

## **Államilag elismert labdarúgó akadémiák szervezeti felépítésének és vezetési funkcióinak vizsgálata**

### **Examination of the organizational structure and the management functions of state-accredited football academies**

**SZALÁNCZI Z.**

**Debreceni Egyetem, Gazdaságtudományi Kar, Sportgazdasági és -Menedzsment Intézet,  
szalanczi.zoltan@econ.unideb.hu**

#### *Absztrakt*

*A kutatásomban a magyar labdarúgás elit képzési központjait, az államilag elismert labdarúgó akadémiák szervezeti felépítését és vezetési funkcióit vizsgáltam. A téma relevanciáját a szektorba áramló nagy mennyiségű tőke hatására bekövetkezett szervezeti változásai adják. A sportág fejlődésével immár vállalati keretek között zajlik a munka, amely megköveteli a szervezeti háttér megfelelő kialakítását. Kutatásomban az utánpótlás sportszervezetek gazdasági társaságként történő működését, szervezeti felépítését és vezetési kérdéseit vizsgáltam az országban található, és szövetség által kiemelt státuszú, szakmailag meghatározó akadémiák struktúrájának összehasonlító elemzése alapján. Feltártam, hogy melyek azok a szervezeti problémák, melyekkel meg kell birkóznia az utánpótlás műhelyeknek, és milyen fejlesztési irányokat kell követniük, hogy a működésük hosszabb távon is fenntartható legyen. Kutatásomban a Magyarországon található 10 államilag elismert akadémia közül három képzési központ szervezeti felépítését elemeztem. A kiválasztott klubok a Várda Sport Egyesület, a Vasas Kubala Akadémia és a Győri ETO FC utánpótlásbázisa. Fontosnak tartottam, hogy az ország minden régióját képviselje egy vállalkozás, így az esetleges regionális sajátosságok is megjelennek a kutatásomban. Vizsgálatom során az akadémiavezetők felelősségi területeit is megvizsgáltam, és arra kerestem a választ, hogy az utóbbi évek tendenciáját látva milyen területeken volt szükséges fejleszteni a vállalkozást, illetve melyek azok a sajátosságok, melyben az utánpótlással foglalkozó sportszervezetek eltérnek egymástól, és ezek az eltérések milyen előnyökkel/hátrányokkal járhatnak. Fő célom a kritikus sikertényezők feltárása volt, amelyekkel a modern működésnek megfelelni kívánó utánpótlás műhelyeknek rendelkezniük kell. A kutatásból kiderült, hogy a három vizsgált akadémia a hagyományos lineáris, funkcionális szervezeti felépítést követi, de a munkakörök meghatározásában és a vállalat operatív működésében is tapasztalhatók eltérések. Ezek a különbségek jórészt a helyi identitásból és a szervezeti háttérből még mindig tartó fejlődésében keresendők.*

*Kulcsszavak: sportmenedzsment, utánpótlás akadémia, futball, szervezeti struktúra*

#### *Abstract*

*My research was aimed to investigate the organizational structure and the management functions of the state-accredited football academies in Hungary. The relevance of this topic is given by the high amount of money flowing in to this sector, and the changes in the organizational background. With the development of football, the clubs are working yet as companies, and this organisational frame requires a well planned structure. In my research I analyzed the operation of these organisations as companies, and I tried to answer the suggested questions about structure and leadership, with a comparative*



*analysis of the academies highlighted by the national federation. I revealed what are the organizational problems faced by the academies, and which directions they have to follow to develop their companies, to ensure the safe, and long term operation. I choosed 3 from the 10 state-accredited academies to analyse their structure. The chosen clubs were the Várda Sport Egyesület, the Vasas Kubala Akadémia, and the Győri ETO FC youth base. It was important for me to represent an academy from each part of Hungary, to have the possibility to see some regional specialities. Through my study I investigated the responsibilities of the academy directors to see which were the key areas they had to enhance in their companies, and to define the differences in each organization. It was also my goal to reveal these differences have benefists or disadvantages for the operation. My main goal was to locate critical success factors needed for the modern, and proper operation. The research revealed that the three academies examined follow the traditional linear, functional organizational structure, but there are also differences in the definition of jobs and in the operation of the company. These differences are largely to be found in the local identity and the still ongoing development of the organizational background.*

*Keywords: sport management, youth academy, football, organizational structure*

JEL Kód: Z2

## **Bevezetés, témafelvetés**

A XX. század utolsó negyedében a gyors fejlődésnek és a sportiparban rejlő óriási potenciálnak köszönhetően megjelentek a professzionális alapokon működő sportklubok, melyek immár profitmaximalizáló, vagy haszonmaximalizáló tevékenységeket végeztek gyakorlatilag gazdasági vállalkozásként a különböző bajnokságok szervezeti keretein belül. A professzionális sport kialakulásában három tényező szerepe volt meghatározó (Downward et. al, 2009):

1. Bajnokságok, versenyek szervezetségének növekedése
2. A fizető nézők megjelenése, a rendelkezésre álló infrastruktúra fejlődése és a sportfogyasztás üzletiesedése.
3. Megfelelően formalizált hivatásos bajnokságok létrehozása

