

DOKTORI (PhD) ÉRTEKEZÉS

Hari-Koroknay Zsuzsa

Debrecen

2024

DEBRECENI EGYETEM
GAZDASÁGTUDOMÁNYI KAR

GAZDÁLKODÁS- ÉS SZERVEZÉSTUDOMÁNYOK DOKTORI
ISKOLA

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

VEZETÉSI FELADATOK ÉS MUNKAERŐ
GAZDÁLKODÁS VIZSGÁLATA
SPORTSZERVEZETEK ESETÉBEN

Készítette:

Hari-Koroknay Zsuzsa

Témavezetők:

Dr. Bácsné Prof. Dr. Bába Éva

egyetemi tanár

Dr. Kovács Sándor

egyetemi docens

DEBRECEN

2024

A doktori értekezés betétlapja

**VEZETÉSI FELADATOK ÉS MUNKAERŐ GAZDÁLKODÁS VIZSGÁLATA
SPORTSZERVEZETEK ESETÉBEN**

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

Írta: Hari-Koroknay Zsuzsa okleveles sportközgazdász

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

Témavezetők: Dr. Bácsné Prof. Dr. Bába Éva, Dr. Kovács Sándor

A doktori szigorlati bizottság:

elnök: Dr.

tagok: Dr.

Dr.

A doktori szigorlat időpontja: 20...

Az értekezés bírálói:

Dr.

Dr.

Dr.

A bírálóbizottság:

elnök: Dr.

tagok: Dr.

Dr.

Dr.

Dr.

Az értekezés védésének időpontja: 20...

NYILATKOZAT

Alulírott, Hari-Koroknay Zsuzsa (szül.: Debrecen, 1995.07.01) büntetőjogi és fegyelemi felelősségem tudatában kijelentem és aláírással igazolom, hogy a doktori (Ph.D) fokozat megszerzése céljából benyújtott értekezésem kizárólag saját, önálló munkám.

Nyilatkozom továbbá, hogy:

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

Debrecen, 2024. június 7.

Hari-Koroknay Zsuzsa

TARTALOMJEGYZÉK

BEVEZETÉS	3
1. TÉMAFELVETÉS ÉS CÉLKITŰZÉS	5
2. SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉS	7
2.1. Menedzsment	11
2.1.1. Menedzsment elméletek bemutatása, fókuszban a kontingencia megközelítés	12
2.1.2. Kontingenciaelmélet – vezetéselméleti – modellek	14
2.1.3. Vezetés és leadership kapcsolata	18
2.1.4. Vezetői funkciók, vezetői készségek	25
2.1.5. Vezetési feladatok	28
2.1.6. Sportmenedzsment	31
2.1.7. Az európai sportmodell, a sportszervezetek hierarchiája	35
2.1.8. Sportszervezetek jellemzői és struktúrája	37
2.2. Emberi erőforrás menedzsment és kapcsolódó alapfogalmak	46
2.2.1. Emberi erőforrás menedzsment funkciói, kapcsolódó területei	49
2.2.2. Emberi Erőforrás Menedzsment a sportban	52
3. ANYAG ÉS MÓDSZER	56
3.1. Primer kutatás módszerei	57
3.2. Minta bemutatása	58
3.2.1. Sportszervezetekre vonatkozó kérdőív mintája	58
3.2.2. Sportvezetői kérdőív minta bemutatása	63
4. EREDMÉNYEK	67
4.1. Sportszervezeti kérdőív elemzése	67
4.1.1. Nonprofitok	67
4.1.2. Sportvállalkozások	75
4.1.3. Sportszövetségek	82
4.1.4. Sportszervezeti profilok	89

4.2. Sportvezetői minta elemzése	92
4.2.1. Sportvezetői profil kialakítása	106
5. KÖVETKEZTETÉSEK, JAVASLATOK	116
6. AZ ÉRTEKEZÉS LEGFONTOSABB MEGÁLLAPÍTÁSAI, ÚJ ILLETVE ÚJSZERŰ EREDMÉNYEI.....	124
ÖSSZEFOGLALÁS.....	126
IRODALOMJEGYZÉK.....	129
ÁBRAJEGYZÉK	136
TÁBLÁZATJEGYZÉK	138
SAJÁT PUBLIKÁCIÓK JEGYZÉKE.....	140
MELLÉKLETEK.....	143
1. sz. melléklet: Sportszervezeti kérdőív	143
2. sz. melléklet: Sportvezetői kérdőív	148

BEVEZETÉS

A sport olyan értékteremtési folyamat, mely az egyetemes kultúra része. Hozzájárul nemcsak a testi jólléthez, hanem a mentális egészséghez is. Ezáltal a sport kiváló befektetés saját jólétünk és egészségünk érdekében. Ehhez azonban szükség van olyan sportszervezetekre, akik biztosítják számunkra a sporttevékenység megfelelő és biztonságos elvégzését, keretrendszerrel adva a sport iránti igényeinknek.

Az aktív sportolás mellett a folyamatos fejlődésnek köszönhetően, mások sportolásának megtekintése is élvezetes, szórakoztató tevékenységgé vált, így a passzív sportfogyasztás is egyre több embert vonzott, akár nézőként, akár szurkolóként. Számos olyan terület van, ahol a sport teret nyert magának, így ezen pozíció megőrzéséhez szükség van olyan sportszervezeti vezetőkre, akik egymással közösen együttműködve, mégis egymással versenyezve képesek ezt a piaci pozíciót megőrizni.

A sport egy hierarchikusan felépülő rendszer, melyet az európai sportmodell piramisa is jól ábrázol (5. ábra). A modell alapját azok a többnyire sportegyesületek és sportvállalkozások adják, akik felismerve az együttműködéssel járó előnyöket sportszövetségeket hoztak létre, különböző területi és/vagy sportági szerveződési elvet követve.

A működési keretek az idő előre haladtával egyre inkább fontossá váltak, hiszen különböző jogok és hatáskörök kapcsolódnak az egyes hierarchiai szinteken lévő sportszervezetekhez, amivel párhuzamosan mind az aktív, mind a passzív sportfogyasztók létszáma is növekedett. Mindkét fogyasztói csoport igényeinek kielégítése már nemcsak társadalmi felelősségvállalás szempontból vált kiemelté, hanem a gazdasági tényezők megjelenésével egyre inkább azt hozta létre, hogy valamilyen üzleti működés is megjelenjen a szervezeten belül.

Ezen működéshez azonban már szükség van olyan sportvezetőkre, akik képesek nemcsak a sporteredményeket szem előtt tartani, hanem a gazdasági érdeket és lehetőségeket is figyelembe venni a sportszervezetek napi működése során. Fontos meghatározni, hogy milyen stratégia, milyen szervezeti felépítés a leginkább ideális annak érdekében, hogy a szervezet vízióját és misszióját teljesíteni tudja. A vezetőnek pedig rendelkeznie kell azokkal a képességekkel, tulajdonságokkal, mellyel képes ellátni feladatait, és betölteni azokat a szerepeket, amit a vezetői tevékenység megkíván.

Kutatásom során a sport működési keretét biztosító sportszervezeteket, valamint az azokat irányító sportvezetőket vizsgálom meg. A felméréshez kérdőíves módszert választok, mely során két megkérdezést hajtok végre. Egyrészt a sportszervezetek működési keretét mérem

fel, majd a sportvezetők tulajdonságait, céljait, szerepeit, képességeit, tevékenységeit határozom meg a kérdőív segítségével.

Doktori disszertációm során mind a sportszervezetekre, mind a sportvezetőkre profilt kívánok alkotni, mely segít abban, hogy könnyebben meghatározhatók legyenek az egyes jellemzők mentén az elvárások egy sportvezetővel szemben.

Eredményeimet követően a témafelvetés során meghatározott kutatási céljaimat és hipotéziseimet vizsgálom meg, majd összefoglalom a kutatómunkám során tapasztaltakat és részletezem új és újszerű eredményeimet.

1. TÉMAFELVETÉS ÉS CÉLKITŰZÉS

Kutatásom időszerűsége és jelentősége abban rejlik, hogy a sport a világ egyik legdinamikusabban fejlődő szektora. A gazdasági jelentőség növeléséhez és megtartásához azonban fontos a szervezetenként jól strukturált felépítés, a megfelelő hatáskör megosztás, valamint a hatékony erőforrás felhasználás. Ezek alapján döntöttem úgy, hogy kutatásomban a sportszervezetekhez kapcsolódó vezetési feladatokkal és munkaerő gazdálkodással kívánok foglalkozni.

Kutatásom fő célkitűzése, hogy meghatározzam a magyarországi sportszervezetek szervezeti kereteit és az alkalmazott sportvezetők jellemzőit feltárjam, mely során sportszervezeti és sportvezetői profilokat határozok meg. Ehhez kapcsolódóan további célkitűzéseket határoztam meg:

C1: Sportszervezetek jellemzése az alábbi tényezők mentén:

- méret,
- tevékenységi kör,
- szervezeti felépítés,
- stratégia,
- piaci helyzet.

C2: Sportszervezetek vezetési funkciók és humán erőforrás gazdálkodási tevékenységek szerinti jellemzése.

C3: Sportvezetők jellemzése az alábbi tényezők szerint:

- vezetői feladatok,
 - tartalmi és folyamat feladatok
 - menedzsment és leadership feladatok
- vezetői stílus,
- vezetői tulajdonságok,
- vezetői képességek,
- vezetési célok,
- vezetői szerepek.

Doktori disszertációm alaphipotézise, hogy *a magyarországi sportszervezetek szervezeti keretei (stratégia, piaci pozíció és felépítés) eltérnek sportszervezeti típusok szerint.*

A sportvezetőkre vonatkozó alaphipotézisem, hogy *a sportvezetők jellemzői eltéréseket mutatnak vezetői szint, vezetői tapasztalat, valamint foglalkoztatási típus szerint.*

További hipotéziseim:

H1: Feltételezem, hogy a mintába bekerült sportszervezetek árbevétel/civil szervezeteknél összbevétel-létszám adatok alapján kisméretűek.

H2: Mivel a sportszervezetek hagyományosan „alulról” kezdeményezve, önszerveződő módon jönnek létre, ezért azt feltételezem, hogy többségük civil szervezeti formában, azon belül is az egyesületi formában működik.

H3: Feltételezem, hogy szervezeti felépítésüket tekintve a sportegyesületeket és -vállalkozásokat a lineáris, és a funkcionális, míg a sportszövetségeket divizionális, vagy mátrix szervezeti felépítés típus jellemzi.

H4: Feltételezem, hogy a szervezetek piaci pozícióját tekintve, a sportvállalkozások inkább piacvezetők/kihívók, és inkább rájuk jellemző a stratégiai típusok közül a kereskedelmi és a transzfer stratégia.

H5: A sportszervezetek esetében központi szereplő a sportoló, emiatt azt feltételezem, hogy a leadership feladatok, illetve a tartalmi feladatok fontosabbak a vezetők számára.

H6: Feltételezem, hogy a humán erőforrás gazdálkodási feladatok közül a sport jellege miatt inkább a toborzás, a kiválasztás, a beillesztés, a képzés, a teljesítményértékelés és a motiváció a fontosabb tevékenységek.

H7: Feltételezem, hogy a sportvezetőknél a személyiségjegyek, valamint a sportszakmai ismeretek fontosak a vezetői tevékenység során.

H8: Azt feltételezem, hogy a felsővezetőknél a koncepcionális képességek, a középvezetőknél az interperszonális képességek, míg az operatív vezetőknél a szakmai/technikai képességek inkább fontosak.

H9: Azt feltételezem, hogy a sportvezetői karrier során változnak a meghatározó vezetői jellemzők.

2. SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉS

A sport az egyetemes kultúra része. Mind biológiai, mind társadalmi szükségletek kielégítésére alkalmas. Hazánkban, ez abban is megmutatkozik, hogy a sportot a nemzeti stratégiai ágazatok közé sorolták (NEMZETI SPORTSTRATÉGIA, 2007; GÉCZI – BAJI, 2016; SÁRKÖZY, 2017, BÁCSNÉ et. al, 2018b), ezáltal a sport fejlesztése társadalmi és gazdaságpolitikai üggyé vált (STOCKER – SZABÓ, 2012; VÖRÖS – SZÖRÉNYINÉ KUKORELLI, 2019).

A sport piaci alapon való működése is kialakult, hiszen a fogyasztók igénye keresletként jelent meg a sportszolgáltatások és sporttermékek iránt. Mindez nemcsak a hazai piacokra terjed ki, hanem globális szinten is értelmezhető (ANDREFF, 2008). PAÁR (2015) írásában a sportfogyasztói közeget vizsgálta, mely során megállapította, hogy a magyar lakosság döntő többsége nem rendelkezik sportkiadásokkal. Mindez lehetőség és veszély is lehet (PAÁR, 2015); lehetőség, mert a sport új fogyasztói csoportokat vonhat be. Veszély azonban, hogy egy szűk fogyasztói közegnek „kell” minél inkább fogyasztói igényt kielégítő termékpalettát kialakítani, növekvő verseny mellett. ANDREFF és SZYMANSKI (2006) a sporttermékek iránti keresletet, illetve annak növekedésének és méretének legmeghatározóbb változói közé a divatot, a sportcikk használati értékét, a piaci árát, a háztartások foglalkoztatási és jövedelmi helyzetét, a lakosság eszközhasználatát és a sportcikk életciklusát sorolták.

A gazdaság másik komponense a kínálat, ami a sportszektor esetében oligopóliummal jellemezhető. Mindez azt jelenti, hogy a sporttermékek piacának jelentős részét egy maroknyi nemzetközileg is elismert vállalat uralja, amelyek egymással versengenek a globális piacon, illetve az egyes hazai piacokon a lokális vállalkozásokkal. Ebben a versenyben nem az ár a legfőbb változó, hanem olyan versenyeszközök, mint például a marketing stratégia, a termék differenciálás, a termelési diverzifikáció vagy alapvetően az innováció (ANDREFF – SZYMANSKI, 2006). Ebben a versenyben a résztvevők számára sokkal inkább meghatározó tehát a kínált termék minősége, a költséggazdálkodás és az innováció.

A sporttal való találkozás a sporttermékkel való találkozást is jelentheti (SZABÓ, 2009). A sporttermékek megjelenhetnek önállóan is, de akár egymást kiegészítve, együttesen is (FUNK, 2008; SZABÓ, 2009; MULLIN et al., 2014), melynek részei a következő elemek:

- tárgyasult, fizikai jellemzőkkel rendelkező tárgy (pl: focilabda, teniszütő),
- szolgáltatás (pl: csoportos óra, pálya bérlés),
- személy (pl: sztár játékosok, edzők),
- szervezet (pl: fitnesztermek),

- hely/helyszín (pl: kondiparkok, szabadtéri rendezvényhelyszínek),
- eszme, imázs (pl: egészség, fittség) (SZABÓ, 2009).

A sporttermékek csoportosítása a részpiacok mentén is lehetséges, melyet a labdarúgás, mint a legprofesszionálisabban működő sportág példáján keresztül mutat be ANDRÁS (2003). Fontos azonban megemlíteni, hogy ezek a részpiacok csak a szórakoztató ipar részeként működő látványcsapatsportok esetében érvényesek. A részpiacok között megkülönböztethetők a fogyasztói-, a közvetítési jogok-, a szponzori-, a merchandising- és a játékospiacok (ANDRÁS, 2003), melyek az 1. táblázatban kerülnek bemutatásra a hozzájuk kapcsolódó termékekkel sportágtól függetlenül.

1. táblázat: Sporttermékek a sport részpiacok mentén

Sport részpiacai	Termékek
fogyasztói piac	sportesemény vagy eseménysorozat megtekintésének lehetősége
közvetítési jogok piaca	sportesemény vagy eseménysorozat közvetítésének lehetősége
sportszponzori piac	sporttal (sportoló, sportesemény, sportszervezet) kapcsolatos megjelenés, képzettársítás lehetősége
merchandising piac	logóval, szimbólumokkal, megjelenésekkel ellátott termék
játékospiac	játékjog használatának átruházása

Forrás: Saját szerkesztés ANDRÁS (2003) alapján, 2021

Egyes kutatók a sportszolgáltatásokat, mint sportterméket értelmezik (FUNK, 2008; SZABÓ, 2009; MULLIN et al., 2014). Szervezetek létrehozása termék előállítás vagy szolgáltatás nyújtás céljából történik (CHIKÁN, 2004; APÁTI et al., 2013; NÁBRÁDI, 2015; SOÓS, 2015). Ebből adódóan a sportszervezetek nemcsak sportterméket kínálnak a fogyasztók számára, hanem sportszolgáltatást is. Ennek megjelenését a látvány- és szabadidősportok iránti igény indukálta leginkább (ANDRÁS, 2003). A passzív sportfogyasztás esetében a kínált szolgáltatáshoz minden esetben valamilyen élmény kapcsolódik, míg aktív sportfogyasztás során egyfajta hozzáadott értéknek az elérése történik a fogyasztó részéről (BÁCSNÉ BÁBA et al., 2018c).

Mindezek alapján elmondható, hogy a sportgazdaság kínálati oldalát olyan szervezetek alkotják, amelyek képesek a fogyasztók számára olyan alapvető előnyöket kínálni, mint az egészség, a szórakozás, a társasági élet vagy az eredmény (mindezek sporttermék és szolgáltatás formájában jelennek meg) (MULLIN et al., 2014).

Kutatásom során a sporttermékeket és szolgáltatásokat létrehozó szervezeteket fogom vizsgálni. HUMPHREYS és RUSESKI (2008) meghatározásában a sportot olyan iparágnak tekintik, ami magában foglalja az összes termelőt vagy szolgáltatót, aki terméket állít elő, vagy szolgáltatást hoz létre három területen: aktív sporttevékenységek, sporteseményeken való részvétel (passzív sportfogyasztás), valamint sportesemények nyomon követése bizonyos médiumon keresztül.

MUSZBEK (2016) megfogalmazásában a sportgazdaság olyan iparági ágazat, amely sportszolgáltatásokat állít elő és visz a fogyasztói piacra. Mindez magában foglalja azt a három területet is, amelyet HUMPHREYS – RUSESKI (2008) írásában meghatározott.

HOYE és munkatársai (2015) szerint a sportipar meghatározható úgy, mint három különálló, de egymással összefüggő iparág - az állami vagy közösségi szektor, a nonprofit vagy önkéntes szektor, valamint a szakmai vagy kereskedelmi szektor - összekapcsolódása. Ezek a szektorok nem elszigetelten működnek, és gyakran együttműködési projektekből, finanszírozási megállapodásokból, közös kereskedelmi vállalkozásokból és más üzleti kapcsolatokban vesznek részt (HOYE et al., 2015).

A sport napjainkra az egyik legdinamikusabban fejlődő, önálló iparággá vált a világon, aminek gazdasági súlya folyamatosan növekszik (BÁCSNÉ BÁBA, 2015a; MUSZBEK, 2016; RÁTHONYI-ÓDOR – BORBÉLY, 2017; KOROKNAY, 2020; FARAGÓ, 2020; MADARÁSZ, 2020). Gazdasági térhódítása már túlmutat a profi sporton, olyan területekre is kiterjed, mint a szabadidősport, sporttermékek kereskedelme, sportfogadások stb. (ANDRÁS, 2006; ANDREFF, 2008; HUMPHREYS – RUSESKI, 2008; RATTEN, 2011; SZABÓ, 2013; MAHDI EL AL., 2015). Az Amerikai Egyesült Államokban már az 1970-es évektől, Nyugat-Európában az 1980-as évektől, a világ többi részén az 1990-es évektől kezdve folyamatosan nőtt a sportban való aktív részvétel, a sporteszközök, az élő sportesemények és a közvetítések iránti kereslet (ANDREFF – SZYMANSKI, 2006; VÁRHEGYI, 2016, FARAGÓ, 2017), ami magával hozta a kínálati oldal bővülését és a létrehozók számának növekedését is.

A világkereskedelem 2,5-3%-a közvetlenül a sporthoz kapcsolódik (NÁDORI, 2000; SZYMANSKI, 2010; NÁDORI – BÁTONYI, 2011; GYÖMÖREI, 2015), ami növekvő tendenciát mutat (BÁCSNÉ BÁBA et. al., 2018c). Az NSGA (National Sporting Goods Association) által összegyűjtött adatok alapján a sportcikk és -felszerelések, lábbelik és ruházati cikkek forgalmazói által elért bevételek 2005-ben 44,42 milliárd dollárt tettek ki (HUMPHREYS – RUSESKI, 2008). ANDREFF és SZYMANSKI (2006) írásában az összes sportcikk globális piacon való értékesítése nagyságrendileg 150 milliárd euróban került meghatározásra, ami mára már a 400 milliárd dolláros mértéket is eléri (KUMAR – BHALLA,

2021). Ráthonyi-Ódor és Borbély (2017) tanulmányában olvasható, hogy az európai uniós tagállamokban a sportgazdaság közel 5%-ban járul hozzá az Európai Unió aggregát GDP-jéhez, míg ezt az arányt Magyarország még nem éri el (BÁCSNÉ BÁBA, et al., 2018b), 1-1,5% körüli. Mindezt alátámasztja egy WHO által készített kutatás is, ami a sportolás, fizikai aktivitás GDP-hez való hozzájárulását, három területen vizsgálta (sport, egészség, oktatás), amelyen belül Magyarország esetében figyelhető meg a legnagyobb arány a sport terület tekintetében egész Európában, 1,1% (WHO, 2018).

Magyarországon a sportgazdaság éves becsült árbevétele piacbővülő tendenciát mutat az elmúlt évekhez viszonyítva (NEMZETI SPORTSTRATÉGIA, 2007; KOROKNAY – BÁCSNÉ BÁBA, 2021a; KOROKNAY – BÁCSNÉ BÁBA, 2021b). A sportszektorban működő szervezetek 2,1 Mrd forintot fizettek az állami költségvetésbe társasági adón keresztül, illetve a végső sportfogyasztók révén további 60 Mrd forint áfa növelte az állami költségvetést (NEMZETI SPORTSTRATÉGIA, 2007). A magyar sportgazdaságról elmondható, hogy erősen szolgáltatás alapú (SPEA, 2013; SPEA, 2018). A sportban foglalkoztatás révén további 10 Mrd forintról beszélhetünk, ami a foglalkoztatottak éves személyi jövedelemadójából adódik (NEMZETI SPORTSTRATÉGIA, 2007). A foglalkoztatottak száma egy WHO-s felmérés alapján 2011 és 2017 között növekedett, majd 2015-től csökkent Magyarországon. A 2011-2015 közötti időszakban nyolcezer fővel nőtt a sportban foglalkoztatottak száma, ami a teljes foglalkoztatottsághoz viszonyítva, arányaiban 0,29%-ról 0,44%-ra nőtt. Ezt követően visszaesés figyelhető meg, ugyanis 2017-re „mindössze” 15,8 ezer fő maradt sportban foglalkoztatva, ami 0,36%-ot jelent (KOROKNAY, 2020). Mindez nem feltétlenül jelenti azt, hogy ennyien kerültek más ágazatban foglalkoztatásra, sokkal inkább arra vezethető vissza, hogy a kedvező adózási feltételeknek köszönhetően sokan egyéni vállalkozóvá váltak.

Mindezek alapján látható, hogy a sport egy dinamikusan fejlődő iparág, melynek gazdasági súlya folyamatosan növekszik. Az elmúlt években már a GDP-hez való hozzájárulása is egyértelműen kimutatható. Mindehhez nemcsak a sportvállalkozások és sportegyesületek járulnak hozzá, hanem az egyes sportágat irányító és szabályozó, nonprofit szervezetek, szövetségek is, hiszen ezeknél is megfigyelhetők gazdasági érdekek. A gazdasági jelentőség megtartásához és növeléséhez azonban fontos a szervezetileg jól strukturált felépítés, a hatáskör megosztás, valamint a hatékony erőforrás felhasználás. Kutatásomban a sportszervezetek minden típusának a működési sajátosságait, a hatékony sportszervezet vezetését és munkaerő gazdálkodást fogom vizsgálni.

A kutatási cél teljesítéséhez két nagy területet járok körül, melyben a menedzsmentre és a sportszervezetekre fókuszáló korábbi kutatásokat és fogalmakat tekintem át először

általánosságban, majd sport specifikusan. Mivel vezetési feladatokat kívánok vizsgálni sportszervezetek esetében, így feltérképezem a vezetési elméleteket, funkciókat, képességeket bemutató szakirodalmi forrásokat. Sportszervezetek megnevezés alatt a SPORTTÖRVÉNY (2004) 15. § (1) bekezdése szerint a sportegyesületek, a sportvállalkozások, a sportiskolák, valamint az utánpótlás-nevelés fejlesztését végző alapítványok értendők. Jelen dolgozatban ezen gyűjtőnév alá sorolom még a sportszövetségeket is.

2.1. Menedzsment

KREITNER (2008) megfogalmazásában a menedzsment nem más, mint másokkal és másokon keresztül együttműködés folyamata a szervezeti célok elérése érdekében a változó környezetben, amelyben központi szerepet játszik a korlátozott erőforrások hatékony és eredményes felhasználása. Ez a definíció öt lényegi összetevőt határoz meg, amelyet vizsgálni lehet: együttműködés másokkal, szervezeti célok elérése, az eredményesség és a hatékonyság elérésére, a korlátozott erőforrások maximális kihasználása, valamint megbirkózás a változó környezettel (KREITNER, 2008).

Menedzsment felelőssége és kötelessége a döntés meghozatala a rendelkezésre álló korlátozott erőforrások hatékony és ésszerű felhasználásáról (DINYA – KLAUSMANN-DINYA, 2019).

LUDÁNYI és PACSUTA (2013) írásában a menedzsmentet a menedzsment funkciókkal kapcsolja össze és ezek mentén határozza meg a fogalmát. A célok kitűzésének és megvalósításának folyamataként definiálja, mely során a humán, anyagi és pénzügyi forrásokat használnak fel. A menedzsment funkcióknak pedig a tervezést, szervezést, személyügyeket, irányítást és ellenőrzést nevezi meg (LUDÁNYI – PACSUTA, 2013).

KENDERFI (2011) írásában a menedzsmentet egyrészt irányítási folyamatként írta le, melynek célja több ember tevékenységének koordinálása olyan eredmények elérése érdekében, amelyek nem valósíthatók meg egyénként; másrészt az irányítást végző személyek együtteseként, a szervezetben vezető testületként (KENDERFI, 2011).

Ezek alapján a menedzsment nem más, mint döntés és irányítás (vezetés, tervezés, szervezés és ellenőrzés/kontrolling együttese), figyelembe véve a szervezeti célokat és a rendelkezésre álló szűkös erőforrásokat – célok és erőforrások összehangolása.

A szakirodalomban (KENDERFI, 2011; FARKAS et al., 2015; SCHERMERHORN et al., 2017) általánosságban négy menedzsment funkciót határoznak meg, amelyek a menedzsment folyamatok során felmerülnek: tervezés, szervezés, vezetés (direkt irányítás és koordinálás) és visszacsatolás révén az ellenőrzés. A funkciók ilyen típusú csoportosítását először Henri Fayol fogalmazta meg Ipari és általános vezetés (Administration Industrielle et Générale) című

művében 1916-ban (Fayol, 1916; Fayol, 1984 idézi SCHERMERHORN et al., 2017). Tervezés alatt a teljesítménycélok kitűzését és a megvalósításukhoz szükséges intézkedések meghatározását értjük (SCHERMERHORN et al., 2017). A tervek elkészítése után azok megvalósítása következik, ami a szervezéssel megy végbe. Szervezés során az ellátandó feladatok és az azokat elvégző emberek, illetve erőforrások csoportosításával, elrendezésével és összekapcsolásával összefüggő tevékenységek kerülnek elvégzésre (FARKAS et al., 2015). A következő menedzsment funkció a vezetés, amelyet BERDE (2015: pp. 7) a következőképpen definiált: „A vezetés olyan, komplex tevékenység, melyben az emberi tevékenység és a szervezeti folyamatok szervezése, irányítása, összehangolódása valósul meg”. Az utolsó funkció pedig az ellenőrzés, ami magába foglalja a munka teljesítményének mérését, az eredmények összehasonlítását a kitűzött célokkal, valamint visszacsatol, azaz javaslatot tesz az esetleges korrekciós intézkedésekre (SCHERMERHORN et al., 2017).

2.1.1. Menedzsment elméletek bemutatása, fókuszban a kontingencia megközelítés

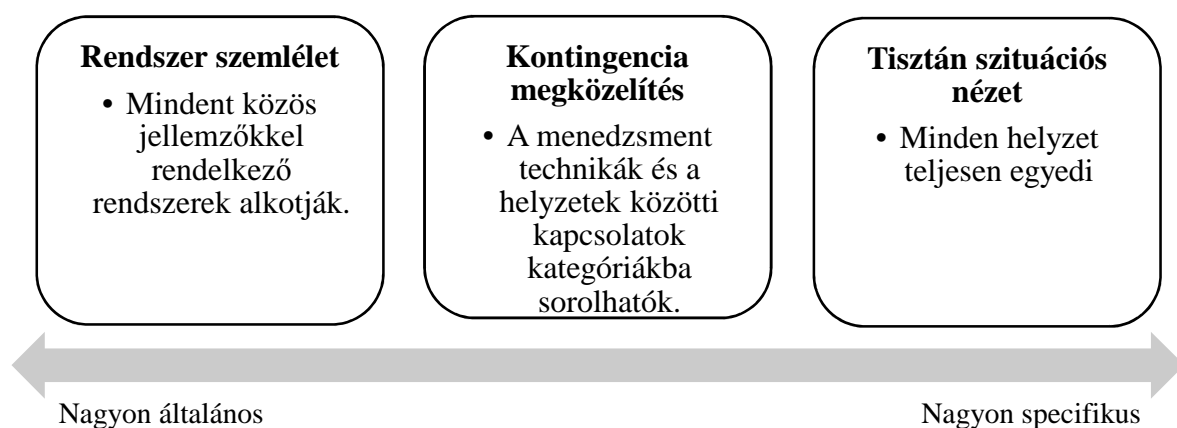
A menedzsmenttel foglalkozó kutatók úgy gondolják, hogy a múlt jobb megismerése produktívabb jövőt eredményez (KREITNER, 2008). A menedzsment eddigi története során több egymásra épülő és akár egymásba is fonódó lépésben fejlődött (DINYA – KLAUSMANN-DINYA, 2019). A menedzsmentet több megközelítési mód is jellemezheti viszonylag rövid fejlődéstörténetében: (1) az univerzális folyamat megközelítés, (2) az operatív folyamat megközelítés, (3) a viselkedési megközelítés, (4) a rendszerelméleti megközelítés és (5) a kontingencia megközelítés (KREITNER, 2008). Az univerzális folyamat megközelítés Henri Fayolhoz, az operatív megközelítés Frederick W. Taylorhoz kapcsolódik, míg a viselkedés megközelítés esetében legtöbbször Hawthorne, Elton Mayo és McGregor elméletei kerülnek bemutatásra (SCHERMERHORN et al., 2017). Ezek a menedzsment megközelítések a dolgok szétválasztásával tanulmányozták magát a menedzsmentet, feltételezve, hogy az egész egyenlő a részei összegével, és a részei alapján magyarázható (KREITNER, 2008). A rendszerelméleti szakemberek ezzel szemben a menedzsmentet a dolgok összerakásával tanulmányozzák és feltételezik, hogy az egész nagyobb, mint a részek összege. A különbség az analitikus és a szintetikus gondolkodás miatt adódik (KREITNER, 2008).

Általánosan a kontingencia kifejezés egy alternatív cselekvési mód választására utal. A kontingenciaelmélet az egyetemes elvek helyett a helyzeti megfelelőséget hangsúlyozza. Ezek alapján a kontingencia megközelítés a menedzsmentben úgy értendő, hogy kutatás révén meghatározható, mely vezetői gyakorlatok és technikák megfelelőek bizonyos helyzetekben (KREITNER, 2008). Ezen megközelítés szerint a különböző helyzetek eltérő vezetői válaszokat igényelnek. KREITNER (2008) a következőképpen definiálta a

kontingenciaelméletet: kutatási erőfeszítések annak meghatározása érdekében, hogy mely vezetői gyakorlatok és technikák megfelelőek bizonyos helyzetekben. Egy vezetői gyakorlat alkalmazása vagy technika kiválasztása során számos tényezőt, illetve azok összefüggéseit is figyelembe kell venni egy meghatározott szituációban, hiszen minden helyzetben egyedi problémákkal szembesül a döntéshozó (KREITNER, 2008).

A sikeres vezetők tehát meghatározzák és megvalósítják azokat a vezetési gyakorlatokat, amelyek a legjobban illeszkednek a különböző helyzetek egyedi igényeihez. Ehhez olyan kontingencia központú gondolkodásra van szükség, amely megfelel az adott szituációnak, lehetővé teszi az emberek és a környezet sajátos problémáinak és lehetőségeinek összeegyeztetését. Ezen elmélet szerint nincs "egyetlen legjobb módszer" a problémák kezelésére mindenféle körülmények között. A megoldáshoz a szituációs különbségek megértése és az egyedi jellemzőknek megfelelő módon történő válaszadás visz közelebb. Az, hogy mi bizonyul a legjobbnak, az adott helyzet határozza meg. Ez számos tényezőtől függ, beleértve a környezeti bizonytalanságot, a szervezet elsődleges technológiáját és a követett stratégiát (SCHERMERHORN et al., 2017).

A kontingencia-gondolkodás egy elvontabb rendszergondolkodás gyakorlati kiterjesztése (KREITNER, 2008). Ebből adódóan a rendszer szemlélet (túl általános dolgokkal foglalkozik, elvont; minden közös jellemzők alapján leírható) és az ún. tisztán szituációs nézet (minden valós helyzetben kifejezetten eltérő megközelítésre van szükség) tulajdonságait vegyíti (1. ábra).



1. ábra: Kontingenciaelmélet elhelyezése a menedzsment elméletek között

Forrás: Saját szerkesztés Kreitner (2008) alapján, 2021

A kontingenciaelméletet nyitott rendszerű perspektíva, gyakorlati kutatási orientáció és többváltozós megközelítés jellemezi. A nyitott rendszerű perspektíva arra utal, hogy nemcsak a szervezet belső működése kerül megfigyelésre, hanem az is, hogy a szervezet alrendszerei

miként hatnak a külső társadalmi, kulturális, politikai és gazdasági rendszerekkel való kapcsolatra. A gyakorlati kutatási orientáció a hatékonyabb munkahelyi vezetésre irányul. A kutatási eredményeket eszközökként a helyzetnek megfelelő finomításokkal használják fel a hatékonyság elérése érdekében. A harmadik jellemző a többváltozós megközelítés, ami olyan kutatási technika, amely képes meghatározni azt, hogy több változó kombinációja hogyan járul hozzá az adott eredményhez (KREITNER, 2008).

Ez az elmélet rendkívül hasznos alapja lehet a vezetői gondolkodásnak, hiszen hangsúlyozza a szituációnak való megfelelést, ami kifejezetten fontos a jelenlegi, folyamatosan változó környezetben. A kontingenciaelméletet részletesebben is bemutatom a következőkben, mivel erre az elméletre alapozom saját kutatásaimat.

2.1.2. Kontingenciaelmélet – vezetéselméleti – modellek

A menedzsment oldaláról történő kontingencia megközelítés integrálása, szoros összefonódása figyelhető meg a vezetéselméleti modellekben. Az elméletek közös jellemzője, hogy nincs egyetlen „best practice”, amit minden körülmények között lehetne alkalmazni, hiszen minden a szituációs tényezőktől, közvetlen környezettől függ, ami meghatározza a vezetési stílust (BAKACSI, 2010; BERDE, 2015). Az egyes elméletek közötti eltérés abban figyelhető meg, hogy mit tekintenek a stílust meghatározó független változónak. Mind a döntés-, mind a személyiségközpontú elméletek körében alkottak kontingencia modelleket (BAKACSI, 2010). A kontingenciaelmélettel foglalkozó kutatók szerint a vezetési stílus kialakulásánál négy alapvető tényező figyelhető meg:

- a vezető (személyisége és stílusa),
- a beosztottak (hozzáállása, képességei, motivációja és szükségletei),
- a feladat (az elvégzendő munka feltételei, körülményei és céljai),
- a feladat-környezet kapcsolata (annak értékei és előítéletei) (BERDE, 2015).

A kontingenciaelméleti modellek közül Fiedler kontingencia modelljét, Vroom és Yetton normatív modelljét, Robert House „út-cél” elméletét, valamint Hersey-Blanchard elméletét ismertetem a következőkben röviden.

Fiedler modellje személyiségközpontú elméletek körébe tartozik (BAKACSI, 2010; KOMOR – GŐSI, 2011; BERDE, 2015; FARKAS et al., 2015; SZŐKE, 2020). Az elmélet a vezető személyiségjegyeit és tevékenységének szituációs meghatározóit vetíti egymásra (SZŐKE, 2020). Különböző szituációkban más-más vezetői stílus a célravezető (BAKACSI, 2010), tehát az adott helyzet nagymértékben befolyásolja a vezető optimális stílusát (KOMOR – GŐSI, 2011). Fontos, hogy a csoport sajátos helyzetében a vezető stílusa megfelelő-e vagy sem, hiszen

a csoport eredményessége ettől függ. Attól függően nevezhetjük hatékonnak vagy megfelelőnek a vezető stílusát, hogy a csoport mennyire engedi meg, hogy a vezető befolyásolja őket (SZŐKE, 2020), tehát milyen a vezető és beosztottak közötti kapcsolat (KOMOR – GŐSI, 2011).

A kiinduló lépés az, hogy tudjuk a vezetőről, hogy személy/kapcsolat- vagy feladatorientált (SZŐKE, 2020). Mindezt az ún. „legkevésbé kedvelt munkatárs mércé”-vel (LKM teszt) lehet megállapítani (BAKACSI, 2010). A vezetőnek jellemezni kell mind a legjobban, mind a legkevésbé kedvelt munkatársát. Abban az esetben, ha a vezetőnél a két személy nem nagymértékben tér el egymásról, akkor személyorientált a vezető (SZŐKE, 2020). Azonban ha a legkevésbé kedvelt munkatársat negatív színben tüntet fel (KOMOR – GŐSI, 2011), illetve haszталannak, unalmasnak írja le, akkor feladatorientált a vezető, hiszen számára az a legfontosabb, hogy a munka megfelelően el legyen végezve (SZŐKE, 2020).

A modell 3 komponens kombinációjára épül:

- vezető-beosztott viszony (a közöttük lévő kapcsolat minősége – jó vagy rossz)
- a feladatok strukturáltsága, szerkezete (mennyire szabályozott vagy rugalmas – strukturált vagy strukturálatlan)
- a vezető pozíciójából adódó hatalom mértéke (erős vagy gyenge).

Ezen tényezők mentén 8 szituációt határozott meg Fiedler, melyek kedvezők, vagy kedvezőtlenek a vezetők számára (BAKACSI, 2010) (2. táblázat). A legkedvezőbb helyzet (SZŐKE, 2020) az I. szituáció, amikor a vezető és beosztottak közötti viszony jó, a feladat szerkezete strukturált, illetve a vezető hatalma pozíciójából adódóan erős.

2. táblázat: Fiedler vezetéselméleti kontingencia modellje

tényezők	I.	II.	III.	IV.	V.	VI.	VII.	VIII.
Vezető-beosztott viszony	jó	jó	jó	jó	rossz	rossz	rossz	rossz
Feladat strukturáltsága	strukturált		strukturálatlan		strukturált		strukturálatlan	
Hatalmi pozíció	erős	gyenge	erős	gyenge	erős	gyenge	erős	gyenge

Forrás: Saját szerkesztés BAKACSI (2010) és SZŐKE (2020) alapján, 2021

Fiedler eredményei alapján arra a következtetésre jutott, hogy a kedvező és kedvezőtlen helyzetekben a feladatorientált stílus hatásos, míg az átmeneti esetekben a kapcsolatorientált vezetési stílus lehet eredményes (BAKACSI, 2010).

Vroom és Yetton normatív modellje, ami a döntésközpontú elméletek közé tartozik 5 vezetői stílust különböztet meg (BAKACSI, 2010). A modellben bizonyos döntési szabályokat alkalmaznak és javaslatot fogalmazznak meg, hogy adott döntési helyzetben milyen mértékű beleszólást engedjen a vezető az alkalmazottaknak (BAKACSI, 2010; KOMOR – GÖSI, 2011).

A 3. táblázat alapján látható, hogy az egyes vezetési stílusok szituációtól függenek (ami a kontingenciaelmélet alapja), illetve a döntés meghozatalának menete (ebből adódik a modell döntésközpontúsága) is meghatározza a normatív modellben látható vezetői stílusokat.

3. táblázat: Vroom és Yetton normatív modelljében található vezetési stílusok

Vezetési stílus	Stílus leírás
Autokratikus 1	A felmerülő problémát a vezető saját maga oldja meg, vagy a birtokában lévő információk alapján hoz döntést.
Autokratikus 2	A felmerülő problémát továbbra is a vezető oldja meg és hozza meg a döntést, azonban a szükséges információt a beosztottjai szerzik be. A beosztottak mindössze az információszerzésben vesznek rész – előfordulhat, hogy magáról a problémáról nem is értesülnek – és nem adnak megoldási javaslatokat.
Konzultatív 1	A vezető külön-külön egyeztet alkalmazottjaival (nem csoportként) a felmerülő problémáról, ahol kikéri a véleményüket, azonban a döntést továbbra is a vezető maga hozza meg (a döntés nem feltétlenül tükrözi a beosztottak meglátásait).
Konzultatív 2	A vezető bevonja az alkalmazottakat (csoportként) a problémamegoldásba és meghallgatja, összegyűjti az általuk tett javaslatokat, majd meghozza a döntést (ami nem feltétlenül tükrözi a beosztottak meglátásait).
Csoportos	A vezető a beosztottakkal közösen oldja meg a problémát. Együtt dolgoznak ki cselekvési alternatívákat, azokat értékelik és közösen döntenek a legjobb cselekvési javaslatról, amit végre is hajtanak.

Forrás: Saját szerkesztés BAKACSI (2010) és KOMOR – GÖSI (2011) alapján, 2021

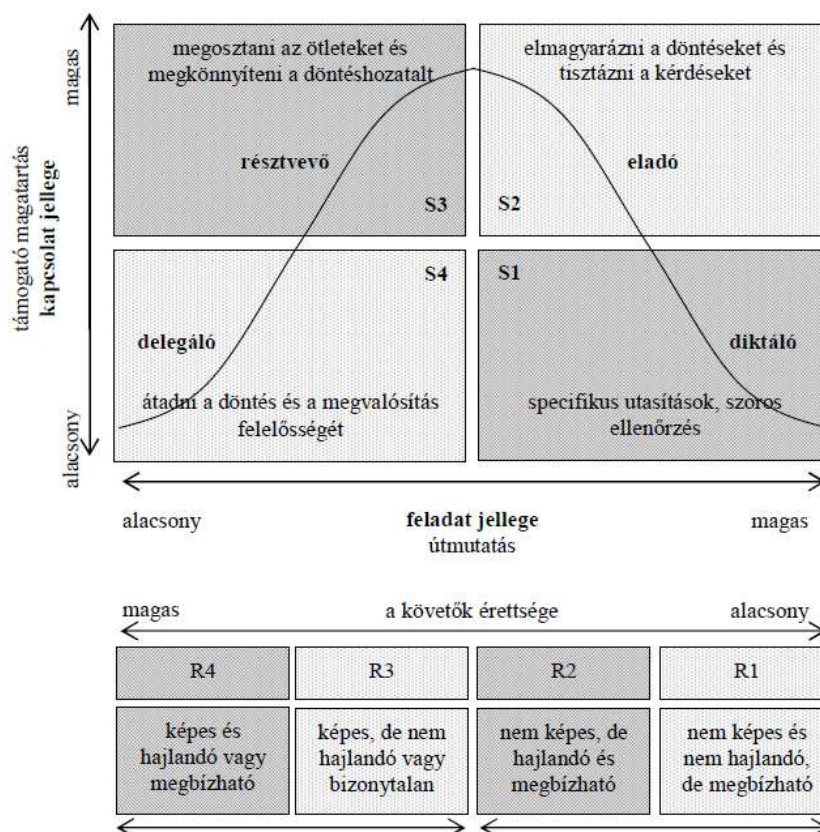
Hersey és Blanchard elmélete Fiedler modelljéhez hasonlóan a vezető feladat- és kapcsolatorientáltságát vizsgálja, azonban az eltérés abban figyelhető meg, hogy egy vezetőt egyszerre mindkét orientáltság jellemezhet (BAKACSI, 2010). Az elmélet mindezt a beosztottak érettségének függvényében (SZÓKE, 2020) vizsgálja, ami azt jelenti, hogy mennyire képesek és hajlandóak a követők a kitzűzött feladatokat elvégezni és mennyire megbízhatóak (BAKACSI, 2010; FARKAS et al., 2015).

A modell tehát a feladat- és a kapcsolatorientált magatartásokat tükrözi, amelynek mentén négy különböző vezetési stílust határoztak meg (2. ábra):

- delegáló (S4): ezt a stílust gyenge kapcsolat- és feladatorientáltság jellemez. A vezető ebben az esetben se nem irányít, se nem támogat, hiszen az alkalmazottai kellően

motiváltak, valamint képesek és hajlandóak a feladatok elvégzésére és megbízhatóak (BAKACSI, 2010; FARKAS et al., 2015; NORTHOUSE, 2016; SZŐKE, 2020).

- résztvevő (S3): ezt a stílust erős kapcsolat-, azonban gyenge feladatorientáltság jellemezi. A vezető bevonja az alkalmazottakat a döntéshozatalba, ezáltal teszi őket motiválttá, azonban a feladattal kapcsolatban irányelveket határoz meg. A követőre jellemző, hogy képes a feladatot ellátni, de nem hajlandó, vagy bizonytalan (BAKACSI, 2010; FARKAS et al., 2015; NORTHOUSE, 2016; SZŐKE, 2020).
- eladó (S2): ezt a stílust erős kapcsolat- és feladatorientáltság jellemez. A vezetőt támogató magatartás jellemezi, továbbá elmagyarázza a feladattal kapcsolatos kritériumokat és tisztázza a kérdéseket. Ennél a stílusnál az alkalmazottak önállóan nem képesek a feladat elvégzésére, de hajlandóak lennének rá, és megbízhatóak (BAKACSI, 2010; FARKAS et al., 2015; NORTHOUSE, 2016).
- diktáló (S1): ezt a stílust gyenge kapcsolat-, azonban erős feladatorientáltság jellemezi. A vezető ebben az esetben erőteljes irányító, utasító magatartást tanúsít. Vezetés során kijelöli a feladat felelőseit és felügyeli az elvégzett munkát. Az alkalmazottak nem képesek és nem hajlandók elvégezni a feladatokat (BAKACSI, 2010; FARKAS et al., 2015; NORTHOUSE, 2016).



2. ábra: Hersey és Blanchard vezetői stílus modellje

Forrás: FARKAS et al., 2015

A modell alkalmazásakor figyelembe kell venni a kontingenciaelmélet alapjait, tehát az egyes stílusok megválasztása során az adott szituáció nagymértékben befolyásolja, hogy mely stílus a célravezető. Jelen modell esetében erős befolyásoló tényező az alkalmazottak érettsége is, hiszen az is időről-időre módosulhat (FARKAS et al., 2015).

Az utolsó bemutatni kívánt vezetéselméleti megközelítés Robert House nevéhez kötődik, aki az „út-cél” elméletet fejlesztette ki. Az elmélet szerint a hatékony vezetőnek világossá kell tennie azokat az utakat, melyek mentén a beosztottak mind a személyes, mind a munkájukkal kapcsolatos feladatok elvégzése során elérik a célkitűzéseket. A vezető segíti az alkalmazottakat a kijelölt úton, megoldja a közben felmerülő akadályokat, valamint jutalmazza a feladat elvégzését (FARKAS et al., 2015). House is négy lehetséges vezetési stílust alkotott meg: útmutató vezetés, támogató vezetés, teljesítmény-orientált vezetés és részvételen alapuló vezetés.

- útmutató vezetés: A vezető bemutatja a vállalatot, a várható eseményeket, a közvetlen kollégákat. Útmutatást ad a feladat elvégzésére vonatkozóan, valamint ütemezi azokat. Teljesítmény-kritériumokat állít fel, valamint egyértelműsíti a vezető szerepét a csoportban.
- támogató vezetés: A vezető az alkalmazottakat egyenlő félnek tekinti, barátságos és megközelíthető személy. Mindemellett elkötelezett a beosztottak jólétével kapcsolatban.
- teljesítmény-orientált vezetés: A vezető kihívásokkal teli célokat tűz ki alkalmazottai számára, és ezen célok megvalósítását a legjobb teljesítménnyel várja el. A folyamatos teljesítményjavulásra helyezi a hangsúlyt, a magas standardok betartása mellett.
- részvételen alapuló vezetés: A vezető bevonja a beosztottakat a döntéshozatali folyamatokba. Meghallgatja az alkalmazottak meglátásait, véleményeit és felhasználja a döntése során (FARKAS et al., 2015).

Az elmélet szerint mindig az adott körülmények határozzák meg, hogy mely vezetési stílus a célravezető. Mindez azt jelenti, hogy a vezetőnek mind a négy stílust el kell sajátítania annak érdekében, hogy minél hatékonyabban tudja megoldani a feladatokat (FARKAS et al., 2015). A jó „út-cél” vezetés kiválasztásához figyelembe kell venni a munkahelyi környezetet és az alkalmazottak személyiségjegyeit (FARKAS et al., 2015).

2.1.3. Vezetés és leadership kapcsolata

Az előző fejezetekben, általánosságban a menedzsment kapott hangsúlyos szerepet, azonban a vezetési feladatok vizsgálatához szükséges tisztázni magának a vezetésnek a meghatározását.

A menedzsment funkciók között megtalálható a vezetés, amely alatt a szervezet vezetése értendő. Azonban az angol nyelvben található leadership is vezetés szóként került fordításra a magyar nyelvben. Fontos azonban, hogy a két vezetést jelentő szó között különbség van, hiszen a szóból irányításra és tevékenységszervezésre asszociálhatunk, ami két különböző tevékenység egy szervezet életében. Így jelen fejezetben a vezetést, mint menedzsment funkciók egyikét és a leadershipet, mint emberek irányítását magába foglaló tevékenységek hasonlóságait és különbségeit mutatom be.

A vezetők úgy gyakorolják az irányítást, hogy aktív kapcsolatban maradnak az alkalmazottakkal a munka során, összegyűjtik és értelmezik a teljesítményméréseket, és ezen információk felhasználásával konstruktív változtatásokat hajtanak végre. Az irányítás elengedhetetlen a menedzsment folyamatában. Viszont figyelembe kell venni, hogy a gyorsan változó körülmények nagymértékben megváltoztathatják, vagy akár újra definiálhatják a terveket (SCHERMERHORN et al., 2017).

De mit is nevezünk vezetésnek? Meghatározása során viszonylag könnyű helyzetben vagyunk, hiszen a szó alapján irányítás és tevékenységszervezés jelentésű szavakra gondolunk. A vezetés egyidős az emberrel, hiszen emberi tevékenységhez, munkavégzéshez kapcsolódik, azonban csak társas viszonyként értelmezhető. A vezetői munkára jellemző, hogy egy tudatos tevékenység és szaktudást igényel. A tervszerűség is jellemzi, ami alapján meghatározható a beavatkozás mértéke, típusa, illetve kiszámíthatók a következmények. Azonban a változó körülmények mindezt felül tudják írni, amely esetekben a vezető tapasztalata és gyakorlata adhat helyes megoldásokat a felmerülő akadályokra (BERDE, 2015). Ezek alapján látható, hogy a korábbi fejezetekben bemutatott vezetés elméleti megközelítések gyakorlati hasznosulása is lehetséges, hiszen minden szituáció más és más vezetői lépést követel meg. Így elmondható, hogy a vezetés erősen diverzifikált és szituációfüggő tevékenység.

A vezetésre a következő definíciók fellelhetők:

- A vezetés az a folyamat, amely befolyásol másokat, hogy megértsék és megegyezzenek abban, hogy mit kell, és hogyan lehet hatékonyan megvalósítani, valamint az egyéni és kollektív erőfeszítéseket elősegíti a közös célok elérése érdekében (YUKL, 2002).
- BERDE (2003) a vezetést egy komplex tevékenységként írta le, melyben a vezető irányítja a különböző feladatokat, biztosítja a tevékenységek összhangját, ezáltal éri el a szervezet a kitűzött célokat és teljesíti a szervezet küldetését.
- „*Akaratképzési és akaratérvényesítési folyamat, melynek hordozói a vezetők. A vezetés tehát hierarchikus szervezeti-emberi kapcsolatokat tételez fel* (KENDERFI, 2011).”

- A vezetés olyan folyamat, amelynek során az egyén befolyásolja az egyének egy csoportját a közös cél elérése érdekében (NORTHOUSE, 2016).
- A vezetés az interperszonális befolyásolás speciális esete, amely arra készíti az egyént vagy a csoportot, hogy azt tegye, amit a vezető akar (FRENCH et al., 2015).

Már az 1900-as évek elején jelentek meg leadershipre vonatkozó definíciók. Azonban az évek elteltével nem sikerült konszenzusra jutni a vezetéssel foglalkozó tudósoknak a definícióra vonatkozóan, amit a fentebb látható meghatározások is tükröznek. Évtizedes disszonancia után a vezetéstudósok egy dologban képesek egyetérteni: Nem tudnak közös vezetési definíciót meghatározni. Az olyan tényezők miatt, mint a növekvő globális hatások és a generációk közötti különbségek, a vezetés továbbra is különböző jelentéseket fogalmaz meg a különböző emberek számára. A lényeg az, hogy a vezetés egy összetett fogalom, amelynek meghatározása sokáig változó lehet (NORTHOUSE, 2016).

