

Miskolci Egyetem
Gazdaságtudományi Kar
Hantos Elemér Gazdálkodás- és Regionális Tudományi Doktori Iskola

Rakaczki Zoltán
**Nagyszabású nemzetközi sportesemények menedzsment kihívásai, hatásai
és sikeressége – A 2024-es Európai Egyetemi Játékok vizsgálata**

Doktori (PhD) értekezés tézisei



Tudományos témavezető:

Veresné Prof. Dr. Somosi Mariann Éva
egyetemi tanár

Tudományos társtémavezető:

Prof. Dr. Sterbenz Tamás
egyetemi tanár

Doktori Iskola vezetője:

Prof. Dr. Tóth Géza
egyetemi tanár, az MTA doktora

Tartalom

1.	Bevezetés.....	2
2.	A kutatás folyamata.....	4
3.	Alkalmazott módszertan.....	6
4.	A kutatás elméleti háttere	8
5.	Kutatási eredmények	14
6.	Következtetések és javaslatok.....	19
7.	A kutatás új és újszerű megállapításai (tézisek)	24
8.	Összegzés	26
9.	Szakirodalmi hivatkozások	28
10.	A szerző releváns publikációi	31

1. Bevezetés

A nemzetközi sportesemények rendezése a sport területére vonatkozóan megfogalmazott állami stratégiai célok között szerepel (Stocker & Szabó, 2017). Ezek közül is kiemelkednek a multisport események, amelyek létszámukat és hatásaikat tekintve jelentősek. Azonban, a bennük rejlő magas kockázat miatt, a hatások nem csak pozitívak, hanem negatívak is lehetnek. A hatások irányában és mértékében jelentős szerepe van az esemény menedzsmentjének.

Magyarország volt a házigazdája a 2024-es Európai Egyetemi Játékoknak. Az esemény több újdonságot is tartalmazott a korábbi hazai rendezésű nemzetközi sporteseményekhez képest: az eddigi legnagyobb létszámú nemzetközi multisporteseménynek minősült; a sport mellett a felsőoktatás területéhez is szorosan kapcsolódott; a résztvevők és a vendégéjszakák száma közel azonos mértékben oszlott meg két helyszín, Debrecen és Miskolc között. Mindezek számos kihívás elé állították a szervezőket, egyúttal izgalmas kutatási témát szolgáltatva az esemény menedzsmentje és a szervezési folyamatok tanulmányozására.

A kutatás középpontjában a 2024-es Európai Egyetemi Játékokról készített esettanulmány állt. Ennek keretében, a vonatkozó szakirodalommal összhangban ismertettem az esemény sajátosságait és menedzsment területeit, úgy mint projektmenedzsment, szervezési és funkcionális területek (versenylebonyolítás és időmenedzsment, helyszínmenedzsment, résztvevői ellátás, logisztikai menedzsment, egészségügyi és biztonsági menedzsment, marketing és kommunikáció, önkéntes menedzsment, kiegészítő programok menedzsmentje) és pénzügyi menedzsment. A részben leíró, részben empirikus kutatásban vizsgáltam az esemény hatásait és sikerességét vezetélméleti és sporttudományi megközelítések mentén.

A hazai szakirodalomban eddig hiányzott a felsőoktatási dimenzióval bíró, nagy léptékű sportesemények tapasztalati feldolgozása, de a nemzetközi szakirodalomban is mindössze eseti hatástanulmányok állnak rendelkezésre. Ez a hiány indokolta a 2024-es Európai Egyetemi Játékok részletes vizsgálatát. Kutatásom ugyanakkor túlmutat az egyedi eseten: a vizsgálat alapján az eseménytípusú megaprojektekre általánosítható elméleti ajánlásokat is megfogalmazok. Ezáltal a disszertáció egyszerre járul hozzá a szakirodalmi hiány pótlásához, valamint a projektmenedzsment és a sportmenedzsment elméletének bővítéséhez.

A kutatás céljai

A kutatásom során egy kiemelt hazai rendezésű nemzetközi sportesemény, a 2024-es Európai Egyetemi Játékok menedzsmentjét, hatásait és sikerességét vizsgáltam. Az eseményt a következő tulajdonságok különböztetik meg a Magyarországon korábban megvalósult nemzetközi sporteseményektől:

- a. Korábban nem volt ekkora létszámú nemzetközi sportesemény Magyarországon. A résztvevői létszám (4 513 fő) kiegészült mintegy 800 fő önkéntessel, továbbá a játékvezetők, hazai és nemzetközi sportszövetségi delegáltak és munkatársak, egyéb sportszakmai közreműködők létszáma elérte az 1 000 főt.
- b. Az esemény két területhez kapcsolódott tartalmában és szervezésileg is, a sporthoz és a felsőoktatáshoz.
- c. Sportesemények és egyéb nagyrendezvények esetében gyakori, hogy egy-egy versenyszám vagy programelem egy másik helyszínen kerül megrendezésre, de ebben az esetben a résztvevői létszám és a vendégéjszakák száma közel azonos mértékben oszlott meg az egymástól 100 km-re található Debrecen és Miskolc között.

- d. A sportesemények hagyományos szereplői kiegészültek az egyetemi sport szereplőivel, vagyis a projektben érintettek száma magas volt, akiknek az érdekeit különböző értékek mentén össze kellett hangolni.

Esettanulmány segítségével kutattam a projekt megvalósulását a szervezési folyamatokra és menedzsment területekre fókuszálva azzal a céllal, hogy a gyakorlatban, azaz későbbi kiemelt nemzetközi sportesemények, vagy akár más területen megvalósuló eseménytípusú megaprojektek során alkalmazható megállapításokat és javaslatokat tegyek. A szervezők az eseményt követően elkészítették a különböző szakmai beszámolókat és pénzügyi elszámolásokat, azonban nem történt az esemény hatásaira kiterjedő elemzés, amelynek elvégzését szintén kutatási célként tűztem ki.

Az esemény záró ceremóniáján az Európai Egyetemi Sportszövetség (EUSA) elnöke az eddigi legjobb rendezésről beszélt (korábban öt alkalommal rendeztek Európai Egyetemi Játékokat). A kijelentés hitelességét nem vitatva, feltételezhető, hogy azt az esemény záró hangulata is befolyásolta. A projektet kezdeményező Magyar Egyetemi – Főiskolai Sportszövetség (MEFS), a Debreceni Egyetem és a Miskolci Egyetem is egyaránt sikeres rendezésről számolt be. A kutatás harmadik célja az volt, hogy ezt tudományos szempontból is megvizsgáljam, a megfelelő elméleti módszerek segítségével megállapítsam, hogy valóban sikeres volt-e az esemény, illetve milyen értelemben és milyen mértékben tekinthető sikeresnek az esemény.

Végezetül szerettem volna a kutatás keretében feldolgozott szakirodalom, primer és szekunder adatok, és a kutatás során tett megállapítások alapján olyan módszertani ajánlást tenni, amely általánosan használható az eseménytípusú megaprojektet esetében.

A kutatás aktualitása

Magyarországon a sport 2010 óta nemzetstratégiai ágazat (Sárközy, 2017). Magyarország rendszeresen házigazdája különböző nemzetközi sporteseményeknek, amelyek a szervezés színvonalát, az érdeklődés mértékét és a résztvevők, valamint a nemzetközi sportszövetségek visszajelzéseit tekintve az esetek nagy részében sikeresek. Azonban van rá példa, hogy az esemény költségvetését állami többlettámogatással (eredeti támogatási döntés módosítása a támogatási összeg növelésével vagy kiegészítő támogatás biztosítása egy új határozat keretében) kell korrigálni, a veszteséggel zárt szervezőbizottságot vagy sportszövetséget konszolidálni szükséges, esetleg a kapcsolódó infrastruktúra fejlesztések fenntarthatósága ütközik nehézségekbe. A médiában megjelent számos hír alapján példaként említhető a 2017-es FINA Vizes Világbajnokság – ahol a Kormányzatnak jelentősen meg kellett emelni az állami támogatás összegét –, a Magyar Ökölvívó Szövetség 2018-ban, valamint a Magyar Tenisz Szövetség 2020-ban. Ezen médiahírek valóságtartalmát erősíti, hogy hivatalos cáfolat nem érkezett, az érintett szövetségek soron kívüli állami támogatásban részesültek, és mindkettőben rövid időn belül tisztújításra került sor.

A nemzetközi gyakorlatban is vannak negatív példák, amelyeket minden rendező szeretne elkerülni. A legismertebbek a sport legnagyobb ünnepéhez, az olimpiához kapcsolódnak. Az 1976-os Nyári Olimpiai Játékok tényleges költségvetése olyan mértékben haladta meg az előzetesen tervezettet, hogy a házigazda Montréal 30 évre eladósodott. Az Athénban rendezett 2004-es Nyári Olimpiai Játékok pedig – bár sportszakmai és szervezési szempontból sikeres volt – az örökséget tekintve egyáltalán nem volt átgondolt, a megépült létesítményeket nem tudták az eseményt követően hasznosítani (Scandizzo & Pierleoni, 2018).

A vizsgált esemény megvalósításban két felsőoktatási intézmény is kulcsszereplő volt, ezért fontos körülménynek számított a magyar felsőoktatás átalakulása. A Debreceni Egyetem és a Miskolci Egyetem 2021-ben egyaránt kikerültek a közvetlen állami fenntartású intézmények köréből, az alapítói és fenntartói jogok egy kifejezetten erre a célra létrehozott vagyongazdálkodó alapítványhoz kerültek át. Ez alkalmat adott egy kutatási kitekintésre: megvizsgáltam, hogy a modellváltás milyen hatással volt a 2024-es Európai Egyetemi Játékok megrendezésére.

Az 1571/2022. (XI. 28.) számú kormányhatározat a kiemelt sportesemények, valamint a kiemelt állami rendezvények előkészítését és lebonyolítását 2023. január 1-től kezdődően a Nemzeti Rendezvényszervezési Ügynökség Nonprofit Zrt. hatáskörébe rendelte. Ez új helyzetet teremtett a 2024-es Európai Egyetemi Játékok megrendezése kapcsán is. Emiatt fontosnak tartottam, hogy röviden bemutassam a hazai rendezésű nemzetközi sportesemények régi és új szervezési modelljét.

2. A kutatás folyamata

A kutatásom az egyik alkalmazott humántudomány, a vezetéselemzés szakterületét, a projektmenedzsmentet érintette. Mivel a vizsgált jelenség egy sportesemény, a kutatás egyúttal a sportmenedzsmenthez is kapcsolódott, amely egyrészt szintén tekinthető a vezetéselemzés egyik alkalmazott területének (hiszen a sport szervezetésével, működtetésével, sportegyesületek és sportlétesítmények vezetésével foglalkozik), másrészt olyan tudományágnak, amely a sporttudományokat más diszciplínákkal ötvözi. Fontosnak tartottam két további területre egy-egy rövid kitekintést tenni, egyrészt a hatásvizsgálatokra, másrészt az egyetemi sport felépítésére, működésére és versenyrendszerre.



1. ábra: A kutatás folyamata
Forrás: saját szerkesztés

A szakirodalmi feldolgozást követően, a vizsgált esemény elhelyezése érdekében a kutatást egy összehasonlító elemzéssel folytattam. A 2024-es Európai Egyetemi Játékok mellé négy hasonló léptékű sporteseményt választottam ki: bekerült a megelőző Európai Egyetemi Játékok; a megelőző legnagyobb és legjelentősebb hazai rendezésű sportesemény; valamint két Universiade, amelyek szintén multisport események és ugyancsak az egyetemi sport versenyrendszerébe tartoznak. Öt vizsgálati dimenziót határoztam meg: szervezeti struktúra, finanszírozás módja, szervezeti együttműködés, résztvevői és kapcsolódó statisztikai adatok, esemény jelentősége.

A 2024-es Európai Egyetemi Játékok bemutatását és vizsgálatát egy négy részre osztható esettanulmány segítségével végeztem el. Az első részben bemutattam az eseményt és főbb jellemzőit, valamint Masterman (2009) modelljét követve kronologikus sorrendben ismerttettem az esemény szervezési folyamatát. A második részben az esemény menedzsmentjének különböző részterületeit vizsgáltam, azaz a projektmenedzsmentet, a pénzügyi menedzsmentet, valamint az egyes szervezési és funkcionális területek menedzsmentjét. Ebben a részben tértem ki az esemény menedzsmentjét kihívás elé állító két fontos körülményre, a jogszabályi környezet megváltozására és a hazai felsőoktatás átalakulására. Az esettanulmány harmadik részében a 2024-es Európai Egyetemi Játékok hatásait, negyedik részében pedig a sikerességét vizsgáltam.

