó Világbajnokság környezetvédelmi tevékenységeit. (SWART – BOB, 2012).

CEREZO-ESTEVE és munkatársai 2022-ben a mega sportesemények hagyatékát vizsgálta a környezetvédelem szempontjából. (CEREZO-ESTEVE et al., 2022).

WICKER és THORMANN 2024-ben a környezeti fenntarthatóság témakörével foglalkozik nagyobb sportesemények kapcsán (WICKER – THORMANN, 2024).

SANDERSON és SHAIKH 2017-ben az amerikai 'major' sportágak környezetvédelmi akcióit vizsgálta, mint a baseball, az amerikai futball, a labdarúgás, a kosárlabda és a jégkorong (SANDERSON – SHAIKH, 2017).

Egyre több sportliga foglalkozik a fenntarthatósággal, amelynek köszönhetően új üzleti gyakorlatok kerülnek előtérbe. Élen járnak a környezetvédelemmel kapcsolatos tevékenységekben az amerikai profi ligákban, főleg az 5 kiemelt úgynevezett 'major' sportban (baseball, jégkorong, amerikai futball, kosárlabda, futball) (NHL – MLB – MLSsoccer – NBA – NFL, 2023). Legtöbb ilyen liga, és a bajnokságukban szereplő csapatok úgynevezett 'green management'-et, vagyis zöld menedzsmentet alkalmaznak. A zöld irányítási rendszer feladata a tevékenységek és folyamatok dinamikus és egyenletes elrendezése, értékelése környezetvédelmi szempontból (KARBASSI, et al., 2006).

Nemzetközi szakirodalmak alapján (FILIZÖZ – FISNE, 2011; IBRAHIM – ALMARSHED, 2014; SMITH – WESTERBEERK, 2007; TRENDAFILOVA et al., 2013) az alábbiak szerint foglalhatjuk össze a sport és a CSR kapcsolódási pontjait:

- A sport globális méreteiből adódóan a társadalom széles rétegeihez tud információt eljuttatni,
- A fiatalok körében népszerű a sporthoz kapcsolódó CSR program,
- A sportközpontú CSR az egészséges életmód pozitív üzeneteit terjeszti,
- A sportközpontú CSR erősíti a társadalmi interakciókat,
- A sporteseményen való részvétel hozzájárul a jóllét kialakulásához,

- Sportszervezetek a fenntarthatóságot szolgáló intézkedéseikkel a környezetvédelmet támogathatják,
- A sport CSR tevékenységekben való részvétel azonnali elégedettséget eredményez (MÁRTON, 2022a).

A CSR 2 pillérét figyelembe véve, a gyakorlatban az alábbi tevékenység típusok figyelhetők meg leggyakrabban a sportszervezetek CSR tevékenységével kapcsolatban:

- játékonysági események és szervezetek protezsálása;
- lokális nevelő, szemléletformáló és rekreációs programok segítése;
- kulturális kezdeményezések elősegítése;
- fenntartható és a szélesebb közösség felé nyitott létesítmények építése;
- figyelemfelhívás globális problémákra;
- figyelemfelhívás a kulturális örökség védelmére;
- környezetvédelmi programokat támogatása, környezetbarát megoldások alkalmazása;
- klubok és ligák által létrehozott alapítványok támogatása (HAJDÚ, 2021; MÁRTON, 2022a).

Érdekes megvizsgálni azt is, hogy ezek az elméleti lehatárolások hogyan ültethetők át a gyakorlatba. A teljesség igénye nélkül néhány példát szeretnék bemutatni a sportszektor eltérő területeiről:

- 1998-ban megalakult a „Sports Philanthropy Project”, amelynek célja a professzionális sport hatását felhasználva, az egészségre törekvő szerveződések patronálása. A mai napig ez a szervezet több mint 400, a sportolók játékonysági szervezeteivel, liga kezdeményezéseivel és csapatalapítványokkal kapcsolatos filantrópiai jellegű szervezetet támogat és tart fenn az Egyesült Államokban és Kanadában. (SPORTS PHILANTHROPY PROJECT, 2009)
- 1998-ban az NHL elindította első társadalmi tevékenységét, amely a 'Hockey Fights Cancer' nevet viseli. Célja az volt, hogy felhívja a figyelmet a rákszűrések fontosságára, illetve pénzt gyűjtsön a kórházaknak, gyermekeknek, akik a kórral küzdenek. Minden évben, minden csapat otthont ad a saját 'Hockey Fights Cancer' estjének, amelyen gyűjtéseket is szerveznek. Ezen felül az év minden napján, a honlapjukon is lehet adományozni. (NHL, 2025b).

- 2003-ban megalakult a „Right To Play” (korábban Olympic Aid) nemzetközi humanitárius szervezet, amely a sport segítségével változást hozott a világ több mint 40 hátrányos helyzetű közösségében. Fő céljuk, hogy a sport, gazdasági élet és a médiumok vezetőit elérjék és integrálják az ügyben, miként minden fiatalnak legyen lehetősége a játékhoz (Right to Play, 2025).
- Az NBA (National Basketball Association) 2005-ben elindította 'NBA CARES' ('NBA Törődik') nevű globális társadalmi felelősségvállalási programját, amely az NBA társadalmat szolgáló célját végzi azáltal, hogy a legfontosabb szociális problémákat karolja fel és segíti. Több, nemzetközi szintén is elismert ifjúságsegítő szervezetekkel karöltve az NBA már több, mint 6 millió órát fordított a fiatalok megsegítésére, és 2000-nél is több olyan hely létrehozásában vállalt szerepet, ahol gyermekek és családok lakhatása vált valóra, tanulhatnak, vagy sportolhatnak, azon belül kosárlabdázhattak (NBA, 2022).
- 2005-ben a Nemzetközi Labdarúgó Szövetség (FIFA) az egyik első sportszervezetként belső társadalmi felelősségvállalási egységet hozott létre, és nem sokkal később bevételeinek jelentős százalékát a kapcsolódó társadalmi felelősségvállalási programokra fordította (BRADISH – CRONIN, 2009).
- 2010-ben NHL elindította az 'NHL Green' kezdeményezését a Bridgestone Winter Classic-on, amelynek fő üzenete a fenntartható üzleti gyakorlatok népszerűsítése a ligában, valamint a szurkolók bevonása a környezettudatosságba. Olyan fontos témaköröket jelenít meg, mint például a vízvisszanyerés, a faültetés, az energiamegtakarítás, a szén-dioxid kibocsájtás ellensúlyozása stb. (NHL, 2010).
- 2012-ben a Green Sports Alliance és a National Resources Defense Council (NRDC) együttműködésének köszönhetően megjelent a *Game Changer: How the Sport Industry Saving the Environment*, amely egy 21 esettanulmányból álló kiadvány. A Game Changer magában foglalja a sportipar működése során alkalmazható fenntartható környezetvédelmi gyakorlatokat, valamint kiemeli a legjobb környezetvédelmi gyakorlatokat egyes sporteseményekről, bajnokságokról, ligákról, csapatokról, valamint sporthelyszín építése, üzemeltetése és karbantartása terén (KENT, 2016).

A fenti felsorolásból jól látható, hogy a sport kiváló eszköz a CSR mindkét aspektusának, a társadalomnak és a környezetnek a támogatásához. A következő fejezetekben részletesen bemutatom a sportban megjelenő társadalmat és a környezetvédelmet szolgáló CSR tevékenységek csoportosítási lehetőségét. A társadalmi felelősségvállalás sportszervezeti keretek közötti szerepének mélyebb megértéséhez indokolt a CSR tevékenységek tematikus rendszerezése, amely hozzájárul azok stratégiai jelentőségének megértéséhez.

2.5.1. Sportban megjelenő társadalmat szolgáló CSR tevékenységek kategorizálása

NILSSON (2018) munkája alapján a sportszervezetek társadalmi központú CSR tevékenységeit négy nagy csoportba soroljuk, amelyek a következők:

- Oktatási programok,
- Sport/egészségügyi programok,
- Társadalmi/kulturális programok,
- Jótékonyági programok (NILSSON, 2018; MÁRTON, 2022a).

KOLYPERAS és munkatársai 2015-ben tanulmányukban a társadalmat szolgáló CSR tevékenységeket hat kategóriába osztották fel, melyet a 7. ábra ismertet (KOLYPERAS et al., 2015). NILSSON (2018) kategorizálásához képest, ők külön kiemelték a szurkolói programok és az ifjúságfejlesztő programok fontosságát.



7. ábra: A sportszektor társadalmat szolgáló intézkedései.

Forrás: Saját szerkesztés KOLYPERAS et.al, (2015) alapján, 2025

Oktatási programok:

Az oktatási programok csoportjába sorolhatunk minden olyan tevékenységet, amely előmozdítja a sportszervezeten belül lévő egyének tanulását. Ez jellemzően oktatási együttműködések jelent, például: egyetemi campusok nyitását, középiskolai együttműködések. Másik változata, amikor a szervezetek munkavállalóinak továbbképzéseket tartanak, amely akár a szervezeten belüli, akár kívüli felelős magatartásra ösztönzi őket (MÁRTON, 2022a).

Sport/egészségügyi programok:

Azon programokat, előadásokat sorolhatjuk ide, amelyek a sportolásra buzdítják a munkavállalókat, illetve a játékosok egészségi állapotát javítják. Lehet ez egy közös vállalati futás, vagy éppen dietetikus előadása, rákszűrés fontosságára való figyelemfelhívási tájékoztató

stb. Minden esetben a cél a sportprogramokon való részvételre való bátorítás, amivel a szellemi egészséget is javíthatják (MÁRTON, 2022a).

Társadalmi/kulturális programok:

A sport mellett fontos időt szánni a társadalmi, kulturális tevékenységekre is. Magyarországon például a Mező Ferenc Programon keresztül az élsportolók eljuthatnak színházi előadásokra, múzeum látogatásokra, amelyet a sportszervezet támogat. A társadalmi vagy kulturális programok fő célja a munkától való elszakadás, a komfortzónából való kilépés. Amennyiben a munkavállalók nem munkával kapcsolatos programon vehetnek részt, úgy mentális támogatást érezhetnek, amellyel a lojalitást is növelhetik (MÁRTON, 2022a).

Jótékonysági programok:

A társadalmi szempontú CSR tevékenységek leggyakoribb formája a jótékonysági programok, események. A szegényebb rétegek, a hátrányos helyzetűek segítése a CSR elindítója volt. Így nem csoda, hogy a sport területén is ez az egyik, hanem leggyakrabban végzett tevékenység.

Jótékonysági programok keretén belül gondolhatunk egy játékos mezének árverésén, amelynek összegét felajánlja a klub a rászorulóknak, vagy iskola épületének renoválásában való segédkezés, kórházlátogatás stb (MÁRTON, 2022a).

Ifjúságfejlesztés/Közösségépítési coaching programok:

Az ifjúságfejlesztés vagy közösségépítési coaching programok rendkívül gyakoriak és népszerűek. Az ifjúság fejlesztéséhez legtöbb esetben a szülők segítségét is kéri, például családi napok keretében, vagy éppen szülő-gyerek mérkőzések szervezése által. Fő célja, hogy a fiatalok mentális egészségén javítsanak. A közösségépítési coaching programok népszerűek mind a játékosok, mind a sportszervezet munkavállalói között. A közösségi programok által barátokra lelnek, amely a jó élethez vezet. (KOLYPERAS et al., 2015).

Rajongói/Szurkolói programok:

Rajongói, szurkolói programokat szinte az összes sportszervezet végez. Célja, hogy a szurkolókat közelebb hozza a sporthoz, a klubhoz, a játékosokhoz. Fő célja a lojalitás kiépítése, amely a nagyobb sportszervezetek jegyeladásaiban is mérhető. A szurkolói programoknak is

ismerünk társadalmi, illetve környezetvédelmi tevékenységeit, de jelen fejezetben a társadalmi részről írok. Fő szurkolói tevékenységek között szerepelnek az edzéslátogatás, a szurkolói ankét, a klubnapok stb. (KOLYPERAS et al., 2015).

TAVARES és munkatársai 2023-ban azt vizsgálták, miként hatnak az egyes sportszervezetek CSR gyakorlatai a szurkolókra, és az hogyan befolyásolja a hozzáállásukat a klubhoz. Az eredmények szerint a CSR programok pozitívan hatnak a szurkolókra, amely hozzásegíti a szervezetet a jobb megítéléshez, a pozitív imázs kiépítéséhez, vagy növeléséhez, továbbá lojalitást eredményez a klub felé. A kutatás alátámasztja, hogy a CSR integrálása stratégiai vállalati funkcióként nem csupán a közösség számára nyújt értéket, hanem versenyelőnyt jelent a sportszervezetek számára, erősítve azok pozícióját és hosszú távú fenntarthatóságát (TAVARES et al., 2023).

Kutatásom során, a sportban megjelenő társadalmat szolgáló CSR tevékenységek 4 szempontú csoportosítását használtam. Véleményem szerint KOLYPERAS és munkatársai (2015) tanulmányában külön megjelenő, a szurkolói és ifjúságfejlesztő programok tartalmuktól függően integrálhatóak az oktatási, sport/egészségügyi, társadalmi/kulturális vagy jótékonyági programok közé, ezért elegendő a 4 szempont.

2.5.2. Sportban megjelenő környezetvédelmet szolgáló CSR tevékenységek kategorizálása

A sportban megjelenő környezetvédelmet szolgáló CSR tevékenységek kategorizálásánál iránymutató lehet a sportszektor és annak környezeti hatásával foglalkozó nemzetközi és hazai publikációk (CASPER-PFAHL, 2015; DIKÁ CZ-UJJ, 2004; IOC, 2005; NRDC, 2012; RÁTHONYI-ÓDOR et al., 2020; TARADELLAS, 2003) eredményei, melyekben rávilágítanak arra, hogy a sport és környezetvédelem kapcsolódási pontjai az alábbiak lehetnek (8. ábra):

- a környezeti feltételek,
- a tájhasználat,
- a nyersanyag és energiahasználat,
- a hulladékkezelés,
- a környezetszennyezés, károkozás,
- a kulturális örökség védelme vagy
- a sporthoz kapcsolódó tevékenységek környezeti hatása.



8. ábra: Sport és környezetvédelem kapcsolódási pontjai

Forrás: Saját szerkesztés, 2025

Az előző szempontok alapján jól csoportosíthatóak a sportban megjelenő környezetvédelmet szolgáló CSR tevékenységek, hiszen a fent említett 7 tényező jól lehatárolja, hogy mely területeken van szükség a sportszektor zöldítésére. A következőkben röviden bemutatom ezeket a területeket, melyek megismerése segíthetnek átlátni, hogy milyen típusú CSR tevékenység tartozhat 1-1 kategóriába.

- **Környezeti feltételek:**

A környezeti feltételek vizsgálata rendkívül fontos, amikor sportolásról beszélünk. Amennyiben a környezeti feltételek nem adóttak, esetleg károsak, úgy a sportolás nem végezhető el. Az ivóvíz hiánya, az alapvető higiéniai feltételek, vagy akár egy veszélyes létesítmény esetén az egészségkárosodás kockázata is fennállhat (DIKÁCSZ-UJJ, 2004). A sport környezetvédelmi kihívásaival foglalkozó szakirodalmak az elmúlt évtizedben csak ritkán

tértek ki a klímaváltozás témakörére, mára azonban egyértelműen megállapítható, hogy sportesemény megrendezésénél keletkező környezetvédelmi elvárásoknak a karbonlábnyom mérsékelése jelentheti a keretet. Pl.: Az NHL zöld törekvéseit támogatta egy Baltimore-i energiaszolgáltató cég azzal, hogy 550 000 tonna CO₂-nak megfelelő ellentételezési egységet biztosított a Liga számára egy szezonra. Ez olyan mértékű tehermentesítést jelentett, mintha kb. 115 000 autót kivontak volna az utakról.

- Tájhasználat:

Amikor a környezeti szempontú CSR tevékenységeket vizsgáljuk, elengedhetetlen, hogy a táj adottságait figyelembe vegyünk. A biodiverzitás védelme, a talaj- és tájvédelem, valamint az ökoszisztémák megóvása fontos feladat a sportszektor számára is. A nagy beruházások például megváltoztathatják az addigi környezeti rendszert, amely éppen a környezet rombolását eredményezheti. Az új utak építése, esetleg erdőirtások rossz hatással vannak a környezetre (RÁTHONYI-ÓDOR – RÁTHONYI, 2016; MÁRTON, 2022b). Pl.: Sportesemények esetében a tájhasználat során, ha egy futóverseny vonala alatt terepprobléma állna fenn (esőzés utáni nem megfelelő talajminőség), úgy a verseny útvonalát változtatni szükséges.

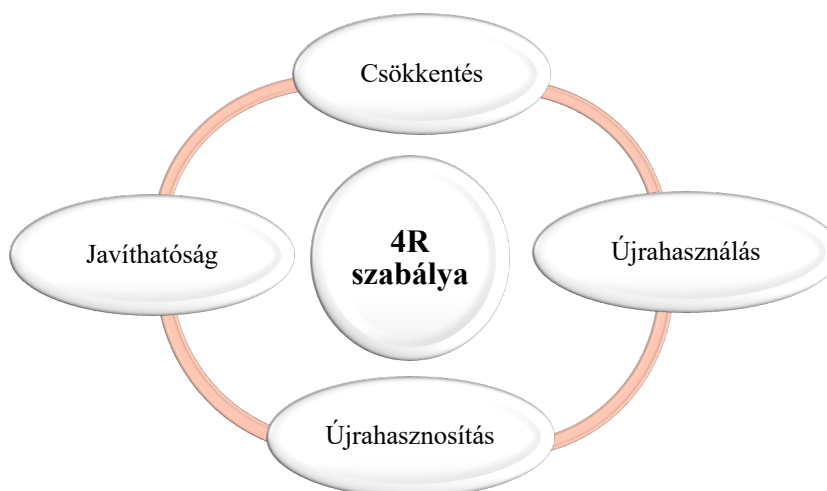
- Nyersanyag és energiahasználat:

A XXI. században megjelentek azok a környezeti ártalmak, amelyeket a helytelen erőforrás használat eredményez. Társadalmunk nagy energiaigényű életet folytat, amely végül az energiaforrások kimerülését eredményezheti. Ezért napjainkban egyre népszerűbb a megújuló energiaforrások használata, mint például a szél vagy a napenergia használata (RÁTHONYI-ÓDOR – RÁTHONYI, 2016; MÁRTON, 2022b). A sportszektor esetében is elmondható, hogy az elmúlt évtizedben folyamatosan bővül azon rendezvények, arénák/stadionok köre, ahol a megújuló erőforrások egyre nagyobb szerepet kapnak.

- Hulladékkezelés:

Minden olyan anyagot hulladéknak nevezünk, melynek felhasználása a sportesemény után a továbbiakban már nem használatos (RÁTHONYI-ÓDOR – RÁTHONYI, 2016). A forráshasználat és a hulladékkezelés erős kapcsolatban áll egymással, mivel a felhasznált anyagok mennyisége, összetétele determinálja azok hasznosításának, újra hasznosításának módját (RÁTHONYI-ÓDOR et al., 2019; MÁRTON, 2022b). A fentiekén túl, a sportszektor működése során is elterjedtebb a 4R alapelv (reduce, reuse, recycle, repair) érvényesülése.

A 9. ábra a „4R szabály” -t szemlélteti: csökkentés, újrahasználás, újrahasznosítás és javíthatóság (RÁTHONYI-ÓDOR et al., 2019).



9. ábra: „4R szabály”

Forrás: Saját szerkesztés, 2025

- **Környezetszennyezés, károkozás:**

A sportesemények megrendezése, sportlétesítmények működtetése során számos hulladék keletkezik. Ezek különböző anyagúak, típusúak lehetnek, melyek esetenként szennyezőek, mérgezőek. Környezetszennyezés megjelenhet vízben, talajban és levegőben egyaránt. (DIKÁ CZ-UJJ, 2004; RÁTHONYI-ÓDOR – RÁTHONYI, 2016; MÁRTON, 2022b).

- **Kulturális örökség védelme:**

A sportesemény szervezésekor, vagy a sportlétesítmény építésekor figyelniünk kell a környezeti értékekre, és mindenképpen meg kell óvnunk a kulturális örökségeket. Fontos, hogy ha lehetőségünk van rá, ezeket védjük, fejlesszük. Jó példa a 2016-os XIII. E.ON Délibáb Terepfesztivál, amely során a nagyközönség elől elzárt, védett területen versenyezhettek a sportolók (RÁTHONYI-ÓDOR – RÁTHONYI, 2016; MÁRTON, 2022b).

- **Sporthoz kapcsolódó tevékenységek környezeti hatása:**

A sportesemények megrendezésénél vagy sportlétesítmények üzemeltetése okán számos olyan tényezőt említhetünk, mely hatással van a környezetünkre: létesítmények építése, működtetése; közlekedés; szállás; étkezés; irodai munka; sportturizmus. Ezért különösképp fontos, hogy a

sportesemény megszervezésekor, vagy a sportlétesítményeknél figyelembe vegyük a hosszú távú hatásokat is. (RÁTHONYI-ÓDOR – RÁTHONYI, 2016; MÁRTON, 2022b).

Összességében elmondható, hogy a különböző sporttevékenységek eltérő infrastrukturális, eszközbeli, szervezeti és támogatói igényekkel rendelkeznek, ideértve például a sportlétesítmény típusát, a nézőtéri infrastruktúrát, valamint az eseményhez kapcsolódó ellátási rendszereket. Ennek ellenére általánosan megállapítható, hogy minden sporttevékenység bizonyos mértékű környezeti hatást gyakorol az ökológiai rendszerre. E hatás nagysága és jellege elsősorban magától a sportágtól, valamint az adott esemény méretétől, adott sportszervezet működési sajátosságától is függ (RÁTHONYI-ÓDOR – RÁTHONYI, 2016). A sportszektor nagy szerepet tud vállalni a fenntartható fejlődésben, hiszen valamennyi sportolói aktivitás, sportversenyek lebonyolítása, sportlétesítmények építése, sportszerek, sporteszközök gyártása stb. mind hatással vannak a környezetünkre. Ezen műveleteket úgy szükséges átalakítani, hogy gazdaság zöldítését szolgálja (TÓTHNÉ – RONCZ, 2016).

SHIPLY (2018) tanulmánya szerint, az alábbi intézkedések segíthetnek, ha zöldíteni szeretnénk a sportszektor működését:

- környezetvédelem előtérbe helyezése szervezeti szinten;
- ökológiai szempontokat figyelembe vevő sporttevékenységek, sportprogramok kialakítása;
- a sportinfrastruktúra zöldebbé tétele;
- kormányzati szerepvállalás e területen;
- ökológiai szempontok beépítése sportszervezetek működésébe (MÁRTON – RÁTHONYI-ÓDOR, 2024).

Az, hogy a sportszakembereknek a környezetvédelem területén cselekedniük kell, számos okból eredhet, beleértve a stratégiai lehetőségeket, fenyegetéseket, a kormányzati beavatkozást, a szabályozás változását, a különböző érdekeltek által kiváltott változás iránti igényt, valamint az egyének és a sportszakemberek közösségeinek/csoportjainak személyes értékrendjét (HILLMAN – KEIM, 2001; PFAHL, 2010; MALLÉN – CHARD, 2012; PFAHL et al., 2015).

2.6. CSR megjelenése a jégkorongban

Ahogy az előző fejezetekben láthattuk, a társadalmi felelősségvállalás sportban történő vizsgálata napjainkra aktuális területévé vált. Ezen belül sajnos a jégkorong – Amerikát leszámítva – nem a legnépszerűbb kutatási terület, de találunk már ezzel foglalkozó tudományos munkákat.

BÉKI és GÉCZI 2017-ben félig strukturált interjúk segítségével vizsgálta a kétnemű jéges sportágak, a női jégkorongozók és műkorcsolyázók között a sportolók nemek közötti egyenlőséggel kapcsolatos nézeteiket. Olyan kérdésekre keresték a választ, mint például vannak-e különbségek a két sportágban jeleskedő egyéneknek a gyermekkori sportszocializációs folyamataiban, vagy miért választották ezt a sportágat, illetve mi a véleményük egymásról és másik sportág képviselőiről. Fő megállapításuk a publikációban, hogy a nőies sportot űző sportolókat sztereotípiákkal illették a férfias sportágban szereplő sportolók.

MORRISON és munkatársai 2020-ban a szurkolói élményt vizsgálta a junior jégkorong csapatoknál. A sporteseményekre kilátogatók többségének a mérkőzésre való kilátogatás a szabadidő eltöltés egyik formája, amelyre rengeteg időt és pénzt áldoznak az emberek. Ennek következtében a szurkolók egyre magasabb elvárásokat támasztanak a szurkolói élmény minden területén. A kutatás a sportvállalatok társadalmi felelősségvállalásáról szóló korábbi vizsgálatokra támaszkodva mutatja meg, hogy a nézők a cselekedeteikkel, valamint pénzköltési szokásaikkal fejezik ki a véleményüket a sportszervezet egyes tevékenységeiről, például a CSR programokról (MORRISON et al., 2020).

MÁRTON 2022-ben nemzetközi jégkorong egyesületek társadalmat szolgáló CSR tevékenységeit kutatta a finn Kärpät Oulu, valamint a KPK és a svéd Göteborg HC sportszervezetek körében. Szakértői interjúkat készített a sportszervezet vezetőivel, edzőivel, és olyan fontos kérdésekre kereste a választ, mint „Milyen társadalmi CSR tevékenységei vannak a klubnak?”, vagy „Kik dolgoznak ezeken a tevékenységeken, esetleg van egy csoport, akik ezzel foglalkoznak?” „Miért végez a klub CSR tevékenységeket? Hogyan tud ez segíteni a klubon, a munkavállalókon és a játékosokon?” A kutatásból kiderült, hogy az összes klub aktívan szervez CSR programokat. A játékosokat már gyerekkoruktól kezdve próbálják oktatni ez irányban, illetve játékos tevékenységekkel is próbálják őket ösztönözni (MÁRTON, 2022a).

COLOMBA és WEESE 2023-as tanulmányában olvashatjuk, hogy a természetvédők rendszeresen rámutatnak arra, hogy a jelenlegi életvitelünk és gazdasági tevékenységeink

súlyosan károsítják a természetet, ezért sürgősen át kell alakítanunk a szokásainkat, ha meg akarjuk óvni a Föld ökoszisztémáját. Tanulmányukban a 7 kanadai székhelyű NHL csapat (Calgary Flames, Edmonton Oilers, Montreal Canadiens, Ottawa Senators, Toronto Maple Leafs, Vancouver Canucks, Winnipeg Jets) működési stratégiáját vizsgálják, majd a nemzetközi sportszféra tapasztalatainak figyelembevételével átfogó fejlesztési javaslattal álltak elő (COLOMBA – WEESE, 2023).

MÁRTON és RÁTHONYI-ÓDOR 2024-ben megjelent publikációjában a magyar jégkorong sportszervezeteknél, illetve a hazai jégcsarnokokban tapasztalt energiahatékonysági intézkedésekről írt. Ennek fontos állomása a Magyar Jégkorong Szövetség 2021-es Energetikai audit összefoglalója (MÁRTON - RÁTHONYI-ÓDOR, 2024).

A jégkorongban a CSR mindkét aspektusa – a környezetvédelmet, illetve a társadalmat szolgáló tevékenységek – megjelenik. A jégkorong egy csarnokban végezhető sportág, így a környezetvédelem témaköre is számos pontból vizsgálható.

A csarnokok miatt azt gondolhatnánk, hogy a jégkorong elsősorban a környezetvédelemre fókuszál. Sokszor a jégkorongot „rétegsport”-nak is nevezik, mivel a legtöbb sportághoz képest a csarnokok fenntartása, a jég készítése és folyamatos hűtése, valamint a sportolásához használt eszközök, védőfelszerelések rendkívül drágák. Emiatt a jégkorong nem csupán a környezetvédelmi tevékenységeit részesíti előnyben, mindinkább a társadalom megsegítését, a társadalom bevonására törekednek, így számos példaértékű társadalmat szolgáló tevékenységet is kiemelhetünk.

A leghíresebb jégkorong liga az Észak-Amerikában lévő National Hockey League (NHL). Több szakirodalom (SU et al., 2021; ALI, 2018; BONAFE et al., 2013; KIM et al., 2014) is elemzi az NHL társadalmi felelősségvállalási intézkedéseit, hiszen az NHL több évtizede végez társadalmat szolgáló és környezetvédelmi tevékenységeket. Több, a jégkorongot vizsgáló szakember is foglalkozik azzal, hogy vajon milyen hatásai vannak az NHL útmutatásainak.

Az NHL környezetvédelmi tevékenységeket összegyűjtő mozgalma az NHL GREEN, amelyet 2010 óta folyamatosan bővítenek.

Az NHL társadalmi tevékenységeit összesítő programját NHL UNITES nevet viseli, és 1998 óta népszerűsítik. Első társadalmat szolgáló tevékenységük a Hockey Fights Cancer volt.

Az NHL liga és csapat szintű társadalmi, illetve környezetvédelmi tevékenységeit bővebben az eredmények résznél taglalom (4.1. 4.2. 4.3. 4.4. fejezetek).

Európai viszonylatban fontos megemlítenünk a Nemzetközi Jégkorong Szövetséget (International Ice Hockey Federation – IIHF), mely elkötelezett a környezeti fenntarthatóság,

illetve a társadalom szolgálata iránt, 2016 és 2020 között publikálták irányelveiket a környezetvédelem és a társadalom szolgálata terén (IIHF Environment and Social Responsibility Guidelines címmel) (IIHF, 2019a).

Főbb irányelveik a következők (IIHF, 2019a):

- Elkötelezettség az emberi jogok, a fenntarthatóság és a társadalmi felelősségvállalás mellett.
- Emberi jogokért való felszólalás. Fő témakörök: a diszkrimináció elleni védelem, polgári és politikai jogok, valamint a gazdasági, szociális és munkajogok.
- A nemzetközi jognak megfelelő jogorvoslatok megkövetelése az érintett felektől.
- Állatjólét: az IIHF kerüli az olyan termékeket, amely tartalmaz szőrmét, bőrt vagy az IUCN vörös listáján szereplő bármely fajba tartozó állati húst.
- Az IIHF aktívan támogatja és védi az emberi jogokat.
- Fenntarthatóság:
 - a. Tiszta környezet - Clean Environment;
 - b. Fenntarthatóság az anyagokban - Sustainability in materials and substances;
 - c. Fenntarthatóság az IIHF sporteseményeken - Sustainability during IIHF events;
- Társadalmi felelősségvállalás:
 - a. Tisztességes működési gyakorlat - Fair operating practises;
 - b. Közösségfejlesztés - Community development;

2019-ben a környezetvédelmi tevékenységekért létrehoztak egy díjat, 'IIHF Sustainability Award' – 'Nemzetközi Jégkorong Szövetség Fenntarthatósági Díja', melyre pályázni lehet az országoknak. Külön elismerés, hogy ezt a díjat a Nemzetközi Olimpiai Bizottság még ez évben az Olimpiai Mozgalom egyik fenntarthatósági esettanulmányaként ismerte el.

A fenntarthatósági díjjal az IIHF célja:

- A fenntarthatóság iránti tudatos magatartás növelése a sportközösségben.
- Kiemelkedő fenntarthatósági akciók közzététele és népszerűsítése a „jégkorong család” számára, ezáltal inspirálva az összes nemzet jégkorong szövetségét.
- Motiválni és támogatni kívánja a rendezvényszervezőket, hogy csatlakozzanak fenntarthatósági programokhoz és kezdeményezésekhez (IIHF, 2019a).

A Nemzetközi Jégkorong Szövetség egyik legfontosabb eseménye az évről-évre megrendezésre kerülő világbajnokság, melyet külön-külön divíziókban tartanak. A rendező ország pályázat alapján nyeri el a rendezési jogot, majd ezután jelöli ki az általa rendezendő világbajnokság helyszínét és időpontját, amely évegette évről évre változik. A férfi és a női világbajnoki eseményeket természetesen a jégkorongban is külön-külön rendezik.

A 2025-ös évben a felnőtt férfi szakágban az alábbi divíziókba csoportosulnak a világbajnokságok (1. táblázat).

1. táblázat: A 2025-ös Férfi Felnőtt Világbajnokságok divízióinak besorolása

Divízió megnevezése	Világbajnokság dátuma	Világbajnokság helyszíne	Résztvevő országok
A/ „Elit” csoport	2025.05.09-25.	Svédország, Stockholm és Dánia, Herning	Magyarország, AUT, SWE, FIN, CAN, USA, FRA, SLO, SVK, LAT
Divízió I – A csoport	2025.04.27-05.03.	Románia, Sepsiszentgyörgy	ENG, ITA, JAP, POL, ROM, UKR
Divízió I – B csoport	2025.04.26-05.02.	Észtország, Tallinn	CHN, CRO, EST, KOR, LTU, ESP
Divízió II – A csoport	2025.04.29-05.05.	Szerbia, Belgrád	AUS, BEL, ISR, NLD, SRB, UAE
Divízió II – B csoport	2025.04.27-05.03.	Új-Zéland, Dunedin	NZL, BGR, GRÚZIA, ISL, THA, ROC
Divízió III – A csoport	2025.04.21-27.	Törökország, Isztambul	TUR, BIH, KGZ, LUX, ZAF, TKM
Divízió III – B csoport	2025.04.17-05.03.	Mexikó, Queretaro	MEX, PHL, PRK, HKG, MNG, SGP
Divízió IV	2025.04.13-19.	Örményország, Jereván	ARM, IDN, IRN, KWT, MYS, UZB

Forrás: Saját szerkesztés IIHF (2025) alapján, 2025

A 2025-ös évben a felnőtt női szakágban az alábbi divíziókba csoportosulnak a világbajnokságok (2. táblázat):

2. táblázat: A 2025-ös Női Felnőtt Világ bajnokságok divízióinak besorolása

Divízió megnevezése	Világ bajnokság dátuma	Világ bajnokság helyszíne	Résztvevő országok
A/ „Elit” csoport	2025.04.09-20.	Csehország, Ceske Budejovice	Magyarország, GER, SWE, FIN, CAN, USA, CZE, CHE, JAP, NOR
Divízió I – A csoport	2025.04.13-19.	Kína, Shenzhen	CHN, AUT, FRA, SVK, DEN, NLD
Divízió I – B csoport	2025.04.09-15.	Egyesült Királyság, Dumfries	GBR, ITA, KAZ, KOR, LAT, SLO
Divízió II – A csoport	2025.04.07-13.	Lengyelország, Bytom	POL, PRK, ISL, MEX, ESP, ROC
Divízió II – B csoport	2025.04.14-20.	Új-Zéland, Dunedin	NZL, AUS, BEL, HKG, TUR, UKR
Divízió III – A csoport	2025.03.02-08.	Szerbia, Belgrád	SRB, CRO, LTU, ROM, ZAF, THA
Divízió III – B csoport	2025.02.13-18.	Bosznia - Hercegovina, Szarajevó	BIH, BGR, EST, ISR, SGP

Forrás: Saját szerkesztés IIHF (2025) alapján, 2025

A világ bajnokságokon rendszerint találkozunk környezetvédelmi, vagy társadalmat segítő intézkedéssel:

- Német Jégkorong Szövetség:

A 2017-es Felnőtt Férfi Világ bajnokság helyszíne Köln volt. A Nemzetközi Jégkorong Szövetség, a helyi szervező bizottság, Köln városa és tömegközlekedési hálózata, a KVB és a helyi kerékpárkölsönző, a Nextbike összefogtak, hogy egy alternatív, a környezetet védő közlekedést kínáljanak minden résztvevő számára. A résztvevők a Világ bajnokság ideje alatt Köln városában ingyenesen használhatták a WM-márkájú kerékpárokat. Fő céljuk az volt, hogy bíztassák a versenyzőket, szurkolókat az egészséges közlekedési mód használatára annak érdekében, miszerint ezáltal előre mozdították a fenntartható és környezetbarát közlekedést, csökkentsék a sportesemény karbonlábnyomát, ösztönözzék a sporteseményre látogatókat Köln városának megtekintésére, csökkentsék a szükséges parkolóhelyek számát, valamint a fenntarthatóság és a jó egészség sportmodelljévé szerettek volna válni. A sporteseményt rendkívülinek értékelték, számos pozitívummal járt mind a városnak, mind a közlekedésnek. A sportesemény alatt napközben minden kerékpár rendszeres használatban volt, illetve az autóhasználat csökkent ez idő alatt Köln városában (IIHF, 2017).

- Dél-Afrikai Jégkorong Szövetség:

2019-ben a Dél-Afrikai Jégkorong Szövetség elnyerte az IIHF Fenntarthatósági Díj első helyét a 2019-es Női Divízió II – B csoport Kvalifikációs tornán végzett kiemelkedő tevékenységükért. Fő céljuk az Afrikában jelen lévő szárazság miatt a vízhasználat csökkentése, valamint a víztakarékossági intézkedések végrehajtása volt. Ezért arra kérték az atlétákat és a szurkolókat, hogy víztakarékosan járjanak el. Továbbá, hogy az újrahasznosított palackokat töltsék újra. Plakátokon és a hangosbemondón keresztül folyamatosan emlékeztették a jelenlévőket a víz csökkentésének fontosságáról. A mellékhelyiségekben kézfertőtlenítőket helyeztek el. A jég készítéséhez (rolbázáshoz) szükséges vizet a jégről gyűjtötték össze, és azt használták újra.

A páramentesítés és a légkondicionálás is fontos szerepet játszott a díj elnyeréséhez. A hűtőberendezéseket, a szivattyúkat és a szelepeket leszigetelték. Ez azt eredményezte, hogy a jégfelület kemény lett anélkül, hogy extra teljesítményt kellett volna a kompresszorral hozzáadni, így több, mint 1,25 millió kilowatt energiát spóroltak meg.

A klímaberendezéseket korszerűsítették az előírásoknak megfelelően, így automatikusan szabályozza a hőmérsékletet, mellyel további energiacsökkenést értek el (IIHF, 2019b).

Az európai „jégkorong nemzetek” közül a svéd, a finn és a német szövetség, felelős magatartása emelhető ki, ők azok, akik élen járnak ezen a területen Európában. Röviden kitérek 1-1 programjuk bemutatására.

Finnország maga is jeleskedik a környezet - és tájvédelemben, így az európai nemzetek közül a környezetvédelmi tevékenységeik nekik a legösszetettebb és legsokoldalúbb. A Finn Jégkorong Szövetség saját fenntarthatósági programmal rendelkezik, amelybe bekapcsolódtak már a férfi első osztályban (Liiga) szereplő csapatok is. A Liiga üvegházhatású gázkibocsátásának éves mennyisége körülbelül 6400 tCO₂eq, amely megközelítőleg 500-600 finn éves karbonlábnyomával egyenlő. Emiatt fontosnak érezte a Finn Jégkorong Szövetség, hogy azonnali tevékenységeket hirdessenek.

A legfőbb irányelveik az alábbiak:

- Energiahatékonysági rendelkezések a jégpályákon.
- Tömegközlekedési eszközök használata a mérkőzésre utazásokhoz.
- Hulladékkezelés, hulladékcsökkentés és újrahasznosítás fontossága a jégkorong arénákban.

- Amikor a csapatok idegenbeli mérkőzést játszanak, úgy tervezzék meg az utazást, hogy azonos szakaszon belül többször is jégre léphessenek a bajnokságban.
- Jégkorong felszerelések újrahasznosítására hívják fel a figyelmet.
- A Liiga együttműködik a Finn Természetvédelmi Szövetséggel a mocsarak helyreállításán és a szén-dioxid kibocsátás ellensúlyozásában (LIIGA, 2025).

2022-ben a Svéd Jégkorong Szövetség 21 pontból álló javaslatot tett közzé, mellyel segít a svéd jégkorong kluboknak energiahatékonyan működtetni jégpályájukat.

A 21 pont közül a legfontosabbak: jégpályák energiarendszerének szabályozása, energiahatékonyági intézkedések a létesítményekben, jég hőmérsékletének és vastagságának koordinálása, csarnokokban lévő izzók korszerűsítése stb. (EKA, 2023).

A svéd Brynäs IF csapata kiemelkedő a CSR tevékenységekben, mind környezeti mind társadalmi szempontból. 2018-ban tették közzé első fenntarthatósági jelentésüket a GRI (Global Reporting Initiative) irányelvei alapján (BRYNAS, 2018).

2022-ben Németország közzétette legújabb fenntarthatósági koncepcióját, amelyet az IIHF-fel, valamint a legnagyobb szponzorával, a Penny-vel közösen készítettek el, címe: „DEL4 – the fourth third”. Ehhez 15 jégkorong klub csatlakozott.

Az akciótervben négy fő csoportot említenek meg:

- A játékosok integrálása a jégkorongba;
- Fiatal tehetségek bevonása a jégkorongba;
- Összetartozást erősítő kampány;
- Környezetvédelem.

Ezen kívül elkötelezték magukat a zéró kibocsátás mellett, melyet 2040-re szeretnének elérni, 2030-ig pedig 50 %-kal kívánják csökkenteni szén-dioxid kibocsátásukat (REDBULL, 2022).

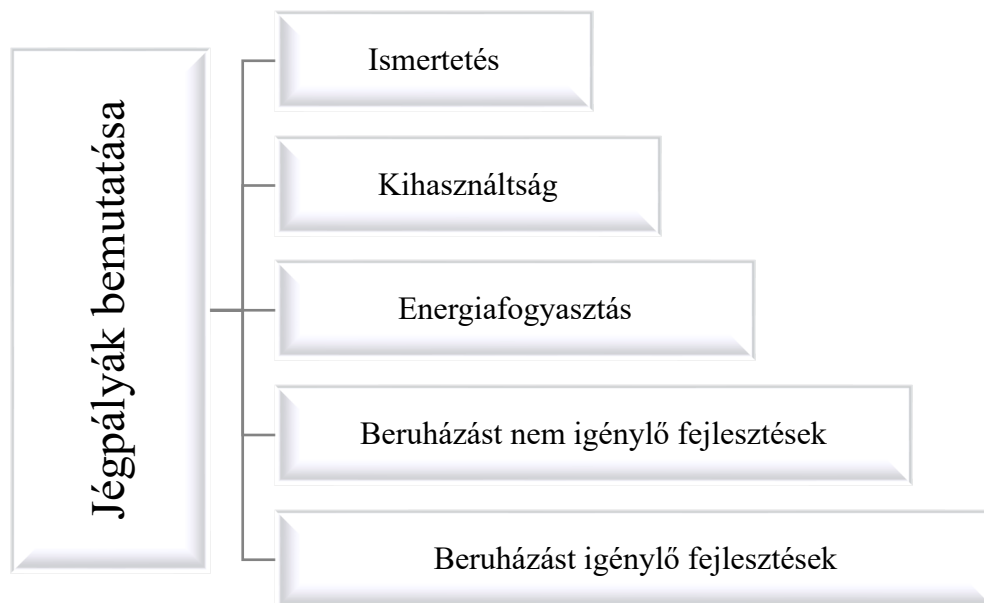
A hazai jégkorong szövetség 1927-ben a Magyar Korcsolyázó Szövetség égisze alatt alakult meg. Közel 100 éves történelme során rohanó léptékben fejlődik (MJSZ, 2017). Mind a férfi, mind a női szakág felnőtt válogatottja az Elit, vagyis 'A' csoportban versenyzik.

2021. márciusában az MJSZ közzétette a hosszú távú stratégiáját, 'Hosszú távú sportágfejlesztési stratégiai koncepció (2021-2032)' címmel. A középtávú célok leírásánál a fenntarthatóságot előtérbe helyezik, és alternatívákat javasolnak. A szakanyagban a

fenntarthatóság már egy fontos stratégiai mérföldkő (MJSZ, 2021). Ennek egyik lépése a 2023-ban megírt MJSZ energetikai audit összefoglaló.

Az összefoglaló szakanyagban az a 32 jégpálya kerül bemutatásra, melyekről információkat gyűjtöttek be. Az Audit a Magyar Jégkorong Szövetség stratégiájának szerves része. Fontos számukra a környezeti fenntarthatóság, így az Audit egy átfogó képet ad mind az MJSZ, mind a hazai jégpályák számára.

A jégpályákat az alábbiak szerint ismerhetjük meg az auditban (10. ábra):



10. ábra: MJSZ energetikai audit - jégpályák bemutatása

Forrás: Saját szerkesztés, MJSZ ENERGETIKAI AUDIT ÖSSZEFOGLALÓ (2023) alapján, 2025

- **Ismertetés:**

Rövid összefoglalóban olvashatunk a létesítményről. Fontos paraméterek: mikor került átadásra, milyen a szerkezete, öltöző épületek hol találhatóak, illetve a helyiség befogadóképessége. A Magyarországon található jégpályák szerkezete sokféle, vannak „sátras” műjégpályák, illetve csarnokok.

- **Kihasznátság:**

Ezen pontnál arról kapunk információt, hogy melyik egyesület használja a jégpályát, milyen gyakorisággal, esetleg másik sportszervezet is bérli-e a létesítményt. Több jégpályán találhatunk közönségkorcsolyázási lehetőséget egyaránt.

- **Energiafogyasztás:**

A 2022-es évben a végsőenergia-fogyasztást ismerhetjük meg az egyes jégpályákon, valamint a villamosenergia-igényt. Ezt követően az energiafelhasználást százalékos arányban vetítik le a jégkészítésre, hűtésre, világításra, szellőztetés-páramentesítésre külön a téli és nyári hónapokban.

Azon jégpályákon, ahol gázt használnak a fűtésre, ott általánosságban elmondható, hogy közel 60%-a fűtésre, 20-20% pedig a melegvízre, illetve jégkészítésre használják fel.

- **Beruházást nem igénylő fejlesztések:**

Ezen fejezetnél olyan energiahatékonysági javaslatokat olvashatunk, amely minden jégpályára egyénileg lett megfogalmazva, figyelembe véve a jégpálya szerkezetét, az üzemeltetést, a kihasználtságát, a villamosenergia igényt, a környezeti lehetőségeket stb. Néhány jó példát, javaslatot szeretnék kiemelni: (1) a jégpályán dolgozókat tudatos energiahasználatra tanítani, (2) a belső hőmérséklet csökkentése a fűtési rendszer teljesítményszabályozásával, (3) a villamosáram lekötött teljesítmények felülvizsgálata.

- **Beruházást igénylő fejlesztések:**

A beruházást igénylő fejlesztések bekezdés olyan javaslatokat foglal magában, amelyek bizonyos pénzráfordítású (kis-vagy nagyszámú) fejlesztéseket ajánl a létesítményüzemeltetők számára. Természetesen a javallatok bizonyos anyagi vagy környezeti korlátokat figyelembe véve íródtak meg. A szakanyagban az alábbi útmutatásokat olvashatjuk.

- **Kisebbségi beruházások:**

A nem energiatakarékos világítótestek korszerű, energiatakarékosra, lehetőség szerint LED-re való cseréje, vízlágyító berendezés beépítése a forró vizet szállító hálózatba, ami által energia megtakarítás érhető el a hűtőgép villamosáram fogyasztás oldalán, radiátorok termosztatikus radiátorszelepekkel való felszerelése és megfelelő üzemeltetése, a szigetetlen fűtési vezetékek utólagos hőszigetelése,

- **Nagyobb összegű beruházások:**

napelemez rendszer kiépítése, belső nyílászárók cseréje, légterek különválasztása, napkollektoros rendszer kiépítése, vagy a meglévő napkollektoros rendszer bővítése, szürkevíz

kezelése: a jégpályáról letakarított jégtörmelék olvasztás, szűrés, melegítés után visszakerülne a jégpályára a rolba segítségével. (MJSZ, 2023; MÁRTON – RÁTHONYI-ÓDOR, 2024).

Összességében elmondható, hogy az elmúlt másfél évtizedben elsősorban Amerikában figyelhető meg a jégkorongban a CSR intézkedések egyre nagyobb térhódítása, liga és csapat szintű szerepvállalása. Az elmúlt években Európában is erősödik a felelős magatartás jelenléte, főként a sportszakmai sikereket is elérő nemzetek esetében, melyeknek a sporton kívül is nagyobb szerepvállalása van a környezetvédelem vagy a társadalom megsegítése területén. Hazánkban még elmaradás tapasztalható a vizsgált területen, de talán a következő években a társadalmi elköteleződés is erősödhet, a nemzetközi jó-gyakorlatok megismerésével.

A disszertációm ezen szakaszában úgy vélem, a leírtakon keresztül sikerült ismertetnem a CSR koncepció helyét a sportszektorban, továbbá bemutattam a felelős vállalati magatartás fogalmát, elméleti fejlődését, a társadalmat és környezetvédelmet szolgáló intézkedéseket, ezek sportba történő integrálását. Rávilágítottam, hogy bár jelenleg a CSR intézkedések jégkorongban történő tudományos jellegű vizsgálatának népszerűsége elmarad más sportágakhoz (pl.: labdarúgás, amerikai profi ligák sportágai) képest, azonban az elmúlt években megjelenő CSR intézkedések bővülése és szerepük felértékelődése alátámasztja, hogy egy igen aktuális és releváns témáról van szó.

3. ANYAG ÉS MÓDSZER

Kutatásom fő célja az volt, hogy megismerjem a CSR tevékenységek helyét és szerepét a nemzetközi és hazai sportéletben a jégkorong területén. Kutatási célkitűzéseim teljesítéséhez és hipotéziseim vizsgálatához primer és szekunder adat- és információgyűjtési metódusokat használtam.

3.1. A szekunder kutatás során alkalmazott módszerek és adatbázisok

A kutatás másodlagos, vagyis szekunder szakaszában olyan – korábban már nyilvánosságra hozott, tudományosan megbízható és a szakmai közösség által elfogadott – adatokat és információkat dolgoztam fel, amelyek relevánsak a sport és a vállalati társadalmi felelősségvállalás (CSR) kapcsolatrendszerének mélyebb megértéséhez. Ahogy azt HORNYACSEK (2014) is hangsúlyozza, a szekunder kutatási módszer célja nem pusztán az adatok összegyűjtése, hanem azok kritikai feldolgozása, rendszerezése, valamint a már létező ismeretek szintetizálása új kutatási kérdések és irányok megalapozása érdekében (HORNYACSEK, 2014).

A szekunder adatgyűjtés során elsődleges célkitűzésem a hazai és nemzetközi (elsősorban angol és német nyelvű) szakirodalmak feltérképezése volt, különös tekintettel a CSR sportbeli alkalmazására, valamint a jégkorong sportág területén történő implementációjára. A szakirodalmak kiválasztásához nem egyetlen statikus keresőkifejezéssel dolgoztam, hanem többféle kulcsszót és kombinációt alkalmaztam, strukturált kulcsszavas keresést valósítottam meg (BATES, 2002; CHOWDHURY, 2010), amelynek során olyan keresőkifejezésekre építettem, mint például: „CSR”, „Corporate Social Responsibility”, „Sport CSR”, „Ice Hockey CSR”, „Social Responsibility”, „Environmental Protection” és „Sustainability in Sport”.