A XXI. század feltörekvő vezetői megközelítések között szerepel:

- az autentikus vezetés (authentic leadership), amelyben a vezetők hitelességüket és a saját vezetési tevékenységüket hangsúlyozzák;
- a spirituális vezetés (spiritual leadership), amely a vezetésre összpontosít, amely az értékeket, „a hívás és a tagság” érzetét használja fel a követők motiválására;"
- a kiszolgáló vezetés (servant leadership), amely a vezetőt „szolga” szerepkörbe helyezi, aki gondoskodási elveket felhasználva arra összpontosít, hogy az alkalmazottak szükségleteit kielégítse, hogy segítsen nekik önállóbbá, tájékozottabbá válni;
- az adaptív vezetés (adaptive leadership), amelyben a vezetők a problémák, kihívások és változások szembesítésével és megoldásával ösztönzik az alkalmazottakat alkalmazkodásra (NORTHOUSE, 2016).

Korábban említésre került, hogy a vezetés szó jelentése az irányítás és a tevékenységszervezés tartalmakat hordozza. Pontosan emiatt okoz a vezetéssel foglalkozó kutatók számára fejtörést a vezetés meghatározása, illetve a menedzsment és vezetés (leadership) elkülönítése egymástól.

A menedzsment és a leadership gyakran felcserélődő fogalmak, holott valójában két különböző és egymást kiegészítő folyamatot jelentenek. A két fogalomnak vannak hasonlóságai, de fontos különbségei is (KOTTERMAN, 2006; BÂRGĂU, 2015). A vezetés befolyással jár, csakúgy, mint a menedzsment. A vezetés magában foglalja az emberekkel való munkát, amelyet a menedzsment is magában foglal. A vezetés központjában a célok hatékony megvalósítása áll, akár csak a menedzsmentnél. Általánosságban elmondható, hogy a menedzsment számos funkciója olyan tevékenység, amely összhangban áll a vezetési

tevékenységgel (NORTHOUSE, 2016). A szervezet jövőképe mentén a két fogalom közötti kapcsolatot a 4. táblázat mutatja be.

4. táblázat: Menedzsment és vezetés különbségei

Folyamat	Menedzsment	Leadership
Jövőkép meghatározás	Tervek és költségvetések kidolgozása; Kidolgozza a folyamat lépéseit és meghatározza a határidőket; Személytelen hozzáállást tanúsít a jövőkép és a célok iránt.	Meghatározza az irányt és fejleszti a jövőképet; Stratégiai terveket dolgoz ki és megvalósítja a jövőképet; Nagyon szenvedélyes hozzáállást mutat a jövőképhez és a célokhoz.
Emberi fejlődés és hálózatépítés	Szervezi a személyzetet; Fenntartja a struktúrát; Átruházza a felelősséget; Hatáskört delegál; Végrehajtja a jövőképet; Megállapítja az irányelveket és a feladatokat a jövőkép megvalósításához; Alacsony szintű érzelmeket mutat; Korlátozza az alkalmazottak döntését.	Szervezés összehangolása; Kommunikálja a jövőképet, küldetést és irányt; Befolyásolja a csoporttagokat a jövőkép megértése és elfogadása érdekében; Érzelemvezérelt; Növeli a választási lehetőségeket.
Jövőkép végrehajtása	Kontrollálja a folyamatokat; Azonosítja és megoldja a problémákat; Nyomon követi az eredményeket; Alacsony kockázatú megközelítést alkalmaz a problémamegoldásban.	Motivál és inspirál; Energiát ad az alkalmazottaknak a változás akadályainak leküzdésére; Kielégíti az alapvető emberi szükségleteket; Magas kockázatú megközelítést alkalmaz a problémamegoldásban.
Jövőkép eredménye, kimenetele	Kezeli a jövőkép rendjét és kiszámíthatóságát; Várható eredményeket nyújt a vezetés és más érdekelt felek számára.	Támogat hasznos és drasztikus változásokat, mint például új termék vagy megközelítés a munkaügyi kapcsolatok javítása érdekében.

Forrás: Saját szerkesztés KOTTERMAN (2006) és BÂRGĂU (2015) alapján, 2021

KOTTER (1990) a két fogalmat, azaz a menedzsmentet és a leadershipet meglehetősen különböznek tartotta (VIRKUS, 2009). A menedzsment legfontosabb feladata a rend és következetesség biztosítása a szervezetek számára, míg a vezetés elsődleges feladata a változás és a mozgás előidézése. A menedzsment a rend és a stabilitás kereséséről, míg a vezetés az adaptív és konstruktív változás kereséséről szól (NORTHOUSE, 2016). Egy szervezet működéséhez mindkettő elengedhetetlen (5. táblázat).

5. táblázat: Vezetés két aspektusa: menedzsment és leadership

Menedzsment (Rendet és következetességet hoz létre)	Leadership (Változást és mozgást hoz létre)
<p>Tervezés és költségvetés-tervezés</p> <ul style="list-style-type: none"> - napirend készítés - határidők meghatározása - források elosztása 	<p>Írány meghatározása</p> <ul style="list-style-type: none"> - jövőkép létrehozása - tisztán látja az összképet - stratégiák meghatározása
<p>Szervezés és személyzet</p> <ul style="list-style-type: none"> - biztosítja a struktúrát - elkészíti a munkaköröket - szabályokat és eljárásokat készít 	<p>Az emberek összehangolása</p> <ul style="list-style-type: none"> - Célok közvetítése - elkötelezettségre való törekvés - csapatok építése
<p>Írányítás és problémamegoldás</p> <ul style="list-style-type: none"> - fejleszti az ösztönzőket - kreatív megoldásokat generál - korrekciós intézkedéseket tesz 	<p>Motivál és inspirál</p> <ul style="list-style-type: none"> - inspirál és energizál - beosztottak felhatalmazása - kielégíti a szükséges igényeket

Forrás: Saját szerkesztés KOTTER (1990) alapján BOLDEN (2004) és NORTHOUSE (2016), 2021

A vezetés és a menedzsment különböző fogalmak, amelyek szorosan összefüggnek egymással. Abban különböznek, hogy a menedzsment hagyományosan a tervezés, a szervezés, a személyzet és a kontroll tevékenységeire összpontosít, míg a vezetés az általános befolyásolási folyamatot hangsúlyozza. Ugyanakkor mindkét folyamat magában foglalja az egyénekből álló csoport befolyásolását a célok elérése érdekében. A menedzsment a rend és a stabilitás megteremtésével foglalkozik, míg a leadership az alkalmazkodásról és a konstruktív változásokról szól (NORTHOUSE, 2016).

A vezetést és menedzsmentet ellátó személyt vagy személyeket vezetőnek és menedzsereknek hívjuk. A vezető és a menedzser értelmezésében összefüggés figyelhető meg, ugyanis nem minden menedzser tekinthető vezetőnek, azonban minden vezető menedzser. Ezen logika alapján a menedzser kifejezés bővebb fogalmi kategória, mint a vezetés (BERDE, 2015). A továbbiakban ettől a megkülönböztetéstől eltekintek, a vezető és menedzser szavakat egymás szinonimájaként használom. Hiszen a szervezet irányítását végző személy az erőforrásokat felhasználva – legyen szó akár humán erőforrásról – különböző vezetési feladatokat lát el a szervezeti célok elérése érdekében.

Minden szervezetben találunk legalább egy személyt, aki vezetői szerepkört tölt be. A szervezet különböző szintjein található meg, (3. ábra), attól függően, hogy milyen típusú és mekkora

szervezetről van szó (pl: csoportvezető, osztályvezető, projektmenedzser, elnök stb.). Vezetőnek nevezzük azt a személyt, aki közvetlenül támogatja, felügyeli és segíti mások munkáját, valamint aktivizálja a munkaerőt és a teljesítményt. Mások alatt a csoporttagokra, a munkatársakra, a beosztottakra gondolunk, akik egy szervezet alapvető emberi erőforrásai; hozzájárulnak a szervezeti célok eléréséhez munkájuk révén (SCHERMERHORN et al., 2017).

A 3. ábra bemutatja a tipikus üzleti és nonprofit szervezeteknél található vezetési szinteket. A felső vezetők fölött az igazgatótanács, az elnökség vagy a kuratórium áll, aki a szervezet tulajdonosi jogait birtokolja, valamint biztosítja a szervezet törvényes és etikus működését, irányítását (SCHERMERHORN et al., 2017).

A legmagasabb vezetési szinten találjuk a felső vezetők azon csoportját, amely beszámol az igazgatóságnak és felelős a szervezet egészének vagy egy részének teljesítményéért. A felső vezetőknek a stratégiát a szervezeti célokkal és küldetéssel összhangban kell kidolgozniuk, és vezetniük a szervezetet. Kiemelt figyelmet kell fordítaniuk a környezetre, valamint a hosszútávon felmerülő problémákra és lehetőségekre (SCHERMERHORN et al., 2017).

A következő vezetési szinten a középvezetők vannak, akik viszonylag nagyméretű osztályokért vagy divíziókért felelnek, amelyek kisebb munkaegységekből épülnek fel. A középvezetők a felső vezetőknek jelentenek, velük működnek együtt, továbbá a beosztottakat koordinálják, az alacsonyabb szintű csapattagokat támogatják olyan cselekvési tervek kidolgozásában és megvalósításában, amelyek szervezeti stratégiákat valósítanak meg a kulcsfontosságú célok elérése érdekében (SCHERMERHORN et al., 2017).



3. ábra: Vezetési szintek a tipikus üzleti és nonprofit szervezeteknél

Forrás: Saját szerkesztés SCHERMERHORN et al. (2017) alapján, 2021

A vezetési szintek tekintetében legalul helyezkednek el az operatív (vagy más néven első vonalas vagy vonalbeli) vezetők (FARKAS et al., 2015). Ezek a vezetők általában csoportvezető, osztályvezető vagy felügyelő pozíciót töltenek be. Ők azok, akik közvetlen kapcsolatban vannak a beosztottakkal, akiknek az irányításáért felelősek (SCHERMERHORN et al., 2017).

A vezetési szinteken túl csoportosíthatjuk a vezetőket felelősség szerint is. A Line menedzserek közvetlenül azokért a munkákért felelősek, amelyek hozzájárulnak a szervezet outputjának létrehozásáért. A személyzeti (staff) menedzserek speciális technikai szakértelemmel rendelkeznek, és a beosztottakat támogatják munkájuk elvégzése során. Vannak egy szervezetben funkcionális vezetők is, akik egyetlen tevékenységi területért felelősek, mint például a pénzügy, a marketing, a termelés, az emberi erőforrások, a könyvelés vagy az értékesítés stb. Az általános vezetők pedig több funkcionális területet lefedő tevékenységekért felelősek (SCHERMERHORN et al., 2017).

Az 6. táblázat: Egy XXI. századi menedzser: tíz fő változás. táblázat bemutatja, hogy mely területeken történt változás a vezetési szemléletben, gyakorlatban a XXI. században. Ezen változást a globalizáció, a termékminőség alakulása, a környezetvédelem, az etikai követelmények újjáélesztés és az internetes forradalom generálta. Mindezek a tényezők együttesen járultak hozzá a menedzsment gyakorlatának átalakulásához (KREITNER, 2008).

6. táblázat: Egy XXI. századi menedzser: tíz fő változás

	századforduló előtt	századforduló után
Adminisztratív szerep	Főnök / felettes / vezető	Csapattag / segítő / tanár / szponzor / szószóló / edző
Kulturális orientáció	Monokulturális / egynyelvű	Multikulturális / többnyelvű
Minőség / etika / környezeti hatások	Utána gondolkodás (vagy nincs gondolat)	Előrelátás (egyesítő témák)
Teljesítményelvárások	Hivatalos hatóság; jutalmak és büntetések	Tudás; kapcsolatok; jutalmak
Elsődleges szervezeti egység	Egyén	Csoport
Személyközi kapcsolatok	Verseny; nyer-veszít	Együttműködés; nyer-nyer
Tanulás	Időszakos (előkészítő; tananyag vezérelt)	Folyamatos (egész életen át tartó, tanuló által vezérelt)
Problémák	Kerülendő fenyegetések	A tanulás és a folyamatos fejlődés lehetőségei
Változás és konfliktus	Ellenállni / reagálni / kerülni	Előrejelzés / keresés / csatornázás
Információ	A hozzáférés / felhalmozás korlátozása	A hozzáférés / megosztás növelése

Forrás: Saját szerkesztés Kreitner (2008) alapján, 2021

2.1.4. Vezetői funkciók, vezetői készségek

Két különböző módon elemezhetjük a menedzsment folyamatát tanulmányozás és megbeszélés céljából. Az egyik megközelítés, amely a XX. század elejére nyúlik vissza, a vezetői funkciók azonosítása, míg a másik, egy újabb megközelítés a vezetői képességekre összpontosít (KREITNER, 2008). Amikor a hangsúlyt a funkciókról a készségekre helyezzük át, akkor az általánosról a specifikusra térünk át. Úgy is megfogalmazható mindez, hogy a funkciók megmutatják, hogy a vezetők általában mit csinálnak, míg a készségek pontosabban elmondják, hogyan hajtják végre ezeket a funkciókat (KREITNER, 2008).

A következőkben a vezetői funkciókat és a vezetői készségeket kívánom külön-külön bemutatni. A vezetői funkciók KREITNER (2008) megfogalmazásában olyan általános adminisztratív feladatok, amelyeket gyakorlatilag minden termelő szervezetben el kell látni a kívánt eredmények elérése érdekében. Közel egy évszázada népszerű ez a megközelítési mód, hiszen a menedzsment folyamatát racionális és logikus lépések sorozataként jellemezi (KREITNER, 2008). Henri Fayol volt a funkcionális kutatás atyja, aki öt vezetői funkciót határozott meg: tervezés, szervezés, irányítás, koordináció és ellenőrzés (ROÓZ, 2006; ROÓZ – HEIDRICH, 2010). Mára már több vezetői funkciót sikerült beazonosítani a kutatóknak, amelyek KREITNER (2008) könyvében a következőképpen kerültek meghatározásra: tervezés (planning), döntéshozatal (decision making), szervezés (organizing), személyzet (staffing,) kommunikáció (communicating), motiváció (motivating), vezetés (leading) és kontrolling (controlling).

A vezetői készségek specifikusan megfigyelhető viselkedésmódok, amelyeket a hatékony vezetők mutatnak be (KREITNER, 2008). A menedzsment feladatok elvégzése mára már nehéz és igényes munkává vált, hiszen a jelenlegi és a jövőbeli menedzsereknek egy folyamatosan változó környezetben kell helytállni, a kihívásoknak megfelelni. WILSON (2003) kutatása alapján három készségkategoriót határozott meg: technikai (technical), csapatépítési (teambuilding), ösztönzési (drive). Ezen készségkategoriókon belül, összességében 12 speciális vezetői készséget azonosított be (7. táblázat).

7. táblázat: Wilson-féle vezetői készségek

Készségkategorória	Készségek	Leírás
Technikai	Szakértelem	Képzettség, amelyet végzettség és tapasztalat alapján lehet szerezni; a legfontosabb technikai részletek megértésének és kommunikálásának készsége.
	Célok és célkitűzések tisztázása	Képesség egy szervezeti egység munkájának megszervezésére és ütemezésére úgy, hogy az az

		elvárásoknak és előírásoknak megfelelően valósuljon meg.
	Problémamegoldás	A napi munka során szembesülő problémák megoldásának képessége; a csapat együttműködésének fejlesztése a problémák kezelésében.
	Képzelet és kreativitás	Képesség új ötletek létrehozására, amelyek hozzájárulnak a termelékenység javításához és fejlesztéséhez.
Csapatépítés	Meglátások hallgatása	Tudatában van a csapatának és a közelében lévő egységeknek a tevékenységével; a menedzseri pozíció megerősítésének képessége.
	Utasítás és coaching	Célok és előírások összehangolásának; a csapat képességeinek megfelelő szinten tartásának képessége.
	A problémák megoldása csapatként	Segítség nyújtása a csapatának, ötletekkel, teljesítményük javítása érdekében.
	Koordinálás és együttműködés	A másokkal való együttműködés, hajlandóság és ennek demonstrálása: csoportjával, egyénekkel és a közeli egységekkel.
Ösztönzés	A teljesítmény előírások	Törekvés saját szervezeti egységének fejlesztésére, törekvés a munka iránti hajlandóság megőrzésére, törekvés az új eredmények elérésére.
	A részletek ellenőrzése	A munka teljesítménye szoros felügyelete; a teljesítménycélok és az előírások elérése.
	Energia	Csapatának és kollégáinak demonstrálja a munka iránti készségét és hajlandóságát, és elvárja az együttműködésüket.
	Nyomás gyakorlás	Mások ösztönzése a teljesítményre úgy, hogy tevékenységét csapatmunkának érzékeljék, ne pedig uralomnak tekintsék.

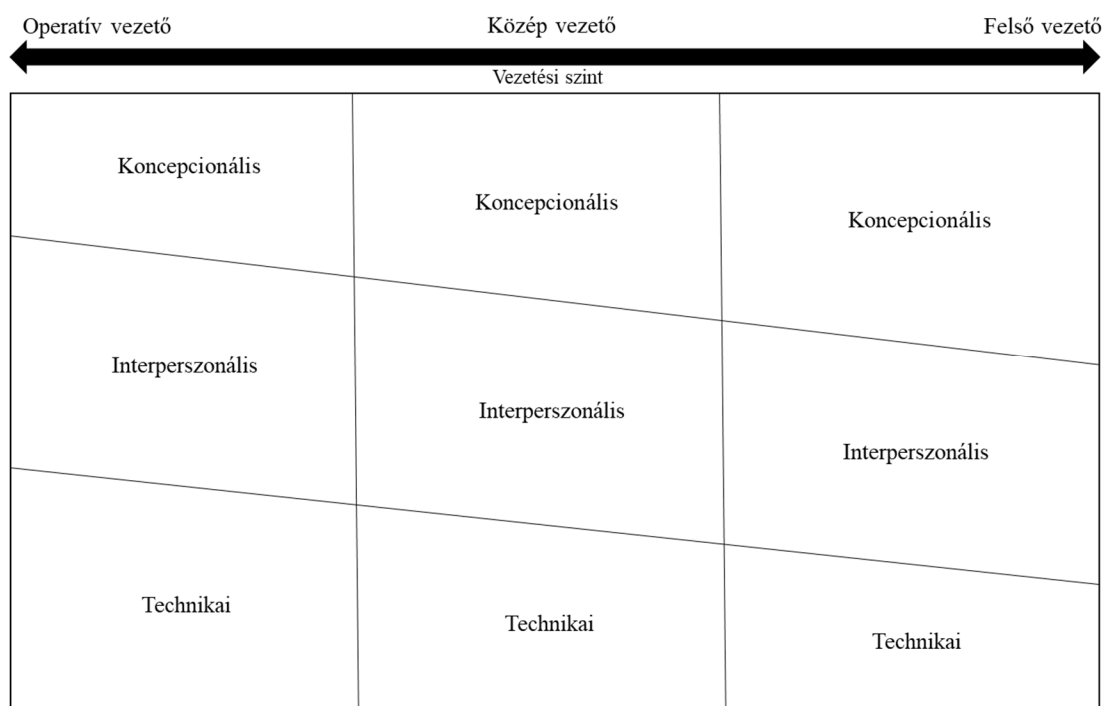
Forrás: Saját szerkesztés Kreitner (2008) alapján, 2021

Egy menedzser akkor lesz hatékony, ha eléri a kitűzött célt és a folyamat során nem pazarolnak el korlátozott erőforrásokat (KREITNER, 2008). Fontos azonban az öntudat egy vezető számára, hogy objektíven lássa erősségeit és gyengeségeit. Mindemellett a tanulás is segíthet a vezetőnek, hogy olyan képességekre és kompetenciákra tegyen szert, ami a változó környezeti feltételek mellett képes az emberi viselkedést és a szervezetek problémamegoldásának összetettségét kezelni (SCHERMERHORN et al., 2017).

SCHERMERHORN és munkatársai (2017) a készséget egy olyan képességnek írták le, amely egy transzformációs folyamat az ismeretek és cselekvések között, melyek a kívánt teljesítmény eredményezik. A Wilson-féle vezetői készségek mellett a Harvard professzora, Robert L. Katz nevéhez is fűződik egy alapvető vezetői készségeket bemutató modell (4. ábra). Katz három

kategoriót határozott meg: technikai, emberi és koncepcionális. Modelljében azt mutatja be, hogy mindhárom készségre szüksége van egy vezetőnek a sikerhez, azonban relatív fontosságuk a különböző vezetői felelősségi szinteken eltérő (SCHERMERHORN et al., 2017).

Technikai készség esetében a szakértelem alkalmazásának képessége és egy speciális feladat jártassággal történő elvégzése értendő (SCHERMERHORN et al., 2017). A szakmai ismeretek, azaz a különféle módszerek, eljárások, technikák stb. tudásán van a hangsúly (LOSONCI et al., 2018). Például a könyvelők, mérnökök, piackutatók, pénzügyi tervezők és rendszerelemzők műszaki ismeretekkel rendelkeznek szakterületükön belül. Kezdetben a formális oktatás révén szerezték meg a technikai készségeket, azonban ezek gyorsan elavulhatnak a mai világban. Fontos, hogy folyamatosan képezzék és fejlesszék azokat a szakmai készségeket, amelyeket teljes mértékben felhasználhatnak a munkahelyükön (SCHERMERHORN et al., 2017). A technikai készségek nagyon fontosak a munkába lépés, valamint a korai karrier idején, illetve az operatív vezetők körében ez a leginkább hangsúlyos készség (4. ábra).



4. ábra: Katz féle vezetői készségek a vezetési szintek tükrében

Forrás: Saját szerkesztés SCHERMERHORN et al. (2017) alapján, 2021

Az interperszonális vezetői készségek alatt a más személyekkel történő jó együttműködést, azaz a magas érzelmi intelligenciát értjük (SCHERMERHORN et al., 2017). A toborzók ma nagy hangsúlyt fektetnek az állásjelölt „puha” képességeire - például a kommunikációra, az együttműködési készségre és a hálózatépítés képességére; a csoportok vezetésére; és arra, hogy bizalmat, lelkesedést és pozitív hatást keltsen a vezetőjelölt másokban (RIGGIO –

TAN, 2014). Amint arra a 4. ábra rámutat a vezetői munka interperszonális jellege, megjelenik a vezetői felelősség minden szintjén (SCHERMERHORN et al., 2017).

Koncepcionális készségek az analitikus gondolkodás és az integratív problémamegoldás képességét foglalják magukba. Ez magában foglalja azt a képességet, hogy a problémákat kisebb részekre tudjuk bontani, megnézni a részek közötti kapcsolatokat, és felismerni bármelyik probléma következményeit másokra nézve. Ezt a „kritikus gondolkodás” készségének nevezzük és kiemelt fontosságú, amikor a toborzók átvizsgálják a jelölteket a keresett munkahelyekre (SCHERMERHORN et al., 2017). A 4. ábra azt mutatja, hogy a koncepcionális készségek jelentősége növekszik, amikor az ember a vezetés alacsonyabb szintjéről magasabbra lép. Ennek oka, hogy a magasabb felelősségi szinteken tapasztalt problémák gyakran kétértelműek és strukturálatlanok, tele vannak bonyodalmakkal és összefüggésekkel, és hosszabb távú következményekkel járnak (SCHERMERHORN et al., 2017).

A vezetőknek – képesség-alapú szempontból – tehát technikai, koncepcionális és interperszonális készségekre van szükségük ahhoz, hogy hatékonyak legyenek. A technikai készségek a formális oktatás és képzés során megszerzett speciális (pl. funkcionális) ismeretekre vonatkoznak. A fogalmi készségek lehetővé teszik a menedzserek számára, hogy megértsék és megoldják az összetett problémákat. Az interperszonális készségek segítik a vezetőket az egyének és csoportok munkájában, kommunikációjában és hatékony vezetésében (RIGGIO – TAN, 2014).

Koncepcionális, azaz a fogalmi gondolkodás képességét; interperszonális, azaz az emberi kapcsolatokban való jártasságot; technikai, azaz a technikai és szakmai képességet különböző arányban kell birtokolniuk a vezetőknek a különböző vezetési szinteken (4. ábra).

2.1.5. Vezetési feladatok

A vezetők tevékenységük során különböző vezetési feladatokat látnak el. Ezeket a feladatokat legtöbbször a vezetési funkciókhoz kapcsolódóan határozzák meg. A tervezés, szervezés, közvetlen irányítás és koordinálás, valamint az ellenőrzés Henri Fayol által meghatározott funkciók (FAYOL, 1984). Egy másik ismert funkció lehatárolás a POSDCORB, azaz a tervezés (planning), szervezés (organizing), személyi ügyek (staffing), utasítás (directing), koordinálás (coordinating), információgyűjtés és beszámoltatás (reporting), valamint a pénzügyi tervek és költségvetések kialakítása (budgeting) (CHALEKIAN, 2013).

Mintzberg a különböző feladatokat vezetési szerepekhez kapcsolta: interperszonális szerepek, információs szerepek és döntési szerepek. Interperszonális szerepek között megtalálható a

protokolláris, a vezetői, valamint a kapcsolatteremtő és –ápoló szerep. Az információszerző, -terjesztő és szóvivő szerepek alkotják az információs szerepeket. A döntési szerepek pedig a vállalkozói, zavarelhárító, erőforrás elosztó és tárgyaló-megegyező szerepek (BOLDEN, 2004, BÁCSNÉ BÁBA, 2009).

A vezetési feladatokat legtöbb esetben a vezetés funkciói mentén csoportosították, melyek a vezetési folyamat logikai sorrendjét veszik alapul: tervezés → döntés → rendelkezés → szervezés → ellenőrzés. Vannak viszont olyan feladatok, melyek nem építhetők be ebbe a logikai sorba, mint például a szervezeti kultúra, a konfliktus menedzsment vagy az ösztönzés stb. (BÁCSNÉ BÁBA, 2009). Ennek következtében a vezetési feladatokat három csoportba sorolta BERDE (2009), aszerint, hogy az adott feladat szervezethez, emberhez vagy folyamathoz kapcsolódik (8. táblázat).

8. táblázat: Vezetési feladatok

Szervezet menedzsment	Emberi erőforrás menedzsment	Folyamat menedzsment
Szervezeti struktúra kialakítása	Motivációmenedzsment	Stratégiai menedzsment
Szervezetfejlesztés	Konfliktusmenedzsment	Tervezés
Szervezeti kommunikáció	Emberi erőforrás tervezés, szervezés	Döntés
Információmenedzsment	Munkaerő kiválasztás, toborzás	Végrehajtás, rendelkezés
Szervezeti kultúra	Munkakör kialakítás, elemzés	Szervezés
Csoportmenedzsment	Teljesítményértékelés	Logisztikai menedzsment
Vezetés struktúra és hierarchia vizsgálata	Emberi erőforrás fejlesztés	Ellenőrzés
Változásmenedzsment	Karriermenedzsment	Minőségmenedzsment

Forrás: BERDE (2009) alapján BÁCSNÉ BÁBA (2009)

A szervezetmenedzsment alatt olyan vezetési feladatok találhatóak, mely a szervezet működése kapcsán felmerülhetnek: struktúra kialakítása, szervezetfejlesztés, kommunikáció,

információmenedzsment, szervezeti kultúra, csoportmenedzsment, szervezeti hierarchia vagy éppen a változásmenedzsment (8. táblázat)(BERDE, 2009).

Az emberhez kapcsolódó vezetési feladatok közé tartozik a motiváció- és konfliktusmenedzsment, a humán erőforrás tervezése, szervezése, kiválasztása, toborzása és fejlesztése, a munkakörök kialakítása, elemzése, a teljesítményértékelés, valamint a karriermenedzsment (8. táblázat; BERDE, 2009)

A vezetési feladatok harmadik csoportja – ebből a megközelítésből – a folyamatmenedzsment, mely során a stratégiai menedzsmenttel kapcsolatos feladatok, tervezés, döntés, végrehajtás, szervezés, ellenőrzés, illetve logisztikai- és minőségmenedzsment feladatok kerülnek elvégzésre (8. táblázat; BERDE, 2009)

BÁCSNÉ BÁBA (2011) – követve a BERDE (2009) féle felosztást – két csoportba sorolta a vezetési feladatokat: folyamat feladatok és tartalmi vezetési feladatok (9. táblázat). Előbbibe azok a feladatok sorolandók, melyek a klasszikus vezetői munka logikus sorrendjében is megtalálhatók, azaz az információszerzés, kommunikáció, tervezés, döntés, rendelkezés, szervezés és ellenőrzés. Míg azokat a feladatokat, amelyek ebbe a logikai sorba nem sorolhatók be, azonban a vezetés folyamatába tartalmuknál fogva felmerülnek – szervezeti kultúra, motiváció-, konfliktus-, minőség- és változásmenedzsment, illetve a szervezetfejlesztés és humán erőforrás gazdálkodás – tartalmi vezetési feladatoknak nevezte (BÁCSNÉ BÁBA, 2009; BÁCSNÉ BÁBA, 2011).

9. táblázat: Tartalmi és folyamat vezetési feladatok

Folyamat vezetési feladatok	Tartalmi vezetési feladatok
Információszerzés	Szervezeti kultúra
Kommunikáció	Motivációmenedzsment
Tervezés	Konfliktusmenedzsment
Döntés	Minőségmenedzsment
Végrehajtás és rendelkezés	Változásmenedzsment
Szervezés	Szervezetfejlesztés
Ellenőrzés	Humán erőforrás gazdálkodás

Forrás: Saját szerkesztés BÁCSNÉ BÁBA (2009, 2011) alapján, 2021

2.1.6. Sportmenedzsment

A sportmenedzsment meghatározása során nehéz dolgom van, hiszen egy olyan tudományterületről van szó, amely interdiszciplináris jelleggel bír. Olyan tudományterületeket ötvöz, mint a vezetés- és szervezélméletek és sporttudományok (STERBENZ, 2015). Utóbbi esetében szintén különböző tudományterületek ötvözése figyelhető meg, mint például sportgazdaságtan, sportmarketing, sportszociológia, sportpedagógia stb (STERBENZ et al., 2012). A szóösszetétel külön-külön történő értelmezéséből kiindulva elmondható az, hogy a sportmenedzsment a sportszervezetek céljai megvalósítása érdekében végzett tevékenység, mely arra irányul, hogy a rendelkezésre álló erőforrások (mind humán, mind tárgyi, mind anyagi) eredményesen és hatékonyan kerüljenek felhasználásra.

A sportmenedzsment a menedzsment tudományok egy speciális területe, ahol kiemelt jelentősége van a gyors információáramlásnak, valamint a gyorsan változó körülmények miatt az elmélet vezérelte vezetés helyett, sokkal inkább a meghatározóbb a gyakorlatorientált oldalról való megközelítés (KELEMEN et al., 2018).

A folyamatosan változó környezet, illetve az újabbnál újabb feladatok miatt, egy sportvezető nagyon sokféle munkafolyamatot végez, melyhez különböző feladatok társulnak (KELEMEN et al., 2018). A sportmenedzser feladatai során anyagi feltételek megteremtésére és hatékony felhasználására, a megfelelő személyi állomány kialakítására (legyen szó sportmunkatársról, sportolóról), továbbá a sportolás elvégzését adott területen lehetővé tevő természeti erőforrások biztosítására egyaránt kell, hogy koncentráljon (STERBENZ et al., 2012).

Így nem lehet megfelelkezni a passzív sportfogyasztókról – nézőkről, szurkolókról – illetve a további stakeholderekről sem, média partnerek, szponzorok, más sportszervezetek, állami és társadalmi intézmények, létesítmények (STERBENZ et al., 2012; KELEMEN et al., 2018). A sportvezetőknek ezen érintetteket a lehető legnagyobb mértékben és megfelelő minőségben szükséges kiszolgálniuk. Ma a sportszervezetek kettős értékteremtése következtében mind a sport, mind a gazdasági sikeresség létrejötte alapvető céllá vált.

A sportmenedzseri tevékenység tehát – legyen szó aktív vagy passzív sportfogyasztásról – a minél több és jobb minőségű szolgáltatás nyújtása a sportolás elősegítése érdekében. A menedzserek célja a sportolók sportbéli eredményeinek segítése, illetve az általa képviselt entitás sportbéli és gazdasági eredményességének biztosítása (STERBENZ, 2015).

A sporthoz kapcsolódóan fontos megemlíteni a teljesítményt, ami bármilyen szinten előfordul a sport végzése során. Beszélhetünk relatív és abszolút teljesítményértékelésről. A relatív teljesítményértékelés során a sportolónak mindig valaki mást, vagy saját egyéni eredményét

szükséges felülmúlnia. Míg abszolút teljesítményértékelésről a rekordok megdöntése során van szó. A teljesítményt sok esetben nemcsak a felkészültség és a rátermettség határozza meg, hanem az ellenfél teljesítménye vagy akár a szerencse is (STERBENZ, 2015).

Mindez azért is fontos, mert egy hagyományos szervezettel ellentétben, a sportszervezetek működésük során nemcsak versengenek az „ellenfelekkel”, hanem együtt is működnek. Mindezt az együttműködést – ami a szövetségek megjelenésével valósul meg – a kimenet bizonytalansága biztosítja (DÉNES, 2015).

Az elmúlt évtizedekben a megnövekedett globalizáció, a kereskedelem és az elszámoltathatóság a sportiparban arra készítette a sportszervezeteket, hogy kifinomultabb irányítási rendszereket fogadjanak el, és "üzletközpontúbbak" legyenek. Ezek az erők alakították a sportversenyek méretét és lebonyolítását, a sportok szervezésének és irányításának módját, valamint a sportolók, edzők, menedzserek és vezetők többirányú áramlását helyi, országos és nemzetközi helyszínekre. Jelentős változás tapasztalható azon országok sportszervezeteiben, ahol alapvető politikai és ideológiai elmozdulások történtek (pl. Kína, Oroszország), vagy ahol a kormányzati finanszírozás strukturálta át a sportellátási rendszereket, vagy ahol a finanszírozás fokozott elszámoltathatósághoz kötődött (pl. Kanada, Ausztrália, Új-Zéland).

A sport professzionálódik, egyre inkább szakmai alapon szerveződik (pl. Rugby Union, Triathlon, Snowboarding), és a meglévő profi klubok globális márkaértéket fejlesztenek (például Manchester United, AC Milan). A professzionális sportban növekszik a sportolók és az edzők transznacionális mozgása, és ezen személyzet globális irányítása (pl. IMG, Octagon). Láncszervezetek (pl. A Fitness First, amely 15 országban működik), és nagyobb sporteseményeket lebonyolító szervezetek (például az olimpiai játékok szervező bizottságai, a FIFA világbajnokság) jöttek létre, melyek működése egyre kifinomultabbá válik. A sportnézettséggel kapcsolatos speciális szolgáltatók széles skálája is megjelent (pl. Global Spectrum - létesítménykezelés; Nevco - sport eredménytáblák / kijelzők stb.) (TAYLOR et al., 2007).

A sport hagyományos megszervezésének elmozdulása leginkább olyan testületekben mutatkozhat meg, mint a területi vagy állami és nemzeti szintű reprezentatív sportszervezetek, ahol egyre több fizetett munkavállalót neveztek ki a hagyományosan önkéntesek által betöltött szerepekre. A sportszervezeteket korábban egykori sportolók és sportkedvelők irányították, akik a sport elkötelezettjei voltak. A munkájuk sikerének mértékét a helyszíni résztvevők számához kötték, nem pedig az operatív eredményességhez. A sportkörnyezet változásai miatt azonban a sportmenedzsereket egyre inkább a vállalkozás irányításában betöltött

technikai, vagy szakmai tapasztalatuk alapján kezdték el kiválasztani, függetlenül a sporttal kapcsolatos ismereteiktől, az igazgatósági tagokat pedig üzleti érzékük és nem sporttudásuk alapján nevezték ki (TAYLOR et al., 2007). Ezen változás mögött az üzleti élet felé történő nyitás, valamint a gazdasági haszon vagy profitszerzés érdeke húzódtott meg. Ami miatt elengedhetetlenné vált a sportszervezetek alkalmazottainak rendszeres, jó minőségű továbbképzése is.

SMITH és STEWART (2010) felsorolják a sport tíz egyedi jellemzőjét, amelyek segítségünkre lehetnek abban, hogy megértsük, miért követel meg a sportszervezetek vezetése speciális irányítási technikákat (HOYE et al., 2015). A tíz egyedi jellemző a következő: sportszervevény, szimbolikus jelentőség, teljesítményértékelés, versenyzés és együttműködés, kimenetbizonytalanság, lojalitás, helyettes azonosulás, optimizmus, technológiához való viszony, valamint korlátozott elérhetőség.

- sportszervevény, szimbolikus jelentőség: A sport egy egyedülálló jelenség, hiszen az emberek képesek akár irracionálisan szenvedélyesen viszonyulni egy sportcsapathoz, sportversenyhez vagy akár sportolóhoz. Mindemellett a sportnak szimbolikus jelentősége is van, ami kapcsolatban van a teljesítmény kimenetelével, sikerrel, illetve az eredmény ünneplésével. Mindez más gazdasági vagy társadalmi tevékenység során nem feltétlenül fordul elő. A sportmenedzsereknek meg kell tanulniuk kihasználni ezeket a szenvedélyeket, apellálva az emberek vágyára, hogy jegyeket vásároljanak eseményekre, klubtagokká váljanak, segítsenek önkéntesen egyesületek működtetésében, vagy sportterem vásárlásában. Továbbá meg kell tanulniuk az üzleti logikát és a menedzsment technikákat alkalmazni a hagyományok megtartása, a sportfogyasztás és elkötelezettség kialakítása érdekében (HOYE et al., 2015).
- teljesítményértékelés: A vállalkozások nyereségszerzési céllal jöttek létre (SOÓS, 2015; NÁBRÁDI, 2015), míg a sportszervezetek esetében a bajnokság megnyerése, vagy a tagok számára nyújtott szolgáltatások, érdekképviselő elsőbbséget élvez a pénzügyi eredményekkel szemben. A sportmenedzsereknek azonban nemcsak ezeket az eredményeket kell figyelembe venniük, hanem a szükséges erőforrások biztosítása érdekében, valamint a stratégiai célokat szem előtt tartva, a szervezet pénzügyeit is felelősen kell igazgatnia (HOYE et al., 2015).
- versenyzés és együttműködés: A sportszervezetek a sportpályákon egymás ellen versenyeznek, de a pályán kívül együttműködő magatartást tanúsítanak, hiszen kölcsönösen függenek a másiktól. Közös céljuk, hogy a bajnokság hosszútávon életképes legyen és minél nagyobb piaci részesedést szerezzenek. Együtt kell

működniük a bevételek maximalizálása, valamint a kimenet bizonytalansága végett, hiszen utóbbival képesek a szurkolók, nézők érdeklődését fenntartani (FUNK, 2008; HOYE et al., 2015).

- kimenet bizonytalanság: Sportversenyek esetében a szolgáltatás változó minőségű, valamint a játék kimenetele bizonytalan. Előfordulhat, hogy egy csapat végig dominál akár egy egész bajnokságban, ami csökkentheti a játék vonzerejét. Ennek következtében a fogyasztó úgy ítélheti meg, hogy a szolgáltatás minősége is romlott. Különösen hatványozottan jelenhet ez meg, ha éppen a fogyasztó „csapata” veszít. Mindezek miatt fontos, hogy olyan intézkedések kerüljenek bevezetésre, amelyek megteremtik és fenntartják a bizonytalan kimenetet. Zárt ligák esetében ilyen intézkedés a draft rendszer, valamint a fizetési sapka is (SMITH – STEWART, 2010; DÉNES, 2015).
- lojalitás: A már említett sportszenvédély, rajongás a fogyasztók esetében lojalitással is párosulhat, ami sporttermék vagy márkahűségként jelenik meg (HOYE et al., 2015). A lojalitás az úgynevezett „divatszurkolók” körében nem alakul ki, hiszen ezen fogyasztók körében akár évről-évre, hónapról-hónapra változhat, hogy ki az aktuális kedvenc (ISTÓK, 2018).
- helyettes azonosulás: A termékkel való azonosulás jellemzően a csapat iránti kognitív hűséget jelenti (KWON et al., 2008). Mindemellett az emberek hajlamosak arra, hogy utánozzák kedvenc sportolóikat (pl: Ronaldo csel) 1-1 sporttevékenységük során, viselhetik és megvásárolhatják a favorit csapat merchandise termékeit, illetve a sportolókat támogató márkák termékeit is mivel az adott sportolóval szimpatizálnak. Ezt a sportolók képességeivel és életmódjával való helyettes azonosulást a sportmenedzserek és a kapcsolódó iparágak felhasználhatják a sportot követő egyének vásárlási döntéseinek befolyásolására (HOYE et al., 2015).
- optimizmus: A sport rajongók nagyfokú optimizmust mutatnak, hiszen időnként ragaszkodnak az adott csapathoz, annak ellenére is, ha az egy rossz sorozatban van, hiszen bíznak abban, hogy a következő bajnokságot már megnyeri a csapat. A nagyfokú optimizmus a sportszervezetek tulajdonosaira és menedzsereire is igaz lehet, hiszen a sztárok és az új edzők „vásárlásakor” a korábbi eredmények, teljesítmények mentén döntenek, és bíznak ezen teljesítmények megismétlésében saját sportszervezetüknél (SMITH – STEWART, 2010).
- technológiához való viszony: A sportszervezetek SMITH és STEWART (2010) szerint viszonylag vonakodnak az új technológiák alkalmazásától, hacsak nem kapcsolódnak a sporttudományhoz, ahol a helyszíni teljesítmény javítása lehetséges. Ebben a

tekintetben a sportszervezetek konzervatívnak tekinthetők, és jobban kötődnek a hagyományokhoz és magatartásformákhoz, mint más szervezetek.

- korlátozott elérhetőség: Más iparágakban a szervezetek növelhetik a termelést az igények kielégítése érdekében, de a sportban a klubokat korlátozza az idény hossza és az ütemezett mérkőzések száma. Ez korlátozza a jövedelem maximalizálásának képességét a jegyeladások és a kapcsolódó bevételek révén. A sportmenedzserek számára az a következmény, hogy meg kell érteniük üzleti tevékenységük jellegét, a termékeik és szolgáltatásaik iránti kereslet szintjét (bármilyen formában is lehet), és a szállításukhoz szükséges megfelelő időt (HOYE et al., 2015).

A sport ezen egyedülálló tulajdonságai együttesen, kihívásokat jelentenek a sportszervezetek és rendezvények szervezői számára. Fontos megérteni ezeknek a tulajdonságoknak a sportmenedzserek által alkalmazott irányítási megközelítésekre és stratégiákra gyakorolt hatásait.

2.1.7. Az európai sportmodell, a sportszervezetek hierarchiája

A sportszervezetek, mint a menedzsment színhelye kerül bemutatásra a következő alfejezetekben, melynek megértéséhez fontos ismernünk az Európai Sportmodellt. Az Európai Bizottság 1998-ban adott ki egy dokumentumot, melyben az európai sportmodell kerül bemutatásra. A második világháborút követően többféle megoldás alakult ki a sport szerveződése tekintetében. Ezek leginkább két modellbe, egy keleti és egy nyugati modellbe gyűjthetők össze. A keleti modell esetében a sportot politikai propagandaként használták fel, és a sport modellt diktatórikus jelleg jellemezte. Ezzel ellentétben a nyugati modellnél a kormányzati és civil szektor résztvevőinek sporttevékenysége egyszerre jelent meg. Az állami befolyás eltérő volt Európa egyes országaiban; a déli országokban erőteljesen jelentkezett, míg északon az országvezetés kevésbé szabályozta a sportügyeket (BORBÉLY – RÁTHONYI-ODOR, 2015).

Az európai sportmodellre (5. ábra) jellemző, hogy hierarchikus – piramis – szerkezete van, az amatőr és professzionális sportok összekapcsolódnak, valamint feljutásos kieséses rendszerben működik (EUROPEAN COMMISSION, 1998). Ebben a modellben a széles alap az, ami stabilitást ad a rendszernek, hiszen ezen a szinten található meg a társadalmi tömegebázis, ami széles merítési lehetőség a versenyrendszerek számára. A modelltől elmondható ezek alapján, hogy „a széles alapokon nyugvás mennyiségi és a felmenő rendszerű minőségi kiválasztás és kiválasztódás logikáját követi” (BORBÉLY – RÁTHONYI-ODOR, 2015).



5. ábra: Európai sportmodell

Forrás: Saját szerkesztés BORBÉLY – RÁTHONYI-ODOR (2015) alapján, 2019

Az Európai sportmodell alapját a sportegyesület, sportklubok alkotják. Ezen szervezetekben végzik a sportolók a tényleges napi munkát. Az egyesület feladata a tagjai számára megfelelő minőségű és mennyiségű sportolási lehetőség biztosítása, valamint utánpótlásnevelési bázisként való működés (BORBÉLY – RÁTHONYI-ODOR, 2015). A következő szinten a területi sportszövetségek és sportszervezetek találhatóak, melyek az alattuk lévő szintre gyakorolnak koordinációs és adminisztrációs tevékenységet.

A nemzeti sportági szövetségek feladata a nemzeti bajnokság megszervezése, a szabályok megalkotása, a felnőtt és utánpótlás válogatott felkészítése és versenyeztetése; valamint az alsóbb szintek képviselői szerveként is működik a nemzetközi sportszervezetnél, aminek a tevékenységében aktívan részt vesz (BORBÉLY – RÁTHONYI-ODOR, 2015). A sportmodell csúcán a kontinentális sportági szakszövetségek állnak, melyeknek minden országból csak 1 tagjuk lehet. A kontinentális sportági szakszövetség feladata, hogy koordinálja a tagok működését, irányt mutasson szabályok megalkotása által, valamint a nemzetközi versenyek megszervezését biztosítsa (kvalifikációs tornák, Európa Bajnokságok) (BORBÉLY – RÁTHONYI-ODOR, 2015).

Mindegyik szintéren sportszervezeteket találhatóak, amelyek eltérő méretű területi egységeket ölelnek fel, ám működésük szempontjából általánosságban öt fő stratégiai elem említhető meg, mely befolyásolja a szervezet működését (KLEIN, 2007). Az öt befolyásoló tényező pedig a tartalom (vagyis az erőforrások összessége), a struktúra (vagyis a szervezet felépítése, hierarchiája), a kommunikációs rendszer (azaz a megfelelő információsrendszer, ami az információ áramlását segíti), az ellenőrzés (ami a kitűzött célok teljesülését vizsgálja) és a

döntéshozatal (ami a szervezet megfelelő működését döntően befolyásolja) (BALOGH, 2015). Egy másik megközelítés szerint a szervezet működését meghatározó jellemzők közé tartozik a munkamegosztás, a hatáskör megosztás, a koordináció és a konfiguráció, szervezeti séma. Ezen jellemzők mentén a sportszervezeteknél létrejöhetnek lineáris-funkcionális, lineáris-divizionális, funkcionális, valamint mátrix típusú szervezetek (BÁCSNÉ BÁBA, 2017; BÁCSNÉ BÁBA, 2018a).

Mindkét megközelítésben fontos kérdés volt az, hogy a döntéshozatal, illetve a munkamegosztás és a hatáskör megosztás hogyan alakul a szervezetnél. A szervezetek élén álló vezetőnek számos feladatra kell odafigyelnie, amelyek a sportmodell egyes szintjein nemcsak eltérőek lehetnek, hanem különböző mértékben jelenhetnek meg. A szervezeti felépítésből adódóan megkülönböztetünk operatív-, közép- és felső vezetőket, akiknél a technikai, humán és koncepcionális vezetői képességeknek eltérő arányban kell jelen lenniük (BÁCSNÉ BÁBA, 2015b, BÁCSNÉ BÁBA, 2018a).

2.1.8. Sportszervezetek jellemzői és struktúrája

A sportszervezetek irányítása a huszonegyedik század elején magában foglalja a modern üzleti, kormányzati és nonprofit szervezetek többségében nyilvánvaló technikák és stratégiák alkalmazását. A sportmenedzserek stratégiai tervezésben vesznek részt, nagyszámú fizetett és önkéntes emberi erőforrást kezelnek, dollármilliárdos műsorszolgáltatási szerződéseket kötnek, élsportolókkal foglalkoznak, őket alkalmazzák, továbbá a nemzetközi sportszövetségek, nemzeti sportszervezetek, kormányzati szervek, médiavállalatok, szponzorok és közösségi szervezetek erősen integrált globális hálózatában dolgoznak (HOYE et al., 2015).

A stratégiai menedzsmentnek, a szervezeti felépítésnek, az emberi erőforrás menedzsmentnek, a vezetésnek, a szervezeti kultúrának, a pénzügyi menedzsmentnek, a marketingnek, a sport és a média kapcsolatának, az irányításnak és a teljesítménymenedzsmentnek vannak olyan aspektusai, amelyek egyedülállóak a sportszervezetek irányítása során (HOYE et al., 2015). Ezek az aspektusok nemcsak az általános szervezetektől eltérőek a sportban, hanem az Európai Sportmodell különböző hierarchikus szintjein is különbözőek.

Minden sportágban a sportmodell piramisstruktúrája figyelhető meg. A piramis alján a helyi klubok, egyesületek vagy akár sportvállalkozások találhatók. Ezen szervezetek tevékenységét a nemzeti szövetségek szabályozzák, melyek hatáskörébe tartozik a különböző sportversenyek szervezése, valamint a nemzeti válogatott kiállítása nemzetek közötti vagy nemzetközi eseményeken. A nemzeti szövetségek egyesülése útján jöttek létre sportágak szerint a nemzetközi sportszövetségek. A szervezetek demokratikus szerveződésen alapulnak, azaz

minden szervezet tagja a fölötté lévő felelős szervezetnek. Természetesen vannak különféle ernyőszervezetek is, melyek több sportág felügyeletét végzik. A másik szerveződési elve a szervezeteknek a kizárólagosság, azaz egy sportágnak egy nemzeti szövetsége lehet az adott országban (GULYÁS – SIPOS-ONYESTYÁK, 2012).

- Sportszövetségek

A sportszövetségek olyan különös formában működő egyesületek, melyeknek feladata a sportversenyek szervezése, a tagok érdekvédelme és a részükre történő szolgáltatások nyújtása, valamint a nemzetközi kapcsolatok lebonyolítása. Jogi személyiséggel rendelkező szervezet, ami önkormányzattal is rendelkezik (SPORTTÖRVÉNY, 2004; FAZEKAS – TAMÁS, 2015). „A sportszövetségek összességében sajátos, önálló, a sportágazat tekintetében önigazgató, autonóm civil szabályozási funkcióval bíró civil szervezetek (FAZEKAS – TAMÁS, 2015): 551).”

Feladatai és működési területei alapján meg lehet különböztetni országos sportági szakszövetséget, sportági szövetséget, szabadidősport szövetséget, fogyatékkal élők sportszövetséget, valamint diák- és egyetemi-főiskolai sport szövetségeket (BODNÁR – CZEGLÉDI, 2012).

Az országos sportági szakszövetség az adott sportágban kizárólagos jelleggel működik, valamint különleges jogosítványokkal van felruházva a sportág nemzetközi irányítója által (BODNÁR – CZEGLÉDI, 2012).

A szakszövetségek sportáganként szerveződnek, ám csak országosan működhetnek, hiszen a kontinentális és nemzetközi szövetségek tagjaként vannak jelen. Három meghatározó ismérvvvel jellemezhetők az országos sportági szakszövetségek: (1) monopolhelyzetben vannak az adott sportágban a kizárólagosság végett; (2) törvényi és jogszabályi feladatokat látnak el a kizárólagosság végett (pl: szabályzatok kiadása és érvényesítése); (3) jogi személyiséggel rendelkező sportszervezetek lehetnek a tagjaik, amelyek az adott sportágban versenyeznek (FAZEKAS – TAMÁS, 2015).

Hazai és nemzetközi elvárásoknak kell megfelelnie a szervezetnek, hogy ezen szövetségi csoportba tartozhasson. Nemzetközi elvárások esetében két kitétel található: a sportág a NOB (Nemzetközi Olimpiai Bizottság) által elismert olimpiai sportágak közé tartozik, vagy az adott sportágban olyan nemzetközi szakszövetség tagja, amely legalább három kontinensen, tizenöt tagországgal működik, valamint legalább öt éve rendez és tart fent világ- vagy Európai-bajnoki versenyrendszert (SPORTTÖRVÉNY, 2004; FAZEKAS – TAMÁS, 2015). Hazai kitétel közé

tartozik, hogy a szervezetnek legalább 10, a sportágban működő sportszervezet a tagja; legalább három éve folyamatosan szervez és működtet országos versenyrendszert; továbbá legalább 100 fő, sportági versenyengedéllyel rendelkező sportoló vesz részt a rendszeresen megrendezésre kerülő versenyrendszerben (SPORTTÖRVÉNY, 2004).

Sportági szövetség abban az esetben lehet egy szervezet, ha nem képes megfelelni a szakszövetség létrehozásához szükséges feltételeknek.

A szabadidősport-szövetség nem feltétlenül egy sportágra szerveződő országos szövetség, hanem szabadidős sporttevékenységre létrehozott szövetség (BODNÁR – CZEGLÉDI, 2012). Feladata annyiban tér el a versenysportra jellemző szövetségektől, hogy a szabadidős sporttevékenység szervezésére jön létre, mindemellett a tagok érdekvédelmére, a részükre való szolgáltatások létrehozására, valamint a nemzetközi szervezetekkel való kapcsolattartásra létrehozott szervezetek, melyek jogi személyiséggel és önkormányzattal rendelkeznek (SPORTTÖRVÉNY, 2004).

