

**Egyetemi doktori (PhD) értekezés tézisei**

**A CSR KONCEPCIÓ HELYE ÉS SZEREPE A JÉGKORONG  
SPORTÁGBAN**

Márton Laura Flóra

Témavezető:

Dr. habil. Ráthonyi-Ódor Kinga

egyetemi docens



**DEBRECENI EGYETEM**

Gazdálkodás- és Szervezéstudományok

Doktori Iskola

Debrecen, 2025

# **1. A KUTATÁS ELŐZMÉNYEI, CÉLKITŰZÉSEI ÉS A KUTATÁSI HIPOTÉZISEK BEMUTATÁSA**

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 évekre vezethetjük vissza, amikor a gazdasági helyzet, és a nem megfelelő munkahelyi kondíciók arra készítették 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 részt vevők 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. (GŐSI - BUKTA, 2021). Jelenleg a társadalmi felelősségvállalás két nagy aspektusát ismerjük, a társadalmi, illetve a környezetvédelmi szempontú intézkedéseket. 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 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.

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 jégkorong sport

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. Magyarország 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 sikeresebb 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 sikeresebb klubok rendelkeznek CSR tevékenységgel, azaz az eredményesség pozitívan befolyásolja a társadalmi felelősségvállalásra. (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)

## **2. ADATBÁZIS ÉS AZ ALKALMAZOTT MÓDSZEREK ISMERTETÉSE**

Kutatásom fő célja az volt, hogy megismerjem a CSR tevékenységek helyét és szerepét a nemzetközi és hazai sportéletben, elsősorban a jégkorong területén. Kutatási célkitűzéseim teljesítéséhez és hipotéziseim vizsgálatához primer és szekunder adat- és információgyűjtési metódusokat használtam. Jelen fejezetben kutatási területenként mutatom be a mintákat és a vizsgálatuk során alkalmazott módszertant.

### **2.1. 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 strukturált kulcsszavas keresést alkalmaztam (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 témakörön belül vizsgáltam a CSR történetét, aspektusait, fejlődését, fogalmi lehatárolását és a különböző CSR elméletek fejlődését. Kiemelt figyelmet fordítottam a sportszektor társadalmi és környezeti felelősségvállalási tevékenységeinek sajátosságaira, a CSR sportspecifikus aspektusaira, illetve a CSR jégkorongban betöltött szerepének nemzetközi példáira. A feltárt elméleti modellek és gyakorlati tapasztalatok képezték a primer kutatásom elméleti háttérét, illetve hozzájárultak az alkalmazott módszertani eljárások megalapozásához (pl. kérdőívszerkesztés, szakmai interjú összeállítása, statisztikai elemzések kiválasztása).

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).

## **2.2. NHL Vizsgálata**

### **2.2.1. A minta bemutatása**

Az NHL a világ leghíresebb, és egyben legmagasabb sportszakmai színvonalat képviselő jégkorong ligája. 1917-ben alakult, mely első évében 4 csapat versenyzett, a Montréal Canadiens, a Montreal Wanderers, az Ottawa Senators, illetve a Toronto Arenas. Jelenleg 32 csapat méri össze tudását hétről hétre.

Az 1. 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, 2025; FORBES, 2024).

**1. 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 (2025) és FORBES (2024) alapján*

### 2.2.2. Módszerek

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

A kutatás során a 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. 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 csapatok intézkedéseinek csoportosításához a sporttudományi és CSR szakirodalmakban leggyakrabban alkalmazott kategóriarendszert vettem alapul (BABIÁK – WOLFE, 2009): (1) oktatási programok, (2) sport- és egészségügyi kezdeményezések, (3) társadalmi és kulturális programok, valamint (4) jótékonyági tevékenységek. A második szakaszban a környezetvédelmet szolgáló CSR intézkedések elemzésére került sor. A rendszerezéséhez a nemzetközi szakirodalomban (RÁTHONYI-ÓDOR et al., 2020) 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 esettanulmányok (Seattle Kraken, Minnesota Wild, Pittsburgh Penguins) 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.