A szakirodalmi források azonosításához és letöltéséhez a nemzetközileg elismert tudományos adatbázisokat és szakmai platformokat használtam, többek között a Google Scholar, a ResearchGate, valamint a Scopus rendszereit. Ezek a platformok lehetővé tették a magas minőségű, megbízható, lektorált tanulmányok és kutatási jelentések elérését, amelyeket tematikus szempontok alapján elemeztem és rendszereztem. Elsősorban a 2000 után megjelent publikációk kerültek bevonásra, mivel ezek tükrözik a CSR és a sport kapcsolatának aktuális, modern megközelítéseit. A korábbi publikációk csak akkor kerültek figyelembevételre, ha elméletileg alapvető jelentőséggel bírtak (pl. CSR elméletek fejlődése).

A kiválasztott publikációk szorosan kapcsolódtak a kutatás fókuszterületeihez. A szakcikk címe és absztraktja alapján, először az alábbi témakörrel foglalkozó publikációk kerültek kiválasztásra, majd feldolgozásra: CSR története, fogalmi lehatárolása, aspektusai, különböző

CSR elméletek fejlődése. Ezt követően figyelmet fordítottam a sportszektor társadalmi és környezeti felelősségvállalási tevékenységeinek sajátosságaira, a CSR sportspecifikus aspektusaira, illetve a CSR jégkorongban betöltött szerepére. Előnyben részesültek azok a publikációk, amelyek CSR elméletek strukturált bemutatása mellett gyakorlati esettanulmányokat is tartalmaztak, ezáltal segítve az elmélet-gyakorlat kapcsolatának értelmezését.

Kiemelt szerepet kaptak azok a tanulmányok, amelyek módszertani szempontból is relevánsak voltak, hozzájárultak a primer kutatás kérdőívének összeállításához, szakmai interjúk kérdéslogikájához, illetve az alkalmazott statisztikai elemzések kiválasztásához.

A nemzetközi példák keretén belül az Észak-Amerikai Professzionális Jégkorong Liga (NHL), a Nemzetközi Jégkorong Szövetség (IIHF), illetve 3 európai ország jégkorong szövetségnek (Finnország, Svédország, Németország) CSR tevékenységeit mutattam be. Ezeket mintaként, követendő nemzetközi jó-gyakorlatként értelmeztem, amelyek hozzájárulhatnak a hazai jégkorong sportszervezetek CSR stratégiáinak fejlesztéséhez. E szervezetek társadalmi és környezeti felelősségvállalásra irányuló törekvéseit dokumentumelemzés eszközével vizsgáltam, amely során a hivatalos honlapokon elérhető éves jelentések, CSR beszámolók, stratégiai dokumentumok és programleírások tartalomelemzése valósult meg (LIIGA, 2025; EKA, 2023; DEB, 2017). A dokumentumelemzés, mint módszer a társadalomtudományokban széles körben elfogadott eljárás, amely lehetővé teszi a szöveges adatok kontextusba ágyazott értelmezését, valamint az szervezeti gyakorlatok mélyebb megértését (BOWEN, 2009).

3.2. Az NHL vizsgálata

3.2.1. A minta bemutatása

Az NHL a világ leghíresebb, és egyben legmagasabb sportszakmai színvonalat képviselő jégkorong ligája. Jelenleg 32 csapat méri össze tudását hétről hétre.

Az NHL 1917-ben alakult, mely első évében 4 csapat versenyzett, a Montréal Canadiens, a Montreal Wanderers, az Ottawa Senators, illetve a Toronto Arenas.

1925-26-os szezonban az NHL liga bevonta az amerikai Boston Bruinst. A következő évtől pedig a Chicago Black Hawks, a Detroit Cougars (mai nevén: Detroit Wings), valamint a New Yorks Rangers is bekapcsolódott.

1942-43-as szezontól 25 éven át, 1967-ig az úgynevezett „original six” korszaka zajlott, amelyben hat csapat vett részt, a Boston Bruins, a Chicago Black Hawks, a Detroit Wings, a Montréal Canadiens, a New Yorks Rangers, valamint a Toronto Maple Leafs.

1967-68-as szezontól megduplázták a csapatok számát, így az eredeti hat csapat alkotta a Keleti divíziót, a Nyugati divíziót pedig a hat új sportszervezet, a California Seals, a Los Angeles Kings, a Minnesota North Stars, a Philadelphia Flyers, a Pittsburgh Penguins és a St. Louis Blues.

Az 1970 és 1990 közötti években a liga folyamatosan bővült, és új sportszervezetek vettek részt a versenysorozatban.

A 2000-2001-es szezonra már 30 csapattal kezdte meg a bajnokságot a Liga.

A 2000-es évek igazi nemzetközi növekedést mutatott az NHL számára. Próbálták több országban is ismertetni a játékokat, valamint új szurkolói bázist kialakítani. Emiatt több országban is játszottak alapszakasz mérkőzést, például Japánban, Németországban, Finnországban stb. A jégkoronghoz hozzátartozik a szabad ég alatt játszott, úgynevezett „Winter Classic” mérkőzések. 2003-ban tartottak először szabadtéri mérkőzést, ahol szurkolói teltház volt, több mint 57000 nézővel.

2017-18-ban bővítették a ligát ismét, amikor a Vegas Golden Knights csatlakozott, majd 2021-22-ben a Seattle Kraken, 32. csapatként pedig 2024-25-ben a Utah Hockey Club, amely megvásárolta a 2023-24-es szezonban még a ligában szereplő Arizona Coyotes sportvállalatot. (NHL, 2024).

A 3. táblázat NHL alapszakasz eredményét ismerteti a 2023-24-es szezonban, illetve bemutatja, hogy az egyes franchise vállalatok milyen értéket képviselnek a Forbes 2024-es kimutatása alapján, megjelölve a franchise értékben elért helyezésükkel (NHL, 2025a; FORBES, 2024).

3. táblázat: 2023-24 NHL alapszakasz tabella a franchiseok értékével

NHL alapszakasz tabella 2023-24		Franchise érték
1	New York Rangers	3,5 milliárd USD (2)
2	Dallas Stars	2 milliárd USD (12)
3	Carolina Hurricanes	1,25 milliárd USD (27)
4	Winnipeg Jets	1,05 milliárd USD (31)
5	Florida Panthers	1,4 milliárd USD (24)
6	Vancouver Canucks	1,95 milliárd USD (13)
7	Boston Bruins	2,7 milliárd USD (5)
8	Colorado Avalanche	1,7 milliárd USD (18)
9	Edmonton Oilers	2,65 milliárd USD (6)
10	Toronto Maple Leafs	3,8 milliárd USD (1)
11	Nashville Predators	1,5 milliárd USD (22)
12	Los Angeles Kings	2,9 milliárd USD (4)
13	Tampa Bay Lightning	1,8 milliárd USD (16)
14	Vegas Golden Knights	1,85 milliárd USD (15)
15	New York Islanders	1,9 milliárd USD (14)
16	St. Louis Blues	1,45 milliárd USD (23)
17	Washington Capitals	2,15 milliárd USD (9)
18	Detroit Red Wings	2,125 milliárd USD (10)
19	Pittsburgh Penguins	1,75 milliárd USD (17)
20	Minnesota Wild	1,55 milliárd USD (21)
21	Philadelphia Flyers	2,3 milliárd USD (8)
22	Buffalo Sabres	1,1 milliárd USD (30)
23	New Jersey Devils	2,1 milliárd USD (11)
24	Calgary Flames	1,65 milliárd USD (19)
25	Seattle Kraken	1,6 milliárd USD (20)
26	Ottawa Senators	1,15 milliárd USD (29)
27	Utah Hockey Club (Arizona Coyotes)	1,2 milliárd USD (28)
28	Montreal Canadiens	3 milliárd USD (3)
29	Colombus Blue Jackets	1 milliárd USD (32)
30	Anaheim Ducks	1,3 milliárd USD (26)
31	Chicago Blackhawks	2,45 milliárd USD (7)
32	San Jose Sharks	1,35 milliárd USD (25)

Forrás: Saját szerkesztés NHL (2025a) és FORBES (2024) alapján, 2025

3.2.2. Módszerek

Az Észak-Amerikai Professzionális Jégkorong Liga társadalmi felelősségvállalásának feltérképezésére másodlagos adatforráson nyugvó, kvalitatív jellegű, komparatív dokumentumelemzési módszert alkalmaztam. A vizsgálat célja az volt, hogy azonosítsam az NHL szintjén, valamint az egyes franchise-csapatok szintjén megvalósuló CSR intézkedéseket, illetve azt, hogy ezek milyen szerepet töltenek be a szervezet működésében.

A kutatás során 2025. március 31-ig elérhető, nyilvánosan hozzáférhető dokumentumokat dolgoztam fel, ideértve a liga hivatalos CSR portálján (NHL COMMUNITY, 2025), valamint az egyes csapatok weboldalain publikált éves jelentéseket, CSR beszámolókat, kommunikációs anyagokat és egyéb releváns forrásokat (NHL, 2021a; ANAHEIM DUCKS; ARIZONA COYOTES (2022); BOSTON BRUINS; BUFFALO SABRES; CALGARY FLAMES; CAROLINA HURRICANES; CHICAGO BLACKHAWKS; COLOMBUS BLUE JACKETS; COLORADO AVALANCHE; DALLAS STARS; DETROIT RED WINGS; EDMONTON OLIERS; FLORIDA PANTHERS; LOS ANGELES KINGS; MINNESOTA WILD; MONTREAL CANADIENS; NASHVILLE PREDATORS; NEW JERSEY DEVILS; NEW YORK ISLANDERS; NEW YORK RANGERS; OTTAWA SENATORS; PHILADELPHIA FLYERS; PITTSBURGH PENGUINS; SAN JOSE SHARKS; SEATTLE KRAKEN; ST. LOUIS BLUES; TAMPA BAY LIGHTNING; TORONTO MAPLE LEAFS; UTAH HOCKEY CLUB; VANCOUVER CANUCKS; VEGAS GOLDEN KNIGHTS; WASHINGTON CAPITALS; WINNIPEG JETS, 2025). A dokumentumelemzés során tematikus kódolást alkalmaztam, amely előre meghatározott kategóriák mentén történő tartalomelemzést jelentett.

A vizsgálat első szakaszában a társadalmi célokat szolgáló CSR tevékenységeket elemeztem a Liga és a csapatok szintjén. A csapatok intézkedéseinek csoportosításához a sporttudományi és CSR szakirodalmakban leggyakrabban alkalmazott kategóriarendszert vettem alapul (BABIAK – WOLFE, 2009; NILSSON, 2018; SHETH - BABIAK, 2010): (1) oktatási programok, (2) sport- és egészségügyi kezdeményezések, (3) társadalmi és kulturális programok, valamint (4) jótékonyági tevékenységek. A tartalomelemzés célja annak vizsgálata volt, hogy az adott csapat rendelkezik-e társadalmi célú CSR tevékenységgel, és amennyiben igen, az milyen kategóriába sorolható. Mivel a 32 csapat valamennyi társadalmi CSR intézkedésének részletes bemutatása a disszertáció terjedelmi korlátai miatt nem volt lehetséges, mind a 4 terület esetében három-három kiemelkedő példát mutattam be.

A vizsgálat második szakaszában a környezetvédelmet szolgáló CSR intézkedések elemzésére került sor a Liga, majd a csapatok szintjén. A sport és környezetvédelem kapcsolódási

pontjainak rendszerezéséhez a nemzetközi szakirodalomban (CASPER-PFAHL, 2015; DIKÁ CZ-UJJ, 2004; IOC, 2005, NRDC, 2012; RÁTHONYI-ÓDOR ET AL., 2020; TARRADELLAS, 2003) alkalmazott, hét szempontú megközelítést alkalmaztam: (1) környezeti feltételek, (2) tájhasználat, (3) nyersanyag- és energiahasználat, (4) hulladékgazdálkodás, (5) környezetszennyezés és károkozás, (6) kulturális örökség védelme, valamint (7) a sporttevékenységek közvetlen és közvetett környezeti hatásai. Az egyes csapatok környezetvédelmi programjainak áttekintése során azonosítottam, hogy rendelkeznek-e ilyen típusú kezdeményezésekkel, és ha igen, azok melyik területbe sorolhatók. A társadalmi CSR programokhoz hasonlóan itt is területenként csak néhány, szakmailag kiemelkedő kezdeményezést ismertettem.

Az NHL csapatai a Liga által koordinált CSR kezdeményezéseken túl saját, autonóm módon kialakított társadalmi felelősségvállalási programokat is működtetnek. A dokumentumelemzés módszertanát kiterjesztve, a Liga összes – azaz mind a 32 – csapatára kiterjedő vizsgálatot végeztem annak érdekében, hogy feltárjam, rendelkeznek-e önálló CSR programmal, ha igen, azok milyen célterületekre koncentrálnak. Az elemzés alapjául a csapatok hivatalos weboldalain közzétett és korábban is elemzett anyagok szolgáltak. A források elemzését szintén strukturált kvalitatív tartalomelemzési keretben végeztem, előre definiált szempontok mentén (társadalmi CSR tevékenység 4 szempontú, környezeti CSR tevékenység 7 szempontú csoportosítása).

A vizsgálat során a csapatokat két szempont szerint kategorizáltam annak érdekében, hogy a CSR elköteleződés esetleges strukturális különbségei feltárhatók legyenek. Az egyik dimenzió a sportszakmai teljesítmény alapján történt (2023/24-es szezon), ahol a csapatokat a tabella alapján 4 csoportba soroltam (NHL, 2025a). A másik dimenziót a franchise érték jelentette, mely a Forbes által közzétett 2024-es értékelés alapján került meghatározásra (FORBES, 2024). Ezen a tengelyen szintén 4 kategóriát alakítottam ki. A Forbes becslése alapján a franchise értékek vállalati értéknek számítanak, amelyek az alábbiak szerint kerültek meghatározásra: vállalat saját tőkéjének és nettó adósságának összege. Emellett figyelembe vették az aréna gazdasági ügyleteit, nem kalkulálva a létesítmény tényleges értékével. A különböző bevételeket arányosították a bevételek megosztásával, de nem számolták bele az aréna adósságának kiegyenlítésére szánt összeget. A becsült csapat értéket 25 millió amerikai dollárra kerekítették, míg a becsült működési értéket 1 millió amerikai dollárra. A Forbes az értékek becslésére a csapatok vezetőitől, sportközgazdászoktól, médiatanácsadóktól, nyilvános dokumentumokból szerezte az információkat.

Az eredményesség alapján kialakított 4 csoport átlagos franchise értéke között nincs szignifikáns különbség. Nem mondható el, hogy az eredményesség alapján az első csoportba tartozó csapatok franchise értéke szignifikáns különbséget mutat a többi csoporthoz képest ($F=0,998$, $p=0,408$).

Az alkalmazott módszertan lehetővé tette a CSR-tevékenységek stratégiai feltérképezését, valamint a különböző kategóriába tartozó csapatok közötti eltérések azonosítását. Mindez hozzájárult ahhoz, hogy komplex képet alkothassak az NHL keretein belül működő sportszervezetek CSR gyakorlatainak sokszínűségéről, továbbá a sportszakmai és gazdasági pozíciók esetleges hatásairól a társadalmi felelősségvállalási aktivitás mértékére.

A dokumentumelemzés során feltárt megállapításokat mélyebb összefüggésrendszerben értelmezve, a kutatás kvalitatív szakaszaként három kiemelkedő jó gyakorlatként szolgáló esettanulmányt dolgoztam fel. Az esettanulmány során olyan „eseteket” vizsgálunk, legyen személy, csoport, szervezet, esemény stb., amely nem csupán az adatgyűjtés, mind inkább a tanulságok összefüggésbe állítása, konklúziók levonásával. Egyik változata a feltáró esettanulmány, melyet jelen esetben alkalmaztam (COUSIN, 2005). A feltáró esettanulmány különösen hasznos olyan területeken, ahol a vizsgált jelenség még kevésbé kutatott, vagy a meglévő ismeretek rendszerezésre, mélyebb értelmezésre szorulnak. TAKÁCS 2017-ben úgy fogalmazott, „Az „esetelés” nem egyszerűen adatgyűjtési módszer, mint amivé azt sokan próbálják redukálni, hanem az általánosítás felé is mutató, az empirikus adatgyűjtést az elméletalkotással összekötő módszertani eszköz” (TAKÁCS, 2017, 127.p.).

Az esettanulmányok strukturált feldolgozása három, előre meghatározott vizsgálati szempont mentén történt:

- A csapatok által átvett, az NHL szintjén meghatározott CSR kezdeményezések adaptációja,
- A társadalmi felelősségvállalás keretében megvalósuló, közösségi célokat szolgáló tevékenységek,
- A környezeti fenntarthatóságot célzó intézkedések és törekvések.

A három kiválasztott szervezet – a Seattle Kraken, a Minnesota Wild, valamint a Pittsburgh Penguins – esettanulmányként való szerepeltetését több szempont indokolta. Mindhárom csapat aktív CSR kommunikációval rendelkezik, és a rendelkezésre álló dokumentumok alapján átlátható, rendszerszintű CSR stratégiát működtetnek. A Seattle Kraken a Liga fiatal tagjaként

újító, gyakran környezetvédelmi fókuszú kezdeményezéseivel tűnik ki. A Minnesota Wild hosszú távú közösségi programjai és helyi beágyazottsága révén egy hagyományosabb CSR modellt szemléltet. A Pittsburgh Penguins pedig több évtizedes múltjával, innovatív társadalmi szerepvállalásaival, valamint a Liga szintű kezdeményezések aktív támogatásával, egyaránt kiemelkedő szereplője az NHL CSR ökoszisztémájának.

3.3. Az európai jégkorong szövetségek vizsgálata

3.3.1. A minta bemutatása

Az európai jégkorong szövetségek esetében a kiválasztás az IIHF honlapján közzétett férfi és női világranglista (IIHF, 2025c) európai résztvevőinek meghatározása mentén történt. A férfi világranglista 31, a női 29 európai nemzeti csapatot mutatott, melyek jégkorong szövetségei képezték a vizsgálati mintát (1. melléklet). Vannak még kisebb apparátussal működő szervezetek, például Portugália esetében, de ők nem rendelkeznek kifejezetten jégkorong szövetséggel, hanem téli sportok szövetségével. Ezek miatt néhány európai szervezet nem került be a mintába. Európai viszonylatban a sokaság közel 20%-a, minden 5. szövetség válaszolt kérdéseimre.

A szakértői interjú kérdéseit 2025. tavaszán küldtem ki a 31 kiválasztott európai jégkorong szövetség részére.

Többszöri megkeresés után, végül 6 ország jégkorong szövetségének tisztviselőjével sikerült felvennem a kapcsolatot. A szakértői interjú résztvevőinek bemutatását a 4. táblázat ismerteti.

Szlovénia Jégkorong Szövetségétől azt a választ kaptam, hogy a szövetségükben dolgozó alacsony számú apparátus miatt a kérdések részükre irrelevánsnak bizonyultak. Németország pedig iránymutatást adott arra, hol találhatom meg a különböző tevékenységeiket a honlapjukon (melyet a 2.6. fejezetben röviden ismertettem). A többi nemzettől nem érkezett válasz.

4. táblázat: A szakértői interjú résztvevőinek bemutatása

Országok	IIHF-be felvétel éve	Férfi Válogatott	Női Válogatott	Interjúalany beosztása	Tisztség betöltésének időpontja	Neme
Ausztria	1912	'A' csoport	Divízió I/A	Integritásért felelős tisztviselő	2022	Férfi
Bulgária	1960	Divízió II/B	Divízió III/B	Ügyvezető	2015	Férfi
Finnország	1928	'A' csoport	'A' csoport	Fenntarthatósági szakember	2024. augusztus	Nő
Magyarország	1927	'A' csoport	'A' csoport	Elnök	2024. május	Nő
Spanyolország	1977	Divízió I/B	Divízió II/A	Főtitkár	2016	Férfi
Törökország	1991	Divízió III	Divízió II/B	Nemzetközi kommunikációért felelős tisztviselő	2015	Férfi

Forrás: Saját szerkesztés, 2025

3.3.2. Módszerek

Primer kutatásom során szakértői interjúkat végeztem európai jégkorong szövetségek szakembereinek körében. Arra kerestem a választ, hogy hol helyezkedik el az egyes szövetségek működésében a CSR koncepció és milyen szerepet játszik a szervezet életében. Betekintést nyertem a nemzeti jégkorong szövetségek CSR tevékenységeibe, társadalmat szolgáló intézkedéseikbe, környezetvédelmi programjaikba, jövőbeni céljaikba.

A szakértői interjú olyan kvalitatív kutatási módszer, ahol az adott témakörben egy szakértő személytől kapunk válaszokat, melyben az illető szélesebb körű tudással rendelkezik. Ezt a módszert különböző tudományágakban, mint például a gazdaságtani kérdéseknél, szociológiai kutatásokban, vagy a társadalomtudomány terén szívesen használják a tudományos élet képviselői (BOGNER et al., 2009).

Kutatásomban a szakértői interjú angol nyelven, írásban, strukturált módon, email útján történt a nagy földrajzi távolságok miatt. Ez azt jelenti, hogy előre meghatározott kérdésekre válaszolt az interjúalany. Számomra ez segítséget jelentett, mivel a kérdéseket előre meghatározott célok mentén írtam össze, melyben több szakirodalom is a segítségemre volt (GELEI et al., 2023; CSÁKNÉ et al., 2020; GÁBOR, 2021). Az így kapott válaszok lényegi része került lefordításra a dolgozatban.

Az kvalitatív kutatás pozitívuma, hogy a kutatási témában olyan részletes válaszokat és sajátos nézőpontokat ismerhetünk meg, amelyekre egy kérdőíves elemzés során nem derülne fény (CSÁKNÉ et al., 2020). A válaszadóknak lehetőségük van saját tapasztalataikról is beszélni, és kifejthetnek bármilyen számukra vagy a témakörben releváns fontos területet (GRATTON-JONES, 2010).

A szakértői interjú 17 kérdést tartalmazott (2. melléklet), melyekkel igyekeztem a lehető legtöbb témakört érinteni:

- I-III. kérdéseknél alapadatokat osztottak meg velem az interjúalanyok.
- IV-VII kérdések során az adott Szövetség stratégiájában szereplő CSR programok feltárására volt lehetőségem, ahol mindkét aspektusát, a társadalom szolgálatát és a környezetvédelmet is érintettem.
- VIII-X kérdések a motivációs tényezőket, a tagszervezetek felé tárt javaslatokat, és anyagi ráfordításokat mérte fel.
- XI-XII kérdéseknél az IIHF-től átvett gyakorlatokra kérdeztem rá, illetve, hogy milyen hozzáadott értéket látnak a CSR programok alkalmazása során.
- XIII-XVII kérdéseknél olyan témaköröket érintettünk, mint az energiahatékonysági intézkedések, szponzorációs lehetőségek, jövőbeni tervek, illetve az NHL iránymutatásainak ismerete.

Az interjú elemzések tartalmi feldolgozásának részletezéséhez több kérdés esetében az Atlas.ti kvalitatív adatelemző szoftvert választottam. A szoftver segítségül szolgált az interjúk során megjelenő mintázatok feltérképezésében és vizualizációs kapcsolati háló megjelenítésében, például a szövetségek által alkalmazott környezeti és társadalmi CSR tevékenységeknél, a szervezetek motivációjának feltárásánál vagy a CSR programok által nyújtott hozzáadott értékek bemutatásánál. A szoftver lehetővé teszi a nagy mennyiségű, szöveges formátumú anyagok elemzését, amelyet utána network és különböző vizualizációs eszközök révén kapcsolati térképekként jelenít meg az úgynevezett kódok, memók és adatdarabok közötti összefüggések révén (HWANG, 2008).

A kódolás során deduktív technikát alkalmaztam, mivel az elemzés alapját egy előre meghatározott fogalmi keret adta, teoretikus alapú kódokkal kiegészítve, és a memófunkció révén folyamatosan dokumentáltam a kutatási reflexiókat. A network segítségével vizualizáltam a kódok és dimenziók, valamint a szakirodalomban használt csoportok közötti kapcsolatot (ATLAS.TI).

Az Atlas.ti szoftvert olyan kérdések esetében használtam, ahol egyrészt, már meglévő modell (Carroll-féle piramis) egyes részeit tudtam kódként felhasználni, vagy másrészt, a dolgozatban is alkalmazott, nemzetközi szakirodalmakban elfogadott CSR csoportosítási szempontokat teoretikus kódolásként vehettem alapul:

- Rendelkeznek-e külön társadalmi és/vagy környezetvédelmi CSR programmal/stratégiával? Amennyiben igen, milyen intézkedések sorolhatók ide?

Kódolás során a szövetségek által említett intézkedéseket a korábban már ismertetett hazai és nemzetközi szakirodalomban használt társadalmi tevékenységek 4 kategóriájába soroltam: az oktatási programok; a sport/egészségügyi programok; a társadalmi/kulturális programok és jótékonyági programok (NILSSON, 2018; MÁRTON, 2022a), a környezetvédelmi tevékenységek esetén pedig a szakirodalomban használt 7 kategóriát: a környezeti feltételek; a tájhasználat; a nyersanyag és energiahasználat; a hulladékkezelés; a környezetszennyezés, károkozás; a kulturális örökség védelme és a sporthoz kapcsolódó tevékenységek környezeti hatása (CASPER-PFAHL, 2015; DIKÁCSZ-UJJ, 2004; IOC, 2005; NRDC, 2012; RÁTHONYI-ÓDOR et al., 2020; TARADELLAS, 2003) vettem kiindulópontnak. Tekintettel arra, hogy egyes válaszok átfedést mutattak a csoportok között, kategóriákat összevonva végül 4 csoportot alkottam a környezetvédelmi CSR programoknál, melyek a nyersanyag- és energiahasználat, a hulladékkezelés, a környezeti feltételek és a sporthoz kapcsolódó tevékenységek lettek.

- Mondja el, hogy melyik, Önök által szervezett CSR tevékenység nyújtott hozzáadott értéket a Szövetség számára!

A szövetségek válaszait a fent említett logika mentén társadalmi és környezeti szempontú CSR tevékenységként kategorizáltam, majd a korábban az Atlas.ti szoftverhez kialakított 4-4 alkategóriába csoportosítottam, hogy kiderüljön, mely típusú intézkedések képviselnek hozzáadott értéket a Szövetség számára.

- Mi motiválja a Szövetséget CSR intézkedések bevezetésére?

A szövetségek motivációs vizsgálata során a kódolás már meglévő modell, Carroll piramisa alapján történt (CARROLL, 1991), ahol a 4 dimenzió (gazdasági, jogi, etikus és filantróp) alapján kategorizáltam a motivációs tényezőket, majd a dimenziók meghatározása után külső és belső motivációs csoportokba soroltam a tevékenységeiket. A szakirodalom szerint a

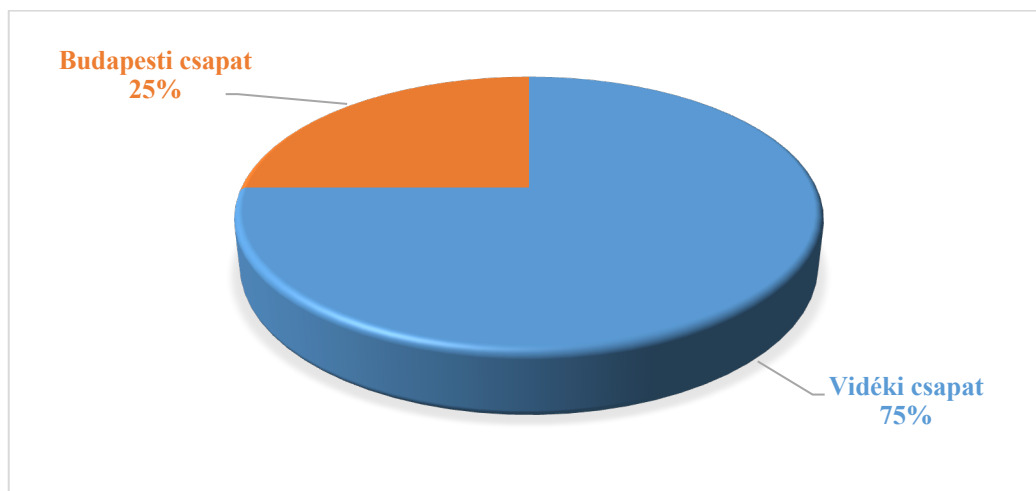
gazdasági és jogi felelősség teljesítése külső nyomás eredménye, tehát külső motivációs csoportba sorolható, míg az etikai és a filantróp felelősség inkább belső meggyőződésből fakad, így belső motivációt jelent (KUNZ, 2020; GRIMSTAD et al., 2020).

3.4. Magyar jégkorong sportszervezetek vizsgálata

3.4.1. A minta bemutatása

A Magyar Jégkorong Szövetség hivatalos honlapján közzétett nyilvános adatbázis alapján 76 tagszervezet azonosítható, amelyek elérhetőségei a kutatás lebonyolításához rendelkezésre álltak. Az online kérdőíves megkeresésre a szervezetek 63%-a adott értékelhető választ, amely 48 sportszervezet kitöltött és elemzésre alkalmas válaszait jelentette, mely földrajzi elhelyezkedés alapján reprezentálja az alapsokaságot. A teljes mintában a budapesti és vidéki klubok aránya 29-71%, a válaszadók esetében ez az arány 25-75%. Az így keletkezett adatbázis szolgált a kvantitatív elemzés alapjául.

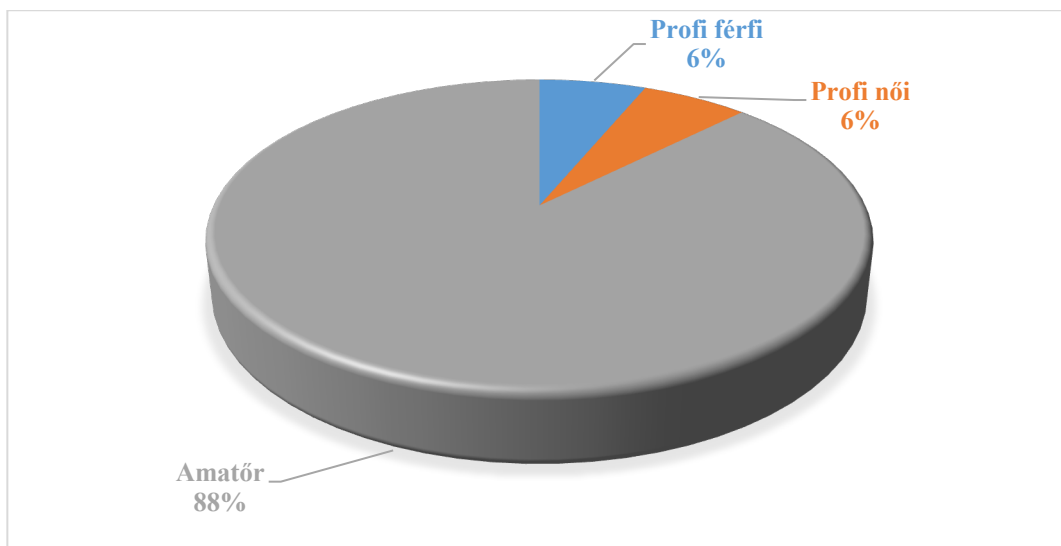
A kérdőívet 12 budapesti és 36 vidéki (n=48) csapat töltötte ki, melyet a 11. ábra szemléltet.



11. ábra: A kérdőívet kitöltött csapatok földrajzi megoszlás szerint

Forrás: Saját szerkesztés, 2025 (N=48)

Ezután megvizsgáltam, hogy a kitöltők közül hány professzionális, tehát első osztályban versenyző felnőtt férfi, felnőtt női csapat található, illetve hány amatőr, utánpótlás vagy másod-harmadosztályú csapat töltötte ki a kérdőívet (12. ábra). Az ábrán jól látható, hogy a válaszadó csapatok 6-6%-a profi női és profi férfi, 88%-a pedig amatőr (n=48) szinten versenyeztet csapatot.



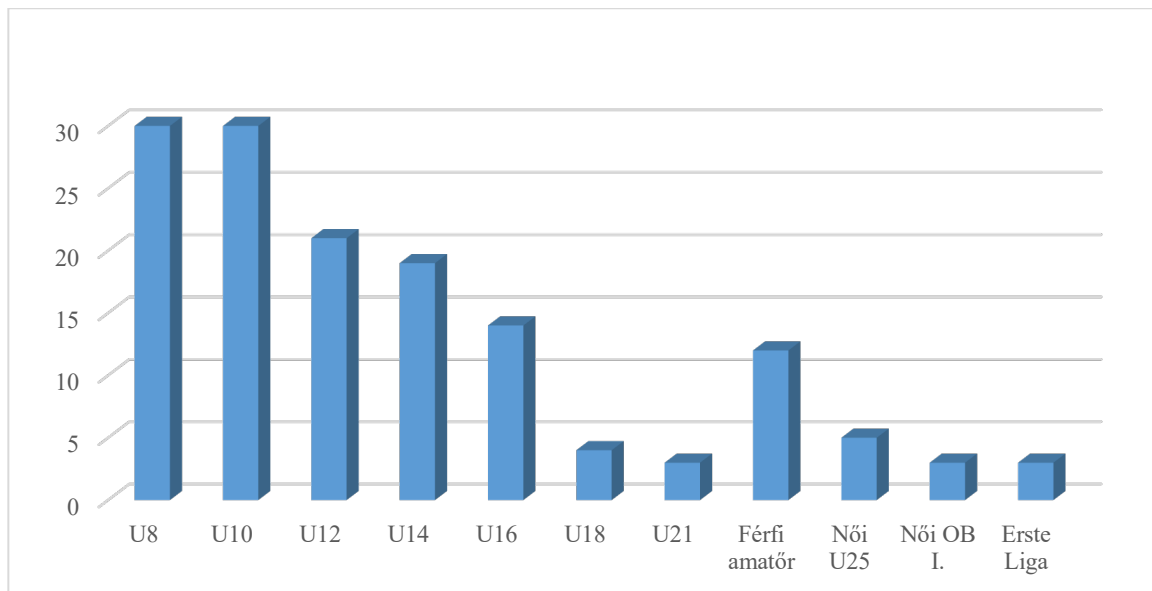
12. ábra: Csapatok megoszlása a versenyrendszerben indulás alapján

Forrás: Saját szerkesztés, 2025(N=48)

Ezt követően megnéztem, hogy a válaszadók milyen korosztályokban indítanak csapatokat (13. ábra). A válaszlehetőségeknél felsoroltam a Jégkorong Szövetség által versenyeztetett korosztályok mindegyikét, ahol ki tudták jelölni a sportszervezetek, hogy milyen szinten versenyeztetik egyes korosztályos együtteseiket.

Tekintettel arra, hogy egy egyesületnek több csapata is van, akik más-más korosztályban versenyeznek, a 13. ábrán nem 48 csapat besorolása látható. Természetesen az elemzés során 1 egyesületként veszem őket figyelembe, hiszen a CSR-rel kapcsolatos válaszaik nem különböznek csapatonként.

Az ábrán látható, hogy U8-U10 korosztályokban indítanak legtöbb csapatot a válaszadók, majd a korosztályok előrehaladtával csökken az egyes korosztályokban induló csapatok száma. A férfi amatőr csapatok száma kiemelkedő országos szinten, így a válaszadók között is találhatunk többet, akik az alábbi bajnokságokban játszanak: Andersen Liga/OBIII/OBIV.

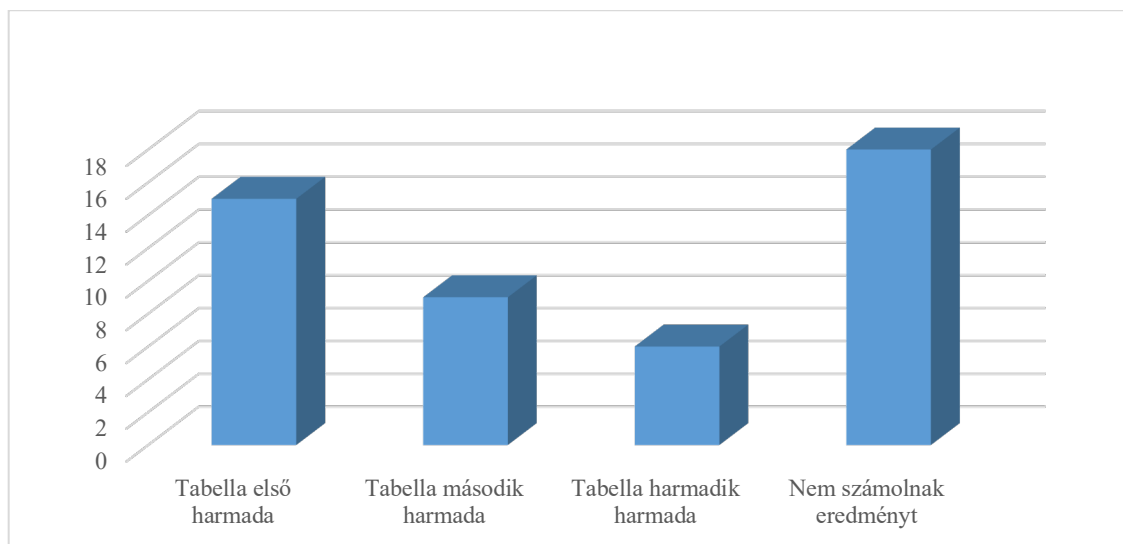


13. ábra: Korosztályos versenyeztetés megoszlása

Forrás: Saját szerkesztés, 2025

A 14. ábrán látható, hogy az egyes sportszervezetek csapatai az általuk versenyeztetett legmagasabb korosztályban, illetve legmagasabb szinten a tabella első, második vagy harmadik harmadában végeztek a 2023/24-es szezon során. Hazánkban az U8-U12 korosztályban nem számolnak eredményt, így ezen sportszervezetek nem tudtak bejelölni eredményességet (18 klub). A tabella első harmadában végzetek közül 15 sportszervezet található, 9-en jelölték be, hogy a tabella második harmadában érték el helyezést, 6 klub a tabella utolsó helyén végzett.

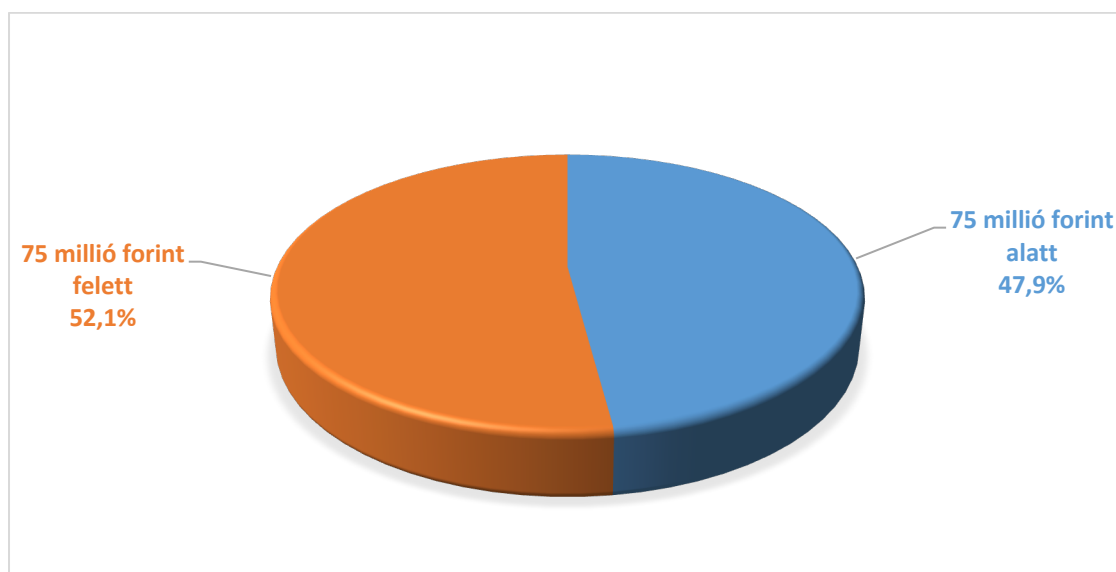
Az elemzés során a 2. és 3. harmadban végzett csapatok összevonásra kerültek, mert a 3. harmadban lévő alacsony elemszám torzította a kapott eredményeket.



14. ábra: Hazai jégkorong csapatok megoszlása eredményesség alapján

Forrás: Saját szerkesztés, 2025(N=48)

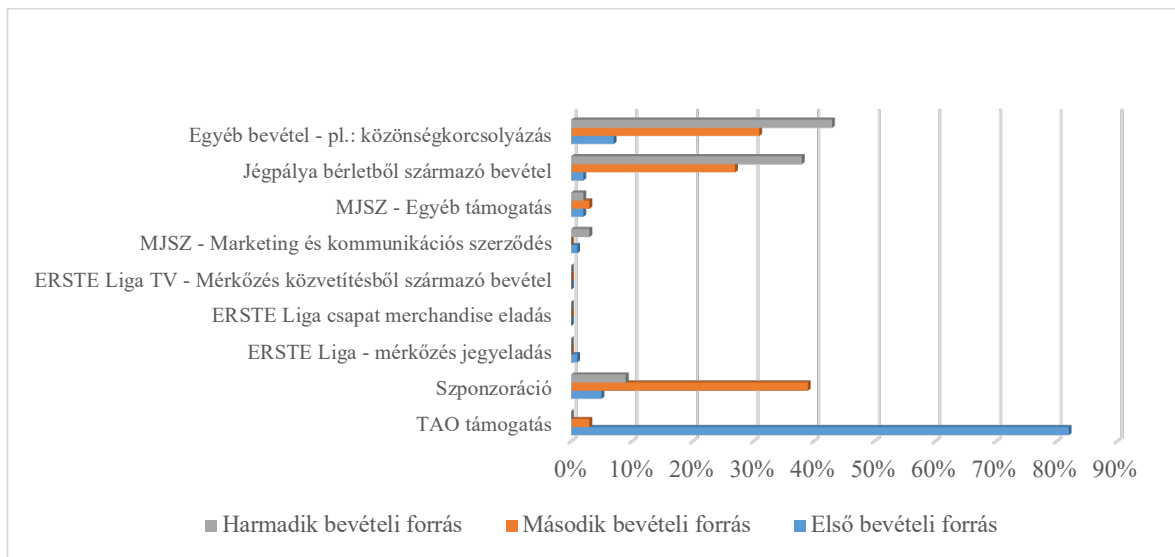
A 15. ábra megmutatja, hogy nagyságrendileg egy szezon során mennyi összegből gazdálkodik az adott sportszervezet. A válaszadók 47,9%-a 75 millió Ft alatti összegből, 35,4%-a 76-150 millió forintból, 16,6%-a pedig 151 millió forint fölötti összegből gazdálkodik egy szezonban. A kitöltők közül a nagy árbevétellel rendelkező sportszervezetek elemszáma alacsony, így végül két kategóriába soroltam a sportszervezeteket, az egyik csoportban lévők 75 millió Ft alatti összegből működnek egy év során, míg a másik csoport 75 millió Ft feletti összegből gazdálkodik (15.ábra).



15. ábra: Csapatok éves pénzügyi keretének megoszlása

Forrás: Saját szerkesztés, 2025(N=48)

A 16. ábra bemutatja az éves pénzügyi keretük összetételét. Kilenc bevételi kategóriát képeztem, amelyet kértem, hogy rangsoroljanak, melyik kategóriából érkezik a legtöbb anyagi forrás, majd a második legtöbb, és így tovább. Az ábrán az első, a második és harmadik helyen rangsorolt bevételi források megoszlását mutatom be.



16. ábra: Bevétel összetétele

Forrás: Saját szerkesztés, 2025(N=48)

3.4.2. Módszerek

A primer kutatásom második szakaszában a magyar jégkorong sportszervezetek társadalmi felelősségvállalással (CSR) kapcsolatos tevékenységeit vizsgáltam kvantitatív kutatási módszerrel, azon belül kérdőíves vizsgálattal (3. melléklet). A kérdőíves kutatás az egyik leggyakrabban alkalmazott kvantitatív módszertani eszköz, amely lehetőséget biztosít nagy elemszámú minta strukturált adatainak gyors és hatékony gyűjtésére, valamint statisztikai elemzésére (BONCZ, 2015).

Mivel a jelenlegi szakirodalomban nem található olyan validált kérdőív, amely a jégkorong sportszervezetek CSR tevékenységeinek vizsgálatára szolgálna, a kérdőívem összeállításához két releváns nemzetközi forrást vettem alapul. Az egyik SETH és BABIAK (2010) tanulmánya, amely az amerikai major sportágak – amerikai futball, baseball, kosárlabda és jégkorong – sportszervezeteinek CSR gyakorlatait vizsgálta, másik pedig MONTAZERI és munkatársai (2017) kutatása, amelyben az iráni futballcsapatok CSR intézkedéseit térképezték fel. Ezen tanulmányok kérdőíves szempontjainak adaptálása lehetővé tette a hazai kontextushoz illeszkedő, de nemzetközileg is releváns kérdőív kidolgozását.

A kérdőíves adatgyűjtés során zárt és nyitott kérdések vegyes alkalmazásával gyűjtöttem adatokat. A kérdőív elején a sportszervezetek jellemzőit gyűjtöttem össze (földrajzi elhelyezkedés, milyen versenyrendszerben versenyeztet csapatokat, elhelyezkedés a tabellán, bevételei forrás megoszlása, mekkora összegből gazdálkodik sportszervezete egy szezonban). Ezt követően általános kérdéseket tettem fel a CSR ismeretével kapcsolatban, a társadalmat és környezetvédelmet szolgáló CSR tevékenységeket kellett értékelni, majd bemutatni, hogy az adott szervezet milyen intézkedést hajtott már végre. Kíváncsi voltam arra, hogy éves szinten mekkora összeget fordítanak CSR intézkedésekre, vagy, hogy a jövőben mekkora összeget fordítanak. Fontosnak tartottam megkérdezni motivációjuk forrását, illetve, hogy ismerik-e az NHL ilyen jellegű intézkedéseit. Kértem a szervezeteket, hogy értékeljék, hogy általánosságban és konkrétan az adott sportszervezet működése során milyen mértékben jelennek meg az egyes CSR gyakorlatok. A kérdőív 2. szakaszát a saját jégpályával rendelkező szervezeteknek kellett kitölteniük. Ebben a részben környezetvédelemre vonatkozó kérdések szerepeltek.

A kérdőívben eldöntendő, feleletválasztós, kifejtős kérdéseken túl, Likert-skálás formában is szerepeltek kérdések (ötfokú skála), melyek lehetővé tették a válaszadók attitűdjeinek és véleményeinek kvantifikálását. A kérdőív kitöltése online formában történt, amely elősegítette a szélesebb körű elérést és az időhatékony adatgyűjtést.

2025. január elején, a kérdőív véglegesítése előtt, tesztelés céljából három magyar jégkorong sportszervezet számára került kiküldésre a kérdéssor előzetes verziója. A tesztelés elsődleges célja az volt, hogy a kérdések közérthetőségét, logikai felépítését, valamint a tartalmi megfelelőségét értékeljék a szakmai gyakorlatban jártas szervezeti képviselők. A visszajelzések alapján lehetőség nyílt a kérdőív finomhangolására: a megfogalmazásban szereplő esetleges kétértelműségek tisztázására, a terminológia pontosítására, illetve néhány kérdés átszerkesztésére a világosabb értelmezhetőség érdekében. A végleges kérdőív 2025. január végén került kiküldésre a 76 sportszervezetnek és 2025.03.31-ig volt lehetőség kitölteni.

Statisztikai vizsgálatok

Az adatfeldolgozást és statisztikai elemzést az IBM SPSS Statistics 27 program segítségével végeztem. Elemzésem során leíró statisztikai mutatókat (átlag, szórás, medián), gyakorisági eloszlásokat, valamint különböző statisztikai próbákat alkalmaztam a hipotézisek tesztelésére.

A kérdőív belső megbízhatóságának vizsgálatához Cronbach-alfa mutatót alkalmaztam. A mutató segítségével meghatározható, hogy a kérdőív adott skálája mennyire konzisztens, illetve

mennyire mér egy adott dimenziót. A 0,7 feletti értékek megbízhatónak tekinthetők, míg a 0,6 alattiak esetén a skála felülvizsgálata szükséges lehet (KOVÁCS et al., 2017). Kérdőívemnél minden tesztelt változó esetében a kapott érték $>0,7$ volt.

A hipotézisek statisztikai vizsgálatát megelőzően első lépésként ellenőriztem a paraméteres próbák alkalmazhatóságához szükséges előfeltételeket. A változók eloszlásának normalitását kvantitatív módon Shapiro–Wilk-próbával, Kolmogorov-Szmirnov teszttel, valamint kvalitatív módon hisztogramok, normál Q-Q plotok és boxplotok segítségével értékeltem. A Shapiro–Wilk-tesztet elsősorban azért választottam, mert megbízható és érzékeny eljárás kis- és közepes elemszámú minták ($N < 50$) esetén, és széles körben elfogadott módszer a normalitás ellenőrzésére. Amennyiben a változó eloszlása szignifikáns eltérést mutatott a normálistól ($p < 0,05$), a további elemzéseket nemparaméteres statisztikai próbákkal végeztem el, mivel ezek nem igénylik az adatok normál eloszlását, és robusztusabbak az eloszlásból eredő torzulásokkal szemben (RAZALI – WAH, 2011).

Az adatok elemzéséhez a khi-négyzet (χ^2) próbát alkalmaztam annak érdekében, hogy feltárjam a nominális változók közötti összefüggéseket. Ez a próba lehetővé teszi annak megállapítását, hogy két változó között van-e statisztikailag szignifikáns kapcsolat, vagy azok függetlenek egymástól. Amennyiben a táblázat 2x2-es kontingenciatáblát eredményezett, azaz a szabadsági fok értéke 1 volt, a próbastatisztika pontosabb becslése érdekében Yates-féle folytonossági korrekciót alkalmaztam. Ezt a korrekciót kizárólag két bináris változó kapcsolatának elemzése esetén használtam. A khi-négyzet próba esetén a változók közötti kapcsolat erősségének vizsgálatát 2x2-es táblázatok esetén Phi (ϕ) együttható számításával, a többi esetben a Cramér féle V együttható számításával végeztem. A két mutató esetén a kapcsolatokat a következő intervallumok mentén értékeltem (KAKUDJI ET AL., 2020).