A fogyatékkal élők sportszövetsége a fogyatékosok verseny- és szabadidős tevékenységeinek szervezésére létrehozott szövetségek. Fogyatékosági ágak szerint és a sérülés sajátosságait figyelembe véve jön létre országos szövetség (BODNÁR – CZEGLÉDI, 2012).

A SPORTTÖRVÉNY (2004) megfogalmazásában a diák- és főiskolai-egyetemi sport szövetségei a diáksportversenyek szervezésére, illetve az abban való közreműködésre létrehozott szövetségek, melyek országos jelleggel is működhetnek.

A szövetségek mindegyik típusára a következő alapfeladatok jellemzőek:

- szabályzatok kiadása, biztosítva a sportág rendeltetésszerű működését, a nemzetközi szövetség szabályainak megfelelően,
- sportág versenyrendszerének kialakítása, sportág versenyének szervezése, hazai versenynaptár meghatározása a sportág nemzetközi szabályaival összhangban, valamint a nemzetközi eseményeken való részvétel,
- részvétel a sportág nemzetközi szövetségének munkájában, szervezni a sportág részvételét a nemzetközi sportkapcsolatokban,
- működtetni a nemzeti válogatott keretet, sportolók részvételének támogatása nemzetközi sporteseményen,
- a sportág stratégiai fejlesztési koncepciójának meghatározása,
- sportág érdekeinek képviselete különböző szervezetek és intézmények előtt, valamint a nemzetközi sportéletben,
- sportszakemberek képzése, továbbképzése,

- szolgáltatás nyújtás a tagok számára, viták rendezése a tagok között,
- a sportág utánpótlás-fejlesztési koncepciójának meghatározása, és a végrehajtásáról való gondoskodás,
- sportlétesítmények, rendezvények biztonsága, doppingtilalom,
- kiemelt nemzetközi sportrendezvények magyarországi megrendezésével összefüggő állami feladatok ellátásában való közreműködés nyertes pályázatok esetén (SPORTTÖRVÉNY, 2004).

- Sportegyesületek

A sportegyesület a sport hagyományos működési kerete, továbbá civil szervezetről van szó (FAZEKAS – TAMÁS, 2015). A versenysport, a tehetséggondozás, az utánpótlás-nevelés és a szabadidősport műhelyként is működik. A Sporttörvény (2004) megfogalmazásában a sportegyesületek olyan egyesületek, melyek alaptevékenysége sporttevékenység szervezése, valamint a sporttevékenység feltételeinek megteremtése. Az egyesületek sporttal össze nem függő tevékenységet, valamint azzal összefüggő kereskedelmi tevékenységet csak kiegészítő tevékenységként folytathatnak, illetve a sportlétesítmények használata és működtetése az egyesület alaptevékenységének minősül (SPORTTÖRVÉNY, 2004).

A sportegyesületek létrehozásáról elmondható, hogy tíz természetes személy szükséges, akik egybehangzó akaratnyilatkozatot tesznek a sportegyesület megalakítására vonatkozóan. Kötelező jelleggel évente szükséges közgyűlést összehívni, de ez szükség esetén több alkalmat is jelenthet éves szinten. Az előzőekben említett alaptevékenység részletei az alapszabályban kerül részletes bemutatásra, melynek kötelező elemei a következők: név, cél, székhely, közgyűlés jogköre, megszűnésre vonatkozó intézkedések. Alapítói vagyon nincs törvényileg előírva, viszont legalább annyi tőkét az egyesületnek biztosítani kell a tagoktól, mely a bejegyzéshez, valamint adminisztráció során felmerül költségek fedezésére elegendő. Elsődleges bevételi forrása a tagdíjak, mely jöhet a tagoktól, illetve a sporttevékenységet végzőktől. Ezen kívül számos bevételi forrásra van lehetősége, közvetlenül állami támogatásban is részesíthető a sporttörvény rendelkezései alapján (SPORTTÖRVÉNY, 2004; FAZEKAS – TAMÁS, 2015).

A sportegyesületek a sportolás valódi színterét alkotják és hozzák létre a sporttevékenység szervezésével és a feltételek megteremtésével, azonban a sportmodell legalsó szintjén helyezkednek el. A sportegyesületek közvetlen kapcsolatban állnak a központi és területi irányító szervekkel, hiszen ezeket a szervezeteket a sportegyesületek hozták létre. Ezen a sportmodell szinten figyelhető meg legkevésbé az elkülönülés a sport egyes területei között, –

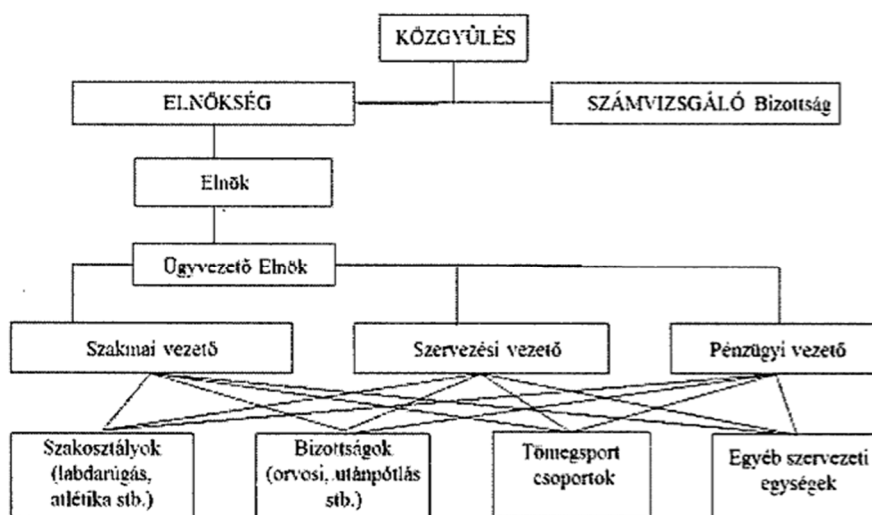
szövetségnél látható csoportosítás alapján – mivel ezek a területek integráltan jelenhetnek meg egy egyesületen belül: diáksport, utánpótlás-nevelés, versenysport, szabadidősport. Azonban a fogyatékkal élők sportjának szervezési kérdése ezen a szinten a legkevésbé megoldott (GŐSI – SIPOS-ONYESTYÁK, 2012).

A sportegyesületek esetében Magyarországon öt típust lehet megkülönböztetni, azonban ezek nem minden esetben teljesen elkülöníthetők. Az első típus esetében azokra az egyesületekre lehet gondolni, melyek nagy nemzetközi eseményeken sportsikert értek el. Sok szakosztállyal, nagy taglétszámmal rendelkeznek, valamint a szervezetet irányító testületben ismert és elismert sportolók találhatók. Ezek az egyesületek, működésüket tekintve sokkal inkább hasonlítanak egy sportvállalkozáshoz, ugyanis székházuk, saját infrastruktúrájuk, foglalkoztatottjaik vannak, és nagy költségvetéssel dolgoznak (NYERGES – PETRÓCZI, 1995).

Az egyesületek következő csoportja több pontban is hasonlít az előzőhöz: nagy múlttal rendelkeznek, több szakosztállyal rendelkeznek, élvonalba tartozó versenysport-tevékenységet folytat. Azonban különbség is megfigyelhető, mint például, hogy kisebb költségvetéssel rendelkeznek, az adott településen kiemelkedő eredményeket érnek el, melyet önkormányzati támogatással is honorálhatnak. Versenysport mellett szabadidősport szolgáltatást is nyújthatnak, valamint utánpótlásneveléssel is foglalkoznak (BÁCSNÉ BÁBA, 2015b; BÁCSNÉ BÁBA, 2018a).

A harmadik csoportban lévő sportegyesületek már csak 1-1 sportágra fordítanak kiemelt figyelmet. Versenysportot tekintve a hazai mezőny alacsonyabb osztályaiban vesznek részt, mellette tanfolyamokat, táborokat szerveznek, illetve szabadidősportos szolgáltatást nyújtanak. Hazánkban ezek a sportegyesületek vannak legnagyobb részt (GŐSI – SIPOS-ONYESTYÁK, 2012).

Az utolsó két csoport esetében specifikus sportegyesületekről beszélhetünk. Az egyik a szabadidős szervezetek, akik kizárólag szabadidős tevékenységet szerveznek és szolgáltatnak a tagjai számára. Tagjait tekintve vagy területi, vagy társadalmi rétegre, korcsoportra, egyéb közösségre koncentrálódik. Erre jó példa lehet természetjáró, technikai és tömegsportklubok, lakótelepi vagy életmód klubok. Az utolsó csoportba pedig a diáksport egyesületek tartoznak (GŐSI – SIPOS-ONYESTYÁK, 2012).



6. ábra: Sportegyesületek szervezeti felépítésének egy lehetséges módja

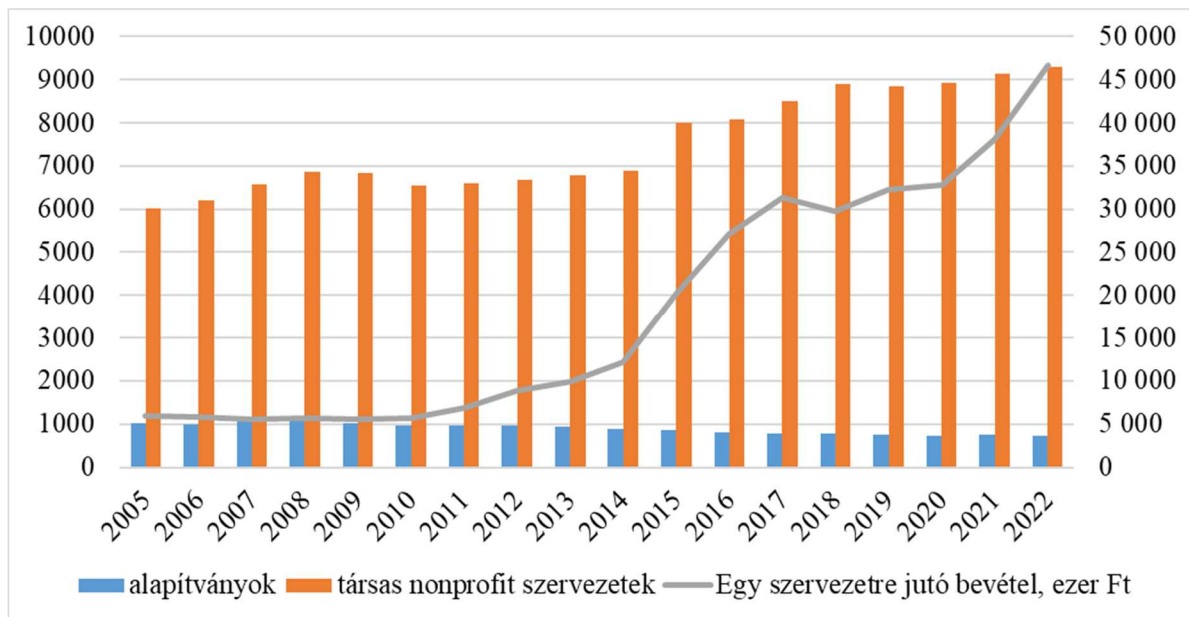
Forrás: NYERGES – PETRÓCZI (2007) alapján BÁCSNÉ BÁBA (2015c)

A 6. ábra szemlélteti a sportegyesületek szervezeti felépítésének egy lehetséges módját (NYERGES – PETRÓCZI, 2007; BÁCSNÉ BÁBA, 2015c), melyből jól látható, hogy a kötelező, jogszabályok által előírt egységeken túl további szervezeti szintek találhatóak, melyet a szervezet anyagi, tárgyi és humán erőforrásai is befolyásolnak (BÁCSNÉ BÁBA, 2015c).

Mivel feltételeztem, hogy a sportszervezetek között a domináns szervezeti forma civil jellegű, ezért körüljártam, hogy a fellelhető adatok szerint hány sportegyesület lehet. A KSH (2024a) tevékenységscsoportok szerinti nyilvántartásában a sportegyesületeket a társas nonprofit szervezetek között találjuk.

A 7. ábra 2005 és 2022 közötti időszakra vetítve mutatja be a KSH nyilvántartása alapján a társas nonprofit szervezetek, és az alapítványok számát, valamint a hozzájuk kapcsolódó összes, illetve az egy szervezetre jutó bevétel értékét. Az alapítványok száma nagymértékben nem változott a vizsgált időszakban, átlagosan évente 893 ilyen típusú szervezet működött. A társas nonprofit szervezetek közé tartoznak az egyesületek, a köztisztviselők, a szakmai, munkaadói és munkavállalói érdekképviseletek, és a nonprofit gazdasági társaságok. Ezen szervezetek száma 2005-2022 között folyamatosan emelkedett, átlagosan évente 7539 társas nonprofit szervezet működött hazánkban.

A 7. ábrán szürke vonallal jelölt, egy szervezetre jutó bevétel szintén folyamatosan növekedett. A növekedés mértéke és üteme nagyobb volt, mint a szervezetek számának növekedése. A növekedés ugrásszerűnek nevezhető 2011-től. A jelenség mögött a TAO támogatás hatását feltételezem, ugyanis a látványcsapatsportok finanszírozásához ekkortól járult hozzá az állam az adókedvezményen keresztül.



7. ábra: Alapítványok és társas nonprofit szervezetek száma, és egy szervezetre jutó bevétel értéket 2005 – 2022 között

Forrás: Saját szerkesztés KSH (2024a) alapján, 2024

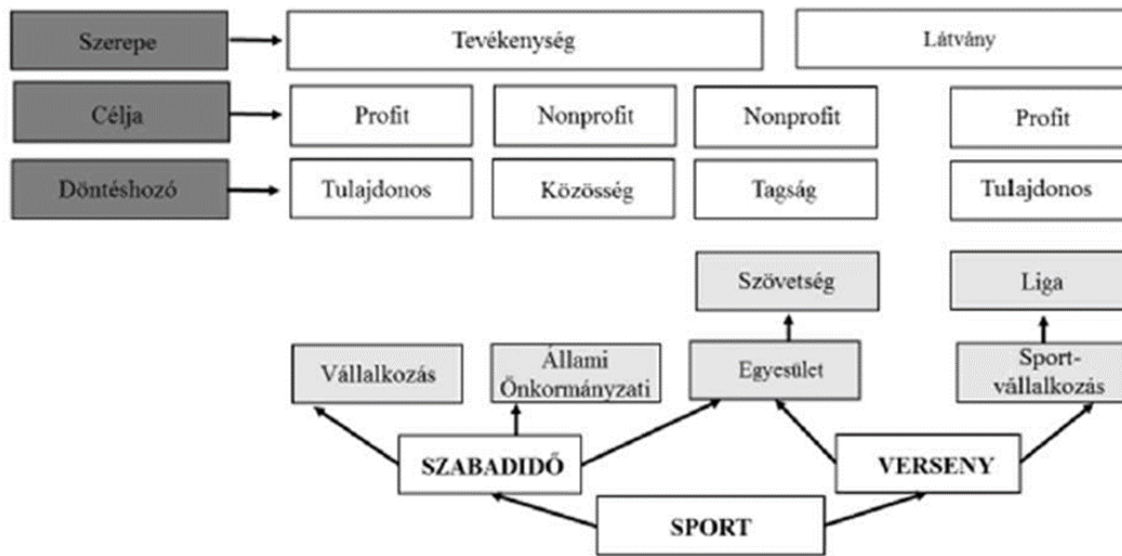
Az Országos Bírósági Hivatal honlapján, a birosag.hu weboldalon, a civil szervezet keresőbe megjelölve az elnevezésnél, a „sportegyesület”-et, valamint a szervezet típusának az egyesület kiválasztva, 5786 találatot listáz ki a weboldal. A nonprofit szervezetek 2015-ös felmérésében az látható (KSH, 2015), hogy az összes klasszikus civilszervezet száma 54 401, melyből 19 917 alapítvány, és 34 484 egyesület. Az egyesületek esetében tevékenységcsoport szerinti bontás alapján megállapítható, hogy 7 872 sportegyesület működött 2015-ben Magyarországon, ami a teljes nonprofit sportszervezetek 88,80% jelenti. A 2022-es adatoknál már az látható, hogy a nonprofit szervezetek tevékenységi csoport szerinti bontásában 10 014 szervezet tartozik sport besorolás alá (KSH, 2024b).

- Sportvállalkozások

A sport üzleti életbe való bekapcsolódása szükségessé tette a gazdasági társaságok megjelenését, melyek sporttevékenységet végeznek. A SPORTTÖRVÉNY (2004) sportvállalkozásnak minősítette azokat a gazdasági társaságokat, amelyeknek a cégjegyzékbe bejegyzett főtevékenysége sporttevékenység, valamint a társaság célja a sporttevékenység szervezése és feltételeinek megteremtése egy vagy akár több sportágban. Sportvállalkozás korlátolt felelősségű társasági formában vagy részvénytársaságként működhet. Továbbá lehetőséget nyújt a törvény, hogy közhasznú társaságként működhesen sportvállalkozás,

amennyiben fogyatékosok sportja és szabadidősport területén végez tevékenységet (SPORTTÖRVÉNY, 2004).

A két gazdasági társaságra, annak működésére az új Ptk. szabályai érvényesek. Így sportvállalkozás, mint Kft 3 millió törzstőkével indítható, legfontosabb testületi szerve a taggyűlés. A részvénytársasági forma választása esetén a zárt társaság 5 millió forint, míg a nyílt 20 millió forint kezdőtőkével rendelkezik. Választott formától függetlenül, kötelezően működik könyvvizsgálat a szervezeteknél, sőt Rt esetében felügyelőbizottság is.



6. ábra: Sportszervezetek típusainak bemutatása 3 jellemző mentén

Forrás: STRENBENZ – GULYÁS (2012)

A 8. ábra a sportszervezetek típusait mutatja be a szervezet szerepe, célja és döntéshozó mentén. Az egyes szinteken felfelé haladva jellemzőket találunk az egyes sportszervezetekre vonatkozóan. Példaként bemutatnám a sportegyesületet, ami mind szabadidős, mind versenysport szervezetként működhet. Ha szabadidős tevékenységet szolgáltat, akkor aktív sportfogyasztókat, ha látványsportot nyújt, akkor passzív sportfogyasztókat szolgál ki. Függetlenül a szervezet szerepétől, minden esetben nonprofit célja van, természetesen ezzel nincs kizárva a profitorientált tevékenységek végzése, de nem ez az elsődleges cél; mindemellett döntéshozatali jogköre a tagsággal rendelkezőknek, a taggyűlésnek van. Az egyesületek minden esetben kapcsolatban állnak legalább egy sportszövetséggel.

A sportszervezetek két típusát mutatnám még be részletesen az ábra mentén: a sportvállalkozásokat és az állami, önkormányzati sportszervezeteket. Vállalkozások sportolási lehetőséget, szolgáltatást nyújtanak a fogyasztók számára. A szolgáltatás eredendően profitszerzési céllal történik, valamint a vállalkozásra vonatkozó döntések meghozatalára a

tulajdonosok jogosultak. Az állami és önkormányzati sportszervezetek szintén sportolási lehetőséget, szolgáltatást nyújtanak a fogyasztók számára, azonban mindezt nonprofit, közhasznú tevékenységként teszik. Ezen szervezetek esetében a döntéshozatal közösségi szinten történik. Erre a működésre jó példa lehet egy önkormányzati uszoda működtetése, hiszen az úszás lehetőségét viszonylag alacsony áron kínálják az érdeklődők részére, amellet, hogy ez nem termeli ki az uszoda működtetésének költségeit, mégis üzemelnek, hiszen az úszásnak számos jótékony hatása van az emberi szervezetre és annak egészségére, így ez közösségi érdekként is megjelenik.

BÁCSNÉ BÁBA (2017) kutatásban a sportvállalkozások azon részét vizsgálta szervezeti felépítés kapcsán, melyek főtevékenységi profilja az első osztályú labdarúgó klubok működtetésével foglalkozik. Kutatásában megfigyelte, hogy eltérő szervezeti struktúra alakult ki a korlátolt felelősségű társaságok és részvénytársaságok esetében.



7. ábra: Futballvállalkozások szervezeti felépítése Kft esetében

Forrás: BÁCSNÉ BÁBA, 2017

A 9. ábra a korlátolt felelősségű társaságok szervezeti struktúráját mutatja be, mely alapján elmondható, hogy a legfőbb döntéshozó szerv a taggyűlés, mely dönt az éves beszámoló elfogadásáról, osztalékról és tőzstőke emelésről vagy éppen leszállításáról, valamint a tisztviselők kinevezéséről. Az ügyvezetést az ügyvezető látja el, aki a munkáltatói jogokat is gyakorolja (BÁCSNÉ BÁBA, 2017). Megfigyelhető továbbá, hogy a sportszakmai kérdések tekintetében az ügyvezető mellett egy sportigazgató is van, aki a sportszakmai munkát koordinálja és felügyeli. A szervezet alapvető működési területenként, funkcionálisan tagolódik, melyeknek az ügyvezető felé van be-, illetve elszámolási kötelezettsége.



8. ábra: Futballvállalkozások szervezeti felépítése részvénytársaságok esetében

Forrás: BÁCSNÉ BÁBA, 2017

A részvénytársasági formában működő labdarúgó vállalkozásoknak a törvényi szabályozás végett igazgatóság, felügyelőbizottság és könyvvizsgáló szervei is vannak (10. ábra). A kft-vel ellentétben, a sportszakmai terület az alapvető funkcionális területi egységek mellé tagozódik, a klubigazgató irányítása alatt.

A sportvállalkozások számáról irányadó adatot Bácsné et al. (2018a) kutatása szolgáltat. A kutatók a TEÁOR szám (931) szerint főtevékenységként sporttevékenységet űző szervezetek 2016-os adataiból készítettek adatbázist, melyben 3066 sporttevékenységet főtevékenységként űző gazdasági társaság szerepelt.

2.2. Emberi erőforrás menedzsment és kapcsolódó alapfogalmak

Ha emberi erőforrás gazdálkodásról van szó, akkor elsősorban a HR, emberi erőforrás menedzsment, humán tőke szavakra, szókapcsolatokra asszociálunk. A HR a 'human resource' angol kifejezés kezdőbetűiből adódó mozaikszó, ami magyarul annyit jelent, hogy emberi erőforrás. Jelen fejezetben ezen szavak definiálása és kapcsolati rendszere kerül bemutatásra.

A HR egy stratégiai megközelítés, ami arra koncentrál, hogy mi tartozik az emberi erőforrás menedzsment céljai közé, és hogyan lehet őket elérni (WEERAKOON, 2016). ARMSTRONG (2006) munkájában hangsúlyozza, hogy a szervezetben a humán erőforrás a legfontosabb erőforrások egyike, hiszen kihatással van a szervezet hatékonyságára azáltal, hogy képes befolyásolni és átalakítani egyes erőforrásokat (pénzbeli, eszközbeli és anyagbeli források) még értékesebb erőforrásokká. Így a szervezetek számára célszerű befektetni a humán tőkébe, hiszen maximalizálni tudja a termelékenységet és a teljesítményt (WEERAKOON, 2016). A humán

erőforrás menedzsment, mint rendszer képes fenntartható versenyelőnyt teremteni a szervezet számára, így kiemelt jelentősége van a szervezeti működésben (ZENG – HU, 2017).

PIROS (2002) szintén a célok megvalósításában való kiemelt szerepét mutatta be az emberi erőforrásnak. Az emberi erőforrás menedzsment alatt minden olyan tevékenységet és vezetési módszert ért, ami egy szervezeten belül a kiválasztástól a karriermenedzsmentig foglalkozik az emberi erőforrás működésével és felhasználásával annak érdekében, hogy az egyéni- és szervezeti célok egyaránt megvalósuljanak (PIROS, 2002, HAJÓS – BERDE, 2007).

DESSLER (2016) az emberi erőforrás menedzsmentet egy olyan folyamatként írja le, ami olyan lépéseket foglal magába, mint a munkavállalók megszerzése, képzése, felmérése és kompenzálása, mindemellett figyelmet fordít a munkavállalók munkaviszonyával, egészségével és biztonságával, valamint igazságosságával kapcsolatos aggályaiknak a kezelésére.

WEERAKOON (2016) több kutatás alapján a következőképpen definiálta a Human Resource Managementet (továbbiakban: HRM), azaz az emberi erőforrás menedzsmentet. A HRM integrált stratégiákkal és koherens megközelítéssel rendelkezik a foglalkoztatás irányításában, és törekszik versenyelőny kialakítására egy nagyon elkötelezett munkaerőállomány révén. Ennek során erőforrás-tervezés történik, valamint irányelvek és gyakorlatok kerülnek ismertetésre. A HRM feladati közé tartozik többek között a toborzás, az átvilágítás, a képzés, a jutalmazási rendszer kialakítása és a munka kiértékelése. A HRM magyarázása során tehát fontos megemlíteni, hogy egy értékteremtő folyamatról beszélünk, amely különböző lépéseket foglal magába, mint például tervezés, toborzás, kiválasztás, megtartás és áthelyezés, képzés és fejlesztés, valamint értékelés és jutalmazás (WEERAKOON, 2016). Emberi erőforrás menedzsment olyan rendszerek és gyakorlatok tervezésére, fejlesztésére, megvalósítására, kezelésére és értékelésére utal, amelyeket a munkaadók alkalmaznak munkaerő toborzása, kiválasztása, fejlesztése, jutalmazása, megtartása és értékelése céljából (HOYE et al., 2006).

A fenti meghatározások szerint a szervezet legértékesebb eszköze az emberi erőforrás, azaz a szervezetnél dolgozó emberek, akik egyénileg és együttesen járulnak hozzá az eredmény eléréséhez és a vállalati célok megvalósításához (ARMSTRONG, 2006). Azaz az ember a szervezet legkülönlegesebb és egyben speciális erőforrása (DAJNOKI – KUN, 2018). Ezek alapján a HRM egyik fő célja, hogy képzett és elkötelezett munkaerőt hozzon létre és tartson fenn, a versenyelőny kialakítása és megtartása céljából (ARMSTRONG, 2012).

Mivel az egyik legfontosabb erőforrás menedzseléséről van szó, a vezetésben való megjelenése kiemelten fontos. Ennek megfelelően megjelent a stratégiai emberi erőforrás menedzsment (strategic human resource management – SHRM), ami az üzleti stratégiákkal integrált HR

stratégiák kidolgozásának és végrehajtásának a megközelítése (ARMSTRONG, 2012). Az elmúlt harminc évben figyelhető meg leginkább az SHRM területének fellendülése. A munkavállalókat sokkal inkább vagyonnak tekintik, mintsem költségnek. Ezeket az emberi forrásokat újra gondolták, és mára már, mint a versenyelőny kulcsfontosságú forrásaként hivatkoznak rá. Fontos azonban kiemelni, hogy ezeket a szervezeti erőforrásokat is gondosan kell kiválasztani, képezni és fejleszteni, valamint elkötelezetté kell tenni őket a szervezet számára (STOREY et al., 2019).

A humán erőforrás menedzsment szervezetenként változhat célja és tartalma alapján, de bizonyos általánosságok megállapíthatók (DAJNOKI, 2015): hozzájárul a szervezeti célok eléréséhez, a magas teljesítmény és minőségi termék vagy szolgáltatás létrehozásához, mindezt megfelelően képzett és szakértelemmel rendelkező alkalmazottakkal. Az alkalmazottak esetében fontos figyelni arra, hogy a szervezetben alacsony legyen a fluktuáció és a hiányzás, amit megfelelő munkafeltételek és –körülmények kialakítása mellett, versenyképes bérezéssel biztosíthat a szervezet, természetesen kontrollált munkaerőköltségek mellett. Az emberi erőforrás menedzsment célja lehet még, hogy közvetítse a szervezeti irányelveket és politikát minden alkalmazott számára, valamint az eljövő változásokat előnyössé tegye a szervezet és a közösség számára (DAJNOKI – KUN, 2018).

Számos kulcskoncepció van, amelyek mind üzleti alapon működő, mind sportszervezetek esetében egyaránt megfigyelhetők. Ez nem meglepő, hiszen minden szervezetnél elvárják a munkavállalóktól, hogy a számukra kijelölt feladatot a lehető legnagyobb körültekintés és alaposág mellett végezzék el. A finanszírozás, a stratégia tervezés és a termék vagy szolgáltatás előállítását végző személyzettel szemben ugyanazok, vagy nagyon hasonló elvárások figyelhetők meg mind üzleti, mind sportvállalkozások esetében (TRIPOLITSIOTI, 2017). Vannak azonban jelentős különbségek is, amelyek miatt megváltozott a humántőke kezelési gyakorlat sportszervezetek esetében. Ennek részletes kifejtése a következő fejezetek egyikében kerül bemutatásra.

A humán erőforrás definiálásakor ki kell térni magára az emberre, aki a szervezetben az emberi tőkét (human capital) képviseli. Az emberi tőke kifejezés magában foglalja az összes alkalmazott egyesített intelligenciáját, képességét és szakértelmét egy szervezeten belül, továbbá megkülönböztető képességet ad a szervezetek számára (ARMSTRONG, 2012). A humán tőke tehát az egyik legfontosabb megfoghatatlan, immateriális eszköze a szervezetnek (BARON – ARMSTRONG, 2007).

A szervezet emberi elemei azok, amelyek képesek megtanulni, megváltoztatni, innoválni és biztosítani a kreatív lendületet, amely megfelelő motivációval biztosítja a szervezet hosszú távú

fennmaradását. Az emberek veleszületett képességekkel, viselkedésekkel és személyes energiával rendelkeznek, amelyeknek összessége adja a szervezetben az emberi tőkét. Az emberi tőke nem a szervezet tulajdonában lévő erőforrás, mindössze az alkalmazotti kapcsolaton keresztül szereznek „felhasználási” jogosultságot. Tehát az emberek hozzák az emberi tőkét a céghez, ami tapasztalatszerzéssel és képzéssel fejleszhető. Fontos kiemelni tehát, hogy a munka egy kétirányú értékcsereét jelent a tulajdonos és alkalmazottak között, nem pedig az eszköz egyirányú kiaknázását a tulajdonos által (BARON – ARMSTRONG, 2007).

Maga az emberi tőke szellemi, társadalmi és szervezeti tőkeegységekből áll (BARON – ARMSTRONG, 2007; WRIGHT – MCMAHAN, 2011; ARMSTRONG, 2012). A szervezet minden egyes személyének vannak sajátosságai, amelyek magukban foglalják a humántőkét. Az emberi erőforrást két tényező mentén lehet leírni (BOKOR, 2006 alapján DAJNOKI – KUN, 2018): egyediség és értékesség. Az egyediség a munkavállalót jellemezi, hogy milyen tapasztalattal, képességekkel és tudással bír, illetve hogy milyen könnyen pótolható. Az értékesség pedig a munkáltató szemszögéből fontos, azaz mennyire járul hozzá a szervezet versenyképességéhez, milyen szerepet tölt be az értékteremtési folyamatban. Fontos azonban kiemelni azt is, hogy a munkaerő kapcsán figyelni kell az esetleges veszélyekre, kockázatokra, mint például a változó bérigény, alulmotiváltság, elégedetlenség, vagy a kilépés (DAJNOKI – KUN, 2018).

2.2.1. Emberi erőforrás menedzsment funkciói, kapcsolódó területei

A korábbiakban tárgyaltakból kiderül, hogy az emberi erőforrás menedzsment alapvető célja és feladata, hogy a szervezet számára megfelelő és elvárt humán erőforrást biztosítsa, olyan HR stratégiát dolgozzon ki, mely összhangban van a szervezet üzleti stratégiájával.

Az emberi erőforrás gazdálkodási tevékenység alapja négy célkitűzés mentén összegezhető: a szervezet, a teljesítmény, a változásmenedzsment, illetve az adminisztratív feladatok megvalósításához kapcsolódó célok (TORRINGTON et al., 2014 alapján DAJNOKI – KUN, 2018). Az emberi erőforrás menedzsment tervezése alapvetően a szervezet személyzeti szükségleteinek felméréséről és előrejelzéséről szól, és gyakran a hatékony humán erőforrás-menedzsment legfontosabb fázisának nevezik. A tervezési fázisban a szervezetnek fel kell mérnie, hogy a jelenlegi létszámgigények megfelelőek lesznek-e a jövőbeli igények kielégítésére, kiszámítható-e a személyzet fluktuációja, valamint meg kell vizsgálni a teljes munkaidős, részmunkaidős, alkalmi és önkéntes alkalmazottak arányát, valamint fel kell mérni, hogy szükség lesz-e speciális képességekkel rendelkező munkavállalókra, akik jelenleg talán hiányoznak a szervezetből (HOYE et al., 2006).

Ha egy szervezet úgy dönt, hogy új munkatársra van szüksége, vagy új pozíciót kíván létrehozni, a szervezetnek munkakör elemzést kell végeznie, hogy meghatározza a munkakör tartalmát (elsődleges és kiegészítő feladatok), a követelményeket (képességeket, kompetenciákat, képesítéseket és tapasztalat) és kontextus (jelentési kapcsolatok és munkaköri jellemzők) (HOYE et al., 2006). Fontos tehát kialakítani egy előre meghatározott, világosan és egyszerűen átlátható munkakör-struktúrát. Munkakör-struktúra alatt az egyes munkakörök egymáshoz való elhelyezkedését értem, ezáltal az alá, fölé vagy mellérendeltségi viszony is kirajzolódik. POÓR (2012) a munkakör alatt a tevékenységek, feladatok és a munkakör keretében elvégzendő feladatokhoz, tevékenységekhez tartozó hatáskörök, felelőségek, magatartásformák, jogok összességét érti. A munkakör kérdéskörrel foglalkozó HR szakemberek feladatai közé tartozik a munkakörelemzés, -tervezés és áttervezés, valamint a munkakör értékelés. A munkakörelemzés egy szisztematikus elemzési módszer, ami információt szolgáltat a munkakör lényegéről, elvégzendő feladatokról és tevékenységekről, valamint a kapcsolódó felelőségekről, a munkakör szervezeti kontextusáról. Továbbá a munkakör által megkövetelt magatartásforma is meghatározásra kerül (POÓR, 2012).

Miután a munkakör elemzése a lehető legrészletesebben elkészült, a szervezet készen áll a munkaköri leírás és a munkaköri specifikáció meghatározására és a toborzás–kiválasztás folyamatának az elkezdésére. A toborzás arra a folyamatra utal, amelynek során a szervezet megpróbálja megtalálni a tervezett munkakörnek leginkább megfelelő személyt. Minél nagyobb a jelentkezők köre, annál nagyobb az esélye, hogy a szervezet talál megfelelő jelöltet (HOYE et al., 2006).

A kiválasztás és szűrés lesz az a folyamat, amelynek során a felvételi szakaszban a pozícióra jelentkezőket egy szűkített listába tömörítik. A kiválasztási szakasz általában magában foglalja a rövid listán szereplő pályázók legalább egy interjúját, amely kiegészíti a pályázók által benyújtott önéletrajzot és lehetséges motivációs levelet, annak megállapítása érdekében, hogy azok megfelelőek-e az álláselemzésben megállapítottaknak, és melyik pályázó a legjobb választás az adott munkára.

Ezt követően történik a szervezetbe való beillesztés szakasza, ami a humán erőforrás-menedzsmentnek az egyik legfontosabb feladata. Hiszen ebben a szakaszban lehet a munkavállaló lojalitását megalapozni egy jó orientációs programmal, ezáltal elérni, hogy az újdonsült munkavállaló munkája eredményes és hatékony legyen (HOYE et al., 2006).

A rohamosan változó környezetre, technológiai újításokra a HR-nek is reagálnia kellett, melyt az eredményezte, hogy a hagyományos HR funkciók mellett, új funkcionális területek is megjelentek. A hagyományos HR funkciók közé tartozik a toborzás, kiválasztás,

teljesítményértékelés, motiváció, fejlesztés, munkakörök kialakítása, munkavédelem, munkaügyi kapcsolatok. Ezen alapvető tevékenységterületek bővültek és alakultak át a változó környezet hatására. A munkaerő áramlás bővült, hiszen a toborzás, kiválasztás mellett megjelent a beillesztési folyamat, ami nagymértékben hozzájárulhat a munkavállaló elégedettségéhez és hamarabb lesz képes hozzájárulni a szervezeti teljesítményhez (DAJNOKI – KUN, 2018).

A munkavédelem területén is megfigyelhető a változás, hiszen az egészségmegőrzésre tevődött át a hangsúly, köszönhetően többek között a növekvő elvárásoknak, versenyhelyzetnek, munkahelyi stressznek, azonban még a szervezeteknek ezen a területen van hová fejlődniük (DAJNOKI – KUN, 2018; PRINCZ, 2020; KOROKNAY – BÁCSNÉ BÁBA, 2023).

A közösségi média robbanásszerű növekedése, illetve a munkaerő kereslet tényezőinek/elvárásainak növekedése szintén indokoltá tette a szervezet marketingjének beépítését a HR területre is, így a munkaügyi kapcsolatok helyét átvette a HR/employer branding, aminek jelentősége is folyamatosan nő. Az itt dolgozó szakemberek elsődleges feladata a HR külső és belső marketingje, ami az egyes HR funkciókon keresztül jut érvényre. A munkáltatói márka eleme az, hogy hogyan jelenik meg a szervezet, milyen a kommunikáció, milyen képet tud kialakítani magáról a szervezet. Ez nagymértékben hozzájárulhat a toborzás sikerességéhez is (DAJNOKI – KUN, 2018).

A munkaerőállomány képzése és fejlesztése mindig is kulcsfontosságú volt a szervezetek életében, azonban napjainkban már önálló HR funkcióként is megjelenik, hiszen egyre inkább megfigyelhető a karriertervezési rendszerek beépítése a vállalatok működésébe (DAJNOKI – KUN, 2018).

Egy gazdasági intézkedés következtében, a rehabilitációs hozzájárulás összegének megemelésével vált még jelentősebbé a HR-ben az esélyegyenlőségi EEM, mely funkció a megváltozott munkaképességű és fogyatékkal élő munkavállalók foglalkoztatásának körülményeivel, sajátosságaival foglalkozik (DAJNOKI – KUN, 2018). A mérhetőség és számokkal való igazolás napjainkra szintén minden szervezetnél kulcsfontosságú lett, melyhez kapcsolódóan megjelent a HR controlling, mely a mérhetőség kihívását hivatott megoldani. Leginkább a létszámtervezésnél, a vezetői döntések előkészítéséhez járul hozzá különböző elemzésekkel (DAJNOKI – KUN, 2018).

DAJNOKI – KUN (2018) írásában új HR funkciókat is említettek, melyek a környezeti változások végett váltak fontossá. Az egyik ilyen funkció a sokszínűség-menedzsment, melynek háttérében a munkaerő vándorlás áll. A diverzitás-menedzsment megjelenését a munkaerőpiacra belépő új generáció indukálta, melynek fő feladata az eltérő generációjú munkavállalók együttműködésének

kialakítása, ösztönzése és az elégedettség megteremtése. Mindez a szervezetben kultúraváltást, illetve új vagy új típusú munkakörök kialakítását eredményezheti, viszont negatív hatásként megjelenhet az életkori diszkrimináció is, amely ellen fontos megelőző lépéseket tenni (DAJNOKI – KUN, 2018).

A humán erőforrás menedzsment aktuális trendjei között megtalálható a képzések, továbbképzések jelentőségének növekedése; a nemzetközi karrierlehetőségek könnyebb elérése; a döntési eljárások decentralizálódása és a szervezeti struktúrák ellaposodása; a tudás, mint tőke szerepének növekedése; az alacsony munkanélküliségi ráta, a munkaerőhiány – az atipikus foglalkoztatás lehetősége. A környezeti változások a menedzsmentre is hatással vannak és szemléletváltást eredményeztek: nő a humán erőforrás vezetők stratégiai szerepe, a vonalbeli középvezetők és alkalmazottak bevonása a HR gazdasági folyamatok kialakításába; új bérezi és ösztönzési gyakorlatok kialakítása; teljesítménymenedzsment szemlélet érvényesülése; új munkaerő kompetenciáinak és a szervezeti kultúrába való beilleszkedésének növekvő jelentősége van; nő a robotizáció hatása (DAJNOKI – KUN, 2018).

2.2.2. Emberi Erőforrás Menedzsment a sportban

Sporthoz kapcsolódóan alapvetően aktív és passzív fogyasztást különböztetünk meg. Aktív sportfogyasztás alatt a fogyasztó sportolási tevékenységet hajt végre legyen szó szabadidős vagy versenyszerű tevékenységről. Míg passzív sportfogyasztás során a fogyasztó mások sportolása által nyújtott élvezetért fizet. Mindkét esetben a szolgáltató szervezet részéről fontos a megfelelő minőségű és mennyiségű humán erőforrás, mely a szolgáltatás létrejöttét segíti. Többek között emiatt is szükséges kiemelten foglalkozni a humán erőforrással a sportszervezetek esetében, hiszen kritikus jelentőséggel bírnak a szervezet hatékonysága szempontjából (WEERAKOON, 2016). Általánosan elfogadott és elismert tény, hogy az emberi erőforrások nélkülözhetetlenek egy sportszervezet megfelelő működéséhez, és szükségesek más erőforrások, például pénz, tőke megszerzéséhez (TRIPOLITSIOTI, 2017). Professzionális szervezetenél sokszor összekapcsolódik a sikeres humán erőforrás gazdálkodás a jövedelmezőséggel, ami hozzájárul a hosszútávú növekedéshez és a sikerhez a pályán és azon kívül is. A sportszervezetekben az emberi erőforrás menedzsment célja, hogy hatékony, produktív és elégedett munkaerőt biztosítson (HOYE et al., 2006).

A sportszervezeteknél is megfigyelhető a hierarchikus felépítés, ahol piramis alján a legnagyobb létszámmal rendelkező csoport, a munkavállalók, azaz a sportolók állnak. Azonban üzleti alapon működő vállalkozásokhoz képest, itt ellentétes bérezés figyelhető meg. Hiszen míg egy gyári munkás a legalacsonyabb fizetést kapja ezen a szinten és a ranglétrán felfelé haladva növelheti bérét, addig a sportszervezeteknél foglalkoztatott sportolók – általánosságban

– jóval magasabb bért kapnak, mint a ranglétrán fölöttük állók. Az üzleti szférában a magas rangú vezetők kapnak bónuszokat, vagy akár részvényvásárlási lehetőséget, míg a professzionális sportszervezeteknél a teljesítménybónuszokat a játékosok kapják (HOYE et al., 2006; TRIPOLITSIOTI, 2017).

A sportszervezetek HR gyakorlatának vizsgálata nem egyszerű, hiszen olyan fogalommal, mint az önkéntesség gyakran találkozunk a kutatók. A hivatásos és nonprofit sportszervezetek személyzetének jelentős részét képezik az önkéntesek (HOYE et al., 2006; TRIPOLITSIOTI, 2017). TRIPOLITSIOTI (2017) szerint az olimpiai sportszervezeteket, emberi erőforrás gazdálkodásuk szempontjából három különleges jellemző határozza meg: ezen sportszervezetek alacsony alkalmazotti létszámmal rendelkeznek, az emberi erőforrás önkéntes és csak néhány alkalmazott kap pénzbeli juttatást munkájáért. Foglalkoztatotti létszám alapján vizsgálta meg az olimpiai szervezeteket (n=105), melyek közül 18 szervezet foglalkoztatott több, mint 50 főt. Alkalmazotti létszámot tekintve 21-50 fővel 21, míg 6-20 fővel 42 sportszervezet rendelkezett (TRIPOLITSIOTI, 2017). Mindezek alátámasztják a sportszervezetek kettőségét is. Hiszen az olimpiai sportszervezeteket magas hatalmi és nagymértékű területi lefedettség, továbbá döntési- és szabályozási jogosultságok jellemzik, miközben kis- és középvállalkozásokra jellemző foglalkoztatotti létszámmal működnek.

Az önkéntesség az irányítási szerveken túl a félprofi és non-profit szervezeteknél is megjelenik, ami a humán erőforrás menedzsment speciális feladatává is vált, hogy az önkéntes és fizetett munkavállalókat megkülönböztesse, valamint segítse a hatékony együttműködésüket. Önkénteseket a sporteseményeken leginkább a létesítményhez és rendezvényszervezéshez kapcsolódó feladatok ellátásába vonnak be. A kisebb méretű településeken lévő helyi egyesületek és sportvállalkozások a sportág népszerűségétől és támogatottságától függően rendelkeznek kisebb létszámú fizetett alkalmazottakkal, azonban ezekben az esetekben valóban az önkéntesek létszáma a markánsabb (HOYE et al., 2006). Mindez nemzetközi felmérésekben számokkal alátámasztva annyit jelent, hogy például Ausztráliában a becslések szerint 1,5 millió önkéntes támogatja a sporttevékenységek létrejöttét, akik együttesen, éves szinten több, mint 150 millió órát segédkeznek. Az Egyesült Királyságban szintén végeztek hasonló felmérést, mely azt az eredményt hozta, hogy az önkéntesek több, mint 1 milliárd órányi munkával járulnak hozzá a különféle sportesemények megszervezéséhez (HOYE et al., 2006).

A sportágak versenyrendszerét általában egy évre előre megtervezik és megszervezik, ami azt jelenti emberi erőforrás szempontjából, valamelyest kiszámíthatónak és stabilnak mondható. Vannak azonban olyan sportesemények és bajnokságok, amelyeknél nehéz a személyzet tervezése és a munkaerő szükséglet erősen ingadozó. Ilyen esemény például az Olimpia, mert

ezt az eseményt négy évente különböző városok rendezik meg és a szervezési folyamat különböző szakaszaiban is eltérő munkaerő szükséglete van. Lényegében a nagy eseményekhez nagy létszámú munkaerőre van szükség, amely gyakran elsősorban önkéntesekből, vagy alkalmi munkavállalókból áll, amihez rövid ideig az esemény előtt, alatt és közvetlenül utána, kis létszámú, elsősorban fizetett személyzet párosul. A létszám egy-két hetes időszakon belüli gyors növekedése és csökkenése összetett és jelentős humán erőforrás-gazdálkodási probléma. Szisztematikus toborzási, kiválasztási és orientációs programokra van szükség a személyzet vonzására, valamint egyszerű, de hatékony értékelési és jutalmazási rendszerekre, a megtartásuk érdekében (HOYE et al., 2006).

A szervezeti struktúrában az egyik leggyakrabban használt dimenzió a formalizálás. A formalizálást az emberi erőforrás menedzsment megszervezésére használják. Magában foglalja a javadalmazási feltételeket, a hierarchikus és működési kapcsolatokat, az egyéni pozíciókat és felelősségeket, a szervezet és tagjai közötti kapcsolatot, és végül a munkaidőt. Mindez szerződéses viszony kialakításával jelenik meg. A fizetett alkalmazottak munkaszerződést, míg az önkéntes közreműködők önkéntes szerződést írnak alá (TRIPOLITSIOTI, 2017).

A nagy munkaerővel rendelkező, nagy szervezetek kapacitással és felelősséggel is rendelkeznek ahhoz, hogy kifinomult humán erőforrás-menedzsmentet működtetnek. Gyakran van egy dedikált csapat vagy részleg, amely az emberi erőforrásokat irányítja, és amelyet a személyzet egy magas rangú tagja vezet. A kis- és közepes méretű szervezetekben azonban nem mindig van elegendő emberi vagy pénzügyi kapacitás ahhoz, hogy egy formális rendszerben a humán erőforrás-gazdálkodási gyakorlatra nagyobb figyelmet fordítsanak. A kis- és közepes méretű szervezetek humán erőforrás-menedzsmentjét gyakran a legmagasabb beosztású munkatárs, például az ügyvezető vagy a vezérigazgató, ill. egy másik, például pénzügyekért, vagy marketingért felelős felsővezető látja el (HOYE et al., 2006).

A versenyelőny vagy a változó környezetnek való megfeleléshez szükség van arra, hogy a munkavállalók képességeit, készségeit folyamatosan fejlesszük (mindez kiegészülhet akár munkavállalói elégedettséggel is). DRESSLER (2003) egy öt lépésből álló képzési és fejlesztési folyamatot vázol fel, amely hasznos a sportszervezetek számára. Az első lépés egy „szükségletelemzés”, amelyben a szervezet meghatározza az alkalmazottai számára szükséges készségeket, elemzi a jelenlegi készségbázist, és konkrét képzési célokat dolgoz ki. A második lépés magában foglalja a tényleges képzési program kidolgozását, amely történhet belsőleg vagy külsőleg. A sportszervezetek leggyakrabban külső képzési szolgáltatókat, például egyetemeket, vagy tanácsadó cégeket vesznek igénybe, hogy személyre szabott vagy szabványos programokat biztosítsanak, az igényelemzéstől függően. A harmadik lépés, az

érvényesítés, egy opcionális lépés, amelyben a szervezet képes ellenőrizni, hogy a kidolgozott vagy szerződött képzési program megfelel-e az igényelemzésnek. Negyedik lépés a program megvalósítása, melynek során a személyzet képzése történik (ez egynapos rövid tanfolyamtól a kétéves mesterképzésig bármi lehet). Az ötödik, egyben utolsó lépésben a képzési program értékelésére kerül sor. A sikeres program kibővíthető több alkalmazottra vagy több készségre, míg a sikertelen programot le kell állítani vagy újra ki kell dolgozni, ami megköveteli, hogy a szervezet újra felmérje és elemezze az igényeket. A teljes humánerőforrás-menedzsment folyamathoz hasonlóan a képzési és fejlesztési folyamat is leginkább ciklikusnak tekinthető (DRESSLER, 2003; HOYE et al., 2006).

3. ANYAG ÉS MÓDSZER

Kutatásom célja, hogy feltérképezem a különböző típusú sportszervezetek vezetési feladatait és gyakorlatát, valamint az ehhez szükséges képességeket, szerepeket a szervezeti hierarchia különböző szintjein. A sport nemzetstratégiai ágazattá vált, mely még inkább a fókuszba helyezte a sportot. Mindehhez hozzájárult az is, hogy az egészséges életmód, kiemelten a táplálkozásra és a mozgásra való odafigyelés trendivé, divatossá vált, ami szintén segítette a sport kiemelt helyzetét. Azonban ezen kiemelt hely megtartásához olyan sportvezetők szükségesek, akik képesek nemcsak mikro szinten, hanem nemzetgazdasági szinten is olyan stratégiai döntéseket hozni, mely fenntartja a sport vezető szerepét a társadalomban.

Disszertációmban a sportszervezetek sajátosságai mellett a sportvezetői gyakorlatot mértem fel. A sportszervezetek esetében a szervezet jellegét, gazdasági adatait, struktúráját, humán erőforrás menedzsmentjét és a szervezeti stratégiáját, melyek befolyásoló tényezők lehetnek a sportvezető tevékenységére. A sportvezetői gyakorlat feltérképezésekor a vezető személyiségére, vezetési stílusára és feladataira fektettem a hangsúlyt, továbbá a menedzsment és leadership közötti különbséget kívántam felmérni.

Kutatási kérdéseim és hipotéziseim igazolására primer és szekunder információ- és adatgyűjtést hajtottam végre. A kutatás során alkalmazott másodlagos, mások által létrehozott adatokból létrehozott információk igen szerteágazók lehetnek. A kapott információkat elemzik, rendszerezik, majd a célokhoz igazodva új formába rendezik és az összefüggések mentén következtetést vonnak le belőlük (HORNYACSEK, 2014). Szekunder kutatás során a vizsgálat szempontjából releváns hazai és nemzetközi szakirodalom forrásait gyűjtöttem össze és dolgoztam fel. A téma szempontjából kiemelten foglalkoztam menedzsment, vezetés, humán erőforrás menedzsment, sportgazdaság és sportmenedzsment témakörökkel. A szükséges tudományos folyóiratcikkek, tanulmányok és könyvek megtekintéséhez az EBSCOHost, Google Scholar és JSTOR keresőadatbázisokat használtam a források megtalálására. Primer kutatás során pedig a leggyakoribb kvantitatív kutatási módszert, a kérdőíves felmérést (BONCZ, 2015) alkalmaztam melynek alanyai sportvezetők voltak.

A kérdőívemet úgy állítottam össze, hogy a szakirodalmi áttekintésben megbeszélt vezetési feladatok és leadership feladatok azonosíthatók legyenek a sportszervezeti vezetők körében is. A menedzsment – leadership típusú kérdéseket szemantikus differenciál skála segítségével mértem fel. A vezetési képességek felméréshez egy 18 állításból álló értékelést használtam fel. Ennek alapja NORTHOUSE (2016) Leadership Theory and Practice (Magyarul: A vezetés elmélete és gyakorlata) c. könyvében található „Skills Inventory” (Magyarul: képességek

leltára) felmérése volt. Ezt követően a folyamat és tartalmi feladatok közötti arányt igyekeztem felmérni. A vezetési feladatok felmérése mellett a vezetői szerepvállalás megjelenési szintereit és típusait is vizsgáltam a Mintzberg féle vezetői szerepek mentén.

