

Területfejlesztés és Innováció

TARTALOM

**HAPP ÉVA – IVANCSÓNÉ HORVÁTH
ZSUZSANNA**

Vallási turizmushoz kapcsolódó attrakciók
fogyasztói megítélése

BRUCKER BALÁZS – ZSIBÓK ZSUZSANNA

Önkormányzati diplomácia Magyarországon:
egy új kutatási terület?

**NYIKOS ATTILA – AKL FANNI – JUHÁSZ
GÁBOR**

Digitális technológiák alkalmazásának szerepe és
jelentősége a munkahelyi jólléti rendszerek
működésében

CSAPÓ JÁNOS

Beszámoló a 6. Nemzetközi Turizmusmarketing
Konferenciáról

FOLYÓIRATUNKKAL KAPCSOLATOS FONTOS INFORMÁCIÓK

1. Folyóiratunk lektorált folyóirat. Valamennyi közlésre benyújtott tanulmányt két, PhD vagy DSc fokozattal rendelkező kollégával lektoráltat a Szerkesztőbizottság. A tanulmányok csak támogató, pozitív lektori vélemények esetén kerülnek publikálásra. A lektorálás ún. dupla vak lektorálás!

2. A Területfejlesztés és Innováció a következő MTA tudományterületek által elfogadott folyóiratlistákon szerepel:

- MTA X. Földtudományok Osztálya – A
- MTA IX. Gazdaság- és Jogtudományok Osztálya, Regionális Tudományok Bizottsága – hazai D

3. Folyóiratunkat az alábbi hazai szakirodalmi adatbázisok referálják:

- EPA (Elektronikus Periodika Archívum és Adatbázis)

4. Folyóiratunk korábbi számai elektronikus formában, teljes terjedelemben az alábbi helyeken érhetők el:

- <https://journals.lib.pte.hu/index.php/terinno/index>
- <https://www.terinno.hu/>
- <https://journals.lib.pte.hu/index.php/terinno/issue/archive>

5. Folyóiratunk az OJS rendszerét használja, ahol a korábbi számok is elérhetőek:

- <https://journals.lib.pte.hu/index.php/terinno/issue/archive>

6. Folyóiratunk évente kétszer jelenik meg.

IMPRESSZUM

A szerkesztőbizottság elnöke:

Pap Norbert – egyetemi tanár, Pécsi Tudományegyetem, Természettudományi Kar, Földrajzi és Földtudományi Intézet

Főszerkesztő:

Csapó János – egyetemi tanár, Pécsi Tudományegyetem, Közgazdaságtudományi Kar, Marketing és Turizmus Intézet

A szerkesztőbizottság tagjai:

Ács Marianna – egyetemi adjunktus, Pécsi Tudományegyetem, Bölcsész- és Társadalomtudományi Kar, Neveléstudományi Intézet

Gonda Tibor – habilitált egyetemi docens, Pécsi Tudományegyetem, Közgazdaságtudományi Kar, Marketing és Turizmus Intézet, a Turisztikai és Vidékfejlesztési Tanulmányok c. folyóirat főszerkesztője

Horeczki Réka – tudományos munkatárs, Közgazdaság- és Regionális Tudományi Kutatóközpont, Regionális Kutatások Intézete

László Mária – ny. egyetemi docens, Pécsi Tudományegyetem, Természettudományi Kar, Földrajzi és Földtudományi Intézet, alapító főszerkesztő

Máté Andrea – tanszékvezető, tudományos munkatárs, Pécsi Tudományegyetem, Kultúratudományi, Pedagógusképző és Vidékfejlesztési Kar, Élelmiszergazdasági és Turisztikai Tanszék

Merza Péter – egyetemi adjunktus, Pécsi Tudományegyetem, Közgazdaságtudományi Kar, Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet

Nagy Dávid – tudományos munkatárs, Közgazdaság- és Regionális Tudományi Kutatóközpont, Regionális Kutatások Intézete

Pirisi Gábor – habilitált egyetemi docens, tanszékvezető, Pécsi Tudományegyetem, Természettudományi Kar, Földrajzi és Földtudományi Intézet

Reményi Péter – habilitált egyetemi docens, tanszékvezető, Pécsi Tudományegyetem, Természettudományi Kar, Földrajzi és Földtudományi Intézet

Trócsányi András – habilitált egyetemi docens, dékán, Pécsi Tudományegyetem, Természettudományi Kar, Földrajzi és Földtudományi Intézet

Technikai szerkesztő:

Mészáros Boglárka Ágnes – PhD-hallgató, Pécsi Tudományegyetem, Közgazdaságtudományi Kar, Marketing és Turizmus Intézet

A folyóirat neve: Területfejlesztés és Innováció (TERINNO)

Kiadó: A folyóirat a CampInvest Kft. gondozásában jelenik meg a Pécsi Tudományegyetem Földrajzi és Földtudományi Intézet Politikai Földrajzi, Fejlesztési és Regionális Tanulmányok Tanszéke, valamint Társadalomföldrajzi és Urbanisztikai Tanszéke szakmai támogatásával.

A kiadó címe: 7623 Pécs, Petőfi Sándor u. 29/1.

ISSN: 1789–0578 (Online)

DOI prefix: 10.15170

E-mail cím: info@campinvest.hu

Online elérhetőség: <https://journals.lib.pte.hu/index.php/terinno>

Tartalomjegyzék

Happ Éva – Ivancsóné Horváth Zsuzsanna: Vallási turizmushoz kapcsolódó attrakciók fogyasztói megítélése	4
Brucker Balázs - Zsibók Zsuzsanna: Önkormányzati diplomácia Magyarországon: egy új kutatási terület?	17
Nyikos Attila - Akl Fanni - Juhász Gábor: Digitális technológiák alkalmazásának szerepe és jelentősége a munkahelyi jólléti rendszerek működésében	32
KONFERENCIA BESZÁMOLÓ	44
Csapó János: Beszámoló a 6. Nemzetközi Turizmusmarketing Konferenciáról	44

VALLÁSI TURIZMUSHOZ KAPCSOLÓDÓ ATTRAKCIÓK FOGYASZTÓI MEGÍTÉLÉSE

¹Happ Éva – ²Ivancsóné Horváth Zsuzsanna

¹egyetemi docens, Széchenyi István Egyetem, Kautz Gyula Gazdaságtudományi Kar, Turizmus és Vendéglátás
Tanszék; happ.eva@sze.hu; ORCID: 0000-0002-4026-6650

²egyetemi docens, Széchenyi István Egyetem, Kautz Gyula Gazdaságtudományi Kar, Turizmus és Vendéglátás
Tanszék; ivancso.zsuzsa@sze.hu; ORCID: 0000-0001-8527-0402

DOI: 10.15170/terinno.2025.18.01.01

Absztrakt: A vallási turizmus turisztikai termékeit, szolgáltatásait a kulturális és örökségturizmus részeként kezeljük, ennek megfelelően értelmezhető a turisták, mint fogyasztók magatartása is. A tanulmány célja, hogy feltárja két nyugat-dunántúli vallási helyszínt, a Pannonhalmi Bencés Főapátság és a Bakonybéli Szent Maurícius monostorba érkező turisták motivációit, igénybe vett szolgáltatásait, a turisták igényeit és véleményét, tapasztalatait a vallási turizmushoz kapcsolódó attrakciókról. A kutatás részeként, a vallási turizmus és a vallási turizmusban résztvevők fogyasztói magatartásának szakirodalmi feldolgozása mellett a két helyszínen kérdőíves felmérés készült. A 469 fő megkérdezésével készült kutatás eredményeinek elemzése alapján megállapítható volt, hogy vizsgált helyszíneket a megkérdezettek nem elsősorban vallási célból keresik fel, de a kirándulás és a szabadtéri vonzerők és programok mellett, többségében igénybe vesznek szervezett idegenvezetést. A marketingkommunikációs csatornák közül a WOM a legjelentősebb, megelőzve az internetet és a közösségi médiát, azonban a látogatók nagy számban használják a hagyományos csatornákat is. A programokról, csomagokról kevesen értesülnek és a vallási és természeti értékek mellett az egyéb kínálati elemeket kevesen látogatják. A kutatási eredmények jól hasznosíthatóak a gyakorlatban a vallási turizmus kapcsolódó attrakciók termék- és szolgáltatásfejlesztésében, valamint a marketingkommunikációs tevékenységükben. A tanulmány javaslatokat fogalmaz meg a vallási turizmus helyszínei részére a hatékony marketingtevékenység megvalósításához.

Kulcsszavak: vallási turizmus, turisztikai attrakció, fogyasztói vélemény, Pannonhalma, Bakonybél

CONSUMER PERCEPTION OF ATTRACTIONS RELATED TO RELIGIOUS TOURISM

Abstract: The research explores the motivations of tourists visiting two religious sites in Western Transdanubia, the Benedictine Archabbey of Pannonhalma and the St. Maurice Monastery in Bakonybél. It studies the services they use, as well as the tourists' needs and their opinions and experiences of religious tourism attractions. The study interprets the behaviour of tourists as consumers in the context of cultural and heritage tourism. The research methodology comprised of a questionnaire survey conducted at the two sites, and complemented by a comprehensive review of literature on religious tourism and the consumer behaviour of religious tourism participants. The analysis of the survey results, which included 469 respondents, revealed that the primary motivations for visiting the sites under investigation were excursions, outdoor attractions, and programmes, rather than religious purposes. The analysis further showed that the majority of respondents use guided tours, while exploring the religious sites. The analysis further revealed that word-of-mouth communication holds the greatest significance as a marketing channel, followed by the internet and social media. However, traditional channels continue to play a significant role, with a large number of visitors relying on them. The study also highlighted a lack of awareness regarding programmes and packages, as well as a limited engagement with the additional offerings beyond religious and natural values. The findings of this research are of practical value, particularly in the development of products and services for religious tourism-related attractions and in the marketing communication activities of these attractions. The study makes several recommendations for the effective implementation of marketing activities for religious tourism sites.

Keywords: *religious tourism, tourist attraction, consumer opinion, Pannonhalma, Bakonybél*

Bevezetés

A turizmus az elmúlt évtizedekben jelentős átalakuláson ment keresztül, amelynek során egyre nagyobb figyelem irányult az alternatív, élmény- és értékalapú turisztikai formákra. Ezek közé tartozik a kulturális turizmuson belül értelmezett vallási turizmus is, amely nemcsak a kizárólagosan vallási célú utazásokat jelenti, hanem jelentős szerepet tölt be a kulturális örökséghez való kapcsolódásban, a spirituális élmények keresésében, valamint az identitás megerősítésében. A vallási turizmus tehát olyan komplex turisztikai jelenség, amely vallási, kulturális, természeti és társadalmi elemeket egyaránt ötvözt (Rátz 2006, Aubert 2011).

Magyarországon számos olyan vallási helyszín található, amelyek nemcsak a hívek, hanem a kulturális látogatók körében is népszerűek, mivel spirituális töltetük mellett kiemelkedő történelmi és építészeti értékekkel rendelkeznek. A tanulmány két ilyen helyszín – a Pannonhalmi Bencés Főapátság és a Bakonybéli Szent Maurícius Monostor – látogatóinak motivációit, fogyasztói magatartását és szolgáltatáshasználatát vizsgálja. Különösen fontos megérteni, hogy az ide érkező turisták milyen célból választják ezeket az attrakciókat, milyen csatornákon keresztül tájékozódnak, és hogyan értékelik az általuk igénybe vett szolgáltatásokat.

A tanulmány célja, hogy empirikus kutatásra alapozva feltárja a vallási turizmus helyszínein alkalmazható látogatómenedzsment-elemzési lehetőségeket, különös tekintettel a látogatói attitűdökre, szolgáltatási igényekre és a marketingkommunikáció hatékonyságára. A kutatás eredményei gyakorlati szempontból is értékesek, hiszen hozzájárulnak a vallási turisztikai helyszínek versenyképességének növeléséhez, a látogatói élmény fokozásához és a tudatos termékfejlesztéshez.

2. Szakirodalmi háttér

2.1. A vallási turizmus elméleti hátterének bemutatása

A vallási turizmus gyökerei az ókorig nyúlnak vissza. A szakrális célú utazás – zarándoklat, vallási ünnepek látogatása – régebben elsősorban vallási célú volt, azonban napjainkban a vallási turizmus motivációi jelentősen differenciálódtak. A vallási turizmus napjainkban szorosan kapcsolódik a kulturális és örökségturizmushoz, és gyakran átfedést mutat azokkal (Timothy & Olsen 2006, Molnár & Vargáné Csobán 2025). Ennek következtében a résztvevők motivációi nem kizárólag vallási jellegűek, hanem gyakran kulturális vagy egyéb szabadidős célok is megjelennek. A vallási turizmus így nemcsak a vallásos embereket szólítja meg, hanem a szélesebb közönséget is, akik a vallási helyszínek kulturális és történelmi jelentősége miatt érdeklődnek irántuk (Collins-Kreiner 2010).

A vallási turizmus szűkebb értelmezése a vallásos turisták kizárólag vallási célú utazásait jelenti. Tágabb értelmezésben azonban a vallási okokból utazó turisták csoportja mellett a vallási turizmushoz sorolhatjuk a vallási attrakciókat kulturális motivációból meglátogató turistákat is (Csapó 2024). A vallásturizmus a turizmus egy olyan speciális ága, amelyben a vallás domináns motivációs tényezőként van jelen. A fogalom újabb értelmezései egyre inkább a spirituális keresés és az élményalapú turizmus irányába mozdulnak el, ami a vallási és világi

motivációk határainak elmosódását eredményezi (Kumari & Thakur 2024). A vallási turizmus Magyarországon is a kulturális turizmus részeként értelmezhető, és szorosan összefügg a nemzeti identitás, a hagyományőrzés és a szellemi örökség kérdéskörével. A hazai szakirodalomban több szerző is hangsúlyozza a vallási turizmus interdiszciplináris jellegét, amely ötvözi a vallási, történelmi és kulturális tényezőket (Aubert 2011, Molnár & Vargáné Csobán 2025).

Tanulmányunkban a tágabb értelmezés alapján végeztük el szakirodalmi és empirikus kutatásunkat.

2.2. A vallási turizmus kínálata

A vallási turizmus kínálata igen sokrétű, és magában foglalja a vallási attrakciókat, zarándokhelyeket, kegyhelyeket, vallási célú rendezvényeket. A kínálati oldal kiegészül az attrakciókhoz kapcsolódó szállás-, vendéglátó- és egyéb szolgáltatásokkal (Griffin & Raj 2017). A kínálat jellemzője, hogy gyakran nem profitorientált módon működik, ugyanakkor a látogatók kiszolgálása és az élmények növelése érdekében egyre inkább találkozunk profitorientált tevékenységekkel, szolgáltatásokkal is. A vallási turizmusban megjelenő szolgáltatásokat tehát nemcsak a vallási funkciók határozzák meg, hanem a turisztikai piaci igények is.

A vallási turizmus kínálati elemei nagyon sokrétűek lehetnek, és gyakran összekapcsolódnak más turisztikai formákkal, például az öko-, aktív-, illetve örökségturizmussal. A Pannonhalmi Bencés Főapátság vagy a Bakonybéli Szent Maurícius Monostor esetében például nemcsak a vallási és történelmi értékek jelentik a vonzerőt, hanem a természeti környezet és az elérhető helyi szolgáltatások minősége is (Rátz 2006). A magyarországi kínálat jellemzője, hogy az egyházi fenntartású létesítmények többsége mára turisztikai helyszínné vált, látogatóközpontokkal, múzeumokkal és idegenvezetési, tárlatvezetési szolgáltatásokkal.

2.3. A vallási turizmusban résztvevők fogyasztói magatartása

A vallási turizmus keresletének elemzése során a látogatók motivációi és fogyasztói magatartása központi szerepet kap. A fogyasztói magatartás vizsgálata rámutat arra, hogy a vallási helyszínek látogatása mögött sokszor összetett motiváció áll, amelyben vallási, kulturális és egyéb szabadidős elemek is szerepet játszanak (Vukonić 1996). A látogatók információszerzési szokásai, döntéshozatali folyamatai és az igénybe vett szolgáltatások alapján differenciált célcsoportok alakíthatóak ki. Az olyan tényezők, mint a szájreklám (word-of-mouth), az internetes vélemények, illetve a közösségi média jelentős szerepet játszanak a látogatók tájékozódásában és nagymértékben befolyásolják a látogatási hajlandóságot, azonban a hagyományos csatornák – például utazási irodák vagy nyomtatott kiadványok – továbbra is szerepet játszanak a döntéshozatalban, különösen az idősebb korosztály körében (Irimiás & Michalkó 2013, Aubert 2011). A vallási turizmus iránt érdeklődő látogatók Magyarországon is egyre inkább szegmentálódnak. A látogatók között megtalálhatók a mélyen

vallásos zarándokok éppúgy, mint a kulturális érdeklődésű turisták vagy a „véletlen látogatók”, akik másodlagos célként fedezik fel a vallási helyszíneket (Rátz 2006).