Cramér féle V együttható

- 0–0,1: nagyon gyenge kapcsolat
- 0,1–0,3: gyenge kapcsolat
- 0,3–0,5: közepes kapcsolat
- 0,5–1,0: erős kapcsolat

Phi ϕ

- 0,0–0,1: nagyon gyenge kapcsolat
- 0,1–0,3: gyenge kapcsolat
- 0,3–0,5: közepes kapcsolat
- 0,5–1,0: erős kapcsolat

Hipotézisvizsgálatot végeztem a CSR tevékenységekkel kapcsolatos változók mentén. A nem-paraméteres statisztikai próbák közül a három vagy többváltozós csoportoknál, mint a tabellán elfoglalt pozíció alapján kialakított csoportok, Kruskal–Wallis-próbát alkalmaztam. A teszt csak a csoportok közötti különbség meglétének feltárására alkalmas ezért Bonferroni-korrektúrával ellátott Mann–Whitney-próbákkal páronkénti összehasonlítások segítségével tártam fel, hogy mely csoportok között mutatkozik szignifikáns különbség (SAJTOS – MITEV, 2007).

A két független minta összehasonlítására, ha a normalitás feltétele nem teljesült, Mann–Whitney-féle U-próbát alkalmaztam. Ez a nemparaméteres eljárás a két csoport rangsorolt értékeinek eloszlását hasonlítja össze, és nem igényli a szóráshomogenitás vagy normál eloszlás meglétét. A próba különösen alkalmas ordinális skálájú adatok vagy kis elemszámú minták esetén, amikor a parametrikus t-próba feltételei nem teljesülnek (SAJTOS – MITEV, 2007). A Mann–Whitney-próba alkalmazása mellett a hatásnagyságot (r) is kiszámítottam annak érdekében, hogy az eredmények statisztikai szignifikanciája mellett azok gyakorlati jelentőségét is értékelni tudjam. A hatásnagyságot az alábbi képlet alapján számítottam:

$$r = \frac{Z}{\sqrt{N}}$$

A képletben Z a standardizált próbaérték, N pedig a teljes elemszámot jelenti. Az értelmezéshez COHEN (1988) irányelveit vettem alapul, miszerint $r=0,1$ kis, $r=0,3$ közepes, $r=0,5$ pedig nagy hatásnagyságot jelez.

4. VIZSGÁLATI EREDMÉNYEK ÉS AZOK ÉRTÉKELÉSE

4.1. NHL társadalmat szolgáló CSR intézkedései

Az NHL számos környezetvédelmi és társadalmi tevékenységet végez hosszú évek óta. Ebben a fejezetben először a liga szintű társadalom érdekében végzett CSR intézkedéseket mutatom be, majd csapatonként vizsgálom meg és foglalom rendszerbe az ilyen irányú programokat.

4.1.1. Liga szintű intézkedések

A tengerentúlon a társadalom szolgálata, a társadalomnak való visszaadás rendkívül népszerű napjainkban. Az Észak-Amerikai Professzionális Jégkorong Liga az 'NHL Unites' nevű programján keresztül próbálja az embereket, vállalatok bevonni a közösségi életbe és ezáltal támogatni őket (NHL COMMUNITY, 2025).

A programok létrehozása óta, az ezekre szánt összeg liga szinten több száz millió amerikai dollár. Azon társadalmi tevékenységeiket, amelyre amerikai dollárban számolva a legtöbbet költött az NHL, az alábbi táblázatban (5. táblázat) gyűjtöttem össze.

5. táblázat: NHL társadalmi tevékenységei és azokra fordított összeg

Társadalmi tevékenység neve:	Létrehozás dátuma:	Ráfordított összeg (USD):
Hockey Fights Cancer	1998	< 36 Millió
NHL Foundation	2011	Nem ismert a pontos összeg.
NHL Industry Growth Found	2013	< 200 Millió
Future Goals	2014	< 26 Millió
Willie O'Ree Community Hero Award	2017-18	< 1,5 Millió
NHL Player Inclusion Coalition	2020	< 1,5 Millió
Learn to Play	2020	< 33 Millió

Forrás: Saját szerkesztés, NHL COMMUNITY (2025) alapján 2025

Röviden szeretném bemutatni az NHL kiemelt társadalmat szolgáló programjait (NHL COMMUNITY, 2025):

1998 - Hockey Fights Cancer:

A Hockey Fights Cancer a legrégebbi társadalmat segítő programja az NHL-nek. 27 éves fennállása óta több, mint 36 millió amerikai dollárt gyűjtöttek össze liga szinten, és adták át a rák gyógyításáért küzdő szervezeteknek, kórházaknak, egészségügyi intézményeknek. Két hónapban külön is felhívják a figyelmet a rákszűrések fontosságára, az egyik az október, amely világszerte a mellrák ellen vívott küzdelem időszaka, jelképe a rózsaszín minden formája, legtöbb esetben egy rózsaszín szalag. A másik a november, amely a férfiaknak szól, középpontban a prosztatarák elleni harc található. Jelképe a lila, illetve a férfi jégkorongozók ebben a hónapban bajuszt növesztenek, ezzel mutatva, hogy kiállnak a kezdeményezés mellett. (Pinktober, Movember).

2006 – NHL Unites Celebrations:

A Unites Celebrations kampányban minden csapat egy-egy estét vagy egész hónapot tölt azzal, hogy a különböző nemzeteket, a nemzetek történelmét ünnepelje, illetve fenntartsa az örökségüket. A programban ezen kívül szerepet kap a nők története, illetve a mozgáskorlátozottak jégkorongozási lehetőségei. (Black Hockey History, Indigenous People's Heritage, Hispanic Heritage, Women's History, Asian Pacific Islanders Heritage, Adaptive Hockey).

2011 - NHL Foundation:

Az NHL Foundation programokon keresztül érvényesül a liga azon törekvése, miszerint a jégkorong sportágon keresztül elősegítse az egészséges és élettel teli közösség megteremtését. Fő motivációja, hogy a társadalomra pozitív hatást gyakoroljon, egy befogadóbb, biztonságosabb környezetet hozzon létre, amelynek a középpontjában a szeretett sportjuk áll. (Youth Development, Social Equity, Health and Well Being, Pathway to Hockey).

2013 - NHL Industry Growth Found:

A programban mind a 32 csapat részt vesz. Az akcióban az NHL célja, hogy támogassa és megkönnyítse a sportszervezetek és a liga üzleti projektjeit. Fő céljuk a szurkolók számának növelése, különösen a fiatalok körében. Megalakulása óta több, mint 200 millió amerikai dollárt

szántak különféle szoftverek programozására, valamint olyan tevékenységekre, amelyek a jégkorongozás szeretetére, fontosságára hívják fel a figyelmet.

2014 - Future Goals:

A program célja, hogy a tanulási élményt szórakoztatóvá tegye a jégkorongon keresztül. Ez egy olyan számítógépre, tabletre, telefonra letölthető program, amelyben a fő tanulási témakörök a következők: mérnöki munka a felszerelések mögött; a jégfelület területének és térfogatának kiszámítása; kerület, körök területe, sugár és átmérő számítások; az anyag állapota és fázisváltozásai; tömeg, sebesség és mozgási energia vizsgálata; változók manipulálása a kísérletek lefuttatásához; adatelemzés és következtetések levonása. Az alkalmazást folyamatosan fejlesztik, tökéletesítik, amelynek során eddig több, mint 26 millió dollárt költöttek liga szinten.

2017-18-as szezon - Willie O'Ree Community Hero Award:

Willie O'Ree 1958-ban debütált az NHL-ben, ő lett az első fekete jégkorongozó a ligában. Pályafutását követően O'Ree több, mint 20 éven keresztül járta az országot a NHL nagyköveteként, ahol történetét mesélte el, valamint pozitív hatást gyakorolt a közösségre. A tiszteletére a nevével ellátott díjat minden évben olyan személynek adják, aki a jégkorongon keresztül pozitív hatást ért el a társadalomban, a kultúrában vagy a közösségekben. Az eddigi évek alatt a nyertesek között több, mint 1,5 millió amerikai dollárt osztottak szét.

2019 - NHL Power Players:

A program célja, hogy kiválassza és összegyűjtse a fiatal jégkorongrajongókat. A fiataloktól segítséget kérnek azzal kapcsolatban, mi fontos a generációjuk számára, milyen média tartalmakat olvasnak a jégkorongról. A program által a fiataloknak (jellemzően 13-17 éves korosztály) lehetőségük van arra, hogy a Liga megfontolja a javaslataikat, megismerjék a jégkorong sport üzleti oldalát, és kapcsolatot alakítsanak ki az igazgatóság tagjaival, amely a későbbi életükben hatalmas tapasztalatot fog jelenteni.

2020 - NHL Player Inclusion Coalition:

A programban főszerepet kapnak jelenlegi és korábbi NHL játékosok, valamint a női professzionális liga (PWHL) jégkorongozói. Az akció során nagykövetként próbálják meg a

jégkorong közösség számának növelését. Eddig a programra liga szinten több, mint 1,5 millió amerikai dollárt költöttek.

2020 - Learn to Play:

Az NHL a Learn to Play program csupán 5 éves fennállása óta 33 millió amerikai dollárt költött. A felelősségvállalást kiterjesztik a családokra, lehetőséget nyújtanak arra, hogy alapvető készségeket sajátítsanak el a jégkorongozás terén. A program célja, hogy elősegítse a közösséget azáltal, hogy élményeket gyűjtsenek az NHL mérkőzéseken. A Learn to Play összekapcsolja a jelenlegi sztárokat a jövő generációjával.

2023 - NHL Street:

Az egyik legújabb program az NHL-nek az NHL street. Mivel a jégpályák fenntartása költséges, illetve nem mindenki számára elérhető, így jónak látták az „utcán folytatni”. Az NHL Street egy futócipőben végezhető, a jégkorongozásra hasonlító sportág. Országszerte különböző alligákat hoztak létre, hogy mindenki csatlakozhasson a sporthoz. (NHL COMMUNITY, 2025).

4.1.2. Csapat szintű intézkedések

A nemzetközi szakirodalomban (BABIAK – WOLFE, 2009; NILSSON, 2018; SHETH - BABIAK, 2010) leggyakrabban használt, sport területén megjelenő, társadalmat szolgáló CSR tevékenységek csoportosítási aspektusait használva, rendszerbe foglaltam az NHL 32 csapatának ilyen jellegű intézkedéseit (6. táblázat). Azt vizsgáltam, rendelkeznek-e társadalmat szolgáló tevékenységekkel, és ha igen, akkor mely csoportba sorolható az adott tevékenység. Külön megnéztem azon programokat, amelyekre a csapatok extra anyagi vagy humán erőforrást áldoznak a CSR tevékenységeiken belül (6. táblázat).

6. táblázat: NHL csapatok társadalmi tevékenységei

NHL CSAPATOK	Oktatási programok	Sport/egészségügyi programok	Társadalmi/kulturális programok	Jótékonyági programok
Anaheim Ducks	X	X	X	X
Arizona Coyotes (Utah HC)	X	X	X	X
Boston Bruins	X	X	X	X
Buffalo Sabres		X	X	X
Calgary Flames	X	X	X	X
Carolina Hurricanes	X	X	X	X
Chicago Blackhawks	X	X	X	X
Colombus Blue Jackets	X	X	X	X
Colorado Avalanche	X	X	X	X
Dallas Stars	X	X	X	X
Detroit Red Wings	X	X		X
Edmonton Oilers	X	X	X	X
Florida Panthers	X	X	X	X
Los Angeles Kings	X	X	X	X
Minnesota Wild	X	X	X	X
Montreal Canadiens	X	X	X	X
Nashville Predators	X	X	X	X
New Jersey Devils		X	X	X
New York Islanders	X	X	X	X
New York Rangers		X	X	X
Ottawa Senators	X	X	X	X
Philadelphia Flyers	X	X		X
Pittsburgh Penguins	X	X	X	X
San Jose Sharks	X	X	X	X
Seattle Kraken	X	X	X	X
St. Louis Blues	X	X	X	X
Tampa Bay Lightning		X	X	X
Toronto Maple Leafs	X	X	X	X
Vancouver Canucks	X	X	X	X
Vegas Golden Knights	X	X	X	X
Washington Capitals	X	X	X	X
Winnipeg Jets	X	X	X	X

Forrás: Saját szerkesztés, NHL,(2021a); ARIZONA COYOTES (2022); ANAHEIM DUCKS; BOSTON BRUINS; BUFFALO SABRES; CALGARY FLAMES; CAROLINA HURRICANES; CHICAGO BLACKHAWKS; COLOMBUS BLUE JACKETS; COLORADO AVALANCHE; DALLAS STARS; DETROIT RED WINGS; EDMONTON OLIERS; FLORIDA PANTHERS; LOS ANGELES KINGS; MINNESOTA WILD; MONTREAL CANADIENS; NASHVILLE PREDATORS; NEW JERSEY DEVILS; NEW YORK ISLANDERS; NEW YORK RANGERS; OTTAWA SENATORS; PHILADELPHIA FLYERS; PITTSBURGH PENGUINS; SAN JOSE SHARKS; SEATTLE KRAKEN; ST. LOUIS BLUES; TAMPA BAY LIGHTNING; UTAH HOCKEY CLUB; TORONTO MAPLE LEAFS; VANCOUVER CANUCKS; VEGAS GOLDEN KNIGHTS; WASHINGTON CAPITALS; WINNIPEG JETS; (2025) alapján, 2025

Korábban azt tapasztaltam, hogy a sport/egészségügyi és a játékonysági programok domináltak, melyek a jégkorong sportszervezetek társadalmi szerepvállalásának meghatározó elemeiként jelentek meg. Fekete X jelöli, a már korábban is alkalmazott intézkedéseket. Jelenleg, az oktatás esetében találok rendkívül pozitív változást, mivel mára valamennyi klub rendelkezik legalább egy ilyen jellegű programmal (négy csapatnál új oktatási program bevezetése történt, míg két csapat új kulturális programot valósított meg – satírozással jelölve). Emellett az NHL Unites Celebrations kezdeményezéshez való csatlakozás révén valamennyi csapat végez kulturális tevékenységet is, amely területen további két új program bevezetése volt azonosítható.

A következőkben minden területről szeretnék bemutatni néhány kiemelkedő példát, amelyet különböző NHL csapatok végeznek a társadalom szolgálatában.

Oktatási programok

Az NHL irányelvei alapján a Future Goals program az oktatásra épül. Ebben minden csapat részt vesz, de akadnak olyanok, akik külön akciót indítottak. Céljuk, hogy az alapvető iskolai készségeket segítsenek megtanítani a gyermekeknek, vagy támogassák az iskolákat, tanárokat a könnyebb munkavégzésben.

Kiemelkedő példa ebben a kategóriában a San Jose Sharks sportszervezet saját oktatási programja, amelynek neve 'Reading is Cool'. A program keretében a diákok több eszközt kaphatnak, például: könyvjelzőket, poszttereket, valamint egy digitális tanúsítványt is (SAN JOE SHARKS, 2025).

A másik kiváló példa az oktatási programok segítésére a Washington Capitals által szervezett 'Caps in School'. A tevékenység keretében támogatják az írás és olvasás megtanulását az iskolákban. A Capitals azért, hogy ösztönözze a diákokat, különböző nyerteseket hirdet, akik táskákat, mérkőzés jegyeket, valamint egyéb ajándékokat kaphatnak (WASHINGTON CAPITALS, 2025).

A St. Louis Blues csapata az egyik legkiemelkedőbb az oktatási programok terén. A St. Louisban lévő junior jégkorong klubokkal közösen elindították a 'Louie's Little Free Library' programjukat, melynek keretében a jégpályákon egy kis könyvtár sarkot építenek ki, ahol ingyen olvashatnak a gyerekek. A másik nagy programjuk az 'In the Library with Louie' a St. Louisban található könyvtárral, illetve számos, edukációt támogató csoporttal közösen bátorítja a fiatalokat az olvasásra (ST. LOUIS BLUES, 2025).

Sport/egészségügyi programok

A sport és egészségügyi programokkal a csapatok célja, hogy bevonzzák az embereket a jégkorongozás világába, ezáltal minél több embert megtanítsanak jégkorcsolyázni. Az egészségügyi akciók kifejezett célja, felhívni a szurkolóik figyelmét az egészségügyi vizsgálatok fontosságára, esetleg véradásra, rákszűrésre.

A Colorado Avalanche csatlakozott az NHL Street mozgalomhoz. Saját pályát építettek, melyet ingyen próbálhatnak ki azon személyek, akik a jégkorong iránt érdeklődnek. Az élmény mellé, amit a sport által kapnak, megajándékozzák őket egy Colorado Avalanche logóval ellátott ütővel és egy labdával. Ez a program a 'Game On – Mobile Street Hockey Program' nevet viseli (COLORADO AVALANCHE, 2025).

A Buffalo Sabres elindította a nagy sikerű 'Captains' Crew' mozgalmukat. A 4-9 éves kor közötti gyermekek jelentkezését várják, akik a programban való részvételükkel jogosultak lesznek egy teljes jégkorong felszerelés szettre, 6 hétig ingyen tanulhatnak korcsolyázni, illetve a csapat mérkőzésére jegyet kapnak. A 'Captains' Crew' a már korábban leírt Learn To Play liga által iránymutatásként szolgáló tevékenység egyik alprogramja (BUFFALO SABRES, 2025).

A Columbus Blue Jackets elindította a 'CBJ's Give Back' társadalmat szolgáló, a társadalomnak visszaadó kampányát. A jégkorongcsapat az American Red Cross szervezettel közösen felhívja a figyelmet a véradás fontosságára. Azon emberek, akik a Red Cross szervezeten keresztül adnak vért, számos ajándékot kapnak a Columbus Blue Jackets csapatától, pl.: mérkőzésjegyeket is (COLOMBUS BLUES JACKETS, 2025).

Társadalmi/kulturális programok

A társadalmi és kulturális programok keretében a csapatok fő célja, hogy a társadalmat kiszolgálják, illetve kulturális programokban vegyenek részt, vagy szervezzenek a szurkolóiknak. Erre számos, a liga által támogatott tevékenység létezik, amelyhez rendszerint csatlakozik mind a 32 csapat.

A Caroline Hurricanes egy amerikai biztosító céggel közösen elindította a 'Modern Woodmen Hockey Mom of the Month' programját. Ezzel szeretnék megköszönni az anyukák fáradozásait, és töretlen támogatásukat, akiknek a gyermekei a jégkorong sportot választották. A hónap hokis anyukája címre pályázni lehet. Aki a díjat elnyeri, nyer 4 darab jegyet a csapat mérkőzésére, parkolóhelyet és egy mezt (CAROLINE HURRICANES, 2025).

A Philadelphia Flyers csapata azokat a nőket és a férfiakat szeretné külön elismerni, akik az elmúlt 10 évben a fegyveres erők egyikében szolgálták hazájukat. A Caroline Hurricanes programjához hasonlóan, erre a címre is pályázat által jelölik ki a győzteseket, akik négy alapszakasz mérkőzésre kapnak jegyet, valamint a mérkőzés ideje alatt személyre szabott Flyers katonai mezbemutatót tartanak a jégcsarnok eredményjelzőjén (PHILADELPHIA FLYERS, 2025).

A Chicago Blackhawks csapatának neve és logója is a fontos történelmi személyt, Black Hawkot eleveníti meg. Az ő élete a mai napig inspirációként hat az indián közösségekre. Emiatt a sportszervezet számos olyan tevékenységet tár a közönség elé, amelyben az ő élete, illetve az indián származású szurkolók generációit ünneplik, például egy tematikus estjük a 'Celebrating Native American Heritage' (CHICAGO BLACKHAWKS, 2025).

Jótékonyági programok

A Pittsburgh Penguins csapatának egyik legnagyobb játékosa Mario Lemieux volt. Közös megalapították a nevével ellátott alapítványt ('Mario Lemieux Foundation'). Az alapítvány rendkívül sikeres, fennállása óta több, mint 40 millió amerikai dollárt tudtak többek között a rákos megbetegedések kutatására folyósítani (PITTSBURGH PENGUINS, 2025).

Az Ottawa Senators csapatának éves Társadalmi Jelentésében olvasható, hogy 1,4 millió dollárt költöttek különböző partnereikre. Az általuk létrehozott adományalap 4 fő kategóriába sorolható: (1) jóllét a sporton keresztül 528.500 dollár, (2) jóllét az adományon keresztül 155.000 dollár, (3) jóllét a törődésen keresztül 580.000 dollár és (4) egyéb kategóriákban összesen 134.300 dollár összegben jótékonykodtak (OTTAWA SENATORS, 2025b).

Az Anaheim Ducks csapata adománygyűjtő rendezvényeket szervez és az itt befolyt összegből támogatják a közösségüket. A 'Ducks Alumni Gold Tournament' keretében a helyi veterán katonákat támogatják. A 'Pucks and Popcorn' egy olyan esemény, amelyen filmet lehet nézni a csapat játékosaival, és családjaikkal. Az itt összegyűlt összeget a helyi gyermekkorház részére utalják. (ANAHEIM DUCKS, 2025).

Jól látható, hogy a Liga és csapatainak társadalmat szolgáló CSR tevékenységei sokrétűek és jól strukturáltak, amelyek példaértékű gyakorlatként szolgálhatnak Amerikán kívüli jégkorong szervezetek, de akár más sportágak szervezetei számára is. A programok célcsoportjai a társadalom különböző rétegeit ölelik fel, kiemelt figyelmet fordítva a hátrányos helyzetű közösségek támogatására vagy rászoruló családok megsegítésére. E programok jól tükrözik

mind a Liga, mind a csapatok elköteleződését a társadalmi felelősségvállalás iránt, valamint a közösségi kohézió és a társadalmi egyenlőtlenségek csökkentésére irányuló törekvéseiket.

4.2. NHL környezetvédelmet szolgáló CSR intézkedései

Ebben a fejezetben először a Liga környezetvédelmet elősegítő CSR intézkedéseit mutatom be, majd csapatonként vizsgálom meg és foglalom rendszerbe az ilyen irányú programokat.

4.2.1. Liga szintű intézkedések

2010-ben az NHL elindította az 'NHL Green' kezdeményezését a Bridgestone Winter Classic-on, amelynek fő üzenete a fenntartható üzleti gyakorlatok népszerűsítése a ligában, valamint a szurkolók bevonása a környezettudatosságba. Olyan fontos témaköröket jelenít meg, mint például a vízvisszanyerés, a faültetés, az energiamegtakarítás, a szén-dioxid kibocsájtás ellensúlyozása stb. (NHL, 2010).

2010 - Élelmiszer visszanyerési program

Minden klub részt vesz az akcióban, az elkészített, de érintetlen élelmiszerek összegyűjtésére és rászoruló szervezeteknek történő adományozására. A program első 4 évében a kezdeményezés több mint 100 tonna élelmiszerhulladékot mentett meg a hulladéklerakóktól, ami több mint 120 000 étkezésnek felel meg (NHL, 2010).

2011 - Vízvisszanyerés

„Gallons for Goals” program nagyon sokat tesz a környezet megóvásáért. Az NHL minden egyes, az alapszakasz során szerzett gól után 1000 gallon vizet állít helyre a „Water Restoration Certificates” megvásárlásával. Az elmúlt 10 évben az NHL több mint 88 millió gallon víz helyreállításához járult hozzá (NHL, 2010).

2012 - Faültetés

„Legacy Tree” projektet 2012 óta végzik. Az NHL a játékos kiválasztás napján (NHL Draft) fát ültet az eseményt rendező városban, ahol minden klub részt vesz. A kezdeményezés első 5 évében a Liga több, mint 1500 fát ültettek el (NHL, 2010).

2013 - Energiamegtakarítás

A Centre Bell, a Montréal Canadiens otthona az első NHL-aréna, amely LED-es világítást épített ki. 2014 óta minden NHL All-Star mérkőzésen kizárólag LED-del világítanak, és az NHL-arénák több mint 2/3-a állt át a LED-es világításra. Ez nagyfokú energiamegtakarítást eredményez (NHL, 2010).

2014 – Fenntarthatósági jelentés

2014-ben az NHL, az amerikai sportligák közül elsőként adott ki fenntarthatósági jelentést, mely több, új innovatív gyakorlatot is tartalmazott. Például: magába foglalja a Liga szén-dioxid-kibocsátásának leírását, ami az amerikai profi sportban szintén elsőként valósítottak meg, megjelent az üzemanyag-cella innováció az NHL-ben, a San José Sharks jégcsarnokában, mely a mérkőzés napján a szükséges energia 20-30%-át képes biztosítani (NHL, 2010; NHL, 2014).

2015 - Karbonlábnyom

Az NHL kötelezettséget vállalt arra, hogy három soron következő évben ellensúlyozza a teljes karbonlábnyomát. A Constellation Energy-vel közreműködve 2014 óta 963 200 MWh-nál is több energiát sikerült ellensúlyozni. Az Xcel Energy Center, a Minnesota Wild arénája volt az első sportlétesítmény az Egyesült Amerikai Államokban, amely három környezetvédelmi tanúsítványt kapott (NHL, 2010).

2016 – Zöldebb jégpályák kezdeményezése

Elindult az „NHL Greener Rinks Initiative” program. A kezdeményezés tájékoztatást nyújt a helyi közösségi jégpályák által alkalmazható technológiákról és gyakorlatokról, amelyekkel csökkenthetik működési költségeiket és környezeti hatásukat (NHL, 2010).

2017 – Elvi nyilatkozat

Az elvi nyilatkozat bemutatásra került. Az NHL Green célja, hogy javítsa a jégkorong sportághoz való hozzáférést. Olyan programot szerettek volna, amely mindenki számára elérhetővé teszi a sport által nyújtott élményt, valamint biztosítja ezen elvek teljesülését (NHL, 2010).

2018 – Második fenntarthatósági jelentés

Az NHL publikálta második fenntarthatósági jelentését, melyben már olvasható a következő ötéves tervük. Az NHL Green célja, hogy segítséget nyújtson a jégpályák építéséhez különböző oktatáson keresztül, ezért partnerséget kötöttek a Chemours vállalattal, melynek híres terméke az Opteon hűtőközeg, amely több jégpályán is használatos (NHL, 2010).

2019 – Szén-dioxid kibocsátás ellensúlyozása

Az NHL iránymutatást ad a sportszervezetek számára a szezon során lévő légi utazásaihoz kapcsolódó szén-dioxid-kibocsátás ellensúlyozására. Ennek érdekében 1729 szén-dioxid-kompenzációt vásároltak (NHL, 2010).

2020 – Szurkolók bevonása

Az NHL Green 10 éves évfordulója alkalmából bejelentette, hogy fő céljuk az új szurkolók bevonása mellett, a jégkorongon keresztül egy pezsgő, egészséges közösség építése. Eközben az NHL hozzájárul a sportlétesítmények építéséhez a természetes jégtől a közösségi műjégpályákig (NHL, 2010).

2021 – Vízminőség-javító projekt tervezése

Az NHL Green Water Restoration Program 10. évfordulójának alkalmából a Liga új tevékenységbe fektetett be, a vízminőség-javító projektekbe a két Stanley Kupa-döntős városban. Külön odafigyelnek a vízgazdálkodásra, valamint a nem tiszta vízzel ellátott közösségek vízellátásának javítására (NHL, 2010).

A liga elindította az NHL Venue Metrics webalapú adatplatformot, mellyel céljuk, hogy a jégpályák létesítményének hatékonyságát növeljék, a működési költségeket redukálják, illetve a szén-dioxid-kibocsátás és a környezeti hatásokat csökkentsék (NHL, 2010). A platform segítséget nyújt a Ligának és a csapatoknak, hogy a felhő alapú analitikus rendszerük segítségével csökkentsék az ökológiai lábnyomukat.

Jól látható, hogy az NHL változatos, iránymutatásul szolgáló intézkedésekkel igyekszik példát mutatni a csapatoknak, mellyel célja, hogy hasonló gyakorlatok bevezetésére ösztönözze a klubokat, ezáltal még tovább növelve a Liga szerepvállalását a környezetvédelem területén.

4.2.2. Csapat szintű intézkedések

Jelen fejezetben a 32 NHL csapat környezeti tevékenységeit elemzem. Nemzetközi kutatási trendekkel (CASPER-PFAHL, 2015; DIKÁ CZ-UJJ, 2004; IOC, 2005, NRDC, 2012; RÁTHONYI-ÓDOR ET AL., 2020; TARRADELLAS, 2003) összefüggésben, a sport és környezetvédelem kapcsolódási pontjainak 7 szempontú megközelítését alkalmaztam (bővebben bemutatva 2.5.2. fejezet) a tevékenységek rendszerbe foglalásához (7. táblázat).

Fekete X jelöli azokat a területeket, amelyekre vonatkozóan a csapatok már korábban is rendelkeztek környezeti CSR tevékenységgel. Jól látható, hogy a csapatok 63%-a már széleskörű aktivitással rendelkezett, hiszen csak 3 csapat 2-2 területen, 9 csapat 1-1 területen nem rendelkezett környezeti CSR programmal. 2025 márciusában újra áttekintettem a legfrissebb jelentéseket, publikációkat, hivatalos oldalakat és kategorizáltam a környezetvédelmet szolgáló CSR intézkedéseket. Elmondható, hogy a környezeti feltételek, nyersanyag és energiahasználat, valamint környezetszennyezés és károkozás területeken 2-2, míg a kulturális örökség védelme, tájvédelem és a hulladékgazdálkodás területén 3-3 csapat valósított meg új intézkedéseket (sátrózással jelölve).

7. táblázat: NHL csapatok környezetvédelmi tevékenységei

NHL CSAPATOK	Környezeti feltételek	Tájhasználat	Nyersanyag és energiahasználat	Hulladékkezelés	Környezetszennyezés, károkozás	Kulturális örökség védelme	Sporthoz kapcsolódó tevékenységek környezeti hatása
Anaheim Ducks	X	X		X	X	X	X
Arizona Coyotes (Utah HC)	X	X	X	X	X		X
Boston Bruins	X	X		X	X	X	X
Buffalo Sabres	X	X	X	X	X	X	X
Calgary Flames	X	X	X	X	X	X	X
Carolina Hurricanes	X	X	X		X		X
Chicago Blackhawks	X	X	X	X	X	X	X
Colombus Blue Jackets	X	X	X		X	X	X
Colorado Avalanche	X	X	X	X	X	X	X
Dallas Stars	X	X	X	X	X	X	X
Detroit Red Wings	X	X	X	X	X		X
Edmonton Oilers	X	X	X	X	X	X	X
Florida Panthers		X	X	X	X	X	X
Los Angeles Kings	X		X	X		X	X
Minnesota Wild	X	X	X	X	X	X	X
Montreal Canadiens	X	X	X	X	X	X	X
Nashville Predators	X	X	X	X	X	X	X
New Jersey Devils	X	X	X	X	X	X	X
New York Islanders	X	X	X	X	X	X	X
New York Rangers	X	X	X	X	X	X	X
Ottawa Senators	X	X	X	X	X	X	X
Philadelphia Flyers	X		X	X	X	X	X
Pittsburgh Penguins	X	X	X	X	X	X	X
San Jose Sharks	X	X	X	X		X	X
Seattle Kraken	X	X	X	X	X	X	X
St. Louis Blues	X	X	X		X	X	X
Tampa Bay Lightning	X	X	X	X	X	X	X
Toronto Maple Leafs	X	X	X	X	X	X	X
Vancouver Canucks	X	X	X	X	X	X	X
Vegas Golden Knights			X	X	X	X	X
Washington Capitals	X	X	X	X	X	X	X
Winnipeg Jets	X	X	X	X	X	X	X

Forrás: Saját szerkesztés, NHL, (2021a); MÁRTON, (2022b); ARIZONA COYOTES (2022); ANAHEIM DUCKS; BOSTON BRUINS; BUFFALO SABRES; CALGARY FLAMES; CAROLINA HURRICANES; CHICAGO BLACKHAWKS; COLOMBUS BLUE JACKETS; COLORADO AVALANCHE; DALLAS STARS; DETROIT RED WINGS; EDMONTON OLIERS; FLORIDA PANTHERS; LOS ANGELES KINGS; MINNESOTA WILD; MONTREAL CANADIENS; NASHVILLE PREDATORS; NEW JERSEY DEVILS; NEW YORK ISLANDERS; NEW YORK RANGERS; OTTAWA SENATORS; PHILADELPHIA FLYERS; PITTSBURGH PENGUINS; SAN JOSE SHARKS; SEATTLE KRAKEN; ST. LOUIS BLUES;

TAMPA BAY LIGHTNING; UTAH HOCKEY CLUB; TORONTO MAPLE LEAFS; VANCOUVER CANUCKS; VEGAS GOLDEN KNIGHTS; WASHINGTON CAPITALS; WINNIPEG JETS; (2025) alapján, 2025

Jelenleg, a táblázat alapján elmondható, hogy a hét fő terület mindegyike figyelmet kap az NHL csapatok környezetvédelmi stratégiájában valamilyen tevékenység által. Ez köszönhető az NHL Green mozgalomnak is, amely iránymutatásokat a sportszervezetek igyekeznek elsajátítani, ezáltal környezettudatos magatartást tanúsítani szervezeti szinten.

Az egyes területeket vizsgálva elmondható, hogy a környezeti feltételek javítása és a tájhasználat (környezet védelme, a nem létfontosságú építkezések csökkentése) területeken megvalósított programokról csak rövid leírásokat, összefoglalókat találtam, részletesebb beszámolókat nem. A környezeti feltételek között leggyakoribb intézkedésként a belső légszűrő használata, amely által csökkenteni tudják az üzemeltetési költségüket, illetve a karbonlábnyomukat (pl.: Tampa Bay Lightning).

Tájhasználatnál fontos kiemelni a város, és a jégpálya körüli helyszínek fokozott védelmét. Kerékpárutak létesítésével sokszor ösztönzik a csapatok a szurkolókat környezetbarát közlekedésre (pl.: Anaheim Ducks).

A nyersanyag- és energiahasználattal kapcsolatban kiemelhető az egyes jégpályákon használt Opteon hűtőrendszereket, amelyek segítségével készítik a jeget. A gépezet nem ártalmas az ózonrétegre (pl.: San Jose Sharks). A Colorado Avalanche arénájába a helyi termelőktől vásárolják az anyagokat a vendéglátáshoz, csökkentve ezzel a szállításból adódó környezeti terhelést. A Seattle Kraken klímaközpontú arénája nulla szén-dioxid kibocsátással rendelkezik. A New York Islanders jégcsarnoka 100%-ban megújuló energiaforrásból működik.

A hulladékkezelés témakörében elmondható, hogy minden csapat részt vesz a zöldítő programban, amelynek része a hulladék megfelelő gyűjtése és újrahasznosítása (pl.: New York Islanders). Legfrissebb információk alapján elmondható, hogy a jégpályákon lévő műanyag vizes tartályokat a legtöbb helyen már alumíniumra cserélték (pl.: Florida Panthers.)

A környezetszennyezés, károkozás ellen a csapatok úgy védekeznek, hogy a legtöbb esetben környezeti tanúsítvánnyal rendelkező tisztítószeret vásárolnak (pl.: Nashville Predators), vagy például a mérkőzés napokon a zajártalmak csökkentése végett elektromos gépjárműveket használnak (pl.: Tampa Bay Lightning).

A kulturális örökség védelmében egy új létesítmény megtervezésekor figyelembe veszik az adott helység természeti értékeit. Csak beépíthető területen történnek építkezések, és próbálják

a lehető legtakarékosabb energiahasználatra tervezni (pl.: Vegas Golden Knights – Las Vegasban LEED tanúsítvánnyal rendelkező T-Mobile Aréna).

A sporthoz kapcsolódó tevékenységek környezeti hatására kiváló példa a Calgary Flames arénája, mely a második legöregebbnek számít a TD Garden mögött (New York Rangers). Környezetbarát technológiák beépítésével LEED ezüst fokozatúvá vált az aréna, valamint vállalták, hogy 2035-ig szén-dioxid semlegessé alakítják át a létesítményt.

Jól látható, hogy a Liga és csapatainak környezetvédelmet szolgáló CSR-tevékenységei változatos területeken jelenik meg. Kiemelt figyelmet kap a megújuló erőforrások használata, a víztakarékosság és a hulladékgazdálkodás témaköre. Külön pozitívum, hogy a mérkőzés napokon extra figyelemet kap a környezetterhelés mérsékelése a szurkolók bevonásával.

4.3. Az NHL csapatok saját kezdeményezésű CSR tevékenységeinek vizsgálata

A 4.1. és 4.2. fejezetekben végzett CSR tevékenységek tematikus rendszerezése alapján az látható, hogy mindegyik csapat számos területre kiterjedő CSR tevékenységet végez, melyek magukba foglalják mind a liga szintű programok átvételét, mind a saját kezdeményezésű CSR tevékenységek alkalmazását.

Érdekesnek tartottam megvizsgálni, hogy vajon kizárólag a saját kezdeményezésű CSR tevékenységek kialakítása összefüggést mutat-e a csapatok eredményességével és a franchise értékkel. A csapatokat 4 db 8-as csoportba osztottam eredményesség és franchise érték alapján.

Ahhoz, hogy a vizsgálatot el tudjam végezni, újra áttekintettem a csapatok hivatalos beszámolóit, jelentéseit és megnéztem, hogy mely csapatok rendelkeznek saját kezdeményezésű CSR programokkal. A dokumentumelemzés eredményeként megállapítható, hogy mind a 32 csapat rendelkezik önállóan kidolgozott CSR intézkedésekkel, amelyek túlmutatnak a Liga által kijelölt irányelvek követésén. Az eredmények nem mutattak releváns különbséget sem a sportszakmai teljesítmény (azaz a tabellán elfoglalt helyezés,) sem a franchise érték alapján kategorizált csoportok között. Ennek megfelelően, nem igazolható, hogy e tényezők érdemben befolyásolnák a saját kezdeményezésű CSR tevékenységek meglétét.

Ennél a vizsgálatnál érdemes lehet a jövőben a saját kezdeményezésű CSR tevékenységek mélyebb megismerése – esetleg saját szempontrendszer szerinti kvalitatív és/vagy kvantitatív

értékelés alkalmazása –, amely alapján feltárhatóvá válnak a különbségek a csapatok CSR aktivitása között.

4.4. NHL csapatok esettanulmányi vizsgálata

A továbbiakban 3 NHL csapat környezeti és társadalmi szempontú tevékenységeit elemezem. A csapatok kiemelkedő teljesítményt nyújtanak a társadalom szolgálatában, továbbá minden forrást kihasználva védik a környezetüket, ezért fontosnak tartottam, hogy jó-gyakorlatukat mindenképpen részletesebben bemutassam ebben a fejezetben.

1. Seattle Kraken

A Seattle Kraken 2021 őszen csatlakozott a jégkorong ligához. Környezetvédelmi szempontú CSR tevékenységeikkel egyből magukra hívták a figyelmet.

Környezetet szolgáló intézkedéseik:

Sportlétesítményüket 'Climate Pledge Aréna'-nak nevezték el, mely név magába foglalja mindazt, ami a XXI. század legfontosabb kérdésköre, vagyis az éghajlatváltozást, és szükségszerű környezeti, környezetvédelmi tevékenységeket. Az Aréna – számos szempontból egyedülálló a világon – fontosabb környezetvédelmet szolgáló intézkedései az alábbiak szerint rendszerezhetők.

Létrehozták a világ első, zéró szén-dioxid-kibocsátású jégkorong arénáját. A létesítményben a mindennapi használat során nem fogyasztanak fosszilis tüzelőanyagokat: a mechanikus rendszerek, a gázüzemű motorok, a fűtés, a páratlanítás, mind elektromos üzemmódra lettek felépítve. A napelemek az Alaska Légitársaság hangárán találhatóak, valamint a helyszínen lévő kiegészítő megújuló energiaforrásokkal kombinálva, 100%-ban megújuló energiát biztosítanak.

„Zero Single Use Plastic”

2021-ben az első arénaként és NHL-csapatként bejelentették, hogy felszámolják az egyszer használatos műanyagok alkalmazását. Ezt a vállalásukat 2024-re kívánták 100%-ban teljesíteni.

„Zero Waste”

A hulladékgazdálkodásuk hatékonyabbá tételével 97% felett tudják a melléktermékeket újrahasznosítani, amely ebben az iparágban "nulla hulladéknak" számít. A szurkolókat

folyamatosan tájékoztatják, segítik, hogy ők mit tehetnek ezen a területen, illetve az arénában mindenhol információs plakátokat helyeznek el, amely segíti őket a kiváló eredmények elérésében. A Climate Pledge Arénában összegyűlt hulladékukat komposztálják és széles körben újrahasznosítják.

„Rain to Rink”

A sportszervezet elhivatott a víztakarékosság iránt. Figyelembe véve a lokális értékeket (Puget Sound), vezető szerepet vállalnak a vízminőség és a vízhasználat terén. A "Rain to Rink" rendszerük a tetőről összegyűjti a vizet, amelyet 15 000 gallonos tartályokban tárolnak, ezzel az NHL „legzöldebb” jegét készítik el.

További intézkedésük, hogy víz nélküli piszoárokat és ultrahatékony zuhanyzókat használnak az arénában. Nagy méretű tartályok csökkentik a csapadékvíz elfolyását, valamint vízpalacktöltő állomásokat helyeztek el az egész arénában (CLIMATE PLEDGE ARENA 2021).

A sportszervezet környezetvédelmi szempontú egyéb programjai közé sorolható, hogy Tanácsadó Bizottság létrehozásával, az Amazon partnereikkel képesek elmélyíteni elkötelezettségüket az iránt, hogy a világ legfenntarthatóbb arénájává váljon a Climate Pledge Aréna (SEATTLE KRAKEN, 2025).

Az eredeti épület 1962-ben került átadásra, az új Climate Pledge Arena felújításával 2021 őszére készültek el, A renoválási költséget eredetileg 600 millió amerikai dollárba becsülték, azonban azok az anyagok, amelyeket az aréna felújításánál a káros anyag kibocsájtásának csökkentése érdekében használtak, drágábbak voltak, így 1,5 milliárd amerikai dollárba került az újjáépítés (CLIMATE PLEDGE ARENA 2021).

Társadalmat segítő tevékenységei:

A Seattle Kraken saját kezdeményezésű társadalmi tevékenységei is kiemelkedőek az NHL csapatai között.

Seattleben régóta fontos szerepet kap a művészi kibontakozás, akár zenében, akár festőművészetben. Mint ahogyan a környezet védelménél, itt is igyekeznek a helyi sajátosságokra támaszkodni. Programjuk összefoglaló neve, Kraken in the Community (Kraken a közösségben).

Kraken Common Thread (Kraken közös szál)

Ebben a programjukban a helyi festőművészeket gyűjtik össze, és támogatják őket. Különböző tematikus estekre, mint például az NHL Green éjszakán az egyik festő tervezte a csapat speciális mezét. A mezen a Seattleben fellelhető növények, illetve veszélyeztetett fajok láthatóak.

One roof foundation (Egy tető alapítvány)

Az alapítványuk által sokféle csoportot, közösséget tudnak pénzügyileg támogatni. Általánosságban elmondható, hogy egy-egy kezdeményezéshez 32.000 amerikai dollárt adományoznak. (Pl.: Kraken Unity Fund, Anchor Auction).

Community Events (Közösségi események)

A szervezésükben több közösségi eseményt tartanak, mellyel próbálnak a jégpályán kívül is élményt adni a szurkolóiknak. Rendszerint a szabadban tartják, hiszen büszkék városukra. Ilyen esemény például a Healthy Kids Day, amikor gyerekeket várnak különböző játékos programmal, mely során ajándékokat osztogatnak a résztvevőknek, vagy a Dragon Boat Festival, melyben sárkányhajó versenyt hirdetnek, és szintén különböző ajándékok várnak a szurkolókra.

Hockey Talks

Az egyik legfontosabb célkitűzésük, hogy felhívják a figyelmet a mentális jóllétre, és olyan környezetet teremtsenek, ahol nyíltan beszélnek az emberek a különböző nehézségeikről. Ehhez nyújtanak segítséget számos szervezettel, pszichológussal, pszichiáterrel együttműködve.

Kraken School Network

A programjuk során ball hockey felszereléseket adományoznak iskoláknak, illetve jegyet, és pénzügyi támogatást lehet igényelni tőlük az osztályok, intézmények részére.

További társadalmat szolgáló tevékenységeik: Growing the Game, Request Forms, Service Member of the Game stb (SEATTLE KRAKEN, 2025).

2. Minnesota Wild

2000-ben alapították a sportszervezetet, amelynek otthona a Minnesotában található Xcel Energy Center. A sportvállalat eddigi történelme során négy alkalommal jutott az NHL rájátszásba, valamint egyszer volt divízió győztes.

Környezetvédelmet szolgáló intézkedések:

Az Xcel Energy Center-ben teljes odaadással törekednek arra, hogy a lehető legszebb élményt nyújtsák vendégeiknek, és ez magába foglalja azt a környezetet is, ahová a szurkoló megérkezik. A környezetvédelmi akciójuk szerves részét képezik a szervezeti stratégiájuknak, amelyeket a mindennapi életükbe integráltak. Ez biztosítja, hogy erőfeszítéseik és eredményeik tartós előnyökkel járnak a közösség számára.

Az aréna építésében és működtetésében több környezetvédelmi szempont is megjelenik (8. táblázat):

8. táblázat: Xcel Energy Center adatai

Levegő minősége	Folytonos levegő mozgás, nem dohányzó.
Közösség	Évente több, mint 3000 utánpótlás felszerelést hasznosítanak újra, vagy adnak oda a fiatalabb generációnak.
Tanúsítványok	LEED, Green Globes, EIC/SES
Energia	Minnesotában ők a 4. legtöbb szélenergiát vásárló szervezet.
Vásárlás	A vásárolt tisztítószer 63%-a eleget tesz a környezetvédelmi normáknak, tanúsítvánnyal rendelkezik.
Közlekedés	A személyzet és a látogatók 65%-a busszal közlekedik, kerékpárral, telekocsival, vagy más egyéb környezetbarát eszközzel utazik.
Víz	Naponta 1500 gallonnyi vizet spórolnak az esővíz gyűjtő technológiával.
Hulladékkezelés	2019-2020-ban a hulladékok 61.7%-át újrahasznosították.

Forrás: Saját szerkesztés, XCEL ENERGY CENTER (2022) alapján, 2025

A csapat környezetvédelmi szempontú CSR tevékenységei az alábbiak szerint összegezhetőek:

Az NHL által 2010-ben elindított NHL Green programjához a Minnesota Wild csapata azonnal kapcsolódott. Az Xcel Energy Center három nemzetközi fenntarthatósági tanúsítvánnyal - LEED, Green Globes és az Event Industry Council (Rendezvényipari Tanács) - rendelkezik, amely egyedülálló a világon, a létesítmény elsőként kapta meg ezt a három minősítést.

„Adopt a River” (Folyó örökbefogadása) saját környezetvédelmi tevékenység:

A Minnesota Wild 2019 októberében ünnepelte a 10 éves évfordulóját. Ennek tiszteletére a Wild elindította 2019. 10. 10-én 10:10 órakor a „szolgálat napját”, beleértve az éves Adopt a

River programot is. A több tucatnyi munkatárs 166 kg törmelékot távolított el a Mississippi folyó partjáról, melyből 67 kg-ot újrahasznosítottak.

„Adopt a storm drain” (Csatorna örökbefogadása) szintén a Minnesota saját programja:

Minnesota környékén elterülő tavak és folyók védelme érdekében a Minnesota Wild nyolc csatornát fogadott örökbe St. Paul belvárosában az Xcel Energy Center és a csapat vezetői irodáinak környékén. Az „Adopt a Storm Drain” program keretein belül a Wild elkötelezte magát a környezet megóvása mellett, a vízelvezető csatornákat a levelektől és egyéb törmelékektől megtisztítja, ezáltal csökkenti a vízszennyezést (MINNESOTA WILD, 2025).

Társadalmat segítő programjaik:

A Minnesota Wild 2024-es éves társadalmi jelentésében olvasható, miszerint társadalmi tevékenységeik által 592.500 amerikai dollár összegben tudtak közvetlen pénzügyi támogatást nyújtani 62 jótékonyági szervezetnek. Az összeget három kategóriába csoportosították, és ennek mentén adományoztak (jégkorong szervezetek, gyermekek egészségét szolgáló intézmények, adományozás a sokszínűség, a méltányosság és a befogadás jegyében.)

Társadalomsegítő intézkedéseiket három nagy csoportba sorolták, ezeket fogom a továbbiakban tanulmányozni.

Community Initiatives (Közösségi kezdeményezések)

Több tevékenység is szerepel a közösségi kezdeményezések között. Legfontosabbak közé sorolható a Community Drives (Közösségi adakozás), és a AuSM Sensory Kits (Autizmussal élők részére felszerelés biztosítása). A közösségi adakozási eseményeken az embereknek lehetőségük van továbbadni a használt ruhákat, ezzel fejlesztve a közösségen belüli segítői szándékot, vagy éppen állatok számára adakoznak, tehát pórázokat, szállításra alkalmas eszközöket, és egyéb állattartáshoz szükséges tárgyakat adnak át egymásnak. Az AuSM Sensory Kit a szurkolók számára biztosít felszerelést a Minnesota Wild csapatától, így aki autizmussal él, és kilátogat a mérkőzésekre, hozzájuthat ehhez a csomaghoz.

Hockey Programs (Jégkoronggal kapcsolatos programok)

Hockey Captain Spotlight (Jégkorong kapitányok rivaldafénye) során minden hónapban egy középiskolai jégkorong csapat kapitányát tüntetik ki, aki saját mezt kap, illetve 2 db mérkőzésjegyet. Másik fontos jégkoronggal kapcsolatos programjuk a Hockey Day Minnesota (Minnesota Jégkorong Napja), minden évben más helyszínen kerül megrendezésre, mely során

a jégkorong sportágat népszerűsítik, mérkőzéseket játszanak és lehetőséget biztosítanak arra, hogy a nézők kipróbálhassák a játékot.

Education Programs (Oktatási programok)

Oktatási programjaik fő célja, hogy segítsék a környező iskolákat, tanárokat, diákokat gyerekeket azáltal, hogy oktatási eseményeket szerveznek, mint például a fizikai jóllét a mentális egészség, vagy éppen az olvasás témakörében (Faceoff for Fitness, Wild about education, Wild about reading stb.) (MINNESOTA WILD, 2020; MINNESOTA WILD, 2025).

3. Pittsburgh Penguins

1967-ben alapították a Pittsburgh Penguins sportvállalatot. A régre nyúló történelmük során öt alkalommal hódították el a győzteseknek járó Stanley-kupát. Székhelyük a Pittsburghben található PPG Paints Aréna (PPG PAINTS ARENA, 2022), mely létesítmény LEED tanúsítvánnyal rendelkezik.

Környezetet védő programjaik:

A Pittsburgh Penguins és a PPG Paints Arena csatlakozott a Green Sports Alliance-hoz, amely a sportvilág szereplőit tömöríti, célja többek között a környezetvédelem és társadalmi felelősségvállalás előmozdítása (NHL, 2021b).