3.1. Primer kutatás módszerei

Primer kutatásom során mind kvalitatív, mind kvantitatív adatokat gyűjtöttem, amihez kérdőíves felmérést alkalmaztam. A kérdőíves felmérésben a demográfiai változók mellett egyéb csoportosító ismérveket határoztam meg annak érdekében, hogy szélesítsem a statisztikai módszerek felhasználásának körét. A további kérdéseket blokkokba rendeztem annak érdekében, hogy a blokkok külön-külön történő elemzésére is lehetőségem legyen, valamint a blokkok közötti kapcsolatot, összefüggéseket is feltárjam. Ezen kérdések az alapvető vezetési feladatok három nagy csoportjára vonatkoznak, amelyek a szervezeti menedzsment, emberi erőforrás menedzsment és folyamatmenedzsment részfeladatit térképezik fel a sportszervezetek esetében. A megkérdezettek körét természetesen a sportszervezeteknél dolgozó vezetők alkotják, függetlenül attól, hogy a vezetés mely szintjén vannak, azaz lehet akár felső, közép vagy operatív vezető is. A megkérdezettek köre az Európai sportmodell és a magyar Sporttörvény alapján azok a vezetők (akár felső, akár közép vagy akár operatív szintről), akik sportegyesületeknél, sportvállalkozásoknál, alapítványoknál, nemzeti és nemzetközi sportszövetségeknél látnak el vezetői tisztséget és feladatokat. A feladataik mellett a vezetők képességeit, szerepeit, tulajdonságait is hivatott felmérni a kérdőív.

A kérdéseknél minden szakmai kifejezést röviden, közérthetően 1-1 mondatral megmagyaráztam, hogy a speciálisan szervezés-, vagy sport tudományi megközelítések minden válaszadó számára jól értelmezhetők legyenek.

A megkérdezésből származó adatokat egyrészt az IBM SPSS programmal dolgoztam fel. Leíró statisztikák mellett, eloszlástól függően paraméteres és nemparaméteres vizsgálatokat hajtottam végre. Kutatásom során a faktoranalízis egy speciális verzióját, a főkomponens elemzést (PCA: principal component analysis) választottam. Ennek segítségével lehetőségem volt olyan többváltozós elemzést végrehajtani, mely csökkenti a kiinduló változók számát úgy, hogy az összefüggések és a kapcsolatrendszer feltárára kerülhetnek, amely közvetlenül nem feltétlenül valósulhatott volna meg. A faktoranalízis alapvetően egy struktúrát feltáró módszer, amikor a függő és független változók nem egyértelműen beazonosíthatók. A főkomponens struktúra kialakulásához Varimax rotációt alkalmaztam (SAJTOS – MITEV, 2007; ÁCS, 2015), valamint a Welch féle robusztus tesztet használtam a csoportok közötti átlagkülönbségek feltárára a kialakított főkomponensekben.

Ezek mellett a FAMD /Factor Analysis of Mixed Data/ kombinált adattípusú faktorelemzési technikát (PAGÉS, 2014; CHAVENT et al., 2014) alkalmaztam a sportszervezetek jellemzőinek egy közös térképen történő megjelenítéséhez. A jellemzők közül az ordinális mérési szintű (Humán Erőforrás-gazdálkodási 7 funkció) és kategorikus (Piaci pozíció, Felépítés, Típus, Stratégia) adatokat emeltem ki és ábrázoltam. Ez a térkép képes kiemelni és összefoglalni az adatokban meglévő kapcsolatokat és megmutatja a főbb szervezeti profilokat. Minden számítást az R 4.2.3 programmal végeztem (2023-03-15) (R CORE TEAM, 2023), az összes ábrát az R Studio 2022.02.2 (Build 485) segítségével hoztam létre, és az Inkscape 1.0.1. vektorizált képszerkesztővel továbbfejlesztettem.

3.2. Minta bemutatása

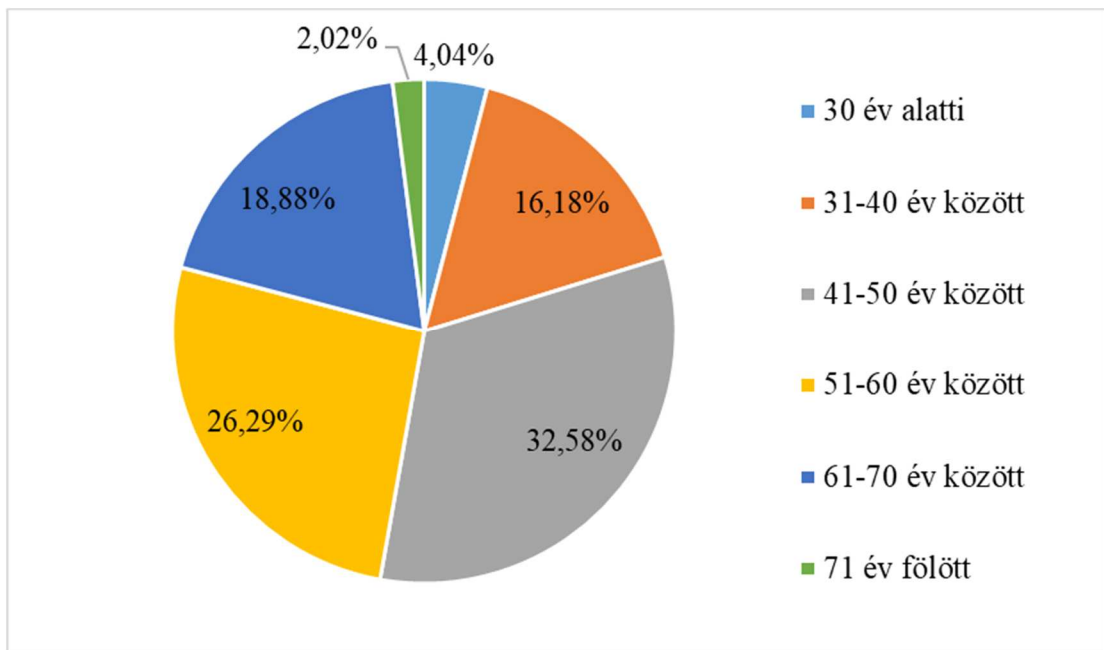
Kutatásom során két kérdőívet alkalmaztam. A kérdések egyrészt sportszervezetek jellemzőit, tevékenységét, struktúráját hivatott feltérképezni. Másrészt felmérésre kerültek a vezetői tevékenység különböző aspektusai, a vezetés jellemzői (stílus, munkamegosztás, tulajdonságok, képességek stb.).

A kérdőív időbeli kitöltése a pilot kutatás alkalmával arra engedett következtetni, hogy rövidítésre vagy bontásra van szükség, ugyanis az első kitöltések között is jelentős volt azok száma, akik nem fejezték be a kérdőív kitöltését. Ezek alapján a kérdőívet két részre bontottam, így lett külön egy kérdőív, ami a sportszervezetet, valamint egy másik kérdőív, ami a vezetői tevékenységet mérte fel.

3.2.1. Sportszervezetekre vonatkozó kérdőív mintája

A kérdőív megbontása után is a teljes minta (n=584) mindösszesen 76,00%-a vált értékelhetővé az elemzés során. A tisztítás során azon kitöltések melyek félbemaradtak, vagy a kitöltött kérdőív elemzésekor nem volt egyértelmű a tényleges vezetői tisztség (ilyen eset például, amikor a szervezet alapvető adataival nem voltak tisztában a válaszadók) kikerültek. Továbbá bizonyos kitöltések esetében disszonáns eredmények jöttek ki annak következtében, hogy az adott vezető több, különböző szintű sportszervezetben is látott el vezetői tisztséget és nem tudott egyértelműen, csak egy sportszervezetre jellemző válaszokat adni.

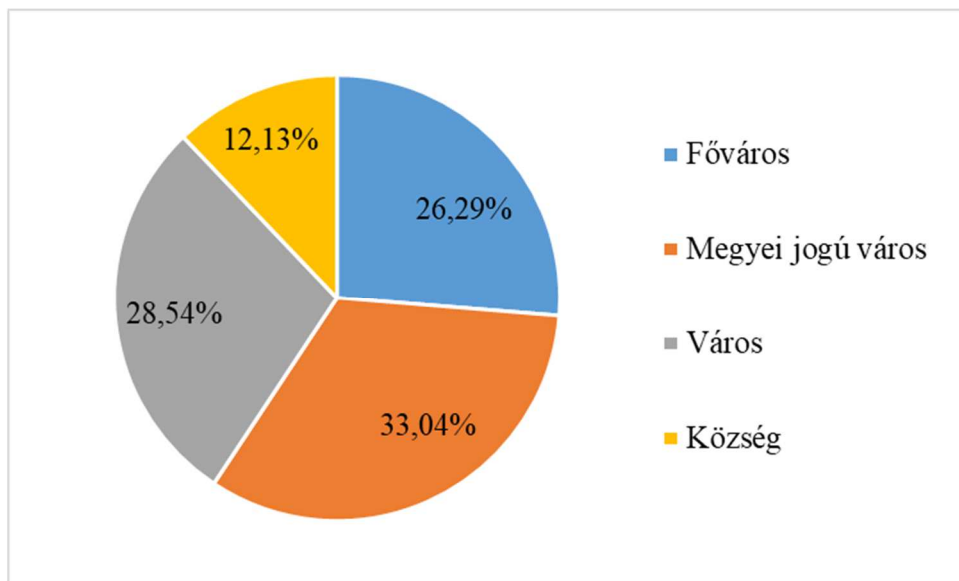
Az adattisztítás és kódolás után összesen 445 fő válaszát összegeztem és elemeztem. Nemi megoszlás tekintetében a válaszadók 81,12% férfi (361 fő), míg 18,88% nő (84 fő). A válaszadók életkoráról elmondható, hogy a legfiatalabb válaszadó 26 éves, míg a legidősebb 83 éves. Az életkor évtizedek szerint került kategorizálásra, mely alapján a válaszadók életkor szerinti megoszlása az 11. ábrán látható. A minta domináns hányadát (79,78%) 40 éven felüli válaszadók adják. A minta átlagéletkora 50,84 év.



9. ábra: Válaszadók életkori kategória szerinti megoszlása (N=445)

Forrás: Saját szerkesztés, 2024

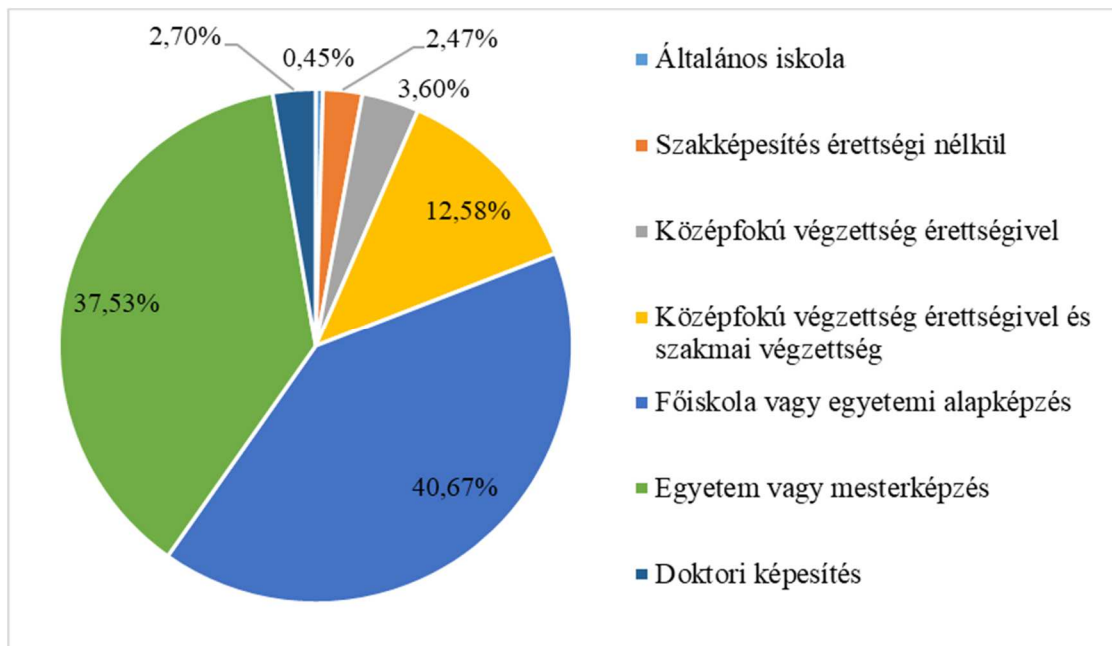
A válaszadók lakóhely szerinti megoszlását a 12. ábra mutatja be.



10. ábra: Válaszadók lakóhely szerinti megoszlása (N=445)

Forrás: Saját szerkesztés, 2024

A válaszadók végzettség szerinti megoszlását a 13. ábra mutatja be. A mintában lévők több, mint 80,0%-a legalább felsőfokú képesítéssel rendelkezik.



11. ábra: Válaszadók végzettség szerinti megoszlása (N=445)

Forrás: Saját szerkesztés, 2024

A végzettség irányultságát tekintve a válaszadók 83,59%-a rendelkezik sportirányú végzettséggel. Nemi bontásban az 10. táblázatban látható a sportvégzettségek megoszlása. A legtöbben edzői képesítéssel rendelkeznek, közöttük vannak szakedzők, OKJ-s végzettségűek, illetve sportszövetség által kiállított, különböző szintű edzői végzettséggel rendelkezők. Ezt követően az „egyéb” képesítéssel rendelkezők vannak a legtöbben. Az egyéb kategóriába kerültek többek között a gyógytornász, sportkommunikátor, bíró, versenybíró, testnevelő tanár, gyógytestnevelő tanár, sportlétesítmény menedzser képesítéssel rendelkezők.

10. táblázat: Válaszadók végzettség szerinti megoszlása nemi bontásban (N=372)

Képesítés	Férfi (fő)	Nő (fő)	Összesen (fő)
Edző	149	30	179
Egyéb	81	20	101
Sportmenedzser	42	5	47
Sportszervező	34	3	37
Sportközgazdász	7	1	8

Forrás: Saját szerkesztés, 2024

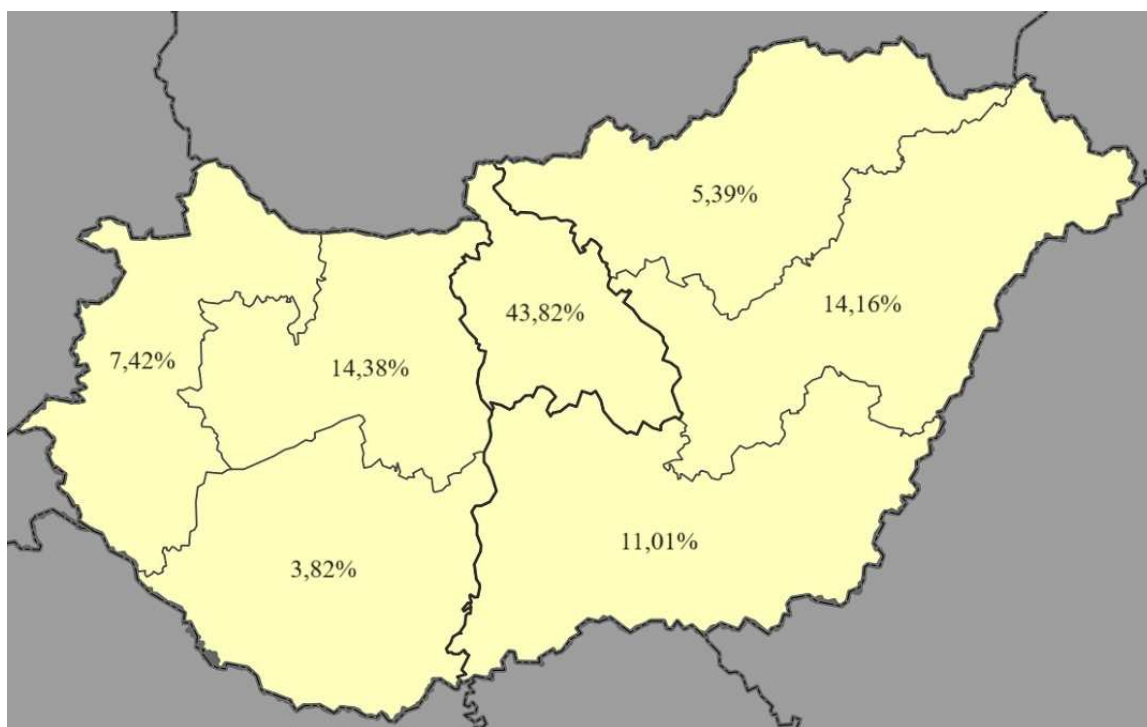
A 11. táblázatban látható a válaszadók megoszlása a sportszervezetnél töltött idejük és munkával töltött heti munkaórájuk alapján. A mintában lévők több, mint fele már legalább 10 éve dolgozik az adott sportszervezetnél. A heti munkaidejüket tekintve pedig a minta közel 50,00%-a kevesebb, mint 40 órát dolgozik.

11. táblázat: Válaszadók sportszervezetnél töltött idejük és heti munkaidejük szerinti megoszlása (n=445)

Sportszervezetnél töltött idő	Kevesebb, mint 5 éve	5-10 éve	Több, mint 10 éve
		14,61%	27,87%
Heti munkaórák száma	Heti 40 órában	40 óránál több órában	40 óránál kevesebb órában
		21,35%	30,11%

Forrás: Saját szerkesztés, 2024

Az 14. ábra bemutatja, hogy az egyes sportszervezetek hogyan oszlanak meg országos szinten régiók szerint. A mintában szereplő sportszervezetek 43,82%-a Közép-Magyarországi székhellyel rendelkezik. Ezt követően 14-14%-a a sportszervezeteknek az Észak-Alföldi és Közép-Dunántúli területen működik. A mintába mindösszesen a sportszervezetek 3,82%-a található a Dél-Dunántúli területen.



12. ábra: A mintát alkotó sportszervezetek területi megoszlása (n=445)

Forrás: Saját szerkesztés, 2024

A 12. táblázat bemutatja, hogy a mintába milyen típusú szervezetek kerültek be. A lehetséges magyarországi sporttevékenység működési formáját tekintve sikerült kisebb-nagyobb

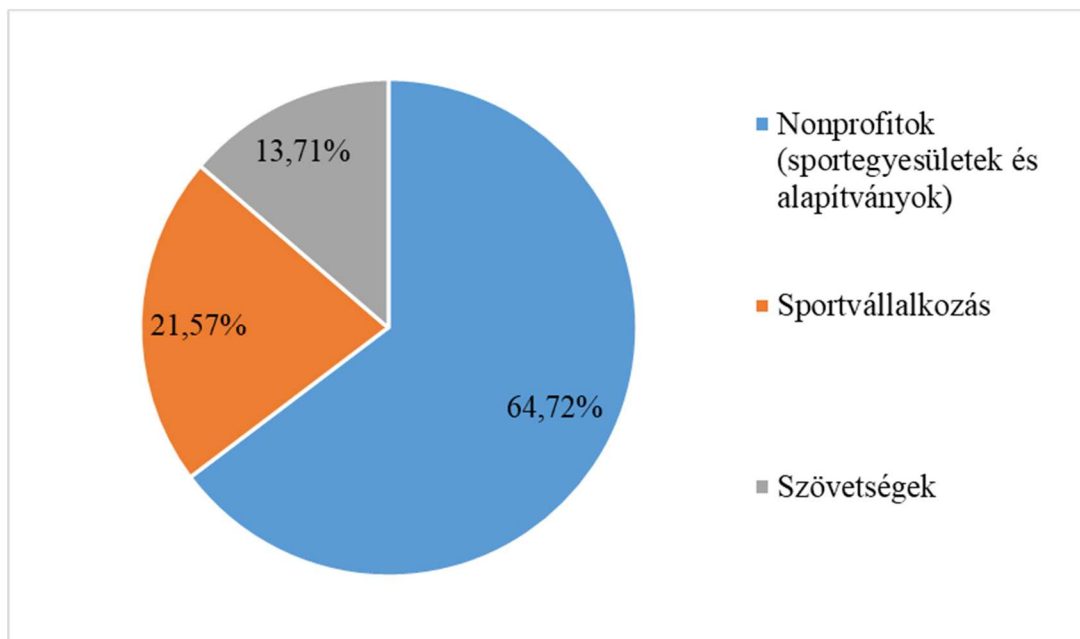
létszámában minden fajta sportszervezetet elérni. A mintában, a könnyebb összehasonlítás végett ezeket a sportszervezeteket három nagy csoportba kategorizáltam.

12. táblázat: Mintába bekerült sportszervezetek megoszlása (n=445)

Sportszervezet típusa	Százalék	Darabszám
Sportegyesület	63,60%	283
Sportvállalkozás nonprofit	13,03%	58
Országos sport vagy sportági szövetség	10,34%	46
Sportvállalkozás forprofit	7,19%	32
Regionális szövetség	2,47%	11
Projekt szervezet	1,35%	6
Alapítvány	1,12%	5
Nemzetközi sportszövetség	0,90%	4
Összesen	100,0%	445

Forrás: Saját szerkesztés, 2024

A sportegyesületek az alapítványokkal együtt a továbbiakban, mint *nonprofitok* kerülnek bemutatásra, ami a minta 64,72%-át teszi ki (15. ábra). A *sportvállalkozásokat* a nonprofit és forprofit sportvállalkozások, valamint a projekt szervezetek alkotják és a minta 21,57%-át adják. A fennmaradó 13,71% a *sportszövetségek* kategóriája, mely az országos sport vagy sportági szövetségek, regionális szövetségek és nemzetközi szövetség együttese.



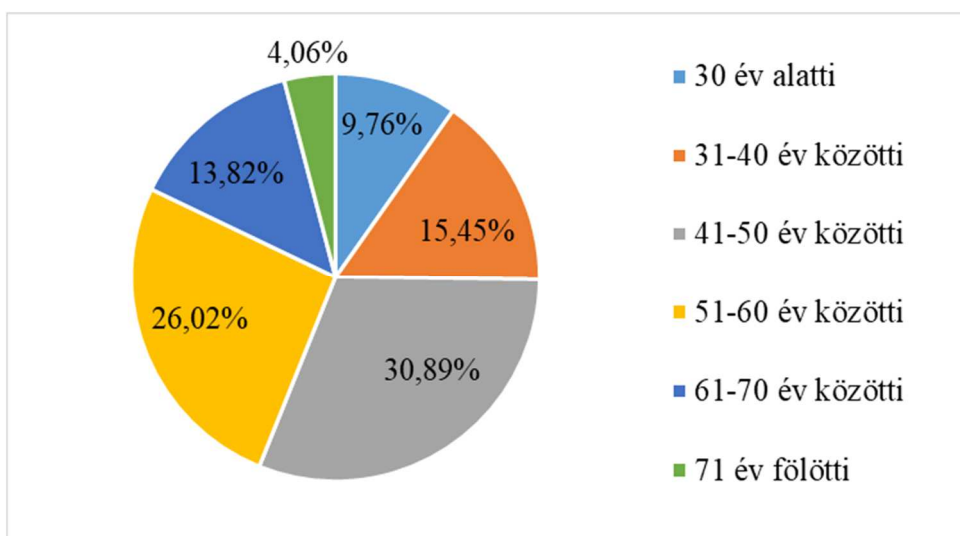
13. ábra: Sportszervezeti típusok kategorizálása (n=445)

Forrás: Saját szerkesztés, 2024

Az eredményeimet ezen kategóriák mentén kívánom bemutatni, mely során külön-külön kerülnek elemzésre és bemutatásra a nonprofitok, a sportvállalkozások és a sportszövetségek. Az elemzés során az egyes szervezeti típusokra kívánok jellemzést adni, mely egyfajta szervezeti profilként értelmezhető.

3.2.2. Sportvezetői kérdőív minta bemutatása

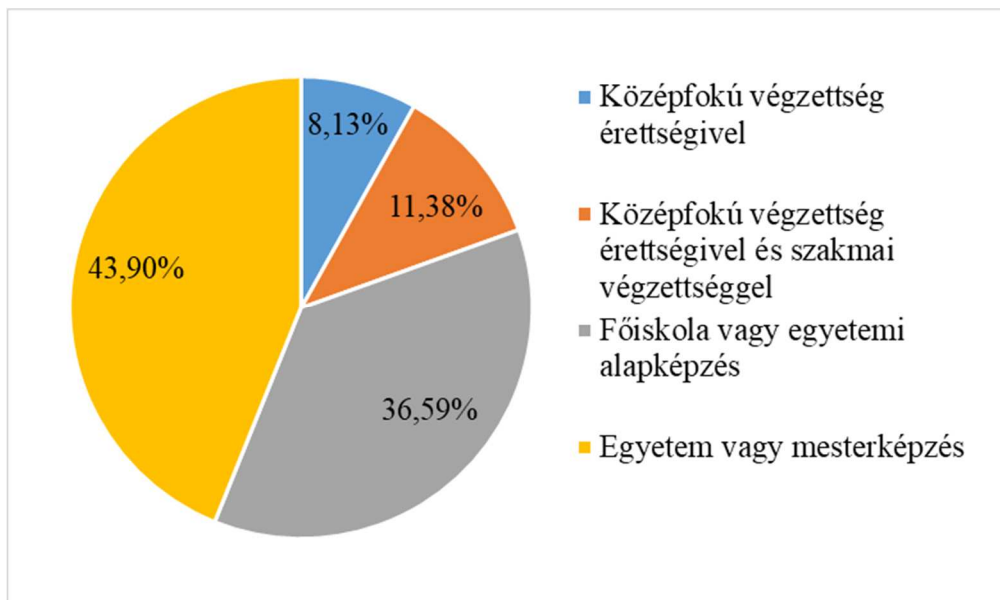
Kutatásom során a másik kérdőív a sportvezetők jellemzőit, vezetési tevékenységüket hivatott felmérni. A sportvezetői felmérés mintájába 123 fő került be. Ebből 95 fő (77,24%) férfi, míg 28 fő (22,76%) nő. A sportvezetők kor szerinti megoszlása (16. ábra) azt mutatja, hogy a legtöbben 41-50 év közöttiek (30,89%), valamint további 26,02% 51-60 év közötti. A legfiatalabb életkor kategóriába a mintába bekerültek 9,76%-a tartozik, míg legkevesebben a 71 év fölötti kategóriába tartoztak (4,06%). A minta átlagéletkora 48,98 év.



14. ábra: Sportvezetői minta kor szerinti megoszlása (n=123)

Forrás: Saját szerkesztés, 2024

Az állandó lakhelyet tekintve 30,08-30,08% fővárosi és megyei jogú városi lakóhellyel rendelkezik, míg 27,64% város településtípusban él. A fennmaradó 12,20% kisebb településen, községben/faluban, vagy tanyán él.

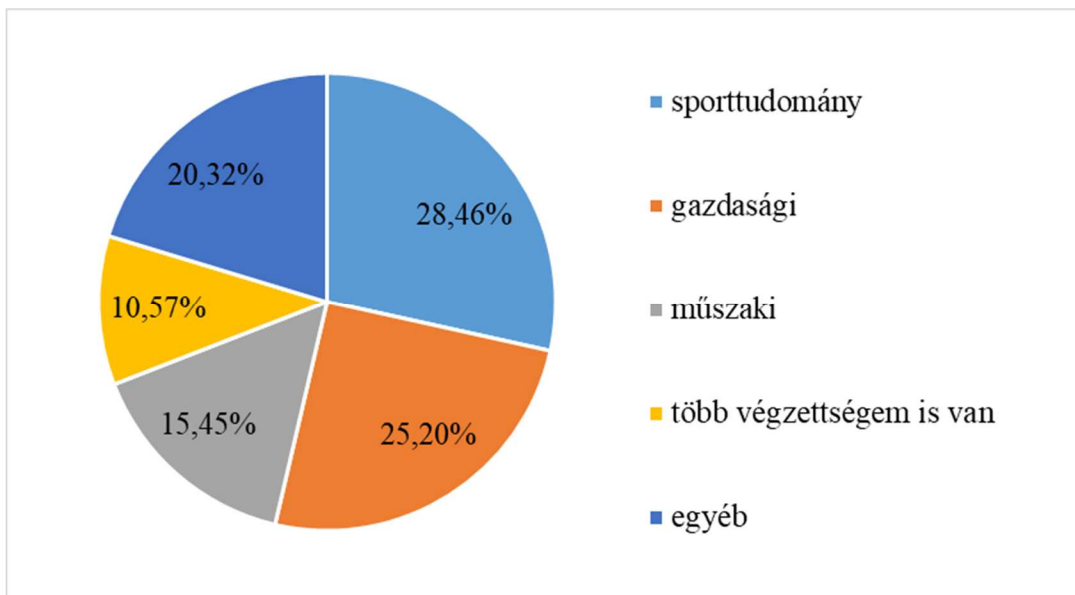


15. ábra: Sportvezetői minta végzettség szerinti megoszlása (n=123)

Forrás: Saját szerkesztés, 2024

A 17. ábrán a sportvezetői mintába bekerült személyek végzettség szerinti megoszlása látható. Legalacsonyabb végzettség esetében elmondható, hogy mindenki legalább érettségivel rendelkezik, de akinek csak az van, az a minta mindössze 8,13%-át adja. A minta több, mint 80,00%-a egyetemi végzettséggel rendelkezik, ráadásul a mintában lévők többsége (36,59%) mesterképzést végzett vezető.

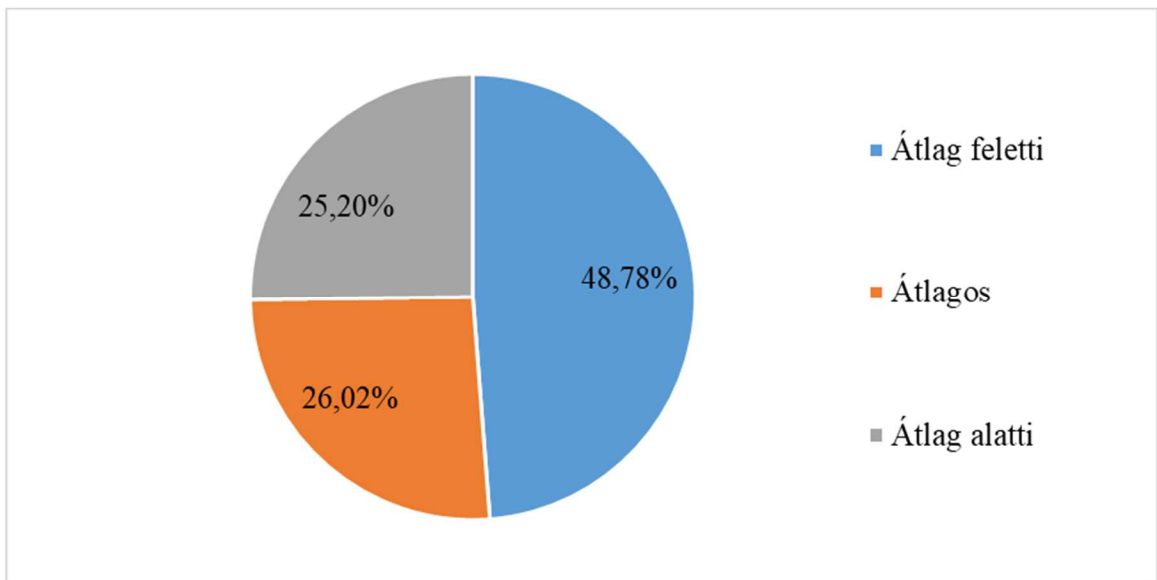
A 18. ábra a végzettségek irányultságát mutatja be. A legtöbben, 28,46% sporttudományi végzettséggel rendelkeznek, valamint további 25,20% gazdasági irányultságú képesítést szerzett. Az egyéb kategóriába olyan végzettségi irányultságok kerültek, mint például a természettudományi, bölcsészeti, egészségügyi, jogi, agrár- vagy köz- és államigazgatási képesítések. A megkérdezettek 10,57%-a több képesítéssel is rendelkezik, mely esetben jellemzően a sporttudományi képesítéshez párosult más tudományterülethez tartozó diploma, vagy képesítés megszerzése.



16. ábra: A sportvezetői minta, a végzettség irányultsága szerinti megoszlásban (n=123)

Forrás: Saját szerkesztés, 2024

A megkérdezettek 64,23%-a rendelkezik sportirányú végzettséggel, mely minden végzettségi típusnál megfigyelhető. A legtöbben sportszervező és sportmenedzser diplomával, vagy edzői képesítéssel rendelkeznek. Az edzői képesítés a szakedzői (ami egyetemi szintű képzés), valamint a sportszövetségek által kiadott edzői licence képesítéseket foglalja magába. Egyre többen rendelkeznek sportközgazdász, valamint sportkommunikációs végzettséggel is.



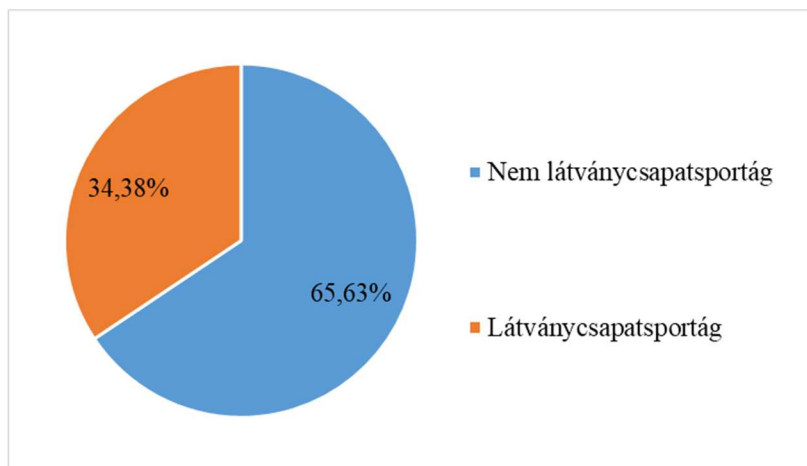
17. ábra: Sportvezetői minta háztartási jövedelem szerinti megoszlása (n=123)

Forrás: Saját szerkesztés, 2024

Az alapvető demográfiai változók esetében mindig a jövedelemmel kapcsolatos kérdések a legkényesebbek, főleg ha a sport világáról van szó. A megkérdezés során a KSH által közölt

2022. augusztus havi bruttó kereset került megadásra, mely átlagosan 497.200 Ft volt. Ehhez mérten kellett eldönteniük a válaszadóknak, hogy átlagos, átlag feletti, vagy az alatti havi jövedelemmel rendelkeznek. A 19. ábra mutatja, hogy a válaszadók 48,78%-a átlag feletti jövedelemmel rendelkezik, míg 26,02% átlagos, és a fennmaradó 25,20% átlag alatti fizetést kap havi szinten.

A 20. ábra mutatja be a mintába bekerült nonprofit szervezetek által megjelölt domináns sportágakat. Ezen sportágakat két csoportba soroltam be: látvány- és nem látványsportágak (21. ábra). A nonprofit szervezetek esetében a minta 65,63%-ának (n=288) domináns sportága nem látványsportág, míg 34,38% domináns sportága a látványcsapatsportok közé tartozik.



19. ábra: Nonprofitok domináns sportág szerinti megoszlása a mintában (n=288)

Forrás: Saját szerkesztés, 2024

A 14. táblázatban kerül bemutatásra a nonprofit szervezetek összbevétel- és létszám kategóriák szerinti megoszlása. Az árbevételüket tekintve az látható, hogy az alacsonyabb bevételi kategóriákba tartoznak inkább, több mint a 70,00%-uk. A legnagyobb hányadban az 1 és 10 millió közötti bevétellel rendelkezők vannak (30,90%), míg legkisebb arányban az 500 millió feletti bevétellel rendelkezők (4,86%).

14. táblázat: Nonprofitok összbevétel és létszám kategóriák szerinti megoszlása (n=288)

Összbevétel		
Összbevételi kategóriák	Darab	Százalékos megoszlás
1.000.000 Ft alatt	65	22,57%
1.000.001 és 10.000.000 Ft között	89	30,90%
10.000.001 és 50.000.000 Ft között	61	21,18%
100.000.001 és 500.000.000 Ft között	33	9,03%
50.000.001 és 100.000.000 Ft között	26	11,46%
500.000.001 Ft felett	14	4,86%
Alkalmazotti létszám		
Létszám kategóriák	Darab	Százalékos megoszlás
nincs alkalmazott	127	44,10%
10 fő alatti	86	29,86%
10 és 50 fő között	53	18,40%
51 és 250 fő között	18	6,25%
250 fő felett	4	1,39%

Forrás: Saját szerkesztés, 2024

Létszámokra vonatkozóan, az összbevételhez hasonlóan elmondható, hogy az alacsonyabb kategóriák vannak többségben (szintén több, mint 70,00%). A szervezetek többségének nincsen alkalmazottja (44,10%), a működésben vélhetően a tagok, önkéntesek működnek közre.

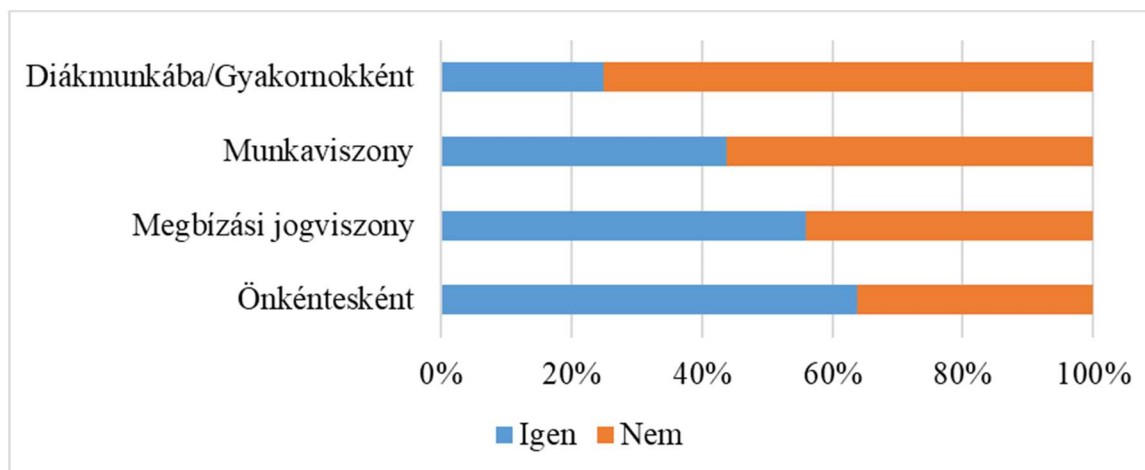
A 15. táblázatban a két tényező egymáshoz viszonyított aránya kerül bemutatásra keresztábra segítségével. A táblázatból jól látható, hogy minél nagyobb az összbevétel, annál magasabb az alkalmazotti létszám. Azokban az esetekben, ahol nincs alkalmazott jellemzően az összbevétel vagy nem éri el az egy millió forintot, vagy maximum 10 millió forintot ér el egy adott üzleti évben. Azok a szervezetek, ahol van alkalmazott, de számuk nem éri el a 10 főt, már képesek akár nagyobb összbevételt is elérni. Feltételezhetően itt a napi működéshez szükséges munkavállalók termelékenyebbek, hiszen nem rendszertelenül, hanem akár napi 8 órában a szervezet ügyeit intézik. Megfigyelhető, hogy ha az alkalmazotti létszám 10 és 50 fő közé esik, akkor a nonprofit szervezetek 70,00%-a képes 50 millió forint feletti összbevételt elérni. Ahhoz viszont, hogy az összbevétel meghaladja az 500 millió forintot már szükséges legalább 51 fő alkalmazása.

15. táblázat: Keresztábra az összbevétel és létszám kategóriák mentén a nonprofitok esetében (n=288)

Összbevétel kategóriák	Létszám kategóriák					Összesen
	nincs alkalmazott	10 fő alatti	10 és 50 fő között	51 és 250 fő között	250 fő felett	
1.000.000 Ft alatt	54	6	5	0	0	65
1.000.001 és 10.000.000 Ft között	55	32	2	0	0	89
10.000.001 és 50.000.000 Ft között	18	33	8	2	0	61
50.000.001 és 100.000.000 Ft között	0	12	14	0	0	26
100.000.001 és 500.000.000 Ft között	0	3	24	6	0	33
500.000.001 Ft felett	0	0	0	10	4	14
Összesen	127	86	53	18	4	288

Forrás: Saját szerkesztés, 2024

A 22. ábra bemutatja, hogy a nonprofitok működése során milyen foglalkoztatási viszonyban vannak a közreműködők. A legkevésbé gyakori foglalkoztatási forma a diák munka, valamint a gyakornoki program, hiszen ezt csak 72 szervezet jelölte. A legelterjedtebb foglalkoztatási típus az önkéntes munka, melyet a nonprofitok 63,89% jelölt.



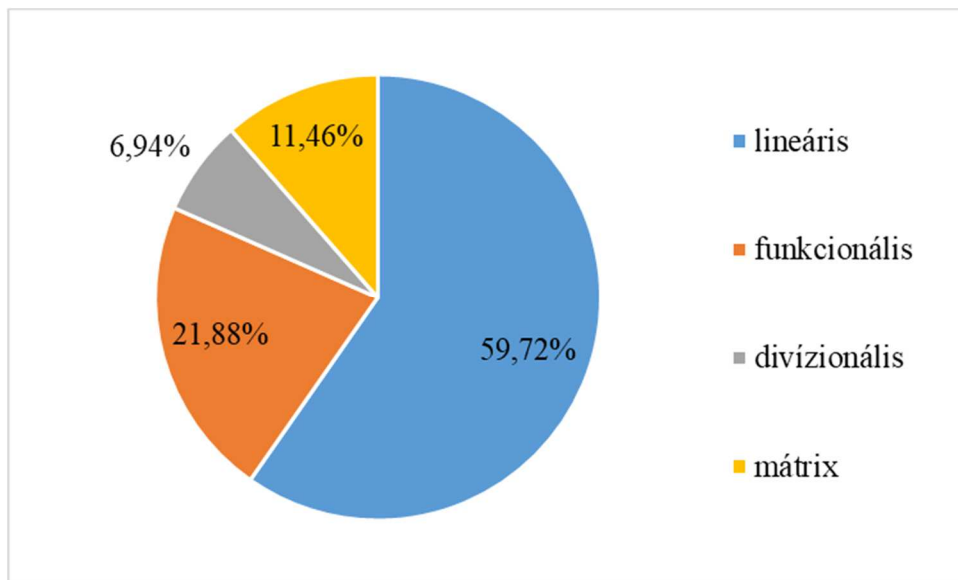
20. ábra: Foglalkoztatás típus szerinti alkalmazás megoszlása a nonprofitoknál (n=288)

Forrás: Saját szerkesztés, 2024

A 23. ábra a szervezetek felépítésének megoszlását mutatja be. A kérdőív kitöltése során négy állítást kaptak a megkérdezettek, amely körül írta a szervezeti felépítés típusát. Ezek az állítások a következők voltak:

- egy vezető köré épül a szervezet, aki minden szervezeti egységet utasít, hierarchikus alá-fölé rendeltségi viszony áll fenn (lineáris)
- funkcionális, területenkénti tagozódás (pl: marketing, pénzügy, szervezés szervezeti egységek stb.) figyelhető meg (funkcionális)
- központi egységek mellett, regionális alapon vagy szolgáltatások stb szerint szervezeti egységcsoportokban folyik a munka (divizionális)
- hálózat jellegű, a központi és funkcionális szakmai egységektől/vezetőktől egyaránt érkezik az utasítás a megvalósításhoz (mátrix)

A nonprofit szervezetek 59,72%-a lineáris szervezeti felépítésben működik, mely igazodik a korábbi eredményekhez, hiszen viszonylag alacsonyabb alkalmazotti létszámmal működnek ezek a szervezetek. A nagyobb létszámmal működő nonprofitoknál funkcionális szervezeti felépítés figyelhető meg. Azonban a divizionális és mátrix típusú szervezeti felépítés kevésbé jellemző ezekre a sportegyesületekre és alapítványokra.

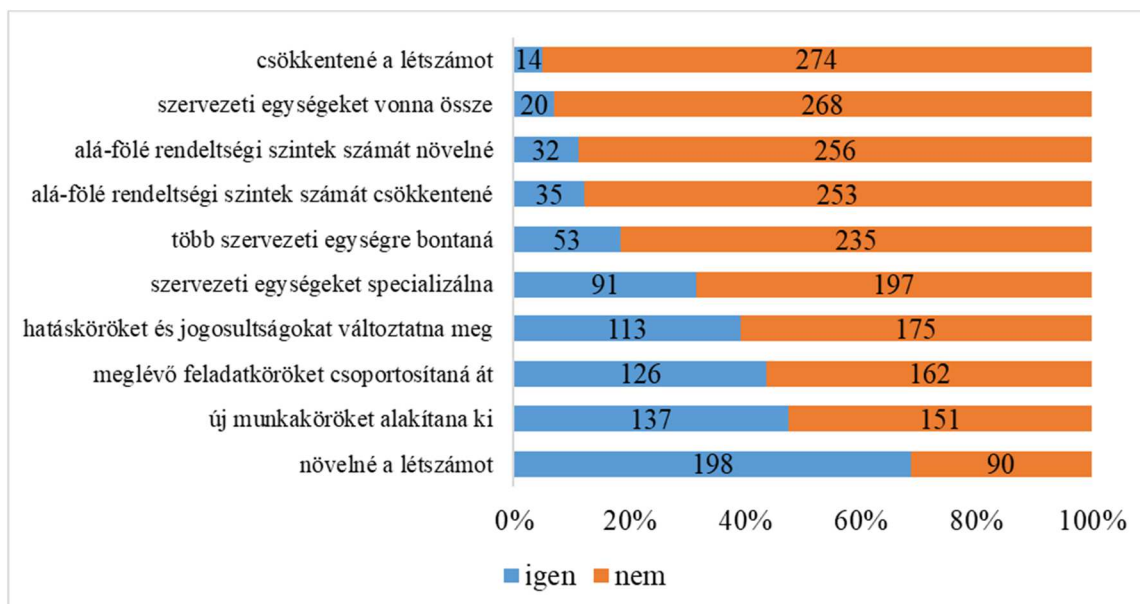


21. ábra: Nonprofitok szervezeti felépítés szerinti megoszlása (n=288)

Forrás: Saját szerkesztés, 2024

Egy 1-től 5-ig terjedő skálán felmérésre került a szervezeti felépítéssel való elégedettség. A válaszadók értékeléseit összesítve 4,06 átlagot kaptam (szórás: 0,93), mely alapján az mondható, hogy inkább elégedettek a kialakított szervezeti felépítésével.

A 24. ábra hivatott bemutatni azon előre megadott tényezőket, mely alapján a szervezeti keretet módosítaná a válaszadó. A legkevésbé megjelenő tényező a létszámcsoökkentés, ami ezen kategóriánál nem meglepő, hiszen a szervezetek többsége alacsony létszám mellett működik. Ezzel párhuzamosan látható, hogy a leginkább megjelenő módosítási tényező a létszám növelés, ami a jelenlegi helyzetük miatt nem meglepő. Nagyobb mértékű változtatási opció a feladatok újjászervezésénél összpontosul, mint új munkakörök kialakítása, meglévő feladatkörök átcsoportosítása, valamint hatáskörök és jogosultságok megváltoztatása.



22. ábra: Nonprofitok szervezeti kereteinek módosítási lehetőségei (n=288)

Forrás: Saját szerkesztés, 2024

A 16. táblázat a Humán Erőforrás funkciók fontosságát mutatja be a mintába bekerült szervezetek válaszai alapján. Az egyes HR funkciókat 1-től 5-ig terjedő skálán kellett értékelniük, hogy szervezetükben az adott funkciók mennyire fontosak a szervezet vezetésében. A skálán feltüntetésre került egy „0” oszlop is, mely azt jelentette, hogy az adott szervezetben ez a funkció nem létezik.

16. táblázat: A HR funkciók megjelenése és fontossága nonprofitok esetében a mintában (n=288)

HR funkciók	Átlag	Szórás	Nincs ilyen funkció (db)	Mintán belüli aránya
Képzés, fejlesztés	4,16	1,20	32	11,11%
Motiváció, ösztönzés	4,12	1,23	28	9,72%
Toborzás, kiválasztás, beillesztés	4,02	1,31	44	15,28%
Teljesítményértékelés	3,85	1,30	35	12,15%
Munkaerő-tervezés	3,75	1,35	72	25,00%
Munkakörök kialakítása	3,62	1,29	46	15,97%
Munkavédelem	3,61	1,32	32	11,11%
Munkaügyi kapcsolatok	3,55	1,39	57	19,79%

Forrás: Saját szerkesztés, 2024

A minta nonprofit szervezetei esetében az látható (16. táblázat), hogy a képzés és fejlesztés átlagosan a legfontosabb humán erőforrás funkció, és mindösszesen a szervezetek 11,11%-ában

nincs ilyen funkció. A második legfontosabbnak tartott humán erőforrás funkció a motiváció és ösztönzés, ami mindössze a szervezetek 9,72%-nál nem figyelhető meg. A szervezeti vezetésben a legkevésbé fontos humán erőforrás gazdálkodási tevékenység a munkaügyi kapcsolatok, amit átlagosan 3,55 értékre minősítettek, valamint a szervezetek 19,79%-nál egyáltalán nincs is ilyen funkció. A mintán belüli arányokat tekintve látható, hogy mégsem ez a funkció az, ami a legtöbb szervezetnél nem figyelhető meg, hanem a munkaerő-tervezés, ugyanis a mintába bekerült nonprofitok negyedében nem található ilyen HR funkció.

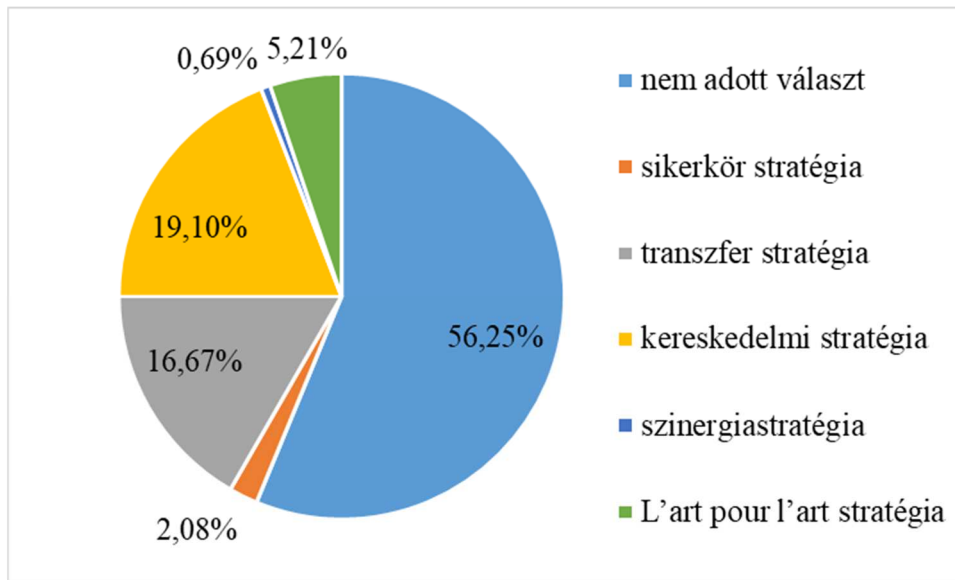
A humán erőforráshoz kapcsolódóan a válaszadók szintén 1-től 5-ig terjedő skálán tudták értékelni, hogy szervezetükre mennyire jellemző a fluktuáció. A nonprofitoknál ez, az átlagot tekintve (2,25; szórás: 1,14) inkább nem jellemző tulajdonság.

A szervezeti felépítés megkérdezéséhez hasonlóan a szervezeti stratégia szintén körülírással került megkérdezésre és minden szervezet a magára leginkább jellemző leírást választotta a szervezet stratégiájának jellemzése szempontjából. Szabados (2003) kutatása alapján az alábbi jellemzések szerepeltek a kérdőívben az egyes stratégiák beazonosítására:

- Játékos politikára alapozott stratégia, eredményes sportolók szerződtetése, a gazdasági és sportbeli siker elérése érdekében. – Sikerkör stratégia
- Saját játékosok kinevelésére épülő stratégia, a felnőtt csapatban bemutatkozó sportolók értékesítése meghatározó a gazdasági sikerességben. – Transzfer stratégia
- Hosszú távú fennmaradás stratégiája, stabil, viszonylag állandó szinten nyújtott szolgáltatással a hűséges fogyasztók (nézők) számára (pl: biztos középosztálybeli szereplés) – Kereskedelmi stratégia
- A szervezet tulajdonosa a sportszervezetet marketingeszközként használja, egy nem-sport termék vagy szolgáltatás értékesítéséhez kapcsolva (pl: a sportszervezet egy termék vagy szolgáltatás marketingeszköze). Szinergiastratégia
- Eddigiektől eltérő stratégiát követ a sportszervezet, ez akár társadalmi célok megvalósítása is lehet. (pl: FC Barcelona futball klub a katalán identitást is képviseli imázsával). - L'art pour l'art stratégia

A kérdés alapvetően azokra a szervezetekre vonatkozott, akik üzleti alapon működnek, így azon válaszadók, akik nem jelöltek egy stratégiát sem önmagukat jellemezve, nem üzleti alapon működőnek tekintethetők (25. ábra). A 25. ábra alapján a minta nonprofit szervezeteinek 56,25% nem üzleti alapon működő szervezet, amely a klasszikus civilszervezeti értékeket mutatja. A fennmaradó 43,75% esetében a transzfer és kereskedelmi stratégia jelenik meg 17-19%-kal, ami összhangban áll az utánpótlás neveléssel és szabadidős sporttevékenység

biztosításával, valamint a sportesemények szervezésével és rendezésével, és a tevékenységi körök megjelenési gyakoriságával is.