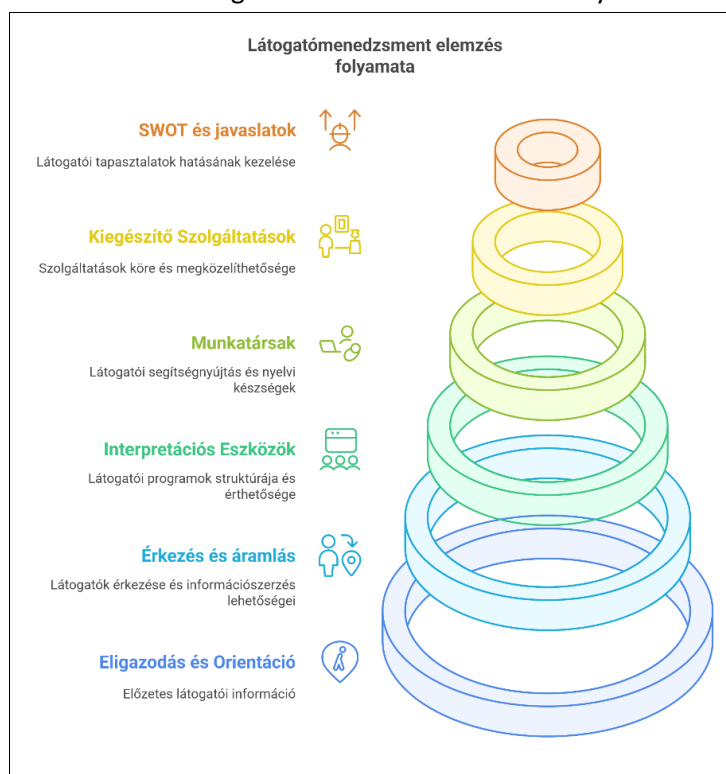
2.4. Látogatómenedzsment

A látogatómenedzsment a vallási turizmusnak is kulcsfontosságú eleme, különösen olyan helyszíneken, ahol a turisztikai és vallási funkciók párhuzamosan működnek. A menedzsment feladata, hogy egyensúlyt teremtsen a helyszín szakrális jellege és a turisztikai célú hasznosítás között (Rinschede 1992). A látogatómenedzsment célja a látogatók irányítása a helyszínek teherbírásának figyelembevételével, az értékek védelme, valamint a turisták számára élmény biztosítása. A vallási helyszínek gyakran limitált kapacitásúak, így fontos a fenntartható turizmus elveinek alkalmazása is. Mivel ezek az attrakciók nem turisztikai célokból épített létesítmények, a menedzsment fontos feladata a turisták által okozott esetleges károk minimalizálása is (Swarbrooke 1995).

A szakirodalomban több tanulmány is foglalkozik a látogatómenedzsment gyakorlatával, különösen a nagy zarándoklatokat vonzó helyszíneken (Olsen 2006, Pande & Shi 2023). A látogatómenedzsment feladata itt is a szakrális funkciók megőrzése mellett a látogatók megfelelő kiszolgálása, látogatói élmény biztosítása.

A látogatómenedzsment elemzés többféle módszerrel végezhető el. Tanulmányunkban kvantitatív módszerrel került sor a látogatók tevékenységeinek, élményeinek elemzésére, a Puczkó és Rátz (2017) által kialakított elemzési rendszer szerint (1. ábra).

1. ábra: A látogatómenedzsment-elemzés folyamata



Forrás: Puczkó & Rátz (2017) alapján saját szerkesztés.

3. A kutatás módszere

3.1. Módszertan

A kutatást kérdőíves felméréssel végeztük. A kérdőívben a turisták vallásturizmusban való részvételét, a szolgáltatások igénybevételét és az azokkal való elégedettséget vizsgáltuk két vallási turisztikai helyszínen: Pannonhalmán az Apátságban és Bakonybélben a Szent Maurícius Monostorban. Jelen tanulmányunk nem tér ki az elégedettségi vizsgálatokra. A kérdőív kitöltésére a helyszínen, papíralapú és online kérdőívek segítségével került sor, így nem tudtuk a kitöltést automatikusan kötelezővé tenni, előfordultak olyan kérdések, ahol nem volt teljeskörű a válaszadás. A kérdőívünket 469 fő töltötte ki, 401 fő Pannonhalmán, 68 fő Bakonybélben. Az elemzés előtt adattisztítást végeztünk, majd SPSS-sel és Excel-programmal végeztük el az adatok elemzését és ábrázolását.

3.2. A minta bemutatása

A kérdőív végén szereplő demográfiai adatok segítségével jellemezhetők a válaszadók. A válaszadókat a nemük, az életkoruk, az iskolai végzettségük, a lakhelyük, a jövedelmi státuszuk alapján tudjuk bemutatni (1. táblázat).

A válaszadók 59,9%-a volt nő, 36,5%-a férfi, 3,6% jelölte a nem válaszolok a kérdésre lehetőséget. Életkorukat tekintve a legfiatalabb kitöltő 10 éves (az elemzések során az ő, valamint további 4 fő, aki 14 év alatti volt, válaszait kizártuk), míg a legidősebb válaszadó 90 éves volt, az átlag életkor pedig 41,5 év ($\sigma=16,6$). Az életkorok alapján a válaszadókat generációkba soroltuk, mivel az egyes generációkon belül a válaszadók között nagy hasonlóság mutatkozott. A megoszlásokat az 1. táblázat mutatja be.

Az iskolai végzettség tekintetében a válaszadók 3,7%-a 8 általános iskolai vagy annál kevesebb osztályt végzett, 9,8%-uk szakmunkás, 39,1%-uknak érettségi a legmagasabb iskolai végzettsége és 47,4%-uknak főiskolai, vagy egyetemi diplomája van.

Lakhelyüket tekintve a válaszadók 39,8%-a városban, 27,6%-a falun, 21,7%-a vármegyeszékhelyen, 10,9%-a pedig a fővárosban lakik.

1. táblázat: A minta bemutatása a demográfiai adatok alapján

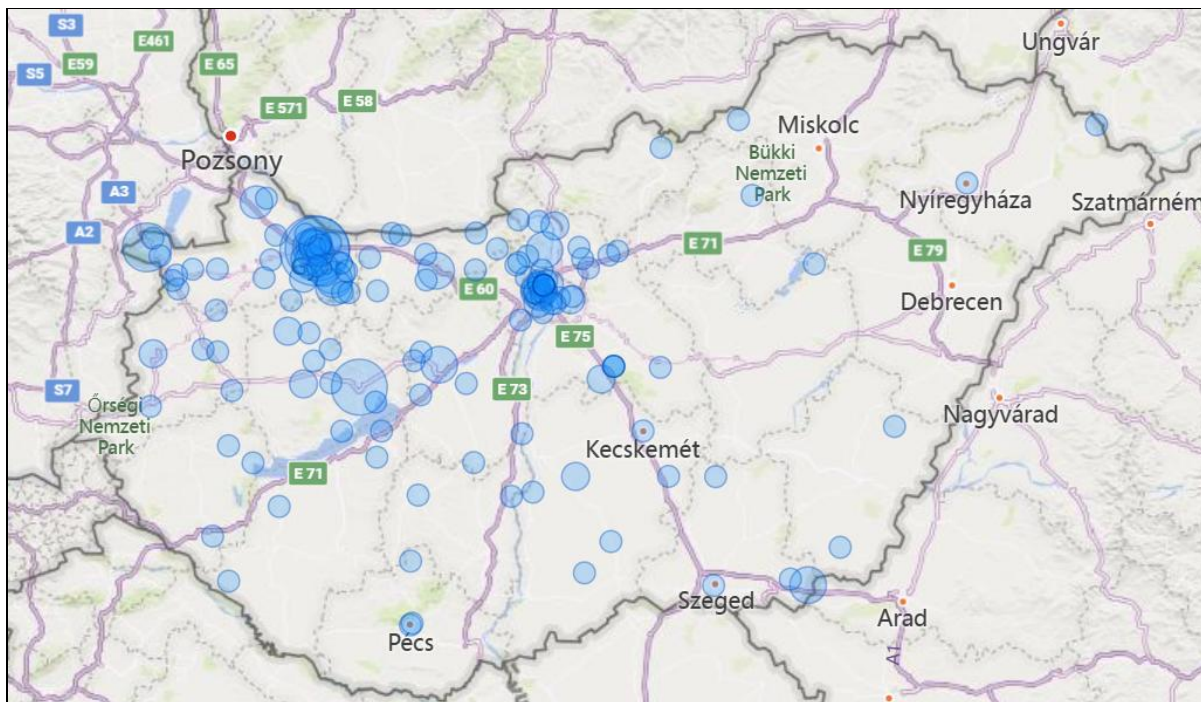
Nem	%
Nő	59,9
Férfi	36,5
Nem válaszolt	3,6
Életkor	
Minimum	10 év
Maximum	90 év
Átlag	41,5 év
Szórás	16,6
Generációk szerinti megoszlás	%
Alfa generáció (0-15 év)	15,5

Z generáció (16-28 év)	22,0
Y generáció (29-44 év)	22,5
X generáció (45-60 év)	28,9
Baby boomerek (61-79 év)	9,9
Csendes generáció (80 év -)	1,1
Iskolai végzettség	%
8 általános vagy kevesebb	3,7
Szaktunskásképző	9,8
Érettségi (szakközép, gimnázium)	39,1
Főiskola, egyetem	47,4
Lakhely	%
Főváros	10,9
Vármegyeszékhely	21,7
Város	39,8
Falu	27,6

Forrás: Saját kutatás.

A válaszadók lakhelyét irányítószámokkal kértük megadni, így az általuk megadott adatokból láthatóvá váltak a küldő települések. A válaszadók lakhely szerinti megoszlását a 2. ábra szemlélteti. Elmondható, hogy a kérdőív kitöltői többségükben a Nyugat-Dunántúlról érkeztek, a keleti országrészből Szeged volt ez időszakban a legfontosabb küldőterület, de akadt látogató Nyíregyházáról, Egerből és az északkeleti határról is.

2. ábra: A Pannonhalmára illetve Bakonybélbe látogató válaszadók lakhelyei



Forrás: saját szerkesztés a kérdőíves megkérdezés alapján.

3.3. A kutatás helyszínei

3.3.1. Pannonhalmi Bencés Főapátság

A Pannonhalmi Bencés Főapátság Magyarország egyik legrégebbi, folyamatosan működő monostora és egyházi intézménye, amelyet 996-ban Géza fejedelem alapított. A világörökségi védelem alatt álló apátság épületegyüttese nemcsak vallási, hanem történelmi, kulturális és oktatási funkciókat is ellát. Turisztikai szempontból fontos megemlíteni, hogy a szerzetesrend jelenleg is az épületegységben él és dolgozik, így a látogatómenedzsment alapfeladatai kiegészülnek azzal, hogy biztosítani kell a szerzetesek zavartalan életét. A Főapátság turisztikai vonzerejét nem csupán vallási jelentősége adja, hanem természeti környezete, programkínálata, pincészete, könyvtára, arborétuma és időszaki kiállításai is. Az intézmény látogatóközpontot és vezetett túrákat is kínál egyéni és csoportos vendégek részére, ezzel is elősegítve a turisták igényeinek professzionális kiszolgálását. A Főapátság évente 60-70 ezer látogatót vonz (2. táblázat).

2. táblázat: A Pannonhalmi Főapátság látogatószámai

Év	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Látogatószám (fő)	88 154	77 529	25 210	57 642	62 757	59 525	65 912

Forrás: Pannonhalmi Főapátság (2025).

3.3.2. Szent Maurícius Monostor, Bakonybél

A Bakonybéli Szent Maurícius Monostor a Bakonyban, természeti környezetbe ágyazva működik, 1018-ban alapított szerzetesség. Az első bencés szerzetes, Szent Gellért is itt élt remeteségben. A monostor története során többször feloszlott, majd újra működött. Jelenlegi formájában 1998 óta működik újra a bencés hagyományok szerint.

A monostor egyik különlegessége, hogy a szerzetesi életet közvetlenül is bemutatja a látogatók számára. A turisták és zárandokok számára lehetőség van szervezett idegenvezetésekre, lelki programokon való részvételre, valamint az apátsági termékek – például gyógyteák, szappanok, sörök – megvásárlására. A monostor nagy hangsúlyt fektet a csendes elvonulásra és a természet közelségére. A Monostor évente 10-15 ezer látogatót vonz (3. táblázat).

3. táblázat: A Bakonybéli Szent Maurícius Monostor látogatószámai

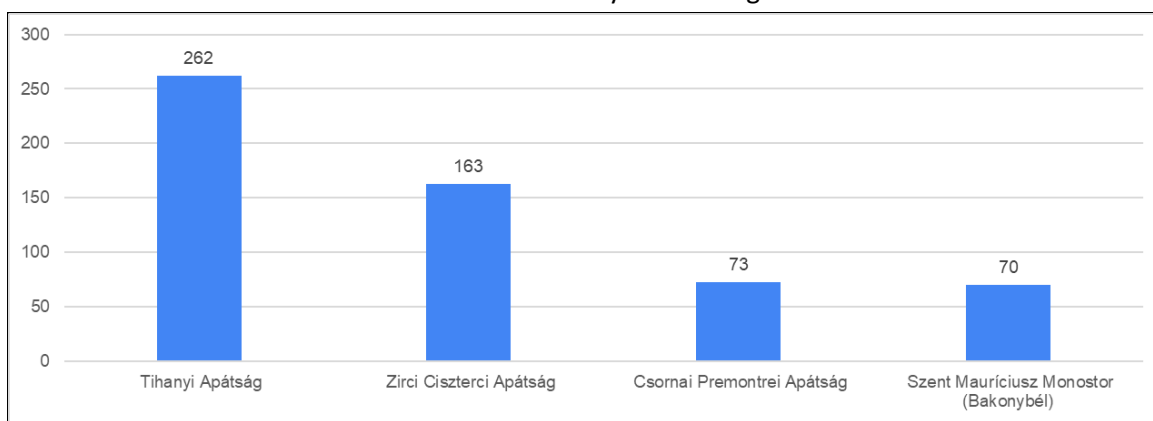
Év	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Látogatószám (fő)	1 290 (építkezés)	11 889	9 410	12 200	11 255	13 110	16 750

Forrás: Bakonybéli Szent Maurícius Monostor (2025).

4. Eredmények

A kérdőíves kutatás első szakaszában általános jellegű kérdések szerepeltek, amelyek a vallási turisztikai helyszínek látogatási gyakoriságára, valamint a vizsgált desztinációval potenciálisan versengő helyszínek ismertségére és látogatottságára irányultak. A válaszadók többsége (52%) legalább két alkalommal látogatott el Pannonhalmára vagy a bakonybéli monostorba. A megkérdezettek 82%-a korábban már felkeresett más vallási turizmushoz köthető helyszínt is. A kutatás során külön vizsgálatra kerültek a Pannonhalmi Bencés Főapátság szempontjából releváns dunántúli versenytárs desztinációk. A megadott helyszínek közül a Tihanyi Bencés Apátság emelkedett ki: a válaszadók kétharmada (262 fő) jelezte, hogy már járt ott. Ezzel szemben a Zirci Ciszterci Apátságot a válaszadók valamivel több mint egyharmada kereste már fel, míg a kevésbé ismert, kisebb vallási helyszíneket a megkérdezettek kevesebb mint ötöde látogatta meg korábban (3. ábra).

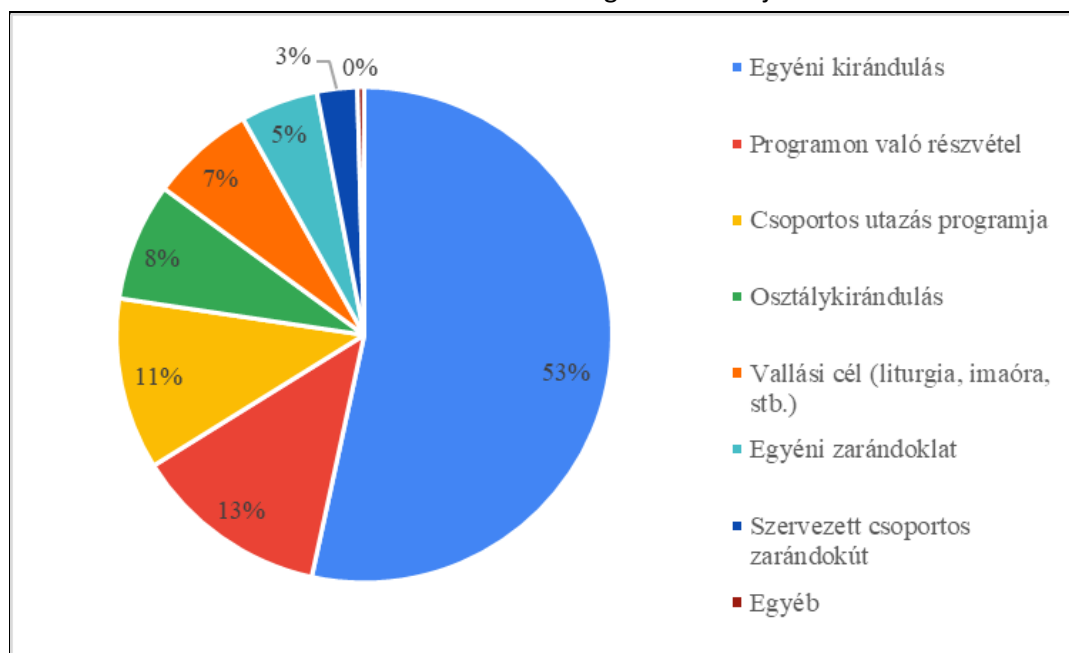
3. ábra: További vallási helyszínek látogatószámai



Forrás: saját szerkesztés a kérdőíves megkérdezés alapján.

A kutatás eredményei alapján megállapítható, hogy a látogatók többsége – a küldő desztináció földrajzi távolságától függetlenül – a Pannonhalmi Apátságot elsősorban nem vallási motivációval keresi fel (4. ábra). Ezzel szemben a bakonybéli monostor esetében markánsabban megjelenik a vallási célzatú látogatás, mivel ez a helyszín kifejezetten teret biztosít az elmélyülést és lelki elvonulást igénylő vallási tevékenységek számára. A látogatók többsége e helyszínt kifejezetten imaórákon, liturgikus eseményeken való részvétel céljából keresi fel.

4. ábra: A válaszadók látogatásának céljai



Forrás: saját szerkesztés a kérdőíves megkérdezés alapján.

A kérdőíves kutatás eredményei azt mutatják, hogy a Pannonhalmi Főapátságba és a Szent Maurícius Monostorba érkező látogatók programválasztása jelentős eltéréseket mutat a különböző típusú attrakciók között. A "Milyen programon vett részt?" kérdésre adott válaszok alapján messze a legnépszerűbb tevékenység a természeti környezethez köthető séta az arborétumban (261 fő), gyógynövény- és monostorkertben volt (239 fő), amely jelentősen felülmúlja a többi program látogatottságát. Különösen érdekes ez a távolabbról érkező látogatók esetében, akik szintén az előbb említett programokat részesítették előnyben. A harmadik leggyakoribb választás az idegenvezetés (230 fő), ezt követik a vallási célú programok, mint például a liturgia, imaórák vagy lelki gyakorlatok (169 fő). E három tevékenység dominanciája arra utal, hogy a látogatók egyaránt keresik a természetközeli élményeket, az ismeretszerzést, valamint a vallási és spirituális tartalmakat, azonban a hangsúly nem elsősorban a vallásgyakorláson van.