Az esettanulmányt követően, a feltárt összefüggések alapján, egy módszertani keretre tettem javaslatot. Ezt követően megfogalmaztam a kutatás új vagy újszerűnek számító megállapításait (téziseit). A disszertáció utolsó részében összegeztem a kutatás eredményeit és megadtam a kutatás lehetséges jövőbeni irányait magyar és angol nyelven.

3. Alkalmazott módszertan

Kutatásomban a 2024-es Európai Egyetemi Játékokat, mint komplex projekteseményt tanulmányoztam. Célom nem csupán az esemény részletes leírása, hanem olyan következtetések levonása és ajánlások megfogalmazása is volt, amelyek a nemzetközi sportesemények vagy más eseménytípusú megaprojektek számára is hasznosíthatók. Ezért a kutatás az eszközjellegű esettanulmány típusához áll a legközelebb Stake (1995) tipológiája alapján. A kutatás jelentős része leíró jellegű – az esemény általános és a miskolci menedzsmentfunkciók bemutatása, a hatások és a sikeresség vizsgálata –, ugyanakkor modellszerű ajánlást is megfogalmazok, így a kutatás módszertani gerincét adó esettanulmány részben leíró, részben értelmező megközelítést képvisel Yin (2009) tipológiája szerint.

Tehát a kutatásom elsődlegesen kvalitatív megközelítésű, de számszerűsítható adatokat is tartalmaz. A kutatás gerincét képező esettanulmány részeként, a kvalitatív módszerek mellett (dokumentumelemzés, strukturált mélyinterjú), kvantitatív módszert is használok (kérdőíves felmérés).

Kvalitatív adatgyűjtés keretében mélyinterjűkat készítettem a válaszadók mélyebb érzéseinek, motivációinak és tapasztalatainak a feltárása érdekében (Babbie, 2003). Ennek köszönhetően az adatgyűjtés nem korlátozódott felszínes információkra, hanem mélyebb összefüggések és jelentések is felszínre kerültek. A mélyinterjúk alkalmazása lehetővé tette a vizsgált jelenség kontextusába ágyazott, részletes megértését, és kiegészítette az egyéb adatforrásokból nyert információkat.

A mélyinterjúk elemzéséhez a grounded theory (megalapozott elmélet) kvalitatív kutatási módszert használtam. Glaser és Strauss (1967) klasszikus munkája fektette le a módszer alapjait, rámutatva, hogy a kutatónak a megfigyelésekből, interjúkból szisztematikusan, induktív módon kell eljutnia az elméleti következtetésekhez. A grounded theory módszertana több egymásra épülő kódolási lépést különít el. Nyílt kódolás során az adatszövegeket (pl. interjúválaszokat) kisebb jelentésegységekre bontjuk és kódokat rendelünk hozzájuk – ezek a kódok azonosítják a fontos fogalmakat, jelenségeket. Ezt követi az axialis kódolás, melynek során a nyílt kódokat összehasonlítjuk és kapcsolataikat vizsgáljuk: kategóriákat és alcsoportokat alakítunk ki az összefüggő kódokból, feltárva a közöttük lévő viszonyokat (például ok-okozati kapcsolatok, kontextus és következmény viszonyok stb.). Végül a szelektív kódolás zárja a folyamatot: ilyenkor a legfontosabb kategóriákat integráljuk egy átfogó elméleti keretbe, és kiválasztjuk a magkategóriát, vagyis azt a központi fogalmat, amely a kialakuló elmélet magját adja. A szelektív kódolás során a kutató egy koherens történetzába rendezi a kategóriákat, megfogalmazva a vizsgált jelenségre vonatkozó elméleti következtetéseket. A Charmaz (2006) nevével fémjelzett konstruktivista grounded theory értelmezés szerint az így születő elmélet a kutató és az adatok kölcsönhatásában konstruálódik, nem csupán passzívan „kerül elő” az adatokból. Ezért a kutató reflexiója és a kontextus figyelembevétele is fontos szerepet kap az elemzés során.

A kódolást és az elemzést Excel-táblázat segítségével végeztem el, mivel a négy strukturált interjú adatai ebben a formátumban is könnyen átláthatóak, rendszerezhetőek és értelmezhetőek – vagyis ilyen adatmérték mellett az Excel hasonlóan pontos és megbízható eredményeket biztosított, mint a kifejezetten kvalitatív kutatási szoftverek.

A kérdőíves felmérések adatainak feldolgozását Jamovi statisztikai programcsomaggal végeztem el, ami lehetővé tette a változók közötti komplex összefüggések feltárását és a statisztikai hipotézisek tesztelését. Az összegyűjtött adatok elemzésére a következő többváltozós statisztikai módszereket alkalmaztam:

- leíró statisztikai elemzések (átlagok, szórások, gyakoriságok);
- hipotézisvizsgálati módszerek (Mann-Whitney U teszt).

A Mann–Whitney-féle U-teszt egy nem paraméteres statisztikai eljárás, amely alkalmas két független csoport kérdőíves válaszainak statisztikai összehasonlítására (Conover, 1999; Nachar, 2008). Különösen akkor hasznos ez az eljárás, ha az adatok nem normál eloszlásúak, mivel alkalmazásához nem szükséges a normalitás feltételének teljesülése, így ordinális vagy aszimmetrikus eloszlású adatok esetében is megbízhatóan alkalmazható (McKnight & Najab, 2010; Siegel & Castellan, 1988). A Mann–Whitney-teszt lényegében a független mintás t-próba nem paraméteres alternatívája. A teszt a rangsorolt értékek alapján számítja ki az „U statisztikát”, amelynek segítségével megítélhető, hogy a két csoport eloszlásai között (a mediánértékeket tekintve) van-e szignifikáns különbség (Conover, 1999; Sheskin, 2003).

Az esemény teljes életciklusában részt vettem, így első kézből származó információim vannak az esemény részleteiről, szervezési folyamatokról, kihívásokról és eredményekről. Ebből adódóan a kutatásom elsősorban primer adatokra épül. Szekunder adatokhoz dokumentumok elemzésével, valamint kérdőíves felmérések és interjúk készítése révén jutok.

4. A kutatás elméleti háttere

A sportmenedzsment fogalma és területei

Az egyik első, széles körben elfogadott sport definíciót az Európai Unió az Európai Sport Chartában (1997) fogalmazta meg: „a testmozgás/fizikai aktivitás minden olyan formája, amely alkalmi vagy szervezett részvétel révén a fizikai fittség és a mentális jólét fenntartására vagy javítására, a társas kapcsolatok kialakítására vagy a különböző szintű versenyeken való eredményes szereplésre irányul.” Hazánkban a sport, mint tevékenység kerül értelmezésre a 2004. évi I. törvényben: „meghatározott szabályok szerint, a szabadidő eltöltéseként kötetlenül vagy szervezett formában, illetve versenyszerűen végzett testedzés vagy szellemi sportágban kifejtett tevékenység, amely a fizikai erőnlét és a szellemi teljesítőképesség megtartását, fejlesztését szolgálja.”

A sportmenedzsmentet alapvetően két irányból közelíti meg a szakirodalom: egyrészt sportmenedzsment, mint önálló terület; másrészt a sport menedzsmentje, mint az általános menedzsment elveinek és eszközeinek sport színtéren való alkalmazása (Lachance és mtsai., 2023). Chalip (2006, o. 3.) kifejtette, hogy „ha a sportmenedzsment több akar lenni, mint az általános menedzsment elvek pusztá alkalmazása a sport kontextusában, akkor kell lennie valaminek a sportban, ami megkülönböztethetővé teszi”. Előbbi megközelítés képviselői a sportmenedzsment önállóságát a sportágspecifikus elméletekből származó, különálló, egyedi tudáshalmazzal magyarázzák (Chalip, 2006; Costa, 2005; Mills, 2021; Newman, 2014; Pitts, 2001; Smith & Stewart, 2010; Stewart & Smith, 1999; Zeigler, 1987). Utóbbi megközelítés szerint a sport menedzsmentje perspektíva a sport jelenségeinek vizsgálatához, amely a tágabb, általános menedzsment területéről származó alapkoncepciók és elméletek alkalmazására és finomítására összpontosít (Doherty, 2013a, 2013b; Frisby, 2005; Gerrard, 2015; Slack, 1996; Stewart, 2014).

1. táblázat: A sportmenedzsment különböző megközelítései

Szerző	Meghatározás
Sterbenz és Géczi (2023)	A sportmenedzsment célja a több és jobb minőségű sportolás lehetőségének megteremtése.
Pitts & Stotlar (2007)	A sportmenedzsment minden olyan tevékenység, folyamat, szervezet tanulmányozása és gyakorlása, amely sporttal kapcsolatos üzlet, termék előállítására, szervezésére vagy fejlesztésére irányul.
Matsuoka (2010)	A résztvevők és/vagy a nézők sportolásával kapcsolatos üzleti tevékenység irányítása.
Bednarik és társai (1998)	A sportmenedzsment elsődleges feladata a sportesemények koordinálása, a létesítmények üzemeltetése, az emberi erőforrások, pénzügyek, társadalmi kapcsolatok menedzselése és a sportolók koordinálása.
Bartoluci (1997)	A sportmenedzsment egy folyamat, ahol a kitűzött célok elérésére szolgáló összes tényező koordinálása zajlik.
Chelladurai (1994)	A sportmenedzsment különböző erőforrások, technológiák, folyamatok és ad hoc jellegű szituációk koordinálása a hatékony működés és a sportszolgáltatások megosztása érdekében.

Forrás: saját szerkesztés

Minden menedzseri tevékenységre igaz, így a sportmenedzsmentre is, hogy a legfontosabb feladata a rendelkezésre álló erőforrások hatékony felhasználása a szervezeti célok elérése érdekében. A sportvezetés ugyanakkor a menedzsment tudományok egy speciális területe, ahol a gyors információáramlás és a folyamatos változás miatt a vezetési megközelítés inkább gyakorlat-, mint elméletorientált (Kelemen és mtsai., 2018). A sportmenedzsment a vezetés- és szervezélmélet, vagyis a menedzsment és az adott esettől függő sporttudományok (pl. sportgazdaságtan, sportjog, sportmarketing, sportszociológia, sportpszichológia, sportpedagógia stb.) ötvözete, így a sportmenedzser különböző tudományok ismerője és együttes alkalmazója (Sterbenz & Géczi, 2023).

A sportmenedzser feladatai jellegük szerint két nagy csoportra bonthatók: általános menedzsment feladatokra és sporthoz kapcsolódó feladatokra. Az általános menedzsment feladatokat Mintzberg (2010) három kategóriába sorolja: személyközi szerepek, információs szerepek, döntési szerepek. A sporthoz kapcsolódó feladatok pedig a betöltött pozíciótól (felsővezető, középvezető vagy végrehajtó) és attól függenek, hogy az adott szervezet a sport melyik szegmensében tevékenykedik.

Sportesemények és sportrendezvények osztályozása, hatásaik vizsgálata

Fazekas & Harsányi (2011, o. 219) definíciója alapján „a rendezvény szervezett, meghatározott céllal helyen és időben tartott alkalmi közösségi összejövetel”. Rofner (2009) szerint a különböző típusú események megkülönböztetésénél fontos szempont a méret, az időtartam, az alkalom és a gyakoriság nagysága, valamint a gazdasági előnyök mértéke.

Sterbenz és Géczi (2023) megkülönböztet sportversenyeket, sportrendezvényeket és sporteseményeket, ahol a sportversenyek olyan sportrendezvények, amelyek alapvető célja a versenyeztetés; a sportrendezvények olyan rendezvények, amelyekben szintén központi elem a sport, de célja nem, vagy csak részben a versenyeztetés; a sportesemények pedig magukban foglalják mind a sportversenyek, mind a sportrendezvények sajátos jellemzőit. A sportesemények egyik típusa a nemzetközi sportesemény, amely lehet meghívásos nemzetközi verseny, felnőtt vagy korosztályos Európa-bajnokság, világtorna, világbajnokság, olimpia, paralimpia.