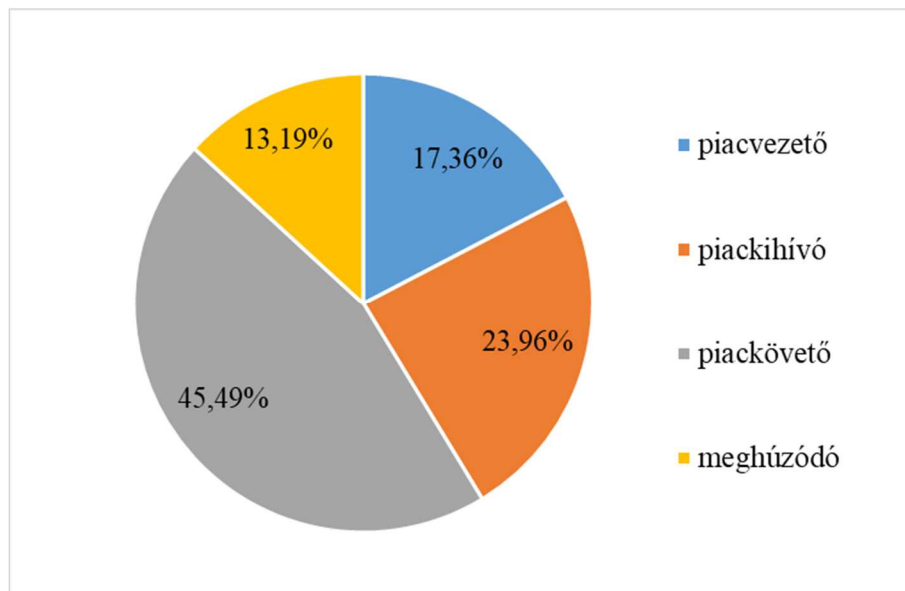


23. ábra: Nonprofitok stratégiájának beazonosítása (n=288)

Forrás: Saját szerkesztés, 2024

A válaszok alapján azonban az is elmondható, hogy a mintába bekerült nonprofitok 71,53% nem rendelkezik írott vállalati stratégiával. Ezen eredmények alapján ezek a szervezetek valamilyen stratégia mentén működnek, azonban ez nem részletesen kidolgozott, sokkal inkább, mint vízió és irányvonal van jelen. A fennmaradó 28,47% leginkább pályázathoz, vagy tulajdonosnak készít különböző stratégia tervet.

A kidolgozott, írásos utánpótlás nevelési program már sokkal több szervezet rendelkezésére áll, hiszen 57,99% rendelkezik ilyen stratégiával (n=288).



24. ábra: Nonprofitok pozíciója hasonló szervezetekhez viszonyítva (n=288)

Forrás: Saját szerkesztés, 2024

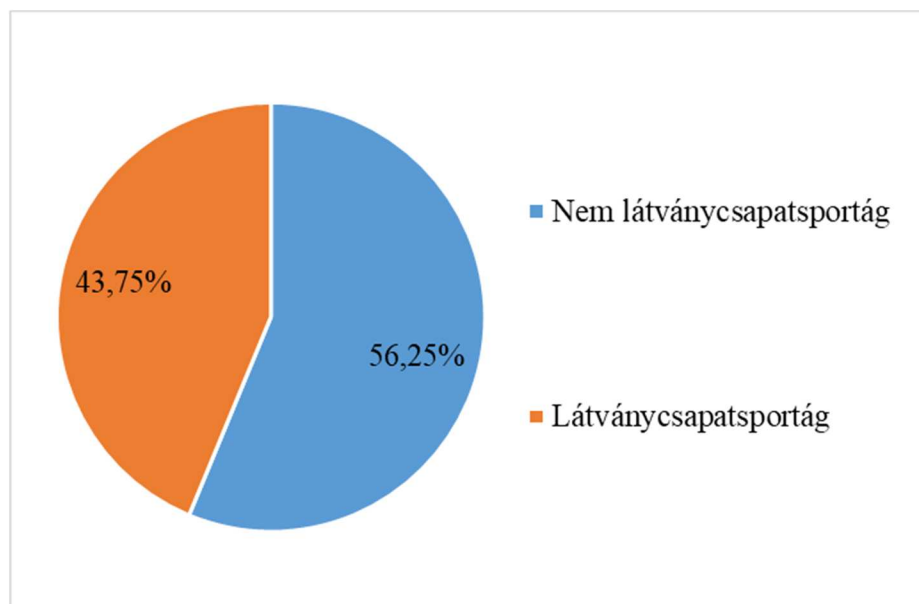
A 26. ábra bemutatja, hogy önbevallás alapján hová sorolják saját szervezetüket a vezetők a hasonló szervezetekhez képest. Szintén leírás alapján kellett választaniuk a kitöltőknek, hogy melyik állítás jellemezi leginkább szervezetük helyzetét:

- Szervezetem a többi hasonló szervezettel szemben előnyben van, dominál köztük (piacvezető).
- Szervezetem törekszik vezető pozíció elérésére a hasonló szervezetek között, de jelenleg még csak halad abba az irányba (piackihívó).
- Szervezetem stabilitásra, jelenlegi pozíciójának megtartására törekszik a hasonló szervezetek között (piackövető).
- Szervezetem csak követi a hasonló szervezetek gyakorlatát (meghúzódo).

A minta közel fele, 45,49%-a piackövetőnek tartja magát, azonban a minta majdnem másik fele, 41,32% piacvezetőként és piackihívóként jellemezi magát. Ez előny is lehet, hiszen így akár a versenyzésnek pozitív hatása is lehet, azaz képesek lesznek fejlődni és különböző fejlesztéseket végrehajtani a vezető pozíció megszerzéséért és megtartásáért.

4.1.2. Sportvállalkozások

A mintában 96 sportvállalkozás található. A nonprofitokhoz hasonlóan az utánpótlás és szabadidős sporttevékenységek biztosítása, valamint a sportesemény rendezése és szervezése tevékenységi körök jellemzőek leginkább a mintában található sportvállalkozásokra (17. táblázat).



26. ábra: Sportvállalkozások domináns sportágak szerinti megoszlása a mintában (n=96)

Forrás: Saját szerkesztés, 2024

A 18. táblázatban a mintában megtalálható sportvállalkozások árbevételi és létszám kategóriák szerinti megoszlása látható. Az árbevételi kategóriák esetében látható, hogy a legnagyobb százalékban (27,08%) 50-100 millió forint közötti árbevételt voltak képesek elérni az elmúlt évben, míg további 25,00%-uk található a 10 és 50 millió forint közötti kategóriában. A mintába bekerült sportvállalkozások kevesebb, mint 30,00%-a képes „csak” 10 millió forint alatti árbevételt elérni. Mindez mindenképpen előrelépést mutat a sportegyesületi működési formához képest.

A létszámadatokat nézve (18. táblázat) mindössze a sportvállalkozások 28,13%-a nem rendelkezik alkalmazottal. A legnagyobb hányadban (32,29%) kevesebb, mint 10 fő alkalmazotti létszámmal működnek, 18-19%-nál 10-50 fő, valamint 51-250 fő közötti létszám figyelhető meg. A legnagyobb létszám kategória mindösszesen 2 sportvállalkozásnál figyelhető meg.

18. táblázat: Sportvállalkozások árbevétel és létszám kategóriák szerinti megoszlása (n=96)

Árbevétel		
Árbevétel kategória	Darabszám	Százalék
1.000.000 Ft alatt	8	8,33%
1.000.001 és 10.000.000 Ft között	20	20,83%
10.000.001 és 50.000.000 Ft között	24	25,00%
100.000.001 és 500.000.000 Ft között	8	8,33%

50.000.001 és 100.000.000 Ft között	26	27,08%
500.000.001 Ft felett	10	10,42%
Alkalmazotti létszám		
Létszám kategória	Darabszám	Százalék
nincs alkalmazott	27	28,13%
10 fő alatti	31	32,29%
10 és 50 fő között	17	17,71%
51 és 250 fő között	18	18,75%
250 fő felett	3	3,13%

Forrás: Saját szerkesztés, 2024

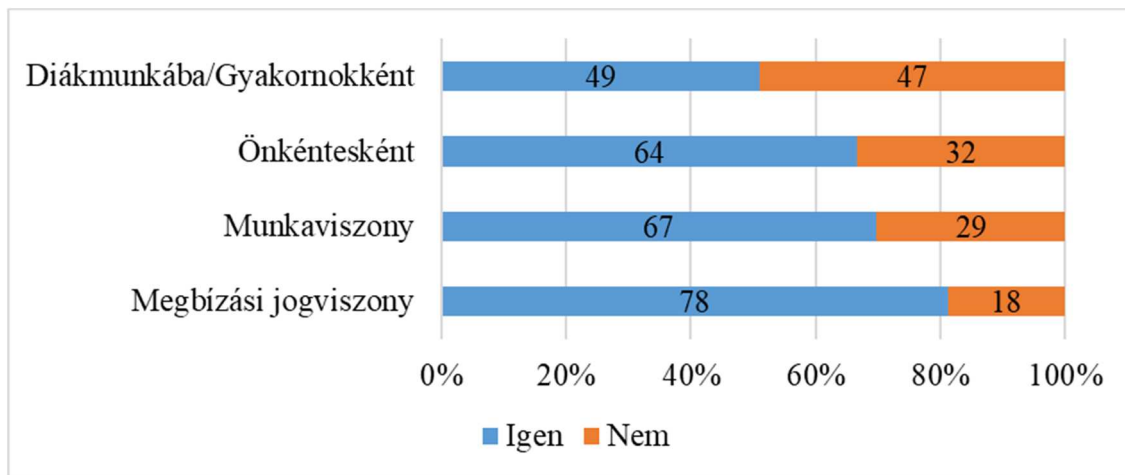
A keresztábrában (19. táblázat) hasonló fokozatosság figyelhető meg a sportvállalkozásoknál is, mint a sportegyesületeknél. Minél kevesebb alkalmazott van egy adott sportvállalkozásnál, annál inkább feltételezhető az alacsonyabb árbevételi kategóriába való besorolás. Míg azoknál a szervezeteknél, ahol magasabb árbevételi kategóriába tartoznak, vélhetően magasabb alkalmazotti létszámot találunk.

19. táblázat: Keresztábra az árbevétel és létszám kategóriák mentén a sportvállalkozások esetében (n=96)

Árbevétel kategóriák	Alkalmazotti létszám					Összesen
	nincs alkalmazott	10 fő alatti	10 és 50 fő között	51 és 250 fő között	250 fő felett	
1.000.000 Ft alatt	8	0	0	0	0	8
1.000.001 és 10.000.000 Ft között	12	5	3	0	0	20
10.000.001 és 50.000.000 Ft között	7	14	0	3	0	24
50.000.001 és 100.000.000 Ft között	0	5	3	0	0	8
100.000.001 és 500.000.000 Ft között	0	7	10	9	0	26
500.000.001 Ft felett	0	0	1	6	3	10
Összesen	27	31	17	18	3	96

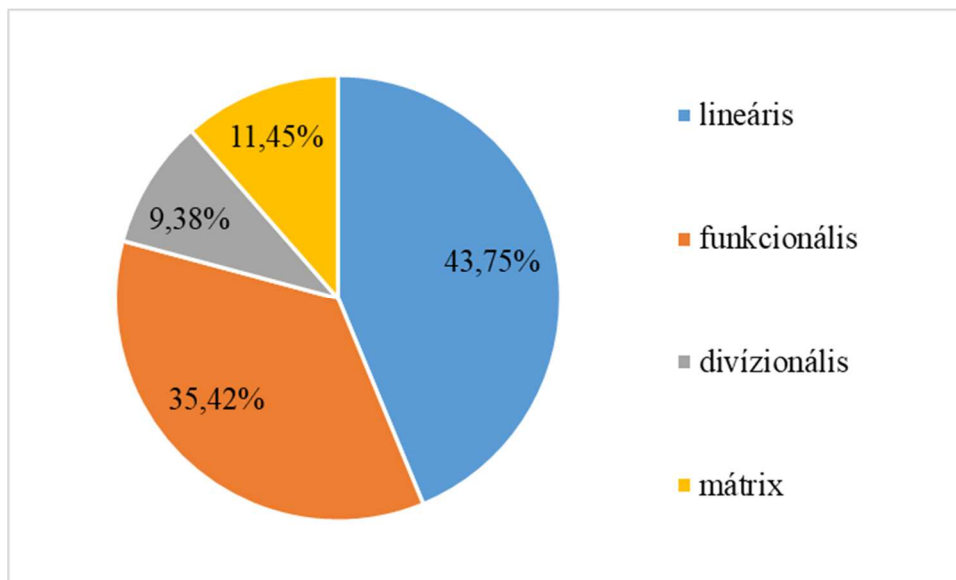
Forrás: Saját szerkesztés, 2024

Az alkalmazottak foglalkozási típusa szerint (29. ábra) a szervezetek több, mint 80%-a megbízási jogviszonyban van közreműködőivel, viszonyt a második legnagyobb hányaddal, ami közel 70%-os már a munkaviszony szerepel.



27. ábra: Foglalkoztatási típusok megoszlása sportvállalkozások esetében (n=96)

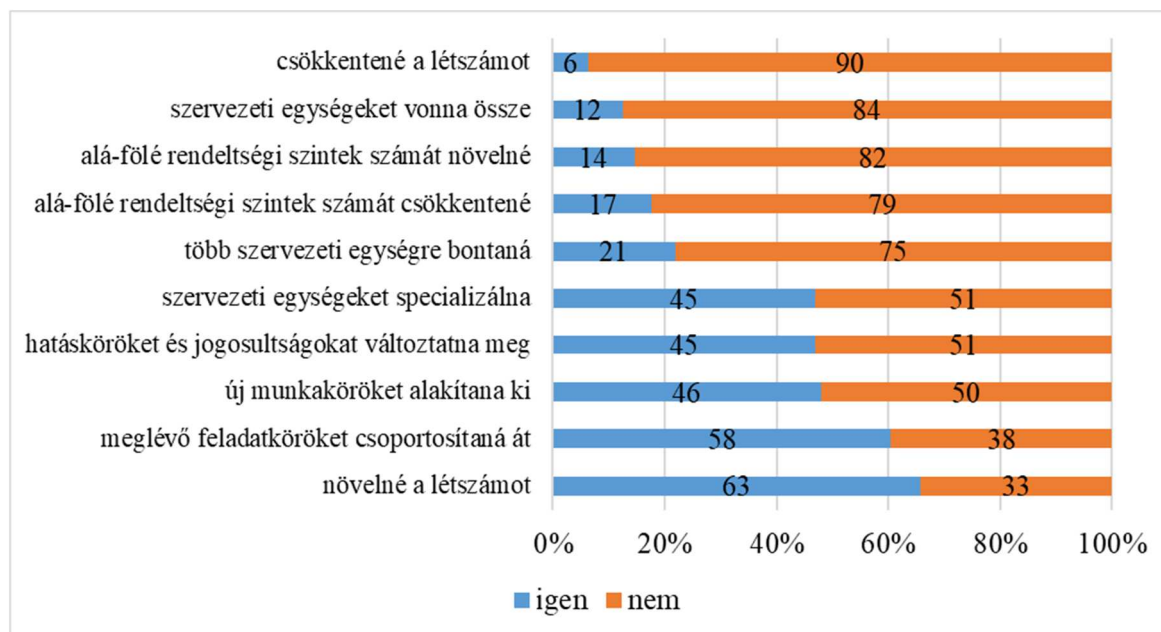
Forrás: Saját szerkesztés, 2024



28. ábra: Sportvállalkozások felépítése (n=96)

Forrás: Saját szerkesztés, 2024

A sportvállalkozások felépítése elsődleges munkamegosztás szerint lineáris és funkcionális, tehát vagy egyszemélyi vezetés figyelhető meg, vagy funkcionális területi egységek szerinti feladatmegosztás van (30. ábra). A szervezet adott felépítésével átlagosan inkább elégedettek voltak (átlag: 4,07; szórás: 0,976) a válaszadók. A módosítási lehetőségek (31. ábra) közül a létszámnövelés, feladatkörök átcsoportosítása, új munkakörök kialakítása, hatáskörök és jogosultságok változtatása, valamint a meglévő szervezeti egységek specializálása figyelhető meg; utóbbi három esetében a szervezetek 45-50%-nál.



29. ábra: Sportvállalkozások szervezeti kereteinek módosítási lehetőségei (n=96)

Forrás: Saját szerkesztés, 2024

A humánerőforrás-gazdálkodás funkciók esetében az látható, hogy a munkaügyi kapcsolatok, a munkaerő-tervezés és a toborzás-kiválasztás-beillesztés HR funkciók nincsenek jelen a sportvállalkozások több, mint 10%-ánál (20. táblázat).

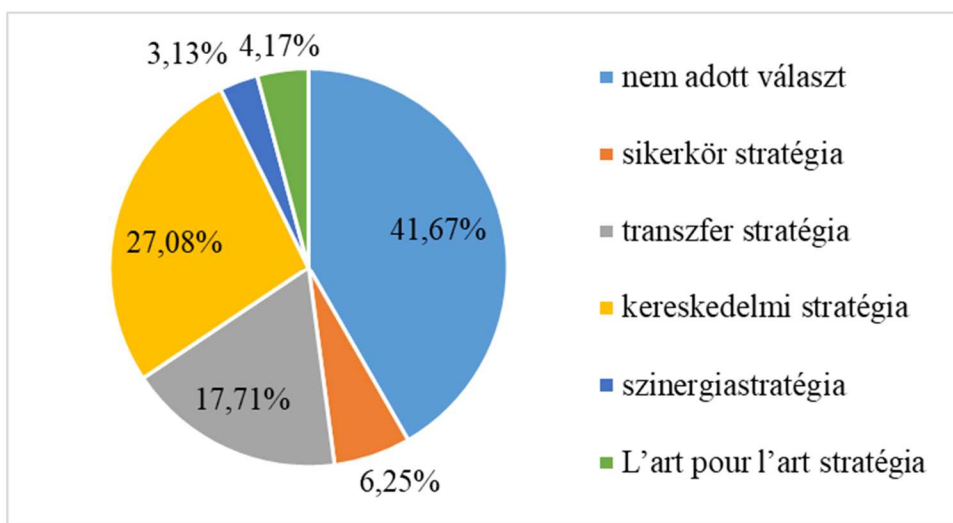
20. táblázat: A HR funkciók megjelenése és fontossága sportvállalkozások esetében a mintában (n=96)

HR Funkciók	Átlag	Szórás	Nincs ilyen funkció	Mintán belüli arány
Motiváció, ösztönzés	4,20	1,20	7	7,29%
Képzés, fejlesztés	4,16	1,12	8	8,33%
Toborzás, kiválasztás, beillesztés	4,14	1,11	12	12,50%
Munkaerő-tervezés	3,96	1,18	13	13,54%
Teljesítményértékelés	3,88	1,15	7	7,29%
Munkaügyi kapcsolatok	3,54	1,26	15	15,63%
Munkakörök kialakítása	3,51	1,10	5	5,21%
Munkavédelem	3,46	1,28	9	9,38%

Forrás: Saját szerkesztés, 2024

Az átlagokat tekintve a motiváció, ösztönzés, képzés és fejlesztés, illetve a toborzás, kiválasztás és beillesztés funkciók a leginkább fontosak a sportvállalkozások esetében. Ezen funkciók leginkább a munkaerő megszerzésére és megtartására irányulnak, ami összhangban van azzal

is, hogy a fluktuáció nem igazán jellemző a sportvállalkozásokra válaszuk alapján (1-től 5-ig terjedő skálán 2,25-ös átlag jött ki az elemzés során, melynek szórása: 1,036) (20. táblázat).

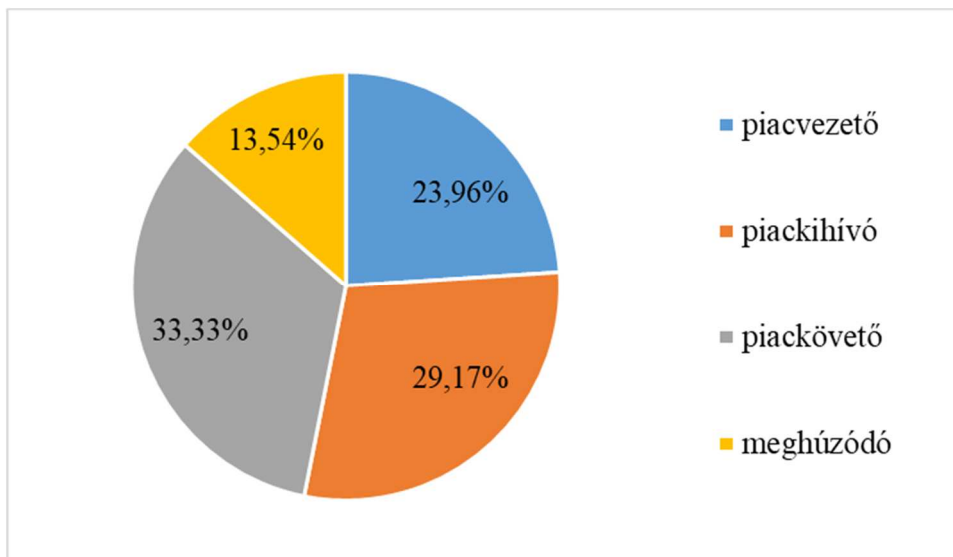


30. ábra: Sportvállalkozások stratégia szerinti megoszlása a mintában (n=96)

Forrás: Saját szerkesztés, 2024

A 32. ábra az üzleti alapon működő sportvállalkozások stratégia szerinti megoszlását mutatja be. A sportvállalkozások 41,67%-a nem adott választ erre a kérdésre, így ők önmagukat nem üzleti alapon működő sportvállalkozásnak minősítették, mely adódhat abból, hogy a szervezet akár közhasznú feladatokat is elláthat. A legtöbben a kereskedelmi stratégia leírását jelölték a szervezetükre jellemzőnek (27,08%), melyhez egy biztosabb középmezőnybeli szereplés párosul, azonban ezt hosszútávon képesek fenntartani. A minta sportvállalkozásainak 17,71%-a transzfer stratégia mentén működik, azaz a saját játékosok képzése, nevelése a cél annak érdekében, hogy játékosikat a szervezet legmagasabb osztályában játszó csapatában szerepeltessék, majd gazdasági haszonnal értékesítsék játékos jogukat.

A sportvállalkozások írott stratégiai tervének megléte, arányaiban nézve jellemzőbb, mint a nonprofitoknál, ugyanis a minta 41,67%-a rendelkezik írott vállalati stratégiával. Leginkább tulajdonosoknak készítene (a sportvállalkozások 23,96%-a), majd ezt követően pályázathoz (14,58%). A sportvállalkozások 57,29%-a rendelkezik kidolgozott utánpótlás-nevelési stratégiával.



31. ábra: Sportvállalkozások pozíciója hasonló szervezetekhez viszonyítva (n=96)

Forrás: Saját szerkesztés, 2024

A sportvállalkozások saját piaci pozíciójuk megítélését a 33. ábra segítségével szemléltetem. Piacvezetőként a szervezetek 23,96%-a, piackihívóként 29,17%, piackövetőként 33,33%, míg meghúzódóként 13,54% jellemezte önmagát.

4.1.3. Sportszövetségek

A mintában szereplő sportszövetségek, főtevékenységként (21. táblázat) a szabályozó testületi tevékenységi kört jelölték 98,36%-ban. Mindemellett az utánpótlás és szabadidős sporttevékenység biztosítása (77,05%) és sportesemények rendezése, szervezése (70,49%) tevékenységi körök jelentek meg magasabb százalékban. A többi tevékenységi kör a mintában szereplő szövetségek kevesebb, mint 20%-nál figyelhető meg.

21. táblázat: Sportszövetségek tevékenységi körei (n=61)

Tevékenységi körök	Darabszám	Százalék
sportszövetségek, szabályozó testületek tevékenysége	60	98,36%
utánpótlás és szabadidős sporttevékenység biztosítása	47	77,05%
sportesemény rendezése, szervezése	43	70,49%
hivatásos sportolók versenyeztetése, egyéni sportágakban	12	19,67%
sportlétesítmény működtetés	11	18,03%
hivatásos sportolók versenyeztetése, csapatsportágakban	5	8,20%
fitnesz és testépítő klubok, létesítmények szolgáltatása	3	4,92%

Forrás: Saját szerkesztés, 2024

22. táblázat: Sportszövetségek összbevétel és létszám kategóriák szerinti csoportosítása**(n=61)**

Összbevétel		
Összbevétel kategória	Darabszám	Százalék
1.000.000 Ft alatt	4	6,56%
1.000.001 és 10.000.000 Ft között	15	24,59%
10.000.001 és 50.000.000 Ft között	21	34,43%
50.000.001 és 100.000.000 Ft között	8	13,11%
100.000.001 és 500.000.000 Ft között	8	13,11%
500.000.001 Ft felett	5	8,20%
Alkalmazotti létszám		
Létszám kategória	Darabszám	Százalék
nincs alkalmazott	22	36,07%
10 fő alatti	26	42,62%
10 és 50 fő között	9	14,75%
51 és 250 fő között	3	4,92%
250 fő felett	1	1,64%

Forrás: Saját szerkesztés, 2024

A 22. táblázat mutatja be a sportszövetségek megoszlását összbevétel és létszám kategóriák mentén. Az összbevételt tekintve látható, hogy a mintába bekerült szövetségek legnagyobb hányada, 34,43% 10 és 50 millió forint közötti bevételt képes elérni. 24,59% az 1 és 10 millió forint közötti bevételi kategóriát jelölte meg, mely sportszövetségekről feltételezhető, hogy se nem látványcsapatsportág, se nem kiemelt sportág szövetségi feladatait látja el. Azon szervezetek, akik 50 és 100, valamint 100 és 500 millió forint közötti bevételt érnek el éves szinten, a minta 13,11-13,11%. A szövetségek közül 8,20% képes 500 millió forint feletti bevételt elérni, melyek alapvetően látványcsapatsportágak irányítási és koordinációs feladatait látják el.

Létszámadatokat tekintve megfigyelhető, hogy a többség alacsonyabb létszámmal működik, hiszen 36,07% esetében nincs alkalmazott a szövetségben, illetve 42,62%-nál 10 fő alatti létszám van. A 61 sportszövetségből mindössze 13 szervezetnél figyelhető meg a 10 fő feletti alkalmazotti létszám.

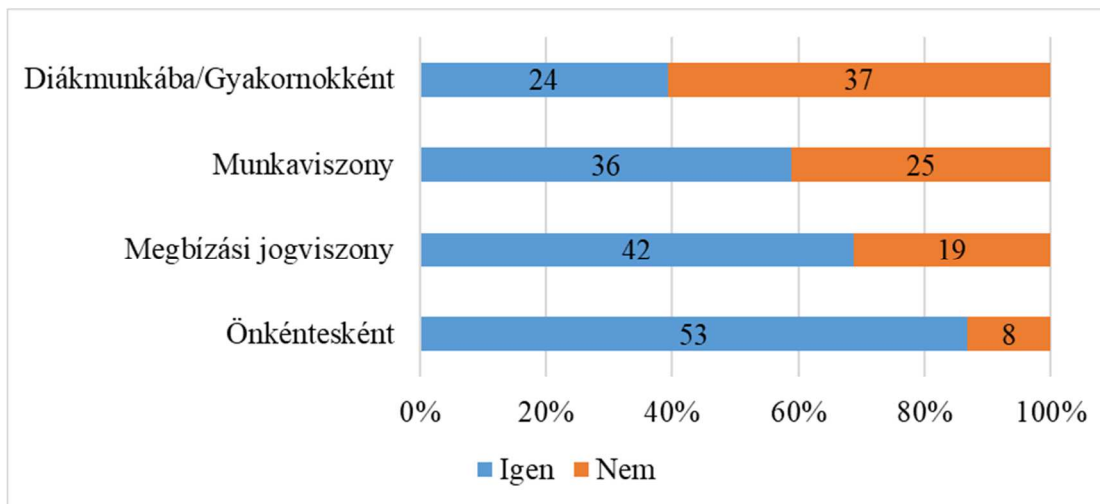
23. táblázat: Keresztábra összbevétel és létszám kategóriák mentén a sportszövetségek esetében (n=61)

Összbevétel kategóriák	Létszám kategóriák					Összesen
	nincs alkalmazott	10 fő alatti	10 és 50 fő között	51 és 250 fő között	250 fő felett	
1.000.000 Ft alatt	4	0	0	0	0	4
1.000.001 és 10.000.000 Ft között	10	4	1	0	0	15
10.000.001 és 50.000.000 Ft között	8	12	1	0	0	21
50.000.001 és 100.000.000 Ft között	0	7	1	0	0	8
100.000.001 és 500.000.000 Ft között	0	3	4	1	0	8
500.000.001 Ft felett	0	0	2	2	1	5
Összesen	22	26	9	3	1	61

Forrás: Saját szerkesztés, 2024

A bevétel és a létszám kategóriákat keresztábrában elemezve látható (23. táblázat), hogy a nonprofitokhoz és sportvállalkozásokhoz hasonlóan az alacsonyabb létszám kategóriákhoz többségében alacsonyabb bevételi kategória tartozik. Azonban ha a magasabb bevételi kategória felől közelítünk, azt láthatjuk, hogy a már 50 millió forintot meghaladó éves bevétel esetében (8+8+5 szervezet) arányaiban nézve a 10 fő alatti, valamint 10 és 50 fő közötti létszámmal rendelkező szervezetek vannak többségében. Mindez adódhat a szervezet funkciójából eredően is, hiszen irányító feladatokat ellátó szervezetként a tagdíjak, a versenyztetésből adódó bevételek, a szponzorációs bevételek és a televíziós bevételek a szövetségekhez kerülnek, melynek egy részét az szétosztja a tagszervezetei között. Viszont érdekképiseleti szervként jobb alkupozícióban van a partnerekkel szemben, ezáltal magasabb összbevételt képes elérni.

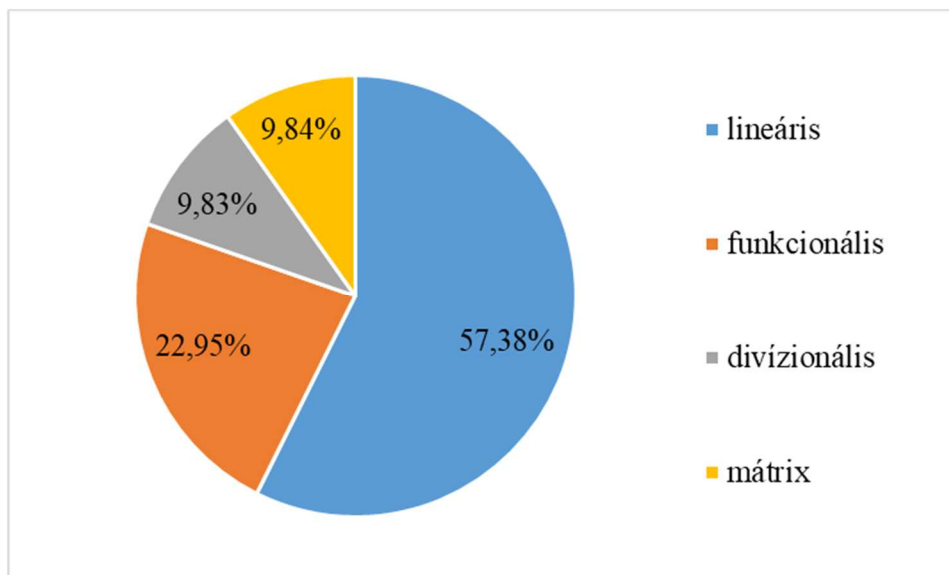
A foglalkoztatás esetében (36. ábra) megfigyelhető, hogy a szervezetek közel 90%-a kapcsolatban van önkéntesekkel és ők látják el feladatokat a szövetség működése során. Ezt követően a megbízási jogviszony a jellemzőbb még ezeknél a szervezeteknél, ugyanis a szövetségek több mint 60%-nál megfigyelhető ez a foglalkoztatási forma.



34. ábra: Sportszövetségeknél megfigyelhető foglalkoztatási típusok (n=61)

Forrás: Saját szerkesztés, 2024

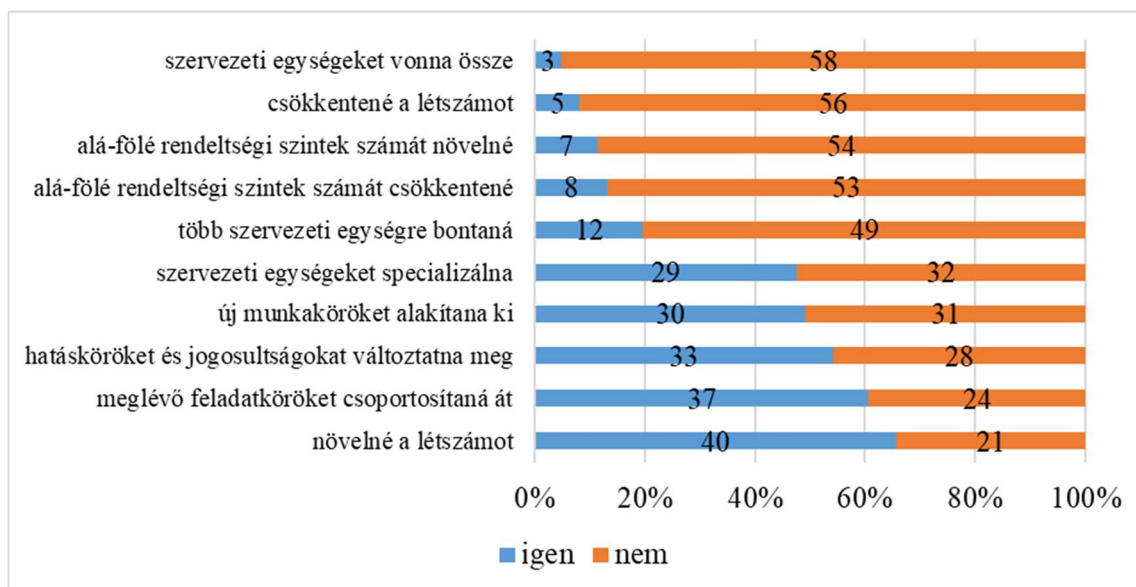
A sportszövetségek felépítése elsődleges munkamegosztás szerint inkább lineáris és funkcionális (37. ábra). Mindez meglepő eredmény, hiszen a szervezet kiterjedése és irányítási feladatait tekintve elsődlegesen divizionális és mátrix típusú szervezeti felépítésre következtethetnénk, ami a nemzetközi szövetségek felépítésére egyértelműen jellemző. Azonban vélhetően az alacsonyabb alkalmazotti létszám és hierarchikus tagozódás/felépítés miatt nem szükséges a bonyolultabb, mátrix és divizionális forma.



35. ábra: Sportszövetségek felépítése elsődleges munkamegosztás szerint a mintában (n=61)

Forrás: Saját szerkesztés, 2024

A szövetségek az általuk választott felépítéssel 1-től 5-ig terjedő skálán átlagosan inkább elégedettek (átlag: 3,92; szórás: 0,918). Az eddigi szervezeti kategóriákkal összevetve a szövetségeknél a legalacsonyabb a megelégedettségi átlag. A felépítés módosítási lehetőségei (38. ábra) közül szintén a létszámnövelés található az első helyen, melyben a mintában szereplő szövetségek több, mint 60% változtatna. A sportszövetségek több, mint fele változtatna a feladatkörök szétosztásán, a hatáskörök és jogosultságok felosztásán, valamint új munkaköröket alakítana ki, és szervezeti egységeket specializálna.



36. ábra: Szövetségek szervezeti felépítésének módosítási lehetőségei (n=61)

Forrás: Saját szerkesztés, 2024

A HR funkciók (24. táblázat) esetében a munkaerő-tervezés nem található meg a szövetségek közel 29,51%-nál, illetve 18,03%-nál nem található meg a munkaügyi kapcsolatok, motiváció, ösztönzés, valamint toborzás, kiválasztás, beillesztés funkció sem. Azonban az utóbbi kettő esetében átlagosan fontosnak tartják ezen funkciókat ott, ahol ezek megtalálhatóak. A legfontosabbnak a képzés és fejlesztés funkciót jelölték a válaszadók, ami szintén arra mutat, hogy a már megszerzett munkaerőt szeretnék megtartani és amennyiben szükséges más feladatok ellátására átképezni vagy tovább képezni. Mindezt az is alátámasztja, hogy a fluktuáció kevésbé jellemző a sportszövetségekre (átlag: 2,05, szórás: 1,023).

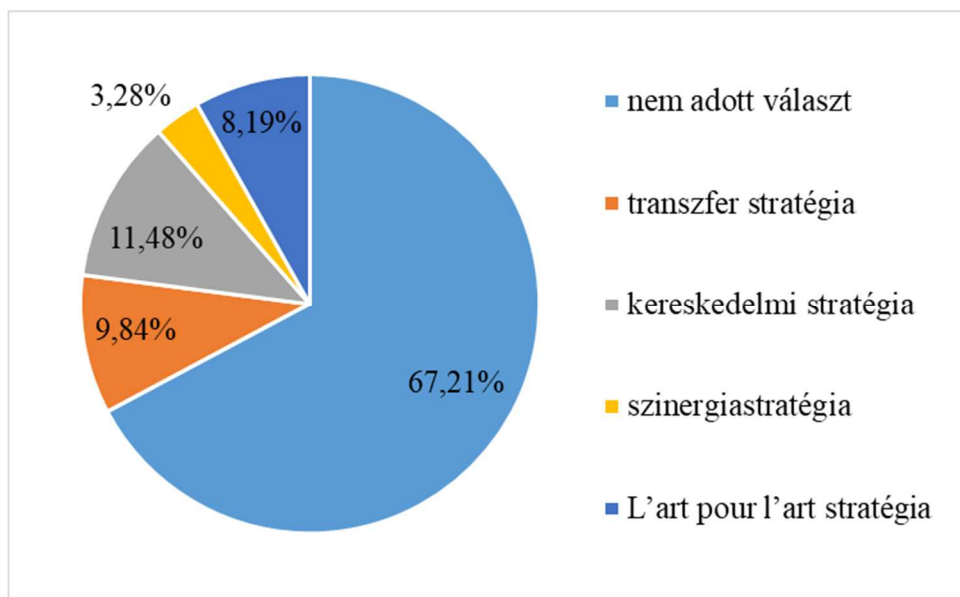
24. táblázat: A HR funkciók megjelenése és fontossága sportszövetségek esetében a mintában (n=61)

HR funkciók	Átlag	Szórás	Nincs ilyen funkció	Mintán belüli arány
Képzés, fejlesztés	4,35	1,01	6	9,84%
Motiváció, ösztönzés	4,30	1,04	11	18,03%

Toborzás, kiválasztás, beillesztés	4,14	1,10	11	18,03%
Teljesítményértékelés	4,10	1,23	9	14,75%
Munkaerő-tervezés	3,98	1,23	18	29,51%
Munkakörök kialakítása	3,96	1,14	7	11,48%
Munkavédelem	3,71	1,23	9	14,75%
Munkaügyi kapcsolatok	3,68	1,22	11	18,03%

Forrás: Saját szerkesztés, 2024

A sportszövetségek stratégiáit tekintve (39. ábra) 67,21% nem adott választ, ami azt jelenti, hogy magukra nem üzleti alapon működő szervezetként tekintenek. A szövetségek 11,48%-a kereskedelmi stratégiát követ, melyben a hosszútávon való fogyasztói kiszolgálás kiemelt jelentőséggel bír. A szervezetek 9,84%-a transzferstratégiát alkalmaz, ami szövetségi szinten úgy értelmezhető, hogy a játékos politika, utánpótlás nevelési stratégia kialakítása aszerint kerül meghatározásra, hogy az minél hatékonyabb legyen és a válogatottba minél jobb képességű sportoló kerüljön.

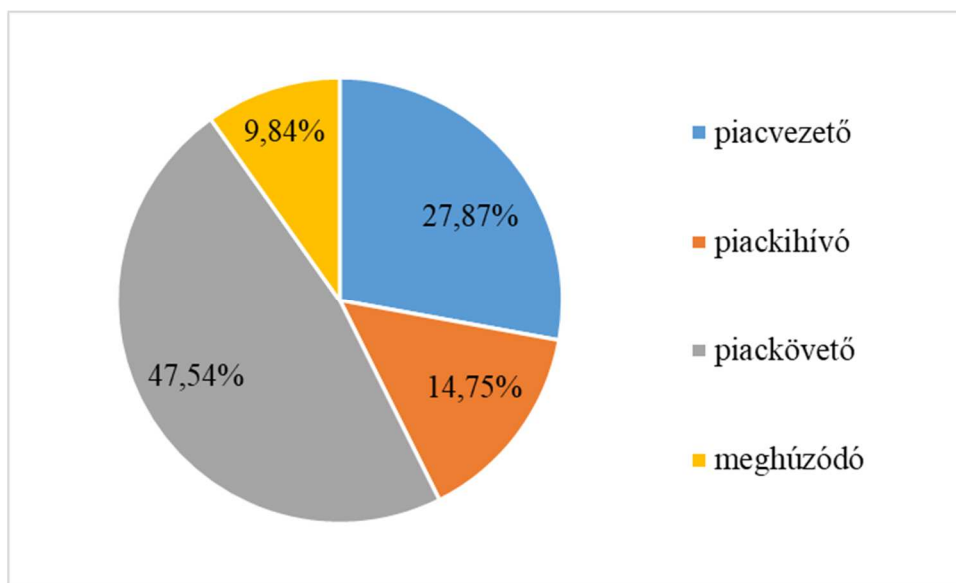


37. ábra: Sportszövetségek stratégiáinak beazonosítása a mintában (n=61)

Forrás: Saját szerkesztés, 2024

A sportszövetségek 42,62%-a rendelkezik írott vállalati szintű stratégiával. Stratégiakészítés leginkább különböző pályázatokhoz (24,59%), valamint irányítási szerveknek (13,11%) készülnek a sportszövetségek részéről. A mintába bekerült szövetségek 77,05%-a készít utánpótlás-nevelési programot, írott stratégiát.

A 40. ábra a szövetségek piaci helyzetét mutatja be, mely alapján látható, hogy 47,54% piackövetőnek tartja magát, míg 27,87% piacvezető, 14,75% piackihívó, 9,84% pedig meghúzó helyzetben van.

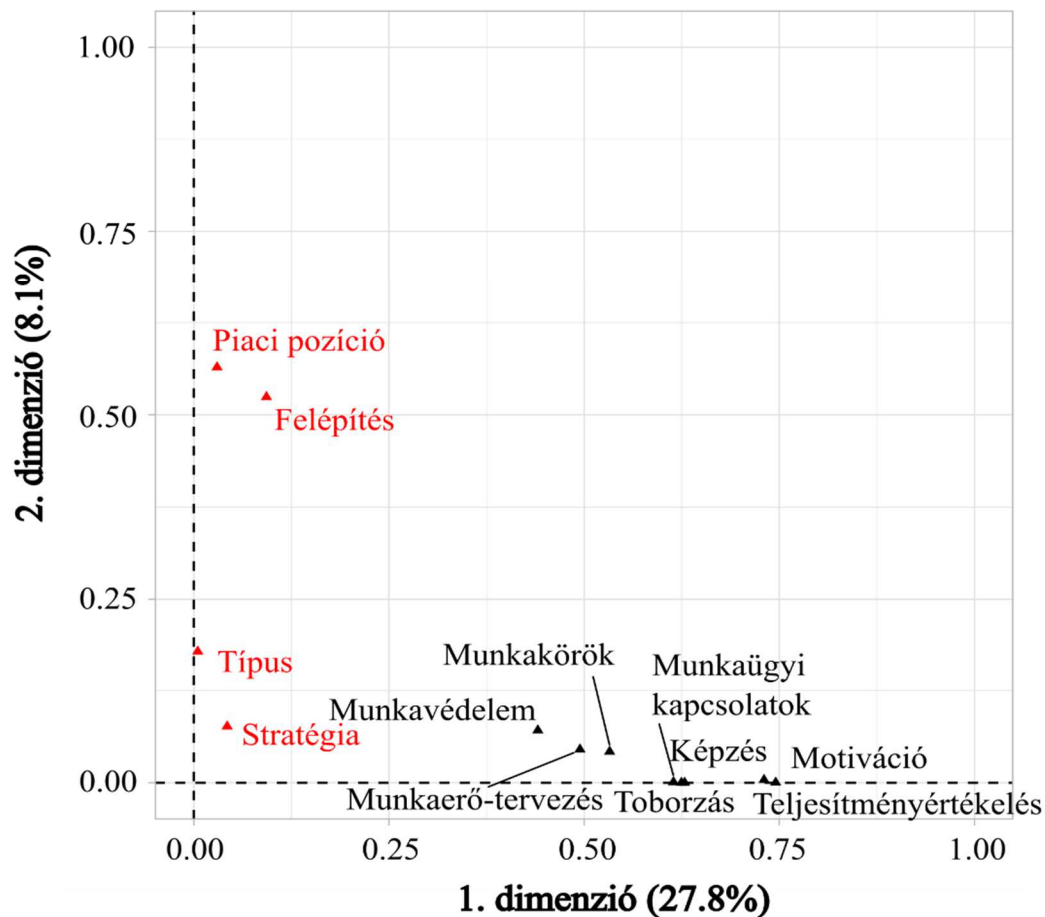


38. ábra: Sportszövetségek piaci helyzetének megítélése (n=61)

Forrás: Saját szerkesztés, 2024

4.1.4. Sportszervezeti profilok

Jelen alfejezetben a sportszervezetek profiljai kerülnek bemutatásra, melyhez a FAMD, azaz a kombinált adattípusú faktorelemzési technikát alkalmaztam. A faktorelemzés első két dimenziója az összes variancia közel 40%-át magyarázta. A két dimenzió közül természetesen az első a legfontosabb, ez közel 30%-át magyarázta az összes varianciának. Két dimenzió mentén kerültek vizsgálatra a sportszervezetek, ami a 41. ábrán kerül grafikus bemutatásra. A két változócsoporthoz jól elkülönül egymásról, ahol az első dimenzió az emberi erőforrás dimenzió, azon belül a HR funkciók kerültek feltüntetésre. A második dimenzió a szervezeti keret dimenzió, melyet a stratégia, a típus, a felépítés és a piaci pozíció alkot.

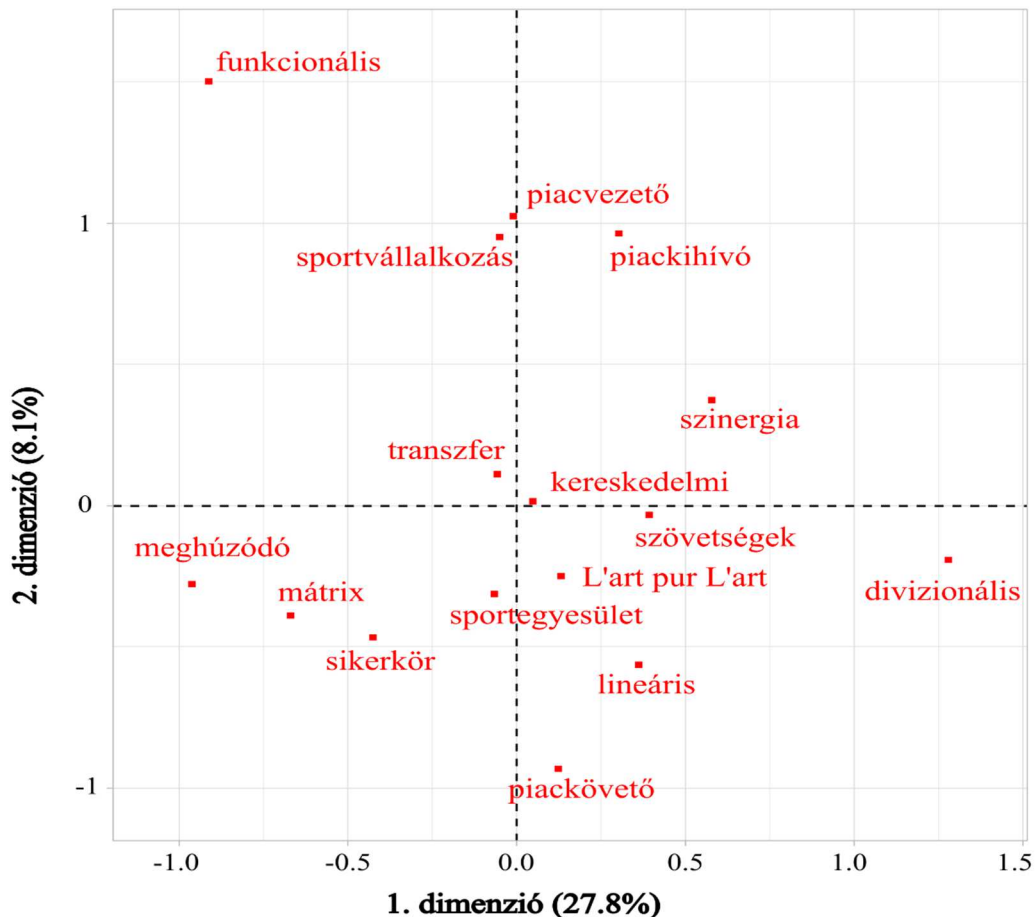


39. ábra: A kombinált változótípusú faktor analízis dimenzióinak értelmezése

Forrás: Saját szerkesztés, 2024

Az 1. dimenzió a humán erőforrás-gazdálkodási funkciók szervezeti fontosságáról szól (41. ábra). A tengelyen a legfontosabbnak tartott funkciók kerültek 1,00-hez közelebb, mely alapján elmondható, hogy a teljesítményértékelés és motiváció funkciók határozzák meg inkább a sportszervezetek humán erőforrás gazdálkodását. Ezeknek a korrelációs koefficiense volt a legerősebb az első dimenzióval ($r=0.878$ és 0.867 , $p<0.001$), majd ezt követte a Toborzás ($r=0.817$, $p<0.001$), Munkaügyi kapcsolatok ($r=0.813$, $p<0.001$), valamint a Képzés, fejlesztés ($r=0.808$, $p<0.001$). A Munkakörök, Munkavédelem, Munkaerő-tervezés is erősen korrelált az első dimenzióval, de ezek relatíve kevésbé fontos funkciók voltak a többihez képest.

A második, azaz a szervezeti keret dimenzió tekintetében a piaci pozíció ($r=0.564$, $p<0.001$) és a felépítés ($r=0.524$, $p<0.001$) jelentősebb inkább. Míg a szervezet típusa ($r=0.178$, $p<0.001$) és a szervezeti stratégia ($r=0.055$, $p=0.247$) kevésbé volt meghatározó.



40. ábra: A vizsgált szervezeti jellemzők megjelenítése a faktortérképen

Forrás: Saját szerkesztés, 2024

A faktorelemzés térképén láthatjuk (42. ábra), hogy a piacvezető és piackihívó szervezetek jellemzőbben funkcionális felépítésű sportvállalkozások. Mindezt a keresztábrás vizsgálat is megerősítette, amely alapján elmondható, hogy a sportvállalkozások 53,13%-a piackihívó, vagy piacvezető, ugyanez az arány 41-42% körül mozgott a többi szervezettípus esetén. A funkcionális szervezeteknek mintegy kétharmada piacvezető, vagy kihívó, a lineáris felépítés esetén ez az arány 36,5%, divizionális esetén 40%, mátrix felépítésű szervezetekben 34%. Az is megállapítható, hogy a sportvállalkozások valamivel több, mint harmada funkcionális struktúrájú. A piackövető magatartás a divizionális cégek 60%-ra, a lineáris és mátrix felépítésű szervezetek közel felére jellemző.

A térkép azt is mutatja (42. ábra), hogy a sikerkör stratégia leginkább a mátrix felépítésű szervezetekre jellemző, ugyanis a sikerkör stratégiát alkalmazó szervezetek 42%-a mátrix típusú volt. A L'art pour L'art stratégia a lineáris felépítéshez köthető leginkább (az ezt a stratégiát követők mintegy 70%-a lineáris felépítésű volt). A L'art pour L'art stratégiához leginkább köthető szervezeti típusok a sportegyesület és szövetségek. A sportvállalkozások

esetén relatíve nagyobb arányban jelennek meg a transzfer és kereskedelmi stratégiák. A lineáris felépítés is inkább a sportegyesületekhez és szövetségekhez köthető (mintegy 60%-uk ilyen).

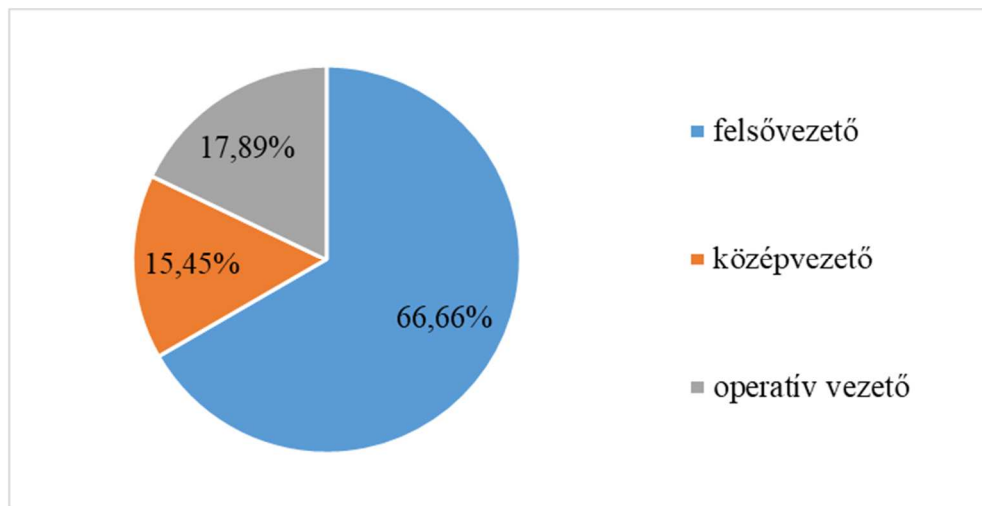
A faktortérkép (42. ábra) hűen tükrözi a HR funkciók fontosságát is. A térképen jobbra található divizionális kategória arra utal, hogy ezen felépítés esetén relatíve fontosabbak voltak a funkciók, elsősorban a teljesítményértékelés és motiváció. Az átlagokat megvizsgálva ugyanerre a következtetésre jutunk, a divizionális szervezetek átlaga erre a két tényezőre 4,6 és 4,77, míg a többi felépítés esetén 3,8 alatti átlagok adódtak minden esetben. A HR funkciók fontossága különbözött piaci pozíció alapján is. A legmagasabb átlagok a piac kihívók esetén adódtak, a legalacsonyabbak pedig a meghúzódnók esetén.

