

Egyetemi doktori (PhD) értekezés tézisei

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

Hari-Koroknay Zsuzsa

Témavezetők:

Prof. Dr. Bácsné Prof. Dr. Bába Éva

egyetemi tanár

Dr. Kovács Sándor

egyetemi docens



DEBRECENI EGYETEM

Gazdálkodás- és Szervezéstudományok

Doktori Iskola

Debrecen, 2024

TARTALOMJEGYZÉK

1. A KUTATÁS ELŐZMÉNYEI, CÉLKITŰZÉSEI ÉS A KUTATÁSI HIPOTÉZISEK BEMUTATÁSA.....	2
2. ADATBÁZIS ÉS AZ ALKALMAZOTT MÓDSZEREK ISMERTETÉSE.....	6
2.1. Primer kutatás módszerei	6
2.2. Minta bemutatása	8
2.2.1. Sportszervezeti minta bemutatása.....	8
2.2.2. Sportvezetői minta bemutatása	11
3. AZ ÉRTEKEZÉS FŐBB MEGÁLLAPÍTÁSAI.....	14
4. AZ ÉRTEKEZÉS ÚJ, ILLETVE ÚJSZERŰ EREDMÉNYEI.....	27
5. AZ EREDMÉNYEK GYAKORLATI HASZNOSÍTHATÓSÁGA	29
6. AZ ÉRTEKEZÉS TÉMAKÖRÉBEN KÉSZÜLT PUBLIKÁCIÓK.....	31
IRODALOMJEGYZÉK.....	35

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

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. Hazánkban, ez abban is megmutatkozik, hogy a sportot a nemzeti stratégiai ágazatok közé sorolták (NEMZETI SPORTSTRATÉGIA, 2007; GÉCZI – BAJI, 2016; SÁRKÖZY, 2017, BÁCSNÉ BÁBA et. al, 2018), 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.

Kutatásom időszerűsége és jelentősége abban rejlik, hogy a sport a világ egyik legdinamikusabban fejlődő szektora. A gazdasági jelentőség növeléséhez és megtartásához azonban fontos a szervezeten belül 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 sportvezetőik 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,
- tulajdonosi 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. ADATBÁZIS ÉS AZ ALKALMAZOTT MÓDSZEREK ISMERTETÉSE

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. 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. Primer kutatás során pedig a leggyakoribb kvantitatív kutatási módszert, a kérdőíves felmérést alkalmaztam melynek alanyai sportvezetők voltak.

2.1. 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 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 kapcsolatrendszerek 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 átlag-különbségek 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.

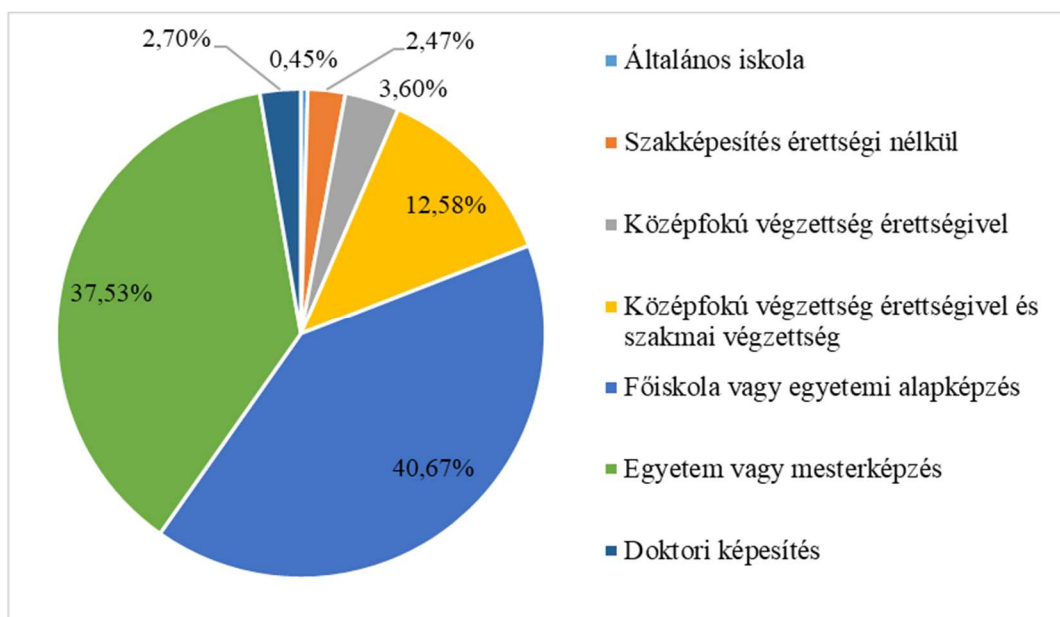
2.2. Minta bemutatása

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.

2.2.1. Sportszervezeti minta bemutatása

Az adattisztítás és kódolás után összesen 445 fő választ 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. A minta domináns hányadát (79,78%) 40 éven felüli válaszadók adják. A minta átlagéletkora 50,84 év. A válaszadók végzettség szerinti megoszlását a 1. ábra mutatja be. A mintában lévők több, mint 80,0%-a legalább felsőfokú képesítéssel rendelkezik.



1. 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 1. 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.