A nemzetközi sporteseményeket Máté (2017) a következők szerint csoportosítja:

- versenysport vagy szabadidős;
- egysportágas vagy több sportágas;
- egyedi kezdeményezésű vagy kiemelt érintett által kedvezményezett;
- évente megrendezett vagy ciklikus;
- egyszeri rendezvényhelyszínnel rendelkező vagy visszatérő;
- versenysorozatba illeszkedő vagy visszatérő.

Stocker és Szabó (2017) a hazai rendezésű nemzetközi sportesemények hatásmechanizmusát a sportszakmai, sportpolitikai, társadalmi, gazdasági, technológiai és környezeti hatások (SPSETE) mentén értelmezi. A nemzetközi sporteseményekkel kapcsolatos célok középpontjában ezen hatások érvényre juttatása (kivéve a környezeti hatások, ahol az a cél, hogy a táblázatban szereplő negatív hatások minél kevésbé következzenek be, azokra a menedzsment minél jobb megoldásokat találjon) kell legyen. Ez a megközelítés azt jelenti, hogy a nemzetközi sportesemények sikeressége a hatások függvénye.

Projektmenedzsment

A projekt minden olyan tevékenység, amely egy szervezet számára olyan egyszeri és komplex feladatot jelent, amelynek teljesítési időtartama (kezdés és befejezés), valamint teljesítésének költségei meghatározottak és egy adott eredmény (cél) elérésére irányul. A projektmenedzsment fejlődésével többféle megközelítés alakult ki: a projekt értelmezhető eszközként a szervezetek stratégiai céljainak eléréséhez; egy ideiglenes szervezatként, amelyet egy adott időtartamra hoznak létre; valamint a projektfeladat teljesítésének folyamataként. Görög (2003) felfogásában a projekt egy olyan ideiglenes szervezet, amelynek tevékenysége egy olyan egyedi és komplex feladat teljesítésére irányul, ahol a létrehozandó eredmény, az idő- és költségkorlátok meghatározottak. Kerzner (2022) szerint egy projekt olyan tevékenység- és feladatsorozatnak tekinthető, amely konkrét céllal rendelkezik, meghatározott feltételek között valósul meg, és az üzleti értékteremtésre összpontosít; meghatározott kezdési és befejezési dátumai vannak; rendelkezik költségkerettel; emberi és nem emberi erőforrásokat használ fel; és többfunkciós jellegű.

Görög Mihály „esemény jellegű projekteknek” nevezi azokat, amelyeknél a megvalósítási idő rögzített (Görög, 2003). A doktori értekezésemben azonban következetesen az „eseménytípusú projekt” kifejezést használtam, amely meglátásom szerint jobban tükrözi a projekt tipológiai besorolását.

A projektmenedzsment a vállalat erőforrásainak tervezése, szervezése, irányítása és ellenőrzése egy viszonylag rövid távú cél elérése érdekében, amely egy konkrét célkitűzés teljesítésére irányul. A projektmenedzsment olyan célkitűzések sorozata, amely egy olyan folyamatban testesül meg, amelynek során a projektcsoport tagjaival és más érintettekkel együttműködve valósul meg a projekt időbeli ütemezésére, költségeire és műszaki teljesítményére vonatkozó célok elérése (Cleland & Ireland, 2006). A projektmenedzsment folyamatát az általános menedzsment folyamatokból vették át, de sajátos, projektspecifikus megközelítésekkel. Amíg az általános menedzsmentnek vállalati szintű felelőssége van, a projektmenedzsment felelőssége a fókuszált irányításra és céloknak egy meghatározott időkeret és erőforrás-használat mentén történő teljesítésére vonatkozik.

Görög (2013) szerint a projektvezetés olyan vezetői tevékenység, amely a rendelkezésre álló információkat, erőforrásokat – különösen a projektcsoport tagjait, mint ideiglenes szervezetet – és a projektmenedzsment eszköztárát egy konkrét projekteredmény elérésére összpontosítja, meghatározott idő- és költségkeretek között. Mivel a projekttevékenységek időtartama és eredménye jelentősen eltér a rendszeres, ismétlődő működési folyamatoktól, az ilyen egyedi és ideiglenes munkavégzés speciális menedzsmenteszközöket és módszereket igényel (Veresné Somosi, 2014). A projektmenedzsment alapvető funkciói közé tartozik a tervezés, a szervezés, a koordinálás, az irányítás és az ellenőrzés.

A hagyományos vezetési funkciók (tervezés, szervezés, irányítás, koordinálás és ellenőrzés) a projektvezetés során is érvényesülnek, de a projektek és projektmenedzsment sajátosságai miatt az általános menedzsment területén használt vezetői képességektől eltérő vezetői képességekre van szükség. Görög (2003) a projektvezetési képességeket technikai képességekben, humán képességekben és projektspecifikus képességekben látja. Humán képességeknek nevezik azokat a képességeket, amelyek segítségével a projektvezetők a szervezet vezetőivel és a projektcsoport tagjaival kommunikálnak és együttműködnek. Technikai képességek alatt a projekt tartalmából adódó szakmai (pl. műszaki, gazdálkodási stb.) ismereteket értjük. A projektspecifikus vezetési képességek jelentik mindazon projektspecifikus vezetési

eszközöknek a tudását, amelyek segítségével a projektvezetők a projektteljesítés folyamatát irányítani és vezetni tudják. Cleland (1994) szerint a projektspecifikus vezetési képességek három elemből épülnek fel: ismeret, vagyis a projektvezetés eszköztárával kapcsolatos tudás birtoklása; alkalmazási készség, amely lehetővé teszi az ismeretek gyakorlati alkalmazását; és szemléletmód, vagyis a projektvezető viszonyulása a projekt szervezeti működésben betöltött szerepéhez.

A Project Management Institute (PMI), a projektmenedzsment egyik vezető nemzetközi szakmai szervezete által összeállított PMBOK® Guide 6. kiadása (2019) a projektciklusra vonatkozóan öt fázist különböztet meg: projektindítása, projekttervezés, projektek végrehajtása, projekt monitoring és -ellenőrzés, projektzárás

A projektek céljai a következő három elem kombinációjából állnak: határidő, költségkeret és eredmény – ezt a hármas egységet nevezik a hagyományos projektmenedzsment-háromszögnek. A projektek erőforrásokat használnak fel, amelyek pénzbe kerülnek. A szervezetek törekszenek a költségek minimalizálására, így a projektek célja is a meghatározott költségkeret betartása. Minden projekt esetében szükséges, hogy legyen egy kezdő- és végpontja, vagyis a célok teljesítésének egy meghatározott időkerete. A határidő túllépése és a korábbi teljesítés is, más-más okból, általában többletköltséget jelent.

A projekttel kapcsolatos tevékenységek koordinációját a projektszervezet biztosítja. Veresné Somosi (2014) felhívja a figyelmet arra, hogy a különböző projektszervezeti formák eltérő koordinációs lehetőségekkel rendelkeznek, ezáltal a megfelelő projektszervezetnek is meghatározó szerepe van az adott projekt sikerességében. A projektszervezetre vonatkozóan Mantel és mtsai. (2001) három alaptípust határoznak meg:

- lineáris-funkcionális struktúrán alapuló projektszervezet;
- projektre orientált projektszervezet;
- mátrix struktúrán alapuló projektszervezet.

A projekt érintettjeit Görög (2003) a projekt érdekcsoportjainak nevezi. Szerinte egy projekt érintett érdekcsoportjainak tekinthető minden olyan egyén vagy közösség, amely a projekt teljesítésével, illetve az elkészült projekteredmény működésével kapcsolatban valamilyen érdeklődéssel rendelkezik. Megkülönböztet projekttulajdonosi szervezeten belüli érdekcsoportokat, vagyis belső érdekcsoportokat, és kívüli érdekcsoportokat, azaz külső érdekcsoportokat. A belső és külső érdekcsoportokra az alábbi példákat hozza.

Megaprojektek

Azokat a projekteket, amelyek rendkívül összetettek, több alprojektet foglalnak magukban, szokás megaprojekteknek vagy szuperprojekteknek nevezni (Görög, 2003). Ezek az alprojektek lehetnek például beruházási, kutatás-fejlesztési, szolgáltatási alprojektek. A megaprojekteket általában nagy (társadalmi) hatású, egyedi folyamat végrehajtására hozzák létre.

A megaprojektek gyakran eltérő szabályokkal és irányelvekkel működnek, mint a kisebb projektek. A megaprojektek gyakran nagy létszámú humánerőforrást igényelnek, akár rövid, intenzív időszakokra is. A projekt életciklus-fázisai során folyamatos szervezeti átalakításokra lehet szükség. A mátrixszervezet és a projektszervezet formái felváltva alkalmazhatók. A megaprojektekhez gyakran külön kormányzati, önkormányzati vagy intézményi struktúrák társulnak. Müller (2009) hangsúlyozza, hogy a megaprojektek kormányzati szintű koordinációt igényelnek, különösen, ha közpénzből finanszírozzák azokat és a társadalmi elfogadottság

kiemelten fontos. Flyvbjerg et al. (2003) szerint a megaprojektek gyakran politikai szándékokat szolgálnak, emiatt az átláthatóság és a döntési felelősség megosztása különösen kritikus tényezőkké válnak.

Kerzner (2022) a megaprojektek menedzselésével kapcsolatos nehézségek között említi, hogy általában helyben nem áll rendelkezésre elegendő munkaerő, valamint a szakképzett munkaerő hiányát és az alapanyaghiányt. Ezek szerint az alábbi következményekhez vezethetnek:

- a szervezet legjobb munkatársait a megaprojekthez rendelik, veszélybe sodorva a kisebb projekteket;
- hosszú távon van szükség túlórázásra, ami alacsonyabb hatékonysághoz és elégedetlen alkalmazottakhoz vezet;
- amint a projekt késésbe kerül, a menedzsmenst újabb irodai munkatársakat vesz fel a projekt támogatására;
- a projekt befejezése után az egész szervezet túlméretezetté válik, a meglévő munkaerőállomány fenntartásához újabb megaprojektekre van szükség.

A kutatás fókuszában álló 2024-es Európai Egyetemi Játékok besorolására a különböző tudományterületek eltérő terminológiát használnak. A sporttudományban a megaesemény vagy megasportesemény, a projektmenedzsmenst szakirodalomban a megaprojekt vagy szuperprojekt, míg a társadalmi marketingben a nagyrendezvény kifejezés terjedt el. A definíciók között azonban – bár megfogalmazásukban eltérnek – tartalmi szempontból nincs lényeges különbség: mindhárom kifejezés ugyanarra a komplex, kiemelt jelentőségű eseménytípusra utal, csupán az adott tudományterület saját szóhasználatán keresztül.

Projektsikeresség

A hazai szakirodalomban a projektsikeresség vizsgálatának általánosan elfogadott módja Görög Mihály hierarchikus modellje. A modell három egymást feltételező sikerszintből áll, ahol a magasabb szinten álló sikerkritérium valamilyen mértékben magában foglalja az alacsonyabb szintek szerinti sikerességet is, de az egyes szintek szerinti sikeresség önmagában is értelmezhető (Görög, 2003). A hierarchikus modell egyes szintjei:

1. szint: Az elsődleges projektcélok (idő, költségek, minőség);
2. szint: A projekttulajdonosi szervezet megelégedettsége (stratégiai illeszkedés);
3. szint: A projektben érintett érdekcsoportok megelégedettsége (stakeholderek).

A nemzetközi szakirodalomban elterjedt megközelítés Kerzner (2022) többdimenziós sikerértelmezése, amely megkülönbözteti a siker elsődleges (az ügyfél szempontjából értelmezett), illetve másodlagos (belső szervezeti hozadékokra épülő) szintjét. Szerinte a sikeres projektmenedzsmenst azt jelenti, hogy a projekteket következetesen úgy hajtják végre, hogy teljesítik az idő-, költség- és minőségi elvárásokat, miközben hatékonyan és eredményesen használják fel az erőforrásokat, és az ügyfél számára valódi értéket és előnyöket biztosítanak. Ugyanakkor rámutat, hogy ritka az olyan projekt, amely kompromisszumok vagy az idő-, költség- és minőségi korlátokat érintő módosítások nélkül valósul meg.