## 2.3. Az európai jégkorong szövetségek vizsgálata

### 2.3.1. A minta bemutatása

Az európai jégkorong szövetségek esetében a kiválasztás az IIHF honlapján közzétett férfi és női világranglista (IIHF, 2025) európai résztvevőinek meghatározása mentén történt. A férfi világranglista 31, a női 29 európai nemzeti csapatot mutatott, melyek jégkorong szövetségei képezték a vizsgálati mintámat. Összesen 31 szervezetnek küldtem el interjú kérdéseimet, végül 6 ország jégkorong szövetségének tisztviselőjével sikerült felvennem a kapcsolatot. 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 résztvevőinek bemutatását a 2. táblázat ismerteti.

**2. 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*

### 2.3.2. 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.

Kutatásomban a szakértői interjú 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; CSÁKKNÉ et al., 2020; GÁBOR, 2021).

Az kvalitatív kutatás pozitívuma, hogy a kutatási témában olyan részletes válaszokat és sajátos nézőpontokat ismerhetünk meg, amelyekre egy kérdőíves elemzés során nem derülne fény (CSÁKKNÉ et al., 2020).

A szakértői interjú 17 kérdést tartalmazott, melyekkel igyekeztem a lehető legtöbb témakört érinteni:

- I-III. kérdéseknél alap adatokat 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 segítségével 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 közötti kapcsolatot (ATLAS.TI).

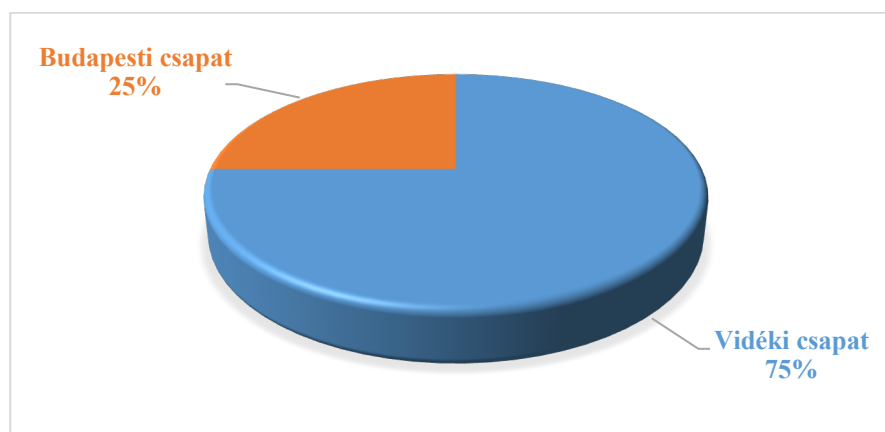
Az Atlas.ti szoftvert olyan kérdések esetében használtam, ahol egyrészt, már meglévő modell (Carroll-féle piramis) egyes részeit tudtam kódként felhasználni, vagy másrészt, a dolgozatban is alkalmazott, nemzetközi szakirodalmakban elfogadott CSR csoportosítási szempontokat teoretikus kódolásként vehettem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

## 2.4. Magyar jégkorong sportszervezetek vizsgálata

### 2.4.1. A minta bemutatása

A Magyar Jégkorong Szövetség hivatalos honlapján közzétett nyilvános adatbázis alapján 76 tagszervezet azonosítható. 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.