A vizsgált szervezeti jellemzők alapján elmondható, hogy a sportszövetségek esetében relatíve fontosabbak az emberi erőforrás funkciók, azon belül is a teljesítményértékelés, motiváció, képzés és fejlesztés, valamint a toborzás, kiválasztás, beillesztés. A szövetségekre inkább a lineáris és divizionális szervezeti felépítés jellemzőbb, valamint a L'art pour L'art stratégia.

A sportvállalkozások és sportegyesületek esetében a HR funkciók relatíve azonos mértékben fontosak. A sportegyesületekre inkább a sikerkör, valamint a L'art pour L'art stratégia jellemzőbb, melyhez egy lineáris szervezeti felépítés párosul. A sportvállalkozásokra a korábban említett stratégiák egyike sem jellemző, hanem a szinergia, kereskedelmi és transzfer stratégiák kapcsolódnak inkább hozzá. Mindehhez egy funkcionális szervezeti struktúra párosul leginkább, amivel piaci pozícióját tekintve piacvezető vagy piackihívó szerepben jelennek meg.

4.2. Sportvezetői minta elemzése

A sportvezetők a hierarchiában betöltött pozíciójuk alapján lehetnek operatív-, közép- és felsővezetők. A 43. ábrán a vezetői szint szerinti megoszlás látható, mely alapján az látszik, hogy a mintába bekerültek 66,66%-a felső, 15,45%-a közép, míg 17,89% operatív vezetői szinten helyezkedik el. (A vezetői szintek közötti eligazodást segítette, hogy minden vezetői szinthez az oda illeszkedő sportban megjelenő munkakört is felsoroltam, a jobb beazonosítás végett pl. felső vezető: elnök, ügyvezető, klubigazgató; középvezető: sportszakmai vezető, szakosztályvezető; operatív vezető: technikai vezető, edző stb. Ez a felsorolás segített a több vezetői szinttel nem rendelkező mikro- és kisvállalkozások, vagy mikro- és kisegyesületek vezetőinek is elhelyezni magukat, az általuk ellátott feladatkör alapján, a megadott besorolásba.)



41. ábra: Sportvezetők vezetői szint szerinti megoszlása a mintában (n=123)

Forrás: Saját szerkesztés, 2024

A sportvezetők esetében megfigyelhető (25. táblázat), hogy a korábbi sportolói múlt, legyen szó amatőr (29,27%) vagy élsportolói (17,07%) szintről, vagy akár sportszakemberi munkakör betöltéséről (14,63%), meghatározó volt a vezetői pozíció betöltésének motivációjában. Továbbá az elsődleges szocializációs közeg is meghatározó tényező volt (25,20%).

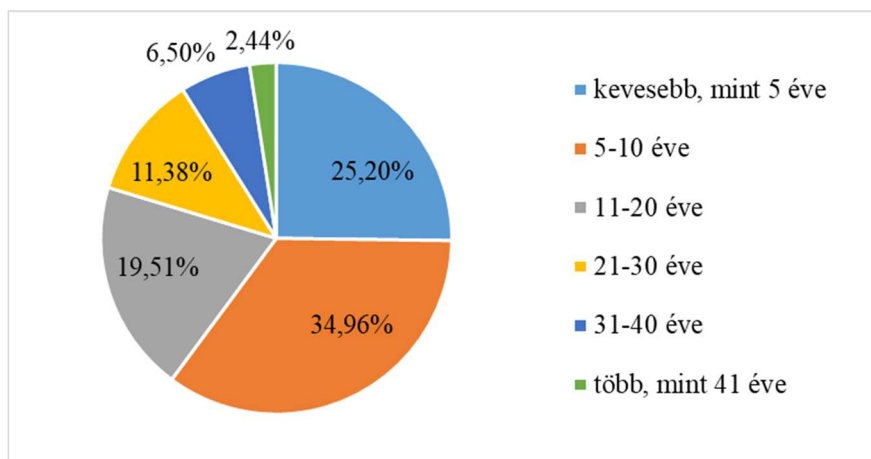
25. táblázat: Sportvezetői pozíció betöltésének körülményei a mintában (n=123)

Sportvezetői kapcsolat	Darabszám	Százalék
Korábban amatőrsportoló voltam	36	29,27%
Családi/baráti társadalmi kapcsolatok révén kerültem a sportba	31	25,20%
Korábban élsportoló voltam	21	17,07%
Sportszakemberként (pl: edzőként) dolgoztam	18	14,63%
Sportszervezetet alapítottam	9	7,32%
Egyéb	5	4,07%
„Véletlenül”, azaz nem sportszakmai munkakör betöltésére jelentkeztem (pl: gazdasági vezető)	3	2,44%

Forrás: Saját szerkesztés, 2024

A sportvezetői pozíció betöltésekor a mintába bekerülők 32,52% állásajánlattal, azaz megkeresés következtében vált sportvezetővé. A válaszadók 26,83% belső előléptetéssel, míg 17,07% maga jelentkezett a vezetői pozíció betöltésére.

A megkérdezésben résztvevő vezetők 48,78%-a társadalmi munkában, míg 51,22%-a alkalmazottként látja el feladatait. A 44. ábra bemutatja, hogy a mintába bekerült sportvezetők hány éve végeznek vezetői tevékenységet a sport berkein belül. A résztvevők 25,20%-a kevesebb, mint 5 éve, 34,96%-a 5-10 éve tölt be vezetői tisztséget. Mindez összhangban van az életkorral is, hiszen a mintába bekerültek 56,10%-a 50 év alatti.



42. ábra: Vezetők megoszlása sportvezetőként eltöltött idejük szerint a mintában (n=123)

Forrás: Saját szerkesztés, 2024

A heti munkaórát tekintve a válaszadók 15,45%-a dolgozik átlagos, heti 40 órás munkarendben. A minta nagyobbik része, 47,97% kevesebb, mint heti 40 órát dolgozik, míg 36,58% több, mint 40 órát dolgozik.

26. táblázat: Vezetői pozíció betöltésének megoszlása szervezeti típus szerint a mintában (n=123)

Sportszervezet	Darabszám	Százalék
sportegyesület	92	74,80%
országos sport vagy sportági szövetség	28	22,76%
sportvállalkozás (profitorientált)	21	17,07%
regionális sportági szövetség	9	7,32%
sportvállalkozás (közhasznú)	7	5,69%
projekt szervezet	7	5,69%
alapítvány	4	3,25%
egyéb	3	2,44%
nemzetközi sportszövetség	0	0,00%

Forrás: Saját szerkesztés, 2024

A vezetők többségéről elmondható az is, hogy egyszerre több sportszervezetben is látnak el vezetői tevékenységet. A 26. táblázat mutatja, hogy a mintába bekerültek mely szervezetekben

töltenek be vezetői pozíciót. A mintából a legtöbben, 74,80% sportegyesületben is dolgozik. Magasabb százalékban van még a mintában országos sport, vagy sportági szövetségnél (22,76%), valamint profitorientált sportvállalkozásnál (17,07%) tevékenykedő vezető.

A 27. táblázat mutatja, hogy milyen típusú feladatok jellemzők a vezetői tevékenység során a válaszadókra. Az egyes feladatokat 1-től 5-ig terjedő skálán értékelték a válaszadók, hogy mennyire jellemző a munkakörükben a táblázatban látható feladat, valamint lehetőségük volt 0 értéket adni ahhoz a feladathoz, amelyik nem merül fel. Az átlagok alapján látható, hogy a szervezés, kommunikáció, döntés, tervezés és ellenőrzés feladatok inkább jellemzőek, ráadásul alacsonyabb számban jelölték csak, hogy nem végeznek ilyen feladatot.

27. táblázat: Vezetési feladatok előfordulás szerinti megoszlása a mintában (n=123)

Feladatok	Átlag	Szórás	Nincs ilyen feladat (fő)
Szervezés (pl: adminisztratív, gazdasági feladatok irányítása, sportszakmai feladatok koordinálása, logisztikai feladatok, szolgáltatások menedzselése, stb.)	4,42	1,094	5
Kommunikáció (pl: edzői értekezlet, megbeszélés az alkalmazottakkal)	4,41	1,227	7
Döntés (pl: probléma megoldása, a feladat elvégzési határidejének meghatározása stb.)	4,36	1,307	8
Tervezés (pl: jövőbeni feladatok, azokhoz teljesítmény indikátorok meghatározása)	4,31	1,255	6
Ellenőrzés (pl: év végi beszámolók ellenőrzése, csapatonkénti előrehaladás megfigyelése, alkalmazottak munkájának ellenőrzése, stb.)	4,26	1,078	4
Információszerzés külső forrásból (pl: szövetségi rendelkezések értelmezése, versenytársak, média nyomon követése stb.)	3,88	1,571	13
Információszerzés belső forrásból (pl: edzői beszámolók, sportmunkatársak beszámoltatása, marketingterv, költségvetés stb.)	3,79	1,58	12
Szervezeti kultúra formálás, -magatartás befolyásolás (pl: szervezeti szokások meghonosítása, szervezet összetartó programok szervezése, stb.)	3,54	1,585	15
Időgazdálkodás (pl: határidők vezetése, előkészületi munkák ütemezése, feladatok elvégzéséhez mérföldkövek rendelése, betartása és betartatása stb.)	3,37	1,656	17
Teljesítményértékelés (pl: alkalmazottak munkateljesítményének értékelése, stb.)	3,34	1,603	16
Minőségmenedzsment (pl: szezon előtti elvárások ismertetése)	3,28	1,662	20
Motivációmenedzsment (pl: jutalmazási rendszer kialakítása, teljesítmény bónuszok és prémiumok stb.)	3,26	1,629	16
Humán erőforrás gazdálkodás (pl: szervezet alkalmazottainak kiválasztása, sportolói transzfer, játékospolitika, stb.)	3,12	1,692	20
Változásmenedzsment (pl: szabályváltozásokra történő akciótervek kidolgozása, szervezeti, gazdasági, létszámbeli változások kezelése, stb.)	2,94	1,705	24

Forrás: Saját szerkesztés, 2024

Az információszerzés külső és belső forrásból feladatok 4-hez közeli átlagot értek el, viszont ezt már többen nem tekintik feladatuknak a mindennapok során. Ezek a feladatok alapvetően a folyamat feladatok közé tartoznak. Míg a feladatok másik nagy csoportja a tartalmi feladatok, melyek kevésbé jellemzőek a sportvezetői tevékenység feladatai között. Az átlagok 3-3,5 körül mozognak, míg azon vezetők száma, akik nem végzik ezeket a feladatokat sokkal nagyobb, mint a folyamat feladatok esetében. A nem tekintetében nem figyelhető meg szignifikáns eltérés az egyes feladatok között, míg a vezetői szintet nézve egyedül a minőségmenedzsment feladatkör mutat különbséget ($p=0,010$). Ez a vezetői tevékenység relatíve magasabb gyakorisági értékelést kapott a középvezetőktől (csoportmedián = 4,00, szórás: 1,78), mint a felsővezetőktől (csoportmedián = 3,83, szórás: 1,61), és az operatív vezetőknél kevésbé figyelhető meg ez a tevékenység (csoportmedián = 2,90, szórás: 1,59). Ezek alapján a minőségmenedzsment feladatok elvégzése inkább a középvezetők feladata.

A következő táblázat a Mintzberg féle vezetői szerepeket hivatott felmérni a válaszadók körében. A személyközi-, információs- és döntési szerepek voltak felsorolva a felmérés során, melyeket szintén 1-től 5-ig terjedő skálán tudtak jelölni, illetve a 0, mint „nincs ilyen tevékenysége” opció is megadásra került (28. táblázat). A tevékenységek közül átlagosan a leginkább megjelenő vezetői tevékenység, szerep a kapcsolatteremtés és –ápolás a belső és külső érintettekkel. Az információszerzés, mint szerep jelenik meg a vezetőknél és kevésbé feladatnak érzik ezt a tevékenységet. Átlagosan a harmadik leginkább jellemző tevékenység a tárgyalásokon való részvétel, valamint partneri kapcsolatok kialakítása, továbbá az információ terjesztése, átadása és elosztása az inkább jellemző tevékenységek.

28. táblázat: Vezetői tevékenységek megoszlása a mintában (n=123)

Szerepek, tevékenységek	átlag	szórás	nincs ilyen tevékenység (fő)
kapcsolatteremtés és –ápolás az alkalmazottakkal és külső partnerekkel	4,28	0,908	2
információszerzés külső és belső forrásokból	4,19	1,019	2
tárgyalásokon való részvétel; megegyezések és együttműködések kialakítása	4,11	1,279	6
információ terjesztés és elosztás	4,04	1,011	2
alkalmazottak vezetése (utasítás, irányítás, ellenőrzés)	3,82	1,337	6
erőforrás (humán, tárgyi, anyagi) elosztás	3,72	1,500	12
zavarelhárítás, problémamegoldás az alkalmazottak között	3,62	1,523	6
kockázatvállalás	3,29	1,508	11
nyilvános megjelenések (pl: sajtótájékoztató, interjú stb.)	2,94	1,590	12

Forrás: Saját szerkesztés, 2024

A vezetői tevékenységek közül a nemparaméteres próba alapján az alkalmazottak vezetése, a nyilvános megjelenések, a kockázatvállalás és a tárgyalásokon való részvétel mutat szignifikáns különbséget vezetői szint szerinti (nem szerint nincs szignifikáns különbség a vezetői tevékenységek között). Minden tevékenységnél a felsővezetők csoportmediánja a legmagasabb, így ennél a vezetői szintnél a leginkább fontos ezen tevékenységek ellátása. A csoportmediánokat a nyilvános megjelenések és alkalmazottak vezetése tevékenységek a középvezetőnél, míg a kockázatvállalás és tárgyalásokon való részvétel az operatív vezetőknél mutat magasabb értéket. Ez alapján az mondható el, hogy a középvezetőknek inkább a szervezethez kapcsolódó feladatok a fontosabbak, míg a sporthoz, sportteljesítményhez inkább közelebb álló feladatok, pl: csapat összetétel kialakítása, vagy átigazolásban rejlő kockázatvállalás és megegyezések az operatív vezetők szempontjából fontosabbak.

A megkérdezés során 1-1 mondattal jellemezve rákérdeztem a vezető stílusára is, mely állítások a következőképpen kerültek megfogalmazásra:

- Egyedül döntök a lényegi kérdésekben, a feladatok elvégzéséhez részletes utasítást adok, majd irányítom a folyamatokat (autokratikus).
- A problémamegoldás során kikérem az alkalmazottak véleményét, ötleteiket és együttesen alakítjuk ki a megvalósítást (demokratikus).
- Hagyom, hogy az alkalmazottak saját belátásuk szerint oldják meg a problémákat (Laissez-Faire).

A 29. táblázat mutatja be, hogy az egyes állítások hogyan oszlanak meg a vezetői szintek szerint. A teljes mintát tekintve látható, hogy a megkérdezettek közül 86-an stílusukat demokratikusként jellemezték, míg 33-an autokratikusnak, és mindösszesen 4-en választották a Laissez-Faire vezetői stílus leírását. Természetesen ez egy általános meghatározás, előfordulhatnak olyan esetek és szituációk, amikor egy másik vezetői stílust kell, hogy felvegyenek. Ha a vezetői szint szerinti megoszlást nézzük, akkor látható, hogy mindegyik szint esetében a demokratikus vezetői stílus a legjellemzőbb és a közép- és operatív vezetői szinten lévőknél volt 2-2 fő, aki a Laissez-Faire vezetői stílust alkalmazza.

29. táblázat: Vezetői stílus megoszlása vezetői szintek szerint a mintában (n=123)

Vezetői stílus	Vezetői szint			Összesen
	felsővezető	középvezető	operatív vezető	
Egyedül döntök a lényegi kérdésekben, a feladatok elvégzéséhez részletes utasítást adok, majd irányítom a folyamatokat.	22	3	8	33

A problémamegoldás során kikérem az alkalmazottak véleményét, ötleteiket és együttesen alakítjuk ki a megvalósítást.	60	14	12	86
Hagyom, hogy az alkalmazottak saját belátásuk szerint oldják meg a problémákat.	0	2	2	4
Összesen	82	19	22	123

Forrás: Saját szerkesztés, 2024

A 30. táblázatban látható a megkérdezés során felsorolt tényezők vezetői tevékenységben értékelt fontossági felmérése. Az egyes tényezőket a válaszadók 1-től 5-ig terjedő skálán jellemezték. A válaszok alapján átlagosan (4,67, szórás: 0,551) teljes mértékben fontos tényezőnek az intelligenciát választották, míg a következő két inkább fontos tényező az érzelmi intelligencia és kreativitás volt 4,46-4,46 értékű átlaggal. Fontos tényező (4,2-4,4 közötti átlagok, 0,8 körüli szórással) közé sorolták még a stressz tűrést, a sportági ismereteket, az önképzést, a sportszervezési tudást (adminisztráció, logisztika, rendezvényszervezés stb.). A megfelelő idő-gazdálkodást, a szükséges jogszabályi ismereteket, valamint a gazdasági tudást már viszonylag nagyobb szórással (0,9 körüli) mondták fontosnak. A tényezők közül a nyelvtudás (3,51, szórás: 1,097) és a sportolói múlt (3,24, szórás: 1,155) került a legkevésbé fontos tényezők közé.

30. táblázat: Vezetői tevékenység során felmerülő, alábbi tényezők fontosságának megítélése a mintában (n=123)

Tényezők	átlag	szórás
Intelligencia	4,67	0,551
Érzelmi intelligencia	4,46	0,716
Kreativitás	4,46	0,705
Stressztűrés	4,43	0,800
Sportági ismeret	4,41	0,808
Önképzés	4,27	0,800
Sportszervezési tudás	4,25	0,865
Megfelelő idő-gazdálkodás	4,18	0,840
Szükséges jogszabályi ismeretek	4,06	0,952
Gazdasági tudás	4,01	0,892
Menedzsment ismeretek	3,96	0,872
Vezetői tapasztalat	3,91	0,941
Nyelvtudás	3,51	1,097
Sportolói múlt	3,24	1,155

Forrás: Saját szerkesztés, 2024

A 30. táblázatban látható tulajdonságok közül, Mann-Whitney teszt alapján nemek közötti szignifikáns különbség mutatkozott a sportszervezési tudás, a gazdasági tudás, a menedzsment ismeretek, az érzelmi intelligencia és a nyelvtudás esetében. A rangpontoszámok esetében az figyelhető meg, hogy a nőknél minden tényező értéke magasabb (p -érték $<0,05$).

31. táblázat: Vezetői tevékenység során felmerülő szignifikáns tényezők eltérései megoszlása nemek szerint a mintában

Nem	Mutatószám	Sportszervezési tudás	Gazdasági tudás	Menedzsment ismeretek	Érzelmi intelligencia	Nyelvtudás
Férfi (N=95)	Átlag	4,17	3,93	3,86	4,38	3,40
	Medián	4,00	4,00	4,00	5,00	3,00
	Csoport medián	4,27	4,01	3,94	4,45	3,48
	Szórás	0,883	0,902	0,906	0,746	1,124
Nő (N=28)	Átlag	4,54	4,29	4,29	4,71	3,89
	Medián	5,00	4,00	4,00	5,00	4,00
	Csoport medián	4,63	4,38	4,32	4,74	3,94
	Szórás	0,744	0,810	0,659	0,535	0,916

Forrás: Saját szerkesztés, 2024

A 31. táblázat azt mutatja be, hogy a nem szerinti, szignifikáns különbséget mutató tényezők hogyan alakulnak átlagot, mediánt, csoportmediánt és szórást tekintve. Minden tényezőre igaz, hogy a nők esetén magasabb értékek vannak a férfiakhoz képest, akár az átlagot, akár a mediánt, akár a csoportmedián értékeket nézzük. A női vezetők számára ezek a tulajdonságok relatíve fontosabbak, mint a férfiaknak.

A 32. táblázat és 45. ábra a menedzsment és leadership feladatok közötti felmérést mutatja be. A megkérdezés során 6 pár esetében kellett döntést hoznia a válaszadónak, hogy melyiket tartja fontosabbnak. Az öt fokozatú skálán a középső értékhez a mindkét tényező fontos minősítés tartozott, míg a szélső értékek egyértelműen az adott oldalon lévő tényező fontosságát jelölték. Az értékelés során az 5 fokozatot -2 és +2 intervallumban helyeztem el és ezen értékek alapján határoztam meg az átlagot. A menedzsment feladatok kapták a +2 értéket, míg a leadership feladatok a -2 értéket. Ezen kívül a középső érték gyakorisága került feltüntetésre, hiszen ha az értékeket nézzük, azt láthatjuk, hogy a legtöbb esetben az értékek ekörül ingadoztak.

Az ennél a kérdésnél kapott eredmények azt hivatottak bemutatni, hogy a sportvezető hogyan gondolkozik arról, hogy az adott bajnoki szezonban, Olimpiai ciklusban melyik menedzsment vagy leadership tényező inkább meghatározó az ő, és szervezete számára. Az 1., 4., és 5. tényezők esetében inkább leadership irányba hajlanak a vezetők, míg a 2. és 3. esetében a

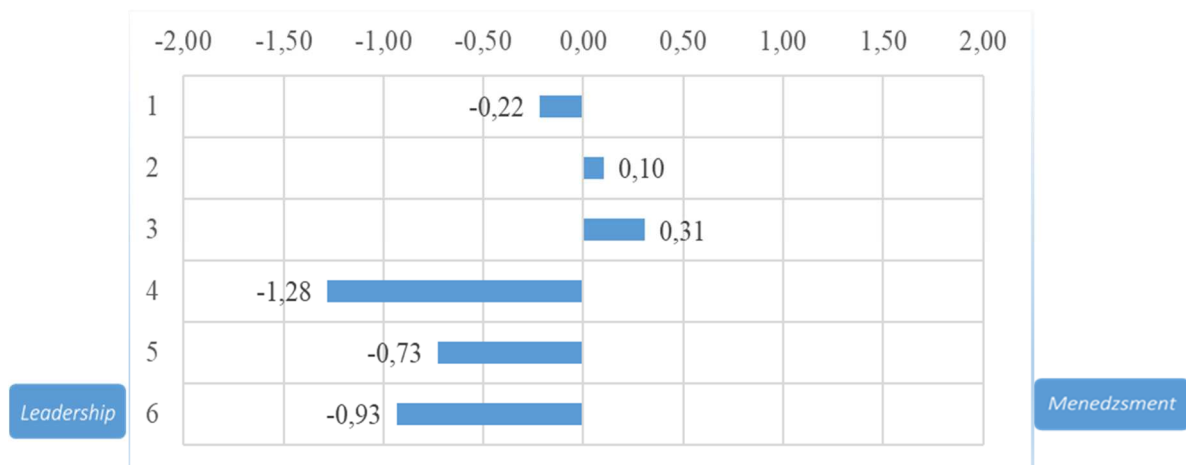
menedzsment irányába. Ez alapján a sportban, a vezetésben igazolódott, hogy fontos az emberi oldal.

32. táblázat: Menedzsment és Leadership feladatok értékelése a mintában (n=123)

Ssz.	Leadership	Középső érték gyakorisága	Értékelés átlaga	Menedzsment
1	Munkahelyi (lelki) légkör	82	-0,22	Munka pontosság
2	Alkalmazottak megtartása	55	0,10	Erőforrások racionális felhasználása
3	Alkalmazottak bevonása a döntéshozatalba (lassabb, de körültekintőbb)	45	0,31	Gyors, hatékony, egyszemélyi döntéshozatal
4	Elkötelezettség kialakítása, munkatársak inspirálása	49	-1,28	Jutalmazás, büntetés
5	Fő, hogy a feladatok pontosan készüljenek el	79	-0,73	A legfontosabb a feladatok határidőre történő elkészítése
6	<i>Sporteredmények</i>	62	-0,93	<i>Gazdasági eredmények</i>

Forrás: Saját szerkesztés, 2024

Azoknál a tényezőknél, ahol alacsonyabb volt a középső érték gyakorisága magasabb átlagértékek is láthatók (akár pozitív, akár negatív irányban). A menedzsment oldalon a gyors, hatékony, egyszemélyi döntéshozatal inkább fontos a vezetők (n=123) számára, mint az alkalmazottak bevonása a döntéshozatalba. Az elkötelezettség kialakításánál és a jutalmazásnál, büntetésnél egyértelműen megfigyelhető, hogy sokkal fontosabb a lojalitás, valamint a munkatársak inspirálása. Az 1. és 5. tényező pár elemzését összegezve az látható, hogy a munkahelyi légkör fontossága nem megy a munka pontos elvégzésének a rovására a vezetők (n=123) megítélése szerint a szervezetükben. Nemi és vezetői szint szerinti bontásban is vizsgálva az mondható el, hogy a menedzsment és a leadership feladatok között nem figyelhető meg szignifikáns különbség.



43. ábra: A Menedzsment és a Leadership feladatok értékelésének grafikus ábrázolása (n=123)

Forrás: Saját szerkesztés, 2024

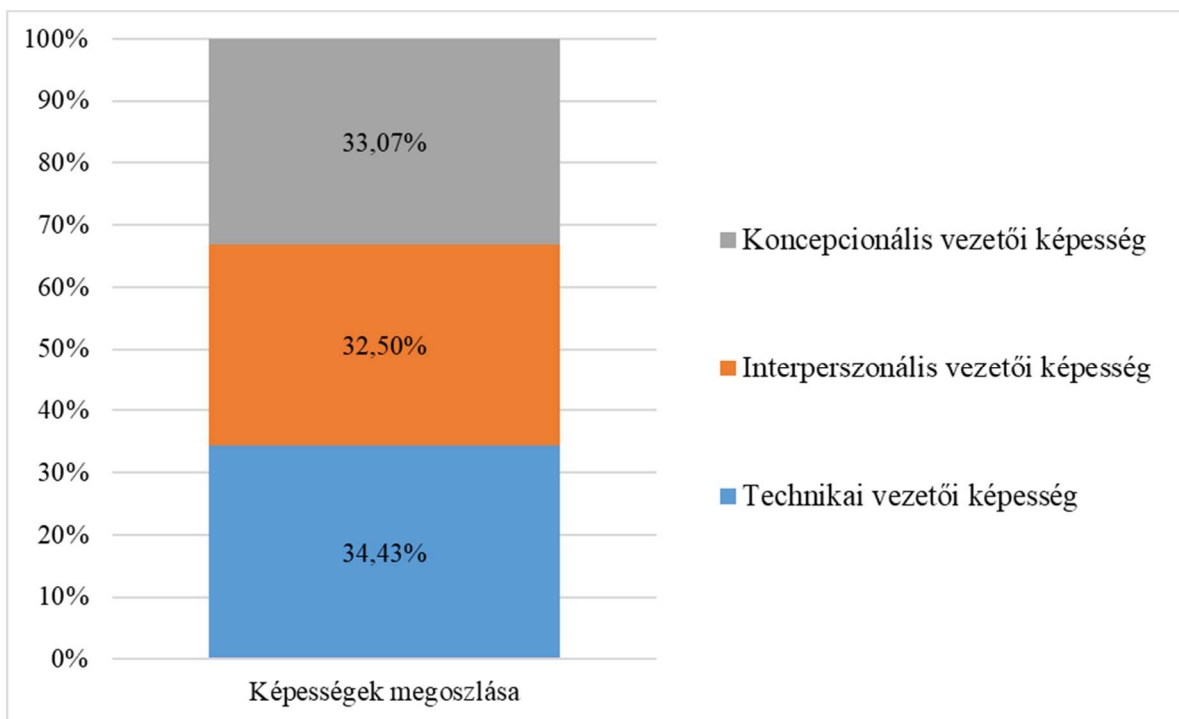
A sporteredmények és gazdasági eredmények összevetése során a megkérdezésben résztvevők közel fele mindkét tényezőt fontosnak látja, azonban az átlagot tekintve inkább a sporteredmények fontosak a vezetők számára (32. táblázat, 45. ábra).

A sportvezetők képességeinek felmérése során a Northouse Leadership Questionnaire 3. fejezetében található Skills Inventroy mintát követtem, mely 18 állítás mentén méri fel a vezetők koncepcionális, interperszonális és szakmai képességeit. Ezen állításokat 1-től 5-ig terjedő skálán lehet elemezni. A 18 kérdés úgy épül fel, hogy minden harmadik kérdés tartozik egy-egy adott képességhez. A képességek szerint csoportosítva, a kérdésekre adott értékek összege adja meg az egyes képességcsoport pontszámát, melyet meghatározott intervallumon keresztül lehet elemezni. Az adott intervallumok a következőképpen alakulnak:

- 23,00-30,00 pont: magas
- 14,00-22,99 pont: közepes
- 6,00-13,99 pont: alacsony

A mintába bekerült vezetőket először a teljes minta tekintetében vizsgáltam meg (46. ábra), mely alapján az egyes képességekre a következő átlageredmények születtek:

- Koncepcionális vezetői képességek: 24,17 - magas
- Interperszonális vezetői képességek: 22,82 - közepes
- Technikai vezetői képességek: 23,22 - magas



44. ábra: Sportvezetők képességeinek megoszlása a mintában (n=123)

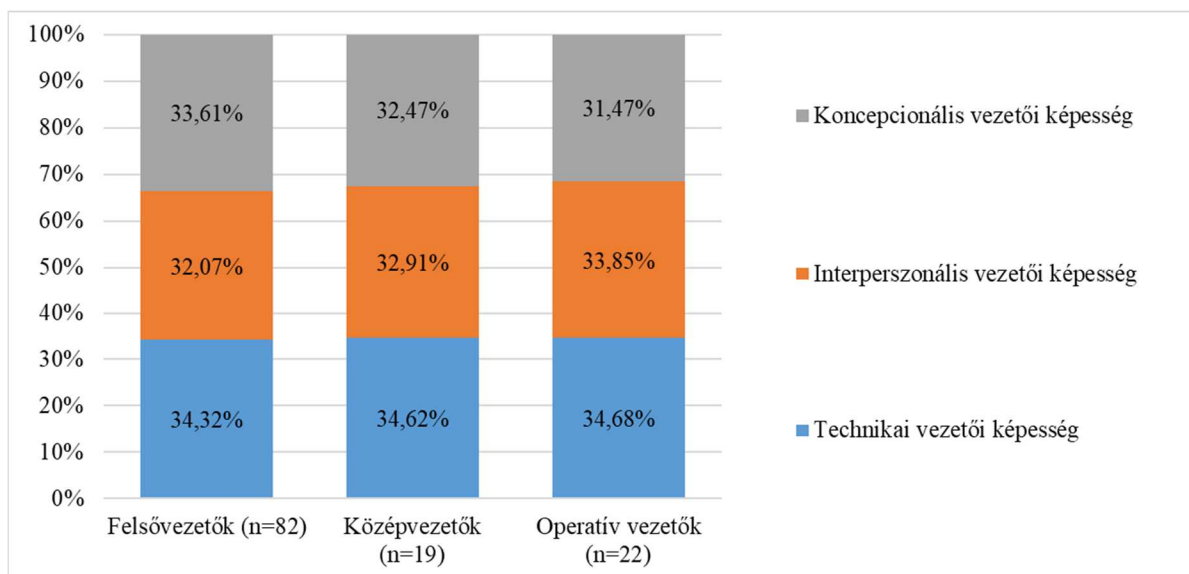
Forrás: Saját szerkesztés, 2024

Az egyes átlagoknál az figyelhető meg, hogy a koncepcionális és technikai vezetői képességek a magas tartományba tartozik, de annak is az alsó határához van közelebb, míg az interperszonális vezetői képesség a közepes tartomány felső határához áll közel. A képességek együttesen adják meg, hogy az adott vezetők képességei hogyan oszlanak meg. Az átlagos értékek megoszlása (46. ábra) azt mutatja, hogy vezetők egyes képességei szinte azonos arányban jelennek meg.

A vezetői képességeket nem paraméteres próba segítségével vizsgálva nemi bontás esetében a szakmai/technikai és interperszonális képességek esetében szignifikáns különbség figyelhető meg. A technikai képességek esetében a férfiak MR értéke 56,86, míg a nőknél 79,43, melyhez $U=842,00$ és $p=0,003$ tartozik, azaz a nők esetében jelentősebb a szakmai tudás meglétének feltétele. Az interperszonális képességeknél szintén a nőknél látható nagyobb MR érték (nőknél 72,09, míg a férfiaknál 59,03), amihez $U=1047,50$ és $p=0,087$ értékek tartoznak, mely alapján az mondható, hogy ezen képesség szintén a nők esetében jelentősebb. A koncepcionális képességeknél nem figyelhető meg szignifikáns különbség a nemek tekintetében.

Az eltérő vezetői szinteken, a szakirodalom szerint eltérő az egyes képességek megoszlása. A mintába bekerült vezetők esetében ez kevésbé mutatkozik meg (47. ábra), ami adódhat az egyes szintek szerinti eltérő létszámból is. A felsővezetőknél az látható, hogy a technikai-, majd a

koncepcionális képességek inkább a hangsúlyosabbak. A középvezetőknél a szakmai/technikai képességek vannak a legnagyobb hányadban, valamint az operatív vezetőknél szintén ez a képesség a legnagyobb mértékű.



45. ábra: Sportvezetői képességek megoszlása vezetői szintek szerint a mintában (n=123)

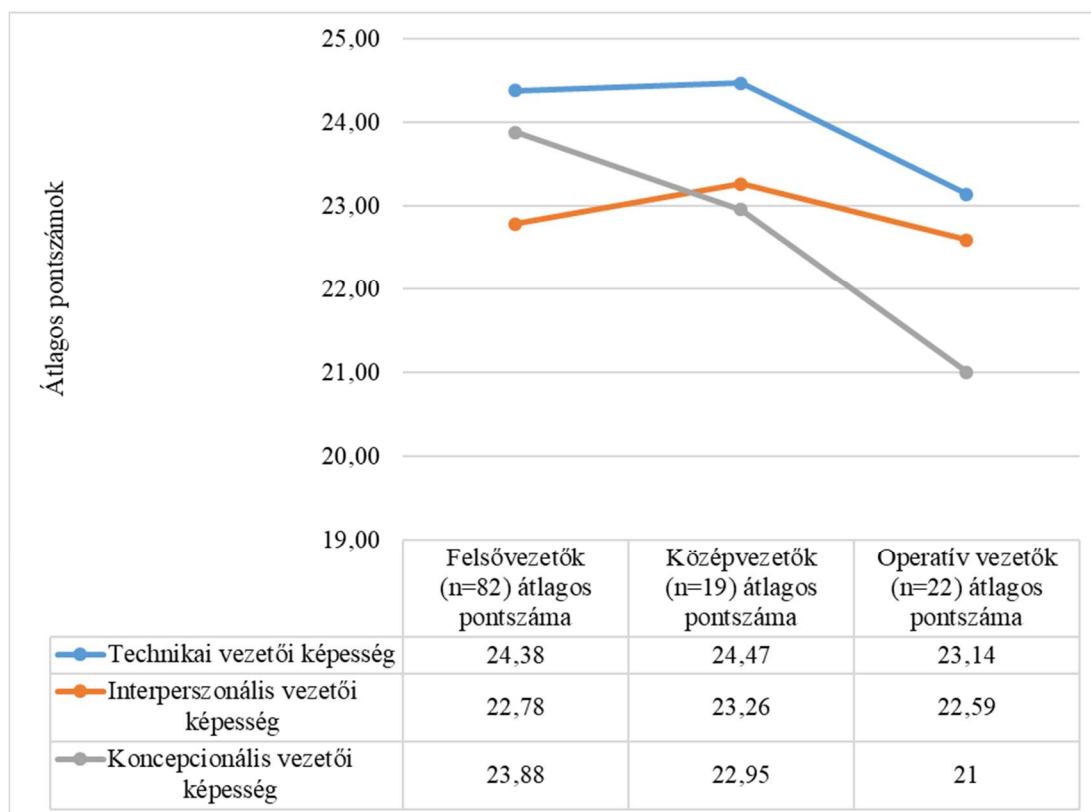
Forrás: Saját szerkesztés, 2024

Az arányokat látva (47. ábra) képességek szerint elmondható, hogy a koncepcionális képességek a felsővezetőknél a legnagyobb mértékben megfigyelhetők, míg az operatív szint felé haladva ez folyamatosan csökken. A Kruskal-Wallis teszt alapján elmondható, hogy szignifikáns különbség van a vezetői szintek szerint a koncepcionális képességek esetében, ahol az MR értékek a felsővezetői (MR=66,77) szinttől az operatív vezetői (MR=44,91) szint felé folyamatosan csökkennek ($H=6,574$, $p=0,037$).

Az interperszonális képességek esetében a legnagyobb arány (33,85%) az operatív vezetőknél figyelhető meg, ami a ranglétrán felfelé haladva folyamatosan csökken. A szakmai/technikai képességeket vizsgálva szintén a ranglétrán felfelé haladva folyamatos csökkenés figyelhető meg, azonban az arányokat figyelve az látható, hogy ez az a vezetői képesség, ami relatíve a legnagyobb jelentőségű, hiszen minden vezetői szinten 34,00% fölötti érték látható. Szignifikáns különbség azonban nem figyelhető meg a képességek között vezetői szint szerint.

Az átlagos pontszámokat vizsgálva az látható (48. ábra), hogy a szakmai/technikai képességek magas intervallumba tartoznak és a középvezetők átlaga a legmagasabb, hasonlóan az interperszonális képességekhez. A koncepcionális képességek esetében figyelhető meg leginkább a szakirodalomban is taglalt különbség, hiszen a 23,88-as átlag látható a

felsővezetőknél, míg a középvezetőknél némivel alacsonyabb (22,95), az operatív vezetőknél pedig „csak” 21, ami a közepes tartományba esik.



46. ábra: Sportvezetői képességek átlagos pontszáma vezetői szintek szerint a mintában (n=123)

Forrás: Saját szerkesztés, 2024

A megkérdezetteknek a kérdőív utolsó kérdésében feladataikat kellett rangsorolni aszerint, hogy mennyi időt töltenek az adott feladattal. Mindösszesen három feladatot kellett a hat közül kiválasztani és azt rangsorolni. A hat feladat a sportági-, sportszakmai feladatok; gazdasági, adminisztratív feladatok, sportszervezési feladatok; technikai feltételek biztosítása; sportpedagógiai feladatok, valamint szervezet képviselői feladatok (33. táblázat).

33. táblázat: Feladatok rangsorolása az összes említés arányában (n=123)

Összes említés arányában előforduló vezetői feladatok	Összesen			Felsővezető		
	1	2	3	1	2	3
Rangsor						
Sportági sportszakmai	9,76%	3,79%	2,98%	9,76%	4,88%	2,85%
Gazdasági, adminisztratív	10,30%	9,76%	4,88%	10,98%	9,35%	4,47%
Sportszervezési	5,42%	5,69%	6,23%	4,47%	5,69%	6,10%
Technikai feltételek biztosítása	2,44%	8,40%	6,78%	2,44%	7,32%	8,13%
Sportpedagógia	1,36%	3,25%	3,25%	1,22%	3,25%	2,03%
Szervezet képviselője	4,07%	2,44%	9,21%	4,47%	2,85%	9,76%

Összes említés arányában előforduló vezetői feladatok	Középvezető			Operatív		
	1	2	3	1	2	3
Rangsor						
Sportági sportszakmai	8,77%	1,75%	1,75%	10,61%	1,52%	4,55%
Gazdasági, adminisztratív	12,28%	10,53%	3,51%	6,06%	10,61%	7,58%
Sportszervezési	7,02%	5,26%	8,77%	7,58%	6,06%	4,55%
Technikai feltételek biztosítása	3,51%	10,53%	3,51%	1,52%	10,61%	4,55%
Sportpedagógia	0,00%	5,26%	5,26%	3,03%	1,52%	6,06%
Szervezet képvisellete	1,75%	0,00%	10,53%	4,55%	3,03%	6,06%

Forrás: Saját szerkesztés, 2024

Ha az összesen sorokat nézzük (33. táblázat), akkor az látható, hogy a vezetők az első helyek esetében legtöbbször a gazdasági, adminisztrációs feladatokkal töltik idejük legnagyobb részét vagy sportági, sportszakmai feladatokat látnak el. A második legtöbb idő esetében szintén megjelenik a gazdasági, adminisztrációs feladatok ellátása, valamint emellett a technikai feltételek biztosítása. A harmadik legtöbb időt egyértelműen – ha összesítve nézzük az eredményeket – a szervezet képviselétével kapcsolatos feladatok elvégzésével töltik. Fontos azonban megvizsgálni vezetői szintek és feladatonként is az egyes arányokat.

Abban az esetben, ha vezetői szintek szerint bontjuk szét a válaszokat, és az összes említés arányában vizsgáljuk azokat eltérő rangsort kapunk (33. táblázat). A felsővezetők esetében látható, hogy a gazdasági és adminisztrációs feladatok, valamint a sportszakmai feladatok is magasabb arányban vannak jelen a munkavégzés során. A rangsorban a második helyen szintén a gazdasági, adminisztrációs feladatok vannak, amellett pedig a technikai feltételek biztosítása jelenik meg. A harmadik helyen a szervezet képviselétével járó feladatok ellátása tölti ki leginkább a felsővezetők munkaidejét. Ez a sorrend megegyezik az összesített elemzéssel is, ami nem meglepő, hiszen a mintába bekerült vezetők többsége ehhez a vezetői szinthez tartozik.

A középvezetők esetében hasonlóak mondhatók el a rangsor első helyén lévő feladatokról: gazdasági és adminisztrációs, valamint sportszakmai feladatok. A rangsorban a második helyen a gazdasági feladatok és technikai feltételek biztosítása szerepel azonos arányban. Míg a harmadik helyen a szervezet képviselési feladatai és sportszervezői feladatok szerepelnek (33. táblázat).

Az operatív vezetők esetében a legtöbb időt felölélő feladat a sportszakmai és sportági feladatok elvégzése. Második helyen található a gazdasági, adminisztrációs feladatok és technikai feltételek biztosítása azonos százalékban. Harmadik helyre a gazdasági feladatok mellett a sportszervezet képvisellete, valamint sportpedagógiai feladatok ellátása került (33. táblázat).

4.2.1. Sportvezetői profil kialakítása

A sportvezetői kérdőív 5 változóblokkra osztható. A sportvezetői kérdőív 60 itemet tartalmazott, amiből 18 item a skill inventory alapján a vezetői képességeket, 13 item a vezetők jellemzőit, 9 item a vezetői szerepeket, 14 item a munkaköri feladatok és 6 item a vezetői célokat mérte fel. Három fő csoportosító ismérv mentén vizsgáltam ezen változóblokkok különbözőségeit, tisztség (felső-, közép-, operatív vezető), vezetői feladat típusa (társadalmi munka, alkalmazott), valamint a sporthoz kapcsolódó vezetői tapasztalatot években mérve (<5;5-10;11-20;21-30;31-40;40<) változók szerint.

Az egyes itemek külön-külön történő vizsgálata elég körülményes. A főkomponens elemzést (PCA: principal component analysis) azért alkalmaztam, hogy az információt leeredukáljam és az egymással szorosan összefüggő itemeket, úgynevezett közös főkomponensekbe vonjam össze. Ezekből kevesebb számú lesz a PCA elemzés végrehajtása után, és vizsgálatuk is sokkal egyszerűbbé válik. Ezen túlmenően betekintést kapunk a változók közötti kapcsolatrendszerbe és megtudhatjuk, hogyan csoportosíthatók. A főkomponens struktúra kialakulásához Varimax rotációt alkalmaztam.

34. táblázat: Vezetői képesség változóblokk főkomponens struktúrája a mintában

Tényező	Főkomponens			
	Konceptcionális képességek	Szakmai, Technikai képességek	Interperszonális képességek	Emberek és eszközök kezelése
12. Szívesen dolgoznék ki stratégiákat a szervezetem növekedése és fejlődése érdekében.	0.778			
18. A szervezeti értékekről és a filozófiáról való gondolkodás vonzó számomra.	0.773			
15. Munkámban kifizetődő a misszió vagy küldetés megfogalmazása.	0.766			
6. „Nagyban” gondolkodni jól megy nekem.	0.716			
3. Szívesen dolgozom távlati célokon, elvont/absztrakt ötleteken.	0.709			
9. Érdekelnek a komplex szervezeti problémák.	0.677			
1. Élvezem, hogy ismerem az összes részletét az alaptevékenység elvégzéséhez szükséges szakmai feladatok ellátásának.	0.542			
14. A munkavállalók feladatának összehangolása és koordinálása kihívás számomra, amit élvezek.	0.537			
13. Jól tudom elvégezni azokat a feladatokat, amelyeket rám bízta.		0.806		
10. Az utasítások követése és az adminisztrációs feladatok elvégzése könnyű feladat számomra.		0.712		
16. Könnyen megértem, hogy milyen alapvető feladatok teljesítését várják el tőlem.		0.709		

7. Az egyik képességem, hogy jó vagyok a dolgok működtetésében.		0.575		
11. A munkahelyi társas kapcsolatok megértése fontos számomra.			0.402	
17. Aggódok azon, hogy döntéseim hogyan befolyásolják mások életét.			0.751	
5. A mások megértése a munkám legfontosabb része.			0.641	
8. Legfőbb számomra a támogató kommunikációs légkör kialakítása.			0.463	
4. Igazán a technikai dolgok érdekelnek.				0.706
2. Könnyű számomra, hogy az emberekkel megértessem a felmerülő ötleteket, szervezeti folyamatokat, célokat.				0.607

KMO: 0.839; magyarázott variancia 58,5%; változónkénti magyarázott variancia: 69-83%

Forrás: Saját szerkesztés, 2024

A képességek változóblokk kérdései 4 csoportba sorolhatók (4 főkomponens). A Northouse által javasolt képességek összeállítása részben felelt meg a mintába bekerült vezetők válaszainak összefüggéseit tekintve. Az első főkomponens a főként *koncepcionális* képességeket foglalja magába (kiegészülve az 1. (szakmai/technikai) és 14. (interperszonális) itemekkel). A második főkomponens a *szakmai, technikai képességek* itemeit tartalmazza, míg a harmadik főkomponens az *interperszonális* képességek állításait. A negyedik, azaz az „*eszközök és emberek kezelése*” főkomponens pedig a szakmai feladatok alapos ismeretét és azoknak a munkatársak felé történő közvetítését foglalja magába. A KMO (Kaiser-Meier-Oldkin) mutató értéke 0,839 volt, a magyarázott összes variancia 60% körül mozgott és változónként is külön-külön a 4 főkomponens együtt 69-83%-ot magyarázott meg a varianciájukból, ami megfelelőnek tekinthető.

A vezetői szerepek változóblokk tényezői 3 csoportba sorolhatók (35. táblázat). Az információszerzés külső és belső forrásokból és annak terjesztése, elosztása, továbbá a kapcsolatteremtés, -ápolás és a nyilvános megjelenéseken való képviselő tartozik egy főkomponensbe, amit a vezető „*kommunikációs szerepként*” határoztam meg. A zavarelhárítás, az alkalmazottak vezetése és a kockázatvállalás a „*menedzselési szerep*” komponens elnevezést kapta a vizsgálat során. A harmadik komponens az erőforrás elosztást és a tárgyalásokon való részvételt tartalmazza, amit az „*elosztó szerepként*” értelmeztem. A KMO (Kaiser-Meier-Oldkin) mutató értéke 0,672 volt, a magyarázott összes variancia 63% körül mozgott és változónként is külön-külön a 3 főkomponens együtt 59-88%-ot magyarázott meg a varianciájukból, ami megfelelőnek mondható.

35. táblázat: Vezetői szerepek változóblokk főkomponens struktúrája a mintában

Tényező	Főkomponens		
	<i>Kommunikációs szerep</i>	<i>Menedzselési szerep</i>	<i>Elosztó szerep</i>
információszerzés külső és belső forrásokból	0.845		
információ terjesztés és elosztás	0.813		
kapcsolatteremtés és –ápolás az alkalmazottakkal és külső partnerekkel	0.554		
nyilvános megjelenések (pl: sajtótájékoztató, interjú stb.)	0.544		
zavarelhárítás, problémamegoldás az alkalmazottak között		0.810	
alkalmazottak vezetése (utasítás, irányítás, ellenőrzés)		0.804	
kockázatvállalás		0.503	
erőforrás (humán, tárgyi, anyagi) elosztás			0.853
tárgyalásokon való részvétel; megegyezések és együttműködések kialakítása			0.669

KMO: 0.672; magyarázott variancia 62,2%; változónkénti magyarázott variancia: 59-88%

Forrás: Saját szerkesztés, 2024

A vezetői jellemző változóblokk tényezői 4 csoportba sorolhatók (36. táblázat). Az első csoportba az intelligencia, az érzelmi intelligencia, a kreativitás és a stressz tűrés került, amit „vezetői személyiségként” aposztrofálók. A második csoportba a gazdasági és szervezési tudás, valamint a menedzsment ismeretek tartoznak, amint „elméleti ismeretek” faktornak nevezek el. A harmadik komponenshez, az „önmenedzseléshez” szintén három tényező tartozik: az önképzés, a nyelvtudás és a megfelelő időgazdálkodás. A „sportszakmai ismeret” a sportági ismeretből és sportolói múltból tevődik össze. Az ötödik komponenshez a vezetői tapasztalat tényező tartozik egyedül, ami a komponens nevét is adja. Ezzel a főkomponens struktúrával sikerült a legtöbb információt megőrizni az adatokból. A KMO (Kaiser-Meier-Oldkin) mutató értéke nagyon magas (0,858) volt, a magyarázott összes variancia ebben az esetben volt a legmagasabb, 72% körül mozgott és változónként is külön-külön az 5 főkomponens együtt 75-90%-ot magyarázott meg a varianciájukból, ami kiválónak mondható.

36. táblázat: Vezetői jellemző változóblokk főkomponens struktúrája a mintában

Tényező	Főkomponens				
	Vezetői személyiség	Elméleti ismeret	Önmenedzselés	Sportszakmai ismeret	Vezetői tapasztalat
Intelligencia	0.844				
Érzelmi intelligencia	0.743				
Kreativitás	0.669				
Stressztűrés	0.667				
Gazdasági tudás		0.811			
Sportszervezési tudás		0.806			
Menedzsment ismeretek		0.695			
Önképzés			0.505		
Nyelvtudás			0.782		
Megfelelő időgazdálkodás			0.691		
Sportági ismeret				0.830	
Sportolói múlt				0.786	
Vezetői tapasztalat					0.786

KMO: 0.757; magyarázott variancia 72,1%; változónkénti magyarázott variancia: 75-90%

Forrás: Saját szerkesztés, 2024

A munkaköri feladatok változóblokk tényezőit 4 csoportba lehetett besorolni (37. táblázat). Az első öt tényező a „*hagyományos folyamatfeladatok*” közé tartozik, és együtt alkotnak egy komponenst. A humán erőforrás gazdálkodás, a teljesítményértékelés, a minőségmenedzsment és az időgazdálkodás az „*emberi erőforrás*” feladatok közé tartoznak. A „*szervezeti feladatok*” közé kerültek besorolásra a motivációmenedzsment, szervezeti kultúra és változásmenedzsment. Ezekről elkülönülve jelenik meg az „*információszerzés*”, mint a feladatok negyedik csoportja. A KMO (Kaiser-Meier-Oldkin) mutató értéke 0,858 volt, a magyarázott összes variancia igen magas volt, 75% körül mozgott és változónként is külön-külön a 4 főkomponens együtt 83-91%-ot magyarázott meg a varianciájukból, ami kiválónak mondható. A kialakult főkomponensek nagyon szépen elkülönítik a munkaköri feladatokat.

37. táblázat: Vezetői feladatok változóblokk főkomponens struktúrája a mintában

Tényező	Főkomponens			
	Folyamat-feladatok	Emberi erőforrás feladatok	Szervezeti feladatok	Információ-szerzés
Kommunikáció	0.873			
Döntés	0.867			
Szervezés	0.862			
Tervezés	0.848			
Ellenőrzés	0.724			
Humán erőforrás gazdálkodás		0.833		
Teljesítményértékelés		0.732		
Minőségmenedzsment		0.716		
Időgazdálkodás		0.706		
Motivációmenedzsment			0.542	
Szervezeti kultúra formálás, magatartás befolyásolás			0.777	
Változásmenedzsment			0.593	
Információszerzés belső forrásból				0.888
Információszerzés külső forrásból				0.804

KMO: 0.858; magyarázott variancia 75%; változónkénti magyarázott variancia: 83-91%

Forrás: Saját szerkesztés, 2024

A vezetői célok változóblokk tényezői 3 csoportba sorolhatók (38. táblázat), melyek a menedzsment és leadership közötti különbségeket is mutatják. Az első komponens a „*jó légkörben racionális munkavégzés*” elnevezést kapta, ugyanis a tényezőpárok közül a munkahelyi légkör és az erőforrások racionális felhasználása volt a fontosabb. A második célkomponens a „*vezetői döntés mellett elkötelezett munkavállalók*”, míg a harmadik a „*pontos felkészítés a sportteljesítményre*” megnevezéssel illethető. A KMO (Kaiser-Meier-Oldkin) mutató értéke csupán elfogadható volt (0,514), a magyarázott összes variancia megfelelő volt (65%) és változónként is külön-külön a 3 főkomponens együtt 69-86%-ot magyarázott meg a varianciájukból, ami elfogadhatónak mondható. A kialakult főkomponensek nagyon szépen elkülönítik a célokat.