1. 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

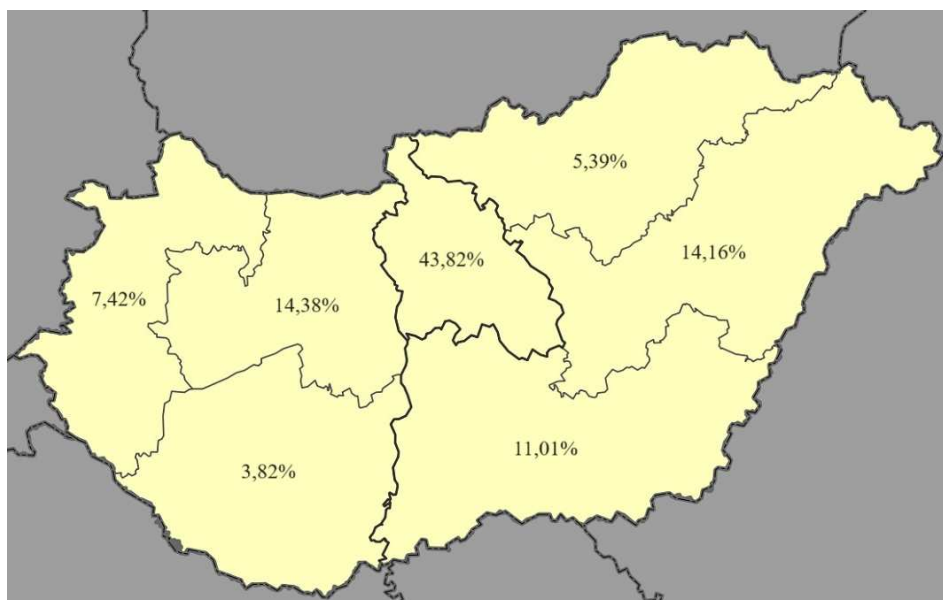
A 2. táblázatban látható a válaszadók megoszlása a sportszervezetnél töltött idejük és munkával töltött heti munkaórájuk alapján. A mintában lévők több, mint fele már legalább 10 éve dolgozik az adott sportszervezetnél. A heti munkaidejüket tekintve pedig a minta közel 50,00%-a kevesebb, mint 40 órát dolgozik.

2. 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%	57,53%
Heti munkaórák száma	Heti 40 óraban	40 óránál több óraban	40 óránál kevesebb óraban
	21,35%	30,11%	48,54%

Forrás: Saját szerkesztés, 2024

Az 2. 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.



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

Forrás: Saját szerkesztés, 2024

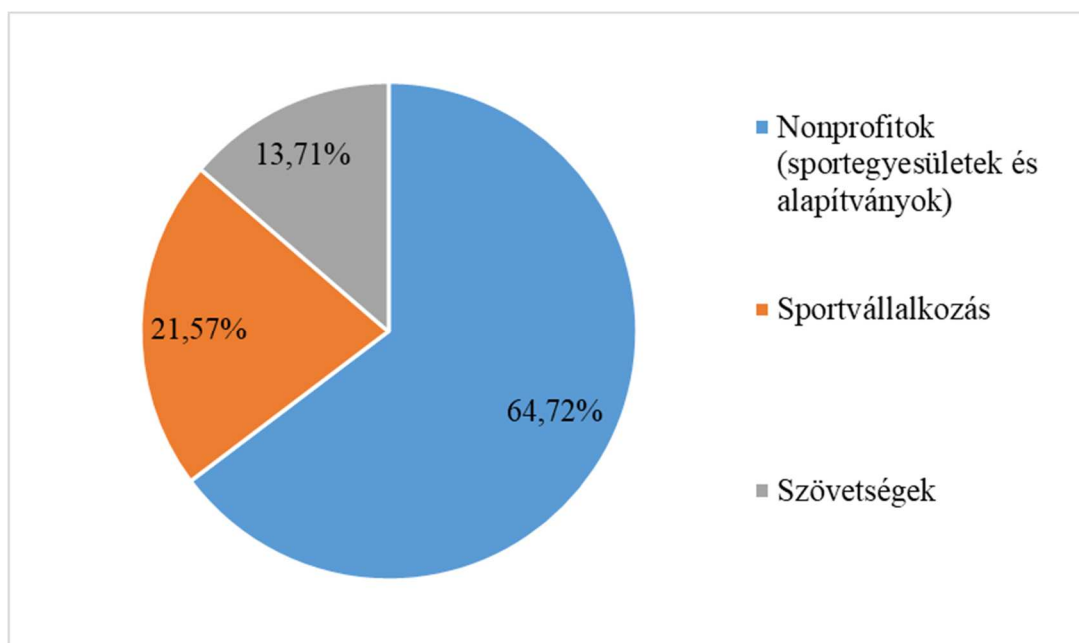
A 3. táblázat bemutatja, hogy a mintába milyen típusú szervezetek kerültek be. A lehetséges magyarországi sporttevékenység működési formáját tekintve sikerült kisebb-nagyobb létszámban minden fajta sportszervezetet elérni. A mintában, a könnyebb összehasonlítás végett ezeket a sportszervezeteket három nagy csoportba kategorizáltam.

3. 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 *nonprofit szervezetek* kerülnek bemutatásra, ami a minta 64,72%-át teszi ki (3. 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.



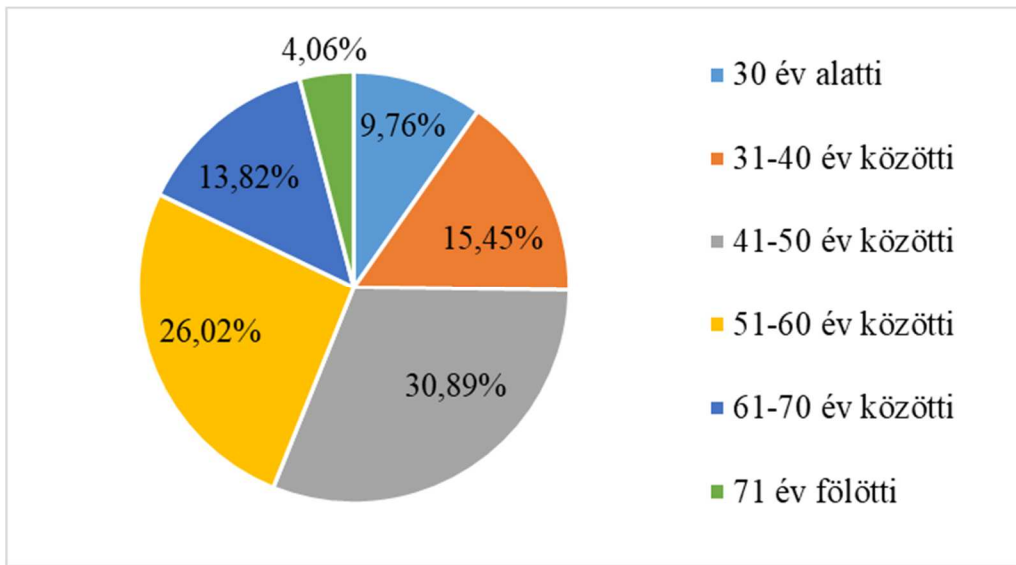
3. ábra: Sportszervezeti típusok kategorizálása (n=445)