Agilis projektmenedzsmenst

Amint a vállalatok elérnek egy bizonyos érettségi szintet a projektmenedzsmenstben, jellemzővé válik az átmenet a formális megközelítéstől az informális felé. Egyrészt csökkentik a túlzott dokumentáció szükségességét, másrészt egyre inkább megbíznak a projektcsoportban, hogy helyes döntéseket hoznak, harmadrészt kevésbé formalizált, ugyanakkor hatékony működésre

törekednek Kerzner (2022). Az ilyen informálisabb projektmenedzsment megközelítések támogatására jelentek meg a különféle agilis technikák, köztük az agilis projektmenedzsment. Az agilis projektmenedzsmentnek többféle formája létezik. Ezek többségének célja, hogy enyhítsék a hagyományos projektmenedzsment általános problémáit, például a merev folyamatokat, a túlzott bürokráciát, a rugalmatlan dokumentációs követelményeket, és a lassú reakcióidőt változások esetén.

2. táblázat: Hagyományos és agilis projektmenedzsment összehasonlítása

Tényező	Hagyományos	Agilis
Fókusz	Eszközök és folyamatok	Emberek
Befejezés fókusz	Dokumentáció, szerződés	Eredmények, szállítmányok
Vezetési stílus	Autokratikus	Résztvételi, önszerveződő
Dokumentáció	Nagy mennyiségű	Minimális
Bizalom	Gyenge	Erős
Ügyfélkapcsolat	Tárgyalás	Együttműködés
Visszajelzés	Csak a végén	Folyamatos
Tervezés	Előre	Iteratív
Projektirányítás	Terv követése	Alkalmazkodás
Megoldások	Szerződés alapján	Folyamatosan fejlődő
Szállítás	Egyszeri, késői	Többszöri, gyors
Használatlan funkciók	Gyakori	Ritka
Funkciók száma	Túl sok	Csak amire szükség van
Elfogadás	Gyakran visszautasítják	Kevés visszautasítás
Tanulságok	Csak sikerekből	Sikerekből és hibákból

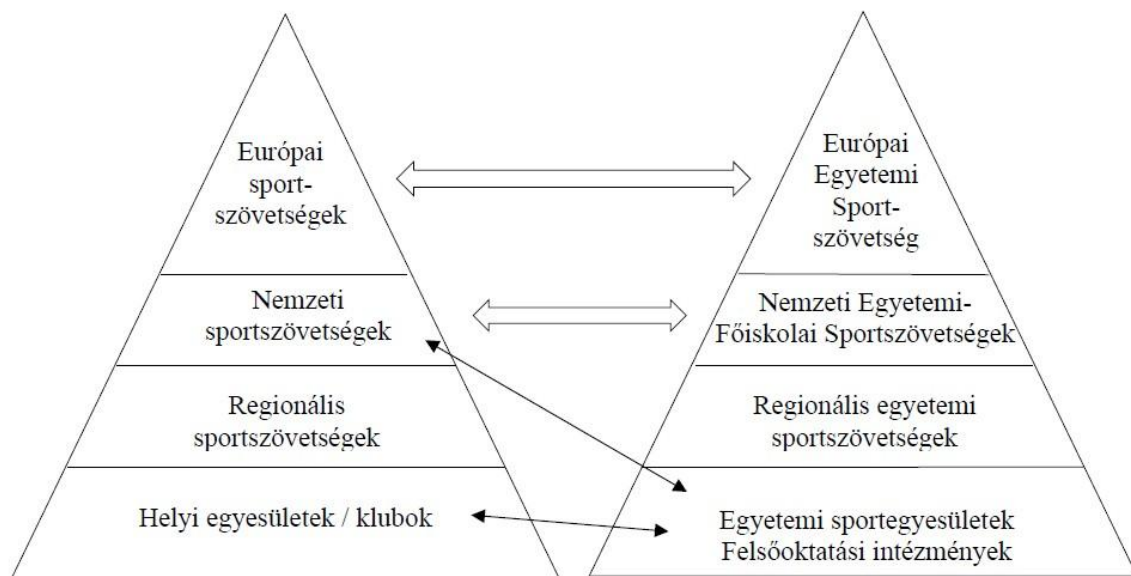
Forrás: Kerzner (2022, 307. o.)

Az agilis projektmenedzsment lényege, hogy a projekt az Agilis Kiáltvány (2001) négy fő alapelve mentén kerüljön megvalósításra, azonban a hagyományos projektvezetési módszereket sem szabad teljesen mellőzni. Alapvető célja az ügyfél elégedettsége a folyamatos és a gyakori visszajelzéseken keresztül, ami együttműködve történik a megrendelő és szállító között úgy, hogy a felmerülő igényekre, változásra gyorsan reagáljon a projekt. A hagyományos projektmenedzsment előíró szemléletű, jól definiált projektterjedelemmel és életciklus-fázisokkal, ahol a munka sorrendben, egymás után zajlik. A cél az, hogy a szállítandó eredmények változatlanok maradjanak. Ezzel szemben az agilis projektmenedzsment inkább iteratív, célja, hogy az eredményeket minél gyorsabban, folyamatos fejlesztési ciklusokon keresztül szállítsa le.

5. Kutatási eredmények

Európai egyetemi sport piramisa

A kutatás szempontjából fontosnak tartottam az európai egyetemi sport és a magyar egyetemi sport kapcsolatának vizsgálatát. Az európai sport piramisából indultam ki, amelyet (Gulyás és mtsai., 2023) szerkesztettek, és amely a 2. sz. ábra bal oldalán található. Mellé szerkesztettem az európai egyetemi sport piramisát, jelölve a kapcsolatokat.



2. ábra: A sport és egyetemi sport európai piramisa
Forrás: Gulyás és mtsai., 2023 alapján saját szerkesztés

Az európai egyetemi sport piramisának a csúcsán az EUSA áll. Az EUSA célja és feladata a sport és az egyetemi szellemiség egymást kiegészítő értékeinek támogatása. Sporteseményei (Európai Egyetemi Játékok, Európai Egyetemek Bajnokságai) minőségének biztosítása, a szervezet hírnevének növelése, a meglévő nemzeti egyetemi sportszövetségek fejlesztése, az egyetemek és a hallgatók közötti kapcsolatok erősítése az egyetemi sportmozgalmon keresztül.

Az EUSA tagszervezetei a nemzeti egyetemi sportszövetségek, amely Magyarországon a MEFS. Az EUSA valamelyik eseményének megrendezésére vonatkozó pályázatot a MEFS nyújtja be, sikeres pályázat esetén pedig háromoldalú megállapodás köttetik (EUSA – MEFS – Szervezőbizottság). Bár korábban voltak, jelenleg a Budapesti Egyetemi-Főiskolai Sportszövetségen kívül Magyarországon nincsenek regionális egyetemi sportszövetségek, azonban más országokban (pl. Lengyelország) jelentős a szerepük. A magyar felsőoktatási intézmények és az egyetemi sportszervezetek tagjai a MEFS-nek.

Az európai sport piramisa és az európai egyetemi sport piramisa között az alábbi kapcsolatokat azonosítottam:

- Az EUSA a versenyrendszerét az adott sportág európai sportszövetségével szoros együttműködésben alakítja ki, közöttük formális a kapcsolat.
- A sportági szakszövetségek és az egyetemi sportszövetségek között ugyanolyan formális a kapcsolat (nemzeti egyetemi bajnokságok), mint az EUSA és az európai sportszövetségek között (Európai Egyetemi Játékok, Európai Egyetemek Bajnokságai).

- A helyi egyetemi sportszervezetek tagjai a nemzeti sportszövetségeknek is, valamint az európai sport piramisának alsó szintjébe is beletartoznak, mivel helyi sportegyesületnek minősülnek.
- A regionális szövetségek esetében nincs ilyen kapcsolódás, jellemzően területi alapon szervezik vagy képviselik az adott sportágat vagy egyetemi sportéletet, a nemzeti sportszövetségek vagy egyetemi sportszövetségek részeként, kisebb-nagyobb önállósággal és hatáskörrel. Az európai sportszövetségek és a helyi egyesületek is a nemzeti sportszövetségekkel tartják a formális kapcsolatot.
- A felsőoktatási intézmények részt vesznek az EUSA és a nemzeti egyetemi sportszövetségek versenyrendszereiben, azonban nem tagjai a nemzeti sportszövetségeknek.

Összehasonlító elemzés megállapításai

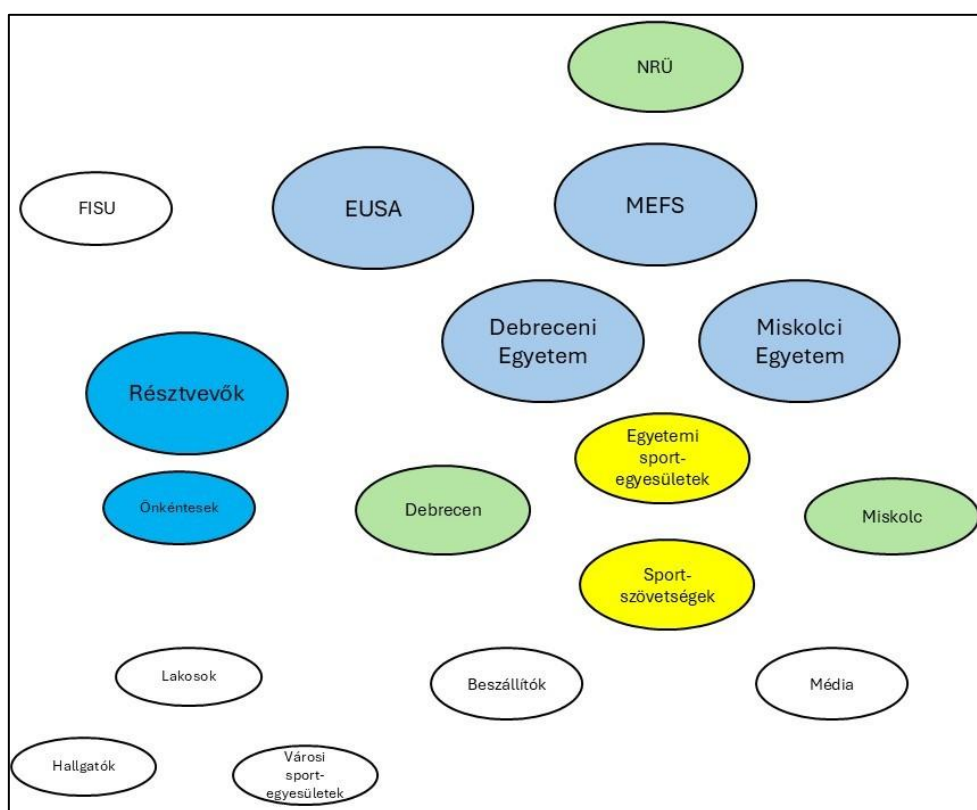
A kiemelt nemzetközi sportesemények értékelése nem egységes szempontrendszer szerint történik, az alkalmazott indikátorok, valamint az adatok értelmezése is eltérő lehet. A hatástanulmányok vizsgálhatnak közvetlen és közvetett vagy indukált gazdasági hatásokat, de komplex hatásokat is, mindezt különböző területi hatókörrel. Ennek egyik oka, hogy a magas költségigény miatt a tanulmányok gyakran megrendelésre készülnek. A megaesemények teljes költségvetése szervezési és beruházási költségvetésre bontható. A szervezési költségvetésben jelentős az állami forrás, de megjelennek egyéb bevételek is, és nagyrészt a helyi gazdaságba áramlik. A beruházási költségvetés forrása állami támogatás és szinte teljes egészében az esemény helyszínén kerül elköltésre. A rendezés gyakran igényel kormányzati szintű döntéseket, ezért a kormányzat szervezésbe történő formális integrálása többféle módon támogathatja a projekt megvalósítását. A három vizsgált eseménytípus közül a FISU Egyetemi Világjátékok (korábban Universiade) társadalmi hatása a legszélesebb körű, míg az atlétikai világbajnokság a nemzetközi imázsépítés szempontjából bizonyul a leghangsúlyosabbnak. Az Európai Egyetemi Játékok több, mint egy sportverseny: fontos szerepet kap benne az oktatás, a kultúra és a közösségépítés is.