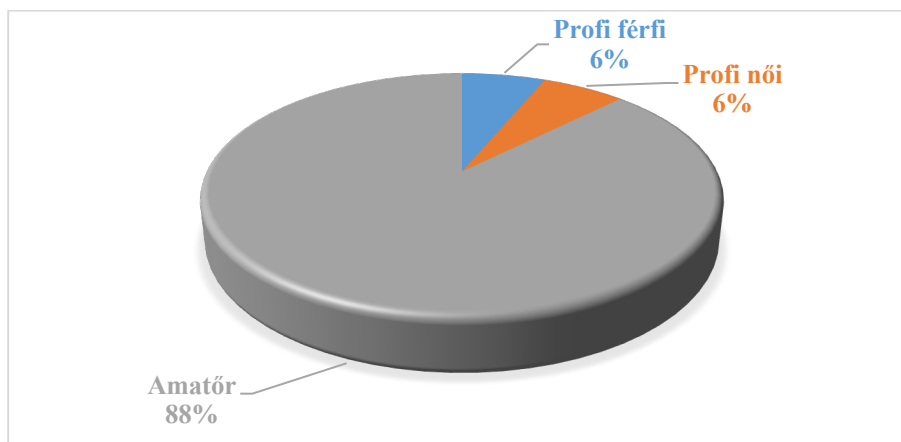
A kérdőívet 12 budapesti és 36 vidéki (n=48) csapat töltötte ki (1. ábra).



1. ábra: A kérdőívet kitöltött csapatok földrajzi megoszlás szerint (N=48)

Forrás: Saját szerkesztés, 2025

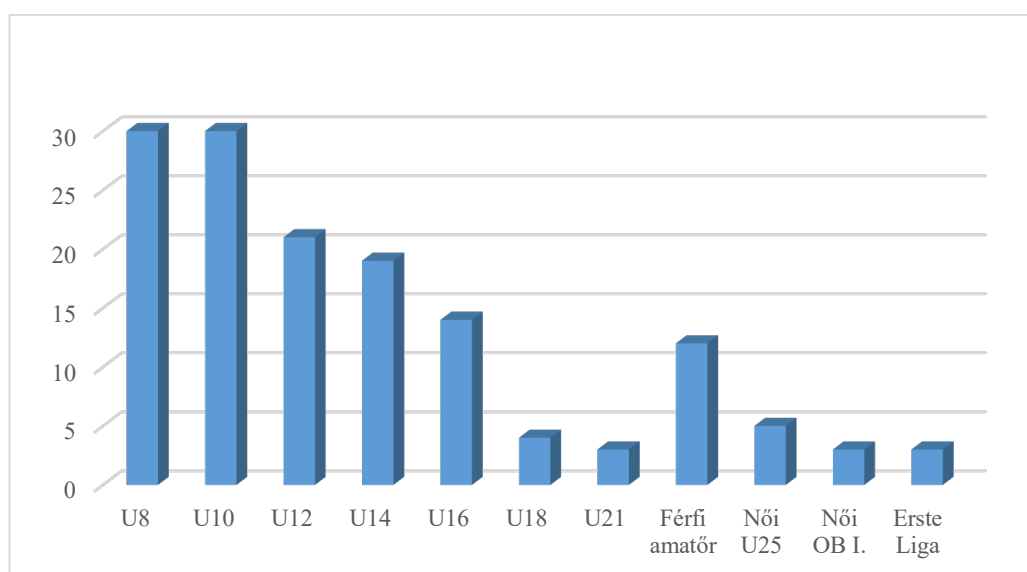
A következő ábrán látható, hogy a válaszadó csapatok 6-6%-a profi női és profi férfi, 88%-a pedig amatőr (n=48) szinten versenyeztet csapatot (2. ábra).