Forrás: Saját szerkesztés, 2024

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

2.2.2. Sportvezetői minta bemutatása

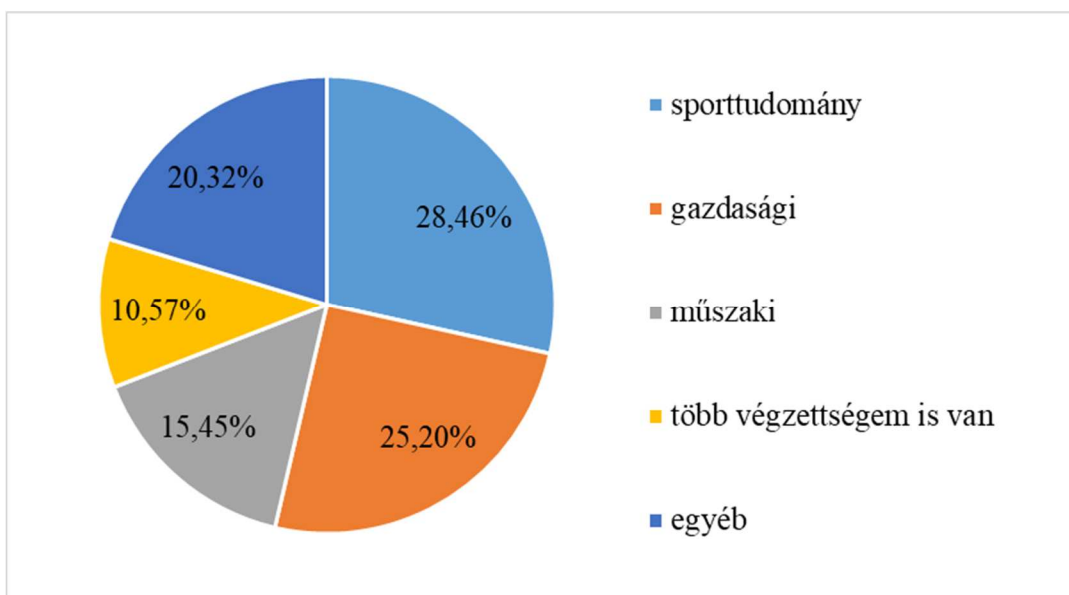
Kutatásom során a másik kérdőív a sportvezetők jellemzőit, vezetési tevékenységüket hivatott felmérni. A sportvezetői felmérés mintájába 123 fő került be. Ebből 95 fő (77,24%) férfi, míg 28 fő (22,76%) nő. A sportvezetők kor szerinti megoszlása (4. ábra) azt mutatja, hogy a legtöbben 41-50 év közöttiek (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.



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

Forrás: Saját szerkesztés, 2024

A legmagasabb 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 végzettségek irányultságát tekintve (5. ábra) a legtöbben, 28,46% sporttudományi végzettséggel rendelkeznek, valamint további 25,20% gazdasági irányultságú képesítést szerzett.



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

Forrás: Saját szerkesztés, 2024

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 esetében jellemzően a sporttudományi képesítéshez párosult más tudományterülethez tartozó diploma, vagy képesítés megszerzése. 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.

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 válaszadók 48,78%-a átlag feletti jövedelemmel rendelkezik, míg 26,02% átlagos, és a fennmaradó 25,20% átlag alatti fizetést kap havi szinten.

3. AZ ÉRTEKEZÉS FŐBB MEGÁLLAPÍTÁSAI

A disszertációmban 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 tulajdonságokból.

Kutatásom fő célkitűzéseként 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, tulajdonosi 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 összbevételi kategóriát jelölte meg, amihez vagy „nincs alkalmazott”, vagy „10 fő alatti” létszámadatok kapcsolódtak (4. 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 (4. táblázat).

A mintába bekerült sportszövetségek (n=61) kevesebb, mint 20,00%-a rendelkezik 10 főnél nagyobb alkalmazotti létszámmal, valamint többségében szintén (65,58%) alacsonyabb összbevételi kategóriát választottak (4. táblázat).

4. táblázat: Keresztábra összbevétel/árbevétel és létszám kategóriák mentén, szervezeti típus szerinti csoportosításban (n=445)

<i>Nonprofitok</i>		Létszám kategóriák				Összesen
Összbevétel kategóriák	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
<i>Sportvállalkozások</i>		Létszám kategóriák				Összesen
Árbevétel kategóriák	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
<i>Sportszövetségek</i>		Létszám kategóriák				Összesen
Összbevétel kategóriák	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

Összességében megfigyelhető, hogy minél kevesebb alkalmazott van egy adott sportszervezetnél, annál inkább feltételezhető az alacsonyabb bevételi kategóriába történő besorolás. Az eredményeim alapján **a hipotézisem beigazolódtott.**

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. 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% jelent. 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).