Esemény stakeholdereinek azonosítása

A stakeholderok vizsgálatához Venn-diagramot és érintett erő-érdek mátrixot használtam, majd a két módszert kombinálva jelenítettem meg az esemény stakeholdereit a 3. sz. ábrán. Az egyes buborékok mérete azt érzékelteti, hogy az adott érdekcsoport milyen mértékben kapcsolódott a projekthez. Sötétkéssel jelöltem azokat, amelyek a projektekre a legnagyobb hatást gyakorolnak, a megvalósításban pedig a legmeghatározóbbak voltak. Zölddel azokat, akik a projektekre nagy hatással voltak, sárgával pedig azokat, akik a szervezésben töltötték be fontos szerepet. Világoskéssel pedig a projekt azon célcsoportjait, akik elégedettsége a projekt megítélése szempontjából meghatározó volt.

Az EUSA a versenyrendszerébe tartozó Európai Egyetemi Játékok rendezési jogát átadta a Debreceni Egyetemmel és a Miskolci Egyetemmel pályázó MEFS-nek. A hazai rendezésben Magyarország Kormányát az NRÜ képviselte, és bár továbbra is a MEFS maradt szerződésben és kapcsolatban az EUSA-val, a hazai jogszabályok szerint a rendezvény az NRÜ hatáskörébe került. A FISU nem azért jelenik meg a stakeholderok között, mert az EUSA az egyik kontinentális szervezete, hanem mert az EUSA-nak össze kell hangolnia az eseményeinek az időpontját a FISU eseményeivel, továbbá az Európai Egyetemi Játékok konkurenciát jelent az Egyetemi Világjátékoknak a szervező FISU számára. A két egyetem sportegyesülete meghatározó szerepet töltött be mind a szervezésben, mind a házigazda egyetemek

részvételében, hiszen a debreceni és miskolci résztvevők jelentős része az egyetemük sportegyesületében sportol. A 18 sportág versenyének lebonyolításában az érintett sportági szakszövetségek aktívan részt vettek. A rendezés érintett városi létesítményeket és szolgáltatásokat is, emiatt a két város önkormányzata (Debrecen és Miskolc feliratokkal jelölve az ábrán) is bevonásra került, többféle módon tudták és segítették is a rendezést. Az esemény központjában természetesen a résztvevők álltak. Az önkénteseknek nem csak a rendezésben volt meghatározó szerepük, de az egész rendezvény jó hangulatához és megítéléséhez hozzájárultak, továbbá érdekeltek voltak abban, hogy szervezési tapasztalatokat szerezzenek, kapcsolatokat alakítsanak ki és gyakorolják az idegennyelv használatát. Az eseményhez kapcsolódó beszállítók, különböző szervezési feladatokkal megbízott vállalkozók, valamint az eseményről beszámoló, közvetítő médiumok is a stakeholderek közé tartoznak. A két egyetem hallgatói és a két város lakosai számtalan módon kerültek kapcsolatba az eseménnyel, akár szurkolóként, akár egyetemi vagy városi helyszíneken találkozáskor a résztvevőkkel és szervezőkkel. A helyi sportegyesületek sportolóikon keresztül, egy-egy sportszakmai feladat megvalósításába bevont szereplőként vagy a hozadékokból (pl. infrastruktúra fejlesztések) részesülőként váltak az esemény érintettjeivé.



3. ábra: A 2024-es Európai Egyetemi Játékok stakeholderei

Forrás: saját szerkesztés

Az esemény hatásai

Az esemény kapcsán sportszakmai, sportpolitikai, technológiai, gazdasági, társadalmi és környezeti hatásokat egyaránt azonosítottam. Sportszakmai szempontból kiemelkedett a hazai részvétel és eredményesség, különösen a magyar egyetemi sport és a Debreceni Egyetem esetében. Sportpolitikai hatásként megerősödött a magyar jelenlét a nemzetközi egyetemi sportdiplomáciában, valamint javult a MEFS hazai és nemzetközi pozíciója. Gazdasági hatások elsősorban az infrastrukturális beruházásokon, a helyi szolgáltatók bevonásán és a fogyasztás generálásán keresztül érvényesültek. Technológiai téren elsődlegesen az eseményhez fejlesztett

applikáció hozott maradandó eredményeket. A társadalmi hatások között megfigyelhető az intézményi imázs javulása, a szervezési know-how felhalmozódása, valamint a megvalósult beruházásoknak is vannak társadalmi hatásai. Környezeti szempontból a fenntarthatósági törekvések beépültek az esemény szervezésébe és szemléletformáló hatással bírtak.

Az esemény sikeressége

A sikeresség vizsgálatát először Görög (2003) hierarchikus modellje szerint végeztem el. Az elsődleges projektcélok vizsgálata során az egyes paraméterek tényleges értékeit a módosított (aktualizált) értékekhez kell viszonyítani, ezért a 2023-ban csökkentett műszaki tartalmat (21 sportág helyett 18 sportág megrendezése), és a 2024. márciusi feladatmegosztás szerinti finanszírozási struktúrát és kereteket vettem figyelembe. Mindezek alapján megállapítottam, hogy a projektmenedzsment a meghatározott költségvetés keretein belül, az EUSA követelményrendszerének megfelelően, több esetben azokat túlteljesítve, vagyis megfelelő minőségben valósította meg az eseményt. Az idő paraméter a projekt jellege miatt rögzített volt.

A projektet kezdeményező projekttulajdonosi körhöz tartozik az EUSA, a MEFS, a Debreceni Egyetem és a Miskolci Egyetem. A mélyinterjúk alapján mind a négy szervezetnek az esemény stratégiai irányításában részt vevő vezetője sikeresnek tekintette az eseményt. A MEFS, a Miskolci Egyetem és a Debreceni Egyetem vezetői esetében készült elégedettségi kérdőív még objektívebben mutatta meg az esemény illeszkedését a három szervezet stratégiai céljaihoz.

A projektben érintett érdekcsoportok közül a legfontosabbnak a résztvevők (sportolók, kísérők) tekinthetők, hiszen ők a projekteredmény elsődleges felhasználói. A résztvevők elégedettségét két, egy általános és egy szolgáltatási kérdőív is mérte. Bár egyik sem volt reprezentatív, mindkettő alapján megállapítható az, hogy a résztvevők általánosságban, valamint a kapott szolgáltatások és élmények tekintetében is elégedettek voltak a rendezvénnyel. A mélyinterjúk alapján kijelenthető, hogy az EUSA, a MEFS, a Debreceni Egyetem és a Miskolci Egyetem részéről egyaránt teljes mértékben elfogadott volt a projekt, erre vonatkozóan külön megjegyzések is elhangzottak. A FISU is profitált abból, hogy a kontinentális szervezetének legjelentősebb rendezvénye sikeres volt, működési területe – egyetemi sport – európai szinten tovább erősödött. A projekt teljesítési folyamatában érintett érdekcsoportok közül, az NRÜ szempontjából nézve teljesült a jogszabály által hozzárendelt feladat, Debrecen és Miskolc esetében pedig a városi szolgáltatások igénybevételeiből és a helyben történt fogyasztás által generált adófizetésből (iparűzési adó, idegenforgalmi adó) származó bevételek, valamint a települések esemény általi népszerűsítése tette elfogadottá a projektet. A két egyetem sportegyesülete, valamint a megrendezett sportágak hazai sportszövetségei mind a teljesítés folyamatában, mind a projekteredményben érintettek voltak. Az esemény belföldön nyújtott versenyzési lehetőséget az érintett sportágak képviselőinek és az egyetemi sportegyesületek sportolóinak, egyúttal kiváló alkalmat kínált a sportágak fejlesztésére és népszerűsítésére. A megvalósult sport és egyéb infrastruktúra fejlesztések a hallgatók, lakosok, városi sportegyesületek számára is pozitív hatásokkal jártak. A szervezők külön figyelmet fordítottak az önkéntesek kiválasztására és felkészítésükre. A két egyetem hallgatói közül sokan vettek részt az eseményen versenyzőként, önkéntesként vagy szurkolóként – élményeket szerezve.

A sikeresség vizsgálatát Kerzner többdimenziós modellje szerint is elvégeztem. A 3. sz. táblázat tételesen végigmegy Kerzner sikerkritériumain, egyesével értelmezi azokat az esemény szempontjából. A táblázat megmutatja, hogy a 2024-es Európai Egyetemi Játékok Kerzner megközelítése alapján elvégzett vizsgálat szerint is sikeresnek tekinthető, mind az elsődleges, mind a másodlagos sikerkritériumok alapján.