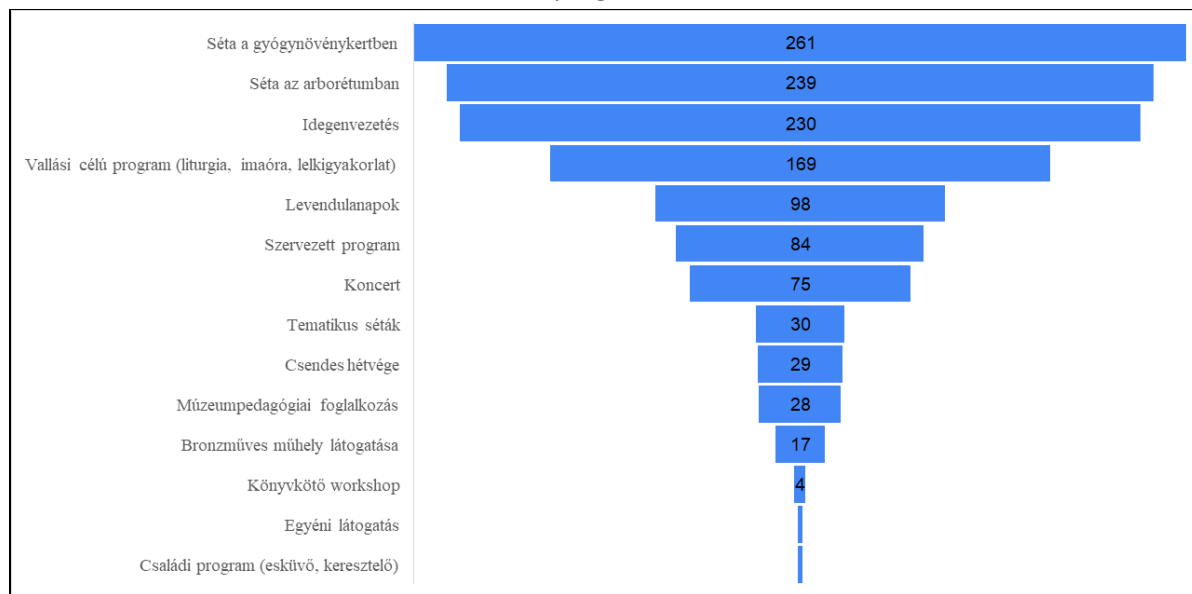
A kevésbé látogatott programok között szerepelnek a kulturális és kézműves tevékenységek, mint például a könyvkötő workshop (8 fő) és a bronzműves műhely látogatása (17 fő), valamint az egyéni és családi programok, amelyek iránt szintén alacsonyabb érdeklődés mutatkozott. Ez a tendencia arra enged következtetni, hogy az egyedi, kisebb létszámú vagy tematikus programok kevésbé ismertek, illetve nem kerülnek a látogatók elsődleges választási körébe (5. ábra).

A látogatói tudatosság alacsony szintjét támasztja alá az is, hogy a válaszadók 83,9%-a nem hallott a Pannonhalmi Főapátság és a Szent Maurícius Monostor közös programcsomagjáról. Ez a rendkívül magas arány jól jelzi, hogy az intézmények közötti kooperációból eredő kínálati elemek nem jutottak el hatékonyan a potenciális látogatókhoz. A kommunikáció és a promóció fejlesztése elengedhetetlen annak érdekében, hogy a különböző célcsoportok – beleértve a

vallási, kulturális és rekreációs motivációval érkezőket – tudomást szerezzenek az elérhető programkínálatról, illetve hogy növekedjen a látogatói élmény komplexitása és minősége.

Összességében elmondható, hogy bár a helyszínek természeti és vallási attrakciói iránt jelentős érdeklődés mutatkozik, a programstruktúra komplexitása jelenleg nem tükröződik a látogatók informáltságában és programválasztásában. A közös programcsomag alacsony ismertsége különösen rávilágít a célzott kommunikáció és turisztikai termékfejlesztés szükségességére.

5.ábra: Különböző programokon való részvétel



Forrás: saját szerkesztés a kérdőíves megkérdezés alapján.

A marketingkommunikációs csatornák közül a WOM a legjelentősebb, megelőzve az internetet és a közösségi médiát, azonban a látogatók nagy számban használják a hagyományos csatornákat is.

5. Következtetések, javaslatok

A kérdőíves kutatás eredményei alapján megállapítható, hogy a Pannonhalmi Főapátságot és a Bakonybéli Szent Maurícius Monostort felkereső látogatók jelentős része nem vallási motivációval érkezik e helyszínekre, noha azok a vallási turizmus kiemelt célpontjaiként pozícionálhatók. A látogatói döntések háttérében elsősorban a természeti környezet élményszerű megélése, az ismeretszerzés, valamint a kulturális érdeklődés áll, míg a szorosabb értelemben vett vallási célú részvétel – különösen az Apátság esetében – kisebb hangsúlyt kap. A bakonybéli monostor viszont egyértelműen elmélyülést és lelki visszavonulást kereső látogatók számára vonzóbb, akik elsősorban liturgikus események, imaórák és lelkigyakorlatok okán keresik fel a helyszínt.

A vizsgálatból az is kiderült, hogy a különböző programlehetőségek ismertsége és kihasználtsága erősen szórt képet mutat. Míg a séta az arborétumban, illetve a gyógynövény- és monostorkertben, valamint az idegenvezetés jelentős népszerűségnek örvend, addig a

kézműves, kulturális és tematikus programok iránt alacsonyabb a kereslet. A válaszadók nagy többsége (83,9%) nem rendelkezett információval a Pannonhalmi Főapátság és a Szent Maurícius Monostor közös programcsomagjáról, amely a promóciós aktivitások és a célzott kommunikáció hiányosságaira világít rá.

További fontos megállapítás, hogy a látogatók elsősorban a WOM (word-of-mouth) csatornákat veszik igénybe információszerzés céljából, megelőzve az internetes és közösségi médiafelületeket, ugyanakkor a hagyományos tájékoztató csatornák (pl. nyomtatott kiadványok, egyházi közösségi fórumok) iránt is jelentős igény mutatkozik, különösen a vallási érdeklődésű célcsoportok esetében. A vallási közösségek mint célcsoportok azonban jelenleg nem kerülnek megfelelő hangsúllyal megszólításra, annak ellenére, hogy ezen közösségek potenciálisan aktív szereplői lehetnének a vallási turizmus újrapozicionálásának és dinamizálásának.

Az eredmények alapján az alábbi fejlesztési és stratégiai irányvonalak megfogalmazása indokolt:

1. Hatékonyabb marketingtevékenység kialakítása:

Fokozni szükséges a vallási turizmusra épülő kínálat láthatóságát, különösen a közös programcsomagok esetében. Olyan célzott kampányok kidolgozása javasolt, amelyek egyszerre szólnak a vallási, kulturális és rekreációs motivációval rendelkező célcsoportokhoz.

2. Termék- és szolgáltatásfejlesztés:

Célszerű áttekinteni a jelenlegi kínálatot és feltárni a hiányzó szolgáltatásokat, illetve azokat a problémás területeket, amelyek gátolják az élményalapú részvételt. Érdemes bővíteni az egyedi, tematikus és személyre szabott programkínálatot, hogy az a kevésbé aktív célcsoportokat is hatékonyabban szólítsa meg.

3. Marketingkommunikáció fejlesztése:

Külön hangsúlyt kell helyezni a vallási közösségek irányába történő kommunikációra. Ennek részeként fontos lenne egyházi fórumokon, plébániákon, vallási rendezvényeken és egyházi sajtóorgánumokon keresztül is tájékoztatást adni a programokról. Emellett célszerű a hagyományos és online csatornák integrált használatát alkalmazni, különös tekintettel az idősebb, vallásgyakorló látogatók elérésére.

4. Látogatómenedzsment feladatok erősítése:

A látogatók preferenciáinak részletesebb ismerete alapján olyan látogatói irányítási stratégiák kidolgozása szükséges, amelyek segítenek a kínálat optimalizálásában, a látogatói élmény fokozásában és a visszatérő látogatók arányának növelésében. Ebbe beletartozik a látogatói útvonalak újragondolása, a különböző látogatótípusok szerinti programcsomagok kialakítása, valamint az információáramlás gördülékenyebbé tétele.

Végezetül megállapítható, hogy bár a Pannonhalmi Főapátság és a Bakonybéli Szent Maurícius Monostor jelentős potenciállal bír a vallási turizmus területén, a jelenlegi látogatói mintázatok és informáltsági szintek alapján a kínálat és a kommunikáció újratervezése szükséges ahhoz, hogy ezen helyszínek hosszú távon versenyképes és fenntartható desztinációkká váljanak a hazai és nemzetközi vallási turizmus piacán.

6. Összegzés

A vallási turizmus szempontjából kulcsfontosságú a kínálat tudatos fejlesztése és a célcsoportok igényeihez való igazítása. A szolgáltatások bővítése – például tematikus programcsomagok, idegenvezetés, látogatóbarát infrastruktúra – hozzájárulhat a látogatói élmény növeléséhez (Olsen 2013). Ugyanakkor a fejlesztések során elengedhetetlen a helyi közösségek bevonása és a vallási funkciók tiszteletben tartása. A marketingkommunikáció fejlesztése is fontos, különösen a digitális csatornák használata, a célzott kommunikáció és az élményalapú üzenetformálás területén. A kínálati elemek közötti szinergiák kihasználása – például a vallási és természeti értékek összekapcsolása – szintén új lehetőségeket nyithat meg a turizmus fejlődése előtt.

Felhasznált irodalom

- Aubert, A. (2011). Turizmus trendek és térszerkezet Magyarországon. Pécs, Magyarország: IDResearch Kft., Publikon Kiadó, Pécsi Tudományegyetem Természettudományi Kar (PTE TTK), 143 p.
- Collins-Kreiner, N. (2010). Researching pilgrimage: Continuity and transformations. *Annals of Tourism Research*, 37 (2): 440–456. DOI: 10.1016/j.annals.2009.10.016
- Csapó, J. (2024). A vallási turizmus elméleti hátterének komplex bemutatása. In: Kundi, V. (szerk.) *A vallási turizmus elmélete és gyakorlata Magyarországon*. Győr: Győri Egyházmegye Püspöki Vagyonkezelő, pp. 11–27.
- Griffin, K. & Raj, R. (2017). The Importance of Religious Tourism and Pilgrimage: Reflecting on Definitions, Motives and Data. *International Journal of Religious Tourism and Pilgrimage*, 5 (3): 2–9. DOI: 10.21427/D7242Z
- Irimiás, A. & Michalkó, G. (2013). Religious tourism in Hungary – an integrative framework. *Hungarian Geographical Bulletin*, 62(2), 175-196.
- Kumari, A. & Thakur, P. (2024). Evolving Trends in Sustainable Religious Tourism: A Bibliometric Analysis. *International Journal of Religious Tourism and Pilgrimage*, 12 (3): Article 6. DOI: 10.21427/zedx-xj85
- Molnár, A. E. & Vargáné Csobán, K. (2025). Az egyházi kulturális örökség bemutatásának lehetőségei – jó gyakorlatok a „Kálvinista Rómában”. *Gradus*, 12 (1): 1–9. DOI: 10.47833/2025.1.ART.008
- Olsen, D. H. (2006). Management issues for religious heritage attractions. In: Timothy, D. J. & Olsen, D. H. (eds.) *Tourism, religion and spiritual journeys*. Milton Park: Routledge, 104–118
- Olsen, D. H. (2013). A scalar comparison of motivations and expectations of experience within the context of religious tourism. *International Journal of Religious Tourism and Pilgrimage*, 1 (1), 41–61. DOI: 10.21427/D7ZQ51
- Pande, K. & Shi, F. (2023). Managing visitor experience at religious heritage sites. *Journal of Destination Marketing & Management*, 29: 100800. DOI: 10.1016/j.jdmm.2023.100800
- Puczkó L. & Rácz T. (2017). *Az attrakciótól az élményig*. Budapest: Akadémiai Kiadó. DOI: 10.1556/9789630598835
- Rácz T. (2006). Kulturális turizmus és városfejlesztés - Európa Kulturális Fővárosa. *Turizmus Bulletin*, 2006/2., 9-15.
- Rinschede, G. (1992). Forms of religious tourism. *Annals of Tourism Research*, 19 (1): 51–67. DOI: 10.1016/0160-7383(92)90106-Y
- Swarbrooke, J. (1995). *The Development and Management of Visitor Attractions*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Timothy, D. J. & Olsen, D. H. (eds.) (2006). *Tourism, Religion and Spiritual Journeys*. Milton Park: Routledge.
- Vukonić, B. (1996). *Tourism and Religion*. Emerald Group Publishing.

ÖNKORMÁNYZATI DIPLOMÁCIA MAGYARORSZÁGON: EGY ÚJ KUTATÁSI TERÜLET?

¹Brucker Balázs – ²Zsibók Zsuzsanna

¹tudományos munkatárs, HUN-REN Közgazdaság- és Regionális Tudományi Kutatóközpont, Regionális Kutatások Intézete; brucker.balazs@krtk.hun-ren.hu; ORCID: 0000-0002-1448-1488

²tudományos főmunkatárs, HUN-REN Közgazdaság- és Regionális Tudományi Kutatóközpont, Regionális Kutatások Intézete; zsibok.zsuzsanna@krtk.hun-ren.hu; ORCID: 0000-0001-9383-1134

DOI: 10.15170/terinno.2025.18.01.02

Absztrakt: Az önkormányzati diplomáciának széles nemzetközi szakirodalma van, viszont a magyarországi kutatások korlátozottabbak és egyoldalúak. A tanulmány célja, hogy bemutassa a helyi diplomáciával kapcsolatos hazai kutatások aktuális helyzetét és a témával foglalkozó magyar nyelvű szakirodalmat. Az irodalomelemzés a tradicionális szakirodalmi áttekintés módszertanát alkalmazza, és kiterjed mind a települési és középszintű önkormányzatok kétoldalú (testvérvárosi kapcsolatok, határon átnyúló együttműködések), mind pedig többoldalú kapcsolataira (részvétel nemzetközi hálózatokban, érdekérvényesítés nemzetközi és uniós intézményekben). Az eredmények azt mutatják, hogy a magyarországi helyi szereplők nemzetközi tevékenységével kapcsolatos tanulmányok túlnyomó többsége csak a kétoldalú testvérvárosi kapcsolatokkal foglalkozik, míg a települési és területi önkormányzatok nemzetközi (különösen uniós) intézményekkel való kapcsolatának és a nemzetközi, illetve európai önkormányzati hálózatokban való részvételüknek a kérdése kevés figyelmet kapott a magyar kutatók körében.

Kulcsszavak: önkormányzati diplomácia, városdiplomácia, nemzetközi kapcsolatok, testvérvárosi kapcsolatok, határon átnyúló együttműködések, Magyarország

PARADIPLOMACY IN HUNGARY: A NEW RESEARCH TOPIC?

Abstract: Paradiplomacy has an extensive body of international literature, but Hungarian research is more limited and one-sided. The aim of the study is to present the current state of Hungarian research efforts related to subnational diplomacy and the Hungarian-language literature on this topic. The literature analysis uses the traditional literature review methodology and examines both bilateral (twin city partnerships, cross-border cooperation) and multilateral relations of local and regional governments (participation in international networks; advocacy in international/EU institutions). The results show that the vast majority of studies related to the international activities of domestic subnational actors deal only with bilateral twinning relations, while the issue of the relationship of local and regional governments with international (especially EU) institutions and their participation in international/European local government networks has received little attention from Hungarian researchers.

Keywords: *subnational diplomacy, city diplomacy, international relations, twinnings, cross-border cooperations, Hungary*

Bevezetés

A nemzetközi kapcsolatoknak nemcsak a központi kormányzati intézmények, hanem a középszint (tartományok, régiók, megyék) és a települések is fontos szereplői (Mérey 2011). Az önkormányzati diplomácia (idegen szóval hasonló tartalmú a paradiplomácia kifejezés), vagy annak egyik – közvetlenül a városok közötti kapcsolatokra fókuszáló alkategóriája, a városdiplomácia – a nemzeti kormányzatok alatti közigazgatási egységek közvetlen külföldi partnerkapcsolatainak létesítését és gondozását jelenti (Nyusztay 2011). A paradiplomáciai témájú kutatásoknak kiterjedt szakirodalma van – felmerül ugyanakkor a kérdés: a hazai kutatók milyen mértékben gazdagították az önkormányzati diplomáciával foglalkozó szakirodalmat? A tanulmány célja annak bemutatása, hogy milyen hazai kutatások zajlottak, illetve zajlanak önkormányzati diplomácia témában, valamint a kérdéskörhöz kapcsolódóan milyen írások jelentek meg hazai szerzők tollából. A szakirodalom elemzése érinti mind a bilaterális (testvérvárosi kapcsolatok, határon átnyúló együttműködések), mind pedig a multilaterális (nemzetközi hálózatokban való részvétel, nemzetközi és uniós intézményekben folyó érdekérvényesítés) kapcsolatokat. A magyar kutatók paradiplomáciai témájú kutatásai is bemutatásra kerülnek. A tanulmány keretében ismertetjük a mindmáig egyetlen, átfogó jellegű – 4 éves időtartamú – magyarországi kutatási projektet, amelynek középpontjában a hazai önkormányzatok nemzetközi aktivitása áll, és amelynek megvalósítására a HUN-REN Közgazdaság- és Regionális Tudományi Kutatóközpont Regionális Kutatások Intézetében kerül sor. A tanulmány bemutatja a kutatás célkitűzéseit, a kutatási kérdéseket és hipotéziseket, valamint az alkalmazott kvantitatív és kvalitatív módszertant.