**2. ábra: Csapatok megoszlása a versenyrendszerben indulás alapján (N=48)**

*Forrás: Saját szerkesztés, 2025*

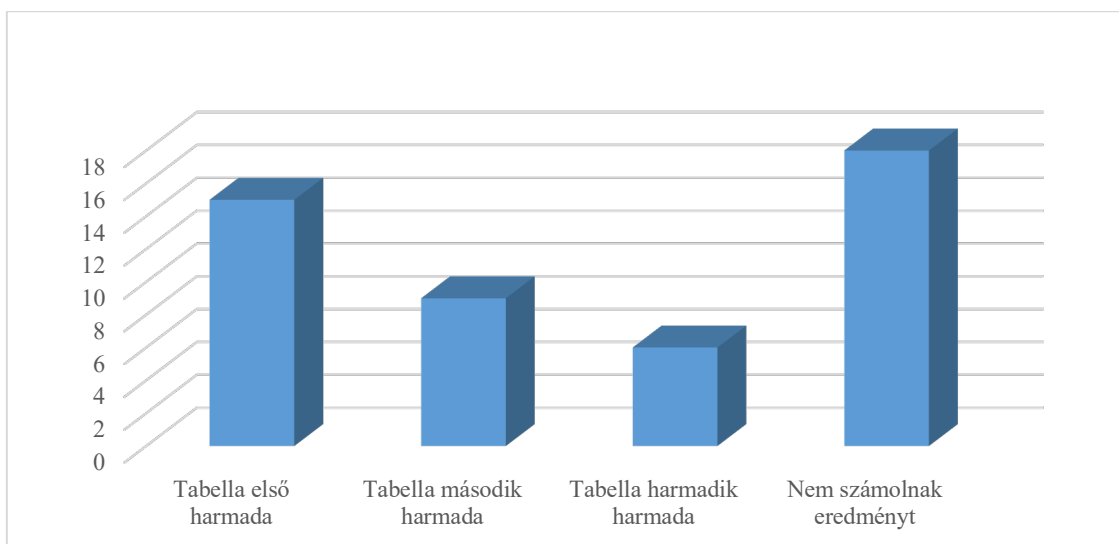
Tekintettel arra, hogy egy egyesületnek több csapata is van, akik más-más korosztályban versenyeznek, a 3. ábrán nem 48 csapat besorolása látható. Természetesen az elemzés során 1 egyesületként veszem őket figyelembe, hiszen a CSR-rel kapcsolatos válaszaik nem különböznek csapatonként.



**3. ábra: Korosztályos versenyeztetés megoszlása**

*Forrás: Saját szerkesztés, 2025*

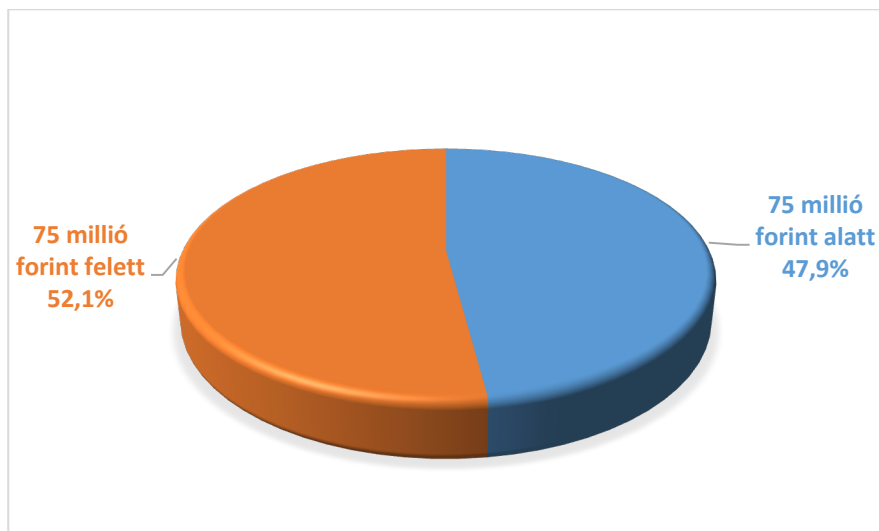
A 4. ábrán látható, hogy az egyes sportszervezetek csapatai az általuk versenyeztetett legmagasabb korosztályban, illetve legmagasabb szinten a tabella első, második vagy harmadik harmadában végeztek a 2023/24-es szezon során. Hazánkban az U8-U12 korosztályban nem számolnak eredményt, így ezen sportszervezetek nem tudtak bejelölni eredményességet (18 klub). A tabella első harmadában végzettek közül 15 sportszervezet található, 9-en jelölték be, hogy a tabella második harmadában értek el helyezést, 6 klub a tabella utolsó helyén végzett.



#### 4. ábra: Hazai jégkorong csapatok megoszlása eredményességi alapján (N=48)

*Forrás: Saját szerkesztés, 2025*

A 5. 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.