38. táblázat: Vezetői célok változóblokk főkomponens struktúrája a mintában

Tényező	Főkomponens		
	Jó légkörben racionális munkavégzés	Vezetői döntés mellett elkötelezett munkatársak	Pontos felkészítés a sportteljesítményre
A: Munkahelyi (lelki) légkör - B: Munka pontosság [-]	0.824		
A: Alkalmazottak megtartása - B: Erőforrások racionális felhasználása [+]	0.816		
A: Alkalmazottak bevonása a döntéshozatalba (lassabb, de körültekintőbb) - B: Gyors, hatékony, egyszemélyi döntéshozatal [+]		0.814	
A: Elkötelezettség kialakítása, munkatársak inspirálása - B: Jutalmazás, büntetés [-]		0.803	
A: Sporteredmények - B: Gazdasági eredmények [-]			0.752
A: Fő, hogy a feladatok pontosan készüljenek el - B: A legfontosabb a feladatok határidőre történő elkészítése [-]			0.676

KMO: 0.514; magyarázott variancia 65%; változónkénti magyarázott variancia: 83-91%

Forrás: Saját szerkesztés, 2024

Összességében véve az 51 tényező helyett sikerült kevesebb számú, 19 főkomponenst kialakítani (39. táblázat) és a változónként magyarázott variancia összességében véve átlagosan 76-87% között mozgott, ami kiválónak mondható. A vezetői képességek esetében nem figyelhető meg különbség a szakirodalom alapján meghatározott képességek és a főkomponens elemzés szerinti képességek szignifikáns értéke között. Így az elemzésembe a PCA szerinti vezetői képességek kerültek be.

39. táblázat: A főkomponensek vizsgálata vezetői szint szerint a mintában

Tényező	felsővezető	középvezető	operatív vezető	p-érték*
Koncepcionális képességek	0,18	-0,21	-0,47	0,034
Szakmai/technikai képességek	-0,02	0,31	-0,20	0,232
Interperszonális képességek	-0,14	0,24	0,30	0,071
Emberek és eszközök kezelése	0,01	-0,11	0,04	0,819
Kommunikációs szerep	0,12	-0,15	-0,32	0,178
Menedzselési szerep	0,13	-0,07	-0,43	0,090
Elosztó szerep	0,10	-0,26	-0,16	0,218
Vezetői személyiség	0,01	0,08	-0,10	0,876

Elméleti ismeret	0,06	-0,13	-0,11	0,643
Önmenedzselés	-0,10	0,42	0,01	0,096
Sportszakmai ismeret	-0,08	0,06	0,25	0,289
Vezetői tapasztalat	0,19	-0,43	-0,34	0,016
Folyamatfeladatok	-0,07	0,00	0,28	0,139
Emberi erőforrás feladatok	0,07	0,18	-0,41	0,161
Szervezeti feladatok	0,08	-0,20	-0,12	0,492
Információszerzés	-0,03	0,20	-0,06	0,511
Jó légkörben racionális munkavégzés	-0,02	-0,16	0,23	0,402
Vezetői döntés mellett elkötelezett munkatársak	0,01	-0,27	0,18	0,329
Pontos felkészítés a sportteljesítményre	-0,04	0,42	-0,20	0,022

A p-értékek a Welch féle (az átlagok egyezőségére vonatkozó) robusztus tesztből származnak 10%-os szignifikancia szint mellett

Forrás: Saját szerkesztés, 2024

A 39. táblázatban a főkomponensek értékei láthatók vezetői szint szerinti megbontásban. A főkomponensek értékeiről azt kell tudni, hogy -1 és 1 közötti értéket vesznek fel többnyire. A 0 érték azt jelenti, hogy a főkomponenshez kapcsolódó változókat összességében véve a megkérdezettek a mintaátlag szerint értékelték, a -1 érték jelöli a mintaátlaghoz képest vett alacsonyabb értékeléseket, míg az 1-hez közeledő értékek tendenciálisan a mintaátlag fölötti értékeléseket mutatják.

A 19 főkomponens közül 6 mutat szignifikáns eltérést a vezetői szint alapján. A képességek esetében a koncepcionális ($p=0,034$) és interperszonális ($p=0,071$) képességcsoportoknál figyelhető meg szignifikáns eltérés (90%-os megbízhatóság mellett), mely alapján elmondható, hogy a koncepcionális képességek a felsővezetők esetében relatíve jobban jellemzők, míg a közép- és operatív vezetőkénél ez a képesség kevésbé fontos. Míg az interperszonális képességeknél pont az ellenkezője figyelhető meg, ugyanis ezen képesség a közép- és operatív vezetők körében meghatározóbbak, azaz a társas kapcsolatok és mások megértése, valamint a megfelelő munkahelyi, támogató légkör kialakítása.

A vezetői szerep 3 főkomponense közül a menedzselési szerepnél figyelhető meg szignifikáns eltérés ($p=0,090$) 10% szignifikancia szinten (39. táblázat). A felsővezetők magasabb főkomponens értékeket mutattak, szemben az operatív vezetőkkel, azaz számukra sokkal inkább jellemző volt a zavarelhárítás, a kockázatvállalás, és az alkalmazottak vezetése.

A vezetői tulajdonságok közül az önmenedzselés és vezetői tapasztalat mutat szignifikáns különbséget (39. táblázat). Az önmenedzselés esetében a középvezetőkre sokkal inkább jellemzők, ugyanis ők az összekötő kapocs a hierarchia két pólusa között. Továbbá ők azok, akik karriercéljaikat elérve szeretnék idővel felsővezetőkkel válni. A vezetői tapasztalat tulajdonságjegy a felsővezetők esetében fontos tényező, míg a közép- és operatív vezetők esetében relatíve kevésbé fontos tulajdonság.

Az utolsó szignifikáns különbséget mutató komponens a vezetői célok közül a „pontos felkészítés a sportteljesítményre” (39. táblázat). Ezen tényező vezetői szintek szerint teljes mértékben eltérést mutat. A felsővezetők esetében a nulla közeli érték jelzi, hogy mind a sport, mind a gazdasági eredmények fontosak, amihez pontos, határidőre történő feladatteljesítés kapcsolódik. A középvezetők esetében a relatíve magas érték azt jelzi, hogy számukra a gazdasági eredmények elérése, valamint a határidő betartása a fontosabb. Az operatív vezetőknél a magasabb negatív érték egyértelműen jelzi, hogy ezen a vezetői szinten a sporteredmények pontos elérése az elsődleges cél.

A 40. táblázatban a főkomponensek vizsgálata látható a vezetők tapasztalat szerinti bontásában. A 19 főkomponens közül szintén 6 tényező mutat szignifikáns eltérést a tapasztalat alapján: a koncepcionális képességek, a menedzselési szerep, a vezetői személyiség, az elméleti ismeret és az emberi erőforrás feladatok.

40. táblázat: A főkomponensek vizsgálata vezetői munka, tapasztalat szerint a mintában

Tényező	< 5 éve	5-10 éve	11-20 éve	21-30 éve	31-40 éve	> 41 éve	p-érték*
Koncepcionális képességek	0,01	0,06	-0,20	-0,21	0,50	0,38	0,004
Szakmai/technikai képességek	0,17	0,01	-0,16	-0,04	0,04	-0,56	0,205
Interperszonális képességek	0,00	0,23	-0,14	-0,08	-0,64	-0,08	0,487
Emberek és eszközök kezelése	-0,26	0,07	-0,02	-0,19	0,69	0,83	0,477
Kommunikációs szerep	0,15	-0,08	-0,30	0,14	0,39	0,38	0,140
Menedzselési szerep	0,22	0,03	-0,27	-0,25	0,15	0,23	0,014
Elosztó szerep	-0,16	0,10	0,25	-0,35	-0,33	0,71	0,920
Vezetői személyiség	0,12	0,11	0,05	-0,53	-0,31	0,08	0,016
Elméleti ismeret	-0,05	0,15	-0,29	0,11	-0,11	0,52	0,007

Önmenedzselés	0,50	-0,08	-0,22	-0,53	-0,01	0,20	0,310
Sportszakmai ismeret	0,01	0,08	-0,08	0,01	-0,15	-0,33	0,989
Vezetői tapasztalat	-0,01	-0,19	0,07	0,09	0,54	0,47	0,060
Folyamatfeladatok	0,09	-0,08	0,12	-0,06	0,30	-1,25	0,524
Emberi erőforrás feladatok	0,27	-0,06	-0,07	-0,27	-0,20	0,41	0,027
Szervezeti feladatok	0,05	0,02	-0,20	0,34	0,12	-1,02	0,375
Információszerzés	-0,31	0,09	0,13	-0,04	0,25	0,36	0,261
Jó légkörben racionális munkavégzés	-0,12	0,12	-0,03	-0,45	0,64	0,09	0,612
Vezetői döntés mellett, elkötelezett munkatársak	0,07	-0,16	0,06	-0,02	0,20	0,64	0,520
Pontos felkészítés a sportteljesítményre	0,19	0,00	-0,07	-0,19	-0,35	0,47	0,425

A p-értékek a Welch féle (az átlagok egyezőségére vonatkozó) robusztus tesztből származnak 10%-os szignifikancia szint mellett

Forrás: Saját szerkesztés, 2024

A koncepcionális képességeknél megfigyelhető (40. táblázat), hogy minél több ideje rendelkezik valamilyen vezetői tapasztalattal, annál inkább fontosabb tényező, amihez párosulhat vélhetően a magasabb vezetői pozíció is, valamint ugyanez elmondható a vezetői tapasztalat tulajdonságra is, ugyanis ez a komponens is a vezetői karrier végén válik relatíve fontosabbá (31-40 éve és több, mint 41 éve csoportoknál). A vezetői tulajdonságok közül szignifikáns különbség figyelhető meg az elméleti ismeretek és a vezetői személyiség komponenseknél. Előbbi esetben az látható, hogy a vezetői munka végén van nagyobb jelentősége. A vezetői személyiség tulajdonság, azaz az intelligencia, a kreativitás és a stressz tűrés inkább a vezetői pálya első évtizedében bír relatíve nagyobb jelentőséggel.

A vezetői feladatok közül egyedül az emberi erőforrás feladatoknál figyelhető meg szignifikáns eltérés a vezetői munka, tapasztalat változó mentén. Az emberi erőforrás feladatoknál az figyelhető meg, hogy mind a vezetői pálya elején, mind a végén fontosabbak relatíve az adott tényezők és a középső szakaszban kevésbé.

A 40. táblázat alapján jól kirajzolódik, hogy az egyes szignifikáns eltérést mutató tényezőket három csoportra oszthatjuk:

- Csak a vezetői pálya elején van nagyobb jelentősége: Vezetői személyiség
- Csak a vezetői pálya végén van nagyobb jelentősége: Konceptcionális képességek, Vezetői tapasztalat, Elméleti ismeret,
- A vezetői pálya elején és végén van relatíve nagyobb jelentősége: Menedzselési szerep, Emberi erőforrás feladatok.

A vezetői feladat típusa szerint vizsgálva a főkomponseket mindössze az „Emberek és eszközök kezelése” ($p=0.006$) és a „Vezetői személyiség” ($p=0.077$) tényezőknél figyelhető meg szignifikáns különbség. Az emberek és eszközök kezelése inkább a társadalmi munkában dolgozó sportvezetőknél fontosabb, hiszen ők nem feltétlenül látnak bele a mindennapi munkafolyamatokba. A vezetői személyiség tényező azonban az alkalmazott sportvezetőknél mutat nagyobb jelentőséget szintén abból kiindulva, hogy ők a sportszervezet napi feladatait végző alkalmazottak között töltik a mindennapjaikat.

5. KÖVETKEZTETÉSEK, JAVASLATOK

Disszertációm jelen fejezetében a kutatás során meghatározott célkitűzéseimhez kapcsolódó primer vizsgálati eredményeimet mutatom be és ezek alapján teszek következtetéseket. Kutatásom fő célkitűzése az volt, hogy meghatározzam a magyarországi sportszervezetek szervezeti kereteit és az alkalmazott sportvezetők jellemzőit feltárjam.

A témához kapcsolódó releváns szakirodalmi források áttekintésével és feldolgozásával, valamint a primer kutatás végrehajtásával úgy gondolom sikerült egy átfogó képet kialakítani a sportszervezeteket és sportvezetőket jellemző tulajdonságokról.

Kutatásom fő célkitűzéseiként azt fogalmaztam meg, hogy meghatározom a magyarországi sportszervezetek szervezeti kereteit és az alkalmazott vezetők jellemzőit feltárom. Ezek alapján a disszertáció alaphipotéziseként azt fogalmaztam meg, hogy *a magyarországi sportszervezetek szervezeti keretei (stratégia, piaci pozíció és felépítés) eltérnek a sportszervezeti típusok szerint. Továbbá a sportvezetők jellemzői eltérnek vezetői szint, vezetői tapasztalat és foglalkoztatási típus szerint.*

A témafelvetésemben megfogalmazott célkitűzéseim és hipotéziseimhez kapcsolódóan a következő következtetéseket fogalmaztam meg:

Az első célkitűzésem az volt, hogy jellemezzem a sportszervezeteket méret, tevékenységi kör, szervezeti felépítés, stratégia és piaci helyzet szerint. A célkitűzésemhez négy hipotézist határoztam meg:

H1: Feltételezem, hogy a mintába bekerült sportszervezetek árbevétel/civil szervezeteknél összbevétel-létszám adatok alapján kisméretűek.

A sportszervezeteket három kategória szerint vizsgáltam: nonprofitok, sportvállalkozások és sportszövetségek. A nonprofitok esetében a mintába bekerültek (n=288) több, mint 70,00%-a az alacsonyabb bevételi kategóriát jelölte meg, amihez vagy „nincs alkalmazott”, vagy „10 fő alatti” létszámadatok kapcsolódtak (14. táblázat, 15. táblázat). A sportvállalkozások (n=96) közül a mintába került szervezetek több, mint 50,00%-a szintén alacsonyabb árbevételi kategóriát választott, amihez a nonprofitokhoz hasonlóan alacsonyabb létszámadatok kapcsolódtak (18. táblázat, 19. táblázat). A mintába bekerült sportszövetségek (n=61) kevesebb, mint 20,00%-a rendelkezik 10 főnél nagyobb alkalmazotti létszámmal, valamint többségében szintén (65,58%) alacsonyabb bevételi kategóriát választottak (22. táblázat, 23. táblázat). Összességében megfigyelhető, hogy minél kevesebb alkalmazott van egy adott sportszervezetnél, annál inkább feltételezhető az alacsonyabb árbevételi/összbevételi kategóriába történő besorolás. Az eredményeim alapján **a hipotézisem beigazolódott.**

H2: Mivel a sportszervezetek hagyományosan „alulról” kezdeményezve, önszerveződő módon jönnek létre, ezért azt feltételezem, hogy többségük civil szervezeti formában, azon belül is az egyesületi formában működik.

A KSH (2024a) nyilvántartása alapján az alapítványok és társas nonprofit szervezetek száma 2005 és 2022 közötti időszakban folyamatosan növekedett (7. ábra). A társas nonprofit szervezetek száma dominál inkább, melybe a sportegyesületek, köztestületek, nonprofit gazdasági társaságok tartoznak. Az Országos Bírósági Hivatal honlapján, a birosag.hu weboldalon, a civil szervezet keresőbe megjelölve a „sportegyesület” kifejezést, valamint a szervezet típusának kiválasztva az egyesületet, a weboldal 5786 találatot listáz ki. A nonprofit szervezetek 2015-ös felmérése (KSH, 2015) szerint az összes klasszikus civil szervezet száma 54 401, melyből 19 917 alapítvány, és 34 484 egyesület. Az egyesületek esetében tevékenységcsoport szerinti bontás alapján látható, hogy 7 872 db sportegyesület működött a 2015-ös adatok alapján Magyarországon, ami a teljes nonprofit sportszervezetek 88,80% jelenteti. A 2022-es adatoknál már az látható, hogy a nonprofit szervezetek, tevékenységi csoport szerinti bontásában 10 014 db szervezet tartozik a sport besorolás alá (KSH, 2024b).

A sportvállalkozások számáról irányadó adatot Bácsné et al. (2018b) kutatása szolgáltat. A kutatók a TEÁOR szám (931) szerint főtevékenységként sporttevékenységet űző szervezetek 2016-os adataiból készítettek adatbázist, melyben 3066 sporttevékenységet főtevékenységként űző gazdasági társaság szerepelt. Ennek több, mint kétszerese volt már előző évben is a sportegyesületek száma (7872).

Bár a mintavételelem nem biztosítja a reprezentativitást, a kutatásom során kialakított vizsgálati mintában is, – mind a sportszervezetek, mind a sportvezetői kérdőívben – a szervezetek részvételét tekintve a legnagyobb arányban a sportegyesületek jelennek meg (12. táblázat, 26. táblázat). A sportszervezeti kérdőívben a minta 63,60% sportegyesület, míg a sportvezetők többsége, 74,80%-a vezetői tisztséget ezen szervezettípusban tölt be.

Ezen szekunder (és a nagy számok törvénye alapján) primer adataim alapján a **H2 hipotézisemet, mely szerint a civil szervezeti formák esetében az egyesületi forma a domináns, igazoltnak tekintem.**

H3: Feltételezem, hogy a szervezeti felépítésüket tekintve, a sportegyesületeket és a vállalkozásokat a lineáris és a funkcionális, míg a szövetségeket divizionális vagy mátrix típus jellemzi.

A nonprofitok (n=288) 59,72%-a lineáris, míg 21,88%-a funkcionális felépítéssel rendelkezik (23. ábra). A sportvállalkozásoknál (n=96) szintén a lineáris (43,75%) és funkcionális (35,42%) felépítés a jellemző (30. ábra). A feltételezéssel ellentétben a sportszövetségek (n=61) felépítés szerinti megoszlása (37. ábra) hasonló képet mutat a nonprofitokhoz, vagyis 57,38% lineáris, míg 22,95% funkcionális szervezeti felépítéssel rendelkeznek. A sportszervezeti profilok felállításához készített profil térképen az figyelhető meg, hogy a nonprofitokra a lineáris, a sportvállalkozásokra a funkcionális szervezeti struktúra a jellemző, és a sportszövetségek állnak a legközelebb a divizionális szervezeti felépítéshez, ugyanakkor ez a fenti adatok tükrében nem dominánsan jellemző. Így az eredményeimet összegezve a **H3 hipotézisem sportegyesületekre és sportvállalkozásokra vonatkozó feltételezésemet elfogadom, míg a sportszövetségekre vonatkozó részét elvetem.**

H4: Feltételezem, hogy a szervezetek piaci pozícióját tekintve, a sportvállalkozások inkább piacvezetők/kihívók, és inkább rájuk jellemző a stratégiai típusok közül a kereskedelmi és a transzfer stratégia.

A sportvállalkozások elemzése során stratégiát tekintve az látható (32. ábra), hogy a megkérdezésben résztvevő szervezetek 41,67% nem válaszolt a kérdésre, vagyis nem tekinti magát üzleti alapon működő szervezetnek. Ezen túlmenően a szervezetek 27,08%-a kereskedelmi, 17,71%-a transzfer stratégiát követ, valamint 6,25% a sikerkör stratégia leírását választotta szervezetére jellemző stratégiának. Mindezt megerősítette a kombinált adattípusú faktorelemzés is, ugyanis a sportvállalkozások esetében relatíve nagyobb arányban jelenik meg a transzfer és kereskedelmi stratégia. A piaci helyzetet tekintve (33. ábra) a sportvállalkozások 33,33%-a piackövető, míg 23,96% piacvezetőként és további 29,17% piackihívóként jellemezi piaci helyzetét. A FAMD módszer segítségével sikerült ábrázolni azt, hogy a sportvállalkozásokhoz leginkább a piacvezető és piackihívó „szerep” áll a legközelebb. Ezek alapján a **H4 hipotézisem beigazolódott.**

A második célkitűzésem a sportszervezetek vezetési funkcióinak és humán erőforrás gazdálkodási tevékenységének jellemzése volt. A célkitűzésemhez két hipotézist határoztam meg.

H5: A sportszervezetek esetében központi szereplő a sportoló, emiatt azt feltételezem, hogy a leadership feladatok, illetve a tartalmi feladatok fontosabbak a vezetők számára.

A disszertációm során a menedzsment és leadership feladatok felméréséhez 5 fokozatú skálát alkalmaztam, ahol a menedzsment és leadership tényezők egymással szemben álltak és a válaszadónak döntenie kellett egyik vagy másik tényező között (vagy a középső érték jelölésével mindkét tényezőt fontosnak tartotta) (32. táblázat, 45. ábra). A feladatok felmérésekor 5 (+1) pár került meghatározásra, melyből három tényező pár esetében inkább a leadership feladatok, míg két tényező pár esetében a menedzsment feladatok voltak inkább fontosabbak. A leadership feladatok közül fontosnak tartották a munkahelyi (lelki) légkört, az elkötelezettség kialakítását, munkatársak inspirálást és a feladatok pontos elvégzését.

A vezetési feladatok (27. táblázat) előfordulását tekintve az mondható el, hogy a folyamatfeladatok nagyobb átlaggal rendelkeznek, azaz sokkal inkább jellemzőbbek, mint a tartalmi feladatok. 4,00 feletti átlaggal szerepel a szervezés, kommunikáció, döntés, tervezés és ellenőrzés. Ugyanezen feladatok mutattak kapcsolatot a PCA elemzés során, hiszen egy főkomponensbe kerültek, mint folyamatfeladatok (37. táblázat).

Az eredményeim alapján a **H5 hipotézisemnek a leadership fontosságára vonatkozó feltételezésem beigazolódott, míg a tartalmi feladatokra vonatkozó feltételezésemet el kell vetnem.**

H6: Feltételezem, hogy a humán erőforrás gazdálkodási feladatok közül a sporthoz inkább közelebb álló funkciók, azaz a toborzás, kiválasztás, beillesztés, a képzés, a teljesítményértékelés és a motiváció a fontosabb.

A sportszervezetek kérdőívben került mérésre a szervezetek humán erőforrás gazdálkodás funkcióinak fontossági felmérése a válaszadók szerint. A nonprofit (16. táblázat) és sportszövetségek (24. táblázat) esetében az első négy legfontosabb funkció sorrendje megegyezik – a sportszövetségek esetében magasabb átlagok figyelhetők meg – a következőképpen: képzés, fejlesztés; motiváció, ösztönzés; toborzás, kiválasztás, beillesztés; és teljesítményértékelés. A sportvállalkozások (20. táblázat) esetében a legfontosabb funkciónak a motivációt, ösztönzést tartották, majd a képzést és fejlesztést. A harmadik legfontosabb funkciónak a toborzást, kiválasztást és beillesztést választották, míg a teljesítményértékelés az ötödik legfontosabb tényezőnek bizonyult. Összességében az figyelhető meg, hogy az emberi erőforrás gazdálkodás funkciók közül valóban azok a funkciók fontosabbak, melynek sportszakmai vonatkozása egyértelműen megfigyelhető (átigazolás, csapatba való beillesztés, teljesítménykényszer, motiváltság és kitartás). Ezt megerősíti és alátámasztja a kombinált változótípusú faktor analízis dimenziói is (41. ábra), ahol a legfontosabbnak tartott HR funkciók közé tartozik a teljesítményértékelés, motiváció, képzés

és fejlesztés, valamint a toborzás, kiválasztás és beillesztés. A **H6 hipotézisemet** az eredményeim alapján **elfogadom**.

A harmadik célkitűzésem a sportvezetők jellemzése vezetői feladatok, vezetői stílus, vezetői tulajdonságok, vezetői képességek, vezetési célok és vezetői szerepek szerint. Ehhez a célkitűzésemhez három hipotézist határoztam meg.

H7: Feltételezem, hogy a sportvezetőknél a személyiségjegyek, valamint a sportszakmai ismeretek fontosak a vezetői tevékenység során.

A sportvezetői kérdőívnel fontosnak tartottam, hogy felmérjem a vezetők tulajdonságait is, mivel úgy gondolom, hogy vannak olyan tulajdonságok, amelyek meghatározók és kiemelnek egy vezetőt akár a többi vezető közül is. A 30. táblázatban a vezetői tulajdonságok kerültek bemutatásra fontossági sorrendben (átlag alapján), ami azt mutatja, hogy az intelligencia, az érzelmi intelligencia, a kreativitás, a stressz tűrés, a sportági ismeret, az önképzés, a sportszervezési tudás tartozik a legfontosabb vezetői tulajdonságok közé a válaszadók szerint. Ezen tulajdonságok a vezetői személyiség és sportszakmai ismeret főkomponensekbe kerültek összevonásra (36. táblázat). Szignifikáns különbség nem figyelhető meg vezetői szint szerint, azaz a mintába bekerült sportvezetőkről összességében elmondható, hogy a vezetői személyiségnek a jellemzői és a sportszakmai ismeretei fontosak a vezetőnek a tevékenysége során, mely alapján a **H7 hipotézisem elfogadom**.

H8: Azt feltételezem, hogy a felsővezetőknél a koncepcionális képességek, a középsővezetőknél az interperszonális képességek, míg az operatív vezetőknél a szakmai/technikai képességek inkább fontosak.

A sportvezetők képességeinek vizsgálata során a szakirodalomhoz hasonló eredményt kaptam, bár az arányok némiképp eltérőek (47. ábra). A koncepcionális képességek esetében elmondható, hogy leginkább a felsővezetőkre jellemző, és a hierarchián lefelé haladva egyre alacsonyabb százalékban figyelhető meg. Az interperszonális képességek esetében az előző képesség ellentéte látható, vagyis a felsővezetőknél a legkevésbé, míg az operatív vezetőknél leginkább jellemző. A szakmai/technikai képességek esetében szintén a ranglétrán lefelé haladva, növekvő mérték figyelhető meg. A szakirodalomhoz képest való eltérés leginkább ennél a képességnél figyelhető meg, hiszen a szakmai/technikai képesség arányaiban a

legnagyobb a másik két képességhez képest. Ezek alapján a **H8 hipotézisem nem igazolódott be.**

H9: Azt feltételezem, hogy a sportvezetői karrier során változnak a meghatározó vezetői jellemzők.

Kutatásom során a sportvezetői jellemzőket (képességek, szerepek, tulajdonságok, feladatok, célok) főkomponens elemzés segítségével vezetői munka/tapasztalat alapján vizsgáltam. A 19 főkomponens közül 6 tényező esetében volt szignifikáns különbség megfigyelhető (40. táblázat). A tapasztalat alapján különbség figyelhető meg a koncepcionális képességek, a menedzseri szerep, a vezetői személyiség, az elméleti ismeret, a vezetői tapasztalat és az emberi erőforrás feladatok főkomponensek esetében. A tényezőket három jól elkülöníthető csoportra lehet osztani:

- „csak a vezetői pálya elején van nagyobb jelentősége”,
- „csak a vezetői pálya végén van nagyobb jelentősége”
- és „a vezetői pálya elején és végén van relatíve nagyobb jelentősége”.

A vezetői pálya elején meghatározó a vezető személyisége, míg a pálya végén a koncepcionális képességek, a tapasztalat és az elméleti ismeret esetében figyelhető meg relatíve nagyobb jelentőség. A harmadik, a vezetői pálya elején és végén lévő tényezők csoportjába a menedzselési szerep és emberi erőforrás feladatok kategorizálhatók be. Ezek alapján a **H9 hipotézisemet tudtam igazolni.**

Az alaphipotézisem sportvezetőkre vonatkozó részében nemcsak a vezetői szint és vezetői tapasztalat mentén feltételeztem eltérést, hanem foglalkozási típus szerint is. Azonban az eredményeim alapján a **foglalkozási típus szerinti jellemzők eltérése nem igazolódott be.**

Doktori disszertációm fő célkitűzésének a magyarországi sportszervezetek szervezeti keretének meghatározását és az alkalmazott sportvezetők jellemzőinek feltárását tűztem ki. A primer és szekunder kutatásom során bemutatásra került számos tényező, mely mentén mind a sportszervezeteket, mind a sportvezetőket jellemezni lehet. Kutatásom rávilágított arra, hogy a sportvezető szerepének megőrzésére hazánkban nagyobb figyelmet kell fordítani, mint a sport szervezeti keretének kialakítására. Beigazolódott az is, hogy a magyarországi sportszervezetekre nem feltétlenül jellemző az üzleti alapon történő működés, mely a gyorsan fejlődő gazdasági környezetben óriási hátrányt jelenthet a sportszektor szervezetei számára.

Kutatásom során beigazolódott, hogy a kutatásban résztvevő magyarországi sportszervezetek többsége méretét tekintve kicsi, amihez alacsonyabb alkalmazotti létszám és alacsonyabb

árbevétel párosul. Viszont pozitív megállapítás, hogy az alkalmazotti létszám növelésével a szervezetek képesek magasabb árbevételt elérni, tehát a termelékenység növekedhet a sportszervezeteknél (akár gazdasági, akár sportszakmai szempontból).

A primer és szekunder kutatásom és annak eredményei lehetőséget biztosítottak arra, hogy profilokat határozzak meg, mind a sportszervezetekre, mind a sportvezetőkre vonatkozóan.

A *sportszervezeti profil* kialakítása során a szervezeti keret elemei és humán erőforrás gazdálkodási funkciók mentén sikerült meghatározni azt, hogy az egyes szervezeti típusokra, milyen szervezeti tényezők a jellemzőbbek, valamint mely HR funkciók fontosabbak a számukra. Ezen dimenziók mentén egy térképet alkottam, mely alapján úgy gondolom, hogy a *sportszervezetek* képesek lesznek önmagukat a megadott tényezők mentén meghatározni, valamint működési kereteiket esetlegesen optimalizálni, stratégiai irányvonalukat kialakítani. Ehhez javaslatként fogalmaztam meg egy előzetes belső és külső tényezőket összefoglaló SWOT1 és SWOT2 mátrix elkészítését, ami jelenlegi helyzetüket is segít feltérképezni, a jövőbeli lehetőségeik megteremtése céljából.

A *sportszervezetekre* készített profil megmutatta azt, hogy a szervezetek esetében a legfontosabb emberi erőforrás funkciók közé tartoznak a teljesítményértékelés, a motiváció, a képzés és fejlesztés, valamint a toborzás, a kiválasztás és a beillesztés. Ezzel együtt az is megfigyelhető volt, hogy a sportszervezetek többsége nagyobb létszámmal szeretne működni. Ezek alapján azt a javaslatot teszem, hogy a humán erőforrás gazdálkodási funkciók közül erősítsék meg a munkakörök kialakítása és munkaerő-tervezés funkciókat, hiszen a feladatok átstrukturálásával, valamint a terv készítéssel képesek lennének nagyobb termelékenységet elérni, amihez akár kedvezőbb anyagi helyzet kialakulása is társulna, így képesek lennének új alkalmazottak felvételére.

A *sportvezetők profiljának* elkészítése során olyan képességeket, szerepeket, jellemző tulajdonságokat, feladatokat és célokat sikerült beazonosítanom, melyek alapján vezetői szintek és vezetői munkatapasztalat szerint különbségek figyelhetők meg. Mindez a sportszervezetek és a sportvezetők számára is könnyen hasznosíthatók. A sportvezetők esetében segítséget nyújt, hogy az eltérő vezetői szinteken lévőknek milyen képességekkel és tulajdonságokkal kell rendelkezniük, szerepeket kell betölteniük és feladatokat ellátniuk, továbbá milyen célokat kell szem előtt tartaniuk vezetői tevékenységük során. A sportszervezeteknél abban van gyakorlati hasznosíthatósága a profilnak, hogy az egyes kinevezések vagy munkaerő felvétel esetében milyen tényezőket kell figyelniük a jelöltek között. Akár sportvezetői állás betöltéséről legyen szó, akár hosszú távú tervezésnél, hogy kiből válhat jó vezető a sportszervezeten belül.

Kutatásom során azt tapasztaltam, hogy a magyarországi sportszervezeteknél kevésbé meghatározó az üzleti alapon történő működés. A szervezeti típusok közül egyedül a sportvállalkozásoknál figyelhető meg elmozdulás az üzleti jelleg felé. Minden sportszervezetnek szüksége lenne olyan rövid és hosszú távú tervek kidolgozására, melyben a szervezeti célok és követendő stratégiák rögzítve vannak, hiszen eszerint lehetne elindítani a sportszervezeteket üzleti alapon való gondolkodás, majd később működés útján. Mindez nemcsak az egyes piaci szereplők versenyhelyzetén javítana, hanem hosszútávon a sport stratégiai helyzetét is kedvezőbben alakítaná hazai és nemzetközi viszonylatban egyaránt.

6. AZ ÉRTEKEZÉS LEGFONTOSABB MEGÁLLAPÍTÁSAI, ÚJ ILLETVE ÚJSZERŰ EREDMÉNYEI

Kutatásom újszerűségének tartom, hogy a sporttevékenységnek keretet biztosító sportszervezeteken túl, az azokat irányító sportvezetőket is vizsgálja, továbbá profilt állít fel és mutat be mind a sportszervezetekre, mind a sportvezetőkre vonatkozóan. Ebben a fejezetben az értekezésem legfontosabb megállapításait, valamint új és újszerű eredményeit foglalom össze.

Új és újszerű eredményeimnek a következőket tekintem:

1. Jelen vizsgálatommal ismét sikerült igazolnom, hogy nagyobb részt a sportszervezetek kisméretűek.
2. A sportegyesületek és sportszövetségek főként társadalmi értékeket követnek és közvetítenek.
3. A sportvállalkozások esetében jelenik meg leginkább az üzleti jelleg, amivel kapcsolatban kiemelendő, hogy a magyarországi sportvállalkozásoknak ebben tovább kell fejlődniük. Ezen szervezeti típus működése mutatja az üzleti működés felé való elmozdulást, mert a sportvállalkozások többsége valamilyen üzleti stratégiát követ – a legnagyobb arányban kereskedelmi stratégiát. Piaci viselkedésüket tekintve pedig legkevésbé a meghúzó szerep jellemző rájuk. Mindez arra enged következtetni, hogy a sportvállalkozásoknál jelen van az üzleti szemlélet, és versenyhelyzetnek értékelik a gazdasági működésüket és ebben előre lépésre és profitra törekednek.
4. A nemzetközi sportszövetségek gyakorlatával szemben, ahol a divizionális és mátrix szervezeti felépítést találunk, a magyarországi sportszövetségekre inkább a lineáris és funkcionális szervezeti felépítés jellemző.
5. A sportszervezeti profil megalkotása és térképen történő ábrázolása humán erőforrás funkciók és szervezeti keret dimenziók mentén segíti a *sportszervezeteknek* stratégiai irányvonalukat megtalálni, megfelelő szervezeti formát és humán erőforrás gazdálkodási gyakorlatot kialakítani, optimalizálni.
6. A sport egy olyan terület, ahol a sportvezetőnek a sportolás körülményeinek biztosítása a fő feladata. A sportolók középpontba állítása természetesen megjelenik a sportmenedzserek esetében, mert a leadership dominánsabban mutatkozott meg náluk, mint a menedzsment jelleg, ugyanakkor a feladatok közül a sportolás körülményeinek megteremtéséhez kapcsolódó erőforrás elosztó tevékenységek kerültek előtérbe munkájukban. Mindezen állítást megerősíti az is, hogy a vezetői képességek közül a

koncepcionális és szakmai/technikai feladatok domináltak, míg az interperszonális képességek inkább a közép- és operatív vezetőkre voltak jellemzőbbek, akik a sportteljesítményéért inkább felelősek.

7. A sportvezetői profil megalkotása a vezetői képességek, a vezetői szerepek, a vezetői tulajdonságok, vezetői feladatok és a vezetői célok mentén.
 - A sportvezetők esetében a hagyományos koncepcionális, interperszonális és szakmai/technikai képességek mellett sikerült beazonosítani az emberek és eszközök kezelési képességét.
 - Sikerült beazonosítani a kommunikációs, a menedzselési és az elosztó vezetői szerepeket.
 - A sportvezetők legfontosabb jellemzőit sikerült beazonosítani úgy, mint vezetői személyiség, elméleti ismeret, önmenedzselés, sportszakmai ismeret és vezetői tapasztalat.
 - Sikerült kategorizálni a sportvezetői feladatokat úgy, mint folyamatfeladatok, emberi erőforrás feladatok, szervezeti feladatok és információszerzés.
 - Sikerült három sportvezetői célt meghatározni úgy, mint *„jó légkörben racionális munkavégzés”*, *„vezetői döntés mellett elkötelezett munkatársak”* és *„pontos felkészítés a sportteljesítményre”*.
8. A sportvezetők karrierje során más-más vezetői jellemzők a meghatározók a karrier elején, vagy karrier végén, vagy karrier elején és végén.

ÖSSZEFOGLALÁS

Doktori disszertációm témájaként a vezetési feladatok és munkaerő gazdálkodás vizsgálatát választottam a sportszervezetek esetében. Értekezésem bevezetésében a sport szerepét és jelentőségét mutatom be, valamint rávilágítok arra, hogy a sportszervezetek szervezeti kerete és a sportszervezeteket irányító sportvezetők kulcsfontosságú szerepet töltenek be a sport kiemelt szerepének megtartásában, ami mind társadalmi, mind gazdasági szempontból meghatározó lehet.

A téma felvetés és célkitűzés fejezetben meghatároztam a kutatás fő célkitűzéseit és hipotéziseit, melyek mentén a kutatásom végrehajtottam. Kutatásom fő célkitűzéseként fogalmaztam meg, hogy a magyarországi sportszervezetek szervezeti kereteit és az alkalmazott sportvezetők jellemzőit feltárom és meghatározom, mely során sportszervezeti és sportvezetői profilokat kívánok felállítani. Doktori disszertációm alaphipotézise volt, hogy *a magyarországi sportszervezetek szervezeti keretei (stratégia, piaci pozíció és felépítés) eltérnek sportszervezeti típusok szerint*. Továbbá *a sportvezetők jellemzői szintén eltéréseket mutatnak vezetői szint, vezetői tapasztalat, valamint foglalkoztatási típus szerint*.

A szakirodalmi áttekintés során ismertettem a témához kapcsolódó releváns fogalmakat, elméleteket és modelleket. A menedzsment területen belül a kontingencia elmélet relevanciáját és modelljeit ismertettem. A vezetés témakörhöz szorosan kapcsolódó menedzsment és leadership közötti különbségeket és hasonlóságokat mutattam be, valamint a vezetés funkcióit, a vezetéshez szükséges képességeket, feladatokat mutattam be a szakirodalmi források feldolgozása alapján. Ezt követően a sportszervezetek menedzsment területeit elemeztem és a szervezeti kereteket befolyásoló tényezőket határoztam meg. A szakirodalmi áttekintés másik nagy témaköre az emberi erőforrás menedzsment és ennek kapcsolódó alapfogalmai voltak. Itt az emberi erőforrás stratégiai megközelítés fontosságát, célszerűségét támasztottam alá szakirodalmi forrásokkal, majd a humán erőforrás funkciók kerültek bemutatásra aszerint, hogy hogyan jelennek meg a sport területén és milyen megjelenési formái vannak.

Az anyag és módszer fejezetben az értekezés során alkalmazott módszeremet, a kérdőíves megkérdezés körülményeit és felépítését mutattam be. Ismertettem, hogy a kutatás során két kérdőíves felmérést hajtottam végre. Egyrészt a sportszervezetek sajátosságait mértem fel, azaz a szervezet jellegét, gazdasági adatait, struktúráját, humán erőforrás menedzsmentjét és stratégiáját, melyek meghatározhatják a sportvezetői tevékenységet is. A másik kérdőívem felmérési alanyai a magyarországi sportszervezetek vezetői voltak, eltérő vezetői szintekről, akiknek sportvezetői gyakorlatát mértem fel a vezető személyisége, képessége, stílusa és

feladatai mentén. A sportszervezeteket felmérő kérdőív esetében 445 fő válaszát elemeztem, míg a sportvezetői kérdőív elemszáma 123 fő volt. Az alkalmazott statisztikai programok segítségével leíró statisztikai mutatókat és keresztábra elemzéseket hajtottam végre a minta jellemzőinek feltárása érdekében. A változók közötti összefüggésekre Pearson-féle khi-négyzet próbát végeztem, majd hipotézisvizsgálatokat végeztem nem és vezetői szint változók mentén. Nem esetében Mann-Whitney, míg a vezetői szint csoportok mentén Kruskal-Wallis próbát végeztem. A profilok kialakításához főkomponens elemzést alkalmaztam, hogy az információkat leredukáljam és az egymással szorosan összefüggő tényezőket közös főkomponensbe vonjam össze. A főkomponens struktúra kialakulásához Varimax rotációt alkalmaztam.

Az eredmények fejezetben a sportszervezetek szervezeti jellemzőit elemeztem három csoportban: nonprofitok, sportvállalkozások és sportszövetségek csoportjaiban. A sportszervezetekre összességében jellemző, hogy a tevékenységi körök közül az utánpótlás és szabadidős sporttevékenység szervezése, biztosítása a leggyakoribb tevékenységük. Az eredmények alapján ismét beigazolódott, hogy a magyarországi sportszervezetek inkább kisméretűek, bevétel és létszám kategóriák szerint vizsgálva. A nonprofitoknál és sportszövetségeknél az önkéntesség, a sportvállalkozásoknál a megbízási jogviszony a leginkább előforduló foglalkoztatási típus. A szervezeti felépítést tekintve a magyarországi sportszervezetek mindhárom típusára igaz az, hogy jellemzően vagy lineáris, vagy funkcionális szervezeti struktúra jellemzi elsődleges munkamegosztás szerint. A felépítés módosítási lehetőségei közül, a létszám növelésének igénye az, ami első helyen szerepel. Mindez kedvező kimenetelű lehet, hiszen a minta alapján az volt megfigyelhető, hogy minél több embert foglalkoztatott a szervezet, annál magasabb bevételi kategóriába sorolódott be.

A legfontosabb humán erőforrás gazdálkodási funkciók közé tartozik a sportszervezetek esetében a motiváció, az ösztönzés, a toborzás, a kiválasztás, a beillesztés, a képzés és fejlesztés, valamint a teljesítményértékelés. A sport üzleti jellege felé történő elmozdulás leginkább a sportvállalkozások esetében figyelhető meg, hiszen többségében ők követnek valamilyen üzleti stratégiát – legnagyobb arányban kereskedelmi stratégiát. Az ő piaci pozíciójukat tekintve kevésbé tartoznak a meghúzódkók közé, így nagyobb mértékű piaci verseny feltételezhető ezen szereplők között.

A sportszervezeti profil kialakítása a szervezeti keret és humán erőforrás gazdálkodási funkciók dimenziói mentén történt. A profil térképszerűen mutatja be, hogy az egyes sportszervezeti típusokra milyen jellemzők inkább igazak, és az egyes HR funkciók mennyire fontosak számukra. Ez a térkép lehetőséget biztosít a sportszervezetek számára, hogy saját magukat

képesek legyenek elhelyezni ezen a térképen, valamint fejlődési, fejlesztési irányt mutathat számukra.

Az eredmények második alfejezetében a sportvezetői kérdőív elemzésének bemutatása történt. A sportvezetőket vezetői szint szerint csoportokba soroltam, és bizonyos tényezők esetében összefüggés és hipotézis vizsgálatok változójaként alkalmaztam (a nem változó mellett). A vezetők többségéről elmondható, hogy vezetői tevékenységet több szervezeti típusban is ellátnak. A leíró statisztikai mutatók segítségével meghatároztam az átlagosan fontosabbnak gondolt vezetési feladatokat, vezetői szerepeket. A sportvezetők stílusukat demokratikusként jellemezték, a vezetői tulajdonságok közül pedig az intelligencia, az érzelmi intelligencia, a kreativitás és a stressztűrés tényezőket tartották fontosabbnak.

A leadership és menedzsment feladatok vizsgálatakor az derült ki, hogy a leadership feladatokat alapvetően fontosabbnak gondolják, mégis a vezetési feladatok előfordulási gyakoriság elemzésénél a folyamat feladatok voltak jellemzőbbek, amik a sportszervezési gyakorlatban valóban jól megfigyelhetők. A vezetői tevékenység során tehát megfigyelhető a sportoló kiemelt szerepe, és a vele való foglalkozás, hiszen leadership jellegű a vezetők hozzáállása, ugyanakkor a sportoláshoz kapcsolódó erőforrás szervezése és elosztása típusú feladatok kerülnek előtérbe a vezetők munkája során. Ehhez kapcsolódóik az is, hogy a vezetői képességek esetében a koncepcionális képességek mellett, a szakmai/technikai képességek kerülnek előtérbe, minimálisan háttérbe szorítva az interperszonális képességeket. A sportvezetői feladatok rangsorolása szintén megerősítette az előbbieken leírtakat, hiszen az összes említés arányában vizsgálva a gazdasági, adminisztratív (1), a technikai feltételek biztosítása (2), és a szervezet képviselője (3) rangsort állították fel a válaszoló vezetők, amelyek inkább a minél jobb feltételek megteremtését és biztosítását célozzák meg.

A sportvezetői profil meghatározásakor a vezetői képességek, a vezetői szerepek, a vezetők jellemzői, a vezetési feladatok és a vezetői célok változóblokkok kerültek figyelembevételre. Kutatásom során sikerült négy vezetői képességet, három sportvezetői szerepet, öt vezetői tulajdonságot, négy vezetői feladatot és három sportvezetői célt meghatároznom. A változóblokkokon belül egyértelműen elhatárolható jellemzőket sikerült kialakítani úgy, hogy azokat fel tudtam használni, mind vezetői szintek, mind vezetői munkatapasztalat szerinti sportvezetői profil létrehozására.

Doktori értekezésem alaphipotézisét sikerült igazolnom, vagyis mind a magyarországi sportszervezetek szervezeti keretei (stratégia, piaci pozíció és felépítés) sportszervezeti típusok szerint, mind a sportvezetők jellemzői vezetői szint és vezetői munkatapasztalat szerint eltérést mutatnak.

IRODALOMJEGYZÉK

1. Ács P. (2015): *Sporttudományi kutatások módszertana*, Pécsi Tudományegyetem Egészségtudományi Kar, Pécs
2. András K. (2003): *Üzleti elemek a sportban, a labdarúgás példáján*. Doktori (PhD) értekezés, Budapesti Corvinus Egyetem, Gazdálkodástani Doktori Iskola. http://phd.lib.uni-corvinus.hu/150/1/andras_krisztina.pdf (letöltés ideje: 2021. 04. 24.)
3. András K. (2006): *A szabadidősport gazdaságtana*. 75. sz. Műhelytanulmány. Budapesti Corvinus Egyetem <http://edok.lib.uni-corvinus.hu/113/1/Andr%C3%A1s75.pdf> (letöltés ideje: 2021. 04. 24.)
4. Andreff, W. – Szymanski, S. (2006): *Handbook on the Economics of Sport*. Edward Elgar Publishing Ltd.
5. Andreff, W. (2008): Globalization of the sports economy. *Rivista di diritto ed economia dello sport*. Vol. IV. Fasc. 3. pp. 13-32
6. Apáti F. – Berde Cs. – Blaskó B. – Felföldi J. – Madai H. – Nábrádi A. – Pupos T. – Szénásné Ványi N. – Szöllősi L. – Szűcs I. (2013): Vállalati és ágazati gazdaságtani ismeretek /Felzárkóztató modul – elméleti jegyzet/. *Debreceni Egyetem Gazdálkodástudományok Centruma*. https://regi.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412A/2011-0029_de_vallalati_es_agazati_gazdtan_ism_felzark_modul_elmelet/ch02.html (letöltés ideje: 2021. 05. 08.)
7. Armstrong, M. (2006): *Strategic human resource management: A guide to action*. 3rd edition. Kogan Page
8. Armstrong, M. (2012): *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 12th edition. Kogan Page
9. Bácsné Bába É. (2009): *Az időtényező szerepe a vezető és a szervezet működésének eredményességében*. Doktori Értekezés, Debrecen
10. Bácsné Bába É. (2011): Menedzserek személyes hatékonysága idővizsgálatok tükrében. *Acta Scientiarum Socialium* 34. pp. 77-84.
11. Bácsné Bába É. (2015a): Szervezeti megoldások sikeres sportvállalkozások esetében – a német példa. *TAYLOR Gazdálkodás- és szervezéstudományi folyóirat*. Évf. 7 szám 3-4 (2015) pp. 286-294.
12. Bácsné Bába, É. (2015b): *Sportszervezetek vezetése és szervezeti felépítése*. Debrecen, Debreceni Campus Nonprofit Közhasznú Kft. 116 p.
13. Bácsné Bába, É. (2015c): Sportszervezetek működési kereteinek változása. *Közép-európai közlemények*, (8) 1. pp. 151-161.
14. Bácsné Bába É. (2017): Magyar futballtársaságok szervezeti kérdései. *TAYLOR Gazdálkodás- és szervezéstudományi folyóirat* IX. évfolyam 2. szám No. 28. pp. 5-13.
15. Bácsné Bába É. (2018a): *Sportszervezetek vezetése és szervezeti felépítése előadássorozat*, Debreceni Egyetem, Gazdaságtudományi Kar, Vidékfejlesztés, Turizmus- és Sportmenedzsment Intézet, Sportgazdasági és -menedzsment nem önálló Tanszék
16. Bácsné Bába É. – Fenyves V. – Szabados Gy. – Dajnoki K. – Müller A. – Bács Z. (2018b): A sportágazat nemzetgazdasági jelentőségének vizsgálata beszámoló adatok alapján 2014-16-os adatok alapján. *Jelenkori társadalmi és gazdasági folyamatok*, (2018) XIII. évfolyam, 3-4. szám, pp. 93-103.