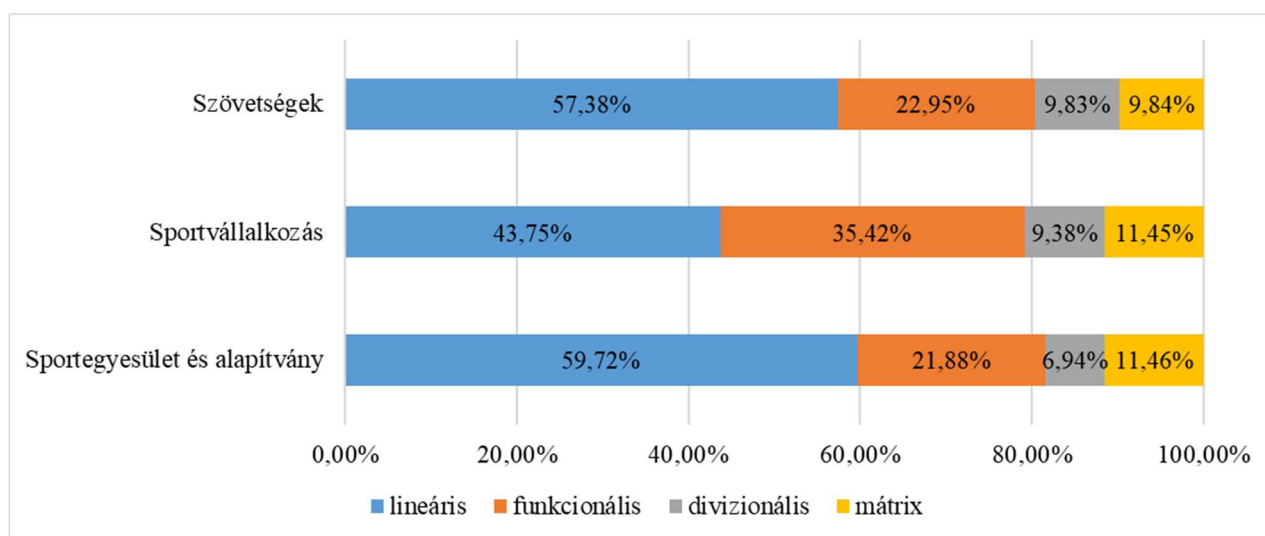
A sportvállalkozások számáról irányadó adatot BÁCSNÉ BÁBA et al. (2018) kutatása szolgáltat. A kutatók a TEÁOR szám (931) szerint főtevékenységként sporttevékenységet űző szervezetek 2016-os adataiból készítettek adatbázist, melyben 3066 sporttevékenységet főtevékenységként űző gazdasági társaság szerepelt. 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 nonprofit szervezetek (n=288) 59,72%-a lineáris, míg 21,88%-a funkcionális felépítéssel rendelkezik (6. ábra). A sportvállalkozásoknál (n=96) szintén a lineáris (43,75%) és funkcionális (35,42%) felépítés a jellemző (6. ábra). A feltételezéssel ellentétben a sportszövetségek (n=61) felépítés szerinti megoszlása (6. ábra) hasonló képet mutat a nonprofitokhoz, vagyis 57,38% lineáris, míg 22,95% funkcionális szervezeti felépítéssel rendelkeznek.



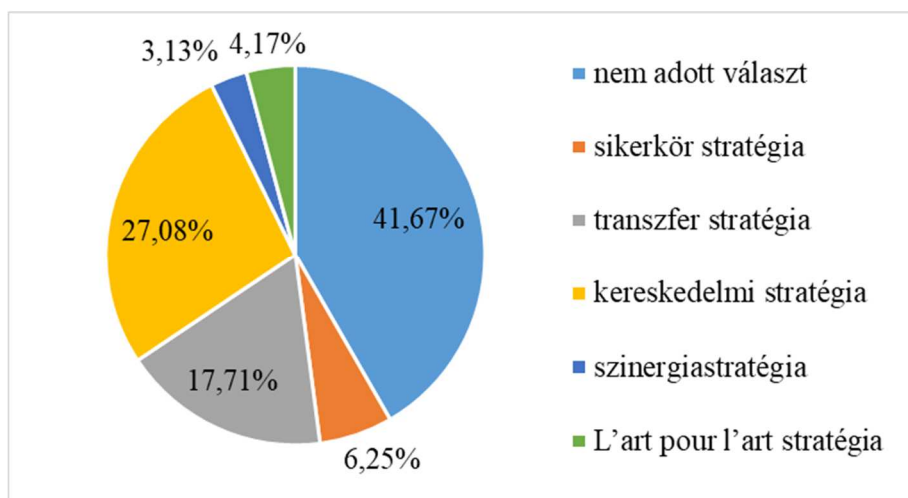
6. ábra: A mintába bekerült sportszervezetek szervezeti felépítés szerinti megoszlása (n=445)

Forrás: Saját szerkesztés, 2024

A sportszervezeti profilok felállításához készített profil térképen (8. ábra) 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.

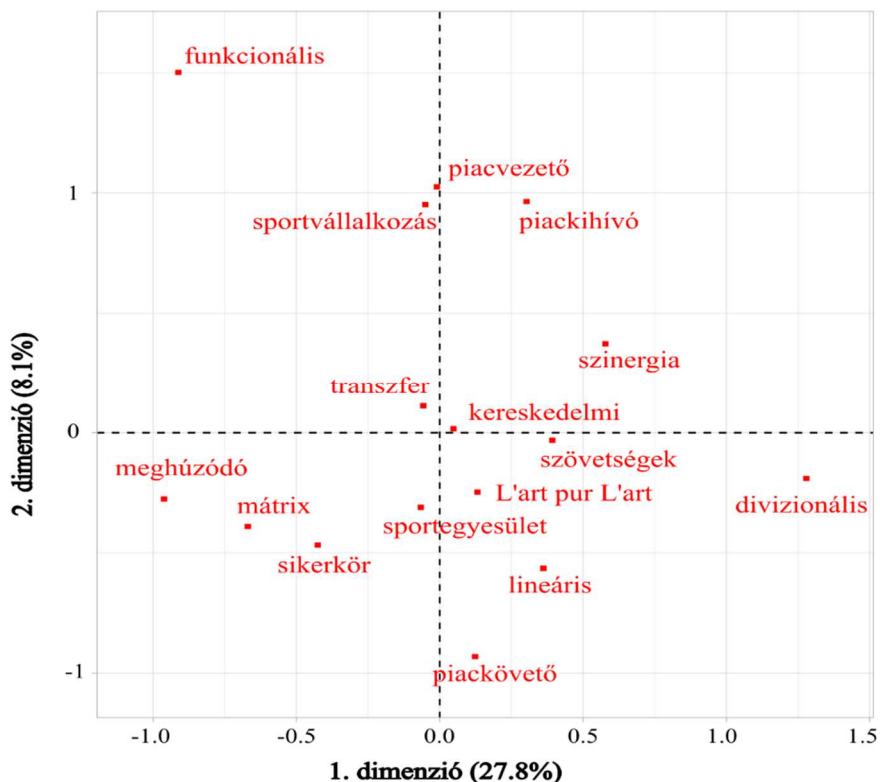
A sportvállalkozások elemzése során stratégiát tekintve az látható (7. ábra), hogy a megkérdezésben résztvevő szervezetek 41,67% nem válaszolt a kérdésre, vagyis nem tekinti magát üzleti alapon működő szervezetnek. Ezen túlmenően a szervezetek 27,08%-a kereskedelmi, 17,71%-a transzfer stratégiát követ, valamint 6,25% a sikerkör stratégia leírását választotta szervezetére jellemző stratégiának.