**5. ábra: Csapatok éves pénzügyi keretének megoszlása (N=48)**

*Forrás: Saját szerkesztés, 2025*

### **2.4.2. Módszerek**

A primer kutatásom második szakaszában a magyar jégkorong sportszervezetek társadalmi felelősségvállalással (CSR) kapcsolatos tevékenységeit vizsgáltam kvantitatív kutatási módszerrel, azon belül kérdőíves vizsgálattal. 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-négyszet ( $\chi^2$ ) 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-négyszet próba esetén a változók közötti kapcsolat erősségének vizsgálatát 2x2-es táblázatok esetén Phi ( $\phi$ ) 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). 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-korrekcióval 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.

### 3. AZ ÉRTEKEZÉS FŐBB MEGÁLLAPÍTÁSAI

A disszertációmban megfogalmazott célkitűzéseimhez fűződő primer kutatásom eredményeit mutatom be, melyekről átfogó következtetéseket foglalom 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.*

#### 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.

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 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 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 mérsékléséhez. 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 e tényezők érdemben befolyásolnák a saját kezdeményezésű CSR tevékenységek meglétét. **H2 és H3 hipotéziseim nem igazolódtak be.**

### 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 (3. táblázat), melynek eredménye 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.

Bulgária 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 ottélők 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, és nem is tudták megmondani, hogy mekkora összeget fordítanak CSR programokra (3. táblázat). Megállapítható, hogy a **H5 hipotézisem beigazolódott.**

**3. 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*

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.

#### 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 (4. táblázat) 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.**

**4. táblázat: Kapcsolat a pénzügyi helyzet és a CSR megléte között**

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

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

**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 felelősségvállalásra.*

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 (5. táblázat).

**5. táblázat: Kapcsolat az eredményesség és a CSR megléte között**

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

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

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.**

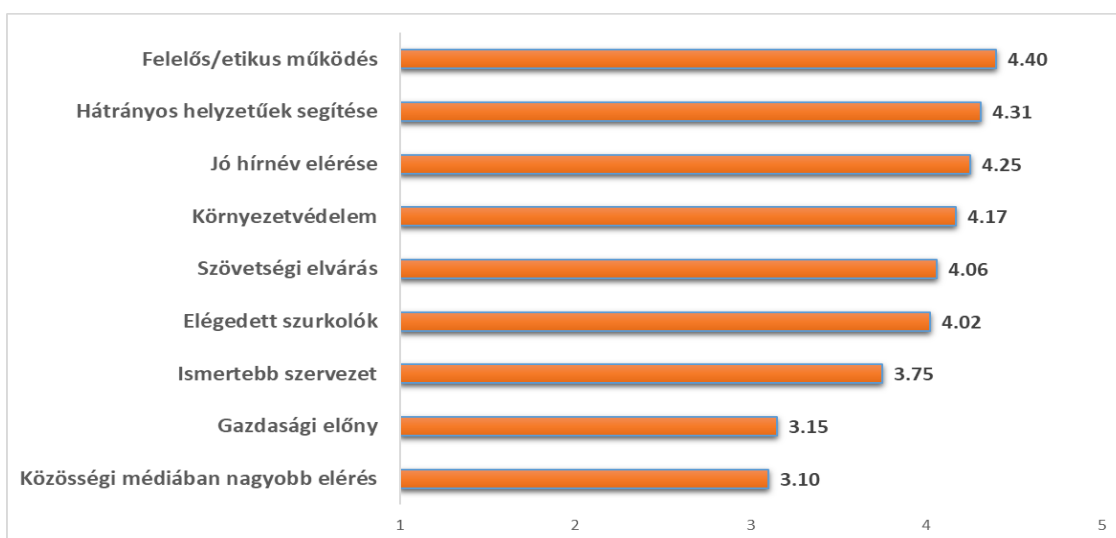
**H8:** *A CSR intézkedések alkalmazásának háttérében meghúzódó motivációs tényezők között kiemelten megjelenik a gazdasági előny szerzése, a szövetségi elvárás és a szurkolói elégedettség.*