3. táblázat: Az esemény sikeressége Kerzner (2022) modellje alapján

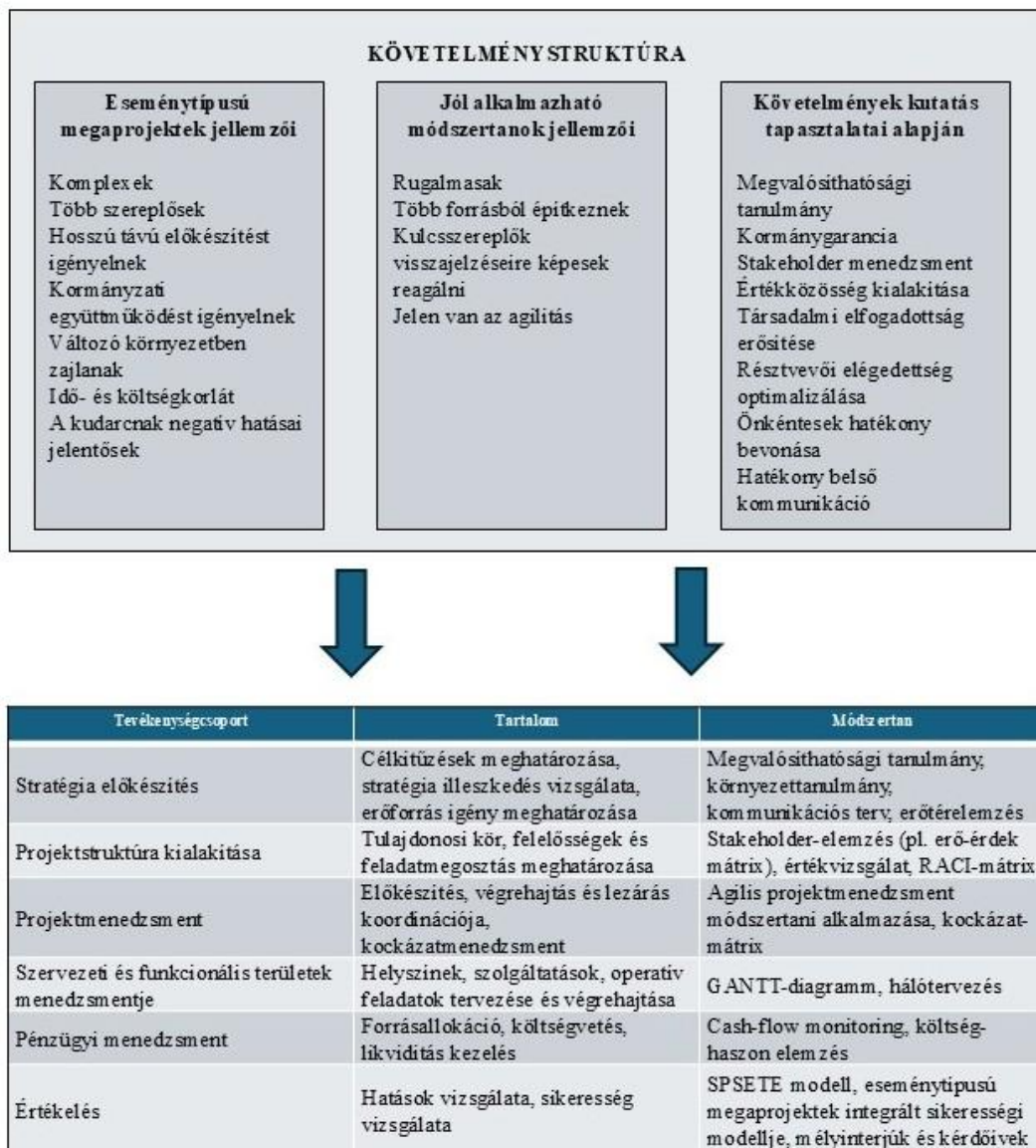
Elsődleges sikerkritériumok:	
A projekt befejezése határidőn belül	Az esemény időpontja fix volt. A megvalósítás a tervezett időben valósult meg.
A költségvetési korlátokon belül maradás	A projekt módosított költségvetése a végrehajtás során betartásra került.
A minőségi követelmények teljesítése	Az EUSA előírásai és sztenderdjei maradéktalanul teljesültek, egyes szervezési területeken még magasabb színvonalon is.
Az ügyfél elfogadása, jóváhagyása	Ebben az értelmezésben az ügyfél az EUSA, MEFS, a Debreceni Egyetem és a Miskolci Egyetem. A mélyinterjúk és a megelégedettségi kérdőívek alapján részükről a projekt elfogadott volt, a beszámolókat pedig jóváhagyták.
Másodlagos sikerkritériumok:	
További megbízások ugyanattól az ügyfélről	Az esemény sikeres megvalósítása növeli a jövőbeli pályázatok és rendezési lehetőségek esélyét, mind hazai, mind nemzetközi szinten. Az EUSA főtitkára kifejezett utalt arra, hogy a jövőben nagyon szívesen látná az eseményt ismét Magyarországon.
Az ügyfél nevének referenciaként való feltüntetése vállalati anyagokban	Az EUSA – és egyébként a FISU is – elismerte a rendezvényt, amely pozitív hivatkozási alapként jelenhet meg a későbbi pályázatoknál vagy a szakmai kommunikációban.
A projekt eredményének piaci hasznosítása (kereskedelmi forgalmazása)	A projekteredmény kereskedelmi forgalmazásáról nem beszélhetünk annak jellege miatt. Azonban az esemény közvetlen gazdasági hatást váltott ki, a szervezőbizottság költségeivel, a résztvevők fogyasztásával és a beruházásokkal.
Minimális vagy kölcsönösen elfogadott változások a projekterjedelemben	A sportágak számának csökkentése és a feladatok újraelosztása kölcsönös egyetértésben történt, nem váltott ki konfliktust a partnerek között.
A szervezet fő tevékenységeinek megzavarása nélkül	Az esemény megvalósítása nem hátráltatta sem a MEFS, sem a két egyetem szervezeti működését, sőt, számos fejlesztést ösztönzött.
A vállalati kultúra megváltoztatása nélkül	A rendezvény nem eredményezett szervezeti kultúra megváltoztatását, ugyanakkor elősegítette az együttműködési hajlandóság növekedését.
A biztonsági előírások megsértése nélkül	A rendezvény során a kidolgozott biztonsági tervet maradéktalanul betartották és nem történt biztonsági incidens.
A működés hatékonyságának és eredményességének biztosítása	A forráshiány és a szervezési keretek átalakulásából adódó időbeli csúszás okozta válsághelyzet ellenére a feladatokat hatékonyan és a helyi szereplők aktív részvételével oldották meg.
A munkahelyi biztonsági és környezetvédelmi előírások betartása	Nem ismert olyan eset, amikor sérültek volna a munkahelyi biztonsági és környezetvédelmi előírások. A szervezők számos intézkedést tettek az esemény környezetterhelésének csökkentésére.
Az etikus magatartás fenntartása	Etikai visszasságra nem tudni a szervezés kapcsán, alapvetően átláthatóság és együttműködés jellemezte a folyamatokat.
A stratégiai illeszkedés biztosítása	A stratégiai illeszkedés a projektet kezdeményező szervezetek esetében megvalósult, ezt erősíti meg a mélyinterjúk és az elégedettségi kérdőívek.
A vállalati hírnév megőrzése	Nem csak sikerült megőrizni, hanem az esemény által erősödött az EUSA, a MEFS és a két egyetem hírneve. A szervezés jó szakmai visszhangot kapott, a résztvevők pozitívan értékelték, az esemény által biztosított médiafigyelem során pedig imázsépítés és értékek közvetítése valósult meg.
A szabályozó hatóságokkal való jó kapcsolatok fenntartása	A jogszabályi megfelelés a teljes projektciklus alatt biztosított volt. A források felhasználásának elszámolása rendben megtörtént. A Kormányzattal, valamint lebonyolítás során a különböző hatóságokkal az együttműködés megfelelő volt.

6. Következtetések és javaslatok

A kutatás során feldolgozott szakirodalom, az összehasonlító elemzés, az esettanulmány, valamint a hatások és a sikeresség vizsgálata alapján szintetizáltam azokat a módszertani megállapításokat, amelyek eredményesen használhatóak az eseménytípusú megaprojektet esetében.

Módszertani keretmodell

Első lépésben megfogalmaztam a modellel szemben támasztható követelményeket, amelyeknek három pillére van: megaprojektek jellemzői, megaprojektek esetében jól alkalmazható módszertanok jellemzői, kutatási tapasztalataira épülő követelmények. A következő lépésben meghatároztam a tevékenységcsoportokat és azok tartalmát.



4. ábra: Módszertani keretmodell eseménytípusú megaprojektek megvalósításához

Forrás: saját szerkesztés

A következő lépésben meghatároztam a tevékenységcsoportokat és azok tartalmát. A kialakított keretmodell tevékenységcsoportjai a következők: stratégiai előkészítés, projektstruktúra kialakítása, projektmenedzsment, szervezeti és funkcionális területek menedzsmentje, pénzügyi menedzsment, valamint értékelés.

Végül pedig meghatároztam azokat a módszertanokat tevékenységcsoportonként, amelyek használata szükséges egy eseménytípusú megaprojekt sikeres megvalósításához. Az egyes tevékenységcsoportokhoz tartozó módszertanok a következők:

- Stratégiai előkészítés: megvalósíthatósági tanulmány, környezettanulmány, kommunikációs terv, erőtélelemzés.
- Projektstruktúra kialakítása: stakeholder-elemzés (pl. erő-érdek mátrix), értékvizsgálat, RACI-mátrix.
- Projektmenedzsment: agilis projektmenedzsment módszertani alkalmazása, kockázatmátrix.
- Szervezeti és funkcionális területek menedzsmentje: GANTT diagram, hálótérvezés.
- Pénzügyi menedzsment: Cash-flow monitoring, költség-hasznon elemzés.
- Értékelés: SPSETE modell, eseménytípusú megaprojektek integrált sikerrési modellje, mélyinterjúk és kérdőívek.

Kiemelt tapasztalásom volt a különböző módszertanok alapján az agilitás alkalmazása. Az összeállított és javasolt keretmodellt a 4. sz. ábra mutatja be.

Sikerességi modell

Kerzner (2022) többdimenziós modelljének pozitívuma, hogy a sikerességet a projektet végrehajtó szervezet belső működése mentén is értelmezi. Ugyanakkor az eseménytípusú megaprojektek esetében a modell alkalmazhatósága korlátozott. Egyrészt nem számol az esemény résztvevőivel. Az ügyfelek alatt a projekt megrendelőit, a projektet kezdeményező szervezeteket érti. A résztvevők azonban olyan külső szereplők, akik nem vesznek részt a projektmegrendelésben vagy a szervezeti struktúra kialakításában. Másrészt a modell arra épít, hogy a projekt egyetlen szervezeten belül valósul meg, és nem veszi figyelembe azt az eseménytípusú megaprojekteknél egyébként jellemző esetet, amikor egy vagy több tulajdonos önálló szervezetet hoz létre a projekt megvalósítására. Ezért a modell sikerkritériumai értelmezhetők és hasznosak a 2024-es Európai Egyetemi Játékok egyes dimenzióiban, de nem fedik le az esemény teljes értékelési horizontját.

Görög (2003) modellje három szinten értelmezi a sikerességet: végrehajtók, megrendelők, hasznonélvezők. Az eseménytípusú megaprojektek esetében jól használható, ugyanakkor kiegészítésre szorul. A modell azon állítása, miszerint a magasabb szint sikeressége feltételezi az alacsonyabb szint sikerességét, a második és harmadik szint között nem törvényszerű. Az eseményeknél a legjelentősebb érintetti csoportnak a résztvevők tekinthetők, akik elégedettségük fontos, azonban nem zárja ki a projekt tulajdonosok elégedettségét. Ha nem szélsőséges esetről beszélünk – például a résztvevők körében jelentős felháborodást okozó szervezési hiányosságok –, hanem „csak” arról, hogy a szolgáltatások alacsony színvonala miatt a résztvevői visszajelzések negatívak, a résztvevők elégedetlensége nem kap nyilvánosságot, valószínűleg el sem jut a projekt tulajdonosokhoz. A későbbi résztvevői létszámban sem okoz változást: ha hivatalos versenyrendszerbe tartozó eseményről van szó, akkor a későbbi, más helyszínen megrendezésre kerülő eseményre ugyanúgy benevezi a résztvevőket az adott ország illetékes sportszövetsége.

Egyetértettem azzal, hogy az elsődleges projektcélok teljesülése fontos sikerkritérium, azonban az idő tényezőt nem szükséges vizsgálni, mert az az eseménytípusú megaprojektet esetében rögzített. Ha egy sporteseményt nem rendeznek meg a meghatározott időben, akkor az nem valósul meg és nem értelmezhető a sikeresség. Görög (2003) értelmezésében költségkeret szerinti teljesülést az aktualizált (módosított) költségvetés szerint kell vizsgálni, azonban szükséges ennek okát is feltárni – sikeresség szempontjából egyáltalán nem mindegy, hogy a projekt költségvetésének módosítására (és kiegészítő állami támogatásra vagy saját forrás biztosítására) előre nem látható külső körülmények, esetleg a projekt minőségének és/vagy terjedelmének szándékolt növelése okán, vagy pedig a szervezőbizottság / projektszervezet vezetésének hanyagsága miatt került sor.

A projekttulajdonosi kör elégedettségét Görög (2003) a projektet kezdeményező szervezetek esetében vizsgálja. A 2024-es Európai Egyetemi Játékok esetében, amennyiben az NRÜ a kormányzati szándékkal és jogszabályi változással összhangban valósítja meg az eseményt, vagyis az NRÜ töltötte volna be a projektszervezet szerepét és nem adja vissza a szervezési feladatokat együttműködési (közreműködői) szerződés keretében a MEFS-nek és a házigazda egyetemeknek, akkor az esemény sikerességének megállapításához elengedhetetlen lett volna az NRÜ szempontjából is vizsgálni az elfogadottságot és a stratégiai illeszkedést. Ezért a sikerességi vizsgálatot a projektet kezdeményező szervezetek mellett a projektszervezet tulajdonosa esetében is szükséges elvégezni, amely az esetek többségében azonos, de nem minden esetben.

Meg kell különböztetni azt, hogy egy projektet kezdeményező szervezeten belül történt a projekt kialakítása, vagy pedig önálló, projektre létrehozott szervezeten belül valósul meg a projekt. Ezzel összhangban szükséges Kerzner (2022) másodlagos sikerkritériumainak teljesülését vizsgálni:

- arra a szervezetre vonatkoztatva, amelyik keretében kialakításra került a projekt; vagy
- azon projekttulajdonosi szervezetek esetében, akik megalapították a projektszervezetet.

Amennyiben a 2024-es Európai Egyetemi Játékok megvalósítása kapcsán a MEFS és a két egyetem alapított volna egy projektcéget és ahhoz különböző erőforrásokat biztosított volna, akkor nem az lett volna a kérdés, hogy a projektszervezet napi működését befolyásolta-e a projekt, hanem hogy a MEFS és a két egyetem működését akadályozta-e vagy sem. A MEFS, valamint a két egyetem sportszervezeti egységeiből és sportegyesületeiből jelentős humán erőforrás került átcsoportosításra az esemény megvalósítására, ugyanakkor a MEFS-nek, valamint a két egyetemnek a sporttal kapcsolatos alapfeladatait az esemény szervezésével párhuzamosan el kellett.

Az érintetti kört csoportosítani szükséges a következők szerint:

- nagy hatással vannak a projekteredményre és a megvalósításban is részt vesznek;
- nagy hatással vannak a projekteredményre de a megvalósításban nem vesznek részt;
- nincsenek nagy hatással a projekteredményre, de a megvalósításban részt vesznek;
- csupán hasznonélvezői a projekteredménynek.