Mivel a szubnacionális szereplők nemzetközi tevékenységével összefüggő tudományos tevékenység nem választható el a hazai települési és területi önkormányzatok nemzetközi tevékenységétől, tanulmányunk első részében a hazai önkormányzatok nemzetközi tevékenysége kerül bemutatásra. A második részben a magyar kutatók magyar és angol nyelven írt paradiplomáciai témájú tanulmányait vesszük górcső alá, míg a harmadik rész középpontjában a hazai önkormányzati diplomáciai témájú kutatások bemutatása áll.

1. Helyi diplomáciai tevékenységek Magyarországon 1945 után

A városdiplomácia jelentősége a második világháború után kezdett erősödni a megbékélési törekvések és az európai integráció erősödése miatt, majd a városok közötti együttműködések főbb jellemzői folyamatosan változtak a következő évtizedekben. Míg a testvérvárosi megállapodások Nyugat-Európában az 1970-es, 1980-as évekre már széles körben elterjedtek, addig Kelet-Közép-Európában – így Magyarországon is – ezek a kezdeményezések szigorú korlátozások alá estek az 1950-es évektől kezdve. A keleti blokk országainak vezetése ideológiai megfontolásokból korlátozta a nyugati kapcsolatok létesítésének minden formáját (Kézai & Páthy 2023), és e korlátozások részben érintették a Nyugat felé irányuló helyi diplomáciai kapcsolatokat is. Noha a testvérvárosi kapcsolatok kialakítása a szocializmus időszakában is lehetséges volt, a kapcsolattartás gyakorisága behatárolt volt. Az együttműködések a földrajzi közelség mellett kézenfekvő módon általában valamiféle történelmi kötődés köré szerveződtek

(Pete 2017). A szocializmus idején a testvértelepülési kapcsolatok nagyrészt formálisak voltak, legtöbbször kimerültek a protokolláris és kulturális rendezvényekben. A testvértelepülési megállapodások jóváhagyása jelentős mértékben függött az államközi kapcsolatoktól, különösen a nyugat-európai partnerek esetében (Rechnitzer 1999), és ezen együttműködések gyakran megtiltották vagy beszüntették, főként a politikailag érzékeny időszakokban, például az 1956-os forradalom után vagy a nyugat felé való nyitás korlátozása idején (Süli-Zakar & Czimre 2007).

Magyarországon a külpolitika hagyományosan meglehetősen centralizált, ezért a helyi szereplők nemzetközi szerepvállalása korlátozott. Mérey (2011) rámutat, hogy a szocialista korszakban a fővárosok közötti kapcsolatoknak kitüntetett szerepe volt, központi engedéllyel és támogatással. Ezek először a tanácsi vezetők kulturális rendezvényekre tett látogatásaiban nyilvánultak meg, később pedig a gasztronómiai kezdeményezések (a nemzeti gasztronómiát népszerűsítő vendéglők a másik országban) és a nagyobb lélegzetvételű, minőségi, kulturális fesztiválok irányába is kiterjedtek. Abban az időszakban a központosító szemlélet miatt a kelet-európai országokban nem hoztak létre nemzetközi városszervezeteket. Az 1980-as években a Nyugat felé nyitást a városdiplomáciai kezdeményezések jelezték, különösen a Budapest és Bécs, Budapest és Tel-Aviv, illetve Budapest és Frankfurt am Main közötti testvérvárosi megállapodások. A rendszerváltást követően a helyi szereplők egyre nagyobb szerepet kaptak a kelet-európai országok nemzetközi kapcsolataiban (Mérey 2011).

A helyi és megyei önkormányzatok nemzetközi tevékenysége a vasfüggöny leomlása és a rendszerváltás után fokozatosan bővült, majd az európai uniós csatlakozás előkészítésével és megvalósulásával vált igazán meghatározóvá. A helyi diplomáciai kapcsolatok a kilencvenes években elsősorban bilaterális (testvértelepülési) együttműködésekre épültek, de az EU-csatlakozás közeledtével egyre nagyobb szerepet kaptak a többoldalú hálózatok és az európai területi együttműködési programok. A helyi önkormányzatok ekkor csatlakoztak számos releváns nemzetközi hálózathoz, majd az EU-csatlakozás után aktív szereplőkké váltak az uniós érdekvégyesítésben és az EU-intézményekkel való együttműködésben.

A testvérvárosi kapcsolatok geopolitikai irányultságát tekintve az 1990-es években a nyugati orientáció (elsősorban Németország, Ausztria) volt meghatározó, de a trianoni határokon túli, magyar-magyar (Erdély, Felvidék, Vajdaság, Kárpátalja stb.) kapcsolatok is erősödtek. A magyar-magyar városdiplomáciai kapcsolatok keretében a szakmai tapasztalatok átadása mellett különösen fontos a határon túli magyarok városainak különböző formákban történő segítése és támogatása. 1989-ben, a román kommunista diktátor, Nicolae Ceaușescu rezsimjének bukása után a romániai magyar közösségekkel való kapcsolatfelvétel fő motivációja a szolidaritás kifejezése volt.¹

Magyarország Alaptörvénye lehetővé teszi, hogy a helyi önkormányzatok feladat- és hatáskörükben együttműködjenek más országok helyi önkormányzataival és nemzetközi önkormányzati szervezetek tagjai legyenek (32. cikk (1) bekezdés k) pontja szerint). 1990

¹ Interjú Sabján Katalinnal, a Települési Önkormányzatok Országos Szövetségének (TÖOSZ) nemzetközi kapcsolatokért felelős titkárával (2025.02.17.).

novemberében Magyarország felvételt nyert az Európa Tanácsba, és a Helyi és Regionális Önkormányzatok Kongresszusán keresztül a helyi önkormányzatok részt vesznek a regionális diplomáciai tevékenységekben. Az európai uniós integráció folyamata regionális együttműködésre ösztönözte a helyi önkormányzatokat, egyrészt a régiók megnövekedett jelentősége (Pálné Kovács 2009), másrészt az Európai Unió által biztosított pénzügyi támogatások és együttműködési programok révén. A határon átnyúló együttműködések számos intézményi és szervezeti modellben megvalósulhatnak; az eurorégiók a legmagasabb szintű együttműködési struktúrák, a legfejlettebb és legszélesebb hatáskörű, illetve a legtöbb funkcióval rendelkező szervezetek (Rechnitzer 1999, Csapó et al. 2015). Számos eurorégió jött létre magyar részvétellel: Hardi (2007) 17 együttműködést sorolt fel, amelyek a magyarországi határoknak szinte minden irányába kiterjedtek. Az eurorégiók a helyi önkormányzatok, helyi kis- és középvállalatok és helyi gazdasági szervezetek közötti kapcsolatokat és kommunikációt kívánják előmozdítani; nemzetközi irányító tanácsuk, munkaszervezetük van, gazdasági, környezetvédelmi, szociális és intézményi problémákkal foglalkoznak. Hardi (2007) bemutatja, hogy a legtöbb Eurorégió az 1997-ben kihirdetett Madridi Konvenció után jött létre (a Területi Önkormányzatok és Közigazgatási Szervek Határmenti Együttműködéséről szóló, 1980. május 21-én, Madridban kelt Európai Keretegyezményt Magyarországon az 1997. évi XXIV. törvény hirdette ki).

Az együttműködések létrejöttének másik ösztönzője a határ menti térségek fejlesztésére létrehozott programok megjelenése volt (Hardi 2007, Horeczki et al. 2024). A határon átnyúló együttműködések a kezdetekben főként csak az Európai Unió tagállamai közötti határookra koncentráltak, de nemsokára megjelent az igény arra, hogy előbb a csatlakozó, majd később az egyéb szomszédos országok határain is megkezdődjének az ilyen jellegű programok. Az Európai Bizottság a csatlakozást támogató eszközök részeként létrehozta a PHARE-program egyik komponenseként a PHARE CBC határon átnyúló programokat (Csalagovits & Gordos 2007). Ausztria uniós csatlakozását követően, 1995-től működött a PHARE CBC program az osztrák-magyar határon – mint az EU akkori külső határán –, amely azután fokozatosan kiterjedt 1996-tól a román-magyar határra is. A program teljes időszaka alatt Magyarország hét határszakaszán álltak rendelkezésre források. Az EU-csatlakozást követően a PHARE-programokat az Interreg közösségi kezdeményezések váltották fel Magyarországon, amelyek 1989 óta léteztek, és a kohéziós politika első határrégiókra összpontosító innovációjának tekinthetők (Pámer et al. 2024). A 2000–2006-os programozási időszakban már az új tagállamok is részt vehettek benne, majd a 2007–2013-as időszakban az Európai Területi Együttműködés (ETE) a Kohéziós Politika 3. célkitűzéseként jelent meg, így a határon átnyúló együttműködés – a közösségi kezdeményezés helyébe lépve – az EU strukturális politikájának főáramába tagozódott (Pámer et al. 2024).

A határon átnyúló helyi kapcsolatokat 2006 óta jogi és intézményi keretekkel támogatják az Európai Területi Együttműködési Csoportosulások (EGTC-k). A Régiók Európai Bizottsága jelenleg 88 EGTC-t tart nyilván, amelyek közül három megszűnt. Az Ister-Granum EGTC az elsők között jött létre 2008-ban a magyar-szlovák határ mentén, és jelenleg 42 magyar és 40 szlovák Duna menti települést foglal magába. Olyan szakterületeken próbálja a régió érdekeit

érvényesíteni, illetve fejlesztéseket megvalósítani, mint például a közlekedés, a turizmus, a helyi termékek promóciója, a gazdaságfejlesztés, valamint a környezetvédelem és az energetika.

A határon átnyúló helyi együttműködések egy másik fontos példája az IPA előcsatlakozási támogatási eszköz (Instrument for Pre-Accession Assistance) határon átnyúló támogatási komponense által finanszírozott „Magyarország–Horvátország IPA Határon Átnyúló Együttműködési Program”, amely a 2007–2013-as programozási időszakban zajlott, az Európai Bizottság 2008-ban hagyta jóvá (Rácz 2016). Az önkormányzatok és azok társulásai elsősorban a helyi turisztikai fejlesztések keretében, ritkábban a határon átnyúló kommunikációt elősegítő humán erőforrás-fejlesztés keretében váltak kedvezményezetté (Pámer 2019).

Az európai integráció előnyeinek kihasználása érdekében a helyi önkormányzatok kapcsolatokat építettek ki az uniós intézményekkel, különösen az Európai Parlamenttel és a Régiók Európai Bizottságával (RB). A kiválasztott helyi és regionális önkormányzatok képviselői közvetlenül részt vesznek a Régiók Bizottsága munkájában is. Magyarországnak 12 rendes tagja és 12 póttagja van a Régiók Bizottságában, az RB szabályaival és a Lisszaboni Szerződéssel összhangban. Közülük hat megyei önkormányzatot, míg a másik hat települési szintet képvisel (beleértve Budapest kerületeit is). Közülük kilenc a kormánypártokhoz (Fidesz és KDNP), három pedig ellenzéki pártokhoz tartozik. A kormánypárt tagjai a mérsékelt euroszkeptikus, konzervatív Európai Konzervatívok és Reformerek (ECR) politikai csoportjában ülnek, míg két ellenzéki tag az Európai Szocialisták Pártjának (PES) frakciójába tartozik, egy pedig független. Az uniós információszerzés érdekében a magyar régiók és a főváros képviseletet nyitottak Brüsszelben. A 2010-es évek elején a magyarországi regionális képviseletek anyagi okokból bezárásra kerültek, de Budapest brüsszeli képviselete továbbra is megjeleníti a főváros érdekeit (Józsa 2016).

2. A paradiplomáciával kapcsolatos hazai szakirodalom

A vasfüggöny leomlása, majd az Európai Unióhoz való csatlakozás után Magyarországon a helyi és regionális önkormányzatok növekvő diplomáciai aktivitása nem, vagy csak korlátozottan keltette fel a magyar kutatók figyelmét. Egyrészt a magyarországi önkormányzatokkal kapcsolatos kutatások elsősorban a hazai települési és területi önkormányzatok működésének jogi kereteire, a centralizáció és decentralizáció kérdéseire, az önkormányzatok jogi és pénzügyi autonómiájára, valamint – különösen 2010 után – az önkormányzatok és a központi kormányzat kapcsolatára összpontosítottak (Bencsik 2017, Pálné Kovács 2021). Másrészt viszont a nemzetközi tanulmányok tudományterületén végzett kutatások elsősorban az államra, mint a nemzetközi kapcsolatok fő szereplőjére helyezték a hangsúlyt (Gazdag 1997, Nuber 2021), és figyelmen kívül hagyták az önkormányzatok nemzetközi tevékenységének kérdését.

A II. világháború után csak egy tudományos írás, egy monográfia született a városdiplomáciáról, amely a magyar főváros, Budapest nemzetközi kapcsolatait érintette (Németh 1947), majd a kérdés sokáig feledésbe merült.

A paradiplomácia kérdése a vasfüggöny leomlása után (1989–1990) került a kutatók figyelmébe. Az első és eddig egyetlen átfogó tanulmány, amely a magyar szubnacionális diplomácia minden területét, és így a magyar szubnacionális szereplők EU-hoz való viszonyát is lefedi, Mérey Zsolt 2011-ben megjelent cikke volt (Mérey 2011). A tanulmány elsősorban, de nem kizárólag Budapest nemzetközi tevékenységére összpontosított.

Számos írás foglalkozott ugyanakkor a szubnacionális szereplők nemzetközi kapcsolatainak különböző aspektusaival. Az első szubnacionális diplomáciai témájú cikkek Magyarországon a rendszerváltást követően jelentek meg, és – egyértelmű okokból – a testvérvárosi kapcsolatokra fókuszáltak. A testvérvárosi kapcsolatokkal foglalkozó tanulmányok a legtöbbször egy konkrét település testvérvárosi kapcsolatainak alakulását tekintik át (Gergő 1999, Süli-Zakar 2009, 2014, Bali & Kurilla 2011, Nagy 2011, Nagy & Nagy 2013, Tózsza 2021, Biskup & Szűts 2023) vagy pedig Magyarország és egy másik (európai) ország városai közötti testvérvárosi kapcsolatokat veszik számba (Kránicz 2010, Kurilla & Pap 2009, Kurilla 2010, 2011, Hajdú 2012). Érdekességgéppen megemlíthető, hogy ezen írások szinte mindegyikében visszatérő motívum a trianoni békeszerződés miatt elvesztett területek traumája (Trianon-trauma), és az egykor Magyarországhoz (történelmi Magyarországhoz, nagy Magyarországhoz) tartozó településekkel kialakított testvérvárosi kapcsolatok kérdése. Az ún. magyar-magyar kapcsolatok a rendszerváltás után váltak fontossá, hiszen azt megelőzően a történelmi sebek felemlegetésére nem volt lehetőség, majd pedig Orbán Viktor második miniszterelnökségétől kezdődően ismét kiemelt témává váltak. A testvérvárosi kapcsolatokat elemző írások közül külön említést érdemel Hajdú Zoltán tanulmánya (2012), amely a városok közötti kapcsolatokon túl kiemelt figyelmet szentel a megyei szintű együttműködéseknek is Magyarország és Svájc vonatkozásában.

A magyar kutatók jelentős figyelmet fordítottak a Magyarország számára földrajzi fekvése miatt meghatározó kelet-közép-európai testvérvárosi együttműködések tanulmányozására (Hilbert 2017, Kézai 2022, Kézai & Páthy 2023). Hilbert tanulmányában (2017) arra a következtetésre jutott, hogy a Visegrádi Együttműködés országai közötti testvérvárosi kapcsolatok száma elenyésző. A tanulmány kiemelte azt is, hogy a kelet-közép-európai fővárosok – figyelmen kívül hagyva az állami szint nemzetközi prioritásait – egyszerűen saját prioritásaikat követik, vagy éppen az állami diplomácia kiegészítéseképpen megpróbálnak más térségek városai felé nyitni. Ugyanezt erősíti meg Kézai Petra egyéni (2022), majd később Páthy Ádámmal közös empirikus kutatása is (Kézai & Páthy 2023), rámutatva arra, hogy a testvérvárosi partnerségek között nincs tudatos kelet-közép-európai prioritás és tervszerű együttműködés.

A kínai befolyás európai növekedésével a kínai városdiplomácia magyarországi befolyásáról is született cikk. A tanulmány rámutat arra, hogy az Övezet és Út kezdeményezés (Belt and Road Initiative, BRI) kiemelt fókuszterületei a városok. A kínai városdiplomácia – a távol-keleti ország külpolitikájával összhangban – a geopolitikai és geostratégiai célok elérését segíti. Budapest fontos szerepet játszik a BRI sikerében, mivel az infrastrukturális beruházások mellett elősegíti a projekt gazdasági és társadalmi lokális beágyazását (Kis & Porhajas 2022).

A határon átnyúló együttműködések kérdése szintén megjelent a magyar szakirodalomban. A témában megjelent írások elsősorban a magyar határ menti megyék és városok határon átnyúló kapcsolatait vizsgálják (Rechnitzer 2005, Baranyi 2009, Fejes 2010, Bali 2012a 2012b, Pámer 2018, 2019, 2021, Fekete 2020). Baranyi Béla munkájának specifikuma abban rejlik, hogy tanulmányában a schengeni folyamat kiteljesedésével bekövetkező változásnak a határon átnyúló kapcsolatokra kifejtett hatását elemzi. A határmentiség új dimenziói elsősorban a kisebb, konkrét bi- és trilaterális intézményesült interregionális együttműködések előtérbe kerülését jelentik, mindenekelőtt a schengeni belső határok mentén. A nagyívű határközi szervezeti rendszerek (eurorégiók) keretében, illetve mellett felértékelődik a kisebb léptékű határ menti együttműködések, kistérség-kistérség, kistérség-város, város-város kapcsolatok, város- és településszövetségek – kvázi „mini-eurorégiók” –, valamint a nagy- és középvárosok „kapuvárosi” (gateway) tranzitfunkcióinak és az egyéb településközi kapcsolatoknak a szerepe. Magyarország és a belső határok mellett elhelyezkedő szomszédai esetében a határrégiók és a határon átnyúló együttműködések elősegíthetik a határtérségek közötti összekötő (híd)-szerep erősödését, a hajdan volt integrációs kapcsolatok újjászerveződését, a Trianonban széttöredezett térszerkezeti egységek „újraegyesítését”, optimális esetben pedig egy új Kárpát-medencei transznacionális makroregionális gazdasági térség létrejöttét.