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

Forrás: Saját szerkesztés, 2024

Mindezt megerősítette a kombinált adattípusú faktorelemzés is (8. ábra), ugyanis a sportvállalkozások esetében relatíve nagyobb arányban jelenik meg a transzfer és kereskedelmi stratégia. A piaci helyzetet tekintve a sportvállalkozások 33,33%-a piackövető, míg 23,96% piacvezetőként és további 29,17% piackihívóként jellemezi piaci helyzetét.



8. ábra: A vizsgált szervezeti jellemzők megjelenítése a faktortérképen

Forrás: Saját szerkesztés, 2024

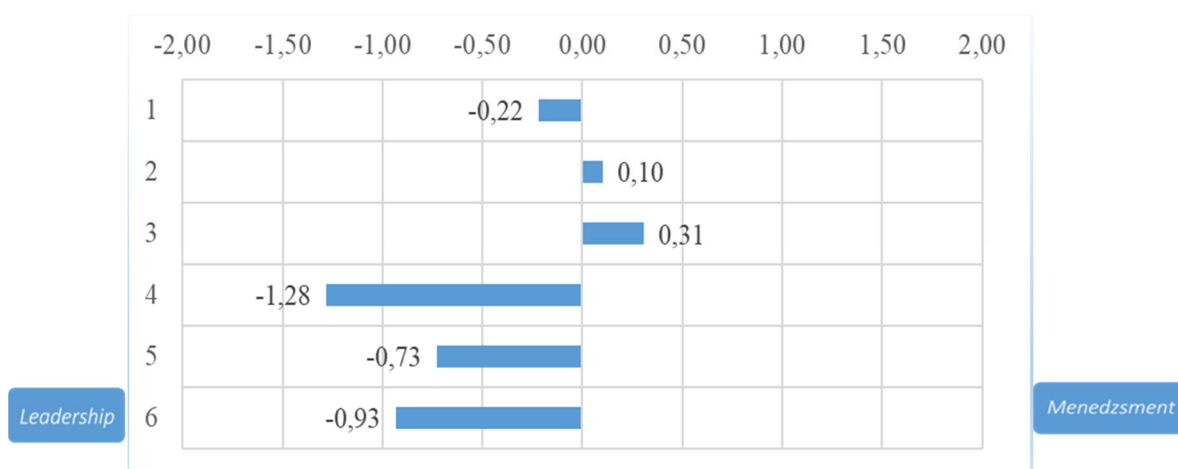
A FAMD módszer segítségével sikerült ábrázolni azt (8. ábra), hogy a sportvállalkozásokhoz leginkább a piacvezető és piackihívó „szerep” áll a legközelebb. Ezek alapján a **H4 hipotézisem beigazolódtott.**

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) (9. 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.



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

Forrás: Saját szerkesztés, 2024

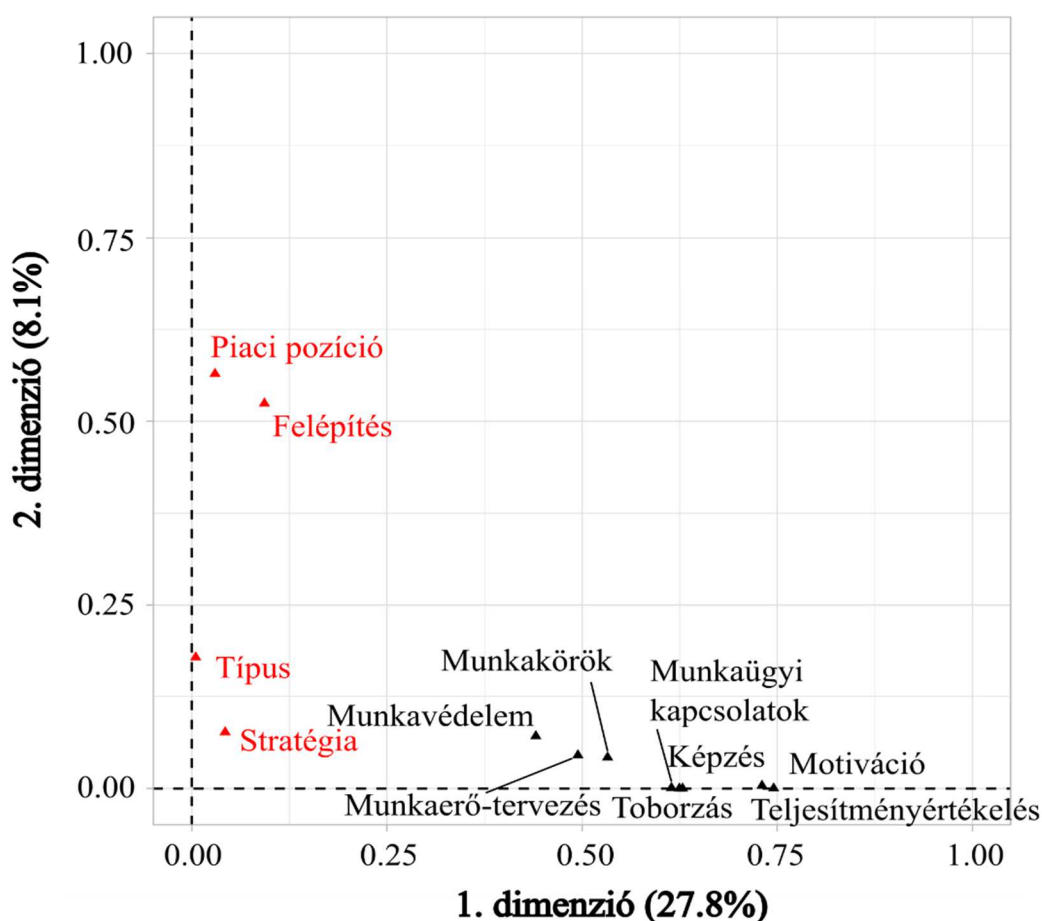
A vezetési feladatok előfordulását tekintve az mondható el, hogy a folyamatfeladatok nagyobb átlaggal rendelkeznek, azaz sokkal inkább jellemzőbbek, mint a tartalmi feladatok. 4,00 feletti átlaggal szerepel a szervezés, kommunikáció, döntés, tervezés és ellenőrzés. Ugyanezen feladatok mutattak kapcsolatot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

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 és sportszövetségek 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 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 (10. ábra), ahol a legfontosabbnak tartott HR funkciók közé tartozik a teljesítményértékelés, motiváció, képzés és fejlesztés, valamint a toborzás, kiválasztás és beillesztés. A **H5 hipotézisemet** az eredményeim alapján **elfogadom**.