A sikeresség szempontjából nem fontosnak azokat a csoportokat vizsgálni, akik a megvalósítás folyamatában mindössze támogatni vagy akadályozni tudják a projektet (pl. különböző engedélyeket kiállító hatóságok), ezen csoportokkal a projekt alatt, a stakeholder menedzsment tevékenység keretében szükséges foglalkozni.

Sem Görög (2003), sem Kerzner (2022) modellje nem tér ki a megaprojektek esetében fontos közvéleményre. A 2024-es Európai Egyetemi Játékok esetében sikerült azonosítani társadalmi hatásokat, amelyek mindegyike pozitív volt, de az esemény – nagyrészt az elmaradt országos médiakampány miatt – nem váltotta ki a közvélemény széleskörű érdeklődését. Ugyanakkor egy olimpia vagy egy atlétikai világbajnokság esetében jelentős a közfigyelem, társadalmi elfogadottságuk meghatározó szempont a sikerességük megállapításakor, ezért egy általános, eseménytípusú megaprojektek sikerességi modelljében meg kell jelenjen a közvélemény vizsgálata.

A 2024-es Európai Egyetemi Játékok sikerességének elemzésekor, a két alkalmazott vizsgálati modell – Görög (2003) hierarchikus modellje és Kerzner (2022) többdimenziós modellje – figyelembevételével és a kutatásom során szerzett tapasztalatok alapján összeállítottam egy modellszer-szerű javaslatot az eseménytípusú megaprojektek sikerességének értelmezésére. A modell az eseménytípusú megaprojektek sikerességének értelmezését öt vizsgálati dimenzió mentén javasolja. Az egyes vizsgálati dimenziókat és azok tárgyát, valamint az egyes dimenziókhoz tartozó vizsgálati szempontokat a 4. sz. táblázat ismerteti.

4. táblázat: Sikerességi modell eseménytípusú megaprojektekhez

Vizsgálati dimenzió	Vizsgálat tárgya	Vizsgálati szempontok
Projekteredmény	Költségkeret, minőség.	A meghatározott költségvetési keretek között teljesült-e a projekt? Teljesültek-e a projekttel szemben támasztott minőségi követelmények?
Tulajdonosok	Stratégiai illeszkedés a projektet kezdeményező szervezetek és a projektszervezet tulajdonosa esetében.	Elfogadott volt-e a projekt a tulajdonosok által? A projekt teljesítette-e a tulajdonosok stratégiai céljait? A projekteredmény szolgálthat-e referenciaként a jövőben és erősített-e a tulajdonosok hírnevét?
Szervezeti működés	Projektszervezet működésére milyen hatással volt a projekt. Amennyiben a projekt megvalósítására létrehozott szervezetről beszélünk, akkor a projektszervezetet alapító szervezetek működésére milyen hatással volt a projekt.	Ha történt változás a projektterjedelemben, az milyen mértékű volt és kölcsönösen elfogadott volt-e? Akadályozta-e a projekt a szervezet napi működését? Megváltoztatta-e a projekt a szervezeti kultúrát? Sérültek-e a biztonsági előírások?
Érintetti kör	Érintetti kör elégedettsége, megítélése.	Elfogadott volt-e a projekt a különböző érdekcsoportok által?
Közvélemény	Társadalmi hatások és megítélés.	Milyen a projekt társadalmi megítélése?

Forrás: saját szerkesztés

A két modell integrálásával és a kutatás során feltárt új szempontokkal kiegészítve, az eseménytípusú megaprojektek sikerességét a következő öt dimenzió mentén javasoltam értelmezni a doktori értekezésemben:

- *Projekteredmény:* A projekteredmény megfelel-e a minőségi követelményeknek. A projekt a meghatározott költségvetési kereteken belül maradt-e. Amennyiben módosították a költségvetést, annak oka előre nem látott körülmény, esetleg a projekteredmény minőségi és/vagy terjedelmi paramétereinek szándékos növelése, vagy pedig szervezési hibákra vezethető vissza.
- *Tulajdonosok:* A projektet kezdeményező szervezetek és a projektszervezet tulajdonosainak a megelégedettsége. Ezen szervezetek esetében teljesül-e a projekt kapcsán a stratégiai illeszkedés.
- *Szervezeti működés:* Milyen változásokat okozott a projekt annak a szervezetnek a működésében, amelyik keretében kialakításra került a projekt, illetve azon szervezetek működésében, amelyek létrehozták a projektszervezetet.
- *Érintetti kör:* Milyen mértékben elfogadott a projekt az egyes érdekcsoportok által. Az érdekcsoportokat érdemes súlyozni aszerint, hogy milyen hatással vannak a projekteredményre, milyen mértékben vesznek részt a projekt megvalósításában, vagy „fogyasztói” a projektnek.
- *Közüvélemény:* A projekt társadalmi fogadtatása és megítélése milyen mértékben pozitív.

7. A kutatás új és újszerű megállapításai (tézisek)

T1: Az értekezésben bevezettem az eseménytípusú projekt fogalmát, amely olyan egyszeri, időponthoz kötött, komplex eseményekre utal, amelyek projektszerűen valósulnak meg. Meghatároztam továbbá az eseménytípusú megaprojekt kategóriát, amelybe a megaprojektek kritériumainak megfelelő eseménytípusú projektek tartoznak, így a nagyszabású nemzetközi sportesemények. Ez az új kategorizálás elősegíti a nagyszabású nemzetközi sportesemények projektmenedzsment elmélet szerinti vizsgálatát.

T2: Az értekezésben megszerkesztettem az egyetemi sport európai piramisát, amely a sport európai piramisának analógiájára mutatja be a szervezeti szinteket. Feltártam a két piramis közötti kapcsolódásokat, amellyel keretet adok az egyetemi sport európai rendszerének értelmezéséhez.

T3: Az értekezésben igazoltam, hogy a 2024-es Európai Egyetemi Játékok megfelel a megaprojekt kritériumainak (nagy lépték, több évig tartó előkészítés, kiemelkedő komplexitás, jelentős hatások, kiterjedt érintetti kör). A vizsgált eset megerősítette, hogy a nagyszabású nemzetközi sportesemények projektmenedzsment szempontból megaprojektként értelmezhetők.

T4: Benchmark összehasonlító elemzéssel igazoltam, hogy a kiemelt nemzetközi sportesemények értékelése jelenleg nem egységes szempontrendszer szerint történik, az alkalmazott indikátorok és adatok értelmezése jelentősen eltér.

T5: A nagyszabású nemzetközi sportesemények megrendezése kormányzati szintű döntéseket igényel. A 2024-es Európai Egyetemi Játékok példája igazolta, hogy a kormányzat szervezésbe történő formális integrálása – jogszabályi keret, finanszírozási garancia és intézményi koordináció révén – többféle módon képes támogatni az eseménytípusú megaprojektek megvalósítását.

T6: A vizsgálat kimutatta, hogy a Debreceni és a Miskolci Egyetem modellváltása – az állami fenntartásból alapítványi fenntartásba kerülés – közvetlen és pozitív hatással volt a 2024-es Európai Egyetemi Játékok megszervezésére. Az átalakulás új döntési mechanizmusokat, erőforrás-allokációs és működési feltételeket, valamint önállóbb döntéshozatalt eredményezett. Az alapítványi fenntartású működési modell hatékonyabb keretet nyújt az állami fenntartású működési modellnél az eseménytípusú megaprojektek megvalósításához.

T7: A 2024-es Európai Egyetemi Játékok vizsgálata megerősítette, hogy a nagyszabású nemzetközi sportesemények hatásai több dimenzióban (sportszakmai, sportpolitikai, gazdasági, társadalmi, technológiai és környezeti) azonosíthatók. Új megállapítás, hogy az egyes hatásdimenziók nem egységesen, hanem különböző mértékben, formában és időben jelentkeznek a különböző érintetti csoportoknál, ami a hatásvizsgálatok során a stakeholderek differenciált figyelembevételét teszi szükségessé.

T8: A 2024-es Európai Egyetemi Játékok elemzése kimutatta, hogy az esemény a hazai és nemzetközi szakirodalomban alkalmazott modellek – Görög hierarchikus és Kerzner többdimenziós modellje – alapján is sikeresnek tekinthető. A vizsgálat igazolta, hogy a projektsiker értelmezése több dimenzióban is alátámasztja a rendezés eredményességét.

T9: Az értekezésben kidolgoztam egy módszertani keretmodellt az eseménytípusú megaprojektek megvalósításához. A modell öt tevékenységcsoport (stratégiai előkészítés, projektstruktúra kialakítása, projektmenedzsment, szervezeti és funkcionális területek menedzsmentje, pénzügyi menedzsment és értékelés) azon módszertanokat határozza meg, amelyek alkalmazása elengedhetetlen a nagyszabású sportesemények és más eseménytípusú megaprojektek megvalósításához. A vizsgálat kiemelt tapasztalata, hogy a különböző módszertanok alkalmazása során az agilis megközelítés beépítése a projektmegvalósításba elősegíti az eseménytípusú megaprojektek sikerességét.

T10: Megállapítottam, hogy az eseménytípusú megaprojektek sikerességének a vizsgálatára a hazai és nemzetközi szakirodalomban elterjedt modellek nem bizonyultak teljeskörűen alkalmazhatónak. Ezért új, öt dimenziós értelmezési keretet dolgoztam ki az eseménytípusú megaprojektek sikerességének vizsgálatához. A projektsiker azonosítható a projekteredményben, a tulajdonosi szervezetek céljainak teljesülésében, a szervezeti működés hatékonyságában, az érintetti kör elégedettségében és a közvélemény megítélésében. A modell nemcsak az eseménytípusú megaprojektek utólagos sikerességének értékelésére, hanem a tervezés során kitűzendő sikerkritériumok kijelölésére is alkalmazható.

8. Összegzés

A kutatásom során a nagyszabású nemzetközi sportesemények menedzsment kihívásait, hatásait és sikerességét vizsgáltam. A kutatásom stratégiáját a 2024-es Európai Egyetemi Játékok – amelyet eseménytípusú megaprojektként azonosítottam – esettanulmány alapú elemzése adta. Az esemény azért szolgált jó alapot a kutatáshoz, mert több újdonságot is tartalmazott a korábbi hazai rendezésű nemzetközi sporteseményekhez képest: az eddigi legnagyobb létszámú nemzetközi sporteseménynek minősült; a sport mellett szorosan kapcsolódott a felsőoktatáshoz is; a résztvevők és a vendégéjszakák száma közel azonos mértékben oszlott meg két helyszín között – számos kihívás elé állítva az esemény menedzsmentjét.

A hazai szakirodalomban eddig hiányzott a felsőoktatási dimenzióval bíró, nagyléptékű sportesemények tapasztalati feldolgozása, de a nemzetközi szakirodalomban is mindössze eseti hatástanulmányok állnak rendelkezésre. Kutatásom ugyanakkor túlmutatott az egyedi eseten: az eseménytípusú megaprojektekre általánosítható elméleti ajánlásokat is megfogalmazok.

A megfogalmazott négy kutatási kérdés megválaszolásához feldolgoztam és értelmeztem több kapcsolódó terület szakirodalmát (elsődlegesen sportmenedzsment és projektmenedzsment), elvégeztem egy összehasonlító elemzést négy tudatosan kiválasztott benchmark eseménnyel, majd összeállítottam az esettanulmányt. Az esettanulmányban támaszkodtam primer adatokra – tekintettel arra, hogy az esemény teljes életciklusában részt vettem –, valamint szekunder adatokra egyaránt. Kvalitatív (dokumentumelemzés, mélyinterjúk) és kvantitatív (kérdőívek) módon is gyűjtöttem adatokat. Az esettanulmány kvantitatív részét képező két kérdőíves elemzés kapcsán két-két hipotézis állítottam fel, amelyből egyet-egyet elfogadtam, egyet-egyet pedig elutasítottam. A kutatás új vagy újszerű eredményeit tíz tételben foglaltam össze.