Annak ellenére, hogy az EU és a helyi, valamint regionális önkormányzatok kérdésének széles körű nemzetközi szakirodalma van (Baranyi 2007, 2010, Keating 2014, Giczi & Sik 2004, Hakszer 2017, Hardi 2010), Magyarország európai uniós csatlakozását nem követték a helyi és regionális önkormányzatok és az Európai Unió kapcsolatát elemző írások. Ennek az lehet az oka, hogy az európai integrációval foglalkozó kutatók elsősorban a magyar csatlakozás jogi és politikai feltételeire, az integrációs intézmények – különösen a Tanács, az Európai Bizottság és az Európai Parlament – működésére, az uniós döntéshozatali folyamatra, a közösségi politikákra és az uniós érdekérvényesítésre helyezték a hangsúlyt. Ezzel szemben az önkormányzatok és az EU viszonyrendszerével foglalkozó kutatók a kohéziós politikát (Faragó 2016), esetleg a Régiók Bizottságának működését (Agg 2011) vették górcső alá. Ugyanakkor megállapítható, hogy mindezidáig nem létezik egyetlen olyan tanulmány sem, amely az egyetemi tankönyvek szintjét meghaladóan elemezné például a Régiók Bizottságában lejátszódó parlamentarizálódási folyamatot, a helyi és települési önkormányzatok választott tagjait tömörítő szerv érdekérvényesítő képességét (különös tekintettel ezen uniós szerv korlátozott reprezentativitására), valamint a Régiók Bizottságán belül működő félformális szerv, az interregionális csoportok szerepét.

A témában az első elemzések Szegvári Péter (2002), majd pedig Simon Zoltán (2007) tollából jelentek meg, és a helyi és regionális önkormányzatok uniós érdekérvényesítési lehetőségét mutatják be. Bár Szegvári írása megjelenésekor, 2002-ben igazi novumnak számított a hazai paradiplomáciai szakirodalomban, az uniós bővítés és az azt követő intézményi reformok miatt már nem tekinthető naprakész írásnak. Simon írásaiban a szubnacionális szereplők uniós érdekérvényesítési lehetőségeinek elméleti keretét vizsgálta. Tanulmányához a Hooghe és Marks szerzőpáros 1996-ban publikált írását (Hooghe & Marks

1996) veszi alapul, amely a helyi önkormányzatok uniós érdekérvényesítési csatornáit (nemzeti út, azaz érdekérvényesítés az EU Tanácsán, az Európai Tanácson és a tagállami Állandó Képviselőten keresztül; az ún. brüsszeli érdekérvényesítés, azaz érdekérvényesítés az Európai Bizottságban és az Európai Parlamentben; a Régiók Bizottsága, mint az európai régiók képviselőinek sajátos uniós testülete; az uniós érdekképviselői hálózatok; a brüsszeli szubnacionális képviselői irodák) veszi sorra, különös tekintettel a magyar régiók részvételére az uniós érdekérvényesítésben. Ezt követően másfél évtizedig nem született tanulmány a magyar szubnacionális szereplők és az uniós intézmények közötti kapcsolatáról.

Brucker Balázs kezdett el ismét foglalkozni a témával azt követően, hogy a nemzeti és etnikai kisebbségek európai parlamenti érdekérvényesítésével foglalkozó doktori disszertációjának megvédése után csatlakozott a HUN-REN KRTK Regionális Kutatások Intézetéhez. A Brucker – illetve egyes esetekben szerzőtársai – által megjelentetett tanulmányok a szubnacionális kormányzatok uniós érdekérvényesítését vizsgálják, különös tekintettel az Európai Parlament és a települési és területi önkormányzatok közötti kapcsolatra. A Finta Istvánnal közös tanulmánya (Brucker & Finta 2023) azt vizsgálja, hogy miként jelenik meg a perifériák kérdésköre az Európai Unió intézményrendszerében, különös tekintettel a periférikus régiók rendelkezésére álló érdekérvényesítési csatornákra. Brucker Balázs másik írásában arra keresi a választ, hogy az Európai Parlament képes-e arra, hogy a szubnacionális érdekeket megjelenítse az EU döntéshozatalában (Brucker 2022a). Külön érdekesség, hogy Magyarországon Brucker volt az első, aki behatóan foglalkozott az Európai Parlament közös munkacsoportjainak (intergroupjainak) kérdésével. Egyik tanulmányában elemzi az Európai Parlament közös munkacsoportjainak a területi érdekérvényesítésben betöltött szerepét. A tanulmányban arra kereste a választ, hogy az EP félhivatalos képviselői csoportosulásai képesek-e arra, hogy a területi fókuszú érdekeket becsatornázzák az EP-i döntéshozatalba. Kutatási eredménye szerint a formalitás és informalitás határán álló csoportosulások megfelelően ki tudják aknázni a félformális működési tényezőkben rejlő adottságokat, és hatékonyan részt tudnak venni a területi fókuszú érdekek érvényesítésében (Brucker 2022b).

Az európai önkormányzati hálózatok kérdése is szorosan kapcsolódik az európai integráció és a szubnacionális szereplők problematikájához. Ebben a kérdésben mindössze két cikk jelent meg, mindkettő Kovács Laura tanulmánya (Kovács 2010, 2016). Az önkormányzatok hálózatainak szerepe a globális kormányzásban című cikk felvázolja a helyi önkormányzatok és az Európa Tanács, illetve a helyi önkormányzatok és az EU közötti speciális kapcsolatrendszert, majd pedig bemutatja a helyi önkormányzatokat érintő európai hálózatokat (UCLG, ULA, CLRAE, CEMR stb.). A tanulmány fő megállapítása, hogy a helyi önkormányzatok pozíciója az EU intézményrendszerén belül még mindig gyengének mondható, de időről-időre erősödik (Kovács 2010). Kovács Laura másik tanulmánya pedig a magyarországi önkormányzatoknak az önkormányzati hálózatosodás terén szerzett tapasztalatait elemzi. A tanulmány rámutat az önkormányzati hálózatosodás előnyeire, és – helyesen – kiemeli, hogy a magyar önkormányzati hivatalokban szükség lenne legalább egy olyan munkatársra, aki az önkormányzatok nemzetközi pályázataival és az önkormányzati hálózatok feltérképezésével foglalkozik (Kovács 2016).

3. A paradiplomáciai témájú kutatások Magyarországon

A fent említett publikációk nem nagyobb volumenű, kollaboratív kutatási projektek, hanem egyéni kutatói munka eredményei. Az egyetlen olyan magyarországi kutatás, amely (részben) érintette az önkormányzatok nemzetközi aktivitását, a 2000-es évek elején valósult meg. A kutatás az önkormányzatok működését elemzi különböző szempontból. Érinti többek között az önkormányzati vezetők helyzetértékelését és várakozásait, a helyi önkormányzatok informatikai felszereltségét, a kisebbségi önkormányzatok helyzetét, a magyarországi települések roma lakosságát, valamint a testvérvárosok kérdését. A testvérvárosokkal foglalkozó elemzés érinti a rendszerváltás előtti és utáni testvérvárosi kapcsolatok létrehozása mögött álló tényezőket, a testvérvárosi kapcsolatok földrajzi irányát, valamint esettanulmányként dolgozza fel egy magyarországi középmezőre város, Dunaújváros testvérvárosi kapcsolatait. A kutatás ugyanakkor a bilaterális kapcsolatokra szorítkozik, és nem érinti az uniós csatlakozásra készülő magyarországi önkormányzatok együttműködését az uniós intézményekkel (Giczi & Sik 2003).

Ezt követően közel húsz évig nem készült Magyarországon átfogó, paradiplomáciai témájú kutatás.

A HUN-REN Közgazdaság- és Regionális Tudományi Kutatóközpont Regionális Kutatások Intézete a korábbi intézeti publikációs előzményeket felhasználva (Kézai Petra és Hajdú Zoltán testvérvárosi kapcsolatokat érintő publikációi, Pámer Zoltán határon átnyúló együttműködések témáját vizsgáló írásai, Brucker Balázsnak a helyi önkormányzatok uniós érdekérvényesítésével foglalkozó tanulmányai) indította el az önkormányzati diplomácia témájának átfogó kutatását, amely – Magyarországon először – érinti a szubnacionális kormányzatok bilaterális, valamint multilaterális kapcsolatait.

A Regionális Kutatások Intézete vezető szerepet tölt be a regionális tudomány hazai műhelyei között nemcsak méreténél fogva, hanem mert négy tudományos osztálya az ország különböző régióiban van jelen, ezért értékes helyi tudással és beágyazottsággal rendelkezik. Az ország versenyképessége, kiegyensúlyozott fejlődése szempontjából kulcsfontosságú a természeti, társadalmi, illetve gazdasági erőforrások területi mintázatainak ismerete, a térbeli egyenlőtlenségek mérséklése, amely komplex társadalomtudományi megközelítést kíván. Ezt Magyarországon csak a hazai regionális tudomány bázisintézete, a HUN-REN KRTK Regionális Kutatások Intézete képes nyújtani, amely rendelkezik az interdiszciplináris kutatásokhoz szükséges kritikus mérettel a közgazdaságtudomány, a geográfia, a szociológia, a politológia és a jogtudomány képviselőinek együttműködésében.

A Közgazdaság- és Regionális Tudományi Kutatóközpont Regionális Kutatások Intézetében Pálné Kovács Ilona akadémikus vezetésével négyéves kutatási program (2024. január 1-től 2027. december 31-ig) indult azzal a céllal, hogy feltárja a helyi és regionális önkormányzatok nemzetközi kapcsolatait. A program a Kulturális és Innovációs Minisztérium Nemzeti Kutatási, Fejlesztési és Innovációs Alapja támogatásával valósul meg. A 12 tagú interdiszciplináris kutatócsoport elsősorban a politikatudomány, a társadalomföldrajz, a regionális tudomány, a közgazdaságtan, a jog és a történettudomány módszereivel vizsgálja a települési és területi önkormányzatok nemzetközi kapcsolatait befolyásoló összefüggéseket.

A kutatás feltételezi, hogy a magyar önkormányzatok csak korlátozottan tudják kihasználni a szubnacionális diplomáciából adódó lehetőségeket. A központosított irányítási rendszer korlátozott mozgásteret biztosít, de feltehetően a hiányzó motivációk, kapacitások, együttműködési kultúra is magyarázatul szolgálnak. A kutatás vélelmezi, hogy a jól menedzselt szubnacionális diplomácia olyan plusz erőforrás, amelynek felhasználása javíthatja a helyi életkörülményeket. Továbbá a központi kormányzat és a helyi szereplők együttműködése a nemzetközi kapcsolatok ápolásában javíthatja mind a központi kormányzat, mind a szubnacionális kormányzatok esélyeit az érdekérvényesítésben.

A kutatási projekt az önkormányzatok diplomáciai tevékenységét azok két- és többoldalú osztályozása szerint közelíti meg, követve az államközi kapcsolatokat leíró diplomáciai elmélet hagyományos kategorizálását. A helyi önkormányzatok kétoldalú – testvértelepülési és projektalapú, időszakos – kapcsolatainak elemzése többféle módszertan alapján történhet, amelynek szempontjai lehetnek a kapcsolatok földrajzi mintázatai, a nyelvi és kulturális örökség szerepe, valamint egyéb jellemzők, mint például a településméret, a gazdasági helyzet vizsgálata. A klasszikus diplomácia másik fő irányzata a többoldalú kapcsolatok vizsgálata, különös tekintettel a nemzetközi szervezetek, elsősorban az Európai Unió szerepére. Ezáltal láthatóvá válik, hogy az egyes települések mennyire beágyazottak a nemzetközi térbe, hogyan használják nemzetközi kapcsolatrendszerüket és milyen stratégiákat követnek ezen a téren.

A helyi önkormányzatok diplomáciai tevékenységét empirikus úton kvalitatív és kvantitatív módszerekkel is vizsgálja a szakirodalom. Kvantitatív módszereket jellemzően csak nagyvárosokra alkalmaznak, ezért módszertani újdonságot jelenthet ezeknek a kisebb települési szintekre történő adaptációja. A kartográfiai és leíró statisztikai elemzéseken túl láthatunk példát a kompozit index alapú vizsgálatokra, ilyen az Egyensúly Intézet (2021) városdiplomácia indexe. Ezen túlmenően használnak még többváltozós módszereket (Boisen et al. 2018), valamint hálózatelemzést (Briot et al. 2021). A városhálózatok kvantitatív elemzése érinti a gazdaságföldrajz és a politikai gazdaságtan területeit is, így jól kiegészítheti az elterjedtebb, kvalitatív módszereket. Ez utóbbiak keretében esettanulmányokkal vizsgálhatók a nemzetközi kapcsolatok fejlődése, a helyi szereplők és döntések környezete, azok tartalma, helyi hatásai. Feltárható, hogy mely szereplők és intézmények alakítják a nemzetközi kapcsolatokat, milyen szaktudásra és adminisztratív erőforrásokra van szükség, a kapcsolatok fejlesztése mennyiben tudatos, illetve hogy milyen szerepet játszik a helyi szereplők személyisége és személyes kapcsolatrendszere, a helyi hagyományok és a helyi társadalom etnikai összetétele. A helyi önkormányzati szövetségekre irányuló kutatások rávilágíthatnak arra, hogy ezek a szervezetek milyen szerepet töltenek be tagjaik és az ország nemzetközi kapcsolatainak alakításában.

4. Következtetések

Tanulmányunk rámutatott arra, hogy a hazai helyi szereplők nemzetközi tevékenységével kapcsolatos vizsgálatok túlnyomó többsége a kétoldalú testvértelepülési kapcsolatokkal foglalkozik. Ezekben visszatérő, kiemelt téma a Trianon-trauma, különösen a szomszédos országokkal kialakított testvérvárosi kapcsolatok esetében. Ezzel szemben a települési és

területi önkormányzatok nemzetközi (különösen uniós) intézményekhez fűződő viszonya, valamint részvételük a nemzetközi és európai önkormányzati hálózatokban eddig nem igazán keltette fel a magyar kutatók figyelmét. Ennek a hiánynak az egyik fő oka, hogy Magyarországon a helyi és középszintű önkormányzatokkal kapcsolatos kutatások elsősorban a hazai önkormányzatok működésének jogi kereteire, a centralizáció és decentralizáció kérdéseire, az önkormányzatok jogi és pénzügyi autonómiájára, valamint a helyi és központi kormányzat közötti kapcsolatra összpontosítottak. Ezzel párhuzamosan a nemzetközi tanulmányok területén a kutatások döntően az államot, mint a nemzetközi kapcsolatok fő szereplőjét vizsgálták, és figyelmen kívül hagyták a helyi és regionális, illetve megyei önkormányzatok nemzetközi tevékenységét. A határon átnyúló együttműködések vizsgálata inkább a programok egészére fókuszál, mintsem a helyi önkormányzatok szerepvállalására.

Köszönetnyilvánítás

A 146411 számú projekt a Kulturális és Innovációs Minisztérium Nemzeti Kutatási Fejlesztési és Innovációs Alapból nyújtott támogatásával, a K-23 pályázati program finanszírozásában valósult meg.

Felhasznált irodalom

- Agg, Z. (2011). Mi történt a Régiók Bizottságában? *Comitatus: Önkormányzati Szemle*, 21 (197): 109–118.
- Bali, L. & Kurilla A. (2011). Pécs és Eszék testvérvárosi kapcsolatai és azok néhány interregionális aspektusa. *Comitatus: Önkormányzati Szemle*, 21 (204): 58–69.
- Bali, L. (2012a). A horvát-magyar határ menti együttműködés főbb aspektusai és leképeződései Barcs és Zala megye példáján. *Észak-Magyarországi Stratégiai Füzetek*, 9 (1): 43–55.
- Bali, L. (2012b). *A horvát-magyar határon átnyúló kapcsolatok jelene és jövője*. Budapest-Szepetnek: Underground Kiadó.
- Baranyi, B. (2010). Új helyzetben – paradigmaváltás a határon átnyúló kapcsolatokban. *Közép-Európai Közlemények*, 3 (1): 76–89.
- Baranyi, B. (2009). Paradigmaváltás a határon átnyúló kapcsolatokban. *Tér és Társadalom*, 23 (2): 25–43.
- Baranyi, B. (2007). A magyar-ukrán határ menti együttműködés kihívásai. *Pro Minoritate*, 2007/Nyár: 138–170.
- Bencsik, A. (2017). A helyi önkormányzatok pénzügyi autonómiájáról. *Magyar Közigazgatás*, 5 (1): 56–69.
- Biskup H. & Szűts I. G. (2023). Bottrop és Veszprém testvérvárosi kapcsolatának története. *Veszprémi Szemle*, 71 (4): 101–115.
- Boisen, M., Groote, P., Terlouw, K. & Couwenberg, O. (2018). Patterns of place promotion, place marketing and/or place branding in Dutch municipalities. *Place Branding and Public Diplomacy*, 14: 78–88. DOI: 10.1057/s41254-017-0083-5
- Briot, N., Boulineau, E., Coudroy de Lille, L. & Vaudor, L. (2021). Mapping international cooperation between European cities: A network analysis of the Interreg C and URBACT programs. *Cybergeo: European Journal of Geography*, 2021 August. DOI: 10.4000/cybergeo.37538
- Brucker, B. (2022a). Az Európai Parlament közös munkacsoportjainak (intergroupjainak) szerepe a területi érdekérvényesítésben. *Tér és Társadalom*, 36 (4): 3–31. DOI: 10.17649/TET.36.4.3449
- Brucker, B. (2022b). Az Európai Parlament szerepe a szubnacionális érdekek képviseletében. *Politikatudományi Szemle*, 31 (1): 99–124. DOI: 10.30718/POLTUD.HU.2022.1.99
- Brucker, B. & Finta, I. (2023). Perifériák az Európai Unió perifériáján? Avagy a szubnacionális érdekérvényesítés keretei és korlátai EU szinten. *Tér és Társadalom*, 37 (3): 32–52. DOI: 10.17649/TET.37.3.3505
- Csalagovits, I. J. & Gordos, M. (2007) A Phare CBC tizenkét esztendeje. *Falu-Város-Régió*, 2007/1: 78–81.