70. ábra: A kombinált változótípusú faktor analízis dimenzióinak értelmezése

Forrás: Saját szerkesztés, 2024

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. Az 5. 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.

5. 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

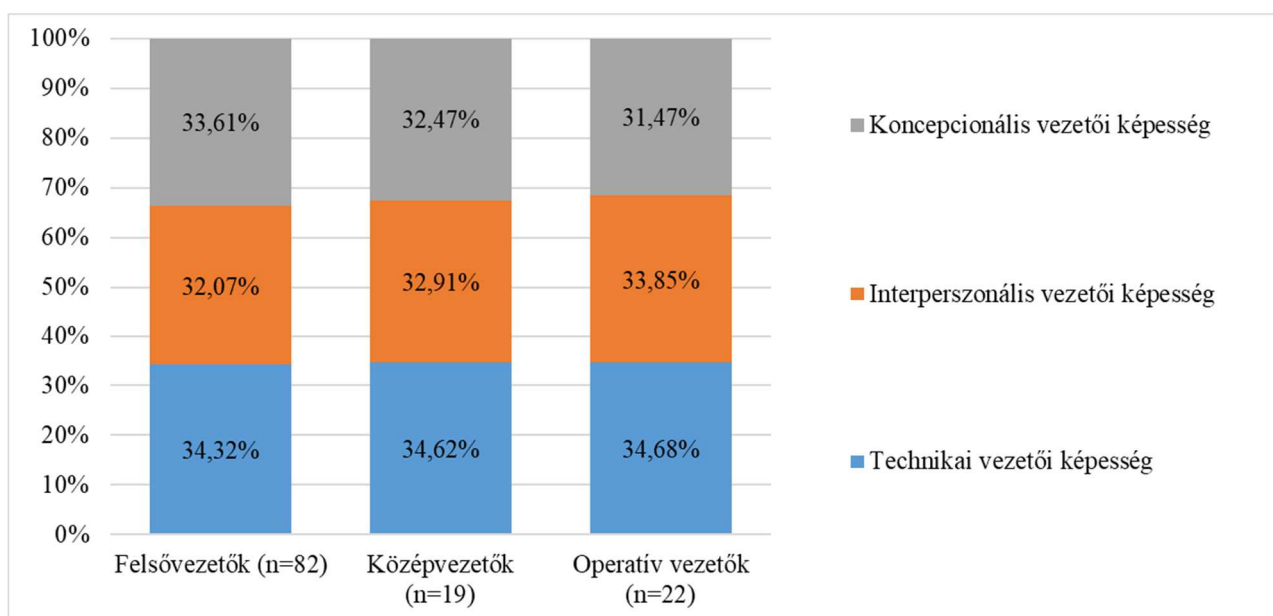
Forrás: Saját szerkesztés, 2024

Ezen tulajdonságok a vezetői személyiség és sportszakmai ismeret főkomponensekbe kerültek összevonásra. 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 vezetők a tevékenysége során, mely alapján a **H7 hipotézisem elfogadom**.

H8: Azt feltételezem, hogy a felsővezetőknél a koncepcionális képességek, a középvezetőknél 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 (11. ábra).



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

Forrás: Saját szerkesztés, 2024

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 (kéességek, szerepek, tulajdonságok, feladatok, célok) főkomponens elemzés segítségével vezetői munka/tapasztalat alapján vizsgáltam. A 19 főkomponens közül 6 tényező esetében volt szignifikáns különbség megfigyelhető (6. táblázat).

6. 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 kéességek	0,01	0,06	-0,20	-0,21	0,50	0,38	0,004
Szakmai/technikai kéességek	0,17	0,01	-0,16	-0,04	0,04	-0,56	0,205
Interperszonális kéességek	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 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, tapasztalat és 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).

4. AZ ÉRTEKEZÉS 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. Mindezt a tulajdonosi kör vizsgálata is igazolja, hiszen leginkább a közösségi tulajdon jelenik meg.
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.

5. AZ EREDMÉNYEK GYAKORLATI HASZNOSÍTHATÓSÁGA

Kutatásom fő célkitűzése az volt, hogy a magyarországi sportszervezetek szervezeti kereteit és az alkalmazott vezetők jellemzőit feltárjam. A kutatás témájának választott vezetési feladatokat és munkaerő gazdálkodási tevékenységet sportszervezeteknél úgy gondolom, hogy a célkitűzéseim mentén sikerült felmérnem.

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 keret tényezők a jellemzőbbek, valamint mely HR funkciók fontosabbak a számukra. A dimenziók mentén egy térkép megalkotása történt, mely alapján úgy gondolom, hogy a sportszervezetek képesek lesznek önmagukat a megadott tényezők mentén meghatározni, valamint működési kereteiket esetlegesen optimalizálni, stratégiai irányvonalat 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 megtörténhet, 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 hasznosítható. 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 hosszútávú tervezésnél, hogy kiből válhat jó vezető a sportszervezeten belül.