17. Bácsné Bába É., Balogh R., Bács Z., Fenyves V., Dajnoki K. (2018c): A sportszolgáltatások keresleti, kínálati oldalának elemzési lehetőségei. *Studia Mundi - Economica* Vol. 5. No. 3.(2018) pp. 19-33.
18. Bakacsi Gy. (2010) *A szervezeti magatartás alapjai*. AULA Kiadó, Budapesti Corvinus Egyetem
19. Balogh L. (2015): *Sport, kultúra, sportkultúra: a sportcsapatok és sportszervezetek teljesítményét befolyásoló szervezetpszichológiai tényezők*, közread.: Dél-alföldi Ifjúsági Életmód és Szabadidő Alapítvány, Szeged
20. Bârgău, M-A. (2015): Leadership versus management. *Romanian Economic and Business Review*. Vol. 10, No. 2, pp. 181-188
21. Baron, A – Armstrong, M. (2007): *Human capital management: achieving added value through people*. Kogan Page Limited. London
22. Berde Cs. (2003): *Menedzsment a mezőgazdaságban*. Szaktudás Kiadó Ház, Budapest
23. Berde Cs. (2009): A vezetés funkcionális vizsgálatának módszertani kérdései. In Veresné Somosi M. (szerk.): *Vezetési ismeretek III*. Miskolc-Lillafüred, pp. 30-37
24. Berde Cs. (2015): *A vezetés alapjai*. Debreceni Egyetem, Debrecen
25. Bodnár P. – Czeglédi O. (2012): A sportszövetségek működése. In Sterbenz Tamás, Géczi Gábor (szerk.) *Sportmenedzsment*. Semmelweis Egyetem Testnevelési és Sporttudományi Kar, Budapest
26. Bokor A. (2006): Stratégiai emberi erőforrás menedzsment. pp. 43-80. In: Bakacsi Gy. – Bokor A. – Császár Cs. – Gelei A. – Kovács K. – Takács S. (szerk.) *Stratégiai emberi erőforrás menedzsment*. Akadémiai Kiadó, Budapest, 357 p. ISBN 963 05 8339 9
27. Bolden, R. (2004): *What is Leadership? Leadership South West Research Report 1*. University of Exeter, Centre for Leadership Studies. https://www.researchgate.net/publication/29810622_What_is_Leadership (letöltés ideje: 2021. 03. 13.)
28. Boncz I. (2015): *Kutatásmódszertani alapismeretek*. Pécsi Tudományegyetem Egészségtudományi Kar, Pécs
29. Borbély A. – Ráthonyi-Odor K. (2015): *Sportökonómia*. Campus Kiadó, Debrecen
30. Chalekian, P. (2013): *POSDCORB: Core Patterns of Administration*. Proceedings of the 20th Conference on Pattern Languages of Programs. Elérhető: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.986.922&rep=rep1&type=pdf> (letöltés ideje: 2021. 03. 12.)
31. Chavent, M. – Kuentz-Simonet, V. – Labenne, A. – Saracco, J. (2014): Multivariate Analysis of Mixed Data: The R Package PCAmixdata. <https://arxiv.org/abs/1411.4911>
32. Chikán A. (2004): *Vállalatgazdaságtan*, 3. kiadás, AULA Kiadó, Budapest
33. Dajnoki K. – Kun A. I. (2018): *Bevezetés az emberi erőforrás menedzsmentbe*. Debreceni Egyetem Gazdaságtudományi Kar
34. Dajnoki K. (2015): *Munkaerőpiaci és HR ismeretek*, Debreceni Egyetem, Debrecen, elektronikus változat, ISSN 2416-1969 ISBN 978-615-80290-1-8
35. Dénes F. (2015): *Sportszolgáltatások menedzsmentje*. Szöveggyűjtemény. Campus Kiadó, Debrecen
36. Dinya L. – Klausmann-Dinya A. (2019): *Menedzsment 4.0*. In Mohácsi M. (szerk): *Menedzsmenttendenciák*. Debreceni Egyetem Kiadó, Debrecen

37. Dressler, G. (2003) *Human Resource Management*. New Jersey: Prentice Hall.
38. Dressler, G. (2016): *Human Resource Management*. Fifteenth edition. Pearson
39. European Commission (1998): *The European Model of Sport*. Consultation Document of DG X
40. Faragó B. (2017): A sportstratégia ágazat erősödése Magyarországon a 2011-2016-os időszakban. *Tér-Gazdaság-Ember*. 5 (3), pp. 94–109. https://kgk.sze.hu/images/dokumentumok/folyoirat/TGE_V_evf03.pdf#page=94
41. Faragó B. (2020): A sport a regionális gazdasági versenyképességben, a sportolói humán tőke területi vetülete. *Közép-Európai Közlemények*, 13 (3), pp. 237-261. <http://www.analecta.hu/index.php/vikekkek/article/view/33278>
42. Farkas F. – Balogh G. – Rideg A. (2015): *Menedzsment alapvetések és funkciók*. Pécsi Tudományegyetem, Pécs
43. Fayol, H. (1916): *Administration Industrielle et Générale*. Dunod, Paris
44. Fayol, H. (1984): *Ipari és általános vezetés*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
45. Fazekas A. – Tamás L. (2015): A sportgazdaság és sportjog összefüggései. In Ács Pongrác (szerk.): *Sport és gazdaság*, Pécsi Tudományegyetem Egészségtudományi Kar, Pécs
46. French, R. – Rayner, C. – Rees, G. – Rumbles, S. – Schermerhorn Jr, J. – Hunt, J. – Osborn, R. (2015): *Organizational Behaviour*. Wiley & Sons Ltd.
47. Funk, D. C. (2008): *Consumer Behaviour in Sport and Events: Marketing Action*. Routledge
48. Géczi G. – Baji I. (2016): A Hosszú-távú Sportolófejlesztési Program szükségszerűsége a magyar sportban. *TESTNEVELÉS, SPORT, TUDOMÁNY*. 1. évf. 1.szám pp. 27-37 DOI: 10.21846/TST.2016.1.3
49. Gósi Zs. – Sipos-Onyestyák N. (2012): A sport szervezeti keretei Magyarországon. In Sterbenz Tamás, Géczi Gábor (szerk.) *Sportmenedzsment*. Semmelweis Egyetem Testnevelési és Sporttudományi Kar, Budapest
50. Gulyás E. – Sipos-Onyestyák N. (2012): Nemzetközi sportszövetségek. In Sterbenz Tamás, Géczi Gábor (szerk.) *Sportmenedzsment*. Semmelweis Egyetem Testnevelési és Sporttudományi Kar, Budapest
51. Gyömörei T. (2015): Magán és közfinanszírozás a sportban. In Ács Pongrác (szerk.): *Sport és gazdaság*, Pécsi Tudományegyetem Egészségtudományi Kar, Pécs
52. Hajós L. – Berde Cs. (2007): *Emberi Erőforrás Gazdálkodás*. Debreceni Egyetem Agrár- és Műszaki Tudományok Centruma, Agrárgazdasági és Vidékfejlesztési Kar.
53. Hornyacsek J. (2014): A tudományos kutatás elmélete és módszertana. Nemzeti Közszolgálati Egyetem, Budapest
54. Hoye, R. – Smith, A. – Westerbeek, H. – Stewart, B. – Nicholson, M. (2006): *Sport Management, Principles and applications*. 1st edition. Routledge, New York
55. Hoye, R. – Smith, A.C.T. – Nicholson, M. – Stewart, B. (2015): *Sport Management, Principles and applications*. 4th edition. Routledge, New York
56. Humphreys, B.R. – Ruseski, J. (2008): The Size and Scope of the Sports Industry in the United States. *International Association of Sports Economists; North American Association of Sports Economists. Working Paper Series*, No. 08-11
57. Istók B. (2018): *Internetes futballnyelvhasználat. Közösség, mémek, szóalkotás*. Líceum Kiadó, Eger <http://publikacio.uni->

eszterhazy.hu/5414/1/Pandora%2040%20Ist%C3%B3k%20B%C3%A9la%20Online.pdf

(letöltés ideje: 2021. 05. 09.)

58. Kelemen A. – Árgilán V. S. – Békési J. (2018): *Jel- és adatfeldolgozás a sportinformatikában.* Juhász Gyula Pedagógusképző Kar. Elérhető: http://www.jgypk.hu/tamop15e/tananyag_html/Jel_es_adatfeldolgozas/index.html (letöltés ideje: 2021. 03. 24.)
59. Kenderfi M. (2011): *Tervezési modellek.* Szent István Egyetem https://regi.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412A/2010-0019_Tervezesi_modellek/index.html (letöltés ideje: 2021. 02. 18.)
60. Klein S. (2007): *Vezetés- és szervezetpszichológia,* Edge 2000 Kiadó, Budapest
61. Komor L. – Gósi M. (2011): Vezetés és kommunikációs ismeretek. https://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop425/0034_vezetesi_es_komms_ismeretek/vezetesi_es_kommunikacios_ismeretek.docx (letöltés ideje: 2021. 01. 27.)
62. Koroknay Zs. – Bácsné Bába É. (2021a): A Hajdú-Bihar megyei sportszektorban működő sportvállalkozások jövedelmezőségi helyzetének vizsgálata. *Jelenkori Társadalmi és Gazdasági Folyamatok.* 16 (1-2) pp. 137-147
63. Koroknay Zs. – Bácsné Bába É. (2021a): A Hajdú-Bihar megyei sportvállalkozások likviditási helyzete. *Régió kutatás Szemle.* 6 (2) pp. 6-14
64. Koroknay Zs. – Bácsné Bába É. (2023): Egészségmegőrzés a munkáltató szemszögéből. *Jelenkori Társadalmi és Gazdasági Folyamatok,* 18 (1-2) pp. 107–118.
65. Koroknay Zs. (2020): Economic importance of the Hungarian sports sector in international comparison. *Applied Studies in Agribusiness and Commerce,* 14 (1-2). <https://ojs.lib.unideb.hu/apstract/article/view/8849>
66. Kotter, J. P. (1990): *Force for change: How leadership differs from management.* New York: The Free Press.
67. Kotterman, J. (2006): Leadership Versus Management: What's the Difference? *The Journal for Quality and Participation.* Summer 2006; 29, 2; ProQuest Central pp. 13-17
68. Kreitner, R. (2008): *Management.* Eleventh Edition. Houghton Mifflin Harcourt Publishing Company
69. KSH (2015): Nonprofit szervezete Magyarországon, Elérhető: http://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/nonprof/nonprofit_2015.pdf (2024.09.25.)
70. KSH (2024a): A nonprofit szervezetek száma, megoszlása és összes bevétele tevékenységcsoportok szerint. Elérhető: https://www.ksh.hu/stadat_files/gsz/hu/gsz0013.html (2024.09.25)
71. KSH (2024b): A nonprofit szervezetek száma szervezeti forma és kiemelt tevékenységcsoport, vármegye és régió szerint. Elérhető: https://www.ksh.hu/stadat_files/gsz/hu/gsz0041.html (2024.09.25)
72. Kumar, M. – Bhalla, S. (2021): Global sports market today: An overview. *International Journal of Physical Education, Sports and Health;* 8(4): 223-225
73. Kwon, H.H. – Galen T. Trail, G.T. – Lee, D. (2008): The Effects of Vicarious Achievement and Team Identification on BIRGing and CORFing. *Sport Marketing Quarterly,* 17 (4): 209-217
74. Losonci D. – Szántó R. – Kása R. – Zoltayné Paprika Z. (2018): Ügyvezetők és termelésvezetők lean termelési környezetben vezetői képességek és vezetői módszerek.

- Vezetéstudomány - Budapest Management Review*, 49 (2). pp. 12-26. DOI: 10.14267/VEZTUD.2018.02.02
75. Ludányi Á. – Pacsuta I. (2013): *Vezetési ismeretek, szervezetfejlesztés*. Eszterházy Károly Főiskola, Eger.
 76. Madarász T. (2020): Az innováció lehetséges hatása a sportágak versenyképességére. *International Journal of Engineering and Management Sciences*, 5 (1), pp. 666-677. DOI: 10.21791/IJEMS.2020.1.55
 77. Mahdi, H. A. A. – Abbas, M. – Mazar, T. I. – George, S. (2015): A Comparative Analysis of Strategies and Business Models of Nike, Inc. and Adidas Group with special reference to Competitive Advantage in the context of a Dynamic and Competitive Environment. *International Journal of Business Management and Economic Research*. Vol 6 (3) pp. 167-177
 78. Mullin, B. J., Hardy, S., & Sutton, W. A. (2014): *Sport marketing*. 4th ed. Champaign, IL: Human Kinetics.
 79. Muszbek M. (2016): Sportgazdasági kihívások a mai magyar sportban. A piaci és/vagy közösségi pénzforrás finanszírozza a hazai sportot? *Testnevelési Egyetem*. http://www.mkt.hu/wp-content/uploads/2016/09/Muszbeck_Mihaly.pdf (letöltés ideje: 2020. 12. 01.)
 80. Nábrádi A. (2015): *Vállalkozási ismeretek*. Debreceni Egyetem, Center-Print Nyomda, Debrecen
 81. Nádori L. – Bátonyi V. (2011): *Európai Unió és a sport*, Pécsi Tudományegyetem, Szegedi Tudományegyetem, Nyugat-Magyarországi Egyetem, Eszterházy Károly Főiskola, Dialóg Campus Kiadó-Nordex Kft.
 82. Nádori L. (2000): Az Európai Unió és a magyar sport, *Iskolakultúra*, 5. sz. pp 58-66.
 83. Nemzeti Sportstratégia (2007): 65/2007. (VI. 27.) OGY határozat, a Sport XXI. Nemzeti Sportstratégiáról. SPORT XXI. NEMZETI SPORTSTRATÉGIA 2007 – 2020
 84. Northouse, P. G. (2016): *Leadership. Theory and Practice*, Seventh Edition. SAGE Publications, Inc.
 85. Nyerges M. – Petróczi A. (1995): *A sportmenedzsment alapjai*. Magyar Testnevelési Egyetem, Budapest
 86. Nyerges M. – Petróczi A. (2007): *A sportmenedzsment alapjai*. Semmelweis Egyetem Testnevelési és Sporttudományi Kar, Budapest
 87. Paár D. (2015): A sportszektor menedzselése gyenge fizetőképes keresletű piac mellett = Managing the sport sector with a weak solvent market demand. *TAYLOR*, 7(1-2), pp. 339-346 <https://ojs.bibl.u-szeged.hu/index.php/taylor/article/view/12929>
 88. Pagés, J. (2014): Multiple Factor Analysis by Example Using R, New York, Chapman and Hall/CRC, pp. 67-78. <https://doi.org/10.1201/b17700>
 89. Piros M. (2002): A humán erőforrás-fejlesztés lehetőségeinek vizsgálata a mezőgazdaságban. Ph.D. értekezés, Debrecen. 2-14. p.
 90. Poór J. (2012): *Nemzetköziesedés az emberi erőforrás menedzsmentben*. Akadémiai Doktori Értekezés, Budapest
 91. Princz A. (2020): Civilben a munkahelyi egészségért. *Hadtudományi Szemle*, 13. évf. 1. szám 159-179 DOI: 10.32563/hsz.2020.1.12

92. R Core Team (2023): R: A language and environment for statistical computing. R Foundation for Statistical Computing, Vienna, Austria. <https://www.R-project.org/>
93. Ráthonyi-Ódor, K. – Borbély, A. (2017): Sport, finanszírozás, eredményesség?. *Testnevelés, sport, tudomány*. 2 (1-2), pp. 65-70
94. Ratten, V. (2011): International sports management: Current trends and future developments. *International Sports Management*. 53 (6): 679-685. DOI: 10.1002/tie.20444
95. Riggio, R. E. – Tan, S. J. (2014): *Leader Interpersonal and Influence Skills*. Routledge. New York: Taylor & Francis
96. Roóz J. – Heidrich B. (2010): *Vállalati gazdaságtan és menedzsment alapjai*. Budapesti Gazdasági Főiskola, Budapest https://regi.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412A/0007_c1_1054_1055_1057_vallalatigazdtan_scorm/borito_v92hcS7RMEldFi1T.html (letöltés ideje: 2021. 01. 18.)
97. Roóz J. (2006): *A menedzsment alapjai*. Perfekt Gazdasági Tanácsadó, Oktató és Kiadó
98. Sajtos L. – Mitev A. (2007): *SPSS kutatási és adatelemzési kézikönyv*, Alinea Kiadó. Budapest
99. Sárközy T. (2017): A sport, mint nemzetstratégiai ágazat. Előnyök és hátrányok, hosszú távú kilátások. *Polgári Szemle*, 13. évf., 4–6. szám, pp. 143–159., DOI: 10.24307/psz.2017.1212
100. Schermerhorn, J. R. – Bachrach, D. G. – Wright, B. (2017): *Management*. Fourth Canadian Edition. Wiley
101. Smith, A. – Stewart, B. (2010). The special features of sport revisited. *Sport Management Review*, 13 (1): 1–13.
102. Soós G. (2015): *Vállalatgazdaságtan I.*, Líceum Kiadó, Eger
103. SPEA (2013): Study on the Contribution of Sport to Economic Growth and Employment in the EU. Final Report. *European Commission, Directorate-General Education and Culture*. <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/5da6b1f7-bc27-4bd5-9ed0-cba97a08b433> (letöltés ideje: 2020. 12. 01.)
104. SPEA (2018): Study on the economic impact of sport through sport satellite accounts. Luxembourg: *Publications Office of the European Union*. DOI: 10.2766/156532 <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/865ef44c-5ca1-11e8-ab41-01aa75ed71a1/language-en/format-PDF/source-71256399> (letöltés ideje: 2020. 12. 01.)
105. Sporttörvény (2004): 2004. évi I. törvény a sportról
106. Sterbenz T. – Czeglédi O. – Gulyás E. (2012): Bemelegítés. Sport és menedzsment. In Sterbenz Tamás, Géczi Gábor (szerk.) *Sportmenedzsment*. Semmelweis Egyetem Testnevelési és Sporttudományi Kar, Budapest
107. Sterbenz T. – Gulyás E. (2012): A sportszervezetek működése. In Sterbenz Tamás, Géczi Gábor (szerk.) *Sportmenedzsment*. Semmelweis Egyetem Testnevelési és Sporttudományi Kar, Budapest
108. Sterbenz T. (2015): Sportmenedzsment alapjai. In Ács Pongrác (szerk.): *Sport és gazdaság*, Pécsi Tudományegyetem Egészségtudományi Kar, Pécs
109. Stocker M. – Szabó Á. (2012): *A nemzetgazdasági versenyképesség sportszakmai és gazdasági aspektusai*. Műhelytanulmány (working paper). Vállalatgazdaságtan Intézet, Budapest. http://edok.lib.uni-corvinus.hu/371/1/TM7_Stocker_Szabo.pdf (letöltés ideje: 2021. 02. 09.)

- 110.Storey, J. – Ulrich, D. – Wright, M. P. (2019): *Strategic Human Resource Management. A Research Overview*. Routledge.
- 111.Szabados G. (2003): Labdarúgóklubok stratégiái. *Vezetéstudomány*. 32 évf. 9.sz. pp. 32-43
- 112.Szabó Á. (2009): *A (szabadidő)sport alapfogalmai és kutatott területei*. 115. sz. Műhelytanulmány. Budapesti Corvinus Egyetem <http://edok.lib.uni-corvinus.hu/318/1/Szabo115.pdf> (letöltés ideje: 2021. 04. 24.)
- 113.Szabó Á. (2013): Szabadidősport-piacok Magyarországon. *Vezetéstudomány - Budapest Management Review*, 44 (4). pp. 18-28.
- 114.Szőke Z. (2020): *A vezetés elméleti megközelítése*. <https://docplayer.hu/399655-A-vezetes-elméleti-megkozelitese-1.html> (letöltés ideje: 2020. 12. 03)
- 115.Szymanski, S. (2010): *The Comparative Economics of Sport*. Hampshire: Palgrave MacMillan
- 116.Taylor, T. – Doherty, A. – McGraw, P. (2007): *Managing People in Sport Organizations a strategic human resource management perspective*. Butterworth-Heinemann, Elsevier Ltd.
- 117.Torrington, D. – Hall, L. – Taylor, S. – Atkinson, C. (2014): *Human Resource Management*. Pearson Education Limited
- 118.Tripolitsioti, A. (2017): Human resource management characteristics of the olympic sports organizations. *Global Journal of Human Resource Management*. Vol.5, No.6, pp.61-72
- 119.Várhegyi F. (2016): A sport és a televízió kapcsolata. *Testnevelés, sport, tudomány*, 1 (2). pp. 20-29. DOI: 10.21846/TST.2016.2.2
- 120.Virkus, S. (2009): *Leadership versus Management and Emerged Leadership*. Tallinn University Elérhető: <https://www.tlu.ee/~sirvir/Leadership/Leadership%20versus%20Management%20and%20Emerged%20Leadership/index.html> (letöltés ideje: 2021. 03. 11.)
- 121.Vörös T. – Szőrényiné Kukorelli I. (2019): A sport lehetséges szerepe a társadalmi tőke létrehozásában. *Tér-Gazdaság-Ember* 7:(2-3) pp. 231-255. <http://hdl.handle.net/11155/2037>
- 122.Weerakoon, R. K. (2016): Human Resource Management in Sports: A Critical Review of its Importance and Pertaining Issues. *Physical Culture and Sport. Studies and Research*. Volume 69: Issue 1.
- 123.WHO (2018): *Physical activity factsheets for the 28 european union member states of the who european region*, WHO Regional Office for Europe
- 124.Wilson, C. L. (2003): *How and Why Effective Managers Balance Their Skills: Technical - Team Building – Drive*. Rockatech.
- 125.Wright, P. M. – McMahan, G. C. (2011): Exploring human capital: putting human back into strategic human resource management, *Human Resource Management Journal*, 21 (2), pp 93–104
- 126.Yukl, G. (2002). *Leadership in Organizations*. Fifth Edition, Upper Saddle. River, New Jersey: Prentice-Hall International, Inc.
- 127.Zeng, Q – Hu, L. (2017): A Study on Strategic Human Resource Management and Sport Organization Performance. 4th International Conference on Economics and Management (ICEM 2017). ISBN: 978-1-60595-467-7

ÁBRAJEGYZÉK

1. ábra: Kontingenciaelmélet elhelyezése a menedzsment elméletek között.....	13
2. ábra: Hersey és Blanchard vezetői stílus modellje.....	17
3. ábra: Vezetési szintek a tipikus üzleti és nonprofit szervezeteknél	23
4. ábra: Katz féle vezetői készségek a vezetési szintek tükrében	27
5. ábra: Európai sportmodell.....	36
8. ábra: Sportszervezetek típusainak bemutatása 3 jellemző mentén	44
9. ábra: Futballvállalkozások szervezeti felépítése Kft esetében	45
10. ábra: Futballvállalkozások szervezeti felépítése részvénytársaságok esetében	46
11. ábra: Válaszadók életkori kategória szerinti megoszlása (N=445).....	59
12. ábra: Válaszadók lakóhely szerinti megoszlása (N=445)	59
13. ábra: Válaszadók végzettség szerinti megoszlása (N=445)	60
14. ábra: A mintát alkotó sportszervezetek területi megoszlása (n=445)	61
15. ábra: Sportszervezeti típusok kategorizálása (n=445)	62
16. ábra: Sportvezetői minta kor szerinti megoszlása (n=123).....	63
17. ábra: Sportvezetői minta végzettség szerinti megoszlása (n=123)	64
18. ábra: A sportvezetői minta, a végzettség irányultsága szerinti megoszlásban (n=123).....	65
19. ábra: Sportvezetői minta háztartási jövedelem szerinti megoszlása (n=123)	65
20. ábra: Nonprofitok sportágai szófelhőben (n=288).....	67
21. ábra: Nonprofitok domináns sportág szerinti megoszlása a mintában (n=288).....	68
22. ábra: Foglalkoztatás típus szerinti alkalmazás megoszlása a nonprofitoknál (n=288)	70
23. ábra: Nonprofitok szervezeti felépítés szerinti megoszlása (n=288)	71
24. ábra: Nonprofitok szervezeti kereteinek módosítási lehetőségei (n=288)	72
25. ábra: Nonprofitok stratégiájának beazonosítása (n=288).....	74
26. ábra: Nonprofitok pozíciója hasonló szervezetekhez viszonyítva (n=288)	75
27. ábra: Sportvállalkozások sportágai szófelhőben (n=96)	76
28. ábra: Sportvállalkozások domináns sportágak szerinti megoszlása a mintában (n=96)	77
29. ábra: Foglalkoztatási típusok megoszlása sportvállalkozások esetében (n=96)	79
30. ábra: Sportvállalkozások felépítése (n=96).....	79
31. ábra: Sportvállalkozások szervezeti kereteinek módosítási lehetőségei (n=96)	80
32. ábra: Sportvállalkozások stratégia szerinti megoszlása a mintában (n=96).....	81
33. ábra: Sportvállalkozások pozíciója hasonló szervezetekhez viszonyítva (n=96)	82
34. ábra: Sportszövetségek sportágai szófelhőben (n=61).....	83
35. ábra: Sportszövetségek sportágainak csoportosítása (n=61).....	83

36. ábra: Sportszövetségeknél megfigyelhető foglalkoztatási típusok (n=61).....	86
37. ábra: Sportszövetségek felépítése elsődleges munkamegosztás szerint a mintában (n=61)	86
38. ábra: Szövetségek szervezeti felépítésének módosítási lehetőségei (n=61).....	87
39. ábra: Sportszövetségek stratégiáinak beazonosítása a mintában (n=61).....	88
40. ábra: Sportszövetségek piaci helyzetének megítélése (n=61)	89
41. ábra: A kombinált változótípusú faktor analízis dimenzióinak értelmezése	90
42. ábra: A vizsgált szervezeti jellemzők megjelenítése a faktortérképen	91
43. ábra: Sportvezetők vezetői szint szerinti megoszlása a mintában (n=123)	93
44. ábra: Vezetők megoszlása sportvezetőként eltöltött idejük szerint a mintában (n=123) ...	94
45. ábra: A Menedzsment és a Leadership feladatok értékelésének grafikus ábrázolása (n=123)	101
46. ábra: Sportvezetők képességeinek megoszlása a mintában (n=123).....	102
47. ábra: Sportvezetői képességek megoszlása vezetői szintek szerint a mintában (n=123) .	103
48. ábra: Sportvezetői képességek átlagos pontszáma vezetői szintek szerint a mintában (n=123)	104

TÁBLÁZATJEGYZÉK

1. táblázat: Sporttermékek a sport részpiacok mentén	8
2. táblázat: Fiedler vezetéselméleti kontingencia modellje	15
3. táblázat: Vroom és Yetton normatív modelljében található vezetési stílusok	16
4. táblázat: Menedzsment és vezetés különbségei	21
5. táblázat: Vezetés két aspektusa: menedzsment és leadership	22
6. táblázat: Egy XXI. századi menedzser: tíz fő változás	24
7. táblázat: Wilson-féle vezetői készségek	25
8. táblázat: Vezetési feladatok	29
9. táblázat: Tartalmi és folyamat vezetési feladatok	30
10. táblázat: Válaszadók végzettség szerinti megoszlása nemi bontásban (N=372)	60
11. táblázat: Válaszadók sportszervezetnél töltött idejük és heti munkaidejük szerinti megoszlása (n=445)	61
12. táblázat: Mintába bekerült sportszervezetek megoszlása (n=445).....	62
13. táblázat: Nonprofitok tevékenységi körei (N=288)	67
14. táblázat: Nonprofitok összbevétel és létszám kategóriák szerinti megoszlása (n=288)	68
15. táblázat: Keresztábra az összbevétel és létszám kategóriák mentén a nonprofitok esetében (n=288).....	69
16. táblázat: A HR funkciók megjelenése és fontossága nonprofitok esetében a mintában (n=288).....	72
17. táblázat: Sportvállalkozások tevékenységi körei (n=96)	76
18. táblázat: Sportvállalkozások árbevétel és létszám kategóriák szerinti megoszlása (n=96) 77	
19. táblázat: Keresztábra az árbevétel és létszám kategóriák mentén a sportvállalkozások esetében (n=96).....	78
20. táblázat: A HR funkciók megjelenése és fontossága sportvállalkozások esetében a mintában (n=96).....	80
21. táblázat: Sportszövetségek tevékenységi körei (n=61)	82
22. táblázat: Sportszövetségek összbevétel és létszám kategóriák szerinti csoportosítása (n=61).....	84
23. táblázat: Keresztábra összbevétel és létszám kategóriák mentén a sportszövetségek esetében (n=61)	85
24. táblázat: A HR funkciók megjelenése és fontossága sportszövetségek esetében a mintában (n=61).....	87
25. táblázat: Sportvezetői pozíció betöltésének körülményei a mintában (n=123)	93

26. táblázat: Vezetői pozíció betöltésének megoszlása szervezeti típus szerint a mintában (n=123)	94
27. táblázat: Vezetési feladatok előfordulás szerinti megoszlása a mintában (n=123)	95
28. táblázat: Vezetői tevékenységek megoszlása a mintában (n=123).....	96
29. táblázat: Vezetői stílus megoszlása vezetői szintek szerint a mintában (n=123)	97
30. táblázat: Vezetői tevékenység során felmerülő, alábbi tényezők fontosságának megítélése a mintában (n=123).....	98
31. táblázat: Vezetői tevékenység során felmerülő szignifikáns tényezők eltérései megoszlása nemek szerint a mintában	99
32. táblázat: Menedzsment és Leadership feladatok értékelése a mintában (n=123).....	100
33. táblázat: Feladatok rangsorolása az összes említés arányában (n=123).....	104
34. táblázat: Vezetői képesség változóblokk főkomponens struktúrája a mintában	106
35. táblázat: Vezetői szerepek változóblokk főkomponens struktúrája a mintában.....	108
36. táblázat: Vezetői jellemző változóblokk főkomponens struktúrája a mintában	109
37. táblázat: Vezetői feladatok változóblokk főkomponens struktúrája a mintában.....	110
38. táblázat: Vezetői célok változóblokk főkomponens struktúrája a mintában	111
39. táblázat: A főkomponensek vizsgálata vezetői szint szerint a mintában.....	111
40. táblázat: A főkomponensek vizsgálata vezetői munka, tapasztalat szerint a mintában....	113

SAJÁT PUBLIKÁCIÓK JEGYZÉKE

I. Tudományos folyóiratcikk

Külföldi kiadású szakfolyóiratban idegen nyelvű

1. **Koroknay Zs.**, Kovács S., Pfau C. (2021): Gender differences in consumption habits and spending behaviour regarding food groups in one of the most obese countries in Europe. *Journal of Physical Education and Sport*, 21 (2) pp. 791-796.

Hazai kiadású szakfolyóiratban idegen nyelvű

2. **Koroknay Zs.** (2020): Economic importance of the Hungarian sports sector in international comparison. *Applied Studies in Agribusiness and Commerce*, 14 (1-2), pp. 109-114.

Hazai kiadású szakfolyóiratban magyar nyelvű

3. **Koroknay Zs.**, Bácsné Bába É. (2023): Egészségmegőrzés a munkáltató szemszögéből. *Jelenkori Társadalmi és Gazdasági Folyamatok*, 18 (1-2), pp. 107-118.
4. **Koroknay Zs.**, Pfau C., Kovács S. (2021): Egészséges táplálkozás vizsgálata a posztadoleszcensek körében szociológiai tényezőkkel kiegészítve. *Táplálkozásmarketing*, 8 (1) pp. 45-58.
5. **Koroknay Zs.**, Bácsné Bába, É. (2021): A Hajdú-Bihar megyei sportszektorban működő sportvállalkozások jövedelmezőségi helyzetének vizsgálata. *Jelenkori Társadalmi és Gazdasági Folyamatok*, 16 (1-2) pp. 137-147.
6. **Koroknay Zs.**, Almási Á. (2021): Iskolai teniszprogram vizsgálata utánpótlásnevelés tekintetében. *Sport- és Egészségtudományi Füzetek*, 5 (2) pp. 3-21.
7. **Koroknay Zs.**, Bácsné Bába É. (2021): A Hajdú-Bihar megyei sportvállalkozások likviditási helyzete. *Régiókutatás Szemle*, 6 (2) pp. 6-14.
8. **Koroknay Zs.** (2020): Táplálkozási szokások a Debreceni Egyetem hallgatói körében végzett pilot kutatás alapján. *Régiókutatás Szemle*, 5 (2) pp. 109-120.
9. **Koroknay Zs.**, Pfau C. (2020): Egészséges táplálkozással kapcsolatos szokások egyetemi hallgatók körében. *Acta Medicinæ et Sociologica*, 11 (Különszám) pp. 18-29.
10. **Koroknay Zs.**, Pfau C. (2019): Egészségtudatos magatartás vizsgálata a Debreceni Egyetem Gazdaságtudományi Kar sportszakos hallgatói körében. *International Journal of Engineering And Management Sciences / Műszaki és Menedzsment Tudományi Közlemények*, 4 (3) pp. 165-180.

II. Könyvrészlet

11. Pfau C., **Koroknay Zs.**, Gottfried P. (2021): Gyermekvédelem az esportban. In: Bácsné, Bába Éva; Balogh, László; Szabados, György Norbert; Ráthonyi, Gergely Gábor; Harangi-Rákos, Mónika; Lenténé, Puskás Andrea; Biró, Melinda (szerk.) Az e-sport az élre tör: tematikus különszám, Debreceni Egyetem Sporttudományi Koordinációs Intézet, pp. 109-118.
12. **Koroknay Zs.**, Quirikó N., Bácsné Bába É. (2020): Hazai sportközvetítések vizsgálata a marketing-mix elemein keresztül. In: Balogh, László (szerk.) Trendek a versenysport és a szabadidősport területéről. Debreceni Egyetem Sporttudományi Koordinációs Intézet, pp. 78-89.
13. **Koroknay Zs.** (2019): A magyar úszósport eredményességének vizsgálata. In: Balogh, László (szerk.) Sokoldalú sporttudomány. Debreceni Egyetem Sporttudományi Koordinációs Intézet, pp. 41-53.
14. **Koroknay Zs.**, Pfau C., Bácsné Bába É. (2019): A Debreceni Egyetemi Atlétikai Club Labdarúgó Szakosztály sportszórakoztatás kínálati vizsgálata. In: Bácsné, Bába Éva; Müller, Anetta (szerk.) "Mozgással az egészségért" A fizikai aktivitás jelentősége a jövő munkavállalóinak egészségmegőrzésében: Nemzetközi Konferencia és Workshop: Válogatott tanulmánykötet. Debreceni Egyetem, pp. 176-182.
15. Müller A., Lengyel A., **Koroknay Zs.**, Molnár A. (2019): Népszerű fitness mozgásformák. In: Bácsné, Bába Éva; Müller, Anetta (szerk.) "Mozgással az egészségért" A fizikai aktivitás jelentősége a jövő munkavállalóinak egészségmegőrzésében: Nemzetközi Konferencia és Workshop: Válogatott tanulmánykötet. Debreceni Egyetem, pp. 106-112.
16. **Koroknay Zs.**, Dénes F. (2018): A Debreceni Egyetemi Atlétikai Club labdarúgó szakosztály részvételi sportszolgáltatásának vizsgálata. In: Balogh, László (szerk.) Fókuszban az egészség. Debreceni Egyetem Sporttudományi Koordinációs Intézet, pp. 141-149.
17. **Koroknay Zs.**, Müller A., Biró M. (2018): A 17. FINA Vizes Világbajnokság sport, társadalmi és gazdasági hatásai. In: Balogh, László (szerk.) Fókuszban az egészség. Debreceni Egyetem Sporttudományi Koordinációs Intézet, pp. 116-129.

III. Konferenciaközlemény folyóiratban vagy konferenciakötetben

18. **Koroknay Zs.**, Bácsné Bába É. (2023): Sportszervezetek vezetése, ahogy a sportvezetők látják. In: Dajnoki, Krisztina; Filep, Roland; Horváth, Adrienn; Pierog,

Anita (szerk.) Interdiszciplinaritás a régió kutatásban XI., Nemzetközi tudományos konferencia. Debreceni Egyetem, Gazdaságtudományi Kar, pp. 27-27.

IV. Absztrakt

19. Pfau C., Borbély A., **Koroknay Zs.** (2022): A Covid-19 hatása a sportolási szokásokra és az általános jóllétre. Magyar Sporttudományi Szemle, 23 (96.), 79–80.
20. **Koroknay Zs.**, Pfau C., Kovács S. (2020): Táplálkozási szokások vizsgálata a posztadoleszcensek* körében. In XIV. Táplálkozásmarketing Konferencia : Új irányok a táplálkozásmarketingben : Merre tovább?, pp. 32.
21. **Koroknay Zs.**, Kovács S., Pfau C. (2020): Nemi különbségek vizsgálata a fogyasztási szokásokban egyetemi hallgatók körében. Magyar Sporttudományi Szemle, 21 (87), pp. 26.
22. **Koroknay Zs.** (2019a): Economic importance of the Hungarian sports sector in international comparison. In 1st Partium International Conference on Management. Trends in 21st Century: Book of Abstracts, pp. 79–79.
23. **Koroknay Zs.** (2019b): Táplálkozási szokások a Debreceni Egyetem hallgatói körében végzett felmérés alapján. In „Interdiszciplinaritás a Régiókutatásban IX.” Nemzetközi Tudományos Konferencia És „A Jog Tudománya, A Mindennapok Joga III.” Tudományos Konferencia Rezümékötet, pp. 26.
24. **Koroknay Zs.**, Pfau C. (2019a): Egészséges táplálkozással kapcsolatos szokások a Debreceni Egyetem hallgatói körében. In Tavaszi Szél 2019 Konferencia. Nemzetközi Multidiszciplináris Konferencia, pp. 652.
25. **Koroknay Zs.**, Pfau C. (2019b): Sportolási szokások vizsgálata a Debreceni Egyetemen. Magyar Sporttudományi Szemle, 20 (2 (79)), pp. 58.
26. **Koroknay Zs.** (2018a): A 17. FINA Vizes Világbajnokság társadalmi és gazdasági hatásai. Magyar Sporttudományi Szemle, 19 (3 (75)), pp. 56.
27. **Koroknay Zs.** (2018b): Sportszórakoztatás kínálati vizsgálata a DEAC labdarúgó szakosztályánál. In Rezümé kötet: Interdiszciplinaritás a régiókutatásban VIII. Nemzetközi tudományos konferencia, pp. 19.

V. További tudományos művek

28. **Koroknay Zs.**, Bácsné Bába É. (2018): Az FTC Zrt. sport és gazdasági eredményességének vizsgálata. Gazdálkodástudományi Közlemények, 7 (1) pp. 67-72.

MELLÉKLETEK

1. sz. melléklet: Sportszervezeti kérdőív

Neme:

- Férfi
- Nő

Életkor:

- ...

Állandó lakhely:

- Főváros,
- Megyei jogú város,
- Város,
- Község/falu/tanya

Legmagasabb iskolai végzettség:

- Általános iskola
- Szakképesítés, érettségi nélkül (pl: szakmunkás végzettség, OKJ-s bizonyítvány)
- Középfokú végzettség érettségivel
- Középfokú végzettség érettségivel és szakmai végzettséggel (pl: korábban szakközépiskolák, jelenleg szakgimnáziumok)
- Főiskola vagy egyetemi alapképzés
- Egyetem vagy mesterképzés
- Doktori képesítés

Rendelkezik-e egyéb sport irányú végzettséggel?

- Igen
- Nem

Ha igen, akkor milyen végzettsége van?

-

Hány éve dolgozik a sportszervezetnél?

- Kevesebb, mint 1 éve
- 1 éve
- 2 éve
- 3 éve
- 4 éve
- 5 éve
- 6 éve
- 7 éve

- 8 éve
- 9 éve
- 10 éve
- Több, mint 10 éve

Heti hány órában dolgozik?

- heti 40 órában
- 40 óránál több órában dolgozom
- 40 óránál kevesebb órában dolgozom

Milyen típusú sportszervezetben lát el vezetői feladatokat? (többszörös választás)

- sportegyesület
- sportvállalkozás
- alapítvány
- regionális vagy országos sportági szövetség
- regionális vagy országos szövetség
- nemzetközi sportszövetség
- projekt szervezet (pl: sportrendezvény-szervezéssel foglalkozó szervezet)
- Egyéb: ...

A sportszervezet székhelye melyik megyében található?

-

A sportszervezet milyen tevékenységi körbe tartozik?

- sportesemény rendezése, szervezése
- utánpótlás és szabadidős sporttevékenység biztosítása
- hivatásos sportolók versenyeztetése, egyéni sportágakban
- hivatásos sportolók versenyeztetése, csapatsportágakban (pl: NB1-es futball klub működtetése)
- sportlétesítmény működtetés (pl: sportcsarnokok, sportpályák)
- fitness és testépítő klubok, létesítmények szolgáltatása
- sportszergyártó/-kereskedő
- sportszövetségek, szabályozó testületek tevékenysége
- egyéb:

Mi a sportszervezet domináns sportága? (Amennyiben több sportágban is versenyeztet sportolókat, válassza ki azt, amelyikben a legtöbben sportolnak vagy amelyikről a legismertebb a szervezet)

- ...

A sportszervezet milyen tulajdonosi körrel rendelkezik?

- magán
- állami, önkormányzati

- egyesületi
- vegyes (pl: magán és állami; önkormányzati és egyesületi stb.)

Milyen árbevétellel rendelkezik a sportszervezet?

- 1.000.000 Ft alatt
- 1.000.001 és 10.000.000 Ft között
- 10.000.001 és 50.000.000 Ft között
- 50.000.001 és 100.000.000 Ft között
- 100.000.001 és 500.000.000 Ft között
- 500.000.001 és 1.000.000.000 Ft között
- 1.000.000.001 Ft fölött

Mekkora az alkalmazotti létszám a sportszervezetnél?

- nincs alkalmazott
- 10 fő alatt
- 10 és 50 fő között
- 51 és 250 fő között
- 250 fő felett

Foglalkoztat a következő formában alkalmazottakat?

munkaviszonyban	igen	nem
megbízási jogviszonyban	igen	nem
diák munkában / gyakornokként	igen	nem
önkéntesként	igen	nem

Milyen típusúnak tartja a szervezete felépítését elsődleges munkamegosztás szerint?

- egy vezető köré épül a szervezet, aki minden szervezeti egységet utasít, hierarchikus alá-fölé rendeltségi viszony áll fenn (lineáris)
- funkcionális, területenkénti tagozódás (pl: marketing, pénzügy, szervezés szervezeti egységek stb.) figyelhető meg (funkcionális)
- központi egységek mellett, regionális alapon vagy szolgáltatások stb szerint szervezeti egységcsoportokban folyik a munka (divízionális)
- hálózat jellegű, a központi és funkcionális szakmai egységektől/vezetőktől egyaránt érkezik az utasítás a megvalósításhoz (mátrix)
- egyéb: ...

Mennyire tartja megfelelőnek ezt a szervezeti típust?

Egyáltalán nem megfelelő 1 2 3 4 5 Teljes mértékben megfelelő

Változtatna-e a következőkben a szervezetre vonatkozóan?

több szervezeti egységre bontaná	igen	nem
szervezeti egységeket vonna össze	igen	nem
szervezeti egységeket specializálna	igen	nem
növelné a létszámot	igen	nem
csökkentené a létszámot	igen	nem

új munkaköröket alakítana ki	igen	nem
meglévő feladatköröket csoportosítaná át	igen	nem
hatásköröket és jogosultságokat változtatna meg	igen	nem
alá-fölé rendeltségi szintek számát növelné	igen	nem
alá-fölé rendeltségi szintek számát csökkentené	igen	nem

Véleménye szerint az alább említett Humán Erőforrás-gazdálkodási funkciók mennyire fontosak a szervezet vezetésében? Egy 1-től 5-ig terjedő skálán értékelje, ahol 1: egyáltalán nem fontos, míg 5: teljes mértékben fontos, 0: nincs ilyen funkció a szervezetben.

HR funkciók	1	2	3	4	5	0
Munkaerő-tervezés						
Toborzás, kiválasztás, beillesztés						
Teljesítményértékelés						
Motiváció, ösztönzés						
Képzés, fejlesztés						
Munkakörök kialakítása						
Munkavédelem						
Munkaügyi kapcsolatok						

Kérem 1-5-ig terjedő skálán jelölje, hogy mennyire jellemző az Ön szervezetében a fluktuáció.

- Egyáltalán nem jellemző 1 2 3 4 5 Teljes mértékben jellemző

Melyik állítás a leginkább jellemző a sportszervezet működésére? A következő kérdésre csak azok válaszoljanak, akik üzleti alapon működő sportszervezetben dolgoznak.

- Játékospolitikára alapozott stratégia, eredményes sportolók szerződtetése, a gazdasági és sportbeli siker elérése érdekében.
- Saját játékosok kinevelésére épülő stratégia, a felnőtt csapatban bemutatkozó sportolók értékesítése meghatározó a gazdasági sikerességben.
- Hosszútávú fennmaradás stratégiája, stabil, viszonylag állandó szinten nyújtott szolgáltatással a hűséges fogyasztók (nézők) számára (pl: biztos középosztálybeli szereplés)
- A szervezet tulajdonosa a sportszervezetet marketingeszközként használja, egy nem-sport termék vagy szolgáltatás értékesítéséhez kapcsolva (pl: a sportszervezet egy termék vagy szolgáltatás marketingeszköze).
- Eddigiektől eltérő stratégiát követ a sportszervezet, ez akár társadalmi célok megvalósítása is lehet. (pl: FC Barcelona futball klub a katalán identitást is képviseli imázsával).

Van-e írott vállalati stratégiai terve jelenleg?

- igen
- nem

Ha igen, akkor kinek készítették?

- tulajdonosnak
- befektetőnek

- hitelezőnek
- pályázathoz
- egyéb:...

Van-e kidolgozott (írott formában meglévő) szervezeti stratégiájuk?

- igen
- nem

Van-e kidolgozott utánpótlás-nevelési stratégia/program?

- igen
- nem

Hogyan ítéli meg sportszervezete pozícióját a hasonló szervezetek vonatkozásában?

- Szervezetem a többi hasonló szervezettel szemben előnyben van, dominál köztük (piacvezető).
- Szervezetem törekszik vezető pozíció elérésére a hasonló szervezetek között, de jelenleg még csak halad abba az irányba (piackihívó).
- Szervezetem stabilitásra, jelenlegi pozíciójának megtartására törekszik a hasonló szervezetek között (piackövető).
- Szervezetem csak követi a hasonló szervezetek gyakorlatát (meghúzó).

2. sz. melléklet: Sportvezetői kérdőív

Neme:

- Férfi
- Nő

Életkor:

- ...

Állandó lakhely:

- Főváros,
- Megyei jogú város,
- Város,
- Község/falu/tanya

Legmagasabb iskolai végzettség:

- Általános iskola
- Szakképesítés, érettségi nélkül (pl: szakmunkás végzettség, OKJ-s bizonyítvány)
- Középfokú végzettség érettségivel
- Középfokú végzettség érettségivel és szakmai végzettséggel (pl: korábban szakközépiskolák, jelenleg szakgimnáziumok)
- Főiskola vagy egyetemi alapképzés
- Egyetem vagy mesterképzés
- Doktori képesítés

Legmagasabb iskolai végzettségének irányultsága

- műszaki
- gazdasági
- bölcsészeti
- természettudományi
- egészségügyi
- agrár
- sporttudomány
- egyéb: ...

Rendelkezik-e egyéb sport irányú végzettséggel?

- Igen
- Nem

Amennyiben rendelkezik sport irányú képesítéssel, akkor milyen végzettsége van?

-

Hova sorolná háztartása havi jövedelmét? A KSH felmérése alapján 2022. augusztusában a bruttó átlagkereset: 497.200 Ft.

- Átlag feletti
- Átlagos
- Átlag alatti

Sportvezetői foglalkoztatásával hogyan került kapcsolatba, mi motiválta ennek választását?

- Családi/baráti társadalmi kapcsolatok révén kerültem a sportba
- „Véletlenül”, azaz nem sportszakmai munkakör betöltésére jelentkeztem (pl: gazdasági vezető)
- Korábban élsportoló voltam
- Korábban amatőr sportoló voltam
- Sportszakemberként (pl: edzőként) dolgoztam
- Egyéb: ...

Hogyan vált sportvezetővé?

- Sportszervezet megkeresett, hogy töltssem be a vezetői pozíciót (állásajánlattal)
- Sportszervezetnél dolgoztam és a karrierlétrán léptem fel (belső előléptetés)
- Én jelentkeztem a sportszervezethez a vezetői pozícióra
- Egyéb: ...

Milyen vezetői tisztséget tölt be a sportszervezetben?

- felsővezető (pl: elnök, ügyvezető, klubigazgató stb.)
- középvezető (pl: sportszakmai vezető, szakosztályvezető stb.)
- operatív vezető (pl: technikai vezető, edző stb.)

Vezetői feladatát hogyan látja el?

- Társadalmi munkában
- Alkalmazottként

Hány éve dolgozik vezetőként a sporthoz kapcsolódóan?

- ...

Heti hány órában dolgozik?

- Heti 40 órában
- 40 óránál több órában dolgozom
- 40 óránál kevesebb órában dolgozom

Milyen típusú sportszervezetben lát el vezetői feladatokat? (többszörös választás)

- sportegyesület
- sportvállalkozás

- alapítvány
- regionális vagy országos sportági szövetség
- regionális vagy országos szövetség
- nemzetközi sportszövetség
- projekt szervezet (pl: sportrendezvény-szervezéssel foglalkozó szervezet)
- Egyéb: ...

Kérem 1-től 5-ig terjedő skálán értékelje az alábbi állításokat, hogy mennyire igazak Önre. (1: egyáltalán nem igaz, 5: teljes mértékben igaz)

Állítások	1	2	3	4	5
1. Élvezem, hogy ismerem az összes részletét az alaptevékenység elvégzéséhez szükséges szakmai feladatok ellátásának.					
2. Könnyű számomra, hogy az emberekkel megértessem a felmerülő ötleteket, szervezeti folyamatokat, célokat.					
3. Szívesen dolgozom távlati célokon, elvont/absztrakt ötleteken.					
4. Igazán a technikai dolgok érdekelnek.					
5. A mások megértése a munkám legfontosabb része.					
6. „Nagyban” gondolkodni jól megy nekem.					
7. Az egyik képességem, hogy jó vagyok a dolgok működtetésében.					
8. Legfőbb számomra a támogató kommunikációs légkör kialakítása.					
9. Érdekelnek a komplex szervezeti problémák.					
10. Az utasítások követése és az adminisztrációs feladatok elvégzése könnyű feladat számomra.					
11. A munkahelyi társas kapcsolatok megértése fontos számomra.					
12. Szívesen dolgoznék ki stratégiákat a szervezetem növekedése és fejlődése érdekében.					
13. Jól tudom elvégezni azokat a feladatokat, amelyeket rám bízta.					
14. A munkavállalók feladatának összehangolása és koordinálása kihívás számomra, amit élvezek.					
15. Munkámban kifizetődő a misszió vagy küldetés megfogalmazása.					
16. Könnyen megértem, hogy milyen alapvető feladatok teljesítését várják el tőlem.					
17. Aggódok azon, hogy döntéseim hogyan befolyásolják mások életét.					
18. A szervezeti értékekről és a filozófiáról való gondolkodás vonzó számomra.					

Kérem 1-5 terjedő skálán jelölje, hogy mennyire jellemző az Ön munkakörében az alábbi feladatok elvégzése. (1: egyáltalán nem jellemző, 5: teljes mértékben jellemző, 0: nincs ilyen feladatom.)

Feladatok	1	2	3	4	5	0
Információszerzés külső forrásból (pl: szövetségi rendelkezések értelmezése, versenytársak, média nyomon követése stb.)						
Információszerzés belső forrásból (pl: edzői beszámolók, sportmunkatársak beszámoltatása, marketingterv, költségvetés stb.)						
Kommunikáció (pl: edzői értekezlet, megbeszélés az alkalmazottakkal)						
Tervezés (pl: jövőbeni feladatok, azokhoz teljesítmény indikátorok meghatározása)						
Döntés (pl: probléma megoldása, a feladat elvégzési határidejének meghatározása stb.)						
Szervezés (pl: adminisztratív, gazdasági feladatok irányítása, sportszakmai feladatok koordinálása, logisztikai feladatok, szolgáltatások menedzselése, stb.)						
Ellenőrzés (pl: év végi beszámolók ellenőrzése, csapatonkénti előrehaladás megfigyelése, alkalmazottak munkájának ellenőrzése, stb.)						
Motivációmenedzsment (pl: jutalmazási rendszer kialakítása, teljesítmény bónuszok és prémiumok stb.)						
Szervezeti kultúra formálás, -magatartás befolyásolás (pl: szervezeti szokások meghonosítása, szervezet összetartó programok szervezése, stb.)						
Változásmenedzsment (pl: szabályváltozásokra történő akciótervek kidolgozása, szervezeti, gazdasági, létszámbeli változások kezelése, stb.)						
Minőségmenedzsment (pl: szezon előtti elvárások ismertetése)						
Humán erőforrás gazdálkodás (pl: szervezet alkalmazottainak kiválasztása, sportolói transzfer, játékospolitika, stb.)						
Teljesítményértékelés (pl: alkalmazottak munkateljesítményének értékelése, stb.)						
Időgazdálkodás (pl: határidők vezetése, előkészületi munkák ütemezése, feladatok elvégzéséhez mérföldkövek rendelése, betartása és betartatása stb.)						

Kérem határozza meg, hogy melyik fontosabb az Ön számára!

(1: "A" a fontos nekem, 2: inkább "A" áll közel hozzám, 3: Egyformán fontosak "A" és "B", 4: inkább "B" áll közel hozzám, 5: "B" a fontos nekem)

Munkahelyi (lelki) légkör	1	2	3	4	5	Munka pontosság
Emberek elégedettsége	1	2	3	4	5	Elvégzett munkateljesítmény
Alkalmazottak megtartása	1	2	3	4	5	Erőforrások racionális felhasználása
Munkatársak véleményének figyelembevétele a feladat megoldás során	1	2	3	4	5	Munkatársak pontos utasítása

Alkalmazottak bevonása a döntéshozatalba (lassabb, de körültekintőbb)	1	2	3	4	5	Gyors, hatékony, egyszemélyi döntéshozatal
Elkötelezettség kialakítása, munkatársak inspirálása	1	2	3	4	5	Jutalmazás, büntetés
Fő, hogy a feladatok pontosan készüljenek el	1	2	3	4	5	A legfontosabb a feladatok határidőre történő elkészítése

Kérem 1-5 terjedő skálán jelölje, hogy mennyire jellemzők vezetői tevékenységére az alábbi tényezők. (1: egyáltalán nem jellemző, 5: teljes mértékben jellemző, 0: nincs ilyen tevékenységem)

Tényezők	1	2	3	4	5	0
nyilvános megjelenések (pl: sajtótájékoztató, interjú stb.)						
alkalmazottak vezetése (utasítás, irányítás, ellenőrzés)						
kapcsolatteremtés és –ápolás az alkalmazottakkal és külső partnerekkel						
információszerzés külső és belső forrásokból						
információ terjesztés és elosztás						
tájékoztató a szervezet működésével kapcsolatban az érintetteket						
kockázatvállalás						
zavarelhárítás, problémamegoldás az alkalmazottak között						
erőforrás (humán, tárgyi, anyagi) elosztás						
tárgyalásokon való részvétel; megegyezések és együttműködések kialakítása						

A következő állítások közül válassza ki, hogy melyik a leginkább jellemző Önre!

- Egyedül döntök a lényegi kérdésekben, a feladatok elvégzéséhez részletes utasítást adok, majd irányítom a folyamatokat. Végezetül pedig személyre szabottan történik az értékelés.
- A problémamegoldás során kikérem az alkalmazottak véleményét, ötleteiket és együttesen alakítjuk ki a megvalósítást. A következtetéseket levonva történik az értékelés.
- Hagyom, hogy az alkalmazottak saját belátásuk szerint oldják meg a problémákat, akkor veszek részt a folyamatokban, ha külön megkérnek.

Véleménye szerint mennyire fontosak a következő tényezők vezetés során? Egy 1-től 5-ig terjedő skálán értékelje, ahol 1= egyáltalán nem fontos, míg 5= teljes mértékben fontos.

Tényezők	1	2	3	4	5
Sportolói múlt					
Sportági ismeret					

Sportszervezési tudás (adminisztráció, logisztika, rendezvényszervezés stb.)					
Gazdasági tudás					
Menedzsment ismeretek					
Vezetői tapasztalat					
Intelligencia					
Érzelmi intelligencia					
Kreativitás					
Stressztűrés					
Nyelvtudás					
Megfelelő idő-gazdálkodás					
Önképzés					

Kérem, hogy nevezzen meg egy vezetői tulajdonságot, amit a legfontosabbnak tart:

-

Kérem válassza ki a felsorolt feladatok közül azt a hármat, ami a leggyakrabban fordul elő munkavégzése során és rangsorolja azokat! (Amelyik feladatra a legtöbb időt fordítja, kapja az 1. számot.)

Feladatok	1	2	3
Sportági sportszakmai (pl: edzés, taktika stb.)			
Gazdasági, adminisztratív (pl: pénzügyi elszámolás, beszámoló készítés)			
Sportszervezési (pl: szállás, utazás, versenyeztetés)			
Technikai feltételek biztosítása (pl: sporteszközök, irodaeszközök)			
Sportpedagógiai, sportpszichológiai			
Szervezet képviselője (pl: sajtótájékoztató, tárgyalásokon, interjúkon való megjelenés)			