- Csapó, J., Čelan, T. J. & Trócsányi, A. (2015). A határmenti együttműködés hatásai a területi fejlődésre a magyar–horvát szakasz példáján az EU tervezési mechanizmusának tükrében (2007–2013). *Területfejlesztés és Innováció*, 9 (2): 22–31.
- Egyensúly Intézet (2021). *City Diplomacy Index. A methodology to analyze the achievements of city diplomacy*. Budapest: Egyensúly Intézet. <https://egyensulyintezet.hu/wp-content/uploads/2022/02/CDI2021.pdf/>
- Faragó, L. (2016). Az EU területi politikájának a változásai közép-kelet-európai nézőpontból. *Tér és Társadalom*, 30, (2): 3–22. DOI: 10.17649/TET.30.2.2765
- Fejes, Zs. (2010). Az önkormányzatok alkotmányos helye és szerepe a határon átnyúló együttműködések rendszerében. *Kül-Világ*, 7 (4): 88–110.
- Fekete, D. (2020). A magyar határ menti nagyvárosok határon átnyúló kormányzásának vizsgálata az EGTC-kben és INTERREG projektekben betöltött szerepük alapján. *Tér és Társadalom*, 34 (3): 224–243. DOI: 10.17649/TET.34.3.3190
- Gazdag, F. (1997). *Franciaország története (1945–1995)*. Budapest: Zrínyi.
- Gergó, Zs. (1999). Testvérvárosok-partnervárosok. In: Gergó, Zs. (szerk.) *Terület és vidékfejlesztés az Európai Unióban és Magyarországon: tudományos, közéleti konferencia*. Veszprém: Veszprémi Egyetem, Európai Tanulmányok Központja, pp. 73–86.
- Giczi, J. & Sik, E. (2003). Testvértelepüléseink. In: *Jelentés. TÁRKI önkormányzati kutatás. 2002 ősz*. Budapest: TÁRKI, pp. 66–84. <https://tarki.hu/adatbank-h/kutjel/pdf/a187.pdf/>
- Giczi, J. & Sik, E. (2004). A települések kapcsolati tőkéjének egy típusa – a testvértelepülések. *Szociológia Szemle*, 2004/1: 34–54.
- Hajdú, Z. (2012). A testvértelepülési kapcsolatok sajátosságai és az eredmények hasznosítása. In: Hajdú, Z. & Kovács S. Zs. (szerk.) *Föderalizmus és decentralizáció: Kézikönyv a svájci struktúrákról és a magyar hasznosíthatóságról*. Pécs: MTA KRTK Regionális Kutatások Intézete, pp. 17–33.
- Hakszer, R. (2017). A 2007–2013-as Magyarország–Szlovákia Határon Átnyúló Együttműködési Program regionális aspektusai, megvalósításának tapasztalatai. *Tér és Társadalom*, 31 (1): 107–123. DOI: 10.17649/TET.31.1.2791
- Hardi, T. (2010). Térségeink és városaink határon átnyúló kapcsolatrendszerének átalakulása a közelmúltban. In: Barta, Gy., Beluszky, P., Földi, Zs. & Kovács, K. (szerk.) *A területi kutatások csomópontjai*. Pécs: MTA Regionális Kutatások Központja, pp. 291–302.
- Hardi, T. (2007). Az eurórégiók mint a határon átnyúló fejlesztés eszközei a Kárpát-medencében. In: Kaiser, T., Ágh, A. & Kis-Varga, J. (szerk.) *A régiók Magyarországa II: hálózatok és labirintusok*. Budapest: MTA Szociológiai Kutatóintézet, pp. 31–45.
- Hilbert, B. (2017). Budapest, Bécs, Prága és Varsó közötti városdiplomáciai kapcsolatok. *Településföldrajzi Tanulmányok*, 6 (2): 41–59.
- Hooghe, L. & Marks, G. (1996). «Europe with the Regions»: Channels of Regional Representation in the European Union. *The Journal of Federalism*, 1996/1: 73–91. DOI: 10.1093/oxfordjournals.pubjof.a029841
- Horeczki, R., Lados, G. & Nagy, D. (2024). A határhelyzetből adódó lehetőségek és korlátozó tényezők vetületei Magyarország és a szomszédos országok példáján. *Területfejlesztés és Innováció*, 17 (2): 4–20.
- Józsa, V. (2016). Regional processes in Hungary - From PHARE to Smart specialisation. *Deturope*, 8 (3): 14–32.
- Keating, M. (2014). Introduction. Rescaling Interests. *Territory, Politics, Governance*, 2 (3): 239–248. DOI: 10.1080/21622671.2014.954604
- Kézai, P. K. (2022). Testvérvárosi hálózatok Kelet-Közép-Európában. In: Rechnitzer, J. & Páthy, Á. (szerk.) *Nagyvárosok Kelet- és Közép-Európában*. Budapest, Győr: Publikon Kiadó, KRTK Regionális Kutatások Intézete, pp. 281–301.
- Kézai, P. & Páthy, Á. (2023). Sister city network's development in Central-Eastern European Regional Centres. *Theoretical and Empirical Researches in Urban Management*, 18 (3): 5–26. <https://www.jstor.org/stable/27232312/>
- Kiss, B. Á. & Porhajas, G. L. (2021). A városdiplomácia szerepe az Övezet és Út kezdeményezésben. In: Salát, G. & Horváth L. (szerk.) *Övezet és út: múlt, jelen, jövő*. Budapest: Typotex Kiadó, pp. 183–199.

- Kovács, L. (2010). Helyi önkormányzatok hálózatainak szerepe a globális kormányzásban. *Tér és Társadalom*, 24 (1): 103–117.
- Kovács, L. (2016). *Önkormányzati hálózatosodás Európában – magyarországi vonatkozások*. Államtudományi Műhelytanulmányok, 5. Budapest: Nemzeti Községi Szolgálati Egyetem.
- Kráncz, J. (2010). Zalaegerszeg és testvérvárosai. *Közép-Európai Közlemények*, 3 (2): 160–170.
- Kurilla, A. & Pap, N. (2009). Testvérvárosiasodás: Esettanulmány az olasz-magyar reláción keresztül. In: Csapó, T. & Kocsis, Zs. (szerk.) *Közép- és nagyvárosok településföldrajza: V. Településföldrajzi Konferencia: Urban geography of the medium size and large cities*. Szombathely: Savaria University Press, pp. 219–231.
- Kurilla, A. (2010). Testvérvárosi kapcsolatok múltja és jelene dél-dunántúli példák alapján. In: Görcs, N. & Pirisi, G. (szerk.) *Tér-Tálmotum-Tanítványok II*. Pécs: IDResearch Kft. – Publikon, pp. 249–258.
- Kurilla, A. (2011). Édesek és mostohák – avagy a testvérvárosi kapcsolatok vizsgálata az olasz-magyar reláció példáján keresztül. *Mediterrán és Balkán Fórum*, 5 (1): 26–35.
- Mérey, Zs. (2011). A helyi önkormányzatok nemzetközi kapcsolatai – városdiplomácia. In: Nyusztay, L. (szerk.) *Szakdiplomáciai tanulmányok*. Budapest: Budapesti Gazdasági Főiskola Külkereskedelmi Kar, pp. 261–289.
- Nagy, G. (2011). Gyula – város a határon. A központi funkciók határon átnyúló hatása. *Tér és Társadalom*, 25 (4): 127–147.
- Nagy, G. & Nagy, E. (2013). Gyula – Határon átnyúló várostérség poszt-szocialista közegben. Elméleti keretek: A társadalmi gyakorlatok intézményi kereteinek strukturális-térbeli átalakulása Kelet-Közép-Európában. In: Szilágyi, F. & Zakota, Z. (szerk.) *Partium: társadalom- és térszerkezet*. Oradea: Dokumentum Kiadó, pp. 165–186.
- Németh, K. (1947). *Városközi diplomácia és Budapest székesfőváros a külföldiekkel való érintkezésben*. Budapest: Budapest Székesfőváros Irodalmi és Művészeti Intézete.
- Nuber, I. (2021). *Az olasz politikai rendszer kontinuitása és diszkontinuitása*. Budapest: L'Harmattan.
- Nyusztay, L. (szerk.) (2011). *Szakdiplomáciai tanulmányok*. Budapest: Budapesti Gazdasági Főiskola Külkereskedelmi Kar.
- Pálné Kovács, I. (szerk.) (2009). *A politika új színtere a régió*. Budapest – Pécs: Századvég Kiadó – PTE BTK Interdiszciplináris Doktori Iskola.
- Pálné Kovács, I. (2021). A centralizáció és a perifériák fejlődési esélyei, *Tér és Társadalom*, 35 (4): 215–240. DOI: 10.17649/TET.35.4.3372
- Pámer, Z. (2021). Tackling the measurement of cross-border cooperation intensity: an empirical example on the Hungary-Croatia border. *Deturope*, 13 (3): 125–138. DOI: 10.32725/det.2021.016
- Pámer, Z. (2019). Magyarország és Horvátország határon átnyúló együttműködésének vizsgálata a két ország területi kormányzási rendszerének tükrében. *Tér és Társadalom*, 33 (2): 149–166. DOI: 10.17649/TET.33.2.3148
- Pámer, Z. (2018). How governance counts? Comparative analysis of activity and funding patterns of Central European cross-border cooperation programmes. *EUROPA XXI*, 35: 111–126. DOI: 10.7163/Eu21.2018.35.7
- Pámer, Z., Buttinger, P. & Márton, G. (2024). The evolution of SME development in the EU's cross-border cooperation: the example of direct funding in the Hungary-Croatia Interreg programme. *Deturope*, 16 (3): 82–98. DOI: 10.32725/det.2024.012
- Páthy, Á. & Edelenyi, B. (2005). Települési önkormányzatok, intézmények és civil szervezetek határon átnyúló kapcsolatai a Nyugat-dunántúli régióban. *Tér és Társadalom*, 19 (2): 83–100.
- Pete, M. (2017). *A nemzetállami hatalmi terek szerepe az integrálódó Kelet-Közép-Európában*. Budapest: Eötvös Loránd Tudományegyetem (ELTE), Földtudományi Doktori Iskola. DOI: 10.15476/ELTE.2017.104
- Rácz, Sz. (2016). Main characteristics of Hungarian-Croatian political relations and Cross-Border Co-operations. *Geographica Pannonica*, 54 (4): 67–89. DOI: 10.18421/GP21.01-05
- Rechnitzer, J. (1999). Határ menti együttműködések Európában és Magyarországon. In: Nárai, M. & Rechnitzer, J. (szerk.) *Elválaszt és összeköt – a határ. Társadalmi-gazdasági változások az osztrák-magyar határ menti térségekben*. Pécs – Győr: MTA Regionális Kutatások Központja, pp. 9–72.

- Rechnitzer, J. (2005). Az osztrák-magyar határ menti együttműködés múltja és jelene. *Tér és Társadalom*, 19 (2): 7–29.
- Simon, Z. (2007). Regionális érdekérvényesítés az Európai Unióban. In: Kaiser, T., Ágh, A. & Kis Varga, J. (szerk.) *A régiók Magyarországa II. Hálózatok és labirintusok*. Budapest: Magyar Tudományos Akadémia Szociológiai Kutatóintézet, pp. 141–173.
- Süli-Zakar, I. (2009). A határok és a határon átnyúló kapcsolatok ártértékelődése Kelet-Közép-Európában. *Közép-Európai Közlemények*, 2 (4–5): 137–144.
- Süli-Zakar I. (2014). Debrecen-Nagyvárad történelmi együttműködése. In: Szilágyi, F. & Zakota, Z. (szerk.) *Partium: Társadalom, területfejlesztés. Orodea – Nagyvárad*: Partium Press, pp. 127–133.
- Süli-Zakar, I. & Czimre, K. (2007). A határon átnyúló (CBC) kapcsolatok Magyarország körül. *Debreceni Szemle*, 15 (1): 27–51.
https://dea.lib.unideb.hu/dea/bitstream/handle/2437/323960/FILE_UP_0_78_feltoltes.PDF?sequence=1
- Szegvári, P. (2002). *Önkormányzati lobbizás – területi lobbik Magyarországon. Az Európai Unióhoz való csatlakozás hatása a helyi és a területi lobbizásra*. Budapest: Demokrácia Kutatások Magyar Központja Alapítvány.
- Tózsá, I. (2021). Kecskemét tükrői – A testvérvárosi arculat funkciója. *GRADUS*, 8 (4): 67–74.
DOI: 10.47833/2021.4.TGT.008

DIGITÁLIS TECHNOLOGIÁK ALKALMAZÁSÁNAK SZEREPE ÉS JELENTŐSÉGE A MUNKAHELYI JÓLLÉTI RENDSZEREK MŰKÖDÉSÉBEN

¹Nyikos Attila – ²Akl Fanni – ³Juhász Gábor

¹PhD-hallgató, Pécsi Tudományegyetem, Egészségtudományi Kar; nyikos.attila1@edu.pte.hu;
ORCID: 0009-0003-6296-6724

²PhD-hallgató, Pécsi Tudományegyetem, Egészségtudományi Kar; fanniakl@edu.pte.hu;
ORCID: 0009-0009-6854-5908

³adjunktus, Pécsi Tudományegyetem, Közgazdaságtudományi Kar; juhasz.gabor@ktk.pte.hu;
ORCID: 0009-0003-6078-3545

DOI: 10.15170/terinno.2025.18.01.03

Absztrakt: Tanulmányunk célja, hogy felhívjuk a figyelmet a digitális technológiák szervezetek, illetve munkahelyi jólléti rendszerek működésében játszott szerepének jelentőségére. Szakirodalomkutatás alkalmazásával képzett eredményeink alátámasztják azt a feltételezést, amely szerint a dolgozók mentális és fizikai egészségét javító, a család-munka egyensúlyát biztosító, a turbulens környezeti változásokkal szembeni alkalmazkodóképességet fokozó jólléti intézkedések jelentős mértékben hozzájárulnak a szervezeti hatékonyság és a versenyképesség növeléséhez, illetve fenntartásához. A digitalizáció és a mesterséges intelligencia, illetve a felhőalapú megoldások által támogatott munkahelyi jólléti rendszerek tovább fokozhatják a well-being szisztémák hatékonyságát és vállalati stratégiákhoz, illetve folyamatokba történő integrációját. A digitális technológiák és a digitalizált jólléti rendszerek alkalmazása az előbbiek alapján versenyelőnyt jelenthet a Magyarországon működő társas vállalkozások számára is, hiszen az említett megoldások fontos szerepet játszhatnak a munkahatékonyság és az alkalmazkodóképesség növelése mellett a szervezetek számára értékes munkaerő hosszú távon történő megtartásában.

Kulcsszavak: digitalizáció, munkahelyi jóllét, szervezeti hatékonyság és versenyképesség

THE ROLE AND SIGNIFICANCE OF THE APPLICATION OF DIGITAL TECHNOLOGIES IN THE OPERATION OF WORKPLACE WELL-BEING SYSTEMS

Abstract: Our study aims to highlight the importance of the role of digital technologies in the operation of organizations and workplace well-being systems. Our results, based on a literature review, support the assumption that well-being measures that improve employees' mental and physical health, ensure family-work balance, and enhance adaptability to turbulent environmental changes significantly contribute to increasing and maintaining organizational efficiency and competitiveness. Workplace well-being systems supported by digitalization and artificial intelligence, and cloud-based solutions can further enhance the efficiency of well-being systems and their integration into corporate strategies and processes. Based on the above, the use of digital technologies and digitalized well-being systems can also provide a competitive advantage for social enterprises operating in Hungary, since the aforementioned solutions can play an important role in increasing work efficiency and adaptability, as well as in retaining a valuable workforce for organizations in the long term.

Keywords: *digitalization, workplace well-being, organizational efficiency and competitiveness*

Bevezetés

A munkahelyi jóllét (workplace well-being) fokozása – ehhez kapcsolódóan a munkavállalók fizikai és mentális egészségének megőrzéséhez és fejlesztéséhez, közvetve pedig motivációik és elégedettségük, illetve munkaadó irányába való elkötelezettségük növeléséhez történő munkaadói hozzájárulás – kiemelt szerepet játszik a napjainkban zajló turbulens változásokra adott szervezeti válaszok között. Az említett, a külső környezet részéről a munkaadó szervezeteket és a munkavállalókat – rajtuk keresztül pedig közvetve a családtagjaikat, társas viszonyaikat – egyaránt érintő válság- és krízishelyzetek (gondoljunk csak a Covid-19 vírus által okozott pandémia társadalmi és gazdasági hatásaira, az inflációs nyomásból, az energiaválságból vagy az elhúzódó és folytonosan megjelenő háborús helyzetekből származó feszültségek megjelenésére) jelentős mértékű stresszt generálnak, negatív irányba befolyásolva az egyének egészségi állapotát, valamint munkahelyi és családi, illetve egyéb társadalmi környezetben történő szerepvállalását, közvetve pedig életminőségét, jóllétét. Az egyének által megtapasztalt hétköznapi valóság jelentős mértékben fokozza az „elbizonytalanodás” (uncertainty) mindannyiunk által való átélését, amely differenciált megküzdési stratégiákat vált ki. Az alkalmazkodási kísérletek sikerre vitelében meghatározó szerepet játszik a szervezeti, közösségi, családi és egyéni szinteken egyaránt értelmezhető reziliencia képessége, amelynek fokozása révén a munkahelyi környezetben is megőrizhető, fejleszthető a munkaadók számára értékes dolgozók egészsége és jólléte (Juhász et al. 2024a). A globalizációs kihívásokra sokszor elégtelen válaszokat produkáló állami, kormányzati intézkedések, a közjó megőrzése érdekében tett központi kísérletek teljes vagy részleges kudarca és az ennek következtében visszaszoruló, illetve gyengülő minőséget mutató közszolgáltatások miatt egyre nagyobb hangsúly helyeződik a munkaadók által biztosított jólléti intézkedésekre (Juhász et al. 2024b).

A munkahelyi környezetet meghatározó tényezők jelentős mértékben befolyásolják a munkavállalói jóllét változását, ezen keresztül pedig a dolgozók fizikai és mentális egészségét, munkával és élettel való elégedettségét, munkahatékonyágát és teljesítményét is egyben.