Kutatásom során azt tapasztaltam, hogy a magyarországi sportszervezeteknél nem igazán figyelhető meg 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 hosszútávú 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 TÉMAKÖRÉBEN KÉSZÜLT PUBLIKÁCIÓK



**DEBRECENI
EGYETEM**

**DEBRECENI EGYETEM
EGYETEMI ÉS NEMZETI KÖNYVTÁR**

H-4002 Debrecen, Egyetem tér 1, Pf.: 400
Tel.: 52/410-443, e-mail: publikaciok@lib.unideb.hu

Nyilvántartási szám: DEENK/377/2024.PL
Tárgy: PhD Publikációs Lista

Jelölt: Hari-Koroknay Zsuzsa
Doktori Iskola: Ihrig Károly Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola
MTMT azonosító: 10068453

A PhD értekezés alapjául szolgáló közlemények

Folyóiratcikkek, tanulmányok (8)

- Koroknay, Z.**, Bácsné Bába, É.: Egészségmegőrzés a munkáltató szemszögéből.
Jelenkori Társadalmi és Gazdasági folyamatok. 18 (1-2), 107-118, 2023. ISSN: 1788-7593.
DOI: <https://doi.org/10.14232/jtgf.2023.1-2.107-118>
- Koroknay, Z.**, Bácsné Bába, É.: A Hajdú-Bihar megyei sportszektorban működő sportvállalkozások jövedelmezőségi helyzetének vizsgálata.
Jelenkori Társadalmi és Gazdasági Folyamatok. 16 (1-2), 137-147, 2021. ISSN: 1788-7593.
DOI: <http://dx.doi.org/10.14232/jtgf.2021.1-2.137-147>
- Koroknay, Z.**, Bácsné Bába, É.: A Hajdú-Bihar megyei sportvállalkozások likviditási helyzete.
Régió kutatás szemle. 6 (2), 6-14, 2021. EISSN: 2559-9941.
DOI: <http://dx.doi.org/10.30716/RSZ/21/2/1>
- Koroknay, Z.**: Economic importance of the Hungarian sports sector in international comparison.
Apstract. 14 (1-2), 1-9, 2020. ISSN: 1789-221X.
- Koroknay, Z.**, Quirikó, N., Bácsné Bába, É.: Hazai sportközvetítések vizsgálata a marketing-mix elemein keresztül.
In: Trendek a versenysport és a szabadidősport területéről. Szerk.: Balogh László, Debreceni Egyetem, Sporttudományi Koordinációs Intézet, Debrecen, 78-89, 2020, (Válogatott tanulmányok a sporttudomány köréből, ISSN 2631-0910 ; 4.) ISBN: 9789634902218
- Koroknay, Z.**, Pfau, C., Bácsné Bába, É.: A Debreceni Egyetemi Atlétikai Club labdarúgó szakosztály sportszórakoztatás kínálati vizsgálata.
In: "Mozgással az egészségért" A fizikai aktivitás jelentősége a jövő munkavállalóinak egészségmegőrzésében : Nemzetközi Konferencia és Workshop: Válogatott tanulmánykötet. Szerk.: Bácsné Bába Éva, Müller Anetta, Debreceni Egyetem, Debrecen, 176-182, 2019.
ISBN: 9789634900740
- Koroknay, Z.**, Dénes, F.: A Debreceni Egyetemi Atlétikai Club labdarúgó szakosztály részvételi sportszolgáltatásának vizsgálata.
In: Fókuszban az egészség. Szerk.: Balogh László, Debreceni Egyetem Sporttudományi Koordinációs Intézet, Debrecen, 141-149, 2018, (Válogatott tanulmányok a sporttudomány köréből, ISSN 2631-0910 ; 1) ISBN: 9789634900634





8. **Koroknay, Z.**, Bácsné Bába, É.: Az FTC Zrt. sport és gazdasági eredményességének vizsgálata.
Gazdálkodástudományi Közlemények. 7 (1), 67-72, 2018. ISSN: 2061-2443.

Konferenciaközlemények (3)

9. **Koroknay, Z.**, Bácsné Bába, É.: Sportszervezetek vezetése, ahogy a sportvezetők látják.
In: "Interdiszciplinaritás a régió kutatásban XI." : Nemzetközi tudományos konferencia. Szerk.:
Dajnoki Krisztina, Filep Roland, Horváth Adrienn, Pierog Anita, Debreceni Egyetem
Gazdaságtudományi Kar, Debrecen, 27, 2023. ISBN: 9789634905189
10. **Koroknay, Z.**: Economic importance of the Hungarian sports sector in international comparison.
In: 1st Partium International Conference on Management : Trends in 21st Century : Book of
Abstracts / Editors András Nábrádi, Katalin Gál, Partium Publishing House, Nagyvárad, 79,
2019. ISBN: 9786068156941
11. **Koroknay, Z.**: Sportszórakoztatás kínálati vizsgálata a DEAC labdarúgó szakosztályánál.
In: Interdiszciplinaritás a Régió kutatásban VIII. : Nemzetközi tudományos konferencia :
Rezümé kötet. Szerk.: Pierog Anita, Szálkai Tamás, Dajnoki Krisztina, MTA DAB, Debrecen,
19, 2019.

További közlemények

Folyóiratcikkek, tanulmányok (12)

12. **Koroknay, Z.**, Pfau, C., Kovács, S.: Egészséges táplálkozás vizsgálata a posztadoleszcensek
körében szociológiai tényezőkkel kiegészítve.
Táplálkozásmarketing. 8 (1), 45-58, 2021. EISSN: 2064-8839.
DOI: <http://dx.doi.org/10.20494/TM/8/1/4>
13. **Koroknay, Z.**, Kovács, S., Pfau, C.: 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), 791-796, 2021. ISSN: 2247-8051.
DOI: <http://dx.doi.org/10.7752/jpes.2021.02098>
14. Pfau, C., **Koroknay, Z.**, Gottfried, P.: Gyermekvédelem az esportban.
In: Az e-sport az élre tör : tematikus különszám. Szerk.: Bácsné Bába Éva , Balogh László,
Szabados György Norbert, Ráthonyi Gergely Gábor, Harangi-Rákos Mónika, Lenténé Puskás
Andrea, Biró Melinda, Debreceni Egyetem Sporttudományi Koordinációs Intézet : Debreceni
Egyetem Sportgazdasági és - menedzsment Intézet, Debrecen, 109-118, 2021. (Válogatott
tanulmányok a sporttudomány köréből, ISSN 2631-0910 ; 6) ISBN: 9789634903055
15. **Koroknay, Z.**, Almási, Á.: Iskolai teniszprogram vizsgálata utánpótlásnevelés tekintetében.
Sport- és Egészségtudományi Füzetek. 5 (2), 3-21, 2021. ISSN: 2560-0680.
DOI: <http://dx.doi.org/10.15170/SEF.2021.05.01>