A Pittsburgh Penguins együttműködik a Zöld Sport Szövetség többi tagjával, köztük a profi sportligákkal, csapatokkal, egyetemekkel és vállalati partnerekkel, hogy támogassák, bővítsék, valamint népszerűsítsék fenntarthatósági gyakorlataikat. A PPG Paints Arena és a Pittsburgh Penguins vezetésével fenntarthatósági programokat dolgozhatnak ki (PITTSBURGH PENGUINS, 2020).

A Zöld Sportok Szövetsége a sport kulturális és piaci befolyását kihasználva támogatja az egészséges, fenntartható közösségeket, ahol az emberek élnek, játszanak. A szövetség arra ösztönzi a hivatásos sportligákat, sportirányító testületeket, főiskolákat, csapatokat, helyszíneket, partnereiket, szurkolók millióit, hogy alkalmazzák a megújuló energiát, az egészséges élelmiszereket, az újrahasznosítást, a vízhatékonytságot, a biztonságosabb vegyi anyagokat és más, környezetbarát gyakorlatokat (NHL, 2021b).

A Pittsburgh Penguins újrahasznosítási programja óriási előrelépés a zöld kezdeményezések terén az észak-amerikai sportiparban. A kampány katalizátorként szolgál a környezetvédelem növekedéséhez, valamint inspirációként szolgál a sportfranchise-ok számára az egész ligában.

A Pittsburgh Penguins újrahasznosítási kampányában arra ösztönzi szurkolóit, hogy minden hivatalos mérkőzésen hasznosítsák újra az általuk termelt hulladékot.

A Pingvinek nagy hangsúlyt fektetnek a mezeik újrahasznosítására is. Ez részben abban mutatkozik meg, hogy adománygyűjtés céljából felajánlják a mezeket, vagy az utánpótlás korosztálynak adják, akik az edzéseken tudják hordani, így nem szükséges új mezeket rendelni.

Fontos környezetvédelmi tevékenységük az autentikus ADIZERO Primegreen mezük. Részben újrahasznosított anyagokból készülnek, a játékosok és a szurkolók számára tervezték (NHL 2021 c).

Társadalmat segítő intézkedéseik:

A Pittsburgh Penguins rengeteget tesz a társadalomért, így ebben az aspektusban is kiemelkedőnek számítanak.

Két alapítvánnyal rendelkeznek, az egyik a Pittsburgh Penguins Foundation, a másik a Mario Lemieux Foundation nevet viseli (korábban 4.1.2. fejezetben ismertettem). A csapat alapítványán keresztül segítik a fiatalok jégkorong sportágba való toborzását, oktatását, jóllétét, valamint az egyéb közösséget támogató szervezeteket.

A csapat Tech Academy Powered by CGI egy olyan szponzori támogatással közösen működő társadalmi tevékenység, mely során fiatalokat választanak ki, akiket a játékos börze (draft) napján meghívnak az arénájukba, és ott különböző oktatáson vehetnek részt a sport és technológia ágában. Itt csoportokat alkotnak a gyerekekből, akik utána pályázatot nyújthatnak be, és a győztes a végén előadhatja innovációját a Pittsburgh éves Sport és Technológia Konferenciáján. Ez hozzásegíti a fiatalokat a pályafutásukban a sporttudomány terén.

Players 4 Purpose kezdeményezük során a szurkolók a jegyvásárlás mellé pénzadományt nyújthatnak a Pittsburgh Penguins Foundation részére. Az itt összegyűlt adomány értékét a hónap játékosa által kijelölt jótékonyági szervezetnek utalják tovább.

Youth Hockey (Jégkorong a fiatalok számára) programjukon keresztül ingyenes lehetőséget biztosítanak a gyerekek számára (4-9 éves kor között), hogy kipróbálhassák a sportot.

A szurkolók számára több céggel együttműködve különböző területeken árengedményeket biztosítanak (ruházat, jégkorong felszerelések, étkezés stb.) Ezáltal igyekeznek a helyi vállalkozásokat is támogatni (PITTSBURGH PENGUINS, 2025).

A kiemelt csapatok CSR intézkedéseit bemutatva látható, hogy igen változatos, jól felépített, a társadalom széles rétegét megszólító programokkal rendelkeznek. A környezetvédelmi

tevékenységek a saját arénájukon túl a helyi természeti értékek védelmére és működésük hulladékcsökkentésére is kiterjed.

Összességében megállapítható, hogy az NHL és a bajnokságban szereplő sportvállalatok is átgondolt és igen szerteágazó környezetvédelmi szempontú CSR tevékenységeket folytatnak, tudatosan követik az NHL Green irányelveit. Fontos számukra, hogy ne csak a szervezet, de a szurkolóik körében is tudatosítsák a környezetvédelem fontosságát, ezért olyan tevékenységeket, programokat szerveznek, melyekbe ők is tevékenyen csatlakozhatnak, növelve ezzel felelősségtudatukat.

Az NHL esetében valószínűsíthető, hogy saját piaci környezetének, különösképpen az NFL-nek és NBA-nek a CSR területén elért szerepvállalása is ösztönzőleg hat mind a csapatok, mind a Liga ilyen irányú tevékenységeinek fejlesztésére.

4.5. Európai Jégkorong Szövetségek CSR koncepciójának megismerése

A harmadik célkitűzésem, egyes európai jégkorong szövetségek CSR koncepciójának megismerése volt, amelynek okán szakértői interjúkat készítettem. Ebben a fejezetben az adott szövetség ilyen irányú tevékenységeire, stratégiájukra, jövőbeni terveikre kérdeztem rá.

Az interjú elején fontosnak tartottam alapkérdéseket feltenni, amellyel jobban megismerem a szövetséget, az ottani helyzetet. Tudni szerettem volna, hogy a válaszadó **„Mióta dolgozik a Jégkorong Szövetségnél? Jelenleg milyen beosztásban dolgozik?”** valamint **„Hány fő dolgozik jelenleg a Szövetségnél?”**.

Magyarországon az Elnök asszony több éve dolgozik a Magyar Jégkorong Szövetségnél, 2024. májusa óta elnöki tisztségben vezeti a szervezetet, ahol jelenleg 58 fő dolgozik.

Ausztóriában 3,5 éve dolgozik az interjúalany a Szövetségnél, jelenlegi munkaköre sportkoordinátor és integritásért felelős tisztviselő. A Szövetségnél jelenleg 9 fő dolgozik.

Bulgáriában a válaszadó 10 éve dolgozik a Szövetségnél, jelenleg ő az ügyvezető, 4 félállású alkalmazottal működteti a szervezetet.

Finnországban az interjúalany 2 éve dolgozik a Finn Jégkorong Szövetségnél, 2024 augusztusa óta pedig mint fenntarthatósági szakember végzi feladatait. Jelenleg 77 foglalkoztatottal rendelkeznek.

Spanyolországban a válaszadó 9 éve dolgozik a Szövetségnél, jelenleg főtitkári pozícióban. Munkavállalóként 15 főállású és 18 félállású alkalmazottat tartanak számon.

Törökországban a válaszadó nemzetközi kommunikációért felelős titkári pozícióban dolgozik, 10 éve a szövetség alkalmazottja. Jelenleg 25 alkalmazottal állnak szerződésben.

A megkérdezett szövetségek fele alacsony apparátussal dolgozik. Az alkalmazottak számából már következtetni lehet a további területekre adott válaszokra, hiszen egy jégkorong szövetség munkája rendkívül szerteágazó. A versenyrendszer felépítése, koordinálása, a játékosok versenyengedélyeinek kezelése, edzők licenceinek besorolása stb. Feltételezhető, hogy ahol kevesen dolgoznak, ott kevesebb figyelem jut pl. a CSR tevékenységekre is, mert elsősorban a sportszakmai feladatok kerülnek előtérbe.

Hangsúlyosnak tartottam azt is megkérdezni, hogy **„Létezik-e külön munkacsoport a Szövetségben, amely kizárólag a fenntarthatósággal vagy társadalmi felelősségvállalással (CSR) foglalkozik?”**.

Magyarország, Ausztria, Spanyolország, Törökország és Bulgária Jégkorong Szövetségében nincs külön munkacsoport, amely a környezeti fenntarthatóság vagy a társadalmi felelősségvállalás kérdéskörével célzottan foglalkozna.

Finnországban társadalmi felelősségvállalási munkacsoportot hoztak létre, viszont az elkövetkező szezonokban várhatóan létrehoznak egy szélesebb feladatkörrel bíró, fenntarthatósági munkacsoportot.

A kutatási témám szempontjából relevánsnak tartottam feltenni a kérdést, hogy **„Rendelkeznek-e külön társadalmi és/vagy környezetvédelmi CSR programmal/stratégiával? Amennyiben igen, milyen intézkedések sorolhatók ide?** (Társadalmi pl.: adományozás, oktatási tevékenység, társadalmi/kulturális tevékenység, sport/egészségügyi programok; környezetvédelmi pl.: hulladékgazdálkodás, sporttal kapcsolatos tevékenységek környezeti hatásainak vizsgálata, energiateljesítmény, kulturális örökség védelme stb.)”

A Finn Jégkorong Szövetség 2022 óta rendelkezik Fenntarthatósági Programmal, amely négy alprogramból áll:

- Környezetvédelmi program,
- Egyenlőségi és méltányossági program,

- Doppingellenes program,
- Versenymanipuláció megelőzési program.

A disszertációm témája okán a továbbiakban a környezetvédelmi, az egyenlőségi és méltányossági programot mutatom be részletesebben.

A környezetvédelmi programot szövetségi és klubszinten egyaránt végrehajtják, a következő kulcsfontosságú ösztönzőkkel és intézkedésekkel:

1. Az utazás és a szállítás csökkentése

Intézkedések: a cél a felesleges utazások minimalizálása, kivéve, ha a személyes részvétel elengedhetetlen. Fenntarthatóbb alternatívaként, a Szövetség ösztönzi a sportszervezeteket a tömegközlekedés és a telekocsi használatra.

2. Anyagforgalom

Intézkedések: prioritásként kezelik az alapvető és tartós eszközöket, miközben maximalizálják az újrahasznosítást és az újrafelhasználást. Az újra felhasználásra alkalmas anyagokat visszaforgatják, és hatékony életciklus-kezeléssel igyekeznek csökkenteni a hulladék mennyiségét. A fenntarthatóság kultúráját az erőforrások megosztásának ösztönzésével és az újrahasznosítással foglalkozó partnerekkel való együttműködéssel támogatják.

3. A sportban résztvevők képzése környezetvédelmi kérdésekben

Intézkedések: információkat osztanak meg és képzéseket biztosítanak, hogy felhívják a figyelmet a környezetvédelmi kérdésekre. Ezt a tudást minden szinten (szövetség munkavállalói, csapatok) bevezetik, az ott dolgozók konkrét feladatokat kapnak, ezzel biztosítva az aktív részvételt és az elszámoltathatóságot a környezetvédelmi erőfeszítésekben.

4. Nemzeti és nemzetközi érdekérvényesítő munka

Intézkedések: a Finnországban rendezett jégkorong világbajnokságok környezetvédelmi tanulságait megosztják a Nemzetközi Jégkorong Szövetséggel, hogy a jövőbeni nemzetközi tornák számára irányadó gyakorlatként szolgálhassanak. Országos szinten a sportlétesítmények környezeti hatásának csökkentésére összpontosítanak az energiahatékonyság, a fenntartható építkezés és a környezetbarát anyagok előmozdításával. A Nemzetközi Jégkorong Szövetség és a nemzeti szövetségek ülésein a fenntartható gyakorlatok ösztönzése és a környezetvédelmi megfontolásoknak a rendezvények tervezésébe és a helyszínek üzemeltetésébe történő beépítése érdekében érdekérvényesítésre kerül sor.

5. A környezeti felelősségvállalás fejlesztése a rendezvényszervezésben

Intézkedések: a Finn Jégkorong Szövetség által szervezett események, valamint a 2022-es Jégkorong Világbajnokság tanulságait beépítik a környezetbarát rendezvényszervezésre vonatkozó iránymutatásaikba. A klubok adaptálják a környezetvédelmi ajánlásokat, ezáltal minimalizálni tudják a rendezvényeik negatív környezeti hatásait.

Egyenlőségi és méltányossági program:

1. A nők és lányok részvétele

Intézkedések: a Finn Jégkorong Szövetség 2006 óta arra összpontosít, hogy növelje a lányok és nők jégkorongban való részvételét. Az erőfeszítések célja az ismertség növelése, új résztvevők megnyerése, valamint a női és lány jégkorong támogatása célzott kezdeményezések és regionális együttműködés révén.

2. A sportág költségei

Intézkedések: a Jégkorong Szövetség törekszik mindenki számára elérhetővé tenni a sportágat, emiatt próbálják minimalizálni a növekvő költségeket. Hangsúlyozzák a fizikai aktivitás fontosságát a társadalmilag kirekesztett csoportokban, pénzügyi támogatást nyújtanak a rászoruló családoknak, valamint arra ösztönzik a klubokat, hogy megfizethető, alacsony korlátok között kínáljanak részvételi lehetőségeket. A Szövetség 2016 óta évente mintegy 1,1 millió eurót osztott szét a játékosok támogatására, amelyet adományokból és rendezvények bevételeiből finanszírozott.

3. Jégkorong speciális csoportok számára és a tevékenységek akadálymentessége

Intézkedések: a Finn Jégkorong Szövetség támogatja a speciális csoportok, köztük az amputáltak és a siketek jégkorongozását szolgáló nemzeti csapatokat, integrálva őket a rendszeres bajnokságokba. Emellett támogatja a fogyatékkal élő játékosok szánkóhokiját, biztosítja a pályák akadálymentesítését, illetve pénzügyi támogatást nyújt a csapatok igényeihez. A speciális jégkorongprogramok Finnország szerte elérhetőek a támogatásra szoruló gyermekek és fiatalok számára.

4. Diszkriminációs ügyek kezelése

Intézkedések: a Finn Jégkorong Szövetség a „Tiszteld a játékot” programot vezette be a tisztességes bánásmód és a kölcsönös tisztelet előmozdítása érdekében minden résztvevő, beleértve a játékosokat, edzőket, játékvezetőket, illetve szülőket is. A hangsúlyt arra helyezi, hogy mindenkit megvédjenek a zaklatástól, a rasszizmustól és a nem megfelelő viselkedéstől.

A biztonságos működési környezet előmozdítása jelenleg társadalmi felelősségvállalási munkájuk fő témája. Az interjúalany hozzátette, fontos megjegyezni, hogy az etikátlan viselkedés volt a finn sportkultúrában az elmúlt 6-7 évben a legszélesebb körben megvitatott társadalmi felelősségvállalási kérdés. Ez alól a jégkorong sem kivétel az országukban, éppen ezért a társadalmi felelősségvállalási munkacsoportjuk ezekkel a kérdésekkel foglalkozik.

A kluboknak részt kell venniük a „Tiszteld a játékot” programban, hogy jogosultak legyenek a hátrányos helyzetű ifjúsági játékosok pénzügyi támogatására. A szövetség a jégkorong etnikai sokszínűségének javításán is dolgozik, olyan programokkal, amelyek célja a bevándorlók bevonása, ezenkívül a részvétel akadályainak csökkentése.

5. Kommunikáció

Intézkedések: a Finn Jégkorong Szövetség aktívan fejleszti közösségi média csatornáit. Céljuk az új közönség elérése, továbbá a változatos tartalom szolgáltatása és a felelős kommunikációra való összpontosítás. A szövetség erős médiakapcsolatokat tart fenn, különösen a nemzeti csapatokkal, szorosan együttműködik a médiapartnerekkel. A szövetség honlapján a legfontosabb információk finn és svéd nyelven is elérhetők, a képzési anyagokat szükség szerint lefordítják más nyelvre. A szövetség emellett támogatja a kétnyelvű edzőket, játékosokat, és külön pénzügyi forrásokat biztosít a kétnyelvű rendezvényekre, tevékenységekre.

6. Egyenlőség a szervezeten belül

Intézkedések: a Finn Jégkorong Szövetség prioritásként kezeli a belső egyenlőséget, javítja a kommunikációt, biztosítja a távolról dolgozó alkalmazottak befogadását. A munkatársak online is becsatlakozhatnak a megbeszélésekre. A szervezet rendezvényeken keresztül elősegíti a kohéziót, ugyanakkor folyamatosan fejleszti és bővíti a vezetői gyakorlatokat az egyenlőség támogatása érdekében.

Magyarországon az Elnök asszony elmondta, hogy teljes tevékenységükre kiterjedő stratégiával nem rendelkeznek ezen a területen, azonban eseményekhez kapcsolódóan kidolgozott programjaik vannak. A hazai rendezésű Világbajnokságok esetében, a VIP catering esetében a megmaradt ételt élelmiszerbankon keresztül szállítják el, így az adott szervezet gondoskodik az étel megfelelő elszállításáról, tárolásáról, amelyet karitatív szervezetekhez juttatják el, vagy rászorulóknak osztják szét. A hulladékcsökkentés érdekében a válogatott mérkőzések alkalmával a hazai és a vendég csapatok is csapvizet isznak, így nem kerül felhasználásra palackozott víz az eseményeken. Különböző hazai sportesemények köré további társadalmi tevékenységeket épít a Szövetség, melyek célja a jótekonyság, pénzügyi támogatás nyújtása:

- 2025-ben Beni gyógyulásának gyűjtésében eljáró szervezet számára aláírt mezt ajándékozott a Magyar Jégkorong Szövetség. Micskó Benjámin, 4 éves kisfiú, akit Duchenne-féle izomsorvadással diagnosztizáltak. Amerikában létezik olyan génterápia, mely segíteni tudna neki a gyógyulásban. Jelenlegi ára 1,2-1,3 milliárd forint. Bő egy éve gyűjtenek a szülők a génterápiára, amelyre eddig több, mint 700 millió forint gyűlt össze az országban lévő magánemberek és vállalatok segítségével (MENTSUKMEGBENIT.HU)
- 2024-ben a „Jónak lenni jó” kezdeményezésnek adományoztak árverezésre 3 mezt, melynek összege 100-100 ezer forint volt.
- 2024-ben a munkavállalók részére szánt karácsonyi ajándékok összegéből 2 alapítványt támogattak.
- 2024-ben macidobálást szerveztek, 2023-ban macigyűjtést tartottak a Dome-ban a Magyarország - Kanada barátságos mérkőzés ideje alatt. Mind a két alkalommal a Szív Bajnokai Alapítványon keresztül jutottak el a plüssök a kórházakba. A 2023-as macigyűjtés kiemelten eredményesen sikerült (JEGKORONGSZOVETSEG.HU/a).
- A 2023-ban a Divízió 1/A U20-as Világbajnokság Magyarországon, Budapesten a Tüskecsarnokban került megrendezésre. Minden belépőjegy után 500 forintot gyűjtött a Szövetség a gyerekek otthonok lakóinak a Szintlépés Alapítvánnyal (JEGKORONGSZOVETSEG.HU/b).
- A 2022-ben megrendezésre kerülő Sárközy Emléktornán az orosz-ukrán háború kirobbanására válaszul a Szövetség az Ukrán Hokiálom Alapítványnak szervezett gyűjtést (JEGKORONGSZOVETSEG.HU/c).
- 2022 áprilisában a Magyar Jégkorong Szövetség két barátságos mérkőzést szervezett Ukrajna ellen. A jegybevétel felét a hazánkban elszállásolt ukrán jégkorongozó gyerekek és családjaik megsegítésére ajánlotta fel a Szövetség a Szintlépés Alapítványon keresztül. A mérkőzésre úgynevezett támogatói jegyeket is lehetett vásárolni.
- 2017-ben a Férfi U25-ös magyar válogatott két mérkőzésére hátrányos helyzetű gyerekek és nagycsaládosok kaptak meghívót, mellyel ingyenes volt számukra a mérkőzés megtekintése.

Ausztria 2022-ben csatlakozott az IIHF által abban az évben bevezetett integritási tisztviselő programjába, mellyel a társadalom védelme került a fókuszukba. A program négy alappillére:

- Antidopping,

- Visszaélés és zaklatás,
- Versenymanipuláció
- Etika.

Ausztria ekkor már együttműködött a nemzeti szervezetekkel a doppingellenes, valamint a visszaélés és zaklatás elleni küzdelemben, és tagja volt a Sport és Emberi Jogok Munkacsoportnak. A program során az Osztrák Jégkorong Szövetség workshopokat és előadásokat szervez az U18 és U20-as Nemzetközi Bajnokságukban játszó játékosoknak, valamint a válogatott együtteseknek a négy témakörben (IIHF.COM, 2024).

Bulgária Jégkorong Szövetsége két helyről kap iránymutatást. A Kormányzat, illetve a Sportminisztérium programjait, országos kezdeményezéseit követik, és igyekeznek ezeket maximálisan integrálni munkájukba. Szövetségi szinten sportolással kapcsolatos társadalmi tevékenységeket szerveznek az ott élők számára, mely a „Cups for Future Foundation” nevet viseli. A Szövetsége 5 éve részt vesz a korábban már említett IIHF Fenntarthatósági Programjának mindegyikében. (programok bővebben bemutatva 2.6. fejezetben), de erről bővebb információt nem kaptam.

Spanyolország a szponzori együttműködésének köszönhetően tudja támogatni a női jégkorongozókat, valamint a helyi rendezvényeik szervezésébe igyekeznek az IIHF környezetvédelmi iránymutatásait integrálni, de hogy pontosan melyek kerülnek megvalósításra, arról nem kaptam részletes információt.

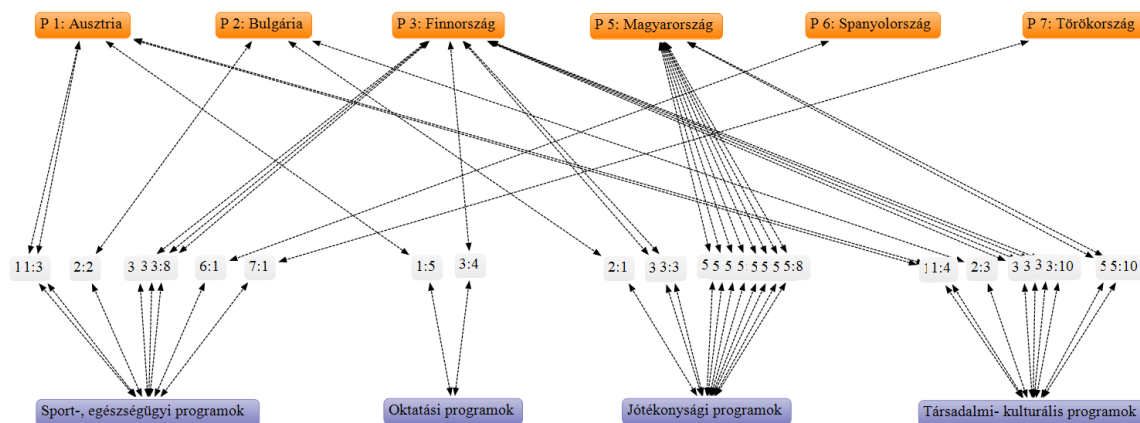
Törökország Jégkorong Szövetsége olyan kezdeményezésekben vesz részt, mint például a 'World Girls' Ice Hockey Weekend', ahol a kislányoké a főszerep, ezzel is népszerűsítve a női jégkorongot hazájukban.

Az egész szövetségre, annak munkájára kiterjedő stratégiával egy szövetség rendelkezik, a finn, viszont mindegyik szervezetnél találkozunk CSR programokkal, melyek inkább szigetszerű megoldások, főleg társadalmat szolgáló CSR programok.

A 17. ábrán látható az Atlas.ti kvalitatív adatelemző szoftver segítségével a kódolás után kialakított network, amely a válaszadók által végzett társadalmi CSR tevékenységeket kategorizálja.

A szövetségek által megnevezett, egyes társadalmat szolgáló tevékenységeket a szakirodalom szerinti 4 kategóriába soroltam. A szürkével jelölt számkódok esetében az első szám az ország számkódját, a második szám pedig azt jelöli, hogy az adott tevékenységet hányadikként említette a válaszadó. A nyilak száma mutatja meg a szövetségek által végzett társadalmi

programok, akciók számát az adott kategóriában. Az ábrán látható, hogy a szövetségek legtöbbször jótékonyági programokat végeznek, amely a nemzetközi tendenciákhoz alkalmazkodik, illetve a CSR történelmében is a jótékonyágot azonosították elsőként.

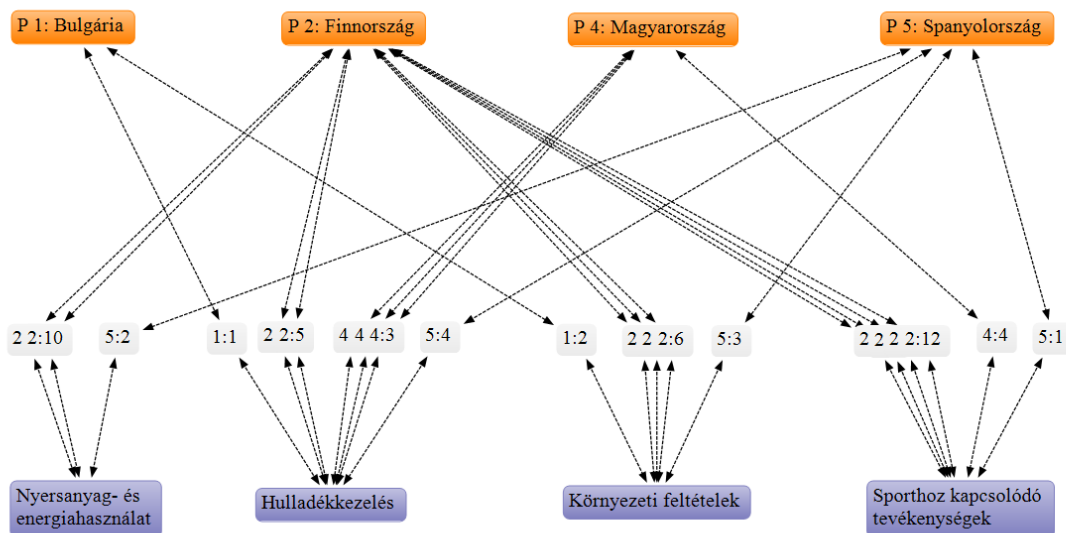


17. ábra: Európai jégkorong szövetségek társadalmi CSR tevékenységei

Forrás: Saját szerkesztés, 2025

A 18. ábrán látható a kódolás után kialakított network, amely a válaszadók által végzett környezetvédelmi CSR tevékenységeket kategorizálja.

A szövetségek által megnevezett egyes környezetvédelmi tevékenységeket 4 kategóriába soroltam. A szürkével jelölt számkódok esetében az első szám az ország számkódját, a második szám pedig azt jelöli, hogy az adott tevékenységet hányadikként említette a válaszadó. A nyilak száma mutatja meg a szövetségek által végzett környezetvédelmi programok, akciók számát. Az ábrán látható, hogy a szövetségek a hulladékkezelést és a sporthoz kapcsolódó tevékenységeket jelölték meg fő tevékenységeiknek, amely szorosan kapcsolódik a sportág jellegéhez, hiszen a sportesemények által rengeteg hulladék keletkezik, amelyre a szövetségek helyesen reagálnak. A nyersanyag- és energiahasználat kisebb hangsúlyt kapott a válaszadók körében, amely még fejlesztendő terület, hiszen a jégkorong egy rendkívül energiaigényes sportág.



18. ábra: Európai jégkorong szövetségek környezetvédelmi CSR tevékenységei

Forrás: Saját szerkesztés, 2025

A CSR programok és azok szervezésének megismerése után érdekesnek tartottam megkérdezni, hogy „**Létezik-e rövid-, közép-, vagy hosszútávú CSR koncepciója a Szövetségnek?**”.

A Magyar, a Spanyol és a Török Jégkorong Szövetség jelenleg nem rendelkezik rövid-, közép-, vagy hosszú távú CSR koncepcióval.

Ausztriában az integritásért felelős tisztviselő munkája tekintendő hosszú távú CSR koncepciónak. A program tisztviselője szervezi meg a korábban is leírt 4 alappillérrel kapcsolatos tevékenységeket, mely átadásához hosszú távú tervekben kell dolgozni, hiszen egy-egy előadássorozatot évről évre bővítenek, vagy évről-évre újból előadják a jégkorongozóknak, munkavállalóknak.

Bulgáriában rövid távú programok vannak, amelyeket évente felülvizsgálják, és frissítenek Kormányzati útmutatás alapján.

Finnországban a legújabb társadalmi felelősségvállalási programjuk a 2022-ben került kidolgozásra. A következő, 2025-2026-os szezonban tervezik a legújabbat kiadni, és a jelenlegi stratégiájukat ezzel egy időben tervezik frissíteni.

Jól látható, hogy a vizsgált európai szövetségek még nem mindenhol rendelkeznek CSR koncepcióval. Ennek számos oka lehet, például a szervezeti átalakulás következtében még előbb a sportszakmai célokat sorolták előre, vagy új pozícióban még nem alakult ki a teljes

stratégia, amelyen dolgoznak. Bulgária esetében a rövid távú programok kivitelezése pozitív példa, mely hatással lehet a többi nemzet munkájára is. Finnország itt is az élen jár, hiszen jelenleg is dolgoznak a következő időszakra érvényes stratégiájukon.

Szükségesnek tartottam megkérdezni, **„Van-e a Szövetségnek a tagszervezetek - sportklubok részére irányadó CSR (akár társadalmi, akár környezetvédelmi) programjavaslata?”**

Magyarországon, Ausztriában, Spanyolországban és Törökországban a Jégkorong Szövetség nem ad iránymutatást a tagszervezeti számára ilyen jellegű tevékenységek elvégzésére. A klubok, amennyi CSR programot végeznek, azokat egyéni indíttatásból hajtják végre.

Bulgáriában olyan rendszert alakított ki a Kormányzat a Sportminisztériumon keresztül, hogy az egyes sportági szövetségeket bevonják CSR programjaikba. Társadalmat szolgáló sportprogramjaik népszerűsítésébe a szövetségek invitálják klubjaikat ezen rendezvényeken való részvételre (pl. futóverseny). A Jégkorong Szövetség is így tesz és például pénzdíjjal támogatja az ilyen jellegű rendezvényeken sikeresen szereplő klubokat.

Finnország esetében a Szövetségnek jelenleg nincs kötelező érvényű javaslata a tagszervezetei számára. Azonban elkötelezettek amellet, hogy aktívan felhívják a klubok figyelmét a társadalmi felelősségvállalással kapcsolatos kérdésekre, és forrásokat biztosítanak a klubok felelősségvállalásának fokozásához. Kiemelték, hogy sok klub önkéntes alapon működik, ami azt jelenti, hogy a CSR-programok megteremtése jelentős terhet róhatna rájuk. Emellett úgy vélik, egy program létrehozása nem garantálja a működésre gyakorolt érdemi hatást. Hatékonyabbnak látják, ha a klubokat gyakorlati, lépésről lépésre történő útmutatással és konkrét eszközökkel támogatják, amelyek elősegítik a valódi változást. Jó példa erre, hogy a rangos nemzeti 'Tähtiseura minősítés' megszerzésére törekvő klubok számára elengedhetetlen a konkrét intézkedések beépítése a működési terveikbe. Ez tovább hangsúlyozza a sportközösségen belüli felelős gyakorlatok fontosságát. A Tähtiseura (Sztár Klub) egy olyan díj, amely a sportklubokat a minőség és a felelős működés iránti elkötelezettségükért ismeri el. Összességében elmondható, hogy a Szövetségek saját irányadó elveket még nem publikáltak a klubok irányába, viszont pl.: a bolgárok a nemzeti elveket továbbítják a helyi szervezetek felé, vagy a finnek saját minősítési rendszert vezettek be, amely során díjakat kaphatnak az egyesületek. Ezáltal már elkezdődhet egyfajta építkezés, amelyre lehet alapozni a jövőben.

A kutatási téma miatt releváns kérdés volt, hogy **„Mi motiválja a Szövetséget CSR intézkedések bevezetésére?”**

A Magyar Jégkorong Szövetség leginkább a sportesemények köré építi a tevékenységeket, bár ezek egyelőre ad hoc jelleggel működnek, mégis a társadalom támogatása, megsegítése említhető egy fontos motivációként.

A Spanyol Jégkorong Szövetség úgy véli, hogy működési céljukkal CSR-célokat szolgálnak, mivel (a szövetség) azért létezik, hogy sport/egészségügyi programokat nyújtson a közösségnek. Ez benne van a DNS-ükben, még akkor is, ha nem tudatosan valósítanak meg efféle programokat.

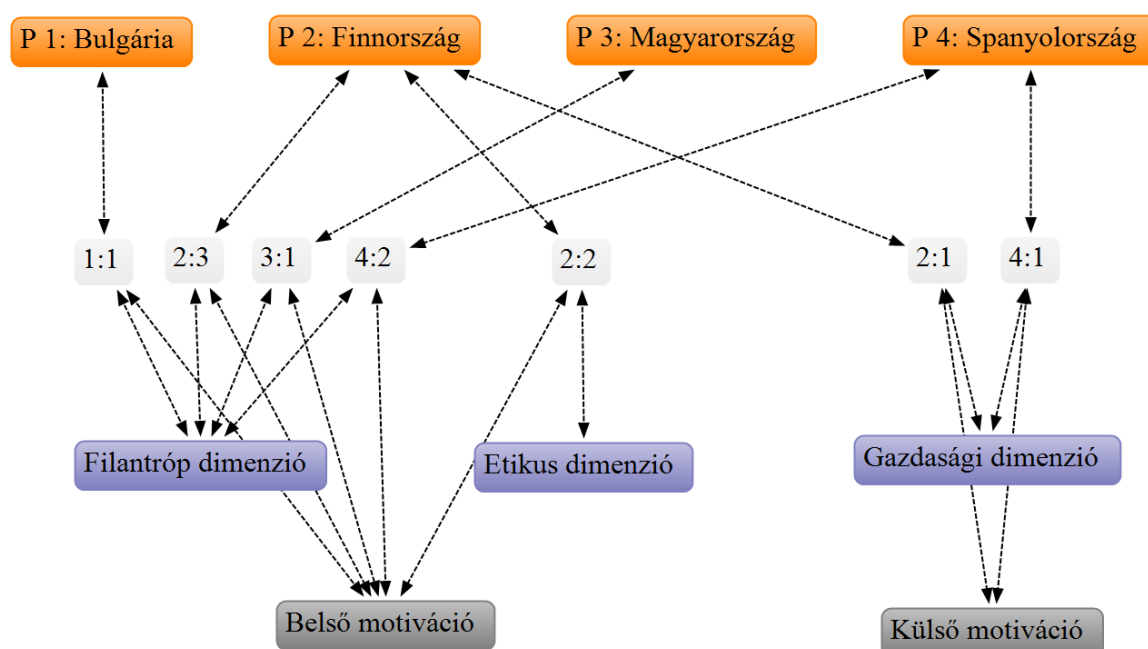
A Jégkorong Szövetség Bulgáriában úgy gondolja, a CSR tevékenységek végzése számukra nem külső motiváció kérdése, hanem polgári kötelességük.

A Finn Jégkorong Szövetséget több tényező is motiválja a CSR-intézkedések bevezetésére. A változó társadalmi környezet jelentős szerepet játszik. A társadalom egésze egyre tudatosabbá vált a társadalmi felelősségvállalás kérdéseit illetően, ami a változó szabályozásokban és az értékek változásában is tükröződik. Válaszul a Szövetség elkötelezett amellett, hogy összhangban maradjon ezekkel a fejleményekkel, és megfeleljen az érdekelt felek növekvő elvárásainak, akik egyre inkább a felelős cselekvést helyezik előtérbe. Úgy vélik, hogy a CSR felvállalása erősíti a Szövetség hírnevét és hitelességét, és növeli a bizalmat az érdekelt felek, köztük a tagok, a partnerek és a szélesebb közösség (szurkolók) körében. A felelősségteljes fellépés a Szövetséget előremutató vezetőként pozicionálja, amely képes pozitív változásokat előidézni a közvetlen hatáskörén belül és azon túl is. A finanszírozás is központi szerepet játszik, hiszen a szponzorok egyre igényesebbek. Úgy gondolják, cselekedniük kell annak érdekében, hogy a jégkorong életképes és vonzó lehetőség maradjon a jövő generációi számára. Azzal, hogy a CSR-t beépítik a működésükbe, megoldják napjaik sürgető környezeti, társadalmi, pénzügyi kihívásait, miközben biztosítják a sportág hosszú távú fenntarthatóságát. Ez biztosítja, hogy a jégkorong továbbra is elérhető, befogadó és inspiráló tevékenységként virágozzon, amely képes a fiatalok bevonására, a sporton keresztül pozitív hatást gyakorol a társadalomra, valamint a környezetre. Tapasztalataik alapján a környezeti szempontból fenntartható gyakorlatok bevezetése gyakran pénzügyileg is előnyösek. Azáltal, hogy pl. az erőforrások optimalizálására összpontosítanak, a szövetség csökkentheti a költségeket, miközben egyidejűleg hozzájárul a környezetvédelmi célokhoz, így mindenki nyerhet.

Az osztrák és török válaszadó, nem jelölte meg motivációjuk forrását.

A 19. ábrán látható a kódolás után kialakított hálózat, amely a CSR tevékenységek bevezetésével kapcsolatos motivációs tényezőket illusztrálja. Az ábrában az egyes motivációs tényezők, a Carroll piramisnak megfelelően 4 különböző dimenzióban kapnak helyet. Ezen túlmenően az is látható, hogy az adott motivációs tényező belső indíttatású vagy külső ráhatás

eredménye. A szürkével jelölt számkódok esetében az első szám az ország számkódját, a második szám pedig azt jelöli, hogy az adott ösztönző faktort hányadikként említette a válaszadó. A nyilak száma mutatja meg a szövetségek által említett motivációs tényezők számát. Az ábrán látható, hogy valamennyi válaszadó ország esetében főleg a belső motivációjuk hajtja őket a CSR tevékenységek bevezetésére, filantróp és etikus magatartást szeretnének vele tanúsítani. Ez az eredmény összhangban van az általam felmért magyarországi jégkorong klubok eredményével (13. táblázat), valamint SHETH és BABIAK 2010-ben végzett kutatásával, hiszen mind a két vizsgálat esetében az első kettő helyen az etikus magatartás és a filantrópia volt megfigyelhető. Finnország és Spanyolország esetében a gazdasági dimenzióban a szponzoroknak való megfelelés látható, amely fontos, hiszen ez a sportág hosszú távú fennmaradásának egyik fontos eleme.



19. ábra: Európai jégkorong szövetségek motivációja a CSR tevékenységek bevezetésekor

Forrás: Saját szerkesztés, 2025

Szerettem volna kideríteni, „Szövetségi szinten, nagyságrendileg, mekkora összeget fordítanak a CSR programokra egy évben? (Pl.: az éves kiadások hány %-át fordítják CSR tevékenységekre, van-e esetleg külön költségvetésük a programokra?)”

Jelen pillanatban a vizsgált európai jégkorong szövetségek esetében nincs kifejezetten erre a tevékenységre elkülönített összeg, konkrét kiadási tételt megnevezve, nem is tudtak válaszolni erre a kérdésre.

Kíváncsi voltam arra is, hogy „Az IIHF javasol-e, esetleg nyomást gyakorol-e a sportszövetségekre bizonyos CSR tevékenységek bevezetésével kapcsolatban? Amennyiben igen, a szövetségek mit építettek be saját CSR koncepciójukba?”

A Magyar Jégkorong Szövetség úgy gondolja, hogy az IIHF inkább motiválja a szövetségeket a fenntarthatóságra. Az IIHF által kiadott pályázatok, iránymutatást adnak, mivel lehet még zölddebbé tenni egy világbajnokság lebonyolítását, melyek ösztönzőleg hatnak az országokra. A jövőben pedig ezeket a programokat válogatott és hazai mérkőzések rendezésébe is integrálni lehetne. Hazánk Jégkorong Szövetsége 2019-ben a női Világbajnokságra adott be ilyen pályázatot, és a rangos 2. helyet szerezték meg az IIHF Fenntarthatósági díj pályázatában.

Ausztria Jégkorong Szövetsége az integritásért felelős tisztviselő alkalmazását az IIHF iránymutatása alapján illesztette be szervezeti stratégiájába. (A programról bővebben korábban írtam.)

Bulgáriában a Jégkorong Szövetség úgy véli, az IIHF motiválja a szövetségeket a különböző tevékenységekben való részvételre. Nemzetük Jégkorong Szövetsége 5 éve vesz részt a korábban már említett IIHF Fenntarthatósági Programjának mindegyikében.

A Finn Jégkorong Szövetség szerint az IIHF általános szinten ösztönzi a fenntarthatósági erőfeszítésekben való részvételt, illetve iránymutatásokat ad a társadalmi és környezeti felelősségvállalásra vonatkozóan. A nemzeti szövetségek számára az IIHF nagyobb hangsúlyt fektet az integritással kapcsolatos munkára (doppingellenes munka, versenymanipuláció, visszaélés és zaklatás, valamint etika). A nemzeti szövetségeket buzdítják, hogy integritásért felelős tisztviselőket nevezzenek ki. Az IIHF évente tart egy találkozót ezeknek a tisztviselőknek, amely különböző témákat érint. Az IIHF megköveteli, hogy a világbajnokságok szervezésekor a teljes személyzet és az önkéntesek oktatásban részesüljenek az integritási kérdésekről. Ezenkívül ki kell nevezni egy rendezvénybiztosítási tisztviselőt, aki felügyeli ezeket a kérdéseket, és az esemény alatt folyamatosan tájékoztatja az IIHF-et.

Törökország az IIHF által elindított Girls Hockey Weekend eseményben vesz részt. Ezen a hétvégén két csapat, a fehér és a kék játszik egy barátságos mérkőzést minden országban, és az eredményeket összeadva hirdetik ki a győztest.

Spanyolország elmondta, hogy az IIHF Fenntarthatósági díjjal ösztönzi az ilyen jellegű tevékenységek végrehajtását. A Spanyol Jégkorong Szövetség igyekszik beépíteni a környezetvédelmi politikát az általuk szervezett nemzetközi eseményekbe.

Összességében elmondható, hogy a vizsgált szövetségek úgy vélik, az IIHF iránymutatásai ösztönzőleg hatnak a CSR programokban való részvételükre. Ez egyfajta mozgatórugó, amelyhez az országok csatlakozni tudnak. Azon országok, ahol nincs elég humán erőforrás ilyen jellegű tevékenységek rendszerbe foglalására, az IIHF iránymutatásai alapján mégis tehetnek fontos lépéseket a közösségért és a környezetvédelemért. Ennek köszönhetően CSR programok bevezetése nem jelent plusz humán erőforrás terhet a szövetségeknek.

Fontosnak tartottam megkérdezni, **„Melyik saját CSR tevékenység nyújtott hozzáadott értéket a Szövetség számára?”**.

Magyarországon a különböző alapítványoknak nyújtott támogatások sokat jelentenek a szervezet munkavállalóinak, vezetőinek, illetve különösen az utánpótlás eseményeken történő környezettudatos akciókkal a jövő generációinak is igyekeznek példát mutatni.

Ausztria büszkén mesélt az Integritás programjukról, hiszen ezáltal a szövetség még jobban odafigyel arra, hogy újabb közönséget hozzon be a jégkorong világába. Ezáltal taníthatják a fiatalokat a négy alappillér betartására, miszerint a dopping szereket mellőzik, a visszaélést és a zaklatást elutasítják, a versenymanipulációnak nem adnak helyet, és etikusan élnek.

Bulgáriában a 'Caps for Future' mozgalmukra a legbüszkébbek, melynek keretében palackozott üdítők kupakjait gyűjtik össze, és az ebből befolyt összegből támogatnak egy alapítványt, mely az újszülött babák részére vásárol inkubátorokat.

A *Finn Jégkorong Szövetség* úgy véli, minden CSR-kezdeményezés a maga módján értéket képvisel. A leglátványosabb és legismertebb CSR-tevékenységük, amely egyben jelentős értéket is hoz a szervezet számára, a korábban már részletesen bemutatott 'Tiszteld a játékot' program. Ez a kezdeményezés kulcsszerepet játszott az etikátlan viselkedés tudatosításában és a kezeléséhez szükséges eszközök biztosításában. Ennek eredményeképpen hozzájárult ahhoz, hogy a jégkorongkörnyezet biztonságosabbá váljon minden résztvevő számára.

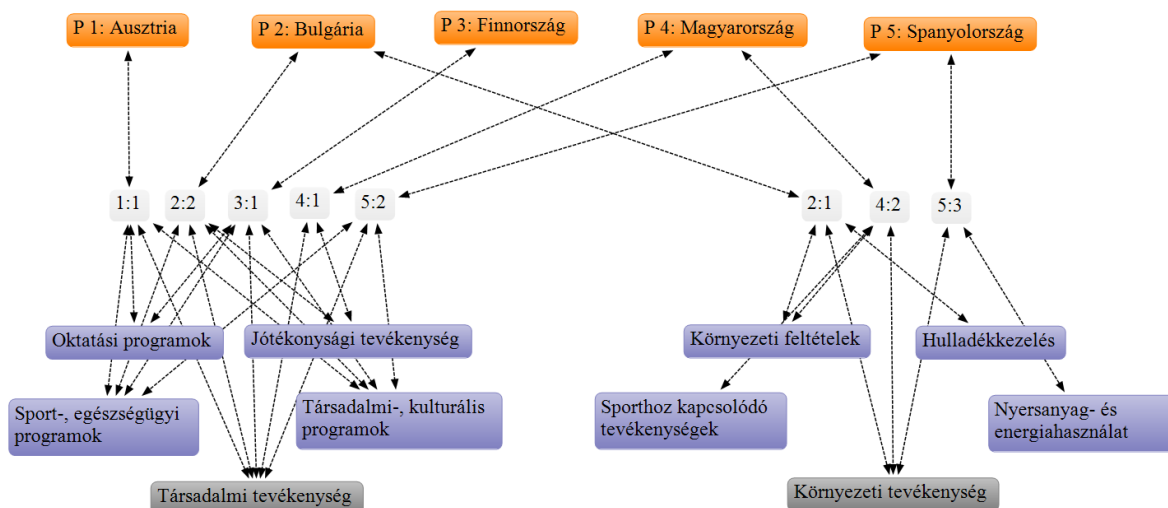
Spanyolországban büszkék arra, hogy a szponzorukkal, az Iberdrolával kötött megállapodásuknak köszönhetően a női jégkorong sportot támogatni tudták, illetve szélesebb körbe tudták eljuttatni a szén-dioxid mentes energiafogyasztás pozitívumait.

Törökország számára ez a kérdés irreleváns volt.

Összességében elmondható, hogy a szövetségek által szervezett programok, tevékenységek hozzájárulnak a közösség és a környezet támogatásához. A tevékenységeiket jó cél érdekében végzik, és a segítségük által a társadalom széles rétegének és a környezetüknek is tudnak segíteni.

A 20. ábrán látható a kódolás után kialakított network, amely megmutatja, hogy mely típusú CSR tevékenységek jelentenek hozzáadott értéket a szövetségek számára.

Az egyes hozzáadott értéként megjelölt tevékenységeket, programokat kategorizáltam annak megfelelően, hogy társadalmi vagy környezetvédelmi szempontú CSR tevékenységről van szó, majd tovább kategorizáltam a módszertani részben ismertetett 4-4 szempontrendszer alapján. A szürkével jelölt számkódok esetében az első szám az ország számkódját, a második szám pedig azt jelöli, hogy az adott tevékenységet hányadikként említette a válaszadó. A nyilak száma mutatja meg a hozzáadott értéként minősített programok, akciók számát. Az ábrán látható, hogy a válaszadó országok esetében megjelennek a társadalmi és a környezetvédelmi tevékenységek is, bár főként a társadalmi tevékenységek dominálnak, azon belül is a sport- és egészségügyi, valamint a társadalmi-, kulturális programok. Sportszövetségek révén a sport- és egészségügyi programok köré számos kiváló tevékenységet építhetnek, ezért nem véletlen, hogy ezek kiemelten jelen vannak a hozzáadott értéket képviselő tevékenységek között. A szintén hozzáadott értékkel bíró környezeti tevékenységek kisebb számban jelennek meg és az egyes csoportok hangsúlya között nincs jelentős eltérés.



20. ábra: Európai jégkorong szövetségek hozzáadott értékkel bíró CSR tevékenységei

Forrás: Saját szerkesztés, 2025

Ezután szerettem volna megismerni, hogy **„A Szövetség vezetett-e be energiahatékonysági intézkedéseket, ha igen, miket?”**

Magyarországon 2022-ben és 2023-ban készült egy jégcsarnokokat érintő energiahatékonyságot felmérő tanulmány, de további intézkedések azóta nem történtek. A tanulmány a két évvel ezelőtti energiaválságra adott választ, melyben irányelveket mutattak be, hogy miként lehet energiahatékonysan működtetni egy jégpályát. Azóta több helyen napelem került felszerelésre.

Bulgáriában a Slavia jégpályáján napelemeket szereltek fel az energiatermeléshez, amellyel nyáron az energia 90%-át tudják megspórolni.

Spanyolországban nem vezettek be, de szorosan együttműködnek a jégpálya tulajdonosokkal, hogy megtalálják azokat az energiaszolgáltatókat, melyek segítségével, támogatásával csökkenthetik a költségeket.

Finnország a CSR stratégiájának egyik fontos állomása a környezetvédelem, melyben fontos szerepet játszik az energiahatékonyság a jégpályákon.

Ausztriában és Törökországban nem végeztek energiahatékonysági intézkedéseket a Szövetségek.

Összességében elmondható, hogy energiahatékonysági intézkedések a vizsgált országok felénél volt jellemző. A szövetségek inkább segíteni próbálnak a jégpálya tulajdonosoknak, hogy a lehető legtakarékosabb üzemeltetést érhessék el. A napelem használata, az izzók LED világításra cserélése vagy a hőszigetelés fontos része lehet az energia csökkentésének.

Érdekesnek tartottam megkérdezni, hogy a Szövetségek **„Tervezik-e, hogy a jövőben nagyobb hangsúlyt fektetnek CSR programok bevezetésére? Milyen környezetvédelmet vagy társadalmat szolgáló új CSR intézkedés bevezetése valósulhatna meg?”**

Magyarországon mindenképpen szeretnének a jövőben nagyobb hangsúlyt fektetni a CSR programokra.

Bulgáriában is mindenképpen szeretnének a jövőben több CSR programot bevezetni.