Az eredmények alapján elmondható (6. ábra), 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.**



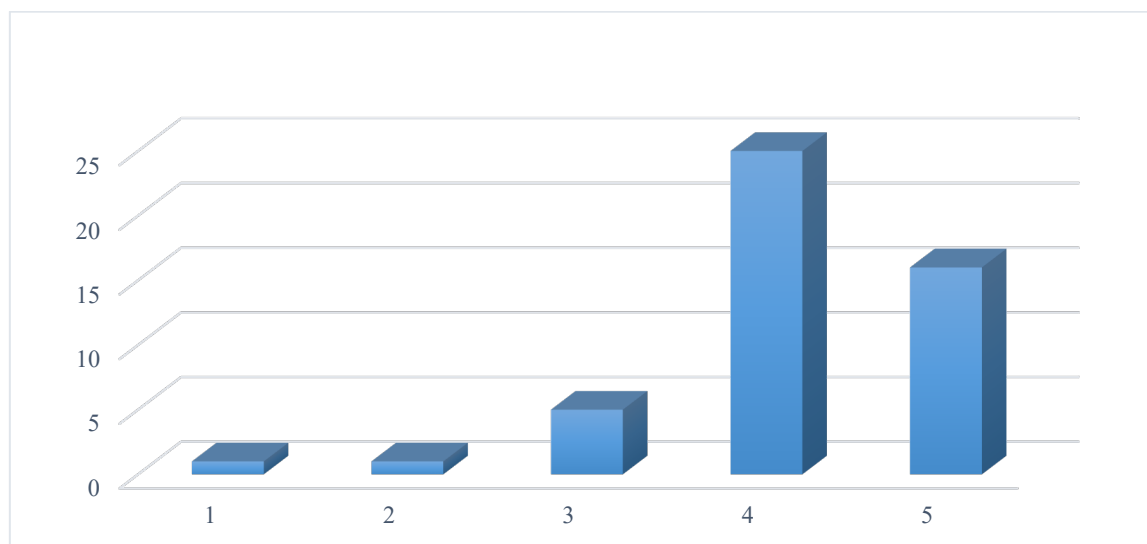
**6. ábra: Motivációs tényezők a CSR bevezetésére**

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

**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 (7. ábra) 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.**



**7. ábra: CSR oktatás hasznosságának megítélése**

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

#### 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 részvételrel kapcsolatban. A válaszok azt is alátámasztották, hogy több esetben félreértelmezik a társadalmi felelősségvállalás négy szintjét (gazdasági, jogi, etikai, filantróp kötelesség), így az oktatás szükségszerűvé válik, 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 véghez vinni, először a többletköltség nélküli programok, majd a kisebb ráfordítást, beruházást igénylő akciók jelenhetnének meg.
- A magyar jégkorong sportszervezetek esetében a kérdőíves kutatás eredményére válaszul, 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 sportágat megismerők köre nőne, így a helyszíni nézőszám és az utánpótlásba bekapcsolódók számának növekedést vonná maga után, amely a gazdasági helyzetét stabilizálhatná a sportszervezeteknek. Ilyen jó gyakorlat lehetne: „A hónap hokis Anyukája” vagy „A hónap tanára/diákja” 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 tagszervezeti is újabb CSR tevékenységet építhetnek a stratégiájukba.

Társadalmi szempontból a következő lehetőségeket emelném ki:

- közösségi edukációs programok pl.: egészséges életmódra és egészségügyi szűrővizsgálatokra való figyelemfelhívás (Pinktober, Movember);
- társadalmi integrációt szolgáló programok pl.: fogyatékossgal élők bevonása a jégkorongra (hallás és látássérültek, valamint kerekesszékes jégkorong csapatoknak segítségnyújtás);

- különböző érzékenyítő programok pl.: integritás, erőszakmentes viselkedés, etika a jégkorongban; állatmenhellyel való együttműködés kialakítása;
- szurkolói közösségépítő események pl.: jótékonyági 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);

Környezeti szempontból az alábbi programok relevánsak:

- 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.