16. **Koroknay, Z.**, Pfau, C.: Egészséges táplálkozással kapcsolatos szokások egyetemi hallgatók körében.
Acta Medicinae et Sociologica. 11 (Klsz.), 18-29, 2020. ISSN: 2062-0284.
DOI: <http://dx.doi.org/10.19055/ams.2020.11/Kulonszam/2>
17. **Koroknay, Z.**: Táplálkozási szokások a Debreceni Egyetem hallgatói körében végzett pilot kutatás alapján.
Régiókutatás szemle. 5 (2), 109-120, 2020. EISSN: 2559-9941.
DOI: <http://dx.doi.org/10.30716/RSZ/20/2/11>
18. **Koroknay, Z.**: A magyar úszósport eredményességének vizsgálata.
In: Sokoldalú sporttudomány / Balogh László, Debreceni Egyetem Sporttudományi Koordinációs Intézet, Debrecen, 41-53, 2019, (Válogatott tanulmányok a sporttudomány köréből, ISSN 2631-0910 ; 2) ISBN: 9789634901204
19. **Koroknay, Z.**, Pfau, C.: Egészségtudatos magatartás vizsgálata a Debreceni Egyetem Gazdaságtudományi Kar sportszakos hallgatói körében.
International Journal of Engineering and Management Sciences. 4 (3), 165-180, 2019.
EISSN: 2498-700X.
DOI: <http://dx.doi.org/10.21791/IJEMS.2019.3.16>
20. Müller, A. É., Lengyel, A., **Koroknay, Z.**, Molnár, A.: Népszerű fitness mozgásformák.
In: "Mozgással az egészségért" A fizikai aktivitás jelentősége a jövő munkavállalóinak egészségmegőrzésében: Nemzetközi Konferencia és Workshop: Válogatott tanulmánykötet = "Movement for health" The importance of physical activity in health protection of future workers: International Conference and Workshop: Proceedings from the International Conference and Workshop. Szerk.: Bácsné Bába Éva, Müller Anetta, Debreceni Egyetem, Debrecen, 106-112, 2019. ISBN: 9789634900740
21. **Koroknay, Z.**, Pfau, C.: Sportolási szokások vizsgálata a Debreceni Egyetemen.
Magyar Sporttudományi Szemle. 20 (2), 58, 2019. ISSN: 1586-5428.
22. **Koroknay, Z.**, Müller, A. É., Bíró, M.: A 17. FINA Vizes Világbajnokság sport, társadalmi és gazdasági hatásai.
In: Fókuszban az egészség / Balogh László (szerk.), Debreceni Egyetem Sporttudományi Koordinációs Intézet, Debrecen, 116-129, 2018, (Válogatott tanulmányok a sporttudomány köréből, ISSN 2631-0910 ; 1) ISBN: 9789634900634
23. **Koroknay, Z.**: A 17. FINA Vizes Világbajnokság társadalmi és gazdasági hatásai.
Magyar Sporttudományi Szemle. 19 (75), 56, 2018. ISSN: 1586-5428.

Konferenciaközlemények (5)

24. Pfau, C., Borbély, A., **Koroknay, Z.**: A Covid-19 hatása a sportolási szokásokra és az általános jóllétre.
Magyar Sporttudományi Szemle. 23 (96), 79-80, 2022. ISSN: 1586-5428.





25. **Koroknay, Z.**, Kovács, S., Pfau, C.: Nemi különbségek vizsgálata a fogyasztási szokásokban egyetemi hallgatók körében.
Magyar Sporttudományi Szemle. 21 (87), 26-26, 2020. ISSN: 1586-5428.
26. **Koroknay, Z.**, Pfau, C., Kovács, S.: Táplálkozási szokások vizsgálata a posztadoleszcensek* körében.
In: XIV. Táplálkozásmarketing Konferencia : Új irányok a táplálkozásmarketingben : Merre tovább? : Összefoglalók, Debreceni Egyetem, Debrecen, 32-32, 2020.
27. **Koroknay, Z.**, Pfau, C.: Egészséges táplálkozással kapcsolatos szokások a Debreceni Egyetem hallgatói körében.
In: Tavaszi Szél Konferencia 2019. Nemzetközi Multidiszciplináris Konferencia : Absztraktkötet. Szerk.: Németh Katalin, Doktoranduszok Országos Szövetsége, Budapest, 652, 2019. ISBN: 9786155586422
28. **Koroknay, Z.**: Táplálkozási szokások a Debreceni Egyetem hallgatói körében végzett felmérés alapján.
In: , Debreceni Egyetem Gazdaságtudományi Kar, Debrecen, 26, 2019. ISBN: 9789634901518

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

Debrecen, 2024.06.21.



IRODALOMJEGYZÉK

- Ács P. (2015): *Sporttudományi kutatások módszertana*, Pécsi Tudományegyetem Egészségtudományi Kar, Pécs
- Andreff, W. – Szymanski, S. (2006): *Handbook on the Economics of Sport*. Edward Elgar Publishing Ltd.
- Andreff, W. (2008): Globalization of the sports economy. *Rivista di diritto ed economia dello sport*. Vol. IV. Fasc. 3. pp. 13-32
- Bácsné Bába É. – Fenyves V. – Szabados Gy. – Dajnoki K. – Müller A. – Bács Z. (2018): 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.
- 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>
- Géczi G. – Baji I. (2016): A Hosszú-távú Sportolófejlesztési Program szükségyszerúsége a magyar sportban. *TESTNEVELÉS, SPORT, TUDOMÁNY*. 1. évf. 1.szám pp. 27-37 DOI: 10.21846/TST.2016.1.3
- KSH (2015): Nonprofit szervezete Magyarországon, Elérhető: http://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/nonprof/nonprofit_2015.pdf (2024.09.25.)
- 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)
- 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)
- Nemzeti Sportstratégia (2007): 65/2007. (VI. 27.) OGY határozat, a Sport XXI. Nemzeti Sportstratégiáról. *SPORT XXI. NEMZETI SPORTSTRATÉGIA 2007 – 2020*
- 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>
- 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>
- R Core Team (2023): *R: A language and environment for statistical computing*. R Foundation for Statistical Computing, Vienna, Austria. <https://www.R-project.org/>
- Sajtos L. – Mitev A. (2007): *SPSS kutatási és adatelemzési kézikönyv*, Alinea Kiadó. Budapest
- 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
- 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.)
- Vörös T. – Szörényiné 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>