Finnországban a Jégkorong Szövetség minden szezonban próbál előre lépni a vizsgált témában. 2024-ben először vett fel egy teljes munkaidős fenntarthatósági szakértőt. Ez jelentős mérföldkövet jelent, mivel ez azt sugallja, hogy mostantól kizárólag a fenntarthatósági munkára összpontosító, dedikált emberi erőforrással rendelkeznek. Ez a fejlesztés várhatóan a fenntarthatóság szisztematikusabb és stratégiai megközelítését eredményezi majd a működés

során. A Finn Jégkorong Szövetség a következő szezonban kezdi meg a 2026-2030-as szezonokra vonatkozó új stratégiájának kidolgozását. E folyamat részeként a jelenlegi fenntarthatósági programot és annak alprogramjait is frissíteni fogják. A folyamat során frissített fenntarthatósági célok és intézkedések is meghatározásra kerülnek.

Spanyolország úgy véli, hogy a CSR helyett inkább az ESG-célokra fognak összpontosítani. (ESG = Environment-Környezet, Social-Társadalom, Governance-Vállalat vezetés, melyet zöld pénzügynek is szokás nevezni). Szerintük ez kulcsfontosságú azon intézmények számára, amelyek a jövőre nézve is relevánsak akarnak lenni. Az ő legfőbb problémájuk az erőforrások hiánya az ilyen típusú politikák végrehajtásához, és az is nehéz, ha nem mindenki elkötelezett az ESG-politikák iránt.

Ausztria és Törökország a jövőben nem tervez bővíteni ezen téren.

Véleményem szerint az országok többsége már elkezdte ezt a folyamatot, és beillesztette a CSR tevékenységeiket a szervezeti stratégiába. Pozitív a jövőre nézve, hogy vannak olyan országok, amelyek még több erőfeszítést szeretnének a közös érdekében tenni.

Szerettem volna megismerni, **„Van-e olyan támogatója/ szponzora a Szövetségnek, akik a CSR iránt elkötelezettek, és közös tevékenységeket hajtanak végre a céggel? Ha igen, milyen fajta CSR programokat szerveznek?”**

Magyarországon jelenleg nincs ilyen szponzor, amely a Szövetséggel ilyen okból együttműködne.

Ausztriában a fő szponzor a win2day, amely támogatja a White Ribbon szervezetet, és a Hockey Diversity programon keresztül a válogatott edzőtáborokon, eseményeken a social média felületeiken reklámozzák a szervezet által végzett társadalmi tevékenységeket.

Bulgáriában nincs fő szponzor, viszont sok önkéntessel dolgoznak együtt a különböző programokon.

Finnország Jégkorong Szövetsége számos szponzorral dolgozik együtt a társadalom vagy éppen a környezet megóva céljából, akiket most az interjú során nem nevezett meg, mert nem szeretett volna kihagyni *egyed sem a vállalatok közül*.

Spanyolországban a Szövetség női jégkorong programjainak fő támogatója az Iberdrola. Ez egy áramszolgáltató vállalat, amely az ő rendezvényeiken szén-dioxid semleges áramfogyasztást biztosítja.

Törökországban nem támogatja szponzor a CSR tevékenységeket.

Jelenleg az tapasztalható, hogy több szövetség rendelkezik szponzorral, amely segíti őket a CSR tevékenységeikben. Remélhetőleg ezen szponzorok száma és a közösen megvalósítható CSR programok köre a jövőben növekedni fog. Egyedül Ausztriában tapasztalható, hogy a szponzor külön kéri CSR tevékenységeinek a reklámozását a Jégkorong Szövetség média felületein keresztül.

Fontosnak tartottam megkérdezni, **„Hogyan értékelné a Szövetség CSR programokban való részvételét? (Pozitív, negatív hatások, fejlesztendő területek, költségvonzat stb.)”**.

A *Magyar Jégkorong Szövetség* a jövőben szeretne fejlődni ezen programjaiban. Igyekeznek minél több alapítványt támogatni, valamint különböző gyűjtésekbe bekapcsolódni. Fontos számukra a környezet védelme is, amelyben több programot is terveznek végrehajtani a jövőben.

Ausztria úgy véli, vannak még fejlesztendő területek, de a legtöbb projekt vagy program megvalósításához több pénzügyi forrásra lenne szükségük, jelenleg nem a CSR tevékenységeken van a fő hangsúly.

Bulgáriában a CSR kezdeményezésekre különféle pozitív visszajelzéseket kaptak az eddigi erőfeszítéseikre. A 'Cups for Future' mozgalmuk során több szurkoló, játékos, munkavállaló becsatlakozott a kezdeményezésbe.

Finnországban úgy vélik, hogy a Szövetség iránymutatásai több klub életében értek el pozitív változást, így mindenképpen folytatni fogják tevékenységüket.

A *Spanyol Jégkorong Szövetségnek* több forrásra lenne szüksége az ilyen típusú tevékenységek végrehajtásához. Törekednek ezen programok bevezetésére és tisztában vannak az ESG irányvonal fontosságával.

A *török* interjúalany nem válaszolta meg ezt a kérdést.

Végül azt szerettem volna megtudni, hogy a Szövetségek **„Ismerik-e/Figyellel kísérik-e az NHL ilyen jellegű tevékenységét? Esetleg van-e olyan tevékenység, amit onnan vettek át, mint jó-gyakorlat?”**

Magyarország, Ausztria, Spanyolország és Törökország Jégkorong Szövetsége nem ismeri az NHL CSR tevékenységeit, de a jövőben szeretnének megtudni róla többet.

Bulgária ismeri az NHL programjait, és párat már próbált is átültetni a Szövetség stratégiájába.

Finnországban követik az NHL tevékenységeit azon célból, hogy nagyobb képet kapjanak arról, mi történik a jégkorong nemzetközi mezőnyében. Gyakorlatot még nem emeltek át az NHL-től.

Az NHL, ahogy a 4.1. – 4.4. fejezetben bővebben ismertettem, sokrétű CSR tevékenységekkel rendelkezik. Az NHL programjai az IIHF kezdeményezései mellett követendő példák lehetnek a nemzetek szövetségei számára.

A 9. táblázat a szakértői interjú legfontosabb eredményeit ismerteti.

9. táblázat: A szakértői interjú legfontosabb eredményei

	Magyar Jégkorong Szövetség	Bolgár Jégkorong- szövetség	Finn Jégkorong- szövetség	Spanyol Jégkorong- szövetség	Oszták Jégkorong- szövetség	Török Jégkorong- szövetség
Apparátus	58 fő	4 fő	77 fő	33 fő	9 fő	25 fő
Külön CSR munkacsoport			X			
Átfogó CSR stratégia			X			
Társadalmat szolgáló CSR program	X	X	X	X	X	X
Környezetvédelmet szolgáló CSR program	X	X	X	X		
CSR programjavaslat a klubok felé		X	X			
CSR-ra fordított kiadás/év	pontos összeg nem ismert, nincs erre elkülönített költségvetési keret	pontos összeg nem ismert, nincs erre elkülönített költségvetési keret	pontos összeg nem ismert, nincs erre elkülönített költségvetési keret	pontos összeg nem ismert, nincs erre elkülönített költségvetési keret	pontos összeg nem ismert, nincs erre elkülönített költségvetési keret	pontos összeg nem ismert, nincs erre elkülönített költségvetési keret
IIHF iránymutatásainak alkalmazása	X	X	X	X	X	X
Energiahatékonysági intézkedés		X	X			
Új CSR program bevezetése a jövőben	X	X	X	X		
CSR iránt elkötelezett szponzor			X	X	X	
NHL CSR intézkedéseinek ismerete		X	X			

Forrás: Saját szerkesztés, 2025

Finnország élen jár a CSR tevékenységekben a vizsgált nemzetek közül. Kiemelkedő környezetet és társadalmat szolgáló stratégiával rendelkeznek. Egyedül náluk van olyan szakember, aki főállásban a fenntarthatósággal foglalkozik. Ausztriában a társadalmat szolgáló

CSR tevékenységeket sikerült rendszerbe foglalni, a környezetvédelmi intézkedésekről keveset tudtam meg.

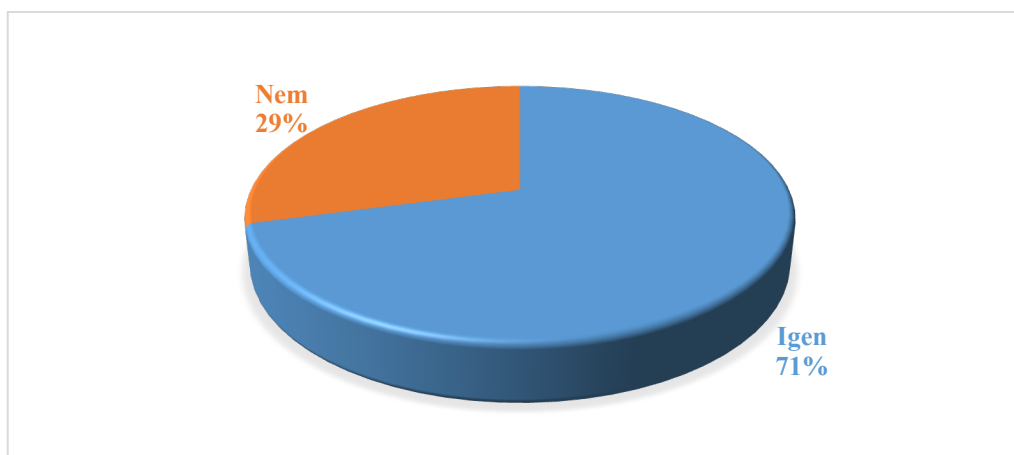
Összességben elmondható, hogy a szakértői interjúból arra lehet következtetni, hogy a CSR témaköre még nem teljesen tisztázódott az egyes Szövetségekben. Az tisztán látszik, hogy törekednek a felelős magatartásra, azonban az ehhez kapcsolódó gyakorlatokat nem feltétlenül tudatosan teszik, nincs rá konkrét koncepciójuk és erre elkülönített pénzügyi keretük.

4.6. A magyar jégkorong egyesületek kérdőíves felmérésének eredménye

A Magyar Jégkorong Szövetség hivatalos honlapján közzétett nyilvános adatbázis alapján 76 tagszervezet azonosítható, amelyek elérhetőségei a kutatás lebonyolításához rendelkezésre álltak. Az online kérdőíves megkeresésre a szervezetek 63%-a adott értékelhető választ, amely 48 sportszervezet kitöltött és elemzésre alkalmas válaszait jelentette. Az így keletkezett adatbázis szolgált a kvantitatív elemzés alapjául.

A kérdőív alapvetően két részre osztható annak függvényében, hogy kik töltik ki. Az első részt – általános kérdések a CSR-rel, kapcsolatban, társadalmi CSR felmérése, motiváció, költési hajlandóság – mind a 48 szervezet kitöltötte, míg a második részt – jégpályához kapcsolódó környezetvédelmi kérdések – kizárólag azok, akik saját jégpályával rendelkeznek ($n=9$). A kérdőív kiértékelésénél az első rész kapja a nagyobb hangsúlyt, ezt elemeztem részletesebben.

A téma jellegéből adódóan fontosnak tartottam megkérdezni, hogy a válaszadók korábban találkoztak-e a társadalmi felelősségvállalás fogalmával (21. ábra).



21. ábra: Társadalmi felelősségvállalás fogalmának ismerete

Forrás: Saját szerkesztés, 2025 ($N=48$)

A hazai jégkorong klubok 71%-a korábban már találkozott a felelős vállalati intézkedések fogalmával, míg 29%-uk nem ismerte a fogalmat ebben a formában.

Ezt követően felmértem a sportszervezetek körében, mennyire ismerik a CSR fogalmát, tartalmi aspektusait, kíváncsi voltam, **mit jelent számukra a felelős vállalati működés**. Itt különböző lehetőségek közül választhattak a résztvevők, melyet a 10. táblázatban foglaltam össze.

10. táblázat: A CSR tevékenységek mondanivalójának megítélése

CSR tevékenységek meghatározása	%-os arány
A CSR tevékenységek a vállalkozásoknak a társadalomra gyakorolt hatásaiért vállalt felelőssége.	37,5 %
A felelős vállalati működésbe: a környezeti és a társadalmi aspektusokat a gyakorlatba, valamint az érintettekkel való kapcsolatba szükséges beágyazni, és ennek megfelelően működtetni a szervezetet.	37,5 %
A vállalati társadalmi felelősségvállalás gyors terjedése ellenére a fogalomnak még nincs általánosan elfogadott definíciója a tudományos szakemberek körében.	16,7 %
A vállalati társadalmi felelősségvállalás kimondottan csak a környezetvédelemmel foglalkozik.	4,2 %
A CSR tevékenységek a pozitív márkaimázs és vállalati hírnév kialakítását szolgálják.	4,2 %

Forrás: Saját szerkesztés, 2025 (N=48)

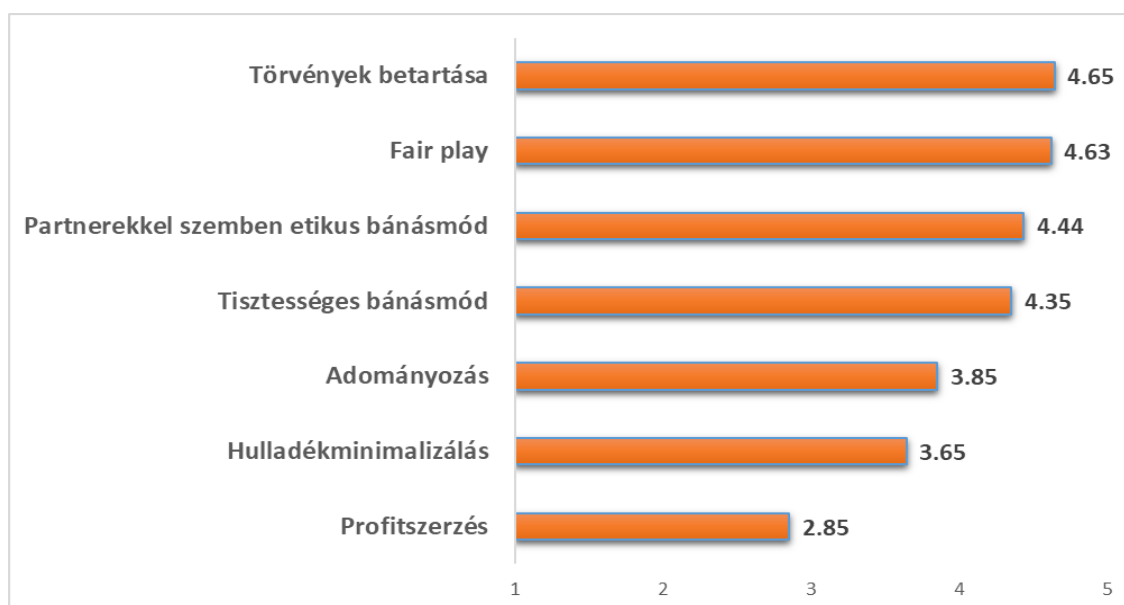
A sportszervezetek 37,5%-a gondolja úgy – helyesen –, hogy a koncepció környezeti és társadalmi tevékenységekkel is foglalkozik. Szintén 37,5%-uk véli úgy, hogy a CSR definíciója kizárólag a vállalatok társadalomra gyakorolt hatását jelenti, és 4,2%-uk szerint a CSR kimondottan csak a környezetvédelemmel foglalkozik. A kitöltők 16,7%-a szerint még nincs egy általánosan elfogadott definíciója a CSR-nek és 4,2%-uk szerint a CSR csak a vállalati hírnév kialakítását szolgálja. A válaszadók 79,2%-a a koncepció egyik vagy mindkét aspektusát helyesen látta meg a CSR mondanivalójának megítélésakor.

Arra kértem a kitöltőket, hogy 5 fokozatú Likert skálán értékeljék, hogy a szervezet **felelős működtetése során mekkora hangsúlyt fektetnek az általam felsorolt területekre**.

A megkérdezett sportszervezetek legnagyobb hangsúlyt a törvények betartására ($M=4,65$ $S=0,785$) és a fair play elvére ($M=4,63$, $SD=0,703$) fektetik. Ezeket követi az etikus partnerkapcsolatok fenntartása ($M=4,44$, $SD=0,616$) és a tisztességes bánásmód ($M=4,35$, $SD=0,812$), ami szintén kiemelt fontosságot mutat.

Közepes fontosságot tulajdonítanak az adományozásnak ($M=3,85$, $SD=1,010$) és a hulladékminimalizálásnak ($M=3,65$, $SD=1,041$), ezek megítélése azonban nagyobb szórást mutat, ami változatos szervezeti megközelítésekre utal.

A legkevésbé fontosnak tartott terület a profitszerzés volt ($M=2,85$, $SD=1,271$), ami azt sugallja, hogy a sportszervezetek körében a társadalmi felelősségvállalás és az etikai normák fontosabb szerepet kapnak, mint a pénzügyi eredmény maximalizálása (22. ábra). Azt gondolom ebben az esetben a válaszadók nincsenek tisztában azzal, hogy a profitszerzést nem kell feláldozniuk a felelős magatartás oltárán.



22. ábra: Felelős működtetés során megjelenő területek fontossági sorrendje

Forrás: Saját szerkesztés, 2025 (N=48)

Hatásvizsgálat

Földrajzi elhelyezkedés szerint (fővárosi – vidéki)

A kutatás során Mann–Whitney U-teszt segítségével vizsgáltam, hogy a sportszervezetek település szerinti elhelyezkedése (fővárosi vagy vidéki) hatással van-e arra, hogy a sportszervezet mekkora hangsúlyt fektet a fenti területek megítélésére (11. táblázat). Az elemzés hét különböző területet vizsgált: (1) adományozás, társadalmi ügyek támogatása, (2)

tisztességes bánásmód a munkavállalókkal, (3) hulladékminimalizálás, környezeti értékek felelős használata, (4) törvények betartása, (5) profitszerzés, (6) partnerekkel szembeni etikus viselkedés, valamint a (7) fair play fontossága.

Az eredmények alapján két változó esetében – tisztességes bánásmód ($U=136$ $Z=-2,355$ $p=0,01$) és profitszerzés ($U=128$ $Z=-2,366$ $p=0,009$) – szignifikáns különbség volt kimutatható a budapesti és vidéki szervezetek között. A tisztességes bánásmódot a budapesti szervezetek, míg a profitszerzést a vidéki szervezetek értékelték fontosabbnak. Mindkét esetben közepes erősségű hatásmagyságot számoltam ($r=0,34$).

11. táblázat: Földrajzi elhelyezkedés hatása a CSR tevékenységek megítélésére

	Mann-Whitney U	Z	p	Hatás-nagyság r	Hatás értékelése
Adományozás	182,000	-1,110	0.134	0.160	kis
Tisztességes bánásmód	136,000	-2,355	0.0095*	0.340	közepes
Hulladék-minimalizálás	224,000	-,085	0.466	0.012	kis
Törvények betartása	183,000	-1,406	0.080	0.203	kis
Profitszerzés	128,000	-2,366	0.009*	0.341	közepes
Partnerekkel szemben etikus bánásmód	182,500	-1,193	0.117	0.172	kis
Fair play	224,000	-,101	0.460	0.015	kis

* $p<0,05$

Forrás: Saját szerkesztés, 2025 (N=48)

Árbevétel szerint

A Mann–Whitney U-teszt eredményei alapján a sportszervezetek pénzügyi helyzete (75 millió forint árbevétel felett vagy alatt) több CSR terület megítélésében is eltéréseket mutatott (12. táblázat).

Szignifikáns különbség volt tapasztalható a profitszerzés fontosságának megítélésében, ahol a 75 millió forint feletti árbevétellel rendelkező szervezetek nagyobb hangsúlyt fektettek a profitszerzésre, mint a kisebb árbevételű szervezetek ($U=171$ $Z=-2,464$, $p=0,007$, $r=0,356$), ami közepes hatásmagyságot jelez.

Szintén szignifikáns eltérések mutatkoztak még a hulladékminimalizálás, környezeti érték felelős használata ($U=198,5$, $Z=-1,927$ $p=0,027$, $r=0,278$) és a törvények betartása ($U=221$ $Z=-1,870$ $p=0,062$, $r=0,270$) terén is, előbbinél a nagyobb, míg utóbbinál az alacsonyabb árbevételű szervezetek hajlamosabbak nagyobb jelentőséget tulajdonítani a vizsgált területnek. A hatásmagyság mindkét esetben kicsinek mondható.

A többi területen (adományozás, tisztességes bánásmód, partnerekkel szembeni etikus bánásmód, fair play) nem mutatkozott szignifikáns különbség a két pénzügyi kategória között ($p>0,05$), és a hatásmagyság is gyenge volt ($r<0,1$), ami azt sugallja, hogy ezek megítélését nem befolyásolja jelentősen a szervezet pénzügyi helyzete.

12. táblázat: Pénzügyi helyzet hatása a CSR tevékenységek megítélésére

	Mann-Whitney U	Z	p	Hatás-magyság r	Hatás értékelése
Adományozás	270,000	-,380	0.352	0.055	kis
Tisztességes bánásmód	267,000	-,469	0.319	0.068	kis
Hulladék-minimalizálás	198,500	-1,927	0.027*	0.278	kis
Törvények betartása	221,000	-1,870	0.032*	0.270	kis
Profitszerzés	171,000	-2,464	0.007*	0.356	közepes
Partnerekkel szemben etikus	271,000	-,389	0.399	0.056	kis
Fair play	263,500	-,614	0.269	0.001	kis

* $p<0,05$

Forrás: Saját szerkesztés, 2025 ($N=48$)

Eredményesség

Kíváncsi voltam arra is, hogy a sportszervezetek sportszakmai teljesítménye befolyásolja-e, hogy a szervezet mely CSR területre fektet hangsúlyt működése során. Eredményesség alapján 3 csoportba osztottam a csapatokat. A tabella első harmadában teljesítő csapatok, a tabella többi részén elhelyezkedő csapatok és azok a csapatok, amelyeknél nincs helyezés (általában U12, vagy kisebb korosztályok).

A Kruskal–Wallis próba eredményei alapján megállapítható, hogy fair play területén szignifikáns különbség mutatkozott a három csoport között ($H(2)=7,202$ $p=0,027$). A rangátlagok és a páronkénti összehasonlítás eredményeként megállapítható, hogy a tabellán hátrébb elhelyezkedő csapatok (rangátlag=30,43) nagyobb hangsúlyt fektetnek a fair play-re, mint a tabella élmezőnyébe tartozó klubok (19,47). Ez arra utalhat, hogy a bajnoki versenyben nem élen szereplő klubok nagyobb jelentőséget tulajdonítanak a sportszerűségnek.

Ezt követően arra kértem a válaszadókat, hogy sportszervezetük felelős működése szempontjából állítsák fontossági sorrendbe a filantróp, az etikai, a jogi, és a gazdasági felelősséget (13. táblázat).

13. táblázat: CSR kategóriák a magyar jégkorong klubok körében

Kategória	Átlag	Szórás
Etikai felelősség	1,85	0,798
Filantróp kötelesség	2,20	1,030
Jogi felelősség	2,27	0,892
Gazdasági felelősség	3,64	0,811

Forrás: Saját szerkesztés, 2025 (N=48)

A sportszervezetek az első helyre az etikai felelősséget ($M=1,85$, $SD=0,798$) második helyre a filantróp kötelességet ($M=2,20$, $SD=1,030$) sorolták, ezt követte a jogi felelősség ($M=2,27$, $SD=0,892$), és a negyedik helyen a gazdasági felelősség ($M=3,64$, $SD=0,811$) szerepelt.

CAROLL 1979-ben vizsgálta először, hogy a szervezetek hogyan ítélik meg a 4 felelősségi területet, majd 1996-ban PINKSTON és CARROLL (1996) újra elvégezte a vizsgálatot. Utóbbi eredményeként, a 49 amerikai székhelyű, multinacionális vegyipari leányvállalat első helyen a gazdasági felelősséget, második helyen a jogi felelősséget, harmadik helyen az etikai felelősséget és negyedik helyen a filantróp kötelességet említette. SHETH és BABIAK 2010-ben NFL, NBA, MLB és NHL csapatok között mérte fel a szervezeti stratégiájukban fellelhető CSR tevékenységeket (SHETH-BABIAK, 2010) és szintén kérték a válaszadókat a felelősségi területek rangsorolására. Ebben a kutatásban kapott eredmények eltérnek PINKSTON és CARROLL (1996) eredményeitől, ugyanakkor megegyeznek a hazai eredményekkel, miszerint az etikai felelősséget tartják a legfontosabbnak, és a gazdasági felelősséget a legkevésbé

fontosnak. Az itt kapott eredmények összhangban vannak az előző kérdés eredményeivel, mivel ott is a törvények betartása és a fair play (etikus felelősségként értelmezhető) kapta a legnagyobb átlagot és a profitszerzés (gazdasági felelősségként értelmezhető) a legkisebbet.

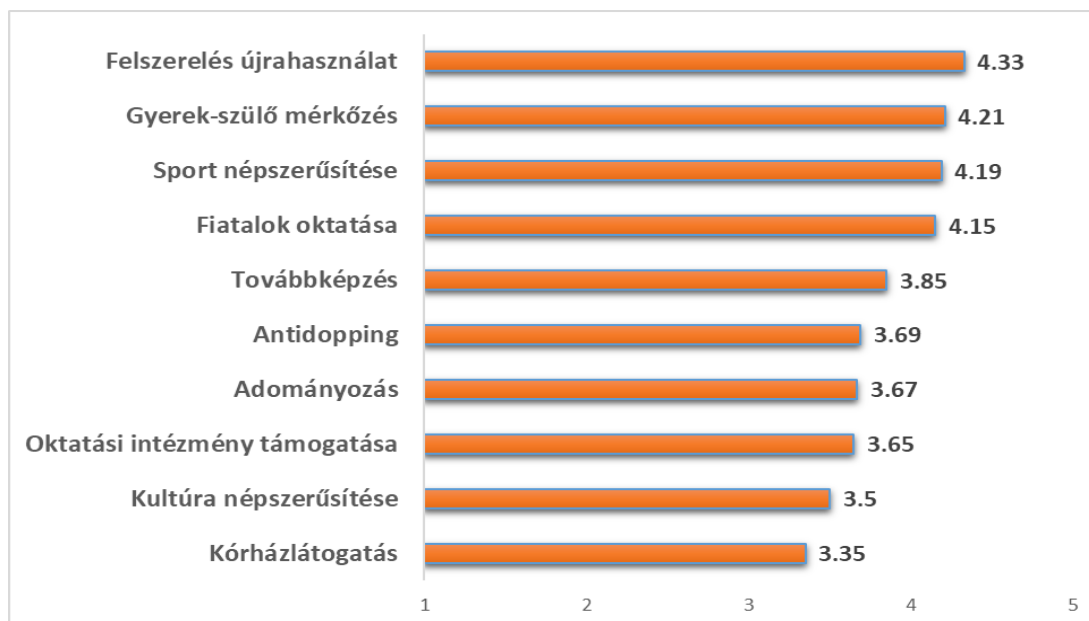
A kérdőív következő részében arra kértem a válaszadókat, hogy a sportban nemzetközi szinten **leggyakrabban alkalmazott társadalmat szolgáló CSR tevékenységeket értékeljék (1-5 Likert skála), hogy melyiket mennyire tartják fontosnak, hogy jelen legyen sportszervezetük működésében** (23. ábra).

Elmondható, hogy a megkérdezett sportszervezetek összességében fontosnak tartják a társadalmat szolgáló CSR tevékenységek jelenlétét a működésükben. A 10 vizsgált tevékenység közül leginkább a felszerelés újrahasználatát (klubon belül a fiatal játékosok megkapják a nagyobb csapat által használt felszereléseket, eszközöket) (átlag: $M=4,33$, $SD=0,83$), a sport népszerűsítését ($M=4,19$, $SD=1,18$), valamint a gyerek-szülő mérkőzések szervezését ($M=4,21$, $SD=0,97$) értékelték magasra, jelezve, hogy ezek az akciók kiemelt szerepet töltenek be a társadalmi felelősségvállalásban.

Szintén nagyra értékelték a fiatalok oktatásával kapcsolatos programokat ($M=4,15$), valamint a továbbképzést ($M=3,85$), ami arra utal, hogy a szervezetek hosszú távon gondolkodnak a sportban betöltött nevelő és fejlesztő szerepükről is.

Ezzel szemben a legalacsonyabb átlagértéket a kórházlátogatás ($M=3,35$) kapta, amit a kultúra népszerűsítése ($M=3,50$) és az oktatási intézmények támogatása ($M=3,65$) követett, jelezve, hogy ezek a tevékenységek valamivel kisebb hangsúlyt kapnak a sportszervezetek mindennapi gyakorlatában.

A kapott eredmények részben eltérnek az amerikai és egyes európai szövetségek esetében tapasztalt gyakorlattól, ahol az adományozás és az oktatási programok rendkívül hangsúlyos területnek számítanak. Azonban a szűkebb környezetre építő, közösségi élményeket erősítő programok (sportág népszerűsítése, családok bevonása) megítélése hasonlóan történt, mint amit a nemzetközi jégkorong szervezeteknél tapasztaltam.



23. ábra: Leggyakoribb társadalmat szolgáló CSR tevékenységek értékelése

Forrás: Saját szerkesztés, 2025 (N=48)

Hatásvizsgálat

Földrajzi elhelyezkedés szerint (fővárosi – vidéki)

Az eredmények azt mutatják, hogy a legtöbb társadalmat szolgáló CSR tevékenység megítélésében nem volt szignifikáns különbség a fővárosi és a vidéki sportszervezetek között.

A Mann–Whitney U-teszt szerint például az oktatási intézmények támogatása ($U=193,5$, $p=0,412$), az adományozás ($U=183,5$ $p=0,283$) és a sport népszerűsítése ($U=223,0$ $p=0,906$) esetén sem mutatkozott statisztikailag jelentős eltérés a budapesti és vidéki válaszadók között.

Egy tevékenység, a gyerek-szülő mérkőzések szervezése azonban szignifikánsan eltérően került megítélésre: a vidéki sportszervezetek jóval nagyobb jelentőséget tulajdonítottak ennek, mint budapesti társaik ($U=119,5$ $Z=-2,716$ $p=0,0035$ $r=0,392$). A hatásnagyság közepesnek tekinthető. Ez arra utalhat, hogy a közösségépítő, családokat bevonó események vidéken fontosabb szerepet kapnak a szervezetek működésében.

A továbbképzés szintén szignifikáns különbséget mutatott a két csoport között ($U=159$, $Z=-1,709$ $p=0,044$ $r=0,246$) alacsony hatásnagysággal. Ez esetben a budapesti klubok esetén mutatkozott magasabb rangátlag, mely arra utal, hogy a fővárosi klubok számára a továbbképzések fontosabb szerepet kapnak a szervezet működésében (14. táblázat).

14. táblázat: Lokalizáció hatása a társadalmat szolgáló CSR tevékenységekre

	Mann-Whitney U	Z	p	Hatásnagyság, értékelése	
Oktatási intézmény támogatása	193,500	-,820	0.206	0.118	kis
Kórházlátogatás	177,500	-1,207	0.114	0.174	kis
Adományozás	183,500	-1,074	0.141	0.155	kis
Felszerelés újrahasználát	207,500	-,513	0.304	0.074	kis
Gyerek-szülő mérkőzés	119,500	-2,716	0.0035*	0.392	közepes
Antidopping	226,500	-,024	0.490	0.035	kis
Továbbképzés	159,000	-1,709	0.044*	0.247	kis
Kultúra népszerűsítése	212,000	-,375	0.354	0.108	kis
Fiatalok oktatása	185,000	-1,056	0.146	0.152	kis
Sport népszerűsítése	223,000	-,119	0.453	0.131	kis

*p<0,05

Forrás: Saját szerkesztés, 2025 (N=48)

Árbevétel szerint

A Mann–Whitney U-teszt alapján a legtöbb vizsgált társadalmi felelősségvállalási tevékenység esetében nem mutatkozott statisztikailag szignifikáns különbség a 75 millió Ft árbevétel feletti és a kisebb árbevételű sportszervezetek rangsorolása között (15. táblázat). Ez arra utal, hogy az árbevétel nagysága önmagában nem határozza meg egyértelműen, mely CSR tevékenységeket tartják fontosnak a szervezetek.

Két tevékenység esetében ugyanakkor szignifikáns eltérés figyelhető meg. Mindkét esetben a hatásnagyság kicsinek tekinthető. A „felszerelés újrahasználata” (U=204,5 Z=-1,895 p=0,029 r=0,273) esetén elmondható, hogy a kisebb árbevételű szervezetek magasabb rangot adtak ennek a tevékenységnek (rangátlag: 27,82), szemben a nagyobb bevételűekkel (rangátlag: 20,89), ami arra enged következtetni, hogy számukra a takarékoskodás célzó kezdeményezések nagyobb jelentőséggel bírnak. Ezt a különbséget érdemes figyelembe venni, különösen a kisebb költségvetésű szervezetek szempontjából, melyek háttérében költséghatékonysági, fenntarthatósági vagy működési racionalitás állhat.

Jelentősebb, statisztikailag is szignifikáns különbség mutatkozott a „kultúra népszerűsítése” esetében (U=206 Z=-1,756 p=0,039 r=0,253). Itt a nagyobb árbevételű szervezetek szignifikánsan magasabb rangot adtak ennek a célkitűzésnek (rangátlag: 28,04), mint kisebb társaik (21,24). Ez összefügghet a nagyobb forrásokkal és a szélesebb társadalmi réteg megszólításával, mely arra utal, hogy a tőkeerősebb szervezetek számára a kultúrákövetítő

szerep hangsúlyosabb a társadalmi felelősségvállalás keretében, ami vélhetően összefügg azzal, hogy nagyobb erőforrások állnak rendelkezésükre CSR tevékenységek megvalósítására.

Az erőforrásigényesebb vagy gazdaságosságra fókuszáló kezdeményezések esetében, az árbevétel nagysága gyengén, de érzékelhető módon befolyásolja az egyes célok fontossági sorrendjét.

15. táblázat: Pénzügyi helyzet hatása a társadalmat szolgáló CSR tevékenységekre

	Mann-Whitney U	Z	p	Hatásnagyság, értékelése	
Oktatási intézmény támogatása	240,500	-1,009	0.157	0.146	kis
Kórházlátogatás	270,000	-,376	0.353	0.054	kis
Adományozás	275,500	-,261	0.397	0.038	kis
Felszerelés újrahasználat	204,500	-1,895	0.029*	0.273	kis
Gyerek-szülő mérkőzés	251,500	-,805	0.21	0.116	kis
Antidopping	269,500	-,388	0.349	0.056	kis
Továbbképzés	251,500	-,799	0.212	0.115	kis
Kultúra népszerűsítése	206,000	-1,756	0.039*	0.253	kis
Fiatalok oktatása	273,500	-,309	0.378	0.045	kis
Sport népszerűsítése	275,500	-,282	0.389	0.041	kis

* $p < 0,05$

Forrás: Saját szerkesztés, 2025 (N=48)

Eredményesség szerint

A Kruskal–Wallis-teszt alapján megállapítható, hogy a különböző versenyeredményességgel rendelkező szervezetek (helyezés nélküli, eredményes és kevésbé eredményes csapatok) többsége hasonló módon értékeli a társadalmi felelősségvállalási célokat. Az egyes CSR tevékenységek megítélésében statisztikailag nem mutatkozott szignifikáns eltérés a csoportok között.

Ez arra utal, hogy függetlenül attól, hogy egy szervezet eredményes-e a sportban hasonló társadalmi értékrendet követ a felsorolt CSR tevékenységek megítélésében.

Egyedül a „sport népszerűsítése” mutatott egy szignifikanciahatárhoz közelítő különbséget ($p=0,120$), bár ez az érték még nem tekinthető statisztikailag szignifikánsnak. Érdekes azonban megfigyelni az átlag rangsorokat: míg a helyezéssel nem rendelkező szervezetek (átlag rang: 23,56) és az eredményes csapatok (rangátlag: 20,53) viszonylag alacsonyabbra sorolták a sport népszerűsítését, addig a kevésbé eredményes csapatok (rangátlag: 29,60) ezt a célt jóval magasabbra értékelték. Ez az eltérés arra utalhat, hogy azok a szervezetek, amelyek nem tudják dominálni a versenyt, törekedhetnek arra, hogy más – például közösségi vagy edukációs – módon tegyenek a sport jövőjéért, ezáltal hasznosságuk a sport népszerűsítésében megmutatkozhat.

Összességében tehát elmondható, hogy a sporteredményesség nem jelent erőteljes megkülönböztető tényezőt a társadalmi felelősségvállalási gyakorlatok értékelésében. A CSR tevékenységek megítélése egy viszonylag egységes szemléletre utal, amely a szervezetek sportbéli státuszától függetlenül működik. Ugyanakkor a sport népszerűsítése körüli különbségek további vizsgálatot érdemelhetnek, különösen kvalitatív módszerekkel kiegészítve.

A CSR másik aspektusát is fontosnak tartottam megvizsgálni. Arra kértem a válaszadókat, hogy a sportban nemzetközi szinten **leggyakrabban alkalmazott környezetvédelmet szolgáló CSR tevékenységeket értékeljék (1-5 Likert skála), hogy melyiket mennyire tartják fontosnak, hogy jelen legyen sportszervezetük működésében** (24. ábra).

A válaszadók körében általánosan magas értékelést kaptak a környezetvédelmet szolgáló CSR tevékenységek. A legmagasabb prioritást az elektromos jégtisztító gép (rolba) használata kapta ($M=4,69$; $SD=0,589$), melyet szorosan követett a LED izzók használata a jégpályákon ($M=4,60$; $SD=0,610$), valamint a jégpályák energiahatékony üzemeltetése ($M=4,60$; $SD=0,644$). Ezek az adatok arra utalnak, hogy a sportszervezetek számára elsősorban a közvetlen működési környezetükre (jégcsarnok) ható, konkrét, technológiai megoldások és az energiahatékonyság biztosítása élvez kiemelt szerepet a környezeti fenntarthatósági törekvések között.

A szelektív hulladékgyűjtés is előkelő helyen szerepelt a fontossági sorrendben ($M=4,33$; $SD=0,694$), amely a sportszervezetek működése során keletkező anyagforgalomra való reagálásként értelmezhető, és a hulladékkezelési gyakorlatok fejlesztésének szükségességét

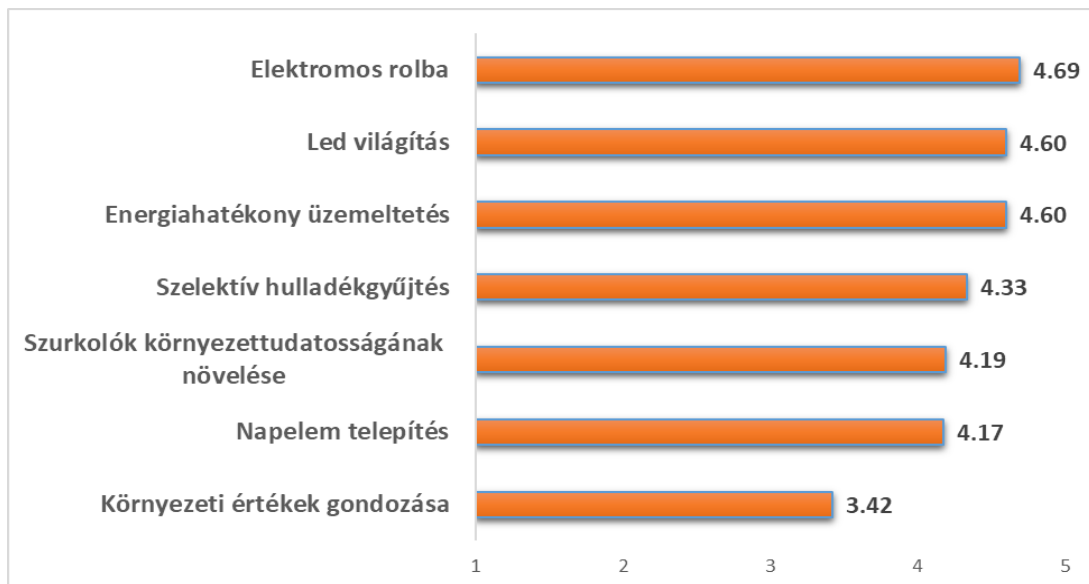
tükrözi. A napelem telepítése a jégpályákra szintén fontosnak ítélt tevékenység ($M=4,17$; $SD=0,996$), bár a magasabb szórás arra utalhat, hogy a megvalósíthatóság terén különbségek lehetnek a szervezetek között (feltehetően a pénzügyi és infrastrukturális adottságok miatt).

A szurkolók környezettudatosságának növelése – például a tömegközlekedés használatának ösztönzése vagy a repoharak alkalmazása – közepesen magas értéket kapott ($M=4,19$; $SD=1,045$), ugyanakkor a szórás ebben az esetben is viszonylag magas, ami jelentős véleménykülönbségeket jelezhet. Ez valószínűsíthetően a célcsoport elérésének és befolyásolásának eltérő lehetőségeiből adódik.

A vizsgált környezeti CSR tevékenységek közül a környezeti értékek gondozása, mint például a faültetés, kapta a legalacsonyabb átlagos értékelést ($M=3,42$; $SD=1,200$). Ez az eredmény arra enged következtetni, hogy bár az ilyen jellegű kezdeményezések szimbolikusan és hosszú távon is fontosak lehetnek, a válaszadók kevésbé tartják azokat közvetlenül relevánsnak a sportszervezetük működése szempontjából. A magas szórás itt is változatos prioritásokra utalhat a válaszadók körében.

A környezeti értékek gondozása és a szurkolók környezettudatosságának növelése esetében a kapott eredmények jelentős különbséget mutatnak a nemzetközi gyakorlathoz képest, hiszen az amerikai csapatoknál rendszeresen megjelennek ezek a programok, melyeknek sikerességét, közösségépítő hatását hangsúlyozzák. A napelem telepítése szintén alacsonyabb hangsúlyt kapott a hazai jégkorong sportszervezetektől a külföldi csapatokhoz képest, melynek valószínűleg anyagi okai lehetnek.

A válaszok alapján megállapítható, hogy a szervezetek közvetlen működési környezetében (jégcsarnokok) alkalmazható, technológiaorientált, jól mérhető és azonnal bevezethető környezetvédelmi intézkedések élveznek elsőbbséget a sportszervezetek környezeti CSR gyakorlatában. Ezzel szemben az oktatási és szemléletformáló, illetve a természetvédelmi típusú kezdeményezések támogatottsága mérsékeltebb, ami stratégiai és működési különbségekre is utalhat a szervezetek között.



24. ábra: Leggyakoribb környezetvédelmet szolgáló CSR tevékenységek értékelése

Forrás: Saját szerkesztés, 2025 (N=48)

Hatásvizsgálat

Földrajzi elhelyezkedés (budapesti – vidéki)

A Mann–Whitney U-teszt eredményei alapján a budapesti és vidéki sportszervezetek környezeti CSR tevékenységekkel kapcsolatos megítélését hasonlítottam össze (16. táblázat). A „napelem telepítése a jégpályára” esetében szignifikáns különbség mutatkozott a két csoport között ($U=153,5$ $Z=-1,857$ $p=0,032$). Az adatok azt mutatják, hogy a budapesti sportszervezetek (rangátlag=30,19) lényegesen fontosabbnak tartják a napelemes energiaforrás alkalmazását, mint a vidéki sportszervezetek (rangátlag=22,39). Ez az eltérés utalhat arra, hogy Budapesten nagyobb hangsúlyt fektetnek a megújuló energiaforrásokra, amit befolyásolhatnak akár környezeti stratégiai célok, pályázati lehetőségek vagy költséghatékonyság.

Szintén szignifikáns különbség mutatkozott a szurkolók környezettudatosságának növelése kapcsán ($U=159$ $Z=-1,726$ $p=0,042$). Ebben az esetben viszont a vidéki sportszervezetek (rangátlag=26,46) értékelték fontosabbnak az olyan oktatási tevékenységeket, mint a környezetbarát közlekedésre ösztönzés vagy az egyszer használatos műanyag eszközök kiváltása, mint budapesti társaik (rangátlag=19,23). Ez a különbség mögött feltételezhetően az állhat, hogy a vidéki közösségekben erőteljesebb közvetlen kapcsolat áll fenn a szurkolói bázissal, amely megkönnyítheti a környezettudatos attitűdök átadását és a viselkedésformák alakítását.

A többi környezetvédelmi CSR tevékenység — mint például a szelektív hulladékgyűjtés, környezeti értékek gondozása (pl. faültetés), energiahatékony jégpálya-üzemeltetés, LED izzók

használata, valamint elektromos jégkarbantartó (rolba) alkalmazása — esetében nem mutatkozott statisztikailag szignifikáns különbség a budapesti és vidéki sportszervezetek megítélése között ($p > 0,053$).

Az eredmények arra utalnak, hogy bizonyos specifikus környezeti CSR-gyakorlatok — különösen a megújuló energiaforrások alkalmazása és a szurkolói edukáció — megítélése terén különbségek rajzolódnak ki a fővárosi és a vidéki sportszervezetek között, míg a környezeti fenntarthatóságot szolgáló egyéb intézkedések egységes fontosságot képviselnek a teljes mintában.

16. táblázat: Lokalizáció hatása a környezetvédelmet szolgáló CSR tevékenységekre

	Mann-Whitney U	Z	p	Hatásnagyság, értékelés	
Szelektív hulladékgyűjtés	176,500	-1,299	0.97	0.187	kis
Környezeti értékek gondozása	177,500	-1,214	0.113	0.175	kis
Energiahatékony üzemeltetés	225,500	-,057	0.478	0.008	kis
Napelem telepítés	153,500	-1,857	0.032*	0.268	kis
Led világítás	199,000	-,800	0.212	0.115	kis
Elektromos rolba	200,500	-,829	0.204	0.059	kis
Szurkolók környezettudatosságának növelése	159,000	-1,726	0.042*	0.249	kis

* $p < 0,05$

Forrás: Saját szerkesztés, 2025 (N=48)

Árbevétel szerint

Az alábbiakban a környezeti CSR-tevékenységekkel kapcsolatos megítélését vizsgáltam a sportszervezeteknek, árbevétel nagysága szerint, a Mann–Whitney U-teszt segítségével (17. táblázat). A „környezeti értékek gondozása (pl. faültetés, parkosítás)” kapcsán szignifikáns különbség volt az eltérő árbevételű sportszervezetek válaszai között ($U=151,5$ $Z=-2,936$ $p=0,003$). A hatásfok közepesnek tekinthető. A nagyobb árbevétellel rendelkező szervezetek (rangátlag=30,41) jelentősen fontosabbnak tartják az ilyen típusú környezeti CSR-tevékenységeket, mint a kisebb árbevételűek (rangátlag=19,06). Ez az eredmény arra utal, hogy a magasabb költségvetéssel rendelkező sportszervezeteknek nagyobb kapacitásuk lehet a

közösségi és környezeti értékeket támogató akciók szervezésére, valamint ezek beépítésére a működésükbe.

A többi vizsgált CSR elem esetében nem volt statisztikailag szignifikáns különbség a két pénzügyi kategóriába tartozó szervezetek között ($p > 0,05$). Ilyenek voltak a szelektív hulladékgyűjtés, az energiahatékony jégpálya-üzemeltetés, a napelem telepítés, a LED világítás, az elektromos jégkarbantartó gépek (rolba) használata, valamint a szurkolók környezettudatosságának növelését célzó tevékenységek. Ez azt jelzi, hogy ezek az intézkedések a sportszervezetek többsége számára — függetlenül a pénzügyi helyzettől — közel egyformán fontosnak számítanak.

Megállapítható, hogy a pénzügyi helyzet csak egy specifikus területen — a környezeti értékek gondozásában — eredményezett eltérést a CSR gyakorlatok megítélésében, míg a többi környezetvédelmi tevékenység esetén a fontossági megítélés meglehetősen kiegyenlítettnak tekinthető a kisebb és nagyobb költségvetésű sportszervezetek között. Ez utalhat arra, hogy bizonyos környezeti CSR gyakorlatok már a sportszervezetek körében is általánosan elfogadottá váltak, míg más, inkább közösségi orientáltságú programok esetében a megvalósítás gyakrabban függ a rendelkezésre álló erőforrásoktól.

17. táblázat: Pénzügyi helyzet hatása a környezetet szolgáló CSR tevékenységekre

	Mann-Whitney U	Z	p	Hatásnagyság, értékelése	
Szelektív hulladékgyűjtés	266,500	-,476	0.317	0.069	kis
Környezeti értékek gondozása	151,500	-2,936	0.0015*	0.424	közepes
Energiahatékony üzemeltetés	284,000	-,089	0.465	0.013	kis
Napelem telepítés	237,500	-1,116	0.132	0.161	kis
Led világítás	275,500	-,299	0.383	0.043	kis
Elektromos rolba	278,500	-,246	0.403	0.035	kis
Szurkolók környezettudatosságának növelése	269,000	-,415	0.339	0.060	kis

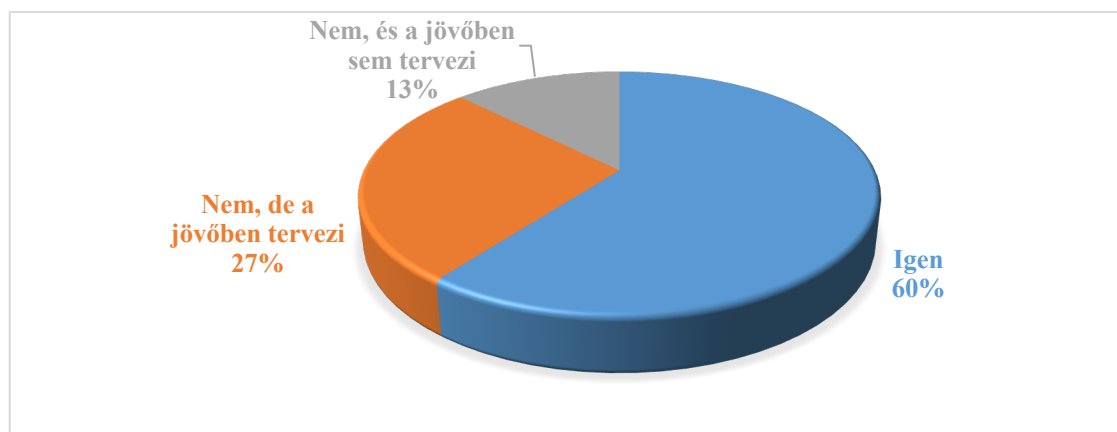
* $p < 0,05$

Forrás: Saját szerkesztés, 2025 (N=48)

Eredményesség szerint

A Kruskal–Wallis-próba eredményei alapján nem mutatható ki statisztikailag szignifikáns különbség a különböző versenyeredményességű sportszervezetek között a környezeti CSR tevékenységek fontosságának megítélésében. Bár kisebb eltérések megfigyelhetők a környezeti CSR gyakorlatok megítélésében a különböző versenyeredményességi kategóriák között, ezek nem szignifikánsak. A környezettudatosság tehát a sportszervezeteknél függetlennek tűnik attól, hogy mennyire sikeresek.