A munkahelyi jólléti rendszer (workplace well-being system) olyan politikák és intézkedések összessége, amelyek a dolgozók munkamotivációinak, elégedettségének, egyéni és csoportos munkavégző hatékonyságának fokozása révén segítik elő a dolgozók munkaadó szervezet iránti elkötelezettségét. Mindezek eredményeként a teljesítmények és az egyéni és szervezeti hatékonyság növekedése, valamint a munkahelyi stressz és a kapcsolódó megbetegedések és munkahatékonyági problémák előfordulási gyakoriságának csökkenése várható (Diener et al. 1999).

A munkahelyi jólléti rendszerek különböző tevékenységeket foglalhatnak magukba. A teljesség igénye nélkül ezek között említhetjük például a betegségek megelőzését szolgáló szűrővizsgálatokat, a kiegészítő jellegű egészségbiztosítási lehetőségeket, az egészséges életmódra ösztönző programokat vagy a munka-család egyensúlyát fokozó home office és alternatív munkaidőrendszerek alkalmazását egyaránt (Parsakia et al. 2024).

A digitalizáció, valamint a mesterséges intelligencia megjelenése új kihívások elé állította a társadalmi és gazdasági szereplőket. Az aktuális kérdések a szervezetek esetében mind a

technológiaváltás, mind a humán erőforrás-gazdálkodás tekintetében új válaszokat, innovatív megoldásmódokat követelnek (Sun et al. 2022).

Tanulmányunkban a téma szempontjából releváns szakmai és tudományos publikációk feldolgozására irányuló irodalomkutatás eredményei alapján kíséreljük meg felhívni a figyelmet a digitalizációnak a munkahelyi jólléti szisztémák és szervezeti hatékonyság fokozásában betöltött szerepére és jelentőségére a napjaink munkaerőpiacát befolyásoló kihívások tükrében. Az integrált platformok és a rendelkezésre álló valós idejű adatok kezelése lehetővé teszi a szervezetek számára, hogy relatíve alacsonyabb reakcióidő mellett válaszoljanak az őket érintő változásokra, csökkentve ezzel is a munkavállalókat terhelő negatív stresszt, javítva a belső és külső szervezeti kommunikáció hatékonyságát, hozzájárulva egyúttal a dolgozói igényeket nagyobb mértékben kielégítő, humánusabb munkakörnyezet kialakulásához (Eurofound 2024). A személyre szabott programok gépi tanulást és valós idejű adatokat használnak fel az intervenciók egyéni igényekhez igazítására. A virtuális támogatás mentális egészségügyi és jólléti szolgáltatásokat nyújt a távmunkához, amely elengedhetetlen a 21. századi modern munkavégzési formák korában. A technológiai fejlődés és az integrált interfészek javíthatják a hatékonyságot, a termelékenységet és a munkavállalói jóllétet egyaránt (Instant 2024).

1. Szakirodalmi áttekintés

1.1. A munkahelyi jóllét fogalma

A munkahelyi vagy munkavállalói jóllét (workplace well-being) kifejezés egyaránt magába foglalja a dolgozók testi, szellemi, lelki és érzelmi értelemben vett, illetve az anyagi és munkahelyi előmenetelre vonatkozó jóllétét a munkahelyi környezetben (Keyes et al. 2002). Az Egészségügyi Világszervezet (WHO) definíciója szerint a "well-being" az emberek fizikai, mentális és szociális jóllétére egyaránt vonatkoztatható fogalom (WHO 1948). Általánosságban tehát elmondható, hogy a munkavállalói jóllétet fizikai és pszichológiai tényezők együttese határozza meg (Diener et al. 1999, Forgeard et al. 2011, Keyes et al. 2002). Warr (1999) az említettekhez hozzáteszi, hogy a munkavállalói jóllét alapja a munkavégzéshez kapcsolódó pozitív érzelmi viszonyulás, amely minden munkával kapcsolatos tényezőt magába foglal (Gelencsér et al. 2022). Fontos megjegyezni, hogy a "jóllét" kifejezés inkább adott népesség anyagi vagy materiális szempontok szerint figyelembe vett kondícióira fókuszál, míg a "jóllét" szóhasználat honosodott meg szervezeti környezetben (Rethinam & Ismail 2008, Eurofound 2024).

A munkahelyi jóllét és ehhez kapcsolódóan a munkahelyi egészségmegőrzés és egészségfejlesztés ugyancsak magába foglalja az ergonómiai sajátosságok kialakítására irányuló igénynek való megfelelést is. A korábbiakban a tárgykörben megvalósított kutatások eredményei szerint az ergonómiai szempontoknak megfelelő munkahelyek pozitív irányba befolyásolják a dolgozók általános jóllétét és munkával való elégedettségét, hiszen a dolgozói szükségleteknek megfelelően kialakított munkavégzési terek, helyszínek, illetve munkavégzési eszközök közvetlenül hozzájárulnak a mentális és fizikai egészség megőrzéséhez, valamint a

motivációk, az elégedettség és a teljesítmény növeléséhez. Grozdics (2024) vizsgálatai alapján tudhatjuk például, hogy a megfelelő világítás és a vizuális komfort egyaránt növeli a dolgozók koncentrációs képességét és teljesítményét, hiszen a munkakörnyezet említett sajátosságainak dolgozók által történő érzékelése közvetlen hatást gyakorol a munkavégzés minőségére, hatékonyságára és a dolgozók elégedettségére. További kiindulópontként szolgál az a kutatási eredményekkel igazolt feltételezés is, amely szerint a rugalmasan alakítható munkahelyi környezet segíti a munka és a magánélet egyensúlyának megteremtését, valamint csökkenti a kiégés kockázatát (Frankó et al. 2023).

1.2. Hogyan mérhető a munkahelyi jóllét?

A munkahelyi jóllét a szervezeti vizsgálatok kiemelkedő területe, amelynek mérésére számos módszer és eszköz áll rendelkezésre. Ezek közül az alábbiakban sorolunk fel néhányat, amelyek a hazai és nemzetközi kutatásokban is megtalálhatók (Komáromi 2023).

- Munkavállalói felmérések és visszajelzések: rendszeres felmérések és kérdőívek segítenek felmérni a munkavállalók mentális jóllétét, stressz-szintjét, a munka-magánélet egyensúlyát és a támogató mechanizmusok elérhetőségét.

- Hiányzási ráta és fluktuáció: a hiányzási és fluktuációs arányok változásai jelzik a munkaerőhöz kapcsolódó mentális és egyéb jólléti problémákat; ezek a mutatók a munkahelyi stressztől a nem megfelelő operatív működésig terjedhetnek (Komáromi 2023).

- Teljesítménymutatók: a munkavállalók teljesítménye is tükrözi a mentális jóllétet; rendszeres teljesítményértékelés és nyílt kommunikáció segít azonosítani a kihívásokat (Parsakia et al. 2024).

- Betegségek aránya és távolléti okok: a betegségek aránya és a munkavállalók távolléti okai szintén fontos mutatók a jóllét mérésében (Parsakia et al. 2024).

- Pszichometria eszközök: validált pszichometria eszközök riportjai ideális kezdőlépésnek számítanak a munkahelyi jóllét mérésében.

- Gallup-felmérések: a Gallup kutatásai az élettel való elégedettség öt elemét hangsúlyozzák: ezek a karrier, a közösség, a kapcsolatok, a pénzügyi helyzet és a fizikai állapot; az említett összetevőkhöz kapcsolódóan a "Cantril Self-Anchoring Striving Scale" használható a munkavállalók jelenlegi és várható jövőbeli jóllétének mérésére (Gelencsér et al. 2022).

- Munkahelyi jólléti indexek és applikációk: a Deloitte kutatása szerint egyre több vállalat vezet be új technológiai megoldásokat a munkahelyi jóllét mérésére és fejlesztésére.

Az említett mérési módszerek és eszközök változékonysága visszatükrözi a fogalom összetettségét és ehhez kapcsolódó differenciált értelmezhetőségét, felhasználhatóságát is.

2. Kutatásmódszertan

A munkahelyi jólléti rendszerek vizsgálata általában vegyes (kvantitatív és kvalitatív) kutatási módszertan alkalmazásával végezhető, amely segít megérteni a jólléti rendszerek céljainak, funkcióinak, hatásainak és eredményeinek összefüggéseit is (Forgeard et al. 2011). A kvantitatív kutatómódszertan számszerűsített adatok képzésére, gyűjtésére és elemzésére

összpontosít. Ehhez kapcsolódóan említhetjük többek között a kérdőíves felmérés módszerét, amely által mérhetővé tehető például a dolgozók elégedettsége, stressz-szintje és egyéb releváns kondíciók, amelyek a munkahelyi jólléti programok hatására megváltoztathatók. Az említetteken túl a szervezetek pénzügyi és működési adatai is elemezhetőek a jólléti beruházások megtérülésének vizsgálatához (Forgeard et al. 2011). Kvalitatív kutatómódszertan alkalmazásával a résztvevők attitűdjeinek, véleményeinek, érzéseinek mélyebb megértésére és tapasztalataik részletes feltárására összpontosíthatunk, például interjúk alkalmazása révén.

A témakörben megvalósult vizsgálatok eredményei szerint pozitív korreláció áll fenn a digitális technológiával támogatott hatékony munkahelyi jólléti rendszerek és a szervezeti hatékonyság, illetve a dolgozók életminőségének fokozódása között. Az eredményeket megalapozó vizsgálódásokhoz kapcsolódó kutatói kérdések között az alábbiakhoz hasonló megfogalmazásokat találhatunk.

- Milyen arányban alkalmaznak munkahelyi jólléti rendszereket, programokat, intézkedéseket a hazai szervezetek?
- Az alkalmazott jólléti eszközök, megoldások, intézkedések közül melyek működnek digitális technológia által támogatva?
- Milyen jellegű összefüggések mutathatók ki a jólléti intézkedések és a digitális technológia alkalmazása, valamint a szervezeti működési hatékonyság, továbbá a dolgozói életminőség növekedése között?
- Melyek azok a jó gyakorlatok, amelyek alapján a hazai vállalkozások számára általános érvényű fejlesztési javaslatok fogalmazhatók meg?

A tárgykörben folyó vizsgálatok alkalmával az eddigiekben alkalmazott validált mérőeszközöket a Gelencsér et al. (2023) által készített szisztematikus irodalmi áttekintést bemutató táblázatban foglaltuk össze (1. táblázat).

1. táblázat: Beazonosított faktorok és mérési módszerek

Referencia	Faktor	Mérési módszerek
Ko (2021)	Szervezeti társadalmi tőke	Organizational Social Capital Scale Moon (2011) alapján
	Munkahelyi életminőség	16 tételes mérőeszköz Sirgy et al. (2001) alapján
	Szubjektív jóllét	3 globális, egy tételből álló mérőeszköz az étellel való elégedettség, a boldogságra és a munkahelyi életminőségére vonatkozóan
	Szervezeti elkötelezettség	5 tételes mérőeszköz Allen & Meyer (1990) és Mowday et al. (1979) alapján
	Kilépési szándék	2 tételes mérőeszköz Huang et al. (2007) és Campbell & Im (2016) alapján
Koon & Ho (2021)	Hiteles vezetés	16 tételes skála Neider & Schriesheim (2011) alapján
	Munkavállalói jóllét	3 dimenzió: az étellel és a munkahellyel kapcsolatos elégedettség, pszichológiai jóllét

	Munkavállalói elkötelezettség	6 tételes mérőeszköz Schaufeli, Salanova, Gonz'alez- Rom'a, & Bakker (2002) alapján
Kim & Beehr (2018)	Felhatalmazó vezetés (Empowering leadership)	Zhang & Bartol (2010) 12 tételes mérőeszköze, melyet Ahearne et al. (2005) alapján fejlesztettek ki
	Munkakörformálás / átalakítás (Job crafting)	15 tételes mérőeszköz Tims et al. (2012) alapján
	Fizikai panaszok	A Physical Symptoms Inventory 12 tételes verziója (Spector & Jex, 1998)
	Depresszió	Mohr (1986) depressziós tünetek skálájának rövidített, 3 tételes verziója Dormann & Zapf (2002) alapján
	Karrierelégedettség	5 tételes mérőeszköz Greenhaus et al. (1990) alapján
	Karrierelégedettség	5 tételes mérőeszköz Ellemers, de Gilder, & van den Heuvel (1998) alapján
Wahab et al. (2021)	Magas elkötelezettségű munkarendszerek (High-commitment work systems)	Sing (2004) skálája alapján
	Vállalati teljesítmény	Gates & Langevin (2010) alapján
	Kiégés	Maslach's Burnout Inventory Maslach et al. (1996) alapján
	Jóllét	General Health Questionnaire Cheung (2002) alapján
	Szervezeti támogatás	Hayman (2009) alapján
	Munkavállalói erőfeszítések	Brown & Leigh (1996) és McClean & Collins (2011) alapján
	Társadalmi kíváncsiság (Social desirability)	Crowne & Marlowe (1960) alapján
Bosle et al. (2021)	Mentális jóllét	WHO Well-Being Questionnaire (1998)
	Munkahelyi elkötelezettség	Az Utrecht Work Engagement Scale validált, 9 tételes verziója Schaufeli & Bakker (2004) alapján
Kundi et al. (2021)	Hedonikus jóllét	5 tétel Diener et al. (1985) alapján
	Eudaimonikus jóllét	21 tétel Waterman et al. (2010) alapján
	Affektív elkötelezettség	6 tételes mérőeszköz Allen & Meyer (1990) alapján
	Munkahelyi bizonytalanság	5 tételes mérőeszköz Chirumbolo et al. (2015) alapján
	Munkavállalói teljesítmény	7 tételes mérőeszköz Williams & Anderson (1991) alapján

Lee et al. (2020)	Munkavállalói jóllét HR-attribúció	5 tételes mérőeszköz Nishii, Lepak & Schneider (2008) alapján
	Külső munkahelyváltási szándék	Wayne, Shore & Liden (1997) skálája alapján
	Belső munkahelyváltási szándék	Job change intention scale Cammann, Fichman, Jenkins & Klesh (1983) és Van Veldhoven & Meijman (1994) alapján
	Feladattal kapcsolatos tényezők	Rosen, Slater, Chang & Johnson (2013)

Forrás: Gelencsér et al. (2022).

Mint ahogy azt az 1. táblázat is mutatja, a témakör kutatói a mérési módszerek rendkívül széles körét alkalmazzák a munkavállalói jóllét és a munkaerő-megtartás vizsgálata során. A tizenhárom tanulmányban megközelítőleg ötven, különböző skálás kérdőíves mérési módszert alkalmaztak, amelyek között elenyésző mértékben fedezhető fel átfedés (Gelencsér et al. 2022).

3. Eredmények

A tárgykörben megvalósított kutatások eredményei alapvetően alátámasztják azt a kijelentést, amely szerint a digitális technológiák gyors térnyerése alapvetően átalakítja a munkahelyi dinamikát, miközben új kihívásokat és lehetőségeket teremt a szervezeti jóllét területén. A legújabb kutatások egyértelműen igazolják, hogy a digitalizáció komplex hatásrendszert indít el, amelyben a technológiai fejlesztések és az emberi tényezők kölcsönhatása meghatározza a szervezeti teljesítményt és a munkavállalói elégedettséget (Zhan & Xie 2025, Trennery et al. 2021).

A legújabb kutatások, így például Zhan & Xie (2025) vizsgálatainak eredményei szerint a digitalizáció hatásmechanizmusai a munkahelyi jóllét területén két fő dimenzióban értelmezhetők. Egyfelől a pozitív hatások között említhető a termelékenység-növekedés (35%-kal gyakoribb a pozitív érzékelés), az autonómiabővülés (a digitális eszközök 27%-kal növelik a döntési szabadságot), a rugalmas munkavégzés (64%-kal csökken a helyhez kötöttség érzete), valamint a kollaborációs lehetőségek (a cloud alapú platformok 41%-kal javítják a csapatmunkát). Másfelől viszont említést kell tenni a negatív hatásokról is. Ide tartozik az időnyomás fokozódása (22%-kal gyakoribb stresszérzet), a munkavégzés és magánélet egyensúlyának megbomlása (17%-os romlás), valamint a digitális képességek hiánya (az alacsony digitális műveltség 39%-kal növeli a frusztrációt) (Zhan & Xie 2025).

A Zhan és munkatársai által képviselt, 2025-ös kutatás eredményei alapján alapvető összefüggések állapíthatók meg a digitalizáció és munkahelyi jóllét között (Zhan & Xie 2025) (2. táblázat).

2. táblázat: A digitális átállás sikerességét meghatározó három fő tényező

Tényező	Hatás a well-beingre	Moderáló változó
Fenyegetettség-érzet	+0,41 korreláció	Digitális műveltség
Technológiai elfogadottság	-0,29 korreláció	Vezetői támogatás
Technológiai elfogadottság	+0,37 korreláció	Képzési lehetőségek

Forrás: Zhan & Xie (2025).

A releváns kutatások egyértelműen kimutatják, hogy a magasabb digitális műveltségű munkavállalók 2,3-szer nagyobb valószínűséggel élnek meg a digitalizációt lehetőségként, mint fenyegetésként (Trennery et al. 2021).

A pandémia időszakait követő kutatások egyértelműen igazolják, hogy a munkahelyi jóllét és szervezeti hatékonyság fokozása érdekében a digitális készségfejlesztés az egyik legfontosabb beavatkozási területek közé tartozik. Az intervenció alapvetően a következő eszközökkel valósítható meg:

- adaptív oktatási programok (70%-os hatékonyságnövekedés),
- Peer-learning-, illetve közösségi tanulási platformok (56%-kal rövidebb tanulási görbét eredményeznek) (Trennery et al. 2021).

Továbbá fontos megjegyezni, hogy a digitalizáció a teljes munkakörnyezetre vonatkoztatható munkavállalói igényt is megváltoztatja, így a munkakörnyezet-tervezésben alkalmazásra kerülő intelligens ergonómiai megoldások (pl. AI-alapú ülés optimalizálás) szintén fontos szerepet kapnak a jövőben (Hameed et al. 2024). A vezetési kultúra szükséges és időszerű átalakítása lehetővé teheti a „realtime feedback” rendszerek, azaz valós idejű visszajelző rendszerek alkalmazását, amelyek 57%-kal gyorsabb problémamegoldást garantálnak egy 2021-es kutatás szerint (Trennery et al. 2021).