#### 4. AZ ÉRTEKEZÉS 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 figyelhetők 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 újrahasználata, a tőkeerősebb szervezetek számára a kultúraközvetítő szerep és a természeti értékek gondozása hangsúlyosabb a társadalmi felelősségvállalás keretében.

## 5. AZ EREDMÉNYEK GYAKORLATI HASZNOSÍTHATÓSÁGA

A 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. Célkitűzésem minél részletesebb megvalósítása, a kapott eredmények rendszerezése segít abban, hogy hozzájáruljak a hazai jégkorong sport szövetségi és klub szintű CSR tevékenységeinek fejlesztéséhez, mely eredményeimnek gyakorlati hasznosíthatóságát jelenti.

A jégkorong sportban nemzetközi szinten alkalmazott CSR tendenciákra, jó-gyakorlatokra épülő ajánlásom megismertetése a hazai jégkorong sport szereplőivel, segíthet, hogy hazánkban is szemléletformálás és tudatosabb szerepvállalás jöjjön létre a vizsgált téma vonatkozásában.

Hosszú távon amerikai mintára épülő, koherens és többdimenziós társadalmi és környezeti CSR programok válnának megvalósíthatóvá és ezáltal a CSR koncepció hazánkban is szervesen integrálódhatna a szervezeti működésbe, és stratégiai jelentőséggel bírna a Szövetség és a klubok hosszú távú célkitűzéseinek megvalósításában.

Felmérésemmel ugyan azonosítottam a CSR koncepció jelenlegi szerepeit a hazai jégkorong sportszervezetek körében – női részvétel megerősítése a jégkorong minden szintjén; ifjúságösztönző programok; karitatív szerep; ökológiai védelem, - azonban eredményeim révén további széles társadalmi hasznossággal bíró intézkedés típusok is elérhetővé válnának, mint például:

- tudatosabb közösségi segítségnyújtás/közösségépítés;
- nevelés/tudásátadás;
- életmód fókuszú egészségfejlesztés;
- diszkrimináció és erőszakmentes sport megvalósítása;
- karitatív szerep határozottabb felvállalása.

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 TÉMAKÖRÉBEN KÉSZÜLT PUBLIKÁCIÓK

### 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.

## IRODALOMJEGYZÉK

- 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.
- Bates, M. J. (2002): The cascade of interactions in the digital library interface. *Information Processing & Management*, 38(3), 381-400.p.
- Bowen G. A. (2009): Document analysis as a qualitative research method. *Qualitative research journal*, 9(2), 27-40.
- Chowdhury, G. G. (2010): Introduction to modern information retrieval. Facet publishing.
- 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.
- Gábor, E. (2021): Csoportdinamika mérési lehetőségei számítógépes eszközökkel–Szakértői interjúk nyomán. *Marketing & Menedzsment*, 55(1), 5-14.
- Gelei, A. - Fodor, S. - Ternai, K. (2023): Az ipar 4.0 felkészültség értékelési rendszere a témamodellzés segítségével–központban a kis-és középvállalatok. *Közgazdasági Szemle*, 70(11), 1230-1260.
- 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.)
- 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.
- Hornyacsek, J. (2014): A tudományos kutatás elmélete és módszertana. Nemzeti Közzolgálati Egyetem, Budapest.
- 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
- 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>
- 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.
- Laczkó, T. – Rétsági, E. (2015): A sport társadalmi aspektusai. *Pécsi Tudományegyetem*. pp.9-17.
- 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.
- 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>
- 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.

Sajtos, L. – Mitev, A. (2007): SPSS Kutatási és Adatelemzési Kézikönyv. Alinea Kiadó Budapest, 397. p. ISBN 978-963-9659-08-7

Szlávik, J. (2009a): A vállalatok társadalmi felelősségvállalása. Complex Kiadó Jogi és Üzleti Tartalomszolgáltató Kft., Budapest, pp.40-71.