Fontosnak tartottam megkérdezni, hogy az adott sportszervezet **végzett-e valaha társadalmat szolgáló CSR tevékenységet és ha igen, mi volt az.** A megkérdezettek 60%-a végzett már korábban társadalmat szolgáló tevékenységet, 27%-a még nem, de a jövőben tervezi, míg 13%-uk nem végzett, és nem is tervezi a jövőben (25. ábra.)



25. ábra: Társadalmi tevékenységek felmérése

Forrás: Saját szerkesztés, 2025 (N=48)

A válaszok alapján szófelhőben gyűjtöttem össze az eddig végzett társadalmi tevékenységeket. A megkérdezettek válaszait átlagoltam, a legnagyobb értékkel rendelkező intézkedés szerepel a legnagyobb feliratként, majd csökkenő sorrendben egyre kisebb feliratokat találhatunk (26. ábra). Jól látható, hogy az adományozás itt is élen jár. A sportmezek jótékonyági célú árverésre bocsátása az adományozás egyik specifikus formája, hiszen az így befolyt pénzeszségeket különböző szervezetek vagy rászoruló egyének támogatására fordítják. A sportszervezetek emellett rendszeresen szerveznek kórházi látogatásokat, amelyek során a játékosok ajándékokat visznek a betegek számára, továbbá a hátrányos helyzetű gyermekek díjmentes sportolási lehetőségeinek biztosítása, valamint a sportruházat és felszerelések újrahasználata szintén megjelenik a hazai sportszervezetek társadalmi felelősségvállalási tevékenységei között. A plüss dobás jótékonyági program – amely Magyarországon a Magyar Jégkorong Szövetség

szervezésében, például Kanada–Magyarország barátságos mérkőzések alkalmával valósul meg, és több hazai klub is csatlakozott hozzá – jól példázza a közösségi szerepvállalás egyik népszerű formáját.

A hazai sportszervezetek által megjelölt CSR aktivitások többsége az európai jégkorong szövetségek, valamint az NHL-csapatok gyakorlatában is azonosíthatók, ami arra utal, hogy a nemzetközi szinten is követett gyakorlatok egy része már a hazai jégkorong szervezetek esetében is megfigyelhető.



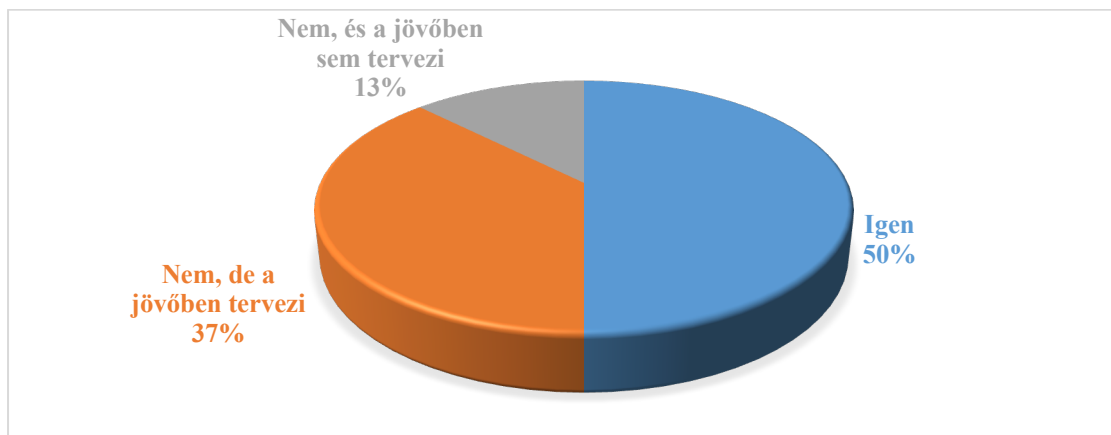
26. ábra: Társadalmi tevékenységek szófelhőben

Forrás: Saját szerkesztés, 2025

A 21 ábrán azt láthatjuk, hogy a válaszadók 13%-a sem most, sem a jövőben nem szeretne társadalmat szolgáló CSR intézkedést végezni. Érdekesnek tartottam azt is megvizsgálni, hogy akik még **eddig nem végzett ilyen jellegű tevékenységet és a jövőben sem szeretnék, annak mi lehet az oka**. 3 válaszadó az anyagi okokat, 2 a humán erőforrás hiányát jelölte meg legfőbb tényezőként. 2 válaszadó gondolja úgy, hogy a szervezeti stratégiában a CSR nem fontos terület

A sportszervezetektől megkérdeztem azt is, hogy **végzett-e valaha környezetvédelmet szolgáló CSR tevékenységet, és ha igen, mi volt az**. A válaszadók 50%-a végzett már korábban környezetvédelmet támogató tevékenységet, 37%-a még nem, de a jövőben tervezi, míg 13%-uk nem végzett, és nem is tervezi a jövőben (27. ábra.) A társadalmi és környezetvédelmi CSR intézkedések alkalmazásában, jövőbeni alkalmazásában kismértékű eltérés tapasztalható. 10%-kal többen alkalmaznak már társadalmi CSR intézkedést, mint

környezetvédelmit és 10%-kal kevesebben tervezik a jövőben, hogy bevezetnek társadalmi CSR gyakorlatot.



27. ábra: Környezetvédelmi tevékenységek felmérése

Forrás: Saját szerkesztés, 2025 (N=48)

A válaszok alapján szófelhőben gyűjtöttem össze az eddig végzett környezetvédelmi tevékenységeket. A megkérdezettek válaszait átlagoltam, a legnagyobb értékkel rendelkező intézkedés szerepel a legnagyobb feliratként, majd csökkenő sorrendben egyre kisebb feliratokat találhatunk (28. ábra).

Az eredmények alapján itt is megállapítható, hogy a hazai jégkorong sportszervezetek jelenlegi környezetvédelmet szolgáló tevékenységeikkel elsősorban közvetlen környezetükre, a jégpályákra fókuszálnak. Intézkedéseik során kiemelt szerepet kap az energiahatékonyság, mely érdekében több szervezet is LED világítást alkalmaz, illetve több esetben megfigyelhető napelemrendszerek telepítése is (bár ennek a programnak a fontosságát alacsonyabbra ítélték az előző kérdésnél). Ezen túlmenően számos klub integrálja működésébe a szemétszedést, valamint a szelektív hulladékgyűjtést, mint tudatos környezeti magatartásformákat. Néhány esetben a sportszervezetek a gépjárműhasználat visszaszorítását is elősegítik azáltal, hogy nem biztosítanak parkolóhelyeket szurkolóik számára, ezáltal ösztönözve őket a tömegközlekedés vagy kerékpárhasználatra.

Az NHL, valamint a Finn Jégkorong Szövetség környezetvédelmi programjában is megjelenik a hulladékgazdálkodás, az energiahatékonyság növelésére, valamint az amerikai csapatoknál a vízhasználat csökkentése is. E három dimenzió közül a hulladékgazdálkodási és energiahatékonysági törekvések jelenleg már a magyar jégkorong sportszervezetek érdeklődését is felkeltették, egyre jobban terjednek ezen területeket szolgáló gyakorlatok.



28. ábra: Környezetvédelmi tevékenységek szófelhőben

Forrás: Saját szerkesztés, 2025

Érdekesnek tartottam azt is megvizsgálni, hogy akik még **eddig nem végeztek környezetvédelmet szolgáló CSR tevékenységet és a jövőben sem szeretnék, annak mi lehet az oka**. A felmérésből kiderült, hogy akik nem terveznek a jövőben társadalmi tevékenységeket végezni, azok környezetvédelmi tevékenységeket sem, így ugyanazon válaszok érkeztek. 3 válaszadó az anyagi okokat, 2 a humán erőforrás hiányát jelölte meg legfőbb tényezőként. 2 válaszadó gondolja úgy, hogy a szervezeti stratégiában a CSR nem fontos terület.

Fontosnak véltem megkérdezni, hogy **éves szinten mennyit költenek az egyes sportszervezetek CSR tevékenységekre**. A sportszervezetek 44%-a tudott összeget megjelölni:

- 3 sportszervezet < 49.999 Ft,
- 10 sportszervezet 50.000 – 99.999 Ft között,
- 6 sportszervezet 100.000 – 199.999 Ft között,
- 1 sportszervezet 300.000 Ft,
- 1 sportszervezet 1-2 millió Ft között.

Ez az elemszám kevesebb, mint akik azt válaszolták, hogy már alkalmaznak környezeti vagy társadalmi CSR intézkedést. Valószínűsíthető, hogy vannak szervezetek, akik olyan jellegű

intézkedéseket alkalmaznak, melyek nem járnak plusz anyagi ráfordítással, vagy nem tudtak/akartak információt megadni erről.

Ezt követően felmértem azt is, hogy **akiknek még jelenleg nincs CSR intézkedése, de a jövőben tervezik, mennyit hajlandók CSR tevékenységekre költeni?** A válaszadók közül nem mindenki tudott/akart válaszolni, de akik válaszoltak, az alábbi összegeket adták meg:

- 7 sportszervezet < 49.999 Ft,
- 5 sportszervezet 50.000 – 99.999 Ft között,
- 2 sportszervezet 100.000 – 199.999 Ft között,
- 5 sportszervezet >200.000 Ft,

Kutatásom szempontjából lényegesnek tartottam megvizsgálni, hogy a már alkalmazott **CSR intézkedések és a földrajzi elhelyezkedés, árbevétel és az eredményesség között van-e szignifikáns kapcsolat.**

Földrajzi elhelyezkedés

A Yates-féle korrekcióval ellátott khi-négyzet próba alapján közepes erősségű szignifikáns különbség mutatható ki a budapesti és vidéki sportszervezetek vállalati társadalmi felelősségvállalási (CSR) tevékenységei között, $\chi^2(1, N=48)=5,863$ $p=0,0075$ $\phi=0,397$. Az eredmények arra utalnak, hogy a CSR tevékenységek előfordulása elsősorban a budapesti sportszervezetek körében jellemzőbb, míg a vidéki szervezetek esetében alacsonyabb az ilyen típusú aktivitás megjelenése (18. táblázat).

18. táblázat: Kapcsolat a földrajzi elhelyezkedés és a CSR megléte között

	Budapest	Vidék	Összesen
Van CSR tevékenység	12	17	29
%	41,4%	58,6%	100,0%
Nincs CSR tevékenység	1	18	19
%	5,3%	94,7%	100,0%
Összesen	13	35	48
%	27,1%	72,9%	100,0%

Forrás: Saját szerkesztés, 2025 (N=48)

Árbevétel szerint

A Yates-féle korrekcióval módosított khi-négyzet próba eredményei alapján nem mutatható ki szignifikáns összefüggés a sportszervezetek árbevétel kategóriája és CSR tevékenységeik megléte között, $\chi^2(1, N=48)=0,680$ $p=0,205$. Az elemzés alapján megállapítható, hogy a vállalati társadalmi felelősségvállalás előfordulása nem függ össze szignifikánsan a sportszervezetek éves árbevételével, azaz a magasabb pénzügyi erőforrásokkal rendelkező szervezetek sem feltétlenül aktívabbak CSR területen, mint az alacsonyabb árbevételűek.

A kereszttábla adatai alapján a CSR tevékenységgel rendelkező sportszervezetek 58,6%-a az alacsonyabb árbevétel kategóriába tartozott (≤ 75 millió Ft), míg a CSR-tevékenységgel nem rendelkező szervezetek 57,9%-a a magasabb árbevételű csoportba esett (> 75 millió Ft). Ezek az arányok azonban nem térnek el olyan mértékben az elvárttól, hogy statisztikailag is igazolható legyen a különbség (19. táblázat).

19. táblázat: Kapcsolat a pénzügyi helyzet és a CSR megléte között

	Árbevétel >75 mFt	Árbevétel <75 mFt	Összesen
Van CSR tevékenység	12	17	29
%	41,4%	58,6%	100,0%
Nincs CSR tevékenység	11	8	19
%	57,9%	42,1%	100,0%
Összesen	23	25	48
%	47,9%	52,1%	100,0%

Forrás: Saját szerkesztés, 2025 (N=48)

Eredményesség szerint

A Pearson-féle khi-négyzet próba eredményei alapján szignifikáns kapcsolat mutatható ki a sportszervezetek eredményessége és CSR tevékenységeik megléte között, $\chi^2(2, N=48) = 8,973$ $p=0,011$. A kapcsolat szorosságát jelző Cramer's V értéke ($V=0,432$) közepes erősségű összefüggésre utal a két változó között.

Az eredmények alapján elmondható, hogy a helyezéssel nem rendelkező sportszervezetek körében alacsonyabb arányban fordul elő CSR tevékenység (20,7%), míg a tabella első harmadában és a tabella középső, illetve hátsó szakaszában elhelyezkedő szervezetek esetében jóval gyakoribb a CSR jelenléte (41,4% és 37,9%). Ezzel szemben a CSR tevékenységet nem

végző szervezetek többsége (63,2%) a helyezéssel nem rendelkező kategóriába tartozik. Ez az eredmény arra utalhat, hogy ők kisebb valószínűséggel folytatnak tudatos CSR tevékenységet. Ezzel szemben a versenyrendszerben aktívan szereplő, különösen az élmezőnybe tartozó csapatok esetében a társadalmi szerepvállalás jelenléte gyakoribb.

Az eredmények alapján megfogalmazható az a következtetés, hogy a sportszervezetek versenyeredményessége és társadalmi szerepvállalása között összefüggés áll fenn (20. táblázat).

20. táblázat: Kapcsolat az eredményesség és a CSR megléte között

	U12 és az alatt	Tabella 1/3	Tabella 2- 3/3	Összesen
Van CSR tevékenység	6	12	11	29
%	20,7%	41,4%	37,9%	100,0%
Nincs CSR tevékenység	12	3	4	19
%	63,2%	15,8%	21,1%	100,0%
Összesen	18	15	15	48
%	37,5%	31,3%	31,3%	100,0%

Forrás: Saját szerkesztés, 2025 (N=48)

Fontosnak tartottam feltárni, a CSR intézkedések alkalmazásának háttérében meghúzódó motivációs tényezőket, ezért arra kértem a válaszadókat, hogy **értékeljék (1-5 Likert skála) az egyes tényezők milyen mértékben ösztönöznék, hogy a jövőben CSR intézkedéseket vezessenek be a sportszervezetnél** (29. ábra).

Az eredmények alapján elmondható, hogy a válaszadók körében legnagyobb motiváló erővel az etikus szervezet működtetése bír ($M=4,40$; $SD=0,676$), ami azt mutatja, hogy a sportban tevékenykedő szervezetek számára fontos, hogy társadalmilag elfogadott módon működjenek.

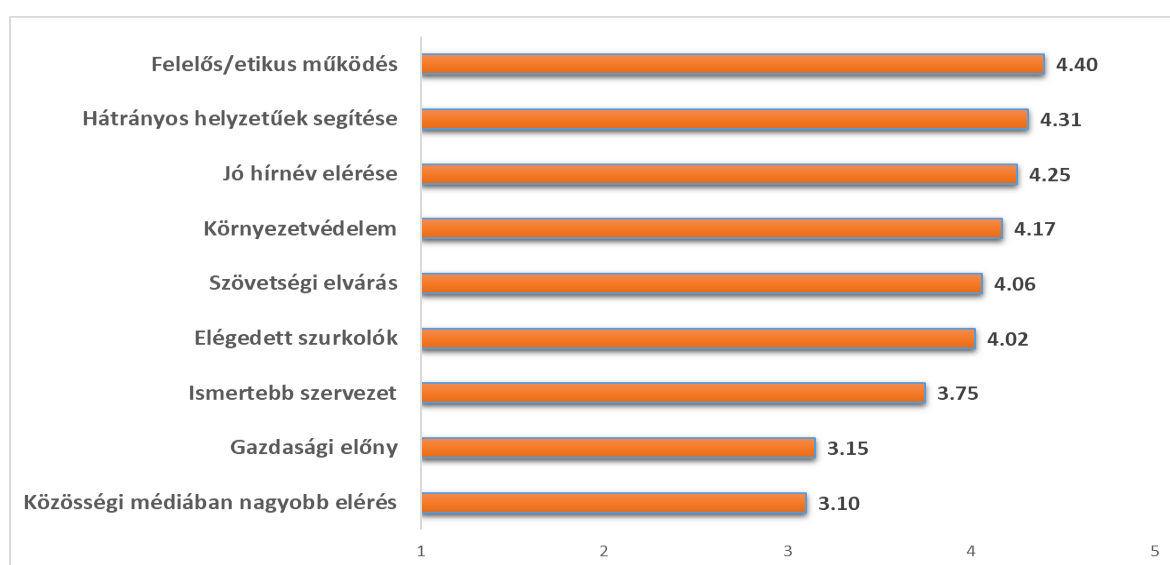
Szintén erős ösztönzőként jelent meg a hátrányos helyzetűek segítése ($M=4,31$; $SD=0,719$), valamint a jó hírnév fenntartása és erősítése ($M=4,25$; $SD=0,758$), amelyek a társadalmi szerepvállalás és a pozitív megítélés fontosságára világítanak rá. A környezetvédelem szintén meghatározó tényezőként szerepelt ($M=4,17$; $SD=0,753$).

Közepes mértékű ösztönzőként értékelték a válaszadók a szövetségi elvárásoknak való megfelelést ($M=4,06$; $SD=1,262$), valamint a szurkolói elégedettséget ($M=4,02$; $SD=0,785$). Ezek az eredmények arra utalnak, hogy a külső elvárások és a közönség visszajelzései szintén

befolyásolhatják a CSR döntéseket, habár nem olyan erőteljes mértékben, mint az etikai vagy társadalmi tényezők.

A legkevésbé ösztönző tényezők között szerepelt a gazdasági előnyök elérése ($M=3,15$; $SD=1,473$) és a közösségi média megjelenés ($M=3,10$; $SD=1,207$). Ez arra enged következtetni, hogy bár ezek a szempontok is relevánsak lehetnek, a válaszadók nem elsősorban a pénzügyi haszonszerzés vagy a nyilvános láthatóság növelése miatt látnának értelmet CSR-intézkedések bevezetésében.

Az eredmények azt mutatják, hogy a CSR-t leginkább az etikai és társadalmi értékek, valamint a fenntarthatóság szempontjai indokolják a válaszadók számára, míg a pénzügyi és marketing szempontok háttérbe szorulnak az ösztönző tényezők rangsorában



29. ábra: Motivációs tényezők a CSR bevezetésére

Forrás: Saját szerkesztés, 2025 (N=48)

Hatásvizsgálat

Földrajzi elhelyezkedés szerint

A Mann–Whitney U-teszt eredményei alapján több tényező esetében is szignifikáns különbségek mutathatók ki a budapesti és a vidéki sportszervezetek válaszai között, minden esetben közepes hatásmagysággal (21. táblázat).

A legjelentősebb különbség az etikus szervezet működtetése esetén figyelhető meg, amelyet a budapesti szervezetek szignifikánsan fontosabb ösztönzőnek tartanak a vidéki

sportszervezetekhez képest ($U=136$ $Z=-2,355$ $p=0,018$ $r=0,340$). Ennek háttérében az állhat, hogy a fővárosban működő szervezetek nagyobb társadalmi nyilvánosságnak vannak kitéve, így fokozottabb lehet az elvárás az etikus működéssel kapcsolatban – mind a közönség, mind a szponzorok részéről.

Szignifikáns eltérés mutatkozik továbbá a gazdasági előnyök ($U=142,5$ $Z=-2,021$ $p=0,043$ $r=0,292$) megítélésében is, amelyet a vidéki sportszervezetek éreznek jelentősebb ösztönzőnek. Ez részben azzal magyarázható, hogy ezen szervezetek szűkebb anyagi keretek között működnek, így számukra minden olyan CSR tevékenység, amely hosszú távon költségcsökkentéssel vagy bevételnövekedéssel járhat, kiemelt prioritásként jelenhet meg.

Hasonló a helyzet a szövetségi elvárásoknak való megfelelés esetében ($U=146$ $Z=-2,123$ $p=0,034$ $r=0,306$), amit szintén inkább a vidéki szervezetek tartanak erősebb motiváló tényezőnek. Ennek oka lehet, hogy számukra a sportági szövetségektől érkező támogatások, pályázati lehetőségek jobban meghatározzák a működési kereteiket, így a megfelelési kényszer is nagyobb lehet.

A többi vizsgált tényező esetében nem mutatkozott statisztikailag szignifikáns különbség, ami arra utal, hogy ezen tényezők megítélése egységes a budapesti és a vidéki szervezetek között, és általános érvényű ösztönzőként jelennek meg a CSR intézkedések bevezetése során.

21. táblázat: Földrajzi elhelyezkedés hatása a motivációs tényezőkre

	Mann-Whitney U	Z	p	Hatásnagyság, értékelés	
Felelős/etikus működés	136,000	-2,355	0.009*	0.340	közepes
Elégedett szurkolók	201,500	-,648	0.259	0.094	kis
Jó hírnév elérése	218,500	-,228	0.410	0.033	kis
Hátrányos helyzetűek segítése	194,500	-,836	0.202	0.121	kis
Közösségi médiában nagyobb elérés	181,000	-1,114	0.133	0.161	kis
Ismertebb szervezet	189,000	-,931	0.176	0.134	kis
Környezetvédelem	180,500	-1,172	0.121	0.169	kis
Gazdasági előny	142,500	-2,021	0.022*	0.292	kis
Szövetségi elvárás	146,000	-2,123	0.017*	0.306	közepes

* $p<0,05$

Forrás: Saját szerkesztés, 2025 (N=48)

Árbevétel szerint

A pénzügyi helyzet alapján összehasonlítva a CSR-t ösztönző tényezők megítélését, két esetben mutatkozott szignifikáns eltérés a Mann–Whitney U-teszt alapján, mindkét esetben közepes hatásnagysággal (22. táblázat).

A közösségi média megjelenés, mint ösztönző tényező esetén szignifikáns különbség látható a két csoport között ($U=129,5$ $Z=-3,367$ $p<0,001$ $r=0,486$). Az adatok szerint a nagyobb árbevételű szervezetek sokkal fontosabbnak tartják ezt a szempontot, mint kisebb bevételű társaik. Ez valószínűleg azzal magyarázható, hogy a tőkeerősebb klubok nagyobb erőforrásokat tudnak fordítani kommunikációra és márkáépítésre, így számukra a közösségi média nemcsak eszköz, hanem stratégiai CSR kommunikációs csatorna is.

Szintén szignifikáns különbség mutatkozott a gazdasági előnyök megítélésében ($U=170,5$ $Z=-2,475$ $p=0,013$ $r=0,357$). Ebben az esetben a nagyobb bevételű sportszervezetek jobban érzékelik a CSR-intézkedések által kínált anyagi előnyöket. Ez arra utalhat, hogy ezen szervezetek már gyakorlati tapasztalattal rendelkeznek a CSR tevékenységek gazdasági hasznosságáról – például szponzori támogatások vagy energiahatékonysági beruházások révén –, míg a kisebb árbevételű klubok számára ezek még kevésbé kézzelfoghatók.

A többi tényező esetében nem mutatkozott statisztikailag szignifikáns különbség, vagyis ezek a tényezők hasonló mértékben ösztönzik a CSR tevékenységek bevezetését mind a nagyobb, mind a kisebb árbevételű sportszervezetek körében.

22. táblázat: Pénzügyi helyzet hatása a motivációs tényezőkre

	Mann-Whitney U	Z	p	Hatásnagyság, értékelés	
Felelős/etikus működés	279,000	-,195	0.423	0.028	kis
Elégedett szurkolók	255,000	-,720	0.360	0.104	kis
Jó hírnév elérése	259,000	-,641	0.321	0.092	kis
Hátrányos helyzetűek segítése	253,000	-,777	0.389	0.112	kis
Közösségi médiában nagyobb elérés	129,500	-3,367	<0.001*	0.486	közepes
Ismertebb szervezet	249,500	-,818	0.207	0.118	kis
Környezetvédelem	283,500	-,089	0.464	0.013	kis
Gazdasági előny	170,500	-2,475	0.007*	0.357	közepes
Szövetségi elvárás	242,500	-1,043	0.149	0.151	kis

* $p<0,05$

Forrás: Saját szerkesztés, 2025 ($N=48$)

Eredményességi szint

A kilenc vizsgált tényező esetében a Kruskal–Wallis-teszt nem mutatott statisztikailag szignifikáns különbséget az egyes csoportok között ($p > 0,05$ minden esetben), tehát nem állítható, hogy az eltérő eredményességű csapatok lényegesen különbözően ítélnék meg ezen CSR tényezők ösztönző szerepét. A „jó hírnév” esetén a legmagasabb rangátlagot a kevésbé eredményes csapatok mutatták (rangátlag=30,30), míg az eredményes és versenyrendszerben nem szereplő kategóriákban ez alacsonyabb volt (22,13 ill. 21,64). Ez arra utalhat, hogy azok a csapatok, akik a tabella végén vagy közepén végeznek, nagyobb jelentőséget tulajdonítanak a jó hírnévnek, talán azért, mert az eredményességen kívüli tényezők – például társadalmi megítélés – fontosabb szerepet játszanak számukra a klubépítésben. Ugyanakkor az eredmény nem szignifikáns ($\chi^2(2)=4,458$ $p=0,108$), így csak óvatos következtetések vonhatók le. Megállapítható, hogy a sportszervezetek CSR motivációi nem különböznek szignifikánsan az eredményesség alapján, ugyanakkor egyes tényezők – például a jó hírnév vagy az etikus működés – nagyobb hangsúlyt kaphatnak a kevésbé sikeres csapatoknál, akik így más formában törekednek pozitív megítélésre.

Mivel a disszertációmban az NHL útmutatásai fontos szerepet játszanak, ezért felmértem a magyar jégkorong sportszervezetek körében, **ismerik-e az NHL CSR tevékenységeit, és ha igen, kértem, hogy említsenek meg néhány példát.**

A megkérdezettek 33%-a ismer ilyen tevékenységeket, 67%-uk nem. Akik ismerik a programokat (16 válaszadó), az alábbiakat sorolták fel:

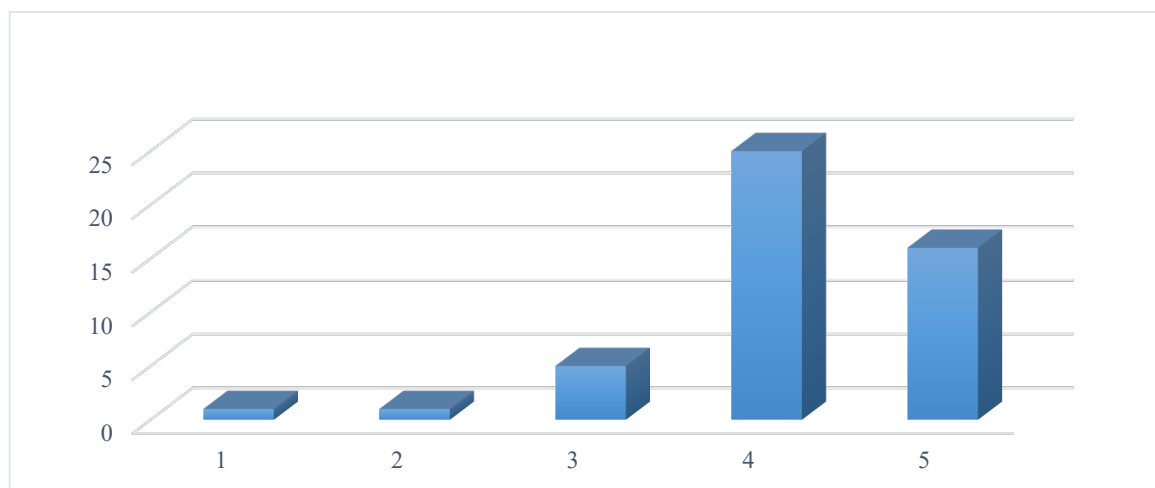
- Pink október, Bajusz november (9)
- NHL Green (2)
- Veterán katonák köszöntése (1)
- Kórházlátogatás (1)
- Adományozás (1)
- Street Hockey (1)
- Kulturális események (1)

A válaszokból látható, hogy akik figyelemmel kísérik az NHL csapatok mérkőzéseit jó pár példát be tudtak azonosítani, főleg a népszerű társadalmi tevékenységek közül. A Hockey Fights Cancer program októberben és novemberben kerül megrendezésre, amelynek fő szimbólumai a pink szalag és a bajusz viselése a játékosok körében november hónap során. A

mérkőzések előtt az NHL csapatok sok esetben veterán katonákat köszöntenek, vagy ők dobják be a korongot, tisztelegve ezzel előttük. A street hockey programot a Magyar Jégkorong Szövetség is népszerűsíti, így vélhetően tőlük is értesülhettek erről a kezdeményezésről.

Fontosnak tartottam megkérdezni a sportszervezeteket arról, hogy **hasznosnak találnák-e, hogy a hazai klubok képviselői, vagy a sportszervezetek vezetői ilyen jellegű tájékoztatáson/oktatáson/képzésben vegyenek részt, ami következtében hazánkban is gyakoribbak lehetnének a CSR intézkedések?**

1-5-ig terjedő skálán jelölhették be a sportszervezetek képviselői, mennyire tartanák hasznosnak, hogy CSR-rel kapcsolatos tájékoztatások, oktatáson, képzésen vegyenek részt (1: nem hasznos, 5: mindenképpen hasznos) (30. ábra).



30. ábra: CSR oktatás hasznosságának megítélése

Forrás: Saját szerkesztés, 2025 (N=48)

A válaszadók hasznosnak ítélik meg, hogy a sportszervezetek vezetői ilyen jellegű tájékoztatáson/oktatáson/képzésben vegyenek részt ($M=4,125$ $SD=0,841$). Ebben a kérdésben nem mutatkozott szignifikáns különbség a vizsgált csoportok között: Budapest/vidék ($U=279$ $Z=-0,194$ $p=0,846$), árbevétel kategória ($U=200,5$ $Z=-0,691$ $p=0,489$) és eredményesség ($H(2)=1,785$ $p=0,410$). A kérdés megítélésében nem mutatkozott statisztikailag igazolható különbség ($U=240,5$ $Z=-0,814$ $p=0,415$) a CSR tevékenységgel rendelkező és a CSR tevékenységet nem folytató sportszervezetek között. Az eredmények arra utalnak, hogy a

képzés lehetőségét a megkérdezettek körében általánosan támogató attitűd jellemzi, függetlenül attól, hogy szervezetük végez-e CSR tevékenységet.

A kérdőív második részét azok töltötték ki, akik saját jégpályával rendelkeznek. 9 válasz érkezett, így a továbbiakban ezzel az elemszámmal dolgozok.

Fontosnak véltem megkérdezni, hogy **milyen típusú jégpályával rendelkeznek a válaszadók.**

6 sátras, és 3 csarnok jégpályáról érkezett információ.

A jégpályával rendelkező sportszervezetek választ adtak arra, hogy **milyen energiahatékonysági intézkedéseket vezettek be az elmúlt 5 év során? Illetve, ezek mennyi idő alatt térülnek meg?**

A válaszok az alábbiak szerint foglalhatók össze:

- elektromos őrba vásárlása és új hűtőkompresszorok telepítése esetében a megkérdezett szerint várhatóan soha, nem térül meg, de az üzemeltetés költséghatékonyabbá válik, ami nagy segítség a sportszervezet számára;
- új szigetelés beépítése a klub részére várhatóan nem fog hasznot eredményezni, de az üzemeltetés költséghatékonyabbá válik;
- napelem rendszer telepítése várhatóan 6-7 éven belül megtérül a klub részére;
- LED világítás beszerelésének ára körülbelül 3-4 év alatt kiegyenlítődik.

Választ kaptam arra a kérdésemre, hogy **mennyit emelkedtek az energiaköltségek az elmúlt pár évben? Százalékos arányban kértem a válaszokat kifejezni.**

A válaszadók visszajelzései alapján a villamosenergia költségeiben pályánként 20–250%-os növekedés volt tapasztalható, míg a hőenergia esetében az emelkedés mértéke 15–30% között látható.

Felmértem, **hogy az energiahatékonysági intézkedésekkel az egyes jégkorong sportszervezetek mennyit tudtak megspórolni?** A válaszokat százalékos arányban kértem meghatározni.

A megkérdezettek a villamosenergiát illetően 15-30%-ot, hőenergiában pedig 10-20%-ot tudnak megspórolni.

Végül arra adtak választ, hogy **gondolkodnak-e a jövőben további környezetet szolgáló beruházáson esetleg tevékenységen?**

A válaszadók közül ketten tervezik a napelem beszerelését, egy sportszervezet pedig a félig nyitott jégpályát szeretnék csarnokká átalakítani. A többi megkérdezett a közeljövőben nem tervez további energiahatékonysági intézkedést bevezetni, sem környezetvédelmi tevékenységben szerepet vállalni.

5. KÖVETKEZTETÉSEK, JAVASLATOK

Disszertációm ezen fejezetében a kutatás elején megfogalmazott célkitűzéseimhez fűződő primer kutatásom eredményeit mutatom be, melyekről átfogó következtetéseket foglalkozok össze. Kutatásom *fő célkitűzése* annak *vizsgálata és rendszerszintű feltárása volt, hogy a vállalati társadalmi felelősségvállalás milyen szerepet tölt be az észak-amerikai, európai és hazai sportéletben, különös tekintettel a jégkorong sportágra.*

Ennek alapján dolgozatomban a következő *alaphipotézist* fogalmaztam meg: *A jégkorong sportágban a CSR koncepció integráltsága és szerepe a tengerentúlon (különösen Észak-Amerikában) jól körülhatárolt és a vállalati stratégia központi elemeként jelenik meg, míg az európai viszonyokat elmaradás jellemzi. Az európai országokban a CSR helye és szerepe kevésbé központosított, és elsősorban társadalmat érintő formában jelenik meg. Magyarország esetében a CSR alkalmazása nem rendelkezik stratégiai szintű megközelítéssel, inkább eseti, szórványos jellegű kezdeményezések formájában figyelhető meg.*

A témafelvetésben megfogalmazott célkitűzéseimhez és hipotéziseimhez az alábbi következtetéseket fogalmazom meg:

Első célkitűzésem:

Releváns nemzetközi és hazai szakirodalmak szisztematikus feldolgozása révén célom volt a vállalati társadalmi felelősségvállalás sportban betöltött helyének és szerepének elméleti megalapozása, a sport és a CSR közötti kapcsolódási pontok, területek azonosítása, továbbá a CSR jégkorongban való megjelenésének bemutatása.

Elsősorban nemzetközi szakirodalmak segítségével igazolhatóvá vált, hogy a CSR intézkedések sportba történő integrálása megvalósítható, hiszen a sport alkalmas a CSR mindkét aspektusának szolgálatára.

A társadalmi felelősségvállalás sportszervezeti keretek közötti szerepének megértéséhez indokolt a CSR tevékenységek tematikus rendszerezése, mely tulajdonképpen feltárja, hogy a társadalmat és környezetvédelmet szolgáló CSR intézkedések és a sport hogyan kapcsolódhat egymáshoz. A sportban megjelenő társadalmat szolgáló CSR tevékenységek 4 szempontú csoportosítása (oktatási programok, sport/egészségügyi programok, társadalmi/kulturális programok, jótékonyági programok) jó alapot biztosíthat a tevékenységek szerepének, céljának, célcsoportjának megismeréséhez. A környezetvédelmet szolgáló CSR tevékenységek

7 szempontú besorolása (környezeti feltételek biztosítása, tájhasználat, nyersanyag és energiahasználat, hulladékkezelés, környezetszennyezés és károkozás, kulturális örökség védelme vagy a sporthoz kapcsolódó tevékenységek környezeti hatása) szintén segíthet a tevékenységek szerepének értelmezésében egy sportszervezet esetében. Ezen rendszerezések a jégkorong sportban is elvégezhetőek.

Bár jelenleg a CSR intézkedések jégkorongban történő tudományos jellegű vizsgálatának népszerűsége elmarad más sportágakhoz (pl.: labdarúgás, amerikai profi ligák sportágai) képest, azonban az elmúlt években megjelenő CSR intézkedések bővülése és szerepük felértékelődése alátámasztja, hogy egy igen aktuális és releváns témáról van szó.

Második célkitűzésem:

Az Észak-Amerikai Professzionális Jégkorong Liga (NHL) liga és csapat szintű társadalmi és környezetvédelmi célokat szolgáló CSR programjainak azonosítása, kategorizálása és szerepük meghatározása.

***H1:** Az Észak-Amerikai Professzionális Jégkorong Liga (NHL) minden csapata több, tudatosan tervezett, strukturált társadalmat és környezetvédelmet szolgáló CSR intézkedést hajt végre, beleértve a Liga iránymutatása alapján adaptálható és a saját kezdeményezésen alapuló tevékenységeket is.*

Az NHL CSR tevékenységeit megvizsgálva kijelenthető, hogy mind Liga, mind csapat szinten kiemelkedő helyet foglal el a társadalmi felelősségvállalás a működési stratégiájukban. A megvizsgált 32 csapat mindegyike követi az NHL Community irányelveit, ezáltal be tudnak kapcsolódni az egyes társadalmat szolgáló, segítő intézkedésekbe és ezeken túlmenően saját kezdeményezésű, a helyi adottságokhoz igazodó CSR gyakorlatot hajtanak végre.

A társadalmat szolgáló CSR tevékenységekben Liga és csapat szinten (6. táblázat) is az általam követett 4 kategória (oktatás, sport/egészségügyi, társadalmi, jótékonyági programok) mindegyikében a legtöbb esetben évek óta tudatos szervezés folyik és jól strukturált, visszatérően alkalmazott intézkedések zajlanak, ezáltal a CSR szerepe jól azonosítható. Ezen aspektusban előrelépés történt az elmúlt években. Napjainkra elmondható, hogy valamennyi csapat átfogó, a társadalom széles rétegét megszólító, népszerű programokkal rendelkezik. Élen járnak a közösség építésében, hátrányos helyzetű csoportok felkarolásában, a jégkorong szeretetének átadásában és a szurkolók tudatos nevelésében.

Az NHL és a bajnokságban szereplő sportvállalatok (7. táblázat) is rendkívül tudatos és igen szerteágazó környezetvédelmi szempontú CSR tevékenységeket folytatnak, melyek 7 szempontú tematikus rendszerezése megvalósítható volt. Az egy csapaton belüli intézkedések egymásra épülnek, jól kapcsolódnak, nem csak szigetszerű megoldásokkal találkozhatunk. A Ligában szereplő csapatok környezetvédelmet szolgáló tevékenységeinek pozitív hatása összeadódik, ezáltal jelentős mértékben hozzájárulva működésük környezetterhelő hatásának mérsékeléséhez. A csapatok tudatosan követik az NHL Green irányelveit, és önálló programokra épülő CSR aktivitás is megfigyelhető. Eredményeim alapján **H1 hipotézisemet elfogadom.**

***H2:** Az Észak-Amerikai Professzionális Jégkorong Liga (NHL) csapatainak saját kezdeményezésű CSR tevékenységei összefüggést mutatnak a csapatok eredményességével. Feltételezhető, hogy főleg a sikeresebb csapatok rendelkeznek önállóan kialakított CSR tevékenységgel, azaz az eredményesség pozitív hatással van a társadalmi felelősségvállalásra.*

***H3:** Az Észak-Amerikai Professzionális Jégkorong Liga (NHL) csapatainak saját kezdeményezésű CSR tevékenységei összefüggést mutatnak a csapatok franchise értékével. Feltételezhető, hogy a magasabb franchise értékű csapatok rendelkeznek önállóan kialakított CSR tevékenységgel, azaz a piaci érték pozitív hatással van a társadalmi felelősségvállalásra.*

A hipotézisek létjogosultságának vizsgálatához a csapatokat 4 db 8-as csoportba osztottam eredményesség és franchise érték alapján, majd dokumentumelemzés eredményeként feltártam, hogy mind a 32 csapat rendelkezik önállóan kidolgozott CSR intézkedésekkel, amelyek túlmutatnak a Liga által kijelölt irányelvek követésén. Az eredmények nem mutattak releváns különbséget sem a sportszakmai teljesítmény (azaz a tabellán elfoglalt helyezés,) sem a franchise érték alapján kategorizált csoportok között. Ennek megfelelően, nem igazolható, hogy a tényezők érdemben befolyásolnák a saját kezdeményezésű CSR tevékenységek meglétét. **H2 és H3 hipotéziseim nem igazolódtak be.**

CSR helye és szerepe az amerikai jégkorong sportszervezeteknél

Az Észak-amerikai Professzionális Jégkorong Ligában (NHL) működő csapatok esetében elmondható, hogy egymásra épülő, koherens és többdimenziós társadalmi és környezeti CSR programokat valósítanak meg. A CSR koncepció szervesen integrálódik a szervezeti működésbe, és stratégiai jelentőséggel bír a klubok hosszú távú célkitűzéseinek megvalósításában.

CSR programjaik jellemzően a lokális közösségek igényeire és prioritásaira reagálnak, és gyakran egyedi, a régió szociokulturális vagy gazdasági környezetéhez igazodó megközelítéseket alkalmaznak, azonban a szervezetek tágabb környezetének is segítséget nyújtanak.

A 32 csapat CSR gyakorlatának áttekintése során a koncepció alábbi szerepeit azonosítottam az amerikai jégkorong szervezetek körében:

- közösségi segítségnyújtás/közösségépítés;
- nevelés/tudásátadás;
- életmód fókuszú egészségfejlesztés;
- ifjúságösztönző programok;
- ökológiai védelem.

Harmadik célkitűzésem:

Az európai jégkorong szövetségek társadalmi felelősségvállalási stratégiájának és gyakorlatának, jövőbeni terveinek feltárása és rendszerezett megismerése.

H4: Az európai jégkorong szövetségek jelenleg nem rendelkeznek olyan átfogó CSR stratégiával, mely útmutatóként szolgálhat a kluboknak és segítené a szervezetek ilyen irányú tudatos szerepvállalását. Főként a társadalmat szolgáló CSR gyakorlatok figyelhetők meg, azok is mozaikosan, sokszor egymástól elszigetelt megoldásként.

Több európai jégkorong szövetség szakemberével végeztem szakértői interjút, melynek eredménye (9. táblázat) rávilágított, hogy az esetek többségében nem rendelkeznek átfogó CSR stratégiával. Kivétel ez alól a Finn Jégkorong Szövetség, mely 2022 óta 4 alprogramra épülő Fenntarthatósági Programmal rendelkezik, ahol mind a környezetvédelem, mind a társadalom támogatása is megjelenik.

Bulgáriai jégkorong szövetség a Kormányzat, illetve a Sportminisztérium programjait, országos kezdeményezéseit követi, és igyekszik ezeket maximálisan integrálni munkájukba. Szövetségi szinten sportolással kapcsolatos társadalmi tevékenységeket szerveznek az ottélók számára, és 5 éve részt vesznek a korábban már említett IIHF Fenntarthatósági Programjának mindegyikében.

Ausztriában az IIHF iránymutatását a szervezeti stratégiájukba beépítve integritási csoport hoztak létre és a társadalom védelmére irányuló programmal rendelkeznek.

A magyar, spanyol és török szövetség teljes tevékenységükre kiterjedő stratégiával nem rendelkezik ezen a területen, eseményekhez kapcsolódóan kidolgozott programjaik vannak.

A szakértői interjúk alapján az látható, hogy a szövetségek főként társadalmat szolgáló CSR tevékenységeket végeznek, de Finnországban a környezetvédelmi intézkedések is a stratégia részét képezik.

A szakértői interjúk elemzése alapján a **H4 hipotézisemet csak részben tekintem igazoltnak.**

H5: Az európai jégkorong szövetségek nem rendelkeznek CSR programok megvalósítására elkülönített költségvetési kerettel.

A szakértői interjúk során az összes vizsgált jégkorong szövetség úgy nyilatkozott, hogy nem rendelkeznek CSR programok megvalósítására elkülönített költségvetési kerettel (9. táblázat), és nem is tudták megmondani, hogy mekkora összeget fordítanak CSR programokra. Megállapítható, hogy a **H5 hipotézisem beigazolódott.**

CSR helye és szerepe az európai jégkorong sportszervezeteknél

Európában a jégkorong szövetségek működésében a CSR koncepció – Finnországot, Svédországot és Németországot leszámítva – logikusan felépített, rendszerbe foglalt stratégiaként még nem jelenik meg. A környezetvédelmi programok szinte csak ott figyelhetők meg, ahol az egyébként is környezetvédelmi szempontból tudatosabban cselekvő ország erre példát mutat. A társadalmi tevékenységek és néhány zöld intézkedés eseti jellegű, főleg rendezvényekhez kötötten vannak jelen.

A szakértői interjú alapján a koncepció alábbi szerepeit azonosítottam az európai jégkorong szövetségek körében:

- női részvétel megerősítése a jégkorong minden szintjén;
- diszkrimináció és erőszakmentes sport;
- karitatív szerep;
- ifjúságösztönző programok;
- ökológiai védelem.

Negyedik célkitűzésem:

A hazai jégkorong klubok társadalmi felelősségvállalással kapcsolatos álláspontjának megismerése, a már megvalósított intézkedések feltárása, szerepük azonosítása, különös

tekintettel az ezen tevékenységek mögött meghúzódó motivációs tényezőkre, valamint az intézkedések pénzügyi vonatkozásaira, a klubok jövőbeni terveire.

H6: A hazai jégkorong sportszervezetek árbevétele és társadalmi szerepvállalása között kapcsolat áll fenn. Feltételezhető, hogy főleg a nagyobb árbevételű klubok rendelkeznek CSR tevékenységgel, azaz az árbevétel pozitívan befolyásolja a társadalmi felelősségvállalást.

A Yates-féle korrekcióval módosított khi-négyzet próba eredményei alapján nem mutatható ki szignifikáns összefüggés a sportszervezetek árbevétel kategóriája és CSR tevékenységeik megléte között, $\chi^2(1, N=48)=0,680$ $p=0,205$. Az elemzés alapján megállapítható, hogy a vállalati társadalmi felelősségvállalás előfordulása nem függ össze szignifikánsan a sportszervezetek éves árbevételével, azaz a magasabb pénzügyi erőforrásokkal rendelkező szervezetek sem feltétlenül aktívabbak CSR területen, mint az alacsonyabb árbevételűek. Ezek alapján **H6 hipotézisem nem igazolódott be.**

H7: A hazai jégkorong sportszervezetek eredményességi szintje és társadalmi szerepvállalása között kapcsolat áll fenn. Feltételezhető, hogy főleg a sikeresebb klubok rendelkeznek CSR tevékenységgel, azaz az eredményesség pozitívan befolyásolja a társadalmi felelősségvállalást.

A Pearson-féle khi-négyzet próba eredményei alapján szignifikáns kapcsolat mutatható ki a sportszervezetek eredményessége és CSR tevékenységeik megléte között, $\chi^2(2, N=48) = 8,973$ $p=0,011$. A kapcsolat szorosságát jelző Cramer's V értéke ($V=0,432$) közepes erősségű összefüggésre utal a két változó között.

Az eredmények alapján elmondható, hogy a helyezéssel nem rendelkező sportszervezetek körében alacsonyabb arányban fordul elő CSR tevékenység (20,7%), míg a tabella első harmadában és a tabella középső, illetve hátsó szakaszában elhelyezkedő szervezetek esetében jóval gyakoribb a CSR jelenléte (41,4% és 37,9%). Az eredmények alapján megfogalmazható az a következtetés, hogy a sportszervezetek versenyeredményessége és társadalmi szerepvállalása között összefüggés áll fenn. Ennek alapján **H7 hipotézisem beigazolódott.**

H8: A CSR intézkedések alkalmazásának háttérében meghúzódó motivációs tényezők között kiemelten megjelenik a gazdasági előny szerzése, a szövetségi elvárás és a szurkolói elégedettség.

Az eredmények alapján elmondható, hogy a válaszadók körében legnagyobb motiváló erővel az etikus szervezet működtetése bír ($M=4,40$; $SD=0,676$). Szintén erős ösztönzőként jelent meg

a hátrányos helyzetűek segítése ($M=4,31$; $SD=0,719$), valamint a jó hírnév fenntartása és erősítése ($M=4,25$; $SD=0,758$), amelyek a társadalmi szerepvállalás és a pozitív megítélés fontosságára világítanak rá. A környezetvédelem szintén meghatározó tényezőként szerepelt ($M=4,17$; $SD=0,753$).

Közepes mértékű ösztönzőként értékelték a válaszadók a szövetségi elvárásoknak való megfelelést ($M=4,06$; $SD=1,262$) valamint a szurkolói elégedettséget ($M=4,02$; $SD=0,785$).

A legkevésbé ösztönző tényezők között szerepelt a gazdasági előnyök elérése ($M=3,15$; $SD=1,473$) és a közösségi média megjelenés ($M=3,10$; $SD=1,207$).

A kapott eredmények alapján **H8 hipotézisem nem igazolódott be.**

H9: A CSR tevékenységgel rendelkező hazai jégkorong sportszervezetek képviselői statisztikailag igazolhatóan hasznosabbnak tartják a CSR-rel kapcsolatos tájékoztatást és oktatási programok bevezetését, ami elősegítené a tudatosabb szerepvállalást a CSR intézkedések alkalmazásában Magyarországon.

A válaszadók hasznosnak ítélik meg, hogy a sportszervezetek vezetői ilyen jellegű tájékoztatáson/oktatáson/képzésben vegyenek részt ($M=4,125$ $SD=0,841$). A kérdés megítélésében nem mutatkozott statisztikailag igazolható különbség ($U=240,5$ $Z=-0,814$ $p=0,415$) a CSR tevékenységgel rendelkező és a CSR tevékenységet nem folytató sportszervezetek között. Az eredmények arra utalnak, hogy a képzés lehetőségét a megkérdezettek körében általánosan támogató attitűd jellemzi, függetlenül attól, hogy szervezetük végez-e CSR tevékenységet. Az eredmények alapján **H9 hipotézisem nem igazolódott be.**

CSR helye és szerepe a hazai jégkorong sportszervezeteknél:

Jelenleg hazánkban a jégkorong sportban a CSR koncepció alacsony fokú integrációja figyelhető meg a szervezeti stratégiában. A CSR aktivitás jelen van, azonban az előre átgondolt CSR struktúra még hiányzik. Helyi közösségekhez való kapcsolódás, utánpótlás- vagy jótékonyági programok sok esetben megvalósulnak, azonban ezek nincsenek tudatos CSR keretbe foglalva, inkább csak eseményekhez kötöttek. A nemzetközi jó-gyakorlatok megismerése és a szemléletformálás segítséget nyújthat, hogy előre átgondolt, célorientált CSR koncepció és annak megvalósulását szolgáló rendszeres intézkedések jelenjenek meg a gyakorlatban.