4. Következtetések, diszkusszió

A hasonló területen megvalósult kutatások (Trennery et al. 2021) egyértelműen utalnak arra, hogy a jövőben a digitális eszközök és a humán tényezők szimbiózisa lesz a vállalati versenyképesség kulcsa. A már említett, 2025-ös kínai tanulmány eredményei (Zhan & Xie 2025) szerint azon szervezetek érnek el tartós eredményeket, amelyek a technológiai fejlesztéseket párhuzamosan alkalmazzák a munkavállalói reziliencia növelésére irányuló programokkal. A digitalizáció és a munkahelyi jóllét integrált kezelése nemcsak versenyelőnyt biztosít, hanem alapvető előfeltétele lesz a fenntartható üzleti növekedésnek a következő évtizedben (Trennery et al. 2021).

A digitalizáció egyaránt áthatja a tulajdonosi, a vezetői és a dolgozói érdekeket, a szervezeti működési folyamatokat, a különböző tevékenységi területeket. A digitalizációhoz szorosan kapcsolódik a 21. századi modern munkavégzési formák elterjedése, így például a hibrid és távmunkavégzés, amelyek esetében a dolgozók erőteljesen a technológiai innováció eszközeire és módszereire támaszkodnak (Sztrakay 2022). Ennek okán is kulcsfontosságú a munkavégzéshez legmegfelelőbb hardverek és szoftverek optimális megválasztása. Ehhez számba kell venni, hogy a munkavállalóknak a munkavégzés során milyen eszközökre,

feltételek biztosítására van szükségük és egyben azt is, hogy melyek a szervezeti célok, stratégiák és funkciók, amelyeknek ugyancsak eleget kell tenni. Ugyancsak fontos, hogy a technológia bevezetését alapos megfontoltság és stratégiai tervezés előzze meg, hiszen csak így lehet a megfelelő egyensúlyt megteremteni a technológia használata és a munkatársakkal való hatékony együttműködés kialakítása között.

A témakör vizsgálata Európában jelentős mértékben elterjedt, Magyarországon azonban még viszonylag újnak mondható, a hazai terepen végzett kutatások számos újszerű tudományos eredménnyel szolgálhatnak.

A digitalizáció és a digitális technológia által támogatott vállalati jólléti rendszerek hatékony kialakítása érdekében kulcsfontosságú szerepet játszik a vezetői és munkavállalói készségek folyamatos fejlesztése (Gelencsér et al. 2022). A szervezetek számára értékes munkaerő munkaadók által történő megtartásának pedig alapvető záloga a munkahelyi jólléti rendszerek, intézkedések egyre több szervezet keretében történő bevezetése és alkalmazása Magyarországon is. A munkahelyi jólléti intézkedések gyakorlatban való hasznosulásához továbbá szükség van a jólléti intézkedések vállalati HR-stratégiához való integrálására is.

A tárgykörben folyó kutatások eredményei hozzájárulnak a változó munkahelyi környezetet befolyásoló tényezők – köztük a digitalizáció – hatásainak teljeskörű azonosításához, annak igazolásához és belátásához, hogy a munkahelyi környezet tudatos fejlesztése jelentősen hozzájárulhat a munkamotivációk, a dolgozói elégedettség, a munkahatékonyság és a teljesítmények, a munkaadó szervezethez való elköteleződés erősödése, illetve ezeken keresztül a munkavállalói biztonság és jóllét növeléséhez.

A kutatások gyakorlati jelentősége abban rejlik, hogy a vállalati döntéshozók számára konkrét javaslatok fogalmazhatók meg a munkahelyi környezet dolgozói elvárásoknak nagyobb mértékben eleget tevő kialakítására, ezáltal a dolgozói jóllét előmozdítására, amely hozzájárul a szervezeti működési hatékonyság és a versenyképesség együttes fokozódásához.

5. Összefoglalás

A szervezeti jólléti rendszerek fő célja, hogy komplex intervenciókkal támogassák a munkavállalók életminőségének javulását, ezáltal munkamotivációik és elégedettségük, valamint munkaadó szervezet irányába tanúsított elkötelezettségük fokozódását. Mindezek révén pozitív változások várhatók a teljesítmények, a produktivitás, a bevételek és a profit növekedésében, ami megtérülővé teheti a tulajdonosok számára a dolgozói jóllét érdekében eszközölt ráfordításokat.

A digitalizáció felerősítheti az említett szisztémák hatékonyságát, így nagyobb mértékben térülhetnek meg a dolgozók jóllétének, életminőségének fejlesztésébe történő befektetések. Másfelől a digitalizáció azért is kulcsfontosságú, mivel az ügyfelek egyre inkább digitális platformokon, illetve eszközök segítségével lépnek kapcsolatba a szervezetekkel és vásárolnak termékeket vagy vesznek igénybe szolgáltatásokat. A digitális technológián alapuló megoldások a személyre szabott ajánlatok mellett növelik a termékek vásárlása és felhasználása, illetve a szolgáltatások igénybevétele során tapasztalható ügyfélélményt és elégedettséget. Mindez nem pusztán a külső, hanem a well-being szolgáltatásokat igénybe

vevő belső ügyfelekre, azaz a szervezetek munkavállalóira is igaz természetesen. A digitalizáció irányukban nemcsak a munkafolyamatok automatizálásához vagy a 21. századi foglalkoztatási formák elterjedéséhez, hanem mindezek által a munkaterhelés csökkenéséhez, a dolgozók jólléti intézkedésekhez való hozzájárulásának megkönnyítéséhez is tevékenyen hozzájárulhat.

Felhasznált irodalom

- Diener, E., Suh, E., Lucas, R., & Smith, H. (1999). Subjective Well-Being: Three Decades of Progress. *Psychological Bulletin*, 125 (2): 276–302. DOI: 10.1037/0033-2909.125.2.276
- Eurofound (2024). *Quality of life in the EU in 2024: Results from the Living and Working in the EU e-survey*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
<https://www.eurofound.europa.eu/en/publications/2025/quality-life-eu-2024-results-living-and-working-eu-e-survey/>
- Forgeard, M., Eranda, J., Kern, M. & Seligman, M. (2011). Doing the Right Thing: Measuring Well-Being for Public Policy. *International Journal of Wellbeing*, 1 (1): 79–106. DOI: 10.5502/ijw.v1i1.15
- Frankó, L., Erdélyi, A. & Dúll, A. (2023). A munkaterek használatának átalakulása a megosztott munkaállomások rendszer bevezetésével. *Magyar Pszichológiai Szemle*, 78 (4): 513–535 DOI: 10.1556/0016.2023.00072
- Gelencsér, M., Véghvári, B. & Szabó-Szentgróti, G. (2022). A munkaerő-megtartás és a well-being kapcsolatának elemzése nemzetközi kutatásokban. *Vezetéstudomány / Budapest Management Review*, 53 (6): 40–51. DOI: 10.14267/veztud.2022.06.04
- Grozdis, A. (2024). *Az új generációs irodai munkakörnyezet bevezetésének vizsgálata a munkavállalói jóllét tükrében*. Doktori értekezés. Pécs: PTE KTK.
<https://ktk.pte.hu/sites/ktk.pte.hu/files/uploads/esemenyek/muhelyvitak/grozdis-anett-disszertacio-elooopponenciara.pdf/>
- Hameed, K., Naha, R. & Hameed, F. (2024). Digital transformation for sustainable health and well-being: a review and future research directions. *Discover Sustainability*, 5 (104). DOI: 10.1007/s43621-024-00273-8
- Instantinfo (2024). *Hogyan változtatja meg a technológia a munkahelyi átalakulást 2030-ig?* Instantinfo Magazin.
<https://instantinfo.hu/hogyan-valtoztatja-meg-a-technologia-a-munkahelyi-atalakulast-2030-ig/>
- Juhász, G., Jarjabka, Á. & László, K. (2024a). Examination of factors influencing organizational and employee well-being. In: Benke, M., Schmuck, R. & Riedelmayer, B. (szerk.) *4th Ferenc Farkas International Scientific Conference: „Inspiring Change: Visions for the Future”: Conference Book*. Pécs: Pécsi Tudományegyetem, Közgazdaságtudományi Kar, Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet, pp. 357–366.
- Juhász, G., Sipos, N. & Jarjabka, Á. (2024b). A munkahelyi jólét és a munka és a család kapcsolatrendszerének vizsgálata. In: Veresné Somosi, M., Lipták, K. & Harangozó, Zs. (szerk.) *„Mérleg és kihívások – Értékteremtés – Fenntarthatóság – Digitalizáció”*. XIII. Nemzetközi Tudományos Konferencia és PhD Konferencia. Tanulmánykötet. Miskolc: Miskolci Egyetem, Gazdaságtudományi Kar, pp. 174–183.
- Keyes, C., Shmotkin, D. & Ryff, C. (2002). Optimizing Well-Being: The Empirical Encounter of Two Traditions. *Journal of Personality and Social Psychology*, 82 (6): 1007–1022. DOI: 10.1037/0022-3514.82.6.1007
- Komáromi Zs. (2023). *Hogyan mérhető a mentális jóllét és miért fontos üzleti szempontból*. HRPower.
<https://hrpwr.hu/cikk/hogyan-merheto-a-mentalis-jollet-es-miert-fontos-uzleti-szemponthol/> (letöltve: 2025.03.16.)
- Parsakia, K. & Seyed Ali Tabar, S. H. (2024). The Future of Occupational Health: Anticipating Risks in the Evolving Workplace. *Foresight and Public Health*, 1 (2): 30–45. DOI: 10.61838/jfph.1.2.3
- Rethinam, G. S. & Ismail, M. (2008). Constructs of Quality of Work Life: A Perspective of Information and Technology Professionals. *European Journal of Social Sciences*, 7 (1): 58–70.
- Sun, J., Shen, H., Ibn-ul-Hassan, S., Riaz, A. & Domil, A. E. (2022). The association between digitalization and mental health: The mediating role of wellbeing at work. *Frontiers in Psychiatry*, 04 August 2022. DOI: 10.3389/fpsy.2022.934357

- Sztrakay M. (2022). *Digitalizáció, szabadúszók, újra felpörgő munkaerőpiac*. Enloyd. (downloaded: 2025. 03. 12. 15:28) (<https://enloyd.hu/bepillantas/cikk/digitalizacio-szabaduszok-ujra-felpoergo-munkaeropiac-ezek-a-trendek-varhatoak-2022-ben>)
- Trenerry, B., Chng, S., Wang, Y., Suhaila, Z. S., Lim, S. S., Lu, H. Y. & Oh, P. H. (2021). Preparing Workplaces for Digital Transformation: An Integrative Review and Framework of Multi-Level Factors. *Frontiers in Psychology*, 23 March 2021. DOI: 10.3389/fpsyg.2021.620766
- Warr, P. (1999). Well-being and the workplace. In: *Well-being: The foundations of hedonic psychology*. New York: Russell Sage Foundation, 392-412.
- World Health Organization (1948). Constitution of the World Health Organization. <https://www.who.int/about/governance/constitution>
- Zhan, X. & Xie, S. (2025). Linking workplace digitalization to work engagement: evidence from China public sector organizations. *Frontiers in Psychology*, 29 January 2025. DOI: 10.3389/fpsyg.2025.1455250

KONFERENCIA BESZÁMOLÓ

BESZÁMOLÓ A 6. NEMZETKÖZI TURIZMUSMARKETING KONFERENCIÁRÓL

¹Csapó János

¹egyetemi tanár, Pécsi Tudományegyetem, Közgazdaságtudományi Kar, Marketing és Turizmus Intézet;
csapo.janos@ktk.pte.hu; ORCID: 0000-0001-6645-8629

DOI: 10.15170/terinno.2025.18.01.04

A nemzetközi utazási és turisztikai szektor válaszúthoz érkezett. Olyan korszakban élünk, amelyet gazdasági instabilitás, geopolitikai átalakulások, technológiai fejlődés és környezeti kihívások jellemeznek – mindezek közepette a reziliencia és az inkluzivitás iránti igény példátlan mértékűvé vált. A konferencia célja ismét az volt, hogy összefogja a jövőbe látó gondolkodókat, iparági vezetőket és tudományos szakértőket annak érdekében, hogy a turizmust a pozitív változás hajtóerejévé formáljuk. A „smart tourism” (okos turizmus), az inkluzív szemléletmód és módszertan, valamint a felelős innováció előtérbe helyezésével egy olyan jövő irányába kívánunk elmozdulni, amely biztosítja, hogy a turizmus mindenki számára elérhető legyen, miközben korunk egyedi kihívásaira is választ ad.

Az okos turizmus nem csupán a technológiai újításokról szól – lényege a tartalmas, személyre szabott élmények megteremtése, melyek a fenntarthatóságot, hozzáférhetőséget és az egyedi igényekre szabhatóságot helyezik középpontba. Ahogy a desztinációk egyre inkább alkalmazzák a digitális technológiákat – úgymint a mesterséges intelligencia (MI), az IoT vagy a big data – jogosan merül fel a kérdés: hogyan járulhatnak hozzá e fejlesztések egy olyan turisztikai modell megvalósításához, amely egyszerre inkluzív és környezeti szempontból fenntartható? Fentiek alapján a nemzetközi konferencia teret kívánt adni azoknak a gondolatoknak és javaslatoknak, amelyek az intelligens úti célokat technológiai fejlettségük mellett emberközpontúvá is teszik – biztosítva, hogy a különböző utazói igények kielégítése mellett megőrizzük kulturális és természeti örökségünket is.

A „turizmus mindenki számára” nem csupán hangzatos szlogen – hanem cselekvési felhívás. Emberek milliói számára – legyenek idősek, fogyatékkal élők vagy társadalmilag marginalizált csoportok tagjai – az utazás elérhetősége komoly akadályt jelent. Konferenciánk célja volt, hogy kiemeljük a kreatív megközelítéseket és megosszuk a legjobb gyakorlatokat egy valóban inkluzív utazási ágazat kialakításához. Ennek megfelelően a résztvevők azt is vizsgálták, hogy hogyan segítheti az érintettek – kormányzatok, vállalkozások és közösségek – közötti együttműködés az egyenlőbb utazási élmény kialakítását, miközben a hozzáférhető turizmus gazdasági lehetőségeit is megfelelően hasznosítjuk.

Korunk példátlan környezeti és társadalmi-gazdasági kihívásainak fényében tehát az utazási szektornak aktív szerepet kell vállalnia a fenntartható fejlődés előmozdításában.

Meggyőződésünk, hogy a turizmus képes pozitív átalakulást elindítani a világban – mindezt felelős gyakorlatokon keresztül. A karbonlábnyom csökkentésétől és a helyi gazdaságok támogatásától a kultúrák közötti megértés erősítéséig, e konferencia arra is ösztönöz, hogy gyakorlati stratégiák kidolgozásával olyan utazási ágazatot alakíthassunk ki, amely a környezetével és a közösségeivel egyaránt harmóniában működik.

A 2025. április 11-én megrendezett VI. Nemzetközi Turizmusmarketing Konferencia a Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Karán, immár hagyománnyá vált, rangos tudományos fórum, amely idén a „Turizmus mindenkinek” mottó jegyében különös hangsúlyt fektetett az okos desztinációk, az inkluzív megközelítések és a felelősségteljes turizmusstratégiák kérdéskörére (*Turizmus mindenkinek: intelligens, inkluzív és felelősségteljes utazás a bizonytalanság korában*).

A plenáris előadások és kilenc szekció több mint 70 előadása kellő mélységben nyújtott betekintést a turizmus legaktuálisabb kérdéseibe. Az előadások sokszínűsége jól tükrözte a konferencia multidiszciplináris szellemiségét – a termékfejlesztéstől és régiómarketingtől kezdve az inkluzív szolgáltatástervezésen és környezettudatos stratégiákon át egészen a mesterséges intelligencia és big data használatáig a turizmusban.

A konferencia legnagyobb presztízsű eseménye Prof. Dr. Richard W. Butler (Emeritus Professor, Strathclyde University, Glasgow) előadása volt, aki a turizmus életciklus-modelljének megalkotójaként évtizedek óta meghatározó alakja a nemzetközi turizmustudományi diskurzusnak. Előadásában a desztinációk fejlődési pályáiról, a fenntarthatósági dilemmák újraértelmezéséről és a globális instabilitás turizmusra gyakorolt hatásairól osztotta meg gondolatait – közérthető, ugyanakkor mélyen elemző stílusban. Butler professzor kritikus szemlélettel, de reményteljes üzenettel reflektált a „turizmus mindenkinek” koncepcióra, és kiemelte, hogy az okos, inkluzív és felelős megközelítés nemcsak lehetőség, hanem történelmi szükségszerűség is a desztinációk hosszú távú fennmaradása érdekében. Az előadás nem csupán intellektuális élményt, hanem gyakorlati inspirációt is adott a résztvevőknek – méltán vált a konferencia egyik csúcspontjává.

A konferencia hitet tett amellett, hogy a turizmus képes pozitív társadalmi és környezeti változásokat előmozdítani, ha a stratégiák középpontjába a felelős gyakorlatokat, a hozzáférhetőséget és az emberközpontú technológiai innovációt helyezzük. A karbonlábnyom csökkentésétől és a helyi gazdaságok támogatásától a kultúrák közötti megértésig, e konferencia gyakorlati stratégiák kidolgozására inspirált – egy olyan turisztikai modell megalkotására, amely harmonikusan illeszkedik környezetébe és közösségeibe.

Reményeink szerint a VI. Nemzetközi Turizmusmarketing Konferencia ismét bebizonyította, hogy a turizmus nem csupán egy ágazat, hanem társadalomformáló erő is, amely képes válaszokat adni korunk legégetőbb kérdéseire.

Ez úton is köszönjük, hogy a hazai és a nemzetközi résztvevők ilyen magas számban tisztelték meg a rendezvényt és képviselték kutatásaik legújabb aspektusait.