Internetes hivatkozások:

ATLAS.TI(2025):<https://doc.atlasti.com/ManualWin.v9/MainConcepts/EntityTypeNetworks.html>  
letöltve: 2025.07.10.

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%26preview%3D1&embedded=true](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%26preview%3D1&embedded=true)  
(Letöltve: 2025.01.03.)

EKA (2023): <https://www.ekanalys.se/post/svenska-ishockeyf%C3%B6rbundet-s%C3%A5r-till-21-energieffektiva-f%C3%B6rslag-f%C3%B6r-ishallar-1?lang=en> (Letöltve: 2025.01.05.)

Forbes (2024): <https://www.forbes.com/sites/brettknight/2024/12/20/the-nhls-most-valuable-teams-2024/> (Letöltve: 2025.01.05.)

IIHF (2025): <https://www.iihf.com/en/worldranking>

LIIGA (2025): <https://ymparistoohjelma.liiga.fi/en/#actions> (Letöltve: 2025.02.02.)

NHL (2025): <https://www.nhl.com/standings/2024-04-18/league> (Letöltve: 2025.02.02.)

NHL Community (2025): <https://www.nhl.com/community/> (Letöltve: 2025.02.02.)



Nyilvántartási szám: DEENK/434/2025.PL  
Tárgy: PhD Publikációs Lista

Jelölt: Márton Laura

Doktori Iskola: Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola

MTMT azonosító: 10075634

## A PhD értekezés alapjául szolgáló közlemények

### Folyóiratcikkek, tanulmányok (4)

1. **Márton, L.,** Ráthonyi-Ódor, K.: Energiahatékonysági intézkedések a magyar jégpályákon.  
*Acta Carolus Robertus.* 14 (1), 163-174, 2024. ISSN: 2062-8269.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.33032/acr.5114>
2. **Márton, L.:** Environmental management activities of NHL teams.  
*Apstract.* 16 (1), 53-60, 2022. ISSN: 1789-221X.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.19041/APSTRACT/2022/1/7>
3. **Márton, L.:** Észak-Amerikai profi kosárlabdacsapatok a társadalom szolgálatában.  
*Acta Universitatis de Carolo Eszterházy Nominatae. Sectio Sport.* 53, 19-33, 2022. ISSN:  
2677-0105.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.33040/ActaUnivEszterhazySport.2024.53.19>
4. **Márton, L.:** Nemzetközi jégkorong egyesületek CSR tevékenységei = CSR Activities of  
International Ice Hockey Clubs.  
*International Journal of Engineering and Management Sciences.* 7 (1), 149-158, 2022.  
EISSN: 2498-700X.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.21791/IJEMS.2022.1.12>.





## További közlemények

### Folyóiratcikkek, tanulmányok (2)

5. Ráthonyi-Ódor, K., Ráthonyi, G. G., **Márton, L.:** A Puma zöld törekvései = Green efforts by Puma.  
In: Versenysport és szabadidősport. Szerk.: Balogh László, Debreceni Egyetem Sporttudományi Koordinációs Intézet, Debrecen, 117-126, 2021, (Válogatott tanulmányok a sporttudomány köréből, ISSN 2631-0910 ; 5) ISBN: 9789634902867
6. Ráthonyi-Ódor, K., Ráthonyi, G. G., Bácsné Bába, É., **Márton, L.:** A Riói Olimpia környezetvédelmi törekvései.  
In: Trendek a versenysport és a szabadidősport területéről. Szerk.: Balogh László, Debreceni Egyetem Sporttudományi Koordinációs Intézet, Debrecen, 99-105, 2020, (Válogatott tanulmányok a sporttudomány köréből, ISSN 2631-0910 ; 4) ISBN: 9789634902218

A DEENK a Jelölt által a Tudóstérbe feltöltött adatok bibliográfiai és tudományometriai ellenőrzését a tudományos adatbázisok és a Journal Citation Reports Impact Factor lista alapján elvégezte.

Debrecen, 2025.07.02.