A kérdőíves felmérés alapján a koncepció alábbi szerepeit azonosítottam a hazai jégkorong sportszervezetek körében:

- női részvétel megerősítése a jégkorong minden szintjén;
- ifjúságösztönző programok;
- karitatív szerep;
- ökológiai védelem.

Ötödik célkitűzésem:

A jégkorong sportban jelen lévő nemzetközi CSR tendenciák, irányelvek és bevált gyakorlatok tudományos feltárásán keresztül hozzájáruljak a hazai jégkorong sport szövetségi és tagszervezeti szintű CSR tevékenységeinek fejlesztéséhez, tudatosabb és rendszerezettebb szerepvállalásához.

Kutatási eredményeimmel szeretnék hozzájárulni a hazai jégkorong szövetségi és csapat szintű CSR tevékenységeinek fejlesztéséhez, ezáltal az alábbi javaslatokat fogalmaztam meg:

- Indokolt lenne, hogy a Magyar Jégkorong Szövetség kapcsolatfelvételt kezdeményezzen a Nemzetközi Jégkorong Szövetség, valamint a vállalati társadalmi felelősségvállalás terén releváns tapasztalattal bíró európai nemzeti jégkorong szövetségek fenntarthatósági szakértőjével. A kapcsolatteremtés eredményeként – a külföldről érkező ajánlások integrálásával – Magyarországon megalapozhatnánk a CSR szervezeti stratégiába illesztését, valamint előmozdíthatnánk a felelős működést, annak gyakorlati rendszerbe történő beágyazását. Célszerű lenne, ha a Szövetség alkalmazna egy fenntarthatósági szakértőt, vagy ezzel foglalkozó csoport, így a kommunikáció hatékonyabbá, a megvalósításra váró lehetőségek, ajánlások rendszerezettebbé válhatnának, a klubok egységes útmutatást kaphatnának.
- A Magyar Jégkorong Szövetség a nemzetközi viszonylatban már hasznosított jó gyakorlatok rendszerbe állítása után a tagszervezetei részére célzott oktatási/továbbképzési workshopokat szervezhetne. Ezen workshopok legfőképp a szemléletformálást serkenthetnék, hosszú távon pedig segítenék a CSR szerepét, helyét rendszerbe foglalni a sportszervezetek vezetői részére. A kérdőíves felmérésből kiderült, hogy a klubok támogató attitűddel rendelkeznek az ilyen jellegű oktatáson/továbbképzésen való részvétellel kapcsolatban. A válaszok azt is alátámasztották, hogy több esetben félreértelmezik a társadalmi felelősségvállalás négy szintjét (gazdasági, jogi, etikai, filantróp kötelesség), így az oktatás szükségsszerűvé

válík, nem kell a gazdasági felelősséget háttérbe szorítani, hiszen egy szervezet működésének alapja a gazdaságilag profitábilis működés. Célszerű lenne, ha a tagszervezetek esetében is lenne egy felelőse az ilyen jellegű programoknak, így az oktatáson is hatékonyabb lenne a tudásáramlás.

- A Magyar Jégkorong Szövetség a külföldről érkezett gyakorlati ajánlások áttekintése után programjavaslattal állhatna elő, amely egyrészt a saját szervezeti működését segíthetné, valamint a saját szervezésű sporteseményekre vonatkozhatna, ezáltal a szervezeti stratégiában helyet kapna a koncepció. A kidolgozott programjavaslatot követően a tagszervezeteknek is készíthetne ajánlásokat, különös tekintettel a két aspektusra (társadalmat szolgáló és környezetvédelmi intézkedések). A különféle tevékenységek bevezetését ajánlatos fokozatosan véghezvinni, először a többletköltség nélküli programok, majd a kisebb ráfordítást, beruházást igénylő akciók jelenhetnének meg.
- A magyar jégkorong sportszervezetek esetében a kérdőíves kutatás eredményére válaszul adta, miszerint fontos számukra az etikus viselkedés, a jó hírnevük fenntartása, a környezeti értékek gondozása és a közvetlen környezetük megsegítése, a Szövetség ezekhez a területekhez kapcsolódóan dolgozhatna ki programjavaslatokat. A kérdőív eredménye azt mutatta, hogy a fővárosban fontosabb ezen tevékenységek megjelenítése a szervezet közösségi média felületein. Ennek ellenére, javasolnám a vidéki klubok számára is a médiában való fokozott szerepvállalást, mely során a CSR tevékenységek hozzájárulnának a sportág, sportszervezet pozitívabb megítéléséhez is (HARRISON, et al., 2024 MAMO-ANAGNOSTOPOULOS, 2023), valamint a szurkolói bázis is növekedhetne. Nemzetközi szinten számos olyan jó gyakorlat található, melyek költség nélkül integrálhatók a működésbe. Például: adománygyűjtés a rászorulóknak, szemétszedés, felszerelések újrahasznosítása, szelektív hulladékgyűjtés stb.
- Az NHL-nél több intézkedés is fellelhető melynek költségvonzata nulla, és a professzionális csapatok mérkőzései alatt kivitelezhetőek, így a szurkolóbázis növelése nem igényelne többletforrást, viszont a sportágot megismerők köre nőne, így a helyszíni nézőszám és az utánpótlásba bekapcsolódók számának növekedését vonná maga után, amely a gazdasági helyzetét stabilizálhatná a sportszervezeteknek. Ilyen jó gyakorlat lehetne: „A hónap hokis Anyukája” vagy „A hónap tanára/diákja” díj címre való pályázási lehetőség, mely során ingyen belépőt kap a nyertes, vagy különböző szervezetekkel való együttműködés, melyben az egészségmegőrzésre, prevencióra hívják fel a figyelmet, akár versenyt hirdetni azok között, akik tömegközlekedéssel érkeznek a mérkőzésre stb.

- Egyre több hazai vállalat foglalkozik a felelős társadalmi magatartással, így lehetőség nyílna újabb szponzorok bevonására. Érdemes lenne megkeresni azon cégeket, amelyek már foglalkoznak a CSR-rel, vagy akár több sporttal kapcsolatos rendezvényt támogatnak, ezáltal a Magyar Jégkorong Szövetség és a tagszervezetei is újabb CSR tevékenységet építhetnek a stratégiájukba.

Társadalmi szempontból a következő lehetőségeket emelném ki, amely a sportszervezetek számára fontos lehet:

- közösségi edukációs programok pl.: egészséges életmódra és egészségügyi szűrővizsgálatokra való figyelemfelhívás (Pinktober, Movember);
- társadalmi integrációt szolgáló programok pl.: fogyatékkal élő bevonása a jégkorongra (hallás és látássérültek jégkorong csapatának segítése, kerekesszékesek megsegítése);
- különböző érzékenyítő programok pl.: integritás, erőszakmentes viselkedés, etika a jégkorongban; állatmenhellyel való együttműködés kialakítása;
- szurkolói közösségépítő események pl.: jótékonysági mérkőzések, családi nap típusú rendezvények, a hónap jégkorongos Anyukája/Tanára/Diákja (pályázati felhívás után a győztesek meghívást kapnak a felnőtt férfi vagy női jégkorong mérkőzésekre, cél, hogy a nyertesek valami kiemelkedőt tegyenek a társadalomért);

Környezetvédelmi szempontból az alábbi opciók relevánsak a sportszervezetek számára:

- környezeti tudatformálás pl.: környezetvédelemmel kapcsolatos előadások, tömegközlekedés használatára való figyelemfelhívás (kerékpáros hónap), Föld napjának ünneplése;
- lokális környezetvédelmi akciók pl.: szelektív hulladékgyűjtés, szemétygyűjtés a jégpálya körül, parkok/zöld területek takarítása, faültetés a csapatok kezdeményezésével, szurkolók bevonásával, oktatási intézmények „zöldítése” sportolók bevonásával;
- fenntartható erőforrás használat pl.: újrahasznosítás/újrahasználat bevezetése (jégkorong felszerelések), törött és elhasználódott felszerelésekből dekoráció készítése.

Összességében elmondható, hogy az elmúlt másfél évtizedben elsősorban Észak-Amerikában figyelhető meg a jégkorongban a CSR intézkedések egyre nagyobb térhódítása, liga és csapat

szintű szerepvállalása. Az elmúlt években Európában is erősödik a felelős magatartás jelenléte, főként a sportszakmai sikereket is elérő nemzetek esetében, melyeknek a sporton kívül is nagyobb szerepvállalása van a környezetvédelem vagy a társadalom megsegítése területén. Annak ellenére, hogy Magyarországon még elmaradás figyelhető meg a nemzetközi tendenciákhoz képest, már szórványosan jelen vannak a jégkorong sportban a CSR gyakorlatok. Feltételezhetően a következő években a felelős magatartás, társadalmi elköteleződés is erősödhet, a nemzetközi jó-gyakorlatok megismerésével.

Eredményeimmel hozzájárultam a sport és CSR kapcsolatrendszerének mélyebb megértéséhez, különösen a professzionális jégkorong sportág kontextusában, ahol eddig korlátozott számú átfogó, empirikus elemzés állt rendelkezésre.

6. AZ ÉRTEKEZÉS FONTOSABB MEGÁLLAPÍTÁSAI, ÚJ, ILLETVE ÚJSZERŰ EREDMÉNYEI

Kutatásom újszerűségének tartom, hogy feltártam a CSR koncepció szerepét a jégkorong sport területén, kitérve az Észak-Amerikai Professzionális Jégkorong Liga ilyen jellegű átfogó programjára, több európai jégkorong szövetség felelős működésének vizsgálatára és a magyar jégkorong klubok CSR megközelítésének sajátosságaira. Az elvégzett vizsgálatok és a levont következtetések alapján a következő új és újszerű tudományos eredményeket, megállapításokat fogalmaztam meg:

- Jelen vizsgálatommal sikerült igazolnom, hogy az **Észak-Amerikai Professzionális Jégkorong Liga és csapatai kiemelkedő szintű, irányadó tevékenységet** folytatnak a társadalmi felelősségvállalás terén. **Európában is erősödik a felelős magatartás** jelenléte, főként a sportszakmai sikereket is elérő nemzetek esetében, azonban jelenleg Magyarországon még elmaradás tapasztalható a jégkorong sportban nemzetközi szinten jelen lévő CSR tendenciákhoz képest.
- **Azonosítottam és kategorizáltam az Észak-Amerikai Professzionális Jégkorong Liga (NHL) franchise-csapatai által alkalmazott CSR gyakorlatokat, melyek egymásra épülő, koherens, többdimenziós CSR struktúrát mutatnak.** A feltárt intézkedésekben **a széleskörű társadalmi hasznosság, a környezeti fenntarthatóság, a közösségi beágyazottság együttesen jelenik meg, és hosszú távú „értékteremtésre irányulnak.**
- **Az európai jégkorong szövetségek többsége nem rendelkezik tudatosan tervezett és stratégiaileg összehangolt CSR koncepcióval.** Főként a társadalmat szolgáló CSR intézkedések figyelhetők meg, azonban ezek döntően **eseti jellegűek, egymástól elkülönülten működnek, és nem épülnek be szerves módon a szövetségek hosszú távú stratégiai célrendszerébe.**
- **A magyar jégkorong sportszervezetek CSR tevékenységei összefüggést mutatnak a szervezet eredményességi szintjével, míg az éves árbevételnek nincs ilyen jellegű hatása.** Az eredményesebb sportszervezetek körében magasabb szintű CSR aktivitás figyelhető meg.
- **A magyar jégkorong sportszervezetek társadalmat szolgáló CSR tevékenységei** esetében a közvetlen működési környezetére ható, közösségi élményeket erősítő, családokat bevonó, oktató és fejlesztő jellegű kezdeményezések kapnak nagyobb figyelmet, míg a széles körű társadalmi hatással bíró intézkedések (oktatási

intézmények támogatása, egészségügyi vagy kulturális programok) **fontosságának megítélése** jelenleg még kissé háttérbe szorul.

- Azonosítottam a fővárosi és a vidéki **jégkorong sportszervezetek prioritásában rejlő különbségeket, különös tekintettel a jégkorong sportban nemzetközi szinten leggyakrabban alkalmazott CSR intézkedésekre.** A vidéki sportszervezeteknél a családokat bevonó, közösségépítő programok és a szurkolók környezettudatosságának növelése, míg a budapesti sportszervezeteknél a munkavállalók továbbképzésének támogatása és a napelem telepítése a jégpályákra intézkedések kapnak fontosabb szerepet.
- Azonosítottam az alacsonyabb és magasabb árbevételű magyar **jégkorong sportszervezetek prioritásában rejlő különbségeket, különös tekintettel a jégkorong sportban nemzetközi szinten leggyakrabban alkalmazott CSR intézkedésekre.** Az alacsonyabb árbevételű sportszervezeteknél a felszerelések újrahasználatát, a tőkeerősebb szervezetek számára a kultúrák közvetítő szerepét és a természeti értékek gondozását hangsúlyosabb társadalmi felelősségvállalás keretében.

ÖSSZEFOGLALÁS

Doktori disszertációm témája kapcsán a CSR koncepció helyét és szerepét vizsgáltam a sportszektor területén, különös tekintettel a jégkorong sportágra. Értekezésem bevezető fejezetében a CSR történetét foglaltam össze, majd a sport szerepét helyeztem el a társadalmunkban. Ezt követően a CSR és a sport kapcsolódásai pontjaira tértem rá, majd a CSR és a jégkorong összefonódását tártam fel. Kitértem az NHL és az európai jégkorong szövetségek jelenlegi helyzetére a társadalmi felelősségvállalás terén, ezt követően pedig a hazai viszonyokra.

A témafelvetés és célkitűzés részben bemutattam a kutatásom fő célkitűzéseit, illetve hipotéziseimet. Kutatásom fő célkitűzése, *annak vizsgálata és rendszerszintű feltárása volt, hogy a vállalati társadalmi felelősségvállalás milyen szerepet tölt be az észak-amerikai, európai és hazai sportéletben, különös tekintettel a jégkorong sportágra.* Célom az volt, hogy átfogó képet nyújtsak arról, miként integrálódnak a CSR programok a sportág szervezeti működésébe amerikai, európai és hazai környezetben. Doktori értekezésem alaphipotézise szerint, *a jégkorong sportágban a CSR koncepció integráltsága és szerepe a tengerentúlon (különösen Észak-Amerikában) jól körülhatárolt és a vállalati stratégia központi elemeként jelenik meg, míg az európai viszonyokat elmaradás jellemzi. Az európai országokban a CSR helye és szerepe kevésbé központosított, és elsősorban társadalmat érintő formában jelenik meg. Magyarország esetében a CSR alkalmazása nem rendelkezik stratégiai szintű megközelítéssel, inkább eseti, szórványos jellegű kezdeményezések formájában figyelhető meg.*

A szakirodalmi áttekintés fejezetben először a sport fogalmának és történeti fejlődésének lehatárolására került sor. Ezután feldolgoztam azon hazai és nemzetközi szakirodalmakat, melyek a társadalmi felelősségvállalás (CSR) fogalmával és elméleti megközelítésével foglalkoznak. A CSR definíciójára nincs egységesen elfogadott fogalmi keret, ennek okán a disszertációm szempontjából releváns értelmezéseket építettem be dolgozatomba. Ezt követően a sport és a CSR kapcsolódási pontjait tártam fel, állítottam rendszerbe, majd ezután a jégkorong sport és a CSR közötti összefüggéseket ismertettem, mely által sikerült elhelyeznem és megfogalmaznom a szerepét a sportágban.

Az anyag és módszer során a disszertációmban felmért és megvizsgált szereplőket, valamint a vizsgálat során használt módszereket mutattam be. A disszertációmban három nagy csoportot tanulmányoztam, mely hozzásegített a legrelevánsabb információk rendszerbe helyezéséhez a témakörben. A kutatásom első mintáját az NHL alkotta, mely során a Ligát, és a Ligában

szerelő csapatok – 32 sportszervezet – működését, jó gyakorlatait vizsgáltam, az értékeléséhez pedig esettanulmány elemzést alkalmaztam, amely lehetőséget adott a Liga és franchiseok CSR gyakorlatainak részletekbe menő feltérképezésére. Kutatásom második nagy csoportját az európai jégkorong szövetségek (6 nemzet – Magyarország, Ausztria, Bulgária, Finnország, Spanyolország, Törökország) alkották, mely során szakértői interjúkon keresztül ismertettem az általuk végzett legfontosabb CSR tevékenységeket. Vizsgálatom harmadik kategóriáját a magyar jégkorong klubok (48 sportszervezet) alkották, mely során a kérdőíves felmérések adatait IBM SPSS Statistics 27 programmal elemeztem, mely hozzásegített a leíró statisztikai mutatók, a gyakorisági eloszlások és kereszttábla elemzések végrehajtásához. A kereszttábla elemzéseknél a változók közötti összefüggések vizsgálata során a Pearson-féle khi-négyzet próbát alkalmaztam, majd a közöttük lévő kapcsolat mértékét Cramer-féle asszociációs együtthatóval elemeztem. A Likert-skálás kérdőívek megbízhatóságát Cronbach-alfa teszttel ellenőriztem. A Mann-Whitney próbát a hipotézisvizsgálatok során alkalmaztam, Yates-féle korrekcióval módosított khi-négyzet próbával pedig kapcsolatok vizsgálata, feltárása történt meg.

A vizsgálati eredmények és azok értékelése fejezetben az NHL CSR tevékenységeit áttanulmányozva elmondható, hogy mind Liga, mind csapat szinten kiemelkedő helyet foglal el a társadalmi felelősségvállalás a működési stratégiájukban. A társadalmat szolgáló CSR tevékenységekben előrelépés történt az elmúlt években, így napjainkra elmondható, hogy valamennyi csapat átfogó, a társadalom széles rétegét megszólító népszerű programokkal rendelkezik. Élen járnak a közösség építésében, hátrányos helyzetű csoportok felkarolásában, a jégkorong szeretetének átadásában és a szurkolók tudatos nevelésében. Az NHL környezeti tevékenységei eddig is kimagaslóak voltak, élen járnak a környezetvédelemben, és az egyik legzöldebb sportági bajnokságot tudhatják magukénak. Az NHL esetében valószínűsíthető, hogy saját piaci környezetének, különösképpen az NFL-nek és NBA-nek a CSR területén elért szerepvállalása is ösztönzőleg hat mind a csapatok, mind a liga ilyen irányú tevékenységeinek fejlesztésére.

Európai Jégkorong Szövetségek vizsgálata után összességben elmondható, hogy a szakértői interjúból következtetni lehet arra, hogy a CSR témaköre még nem teljesen tisztázódott az egyes Szövetségekben. Az tisztán látszik, hogy törekednek a felelős magatartásra, azonban az ehhez kapcsolódó gyakorlatokat nem feltétlenül tudatosan teszik, nincs rá konkrét koncepciójuk és erre elkülönített pénzügyi keretük.

A magyar jégkorong klubok eredményeit az alábbiakban foglalom össze:

Az eredmények alapján elmondható, hogy a válaszadók körében legnagyobb motiváló erővel az etikus szervezet működtetése bír ($M=4,40$; $SD=0,676$), ami azt mutatja, hogy a sportban tevékenykedő szervezetek számára fontos, hogy társadalmilag elfogadott módon működjenek.

A Yates-féle korrekcióval módosított khi-négyzet próba eredményei alapján nem mutatható ki szignifikáns összefüggés a sportszervezetek árbevétel kategóriája és CSR tevékenységeik megléte között, $\chi^2(1, N=48)=0,680$ $p=0,205$. Az elemzés alapján megállapítható, hogy a vállalati társadalmi felelősségvállalás előfordulása nem függ össze szignifikánsan a sportszervezetek éves árbevételével, azaz a magasabb pénzügyi erőforrásokkal rendelkező szervezetek sem feltétlenül aktívabbak CSR területen, mint az alacsonyabb árbevételűek.

A Pearson-féle khi-négyzet próba eredményei alapján szignifikáns kapcsolat mutatható ki a sportszervezetek eredményessége és CSR tevékenységeik megléte között, $\chi^2(2, N=48) = 8,973$ $p=0,011$. A kapcsolat szorosságát jelző Cramer's V értéke ($V=0,432$) közepes erősségű összefüggésre utal a két változó között. Az eredmények alapján elmondható, hogy a helyezéssel nem rendelkező sportszervezetek körében alacsonyabb arányban fordul elő CSR tevékenység (20,7%), míg a tabella első harmadában és a tabella középső, illetve hátsó szakaszában elhelyezkedő szervezetek esetében jóval gyakoribb a CSR jelenléte (41,4% és 37,9%). Az eredmények alapján megfogalmazható az a következtetés, hogy a sportszervezetek versenyeredményessége és társadalmi szerepvállalása között összefüggés áll fenn.

A válaszadók hasznosnak ítélik meg, hogy a sportszervezetek vezetői ilyen jellegű tájékoztatáson/oktatáson/képzésben vegyenek részt ($M=4,125$ $SD=0,841$). A kérdés megítélésében nem mutatkozott statisztikailag igazolható különbség ($U=240,5$ $Z=-0,814$ $p=0,415$) a CSR tevékenységgel rendelkező és a CSR tevékenységet nem folytató sportszervezetek között. Az eredmények arra utalnak, hogy a képzés lehetőségét a megkérdezettek körében általánosan támogató attitűd jellemzi, függetlenül attól, hogy szervezetük végez-e CSR tevékenységet.

Doktori értekezésem alaphipotézisét, miszerint *a jégkorong sportágban a CSR koncepció integráltsága és szerepe a tengerentúlon (különösen Észak-Amerikában) jól körülhatárolt és a vállalati stratégia központi elemeként jelenik meg, míg az európai viszonyokat elmaradás jellemzi. Az európai országokban a CSR helye és szerepe kevésbé központosított, és elsősorban társadalmat érintő formában jelenik meg. Magyarország esetében a CSR alkalmazása nem rendelkezik stratégiai szintű megközelítéssel, inkább eseti, szórványos jellegű kezdeményezések formájában figyelhető meg*, sikerült igazolni, mivel az európai országok többsége csak eseti jelleggel végez CSR tevékenységeket, azok is többségében a társadalmat szolgáló kontextusban jelennek meg, illetve a magyar klubokkal végzett kérdőíves felmérés eredményei is alaphipotézisemet támasztják alá.

SUMMARY

In my doctoral dissertation, I examined the place and role of the CSR concept within the sports sector, with a particular focus on the sport of ice hockey. In the introductory chapter of my thesis, I summarized the history of CSR and then discussed the role of sports in society. I then explored the points of connection between CSR and sports, followed by an investigation into the intertwining of CSR and ice hockey. I addressed the current state of corporate social responsibility in the NHL and European Ice Hockey Federations, followed by an analysis of the domestic situation.

In the section on topic introduction and objectives, I presented the main objectives and hypotheses of my research. The primary aim of my research was to *examine and systematically explore the role of corporate social responsibility in North American, European, and Hungarian sports life, with a particular focus on ice hockey*. My goal was to provide a comprehensive overview of how CSR programs are integrated into the organizational operations of the sport in American, European, and Hungarian contexts. According to the basic hypothesis of my dissertation, *in the sport of ice hockey, the integration and role of CSR are well-defined and constitute a central element of corporate strategy overseas (especially in North America), whereas in Europe, there is a noticeable lag. In European countries, the place and role of CSR are less centralized and are mainly present in forms that impact society. In Hungary, the application of CSR does not have a strategic-level approach but is instead observed in the form of occasional, scattered initiatives*.

In the literature review chapter, I first defined the concept and historical development of sports. I then processed domestic and international literature dealing with the concept and theoretical approaches of CSR. Since there is no universally accepted conceptual framework for CSR, I incorporated interpretations relevant to my dissertation. Afterward, I explored and systematized the points of connection between sports and CSR, and then examined the relationship between ice hockey and CSR, which allowed me to position and articulate its role within the sport.

In the materials and methods section, I introduced the subjects assessed and examined in my dissertation, as well as the methods used during the study. I studied three major groups, which helped me to systematize the most relevant information in the field. The first sample of my research comprised the NHL, where I examined the operation and best practises of the League and its 32 franchise teams using case study analysis, which allowed for a detailed mapping of the League's and franchises' CSR practises. The second major group included European Ice Hockey Federations (6 countries: Hungary, Austria, Bulgaria, Finland, Spain, Turkey), where

I identified their main CSR activities through expert interviews. The third category consisted of Hungarian Ice Hockey Clubs (48 sports organizations), where I analyzed the questionnaire survey data using IBM SPSS Statistics 27, facilitating descriptive statistical indicators, frequency distributions, and cross-tabulation analyses. In examining the relationship between variables in the cross-tabulations, I applied Pearson's chi-squared test and analyzed the strength of the association with Cramer's V. The reliability of Likert-scale questionnaires was tested using Cronbach's alpha. For hypothesis testing, I used the Mann-Whitney test and examined associations using Yates' corrected chi-squared test.

In the chapter on results and their evaluation, based on the study of NHL CSR activities, it can be stated that social responsibility occupies a prominent place at both the league and team levels within their operational strategies. There has been progress in CSR activities serving society in recent years, and nowadays, all teams have comprehensive and popular programs that reach broad segments of society. They lead in community building, supporting disadvantaged groups, promoting the love of ice hockey, and consciously educating fans. NHL's environmental activities have also been outstanding, making it one of the „greenest” professional sports leagues. It is likely that the CSR achievements of the NFL and NBA have stimulated further development of CSR activities within the NHL, both at the league and team levels.

After examining the European Ice Hockey Federations, it can be concluded from the expert interviews that the topic of CSR is not yet fully clarified within the federations. It is evident that there is a desire for responsible behavior, but related practises are not always conscious, and there is neither a specific concept nor a designated financial framework for CSR.

The results regarding Hungarian ice hockey clubs are summarized as follows:

Based on the results, the greatest motivating factor among respondents was the operation of an ethical organization ($M=4,40$; $SD=0,676$), indicating that it is important for organizations in sports to operate in a socially acceptor manner.

According to the results of the Yates' corrected chi-squared test, there was no significant relationship between the revenue category of sports organizations and the presence of CSR activities $\chi^2(1, N=48)=0,680$ $p=0,205$. Thus, the presence of CSR activities does not significantly correlate with annual revenue, meaning that organizations with higher financial resources are not necessarily more active in CSR than those with lower revenues.

However, Pearson's chi-squared test results showed a significant relationship between organizational performance and the presence of CSR activities, $\chi^2(2, N=48) = 8,973$ $p=0,011$. The strength of this relationship, indicated by Cramer's V ($V=0,432$), suggests a moderate

correlation. The results showed that organizations with no ranking positions were less likely to engage in CSR (20,7 %), whereas organizations in the top third and the middle-to-bottom sections of the standings had higher CSR activity rates (41,4% and 37,9 %, respectively). Thus, there is a relationship between sports organizations' competitive success and their social responsibility activities.

Respondents generally considered it useful for sports organization leaders to participate in information sessions/trainings/education regarding CSR ($M=4,125$ $SD=0,841$). There was no statistically significant difference ($U=240,5$ $Z=-0,814$ $p=0,415$) between organizations with or without CSR activities regarding the perceived usefulness of such training. This suggests that there is a generally supportive attitude towards training opportunities among respondents, regardless of their organization's current involvement in CSR.

I was able to confirm the basic hypothesis of my doctoral dissertation: *in the sport of ice hockey, the integration and role of CSR are well-defined and constitute a central element of corporate strategy overseas (especially in North America), whereas in Europe, there is a noticeable lag. In European countries, the place and role of CSR are less centralized and are mainly present in forms that impact society. In Hungary, the application of CSR does not have a strategic-level approach but is instead observed in the form of occasional, scattered initiatives.* This is evidenced by the fact that most European countries only engage in CSR activities sporadically, mostly in contexts serving society, and by the findings from the Hungarian club survey, which support my initial hypothesis.

IRODALOMJEGYZÉK

1. Ali, A. E. (2018): Ecological modernization and the 2014 NHL sustainability report. *Sociology of sport journal*, 35(1), 49-57.
2. Anagnostopoulos, C. - Shilbury, D. (2013): Implementing corporate social responsibility in English football: Towards multi-theoretical integration. *Sport, Business and Management: An International Journal*, 3(4), 268-284.
3. András, K. (2003): Üzleti elemek a sportban, a labdarúgás példáján Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem, PhD értekezés, Budapest, 201-210 p.
4. Argandoña, A. - Hoivik, H. (2009): Corporate social responsibility: One size does not fit all. Collecting evidence from Europe. *Journal of Business Ethics*, 89, 221-234.
5. Babiak, K. - Wolfe, R. (2009): Determinants of corporate social responsibility in professional sport: Internal and external factors. *Journal of sport management*, 23(6), 717-742.
6. Baena, V. (2018): The importance of CSR practices carried out by sport teams and its influence on brand love: The Real Madrid Foundation. *Social Responsibility Journal*, 14(1), 61-79.
7. Bates, M. J. (2002): The cascade of interactions in the digital library interface. *Information Processing & Management*, 38(3), 381-400.p.
8. Béki, P. - Géczi, G. (2017): Women on ice-gender equalization. *APSTRACT: Applied Studies in Agribusiness and Commerce*, 11, 137-146.
9. Bénabou, R. - Tirole, J. (2009): "Individual and Corporate Social Responsibility" WP, 09-109, Research Group: Behavioral and Experimental Economics 2009, Toulouse School of Economics.
10. Blombäck, A. - Wigren, C. (2009): Challenging The Importance Of Size As Determinant For CSR Activities, In: *Management of Environmental Quality*, 20(3), pp. 255-270. <https://doi.org/10.1108/14777830910950658>
11. Blumrodt, J. - Desbordes, M. - Bodin, D. (2013): Professional football clubs and corporate social responsibility. *Sport, Business and Management: An International Journal*, 3(3), 205-225.
12. Boeger, N. - Murray, R. - Villiers, C. (2008): Perspectives on Corporate Social Responsibility: Corporations, Globalisation and the Law. Cheltenham, Edward Elgar Publishing Limited
13. Bogner A. - Littig B. - Menz, W. (Eds.). (2009): Interviewing experts. Springer.
14. Bonafe, A. - Convey, S. - Goulding, C. G. (2013): EPAct tax aspects of National Hockey League's green initiative. *Corp. Bus. Tax'n Monthly*, 15, 17.
15. Boncz, I. (2015): Kutatásmódszertani alapismeretek. Pécsi Tudományegyetem, Egészségtudományi Kar, Pécs. 283.p.
16. Bowen, G. A. (2009): Document analysis as a qualitative research method. *Qualitative research journal*, 9(2), 27-40.
17. Bradish, C. - Cronin, J. J. (2009): Corporate social responsibility in sport. *Journal of sport management*, 23(6), 691-697.

18. Breitbarth, T. - Harris, P. (2008): The role of corporate social responsibility in the football business: Towards the development of a conceptual model. *European Sport Management Quarterly*, 8(2), 179-206p.
19. Breitbarth, T. – Walzel, S. – Anagnostopoulos, C., van Eekeren, M.F. (2015): Corporate social responsibility and governance in sport: „Oh, the things you can find, if you don't stay behind!“. *Corporate Governance*, 15(2), 254-273p.
20. Brunner, S. - Flachslan, C. - Marschinski, R. (2012): Creditable Commitment in carbon policy. *Climate Policy*. Vol.12. Issue 2. p. 255-271.
21. Budai L. (2008): Ép testben ép lélek. *Egészségfejlesztés*, 49(1-2).
22. Carroll, A. B. (1979): A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *Academy of Management Review* 4(4): 497–505. DOI: <https://doi.org/10.5465/amr.1979.4498296>.
23. Carroll, A. B. (2015): Corporate social responsibility: The centerpiece of competing and complementary frameworks. *Organizational dynamics*. pp 87-96.
24. Carroll, A.B. (1991): The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39-48.
25. Casper, J.M.- Pfahl, M.E. (2015): Sport and the natural environment In: Casper, J. M. – Pfahl, M.E. (ed.) (2015): Sport management and the natural environment – theory and practice. GreenGate Publishing Services, Great Brittan. pp. 3-14.
26. Cegliński, P. (2020): Sport-based CSR activities of Polish companies: ideas and examples. *Journal of Physical Education and Sport*, 20, 1195-1200.
27. Cerezo-Esteve, S. - Inglés, E. - Segui-Urbaneja, J. - Solanellas, F. (2022): The environmental impact of major sport events (Giga, MEGA and major): A systematic review from 2000 to 2021. *Sustainability*, 14(20), 13581.
28. Chae, B. - Park, E. (2018): Corporate social responsibility (CSR): A survey of topics and trends using Twitter data and topic modeling. *Sustainability*, 10(7), 2231.
29. Chen, B. H. - Chen, M. H. - Tai, P. N. - Hsiung, W. C. (2015): Constructing the corporate social responsibility indicators of professional sport organization. *International Journal of Business Administration*, 6(5), 75.
30. Chen, Z., Ying, H., Chen, Q. (2024): Major sporting events, corporate social responsibility, and the value of sports-listed companies. *Finance Research Letters*, 69, 106060.
31. Chiu, W. - Lee, C. - Bang, H. - Chen, J. (2025): How CSR message specificity affects corporate image, attitudes and behavioral intentions among sport consumers? The moderating role of perceived CSR fit. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*.
32. Chowdhury, G. G. (2010): Introduction to modern information retrieval. Facet publishing.
33. Clarkson, C. (2006): Verbal and visual: the restless view: Willem Boshoff by Ivan Vladisavić.
34. Close, A. G. - Finney, R. Z. - Lacey, R. Z. - Sneath, J. Z. (2006): Engaging the consumer through event marketing: Linking attendees with the sponsor, community, and brand. *Journal of advertising research*, 46(4), 420-433.
35. Cohen, J. (1988): Statistical power analysis for the behavioral sciences. 2nd ed. Hillsdale, Lawrence Erlbaum Publishers. pp 19-27.

36. Colomba, C. - Weese, W. J. (2023): Environmental Sustainability and the National Hockey League: A Review of the Seven Canadian Teams. *Athens Journal of Sports*, 10: 1-23 <https://doi.org/10.30958/ajspo.X-Y-Z>
37. Cousin, G. (2005): Case study research. *Journal of geography in higher education*, 29(3), 421-427.
38. Crane, A. - McWilliams, A. - Matten, D. - Moon, J. - Siegel, D. S. (2008): *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*. Oxford University Press.
39. Csákné Filep, J. - Radácsi, L. - Timár, G. (2020): A magyar startup-vállalkozások túlélését és növekedését befolyásoló tényezők–szakértői interjúk tapasztalatai= Influencing factors of survival and growth at the hungarian start-ups. Experiences of expert interviews. *Vezetéstudomány-Budapest Management Review*, 51(1), 16-31.
40. Csigéné Nagypál N. (2008): A vállalatok társadalmi felelősségvállalása és kapcsolódása a fenntarthatósághoz. PhD disszertáció tervezet, Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem, Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar, Budapest
41. Dénes F. (2015): *Sportközgazdaságtan Szöveggyűjtemény*. Campus Kiadó, Debrecen.
42. Diener, E. – Heintzelman, S. J. – Kushlev, K. – Tay, L. – Wirtz, D. – Lutes, L. D. – Oishi, S. (2017): Findings all psychologists should know from the new science on subjective wellbeing. *Canadian Psychology/Psychologie canadienne*. 58 (2) 87-104.
43. Dikácz E. – Ujj Z. (2004): Sport és környezetvédelem. Magyar Olimpiai Bizottság Környezetvédelmi Bizottsága, Budapest. pp. 5-14.
44. Doane, D. - Abasta-Vilaplana, N. (2005): The myth of CSR. *Stanford Social Innovation Review*, 3(3), 22-29.
45. Dowling, M. - Robinson, L. - Washington, M. (2013): Taking advantage of the London 2012 Olympic Games: corporate social responsibility through sport partnerships. *European Sport Management Quarterly*, 13(3), 269–292. doi:10.1080/16184742.2013.774039
46. Elkington, J. (1997): *Cannibals with Forks: Triple Bottom Line of 21st Century Business*, Capstone Publishing Limited, Oxford.
47. Európai Bizottság (2007): Fehér könyv a sportról. Brüsszel. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/HU/TXT/?uri=celex%3A52007DC0391>
48. Európai Bizottság (Commission of the European Communities) (2001): Green Paper: Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility, p. 8.
49. Európai Bizottság (Commission of the European Communities) (2011): Communication From The Commission To The European Parliament, The Council, The European Economic And Social Committee And The Committee Of The Regions A renewed EU strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility p.6.
50. Európai Sport Charta (2001): 2. paragrafus, 1. pont, 'a' bekezdés. <https://rm.coe.int/16804c9dbb>
51. Extejt, M. (2004): Philanthropy And Professional Sport Teams. In: *International Journal of Sport Management*, Volume 5, 215-228.
52. Field, A. (2024): *Discovering statistics using IBM SPSS statistics*. Sage publications limited.
53. Filizöz, B. – Fisne, M. (2011): Corporate Social Responsibility: A Study of Striking Corporate Social Responsibility Practices in Sport Management. *Procedia Social and Behavioural Sciences*, 24, pp. 1405–1417.

54. Frederick, W. C. (1986): Toward CSR3: Why Ethical Analysis is Indispensable and Unavoidable in Corporate Affairs. *California Management Review*, Vol. 28, No. 2, pp. 126-141. <http://www.jstor.org/stable/41165190>
55. Frederick, W. C. (1994): From CSR1 to CSR2 – The Maturing of Business-and-Society Thought, *Business and Society*, 33. évf. 2. szám, augusztus, 150-164. o.
56. Frederick, W. C. (1998): Moving to CSR4 – What to Pack for the Trip, *Business and Society*, 37. évf. 1. szám, március, 40-59. o.
57. Frederick, W. C. (2000): Notes for the Third Millenial Manifesto: Renewal and Redefinition in Business Ethics, *Business Ethics Quarterly*, 10. évf. 1. szám, 159-167. o.
58. Frederick, W. C. (2006): *Corporation, Be Good! The Story of Corporate Social Responsibility*. Dog Ear Publishing, Indianapolis
59. Friedman, M. (1970): The social responsibility of business is to increase its profits, *New York Times Magazine*, szeptember 13. 211-214.p.
60. Fűrész, D. I. – Takács, A. (2021): A magyar látványsport-támogatási rendszer hatása a verseny kiegyensúlyozottságára. *Közgazdasági Szemle*, 68(10), 1089-1108.
61. Gábor, E. (2021): Csoportdinamika mérési lehetőségei számítógépes eszközökkel– Szakértői interjúk nyomán. *Marketing & Menedzsment*, 55(1), 5-14.
62. Gedeon M. (2022): Gondolatok a sport fogalmáról, kitekintéssel az ókori római „sporttevékenységekre”. *Miskolci Jogi Szemle*, 17(1), 64-77.
63. Gelei, A. - Fodor, S. - Ternai, K. (2023): Az ipar 4.0 felkészültség értékelési rendszere a témamodellzés segítségével–középpontban a kis-és középvállalatok. *Közgazdasági Szemle*, 70(11), 1230-1260.
64. Giroux, M., Pons, F., Mourali, M. (2015): Is CSR important for all types of fans? The value of corporate social responsibility in Sport. In: *Marketing Dynamism & Sustainability; Things Change. Things stay the Same... Proceedings of the 2012 Academy of Marketing Science (AMS) Annual Conference* (pp. 497-500). Springer International Publishing.
65. Godfrey, P. (2009): Corporate Social Responsibility in Sport: an overview and key issues. In: *Journal of sport management*. Volume 23, Issue 6. pp. 698-716. DOI: <https://doi.org/10.1123/jsm.23.6.698>.
66. Gösi, Z. – Bukta, Z. (2021). Mozgással a társadalomért; Sport és az egyéni társadalmi felelősségvállalás: Exercise For Society; Sport And Individual Social Responsibility. *Közép-Európai Közlemények*, 13(4), 115–131. Elérés forrás <https://ojs.bibl.u-szeged.hu/index.php/vikekkek/article/view/33307> (Letöltve: 2024.12.12.)
67. Györi, Zs. (2010): *CSR-on innen és túl*. Ph.D. Értekezés. Budapest. Budapesti Corvinus Egyetem.
68. Gratton, C. – Jones, I. (2010): *Research Methods for Sports Studies*. (Second edition). London. *Routledge*. 126-153p.
69. Grimstad, S.M.F., Glavee-Geo, R., Fjortoft, B.E. (2020): SMEs motivations for CSR: an exploratory study. *European Business Review*, 32(4), 553-572.
70. Habitzreuter, A. M. - Koenigstorfer, J. (2021): The impact of environmental CSR-linked sport sponsorship on attitude toward the sponsor depending on regulatory fit. *Journal of Business Research*, 124, 720-730.

71. Hack, L. - Kenyon, A. J. - Wood, E. H. (2014): A critical corporate social responsibility (CSR) timeline: How should it be understood now. *International Journal of Management Cases*, 16(4), 46-55.
72. Hajdú A. (2021): Helyi értékből globális sportvállalat, *Századvég*, 2. szám, pp.175-201.
73. Hakala, A. (2015): Using sport for corporate social responsibility (CSR) in Finland (Master's thesis).
74. Harrison, V. S. - Seaton, W. - White, C. (2024): Understanding Polarized Reactions to Sport CSR and Sustainability Communication on Social Media Through Dialogic Openness. *Management Communication Quarterly*, 38(4), 834-863.
75. Hattori, K. (2017): Optimal combination of innovation and environment policies under technology licensing. *Economic Modelling*. Vol. 64., p. 601-609. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0264999317306946> (Letöltve: 2024.12.12.)
76. Henriques, A. - Speyer, D. E. (2010): The multidimensional cube recurrence. *Advances in mathematics*, 223(3), 1107-1136.
77. Hillman, A. – Keim, G. (2001): Shareholder value, stakeholder management, and social issues: What's the bottom line? *Strategic Management Journal*, 22, pp. 125–139.
78. Hopkins, M. (2003): *The Planetary Begin- CSR Matters*. London, Earthscan
79. Hornyacsek, J. (2014): *A tudományos kutatás elmélete és módszertana*. Nemzeti Közzolgálati Egyetem, Budapest.
80. Hoye, R. - Cuskelly, G. (2007): *Sport Governance*. Oxford: Elsevier.
81. Hugaerts, I. - Schunk, H. - Könecke, T. (2023): Environmental sustainability as factor for Mega sport event support—empirical evidence regarding the olympic games and the football world cup. *World*, 4(3), 477-489.
82. Hyršlová, J. - Bednaříková, M. (2007): Social Aspects of Sustainable Development and a Corporation. In *Proceedings from International Scientific Conference Sustainability Accounting and Reporting at Micro-economic and Macro-economic Levels*. Brno (pp. 43-51).
83. Hwang, S. (2008): Utilizing qualitative data analysis software: A review of Atlas.ti. *Social science computer review*. 26(4), 519-527p. DOI:10.1177/0894439307312485
84. Ibrahim, H. – Almarshed, S. O. (2014): Sporting Event as a Corporate Social Responsibility Strategy. *Procedia Economics and Finance*, Volume 11, pp. 3 – 14.
85. IFC (2002): *SustainAbility*, Ethose Institute; *Developing Value. The Business Case for Sustainability in Emerging Markets*, Washington D.C.
86. International Olympic Committee (IOC) (2005): *Manual on sport and the environment*. International Olympic Committee, Lausanne, Switzerland. pp. 7-18.
87. Ismail, T.N.T. (2011): “Corporate Social Responsibility: The Influence of the Silver Book”, *International Journal of Business And Management Studies*, Vol 3, No 2, 2011, pp. 371-383
88. ISO (2015): *International Organization for Standardization*, Geneva Switzerland, iso.org, <http://www.iso.org/iso/home/standards/iso26000.htm>
89. Jákó P. (2012): *Sport, egészség, társadalom*. Magyar tudomány, 173.9., pp. 1081-1089.
90. Jarvie, G. – Thornton, J. – Mackie, H. (2013): *Sport, Culture And Society: An Introduction*, 2 nd edition, Routledge, London.

91. Kakudji, B. K. - Mwila, P. K. - Burger, J. R. - Plessis, J. M. D. (2020): Epidemiological, clinical and diagnostic profile of breast cancer patients treated at Potchefstroom regional hospital, South Africa, 2012-2018: An open-cohort study. *Pan African Medical Journal*, 36(1), Article 1. <https://www.ajol.info/index.php/pamj/article/view/210808>
92. Karbassi, A. R. – Shafizadeh, M. A. – Amani, S. (2006): *Energy management in building*, SABA Publications, Tehran, 215.
93. Karnani, A. (2010): The case against corporate social responsibility. *Wall Street Journal*. 23, pp.1-5
94. Kechiche, A. - Soparnot, R. (2012): CSR Within Smes: Literature Review, In: *International Business Research*. volume 5, issue 7, pp.97-104.
95. Kellett, P. - Turner, P. (2011): CSR and water management in the sport sector: A research agenda. *International Journal of Sport Management and Marketing*, 10(1-2), 142-160.
96. Kent, A. (2016). CSR in sport: Doing it right. *Sport & Entertainment Review*, 2(2), 31-37.
97. Kim, D. - Goldsmith, A. - Walker, M. - Drane, D. (2014): Does the social behavior of a high-profile sport league matter?. *Journal of Contemporary Athletics*, 8(2), 65.
98. Kolyperas, D. - Morrow, S. - Sparks, L. (2015): Developing CSR in professional football clubs: drivers and phases. *Corporate Governance*, 15(2), 177-195.
99. Kovács B. – Szakály Z. – Kontor E. – Polereczki Zs. (2017): A piacorientáció kulturális és magatartási megközelítésének empirikus összehasonlító elemzése. *Jelenkori Társadalmi és Gazdasági Folyamatok*. 12(4), pp. 159-174.
100. Kökény, L. – Kiss, K. (2018): *Ép testben ép lélek – A sport és a jóllét kapcsolata = Sound mind in a sound body – The connection of sports and wellbeing*. In: *A hatékony marketing – EMOK 2018 Nemzetközi Tudományos Konferencia konferenciakötete*. Selye János Egyetem, Komárom, pp. 969-978. ISBN 978-80-8122-236-8
101. Kunz, J.(2020): Corporate social responsibility and employees motivation—broadening the perspective. *Schmalenbach Business Review*, 72(2), 159-191p.
102. Laczkó, T. – Rétsági, E. (2015): A sport társadalmi aspektusai. *Pécsi Tudományegyetem*. pp.9-17.
103. Lambertini, L. - Poyago-Theotoky, J. - Tampieri, A. (2017): Cournot competition and „green” innovation: An inverted-U relationship. *Energy Economics*. Vol.68. p. 116-123.
104. Lau, P. W. - Cheung, M.W. - Ransdell, L. (2007). Sport identity and sport participation: A cultural comparison between collective and individualistic societies. *International Journal of Sport and Exercise Psychology*, 5(1), 66-81.
105. Levermore, R. (2010): CSR for development through sport: Examining its potential and limitations. *Third World Quarterly*, 31(2), 223–241. doi:10.1080/01436591003711967
106. Levy, S. E. - Park, S. Y. (2011): An analysis of CSR activities in the lodging industry. *Journal of Hospitality and Tourism management*, 18(1), 147-154.
107. Lewis, S. (2001): Measuring corporate reputation. *Corporate Communications: An International Journal*, 6(1), 31-35.

108. Lukács, R. (2015): A társadalmi felelősségvállalás és a vállalati reputáció érintetti szempontú vizsgálata. Doktori Értekezés. Budapest. Budapesti Corvinus Egyetem.
109. Mallen, C. – Chard, C. (2012): “What could be” in Canadian sport facility environmental sustainability. In: *Sport Management Review* 15. pp. 230-243.
110. Mamo, Y. - Agyemang, K. J. - Andrew, D. P. (2021): Types of CSR initiatives and fans' social outcomes: The case of professional sport organizations. *Sport Marketing Quarterly*, 30(2), 146-160.
111. Mamo, Y. Z. - Anagnostopoulos, C. (2023): Stakeholders'“voice” through social media: the case of corporate social responsibility in sport. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 24(5), 1002-1020.
112. Márton, L. - Ráthonyi-Ódor, K. (2024): Energiahatékonysági intézkedések a magyar jégpályákon. *Acta Carolus Robertus*, 14(1), 163-174.
113. Márton, L. (2022a). Nemzetközi jégkorong egyesületek CSR tevékenységei. *International Journal of Engineering and Management Sciences*, 7(1).
114. Márton, L. (2022b): Environmental Management Activities Of Nhl Teams. *APSTRACT: Applied Studies in Agribusiness and Commerce*, 16(1), 53-60.
115. Márton, L. (2023): Észak-Amerikai profi kosárlabdacsapatok a társadalom szolgálatában. *Acta Universitatis: Sectio Sport-Acta Universitatis de Carolo Eszterházy Nominatae*, 53, 19-33.
116. Mazurkiewicz, P. (2004): Corporate environmental responsibility: Is a common CSR framework possible. *World Bank*, 2(1), 1-18.
117. McCullough, B. – Kellison, T. (2018): An introduction to environmental sustainability and sport. In: *Routledge Handbook of Sport and the Environment*, New York. pp.3-11.
118. McCullough, B. – Pfahl, M. – Nguyen, S. (2016): The green waves of environmental sustainability in sport. *Sport in Society: Cultures, Commerce, Media, Politics*, 19(7), 1040–1065.
119. Michalkó, G. – Kiss, K. – Kovács, B. (2009): Boldogító utazás: a turizmus hatása a magyar lakosság szubjektív életminőségére. *Tér és Társadalom*. 23 (1) 1-17.
120. MJSZ (2023): MJSZ jégcsarnok energetikai audit összefoglaló. Budapest.
121. Moghaddam, K.S. – Abadi, B.H. – Eydi, H. (2018): Investigating Environmental Responsibilities Involved in Sport Organizations. *International Journal of Sports Science*, Vol.8., Issue 4, pp. 109-117.
122. Montazeri, A. - Talebpour, M. - Andam, R. - Kazemnejad, A. (2017): Measuring corporate social responsibility in sport industry: Development and validation of measurement scale. *Annals of Applied Sport Science*, 5(2), 97-114.
123. Morrison, K. A. - Misener, K. E. - Mock, S. E. (2020): The influence of corporate social responsibility and team identification on spectator behavior in major junior hockey. *Leisure sciences*, 42(2), 133-151.
124. Nagy, M. – Valaskova, K. – Durana, P. (2022): The effect of CSR policy on earnings management behavior: Evidence from Visegrad publicly listed enterprises. *Risks*, 10(11), 203.
125. Nalband, N. A. - Kelabi, S. A. (2014): Redesigning Carroll's CSR pyramid model. *Journal of Advanced Management Science*, 2(3).