A 2024-es Európai Egyetemi Játékok kapcsán sportszakmai, sportpolitikai, technológiai, gazdasági, társadalmi és környezeti hatásokat egyaránt azonosítottam. A vizsgált esemény egyaránt sikeresnek tekinthető Görög hierarchikus modelljének mindhárom szintjén, Kerzner többdimenziós modelljének elsődleges és másodlagos sikerkritériumai alapján, valamint a kutatás során az eseménytípusú megaprojektek sikerességének vizsgálatára megalkotott modell szerint. Megállapítottam, hogy az egyetemi modellváltás egyértelműen pozitívan befolyásolta az esemény megszervezését.

Az értekezésben kidolgoztam egy módszertani keretmodellt az eseménytípusú megaprojektek megvalósításához. A modell öt tevékenységcsoport (stratégiai előkészítés, projektstruktúra kialakítása, projektmenedzsment, szervezeti és funkcionális területek menedzsmentje, pénzügyi menedzsment és értékelés) azon módszertanokat határozza meg, amelyek alkalmazása elengedhetetlen a nagyszabású sportesemények és más eseménytípusú megaprojektek megvalósításához. A vizsgálat kiemelt tapasztalata, hogy a különböző módszertanok alkalmazása során az agilis megközelítés beépítése a projektmegvalósításba elősegíti az eseménytípusú megaprojektek sikerességét.

Egy új, öt dimenziós értelmezési keretet dolgoztam ki az eseménytípusú megaprojektek sikerességének vizsgálatához. A modell a projektsikert a projekteredményben, a tulajdonosi szervezetek céljainak teljesülésében, a szervezeti működés hatékonyságában, az érintetti kör elégedettségében és a közvélemény megítélésében azonosítja. A modell nemcsak az eseménytípusú megaprojektek utólagos sikerességének értékelésére, hanem a tervezés során kitűzendő sikerkritériumok kijelölésére is alkalmazható.

Jövőbeni kutatási irányként fogalmaztam meg a bemutatott módszertani keretmodell és sikerességi modell validálását és továbbfejlesztését más eseménytípusú megaprojektek empirikus vizsgálatán és gyakorlati alkalmazásán keresztül; a módszertani keretmodell kibővítését a vezetés különböző megközelítéseivel; valamint a kidolgozott sikerességi modell továbbfejlesztését egy sikerkritérium-modellé.

9. Szakirodalmi hivatkozások

- Bartoluci, M. (1997). Evaluation of the economic impact of sport in developed countries and in Croatia. *Kinesiology*, 29(1), 71–77.
- Bednarik, J., Kolenc, M., Petrović, K., Simoneti, M., Šugman, R., & Mostnar, V. (1998). *Ekonomski pomen slovenskega športa: Vidiki organiziranosti in financiranja športnih organizacij v Sloveniji*. Fakulteta za šport, Inštitut za kineziologijo.
- Chalip, L. (2006). Toward a Distinctive Sport Management Discipline. *Journal of Sport Management*, 20(1), 1–21. Crossref. <https://doi.org/10.1123/jsm.20.1.1>
- Charmaz, K. (2006). *Constructing grounded theory: A practical guide through qualitative analysis*. sage.
- Chelladurai, P. (1994). Sport Management: Defining the Field: Opening keynote during the First European Congress on Sport Management, September 1993, Groningen, the Netherlands. *European Journal for Sport Management*, 1(1), 7–21.
- Conover, W. J. (1999). *Practical nonparametric statistics*. John Wiley & Sons.
- Costa, C. A. (2005). The Status and Future of Sport Management: A Delphi Study. *Journal of Sport Management*, 19(2), 117–142. Crossref. <https://doi.org/10.1123/jsm.19.2.117>
- Doherty, A. (2013b). Investing in sport management: The value of good theory. *Sport Management Review*, 16(1), 5–11. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2011.12.006>
- Doherty, A. (2013a). “It Takes a Village:” Interdisciplinary Research for Sport Management. *Journal of Sport Management*, 27(1), 1–10. Crossref. <https://doi.org/10.1123/jsm.27.1.1>
- Európai Sport Charta*. (1997).
- Fazekas, I., & Harsányi, D. (2011). Marketingkommunikáció érthetően. *Szokratész Kiadó, Budapest*.
- Flyvbjerg, B., Bruzelius, N., & Rothengatter, W. (2003). *Megaprojects and risk: An anatomy of ambition*. Cambridge university press.
- Frisby, W. (2005). The Good, the Bad, and the Ugly: Critical Sport Management Research. *Journal of Sport Management*, 19(1), 1–12. <https://doi.org/10.1123/jsm.19.1.1>
- Gerrard, B. (2015). Rigour and relevance in sport management: Reconciling the competing demands of disciplinary research and user-value. *European Sport Management Quarterly*, 15(5), 505–515. <https://doi.org/10.1080/16184742.2015.1085714>
- Glaser, B. G., Strauss, A. L., & Strutzel, E. (1967). The discovery of grounded theory; strategies for qualitative research. *Nursing research*, 17(4), 364.
- Görög, M. (2003). *A projektvezetés mestersége*. Aula Kiadó Kft.
- Görög, M. (2013). *Projektvezetés a szervezetekben*. Taramis Könyvkiadó.
- Gulyás, E., Czeglédi, O., & Sipos-Onyestyák, N. (2016). Nemzetközi sportszervezetek. In *Sterbenz, Géczi: Sportmenedzsment*. Testnevelési Egyetem.

- Kelemen, A., Árgilán, V. S., & Békési, J. (2018). *Jel- és adatfeldolgozás a sportinformatikában*. Szegedi Tudományegyetem Juhász Gyula Pedagusképző Kar.
- Kerzner, H. (2022). *Project management: A systems approach to planning, scheduling, and controlling* (Thirteenth edition). Wiley.
- Lachance, E. L., Thompson, A., Bakhsh, J. T., & Parent, M. M. (2023). Sport management or the management of sport? Reframing the theory debate. *Sport Management Review*, 27(1), 90–110. Crossref. <https://doi.org/10.1080/14413523.2023.2243109>
- Máté, T. (2017). Nemzetközi sportrendezvények Magyarországon. Londontól Rióig. In *Tavaszi Szél 2017 Tanulmánykötet* (o. 319–328). Doktoranduszok Országos Szövetsége.
- Matsuoka H. (2010). Reexamination of the Concept of Sport Management. *Japanese Journal of Sport Management*, 2(1), 33–45. <https://doi.org/10.5225/jjsm.2.33>
- McKnight, P. E., & Najab, J. (2010). Mann-whitney U test. *The Corsini encyclopedia of psychology*, 1–1.
- Mills, B. M. (2021). A Peculiarity That Positions Sport Management. *Journal of Sport Management*, 35(6), 581–593. Crossref. <https://doi.org/10.1123/jsm.2020-0352>
- Mintzberg, H. (2010). *A menedzsment művészete*. Alinea Kiadó.
- Müller, R. (2009). *Project Governance*. Gower.
<https://books.google.hu/books?id=7zJSn3iZ82kC>
- Nachar, N. (2008). The Mann-Whitney U: A test for assessing whether two independent samples come from the same distribution. *Tutorials in quantitative Methods for Psychology*, 4(1), 13–20.
- Newman, J. I. (2014). Sport Without Management. *Journal of Sport Management*, 28(6), 603–615. <https://doi.org/10.1123/jsm.2012-0159>
- Pitts, B. G. (2001). Sport Management at the Millennium: A Defining Moment. *Journal of Sport Management*, 15(1).
- Pitts, B. G., & Stotlar, D. K. (2007). *Fundamentals of sport marketing*. (5.). Fitness Information Technology, Inc.; SPORTDiscus with Full Text.
<https://research.ebsco.com/linkprocessor/plink?id=4984b04f-d64e-33c1-b39d-131e6608a831>
- Project Management Institute, P. M. (2019). *Projektmenedzsment útmutató* (6. kiadás). Akadémiai Kiadó. <https://books.google.hu/books?id=Rzc2DwAAQBAJ>
- Rofner, A. (2009). „Critical Success Factors of international Sport Events from the Perspective of Project Management”.
- Sárközy, T. (2017). A sport mint nemzetstratégiai ágazat. Előnyök és hátrányok, hosszú távú kilátások. *Polgári Szemle*, 13(4-6.).
- Scandizzo, P. L., & Pierleoni, M. R. (2018). Assessing the Olympic Games: The economic impact and beyond. *Journal of economic surveys*, 32(3), 649–682.

- Sheskin, D. J. (2003). *Handbook of parametric and nonparametric statistical procedures*. Chapman and hall/CRC.
- Siegel, S., & Castellan, N. (1988). *Nonparametric statistics for the behavioral sciences*. 2nd ed New York McGraw-Hill.
- Slack, T. (1996). From the Locker Room to the Board Room: Changing the Domain of Sport Management. *Journal of Sport Management*, 10(1), 97–105.
<https://doi.org/10.1123/jsm.10.1.97>
- Smith, A. C. T., & Stewart, B. (2010). The special features of sport: A critical revisit. *Sport Management Review*, 13(1), 1–13. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2009.07.002>
- Stake, R. E. (1995). *The art of case study research* (Nachdr.). Sage Publ.
- Sterbenz, T., & Géczi, G. (2023). Bemelegítés. In *Sportmenedzsment* (3.). Magyar Testnevelési és Sporttudományi Egyetem.
- Stewart, B. (2014). “Sport Without Management”: A Response. *Journal of Sport Management*, 28(6), 616–620. <https://doi.org/10.1123/jsm.2014-0256>
- Stewart, B., & Smith, A. (1999). The Special Features of Sport. *Annals of Leisure Research*, 2(1), 87–99. <https://doi.org/10.1080/11745398.1999.10600874>
- Stocker, M., & Szabó, T. (2017). A hazai sportirányítás szerepe és tevékenysége a kiemelt hazai sportesemények estében. In *A sportirányítás gazdasági kérdései* (o. 56-77.). Magyar Sporttudományi Társaság.
- Veresné Somosi, M. (2014). *Kézikönyv. Vezetés és Szervezés*. Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar, Vezetéstudományi Intézet.
- Zeigler, E. F. (1987). Sport Management: Past, Present, Future. *Journal of Sport Management*, 1(1), 4–24. <https://doi.org/10.1123/jsm.1.1.4>

10. A szerző releváns publikációi

- Hédi, C., & Rakaczki, Z. (2022a). A magyar egyetemi sport történelmi és (sport)kulturális kontextusban (The Hungarian university sport in a historical and (sport)cultural context). „Mérleg és Kihívások - Fenntarthatóság” XII. Nemzetközi Tudományos Konferencia : Konferenciakötet, 456-463.
- Hédi, C., & Rakaczki, Z. (2022b). A Magyar Egyetemi-Főiskolai Sportszövetség (MEFS) eseménymenedzsmentje 2000-2010 (Event management of the Hungarian University Sports Federation (HUSF) 2000-2010). „Mérleg és Kihívások - Fenntarthatóság” XII. Nemzetközi Tudományos Konferencia : Konferenciakötet, 445-455.
- Rakaczki, Z. (2022). Examining the success of the 2017 European Universities Basketball Championship as one of the priority projects of the University of Miskolc. *Emerging Markets Economics and Business. Contributions of Young Researchers*, 185–188.
- Rakaczki, Z. (2023a). A 2024. Évi Európai Egyetemi Játékok társadalmi marketingje. In Piskóti, I., Nagy, Sz. (Szerk). *Marketingkaleidoszkóp 2023: Tanulmányok a Marketing és Turizmus Intézet és partnerei kutatási eredményeiből* (o. 60–75). Miskolci Egyetem Marketing és Turizmus Intézet.
- Rakaczki, Z. (2023b). ASPECTS FOR THE DEVELOPMENT OF THE PROJECT ORGANIZATION OF THE 2024 EUROPEAN UNIVERSITY GAMES. *Emerging Markets Economics and Business. Contributions of Young Researchers*, 212–215.
- Rakaczki, Z. (2023c). Project Management Case Study On European University Basketball Championship 2017. *Oradea Journal of Business and Economics*, 8(1), 82–92.
- Rakaczki, Z. (2023d). Projektmenedzsment elmélete a 2024. Évi Európai Egyetemi Játékok gyakorlatában. *HANTOS PERIODIKA*, 2, 221–238.
- Rakaczki, Z. (2024). The 2024 European Universities Games: Their Success and Impact on the University of Miskolc. *Theory, Methodology, Practice*, 20(2).