126. Nilsson, L. (2018): CSR in Swedish football – A multiple case study of four clubs in Allsvenskan. Master degree. Södertörn University. pp. 10-20.
127. NRDC (2012): Game Changer, How the sport industry is saving the environment? National Resources Defense Council Report, pp. 26-29. 46-49. 55-61.
128. Paine, L. S. (2000): Does Ethics Pay? *Business Ethics Quarterly*, X/1., 319-330.
129. Pfahl, M. – Casper, J. – Trendafilova, S. – McCullough, B. – Nguyen, S. (2015): Crossing boundaries: An examination of sustainability department and athletics department collaboration regarding environmental issues. *Communication & Sport*, 3. pp. 27–56.
130. Pfahl, M. (2010): Strategic issues associated with the development of internal sustainability teams in sport organizations: A framework for action and sustainable environmental performance. *International Journal of Sport Management, Recreation, and Tourism*, 6(C), 37–61.
131. Pinkston, T. S. - Carroll, A. B. (1996): A retrospective examination of CSR orientations: Have they changed? *Journal of Business Ethics*, 15, pp.199-206.
132. Plewa, C. – Carrillat, F. A. – Mazodier, M. – Quester, P. G. (2016): Which sport sponsorships most impact sponsor CSR image? *European Journal of Marketing*, 50(5/6), 796-815.
133. Post, J.E. - Waddock, S.A. (1995): Strategic philanthropy and partnerships for economic progress. In R.F. America (Ed.), *Philanthropy and Economic Development* (pp. 167–191). Westport, CT: Greenwood.
134. Ráthonyi-Ódor K. - Bácsné Bába É.- Ráthonyi G. (2019): Nike vs. Adidas – Környezetvédelmi Erőfeszítések Eredményei. *Acta Carolus Robertus*, pp.133-148.
135. Ráthonyi-Ódor, K. - Bácsné Bába, É. - Müller, A. - Bács, Z. - Ráthonyi, G. (2020): "How Successful Are The Teams Of The European Football Elite Off The Field? - Csr Activities Of The Premier League And The Primera División" In: *International Journal of Environmental Research and Public Health* 17, no. 20: 7534. <https://doi.org/10.3390/ijerph17207534>
136. Ráthonyi-Ódor, K. - Ráthonyi, G. (2016): Környezetvédelmi kihívások a sportban. *Journal of Central European Green Innovation*, 4(2), 103-119.
137. Razali N. M. - Wah Y. B. (2011): Power comparisons of Shapiro-Wilk, Kolmogorov-Smirnov, Lilliefors and Anderson-Darling tests, *Journal of Statistical Modeling and Analytics*, Vol.2, No. I., pp. 21-33.
138. Reder, A. (1994): *In Pursuit of Principle and Profit: Business Success through Social Responsibility*. New York, Putnam
139. Reinhardt, F.L. - Stavins, R.N. - Vietor, R.H. (2008): "Corporate Social Responsibility Through an Economic Lens" *Resources for the Future*, April 2008, RFF - DP 08-12, 1616 P St. NW Washington, DC 20036, 202-328-5000 <https://www.rff.org/>
140. Ribeiro, J. - Branco, M. C. - Ribeiro, J. A. (2019): The corporatisation of football and CSR reporting by professional football clubs in Europe. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 20(2), 242-257.
141. Robertson, M. (2014): *Sustainability principles and practice*. New York, NY: Routledge.

142. Roy, D.P. - Graeff, T.R. (2003): „Consumer attitudes toward cause-related marketing activities in professional sports”, *Sport Marketing Quarterly*, Vol.12. No.1., pp.163-172.
143. Sajtos, L. – Mitev, A. (2007): *SPSS Kutatási és Adatelemzési Kézikönyv*. Alinea Kiadó Budapest, 397. p. ISBN 978-963-9659-08-7
144. Sanderson, A. R. - Shaikh, S. L. (2017): Economics, sports, and the environment: Incentives and intersections. In *Routledge handbook of sport and the environment* (pp. 36-53). Routledge.
145. Sárközy T. (2015): *Magyar sportjog – Az új Polgári Törvénykönyv után*. Hvg-Orac Kiadó, Budapest. 464. p.
146. Scheinbaum, A.C. - Lacey, R. (2015): Event Social Responsibility: A Note To Improve Outcomes For Sponsors And Events, In: *Journal of Business Research*, Vol.68., pp. 1982-1986.
147. Schulenkorf, N. (2017): Managing sport-for-development: Reflections and outlook, *Sport Management Review*
148. Sheth, H. - Babiak, K. M. (2010): Beyond the game: Perceptions and practices of corporate social responsibility in the professional sport industry. *Journal of Business Ethics*, 91, 433-450.
149. Shiply, M. (2018): Sport and Environment. <https://www.progressiveteacher.in/sport-and-environment/> Letöltés dátuma: 2024. január
150. Smith, A.C. - Westerbeek, H.M. (2007): Sport As A Vehicle For Deploying Corporate Social Responsibility, In: *The Journal of Corporate Citizenship*. Volume 25, Issue 12, pp. 43-54.
151. Sports Philanthropy Project (2009): Retrieved. <http://www.sportsphilanthropyproject.com> (Letöltve: 2021.11.18.)
152. Stojanović, A. - Mihajlović, I. - Schulte, P. (2016): Corporate social responsibility: Environmental aspects. In *International May Conference on Strategic Management-IMKSM2016*. Bor, Serbia.
153. Stýblo, J. (2002): *Cesty ke zvyšování firemní výkonnosti*. Praha: Professional Publishing, ISBN 80-86419-215.
154. Su, C. H. - Stravers, T. - Petri, E. - Allinson, K. - Tsai, C. H. (2021): National Hockey League Scores Big with New Sustainability Program. *Journal of Hospitality & Tourism Cases*, 9(1), 27-33.
155. Swart, K. - Bob, U. (2012): Mega sport event legacies and the 2010 FIFA World Cup. *African journal for physical health education, recreation and dance*, 18(sup-2), 1-11.
156. Szlávik, J. (2009a): A vállalatok társadalmi felelősségvállalása. *Complex Kiadó Jogi és Üzleti Tartalomszolgáltató Kft.*, Budapest, pp. 40-71.
157. Szlávik, J. (2009b): A vállalatok társadalmi felelősségvállalása. *Complex Kiadó Jogi és Üzleti Tartalomszolgáltató Kft.*, Budapest, pp. 54.
158. Takács, F. (2017): Az esettanulmány mint módszertan a szociológiában. *Szociológiai Szemle*. 27.1: 126-132. p.126.

159. Taradellas, J. (2003): The Olympic Movement and the environment – University lecture on the Olympics. Centre d'Estudis Olímpics (UAB). International Chair in Olympism (IOC-UAB). Barcelona. pp. 7-9.
160. Tavares, J., Borges, A.P., Miguel Vieira, B., Vierira, E., Rodrigues, P. (2023): Corporate social responsibility of sports clubs: what do supporters think?. *Sport, Business and Management*. 13(6), 752-768p.
161. Tiedemann, C. (2022): Sport-A suggested definition. Hamburg University. Disponível em <http://www.claustiedemann.de/tiedemann/documents/DefinitionSportEnglish.pdf>. Accessed Mar.
162. Tien, H. T. (2014): What is the difference between CSR1, CSR2, CSR3 and CSR4. *Nanyang Technological University*, p. 1-7.
163. Tóthné Szita, K. – Roncz, J. (2016): Veszélyben a környezet! Megoldások keresése az energetika és biotechnológia területén. In: Tóth A.né – S. Gubik A. (szerk.) (2016): Magyarország 2025-ben és kitekintés 2050-re. Tanulmánykötet. Budapest, Arisztotelész Kiadó. pp. 275–287.
164. Trendafilova, S. – Babiak, K. – Heinze, K. (2013): Corporate social responsibility and environmental sustainability: Why professional sport is greening the playing field. *Sport Management Review*, Volume 16, pp. 298-313.
165. Trnková, J. (2004): Společenská odpovědnost firem. Business Leaders Forum, únor
166. Varró O. (2005): Szent-Györgyi, a sportos életforma megtestesítője. In: Krasovecz Ferenc (szerk.): Magyar Olimpiai Akadémia évkönyve 2004. Budapest: Magyar Olimpiai Akadémia, p. 128-131.
167. Wakefield, K.L. - Wann, D.L. (2006): An examination of dysfunctional sport fans: method of classification and relationships with problem behaviors. *Journal of Leisure Research*, 38(2), 168–186.
168. Walker, M. - Kent, A. - Vincent, J. (2010): Communicating socially responsible initiatives: An analysis of US professional teams. *Sport Marketing Quarterly*, 19(4), 187-195.
169. Walters, G. - Tacon, R. (2010): Corporate social responsibility in sport: Stakeholder management in the UK football industry. *Journal of Management & Organization*, 16(4), 566-586.
170. Walters, G. (2009): Corporate social responsibility through sport: The community sports trust model as a CSR delivery agency. *Journal of Corporate Citizenship*, (35), 81-94.
171. Wicker, P. - Thormann, T. F. (2024): Environmental impacts of major sport events. In *Research Handbook on Major Sporting Events* (pp. 373-385). Edward Elgar Publishing.
172. Wilkerson, M. - Dodder, R.A. (1987): Collective conscious and sport in modern society: An empirical test of a model. *Journal of Leisure Research*, 19, 35–40.
173. Zargar, T. - Rynne, S. (2023): The corporate social responsibility sport model: Grounded theory approach. *Sage Open*, 13(4), 21582440231192113.
174. Zeimers, G. - Anagnostopoulos, C. - Zintz, T. - Willem, A. (2018): Corporate social responsibility (CSR) in football: Exploring modes of CSR implementation. In *Routledge handbook of football business and management* (pp. 114-130). Routledge.

Internetes hivatkozások:

175. ATLAS.TI(2025):<https://doc.atlasti.com/ManualWin.v9/MainConcepts/EntityTypeNetworks.html> letöltve: 2025.07.10.
176. Anaheim Ducks (2025): <https://www.nhl.com/ducks/community/ducks-in-the-community> (Letöltve: 2025.01.03.)
177. Arizona Coyotes (2022): <https://www.nhl.com/coyotes/community/coyotescare> (Letöltve: 2022.02.03.)
178. Boston Bruins (2025): <https://www.nhl.com/bruins/community> (Letöltve: 2025.01.03.)
179. BRYNAS (2018): https://drive.google.com/file/d/1gu5vQca6-dB_fCH52ekNAajrvi-lfdRH/view (Letöltve: 2025.01.04.)
180. Buffalo Sabres (2025): <https://www.nhl.com/sabres/community/> (Letöltve: 2025.01.03.)
181. Calgary Flames (2025): <https://calgaryflamesfoundation.com/> (Letöltve: 2025.01.03.)
182. Carolina Hurricanes (2025): <https://www.nhl.com/hurricanes/community> (Letöltve: 2025.01.03.)
183. Chicago Blackhawks (2025): <https://www.nhl.com/blackhawks/community> (Letöltve: 2025.01.03.)
184. Climate Pledge Arena (2021): <https://climatepledgearena.com/community/> (Letöltve: 2021.02.08.)
185. Columbus Blue Jackets (2025): <https://www.nhl.com/bluejackets/community/community-initiatives?partnerId=cbj-web-int-com-ddm-community> (Letöltve: 2025.01.03.)
186. Colorado Avalanche (2025): <https://www.nhl.com/avalanche/community/events> (Letöltve: 2025.01.03.)
187. Dallas Stars (2025): <https://www.nhl.com/stars/community/> (Letöltve: 2025.01.03.)
188. DEB (2017): https://docs.google.com/viewer?url=https%3A%2F%2Fwww.deb-online.de%2Fwp-admin%2Fadmin-ajax.php%3Fjuwpfisadmin%3Dfalse%26action%3Dwpfd%26task%3Dfile.download%26wpfd_category_id%3D439%26wpfd_file_id%3D32915%26token%3D%26previaw%3D1&embedded=true (Letöltve: 2025.01.03.)
189. Detroit Red Wings (2025): <https://www.nhl.com/redwings/community> (Letöltve: 2025.01.05.)
190. Edmonton Oilers (2025): <https://www.nhl.com/oilers/news/release-oilers-canadiens-alumni-to-play-heritage-classic-rematch/c-330293972?tid=282301132> (Letöltve: 2025.01.05.)
191. EKA (2023): <https://www.ekanalys.se/post/svenska-ishockeyf%C3%B6rbundet-sl%C3%A5r-till-21-energieffektiva-f%C3%B6rslag-f%C3%B6r-ishallar-1?lang=en> (Letöltve: 2025.01.05.)
192. Florida Panthers (2025): <https://www.nhl.com/panthers/community/foundation> (Letöltve: 2025.01.05.)
193. Forbes (2024): <https://www.forbes.com/sites/brettknight/2024/12/20/the-nhls-most-valuable-teams-2024/> (Letöltve: 2025.01.05.)

- 194.IIHF (2019a): <https://www.iihf.com/en/static/5116/sustainability> (Letöltve: 2023.08.03.)
- 195.IIHF (2025): <https://www.iihf.com/en/tournaments> (Letöltve: 2025.03.08.)
- 196.IIHF.COM (2024): Austria seeks to normalize Integrity https://www.iihf.com/en/news/59834/austria_seeks_to_normalize_integrity (Letöltés: 2024.04.18.)
- 197.IIHF.COM (2025): <https://www.iihf.com/en/home> (Letöltve: 2025.03.08.)
- 198.IIHF (2025c): <https://www.iihf.com/en/worldranking>
- 199.IIHF(2017):https://iihfstorage.blob.core.windows.net/iihf-media/iihfmvc/media/downloads/sustainability/8702_iihf_poster_70x100_high_bleed_3mm.pdf (Letöltve: 2023.08.03.)
- 200.IIHF(2019b):https://iihfstorage.blob.core.windows.net/iihf-media/iihfmvc/media/downloads/sustainability/9182_iihf_poster_70x100_190902_south-africa-2019.pdf (Letöltve: 2023.08.03.)
- 201.Jegkorongszovetseg.hu/a: Gazdára találtak a plüssmacik. <https://www.jegkorongszovetseg.hu/plussmac> (Letöltés: 2023.09.02.)
- 202.Jegkorongszovetseg.hu/b: Gyermekotthonok lakóit is támogatod U20-as VB-jegyeddel. <https://www.jegkorongszovetseg.hu/gyermekotthonok-lakoit-is-tamogatod-u20-as-vb-jegyeddel> (Letöltés: 2023.11.27.)
- 203.Jegkorongszovetseg.hu/c: Segítségnyújtás az ukrán jégkorongozó gyerekeknek. <https://www.jegkorongszovetseg.hu/segitsegnyujtas-az-ukran-jegkorongozo-gyerekeknek> (Letöltés: 2022.11.09.)
- 204.LIIGA (2025): <https://ymparistoojhelma.liiga.fi/en/#actions> (Letöltve: 2025.02.02.)
- 205.Los Angeles Kings (2025): <https://www.nhl.com/kings/community/kings-care> (Letöltve: 2025.02.02.)
- 206.Mentsukmegbenit.hu: <https://mentsukmegbenit.hu/hu#tortenetunk> (Letöltés: 2024.12.12.)
- 207.Minnesota Wild (2020): <https://cms.nhl.bamgrid.com/images/assets/binary/319692312/binary-file/file.pdf> (Letöltve: 2025.02.02.)
- 208.Minnesota Wild (2025): <https://www.nhl.com/wild/community> (Letöltve: 2025.02.02.)
- 209.MJSZ (2021): Hosszú távú sportágfejlesztési stratégiai koncepció (2021-2032). https://www.jegkorongszovetseg.hu/_upload/editor/MJSZ_Hosszutavu_sportagfejlesztési_strategiai_koncepcio.pdf (Letöltve: 2025.02.02.)
- 210.MJSZ (2017): Magyar Hokisztori a kezdetek. <https://www.jegkorongszovetseg.hu/magyar-hokisztori-a-kezdetek> (Letöltve: 2022.05.06.)
- 211.Montreal Canadiens (2025): <https://www.nhl.com/canadiens/community/community-relations> (Letöltve: 2025.02.02.)
- 212.Nashville Predators (2025): <https://www.nhl.com/predators/community> (Letöltve: 2025.02.02.)
- 213.NBA (2022): <https://cares.nba.com/socialimpactreport/> (Letöltve: 2025.02.02.)
- 214.New Jersey Devils (2025): <https://www.nhl.com/devils/community> (Letöltve: 2025.02.02.)

215. New York Islanders (2025): <https://www.nhl.com/islanders/community/community-relations> (Letöltve: 2025.02.02.)
216. New York Rangers (2025): https://www.nhl.com/rangers/community?icmp=int_web_nyr_comm_topnav (Letöltve: 2025.02.02.)
217. NHL (2010): <https://www.nhl.com/info/nhl-green> (Letöltve: 2025.02.02.)
218. NHL (2014): 2014 NHL Sustainability Report. <https://ice.nhl.com/green/report/> (Letöltve: 2025.02.02.)
219. NHL (2021a): <https://www.nhl.com/info/teams> (Letöltve: 2025.02.02.)
NHL (2021b): <https://www.nhl.com/penguins/news/penguins-join-green-sports-alliance-to-advance-sustainability-action/c-323844610> (Letöltve: 2025.02.02.)
220. NHL (2024): <https://www.nhl.com/history/a-brief-history-of-the-league> (Letöltve: 2025.02.02.)
221. NHL (2025a): <https://www.nhl.com/standings/2024-04-18/league> (Letöltve: 2025.02.02.)
222. NHL (2025b): <https://www.nhl.com/community/hockey-fights-cancer/> (Letöltve: 2025.02.02.)
223. NHL Community (2025): <https://www.nhl.com/community/> (Letöltve: 2025.02.02.)
224. Ottawa Senators (2025a): <https://www.nhl.com/senators/community/foundation> (Letöltve: 2025.02.02.)
225. Ottawa Senators (2025b): https://media.d3.nhle.com/image/private/t_document/prd/j1tcgdb0ml0m9cgjbbvd.pdf (Letöltve: 2025.02.02.)
226. Philadelphia Flyers (2025): <https://www.nhl.com/flyers/community/community-relations> (Letöltve: 2025.02.02.)
227. Pittsburgh Penguins (2020): https://issuu.com/penguinsfoundation/docs/ppf_community_report_2019-20/s/11417422 (Letöltve: 2025.02.02.)
228. Pittsburgh Penguins (2025): <https://www.nhl.com/penguins/community/community-landing> (Letöltve: 2025.02.02.)
229. PPG Paints Arena (2022): <https://www.ppgpaintsarena.com/> (Letöltve: 2023.09.02.)
230. REDBULL (2022): <https://www.redbullmuenchen.de/en/news/penny-del-deutsche-eishockey-liga-praesentiert-neues-nachhaltigkeitskonzept> (Letöltve: 2025.02.02.)
231. Right to Play (2025): www.rightrightto.com (Letöltve: 2025.02.02.)
232. San Jose Sharks (2025): <https://www.nhl.com/sharks/community> (Letöltve: 2025.02.02.)
233. Seattle Kraken (2025): <https://www.nhl.com/kraken/community/> (Letöltve: 2025.02.02.)
234. St. Louis Blues (2025): <https://www.nhl.com/blues/community> (Letöltve: 2025.02.02.)
235. Tampa Bay Lightning (2025): <https://www.nhl.com/lightning/community/lightning-foundation> (Letöltve: 2025.02.02.)
236. Toronto Maple Leafs (2025): <https://www.nhl.com/mapleleafs/community/> (Letöltve: 2025.02.02.)

237. Utah Hockey Club (2025): <https://www.nhl.com/utah/community/> (Letöltve: 2025.02.02.)
238. Vancouver Canucks (2025): <https://www.nhl.com/canucks/community/> (Letöltve: 2025.02.02.)
239. Vegas Golden Knights (2025): <https://www.nhl.com/goldenknights/community/vgkfoundation> (Letöltve: 2025.02.02.)
240. Washington Capitals (2025): <https://www.nhl.com/capitals/community/> (Letöltve: 2025.02.02.)
241. Winnipeg Jets (2025): <https://www.nhl.com/jets/community> (Letöltve: 2025.02.02.)
242. Xcel Energy Center (2022): <https://www.xcelenergycenter.com/guest-services/sustainability-page> (Letöltve: 2025.02.02.)

SAJÁT PUBLIKÁCIÓK JEGYZÉKE

I. Tudományos folyóiratcikk

Hazai kiadású szakfolyóiratban idegen nyelvű

1. **Márton L.** (2022): Environmental management activities of NHL teams. *Applied Studies in Business and Commerce*, 16 (1) pp. 53-60.

Hazai kiadású szakfolyóiratban magyar nyelvű:

2. **Márton L.-Ráthonyi-Ódor K.** (2024): Energiahatékonysági intézkedések a magyar jégpályákon. *Acta Carolus Robertus*, 14 (1) pp.163-174.
3. **Márton L.** (2022): Nemzetközi jégkorong egyesületek CSR tevékenységei. *International Journal of Engineering and Management Sciences*, 7 (1) pp. 149-158.
4. **Márton L.** (2022): Észak-Amerikai profi kosárlabdacsapatok a társadalom szolgálatában. *Acta Universitatis De Carolo Eszterházy Nominatae: Sectio Sport*, 53, pp.19-33.
5. Katrics P.-Laczkó A.-Gombos Z.-Béres S.-Tóth L.-Bogár L.-**Márton L.-Benczenleitner O.** (2021): A premenstruációs tünetegyüttes hatása a maximális- és robbanékony erőre női felnőtt jégkorongozók esetében. *Acta Universitatis De Carolo Eszterházy Nominatae: Sectio Sport*, 51, pp.7-18.

II. Könyvrészlet

6. Ráthonyi-Ódor K.-Ráthonyi G.-**Márton L.** (2021): A Puma zöld törekvései. In: Balogh László (szerk.) Versenysport és szabadidősport. Debreceni Egyetem Sporttudományi Koordinációs Intézet, 178.p. pp.117-126., 10.p.
7. Ráthonyi-Ódor K.-Ráthonyi G.-Bácsné Bába É.-**Márton L.** (2020): A riói olimpia környezetvédelmi törekvései. In: Balogh László (szerk.) Trendek a versenysport és a szabadidősport területéről. Debreceni Egyetem Sporttudományi Koordinációs Intézet, 259 p. p. 99

III. Absztrakt

8. Katrics P.-Laczkó A.-Gombos Z.-Béres S.-**Márton L.-Bogár L.-Benczenleitner O.** (2023): A maximális- és robbanékony erő változásai a premenstruációs tüneteket tapasztaló felnőtt női jégkorong játékosoknál. *Magyar Sporttudományi Szemle* 24:2(102) pp. 63/3-64/1. 2 p.

TÁBLÁZATJEGYZÉK

1. táblázat: A 2025-ös Férfi Felnőtt Világbajnokságok divízióinak besorolása	42
2. táblázat: A 2025-ös Női Felnőtt Világbajnokságok divízióinak besorolása.....	43
3. táblázat: 2023-24 NHL alapszakasz tabella a franchiseok értékével	52
4. táblázat: A szakértői interjú résztvevőinek bemutatása	57
5. táblázat: NHL társadalmi tevékenységei és azokra fordított összeg.....	68
6. táblázat: NHL csapatok társadalmi tevékenységei	72
7. táblázat: NHL csapatok környezetvédelmi tevékenységei	80
8. táblázat: Xcel Energy Center adatai	86
9. táblázat: A szakértői interjú legfontosabb eredményei.....	108
10. táblázat: A CSR tevékenységek mondanivalójának megítélése.....	110
11. táblázat: Földrajzi elhelyezkedés hatása a CSR tevékenységek megítélésére	112
12. táblázat: Pénzügyi helyzet hatása a CSR tevékenységek megítélésére	113
13. táblázat: CSR kategóriák a magyar jégkorong klubok körében.....	114
14. táblázat: Lokalizáció hatása a társadalmat szolgáló CSR tevékenységekre	117
15. táblázat: Pénzügyi helyzet hatása a társadalmat szolgáló CSR tevékenységekre....	118
16. táblázat: Lokalizáció hatása a környezetvédelmet szolgáló CSR tevékenységekre.	122
17. táblázat: Pénzügyi helyzet hatása a környezetet szolgáló CSR tevékenységekre	123
18. táblázat: Kapcsolat a földrajzi elhelyezkedés és a CSR megléte között.....	128
19. táblázat: Kapcsolat a pénzügyi helyzet és a CSR megléte között	129
20. táblázat: Kapcsolat az eredményesség és a CSR megléte között	130
21. táblázat: Földrajzi elhelyezkedés hatása a motivációs tényezőkre.....	132
22. táblázat: Pénzügyi helyzet hatása a motivációs tényezőkre	133

ÁBRAJEGYZÉK

1. ábra: A kutatás felépítése.....	6
2. ábra: A CSR története.....	11
3. ábra: CARROLL teljesítmény modellje.....	17
4. ábra: A CSR piramisa.....	19
5. ábra: Az üzleti eset bizonyítása.....	22
6. ábra: A sportalapú társadalmi felelősségvállalás egyszerűsített elméleti modellje.....	26
7. ábra: A sportszektor társadalmat szolgáló intézkedései.....	32
8. ábra: Sport és környezetvédelem kapcsolódási pontjai.....	35
9. ábra: „4R szabály”.....	37
10. ábra: MJSZ energetikai audit - jégpályák bemutatása.....	46
11. ábra: A kérdőívet kitöltött csapatok földrajzi megoszlás szerint.....	60
12. ábra: Csapatok megoszlása a versenyrendszerben indulás alapján.....	61
13. ábra: Korosztályos versenyeztetés megoszlása.....	62
14. ábra: Hazai jégkorong csapatok megoszlása eredményesség alapján.....	63
15. ábra: Csapatok éves pénzügyi keretének megoszlása.....	63
16. ábra: Bevétel összetétele.....	64
17. ábra: Európai jégkorong szövetségek társadalmi CSR tevékenységei.....	97
18. ábra: Európai jégkorong szövetségek környezetvédelmi CSR tevékenységei.....	98
19. ábra: Európai jégkorong szövetségek motivációja a CSR tevékenységek bevezetésekor.....	101
20. ábra: Európai jégkorong szövetségek hozzáadott értékkel bíró CSR tevékenységei.....	104
21. ábra: Társadalmi felelősségvállalás fogalmának ismerete.....	109
22. ábra: Felelős működtetés során megjelenő területek fontossági sorrendje.....	111
23. ábra: Leggyakoribb társadalmat szolgáló CSR tevékenységek értékelése.....	116
24. ábra: Leggyakoribb környezetvédelmet szolgáló CSR tevékenységek értékelése.....	121
25. ábra: Társadalmi tevékenységek felmérése.....	124
26. ábra: Társadalmi tevékenységek szófelhőben.....	125
27. ábra: Környezetvédelmi tevékenységek felmérése.....	126
28. ábra: Környezetvédelmi tevékenységek szófelhőben.....	127

29. ábra: Motivációs tényezők a CSR bevezetésére	131
30. ábra: CSR oktatás hasznosságának megítélése	135

MELLÉKLETEK

1. melléklet: Európai Jégkorong Szövetségek

	Férfi:	Világranglista helyezés:		Női:	Világranglista helyezés:
1	Finnország	3	1	Finnország	3
2	Csehország	4	2	Csehország	4
3	Svájc	5	3	Svájc	5
4	Svédország	7	4	Svédország	7
5	Németország	8	5	Németország	9
6	Szlovákia	9	6	Magyarország	10
7	Lettország	10	7	Dánia	11
8	Dánia	11	8	Norvégia	12
9	Norvégia	12	9	Ausztria	14
10	Ausztria	13	10	Franciaország	15
11	Franciaország	14	11	Szlovákia	16
12	Nagy-Britannia	17	12	Hollandia	17
13	Magyarország	18	13	Olaszország	18
14	Szlovénia	19	14	Nagy-Britannia	20
15	Olaszország	20	15	Lengyelország	21
16	Lengyelország	21	16	Szlovénia	22
17	Románia	23	17	Lettország	24
18	Litvánia	25	18	Spanyolország	25
19	Ukrajna	27	19	Izland	28
20	Észtország	28	20	Törökország	30
21	Hollandia	29	21	Belgium	31
22	Spanyolország	30	22	Litvánia	34
23	Szerbia	31	23	Ukrajna	35
24	Horvátország	32	24	Bulgária	37
25	Izland	34	25	Horvátország	37
26	Bulgária	37	26	Románia	39
27	Törökország	38	27	Szerbia	41
28	Belgium	39	28	Észtország	42
29	Luxemburg	44	29	Bosznia-Hercegovina	44
30	Bosznia-Hercegovina	48			
31	Georgia	50			

2. melléklet: Szakértői interjú kérdései

Az alábbiakban a szakértői interjú kérdései olvashatóak.

1. Mióta dolgozik a Jégkorong Szövetségnél? Jelenleg milyen beosztásban dolgozik?
2. Hány fő dolgozik jelenleg a Szövetségben?
3. Hány tagszervezete van a Szövetségnek? (Amatőr és professzionális klubok összesen.)
4. Létezik-e külön munkacsoport a Szövetségben, amely kizárólag a fenntarthatósággal vagy társadalmi felelősségvállalással (CSR) foglalkozik?
5. Rendelkeznek-e külön társadalmi és/vagy környezetvédelmi CSR programmal/stratégiával? Amennyiben igen, milyen intézkedések sorolhatók ide?
(*Társadalmi pl.: adományozás, oktatási tevékenység, társadalmi/kulturális tevékenység, sport/egészségügyi programok; Környezetvédelmi pl.: hulladékgazdálkodás, sporttal kapcsolatos tevékenységek környezeti hatásainak vizsgálata, energiafelhasználás, kulturális örökség védelme stb.*)
6. Hogyan zajlik a CSR programok kialakítása, lebonyolítása?
7. Létezik-e rövid-, közép-, vagy hosszútávú CSR koncepciója a Szövetségnek?
8. Van-e a Szövetségnek a tagszervezetek - sportklubok részére irányadó CSR (akár társadalmi, akár környezetvédelmi) programjavaslata?
9. Mi motiválja a Szövetséget CSR intézkedések bevezetésére?
10. Szövetségi szinten, nagyságrendileg, mekkora összeget fordítanak a CSR programokra egy évben? (*Pl.: az éves kiadások hány %-át fordítják CSR tevékenységekre, van-e esetleg külön költségvetésük a programokra?*)
11. Az IIHF javasol-e, esetleg nyomást gyakorol-e a sportszövetségekre bizonyos CSR tevékenységek bevezetésével kapcsolatban? Amennyiben igen, Önök mit építettek be saját CSR koncepciójukba?
12. Mondja el, hogy melyik, Önök által szervezett CSR tevékenység nyújtott hozzáadott értéket a Szövetség számára!
13. A Szövetség vezetett-e be energiahatékonysági intézkedéseket? Ha igen, kérem, sorolja fel, hogy miket! (*Amennyiben az adatok nyilvánosak, kérem nagyságrendileg társítson hozzá összeget, vagy mondja el, nagyságrendileg mennyit tudnak spórolni a bevezetett intézkedéssel?*)
14. Tervezik-e, hogy a jövőben nagyobb hangsúlyt fektetnek CSR programok bevezetésére? Mit gondol, milyen környezetvédelmet vagy társadalmat szolgáló új CSR intézkedés bevezetése valósulhatna meg?

15. Van-e olyan támogatója/ szponzora a Szövetségnek, akik a CSR iránt elkötelezettek, és közös tevékenységeket hajtanak végre a céggel? Ha igen, milyen fajta CSR programokat szerveznek?
16. Hogyan értékelné a Szövetség CSR programokban való részvételét? *(Pozitív, negatív hatások, fejlesztendő területek, költségvonzat stb.)*
17. Ismeri-e/Figyellelme kíséri-e az NHL ilyen jellegű tevékenységét? Esetleg van-e olyan tevékenység, amit onnan vettek át, mint jó-gyakorlat?

3. melléklet: Magyar Jégkorong Klubok – Sportvezetői kérdőív

ELSŐ SZAKASZ:

Kérem, jelölje be, amelyik az Ön sportszervezetére igaz (több válasz is lehetséges):

- | | |
|---|---|
| ☐ Budapesti csapat | ☐ Profi férfi csapat |
| ☐ Vidéki csapat | ☐ Profi női csapat |
| ☐ Amatőr csapat (U8-21, Női U25, Férfi amatőr) | |

Kérem, jelölje be, milyen korosztályokban versenyeztet csapatokat (több válasz is lehetséges):

- | | |
|--|---|
| ☐ U8 piros, sárga, kék | ☐ U21 |
| ☐ U10 piros, sárga, kék | ☐ Andersen Liga, OBIII, OBIV A-B-C-D |
| ☐ U12 piros, sárga, kék | ☐ Női U25 A-B-C |
| ☐ U14 A-B-C | ☐ Női OBI. |
| ☐ U16 A-B-C | ☐ ERSTE Liga |
| ☐ U18 A-B | |

Kérem, jelölje be, hogy az Ön által a legmagasabb szinten versenyeztetett csapat hányadik helyen végzett a tabellán a 2023-24 szezonban!

Csapatok	Tabella első harmada	Tabella második harmada	Tabella harmadik harmada
U14 A			
U14 B			
U14 C			
U16 A			
U16 B			
U16 C			
U18 A			
U18 B			
U21			
Női U25 A			
Női U25 B			
Női U25 C			
Női OB I.			
ERSTE Liga			
Andersen Liga / Amatőr férfi			

Kérem rangsorolja, a fejlécben található bevételi forrásokat, kezdje a legnagyobbval! Az első sorban a legnagyobbat válassza ki, mely a bevételének legnagyobb %-át teszi ki (pl.: TAO támogatás). A második sorban a 2. legnagyobb bevételi forrást jelölje be (pl.: jégpálya bérlet) és így tovább. Csak a sportszervezete számára releváns forrásokat

válassza ki! Ha csak pl.: 4 bevételi forrása van a sportszervezetnek, akkor csak az első 4 sorban fog választani és az 5. sortól már nem.

	TAO támogatás	Szponzoráció	ERSTE Liga mérkőzés jegyeladás	ERSTE Liga csapat merchandise termékek eladása	ERSTE Liga TV - mérkőzés közvetítésből származó bevétel	MJSZ - Marketing támogatás	MJSZ - Egyéb támogatás	Jégpálya bérletből származó bevétel	Egyéb bevétel: pl. Közönségkorcsolya
1									
2									
3									
4									
5									
6									
7									
8									
9									

Kérem jelölje, nagyságrendileg mennyi összegből gazdálkodik sportszervezete egy szezonban.

- ☐ 0-75 millió forint
- ☐ 76-150 millió forint
- ☐ 151 millió forint felett

I. Találkozott-e már korábban a CSR – Társadalmi felelősségvállalás fogalmával?

- ☐ Igen
- ☐ Nem

II. Ön szerint melyik állítás mutatja be leginkább a CSR tevékenységek mondanivalóját?

- ☐ A CSR tevékenységek a vállalkozásoknak a társadalomra gyakorolt hatásaiért vállalt felelőssége.
- ☐ A vállalati társadalmi felelősségvállalás gyors terjedése ellenére a fogalomnak még nincs általánosan elfogadott definíciója a tudományos szakemberek körében.
- ☐ A felelős vállalati működésbe: a környezeti és a társadalmi aspektusokat a gyakorlatba, valamint az érintettekkel való kapcsolatba szükséges beágyazni, és ennek megfelelően működtetni a szervezetet.
- ☐ A Vállalati társadalmi felelősségvállalásnak kimondottan csak a környezetvédelemmel foglalkozik.
- ☐ A CSR tevékenységek a pozitív márkaimázs és vállalati hírnév kialakítását szolgálják.

III. Sportszervezete felelős működtetése során mekkora hangsúlyt fektet az egyes területekre? (1: egyáltalán nem fontos, 5: kiemelten fontos)

Adományozás, jótékonykodás, társadalmi ügyek támogatása (filantrópia)

1 2 3 4 5

Egyáltalán nem fontos ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Kiemelten fontos

Munkavállalókkal, sportolókkal szembeni tisztességes bánásmód (etikus)

Egyáltalán nem fontos ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Kiemelten fontos

Az erőforrások, nyersanyagok megőrzése és a hulladék minimalizálása, környezeti értékek felelős használata (etikus)

Egyáltalán nem fontos ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Kiemelten fontos

Sportszervezetemre hatályos hazai törvények betartása (sporttörvény, munka tvk.)

Egyáltalán nem fontos ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Kiemelten fontos

Profitszerzés (gazdasági)

Egyáltalán nem fontos ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Kiemelten fontos

A sportszervezet külső érintettjeivel (partnereivel) szembeni etikus bánásmód

Egyáltalán nem fontos ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Kiemelten fontos

Fair play szellemiségének betartása/betartatása

Egyáltalán nem fontos ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Kiemelten fontos

IV. Kérem, állítsa fontossági sorrendbe a 4 értéket sportszervezete működése során. Kezdje a legfontosabbal! (Példa: DBCA).

A: Etikai felelősség: fontos, hogy a szervezet tisztességes legyen.

B: Filantróp felelősség: a szervezet hozzájárul a közösség teremtéséhez/támogatásához.

C: Jogi felelősség: a szervezet minden szabályt és törvényt betart.

D: Gazdasági felelősség: fontos, hogy gazdaságilag nyereséges legyen a szervezet.

--	--	--	--

V. Az alábbiakban a leggyakrabban alkalmazott társadalmat szolgáló CSR tevékenységeket olvashatja. Kérem értékelje, hogy melyiket mennyire tartja fontosnak, hogy jelen legyen sportszervezete működésében! (1: egyáltalán nem fontos, 5: kiemelten fontos)

Oktatási célú intézmények rekonstrukciójánál vállalat feladatok.

1 2 3 4 5

Egyáltalán nem fontos ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Kiemelten fontos
Kórházlátogatás

Egyáltalán nem fontos ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Kiemelten fontos
Pénzügyi adományozás a rászorulóknak

Egyáltalán nem fontos ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Kiemelten fontos
Jégkoronghoz szükséges felszerelések újrahasznosítása, újrahasználata

Egyáltalán nem fontos ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Kiemelten fontos
Gyerek-szülő jégkorong mérkőzés szervezése

Egyáltalán nem fontos	☐	☐	☐	☐	☐	Kiemelten fontos
<i>Antidopping előadás szervezése a játékosoknak</i>						
Egyáltalán nem fontos	☐	☐	☐	☐	☐	Kiemelten fontos
<i>Sportszervezet munkavállalóinak továbbképzésének támogatása</i>						
Egyáltalán nem fontos	☐	☐	☐	☐	☐	Kiemelten fontos
<i>Kulturális programok szervezésében, népszerűsítésében való részvétel</i>						
Egyáltalán nem fontos	☐	☐	☐	☐	☐	Kiemelten fontos
<i>Fiatalok különböző témájú oktatási programokon való részvételének ösztönzése (pl.: egészséges életmód, sport, környezetvédelem)</i>						
Egyáltalán nem fontos	☐	☐	☐	☐	☐	Kiemelten fontos
<i>Sport népszerűsítése a hátrányos helyzetű térségekben, sportolási lehetőség biztosítása</i>						
Egyáltalán nem fontos	☐	☐	☐	☐	☐	Kiemelten fontos

VI. Az alábbiakban a leggyakrabban alkalmazott környezetvédelmet szolgáló CSR tevékenységeket olvashatja. Kérem értékelje, hogy melyiket mennyire tartja fontosnak, hogy jelen legyen sportszervezete működésében! (1: egyáltalán nem fontos, 5: kiemelt fontosságú)

Szelektív hulladékgyűjtés

	1	2	3	4	5	
Egyáltalán nem fontos	☐	☐	☐	☐	☐	Kiemelten fontos
<i>Környezeti értékek gondozása, pl.: faültetés</i>						
Egyáltalán nem fontos	☐	☐	☐	☐	☐	Kiemelten fontos
<i>Jégpályák energiahatékony üzemeltetése</i>						
Egyáltalán nem fontos	☐	☐	☐	☐	☐	Kiemelten fontos
<i>Napelem telepítése a jégpályára</i>						
Egyáltalán nem fontos	☐	☐	☐	☐	☐	Kiemelten fontos
<i>LED izzók használata a jégpályákon</i>						
Egyáltalán nem fontos	☐	☐	☐	☐	☐	Kiemelten fontos
<i>Elektromos rolba használata</i>						
Egyáltalán nem fontos	☐	☐	☐	☐	☐	Kiemelten fontos
<i>Szurkolók környezettudatosságának növelése (tömegközlekedés használata, repoharak használata stb.)</i>						
Egyáltalán nem fontos	☐	☐	☐	☐	☐	Kiemelten fontos

VII/A. Sportszervezete végzett-e valaha társadalmat szolgáló CSR tevékenységeket?

- ☐ Igen
☐ Nem, de a jövőben tervezem
☐ Nem, és a jövőben sem tervezem

VII/B. Ha igen, kérem tételesen sorolja fel, milyen tevékenységeket végeztek és írja meg, milyen gyakorisággal. (Példa: plüss dobás a válogatott mérkőzésén, évente 1 alkalommal).

VII/C. Amennyiben a jövőben sem tervez társadalmat szolgáló CSR tevékenységet végezni, mi az oka ennek? (Több válasz is lehetséges).

- ☐ Anyagi okok miatt.
- ☐ A szervezetem stratégiájában nem fontos terület.
- ☐ Nincs elegendő humán erőforrás a sportszervezetben a tevékenységek megszervezésére, levezénylésére.
- ☐ A szurkolóinkat kizárólag a jégkorong mérkőzés érdekli.
- ☐ A sportszervezet számára nem ad plusz értéket.
- ☐ A sportszervezet számára többlet dokumentációt jelent.
- ☐ Sportszakmai sikerekre koncentrálnak.
- ☐ Egyéb okok miatt.

VIII/A. Sportszervezete végzett-e valaha környezetvédelmet szolgáló CSR tevékenységeket?

- ☐ Igen
- ☐ Nem, de a jövőben tervezem
- ☐ Nem, és a jövőben sem tervezem

VIII/B. Ha igen, kérem tételesen sorolja fel, milyen tevékenységeket végeztek és írja meg, milyen gyakorisággal. (Példa: szemétszedés a jégpálya környékén, évente 2 alkalommal).

VIII/C. Amennyiben a jövőben sem tervez környezetvédelmet szolgáló CSR tevékenységet végezni, mi az oka ennek? (Több válasz is lehetséges).

- ☐ Anyagi okok miatt.
- ☐ A szervezetem stratégiájában nem fontos terület.
- ☐ Nincs elegendő humán erőforrás a sportszervezetben a tevékenységek megszervezésére, levezénylésére.
- ☐ A szurkolóinkat kizárólag a jégkorong mérkőzés érdekli.
- ☐ A sportszervezet számára nem ad plusz értéket.
- ☐ A sportszervezet számára többlet dokumentációt jelent.
- ☐ Sportszakmai sikerekre koncentrálnak.
- ☐ Egyéb okok miatt.

IX. Éves szinten mennyit költ sportszervezete CSR tevékenységekre? Kérem nagyságrendileg határozza meg (pl.: 50.000-100.000 forint között).

X. Amennyiben sportszervezete nem végzett még CSR tevékenységet, éves szinten mennyit lenne hajlandó áldozni rá? Kérem nagyságrendileg határozza meg (pl.: 50.000-100.000 forint között).

XI. Az egyes tényezők milyen mértékben ösztönöznék, hogy a jövőben CSR intézkedéseket vezessenek be a sportszervezetnél? (1: semennyire, 5: teljes mértékben)

Fontos, hogy egy sportszervezet felelősen/etikusan működjön.

1 2 3 4 5

Semennyire ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Teljes mértékben
A szurkolók elégedettek legyenek.

Semennyire ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Teljes mértékben
A CSR tevékenységek bevezetésével a sportszervezetem jó hírnevét tudnám növelni.

Semennyire ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Teljes mértékben

A tevékenységek által tudnánk segíteni a hátrányos helyzetűeknek.

Semennyire ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Teljes mértékben
A közösségi média felületeken nagyobb elérést tudnánk kimutatni.

Semennyire ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Teljes mértékben
A CSR tevékenységek által ismertebb lenne a sportszervezetem.

Semennyire ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Teljes mértékben
A CSR programok segítségével a természeti környezetünket is meg tudom óvni.

Semennyire ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Teljes mértékben
A CSR programokkal gazdasági előnyre tud szert tenni a sportszervezetem.

Semennyire ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Teljes mértékben
Szövetségi elvárás, kezdeményezés.

Semennyire ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Teljes mértékben

XII. Ön ismeri-e az NHL CSR tevékenységeit? (Egy válasz lehetséges).

- ☐ Igen
☐ Nem

XII/A. Amennyiben igen, kérem soroljon fel társadalmat és környezetvédelmet szolgáló tevékenységet az NHL-ből!

XIII. Az NHL-ben már régóta alkalmaznak CSR tevékenységeket. Számos jó gyakorlat van, amely a hazai jégkorong életbe integrálható lehetne. Ön hasznosnak találná-e, hogy a hazai klubok képviselői, vagy a sportszervezetek vezetői ilyen jellegű tájékoztatások/oktatáson/képzésben vegyenek részt, ami következtében hazánkban is gyakoribbak lehetnének ezen intézkedések? (1: nem hasznos, 5: mindenképpen hasznos).

1 2 3 4 5
Nem hasznos ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Mindenképpen hasznos

XIV. Kérem értékelje, hogy általánosságban, egy sportszervezet működtetése során, Ön szerint mennyire fontosak az alábbiak! (1: legkevésbé fontos, 5: legfontosabb).

Egy sportszervezet etikusan működjön.

1 2 3 4 5
Legkevésbé fontos ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Legfontosabb
Egy sportszervezet tartsa szem előtt a szurkolók elégedettségét, biztonságát.

Legkevésbé fontos ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Legfontosabb
Egy sportszervezet vegyen részt ifjúsági sportprogramokon.

Legkevésbé fontos ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Legfontosabb
Egy sportszervezet közösség támogató legyen.

Legkevésbé fontos ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Legfontosabb
Egy sportszervezet vegyen részt jótékonyági tevékenységekben.

Legkevésbé fontos ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Legfontosabb

Egy sportszervezet tartsa be a tisztességes üzleti gyakorlatokat.

Legkevésbé fontos ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Legfontosabb

A nyilvánosság elvárja a sportcsapatoktól, hogy társadalmilag felelősek legyenek.

Legkevésbé fontos ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Legfontosabb

A nyilvánosság elvárja a sportcsapatoktól, hogy környezeti szempontból felelősek legyenek.

Legkevésbé fontos ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Legfontosabb

Egy sportszervezet stabil pénzügyi háttérrel működjön.

Legkevésbé fontos ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Legfontosabb

XV. Kérem értékelje, hogy konkrétan az Ön sportszervezete működése során milyen mértékben jelennek meg az alábbi CSR gyakorlatok! (1: egyáltalán nem jelenik meg, 5: teljes mértékben jelen van).

Szervezetem számára fontos a szurkolók biztonságának/érdekeinek előtérbe helyezése.

1 2 3 4 5

Egyáltalán nem jelenik meg ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Teljes mértékben jelen van

Szervezetem részt vesz ifjúsági sportprogramokon.

Egyáltalán nem jelenik meg ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Teljes mértékben jelen van

Szervezetem hozzájárul az oktatási kezdeményezésekhez és iskolai programokhoz.

Egyáltalán nem jelenik meg ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Teljes mértékben jelen van

Szervezetem részt vesz jótékonyági programokon.

Egyáltalán nem jelenik meg ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Teljes mértékben jelen van

Szervezetem elkötelezett a tisztességes üzleti gyakorlatok iránt.

Egyáltalán nem jelenik meg ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Teljes mértékben jelen van

Összefogás természeti katasztrófa okozta károk esetén.

Egyáltalán nem jelenik meg ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Teljes mértékben jelen van

Hozzájárulás egészségügyi programokhoz.

Egyáltalán nem jelenik meg ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Teljes mértékben jelen van

Gazdasági fejlődés előtérbe helyezése.

Egyáltalán nem jelenik meg ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Teljes mértékben jelen van

Összefogás a szegény/ nehéz sorsúak támogatásáért.

Egyáltalán nem jelenik meg ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Teljes mértékben jelen van

Hozzájárulás az emberi jogi ügyekhez.

Egyáltalán nem jelenik meg ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Teljes mértékben jelen van

Szervezetem hozzájárul a művészetekhez.

Egyáltalán nem jelenik meg ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Teljes mértékben jelen van

Hozzájárulás ökológiai/környezetvédelmi kezdeményezésekhez.

Egyáltalán nem jelenik meg ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Teljes mértékben jelen van

Szervezetem stabil pénzügyi háttérrel rendelkezen.

Egyáltalán nem jelenik meg ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Teljes mértékben jelen van
Szervezetem számára fontos a szurkolói bázis folyamatos növelése.

Egyáltalán nem jelenik meg ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Teljes mértékben jelen van
Szervezetem számára fontos a szurkolók környezettudatosságra való nevelése.

Egyáltalán nem jelenik meg ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Teljes mértékben jelen van
Sportszervezetem betartja a hazai törvényeket, szabályokat minden érintettel szemben.

Egyáltalán nem jelenik meg ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Teljes mértékben jelen van
Sportszervezetem a jogi normáknak megfelelően tevékenykedik.

Egyáltalán nem jelenik meg ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Teljes mértékben jelen van

MÁSODIK SZAKASZ

XVI. Milyen típusú jégpályával rendelkezik? (Több válasz is lehetséges.)

- ☐ Csarnok
- ☐ Sátoros jégpálya

XVII. Milyen energiahatékonysági intézkedéseket vezettek be a sportszervezete létesítményében az elmúlt 5 évben? (Sorolja fel tételesen).

XVIII. Az előzőekben említett intézkedések várhatóan mennyi idő alatt térülnek meg?

XIX. Használnak-e megújuló energiaforrást a sportlétesítményében?

- ☐ Nem
- ☐ Nem, de a jövőben tervezzük használatát
- ☐ Napenergia
- ☐ Szélenergia
- ☐ Vízenergia
- ☐ Geotermikus energia

XX. Az elmúlt pár évet összehasonlítva, mennyit emelkedtek nagyságrendileg az energiaköltségek a létesítményében? (Kérem választát tételesen, százalékos arányban fejezze ki, pl.: villamosenergia 15%, hőenergia 5% stb.)

XXI. Az elmúlt pár évet összehasonlítva, mennyit tudnak spórolni az energiahatékonysági intézkedéssel? (Kérem választát tételesen, százalékos arányban fejezze ki, pl.: villamosenergia 25%, hőenergia 0% stb.)

XXII. Gondolkodnak-e a jövőben egyéb, környezetvédelmi beruházáson, akár tevékenységen? Kérem fejtse ki gondolatait!