A sporttudomány és a közgazdaságtan sokáig különálló tudományként fejlődött, de a sport természettudományi megközelítése mellett folyamatosan egyre inkább teret nyertek a társadalomtudományi vonatkozásai is. A sport üzleti szemlélete pedig megteremtette azt az alapot, mely szerint immár nem lehet a korszerű a sporttudomány közgazdasági elméletek nélkül. Számos fogyasztói és termelői döntés elemezhetővé vált a közgazdaságtan adta módszerek segítségével, mert ezeknek a döntéseknek a feltételeivel, alternatíváival és eredményeivel foglalkozó tudományág elemzi a szűkösen rendelkezésre álló erőforrások fogyasztási, vagy termelési célú felhasználását. A sportpiacon jelen lévő számos szereplő találkozik napi szinten hasonló döntéssel. A közgazdaságtan fontos része az olyan folyamatok nyomon követése, ahol emberek és szervezetek között csereügyeletek mennek végbe, mely folyamatok jelentik az elemzéshez kapcsolódó inputokat (Ács, 2015). Ezeknek a folyamatoknak köszönhetően, immár nem csak a professzionális, hanem az utánpótlás sportban is megjelent az a pénzügyi szemlélet, amely a sportág fejlődésének szerves része.

Ezek alapján elkerülhetetlenné vált a szervezeti keretek modernizálása, mert a sportipar fejlődése nem csak a játékosok és klubok értékét befolyásolta, hanem ahhoz, hogy ezt a nagy mértékű tőke növekedést megfelelően fel tudják használni a szervezeti háttér fejlesztésére is szükség volt. (Szymanski, 2010). Ez a hatalmas tőke a labdarúgás területén a gazdasági társaságok beágyazódását jelentette, de a nonprofit jelleg is megmaradt bizonyos szinteken. Elsősorban az utánpótlás nevelésben, amire a kutatásom is irányul. Kutatásomban meg kívánom vizsgálni, hogy a bevételi struktúra átalakulásán kívül a szervezeti keretek mekkora változáson mentek át a képzési központokban.

### ***A sportszervezetek szervezeti keretei***

A modern gazdasági szektorok három csoportra oszthatók, melyek az állami, piaci, és nonprofit. A magyar tudományos irodalom több esetben is szinonimaként alkalmazza a civil szféra és nonprofit szektor, továbbá a civil szervezetek és a nonprofit szervezetek kifejezéseket. Az eddigiek alapján kijelenthetjük, hogy a nonprofit egyesületek működése megelőzte, és alapot szolgáltat a későbbi profitorientált szemléletnek. Ennek a folyamatnak a sportszervezetek egyesületi kiindulópontja volt a gyökere, melyet még jobban megalapoz az a faktor, hogy a szervezetek döntő többségét nem jogi személyiségként, hanem polgárjogi társaságban hozták létre. Erre a legjobb példa a tradicionális német és osztrák egyesületek jelenléte, melyekben a hagyományos szervezeti alapokhoz profi szakosztályokban működő gazdasági társaságok lettek rendelve (Sárközy, 2004). Ezen példa alapján immár hazánkban is több klub választja a hagyományos egyesületi formát, melynek része a futballcsapatot működtető gazdasági társaság.

Ha folytatni kívánjuk a jogi megközelítés vizsgálatával, akkor felfedezhetjük, hogy a Sporttörvény, a sportszervezeteket négy különböző csoportra osztja, melyek a sportvállalkozás, sportegyesület, sportiskola, és az utánpótlás neveléssel foglalkozó alapítvány. A sportegyesületi forma a sporttevékenységek egy széles területét fedi le, mert keretei között lehet verseny- és szabadidősportot is üzni, de élsportra is szerveződhet. A sportegyesületek működése és bejegyzése a Civil törvény hatálya alá esik. A sport üzleti aspektusának köszönhetően a sportvállalkozás nagyobb jelentőséggel bír a szervezeti keretek definiálása során. Manapság az egyesületek után ez a forma vált a második legnépszerűbb alapformává. Ezek olyan vállalatok, melyek fő tevékenysége a sporttevékenység feltételeinek megteremtése. Maga a sportiskola egy kevésbé elterjedt intézmény típus, melynek feladata és célja a közoktatás keretein belül az utánpótlás nevelése, és a sportágak szakmai lehetőségeinek kibővítése az edzésszámok emelésével. Az utánpótlás neveléssel foglalkozó alapítvány hasonló feladatot lát el, mint a sportiskola, csak más szervezeti keretek között. A jogi háttérrel tekintve az sportegyesületek, -iskolák és alapítványok az Egyesületi jog és Polgári törvény, míg a sportvállalkozásokra a Gazdasági törvény hatálya alá tartoznak (Orbán et. al. 2018). Hazánkban a nagy mennyiségű tőke beáramlásának és a szervezet működését és finanszírozását áttekinthetőbbé tevő gazdasági társasági, de nem profitorientált forma vált jellemzővé az utánpótlással foglalkozó elit szervezetek között.

Ha a nonprofit és profitorientált vállalkozások további elkülönítése a célunk, akkor fontos szempont a menedzsment és tulajdonosok víziójában fellelhető különbségek tárgyalása. Míg a gazdasági társaságok egyértelmű célja a profit maximalizálása és a befektetői érték növelése, úgy a nonprofit szektor mozgó rugója nem a jövedelem teremtése, hanem a társadalom különböző igényeinek a kielégítése, ezért az ő céljaik kevésbé kézzel foghatók, és sokkal bonyolultabban érhetők el. Ez a komplexitás a döntéshozatali folyamatokon is érezhető, mert ameddig a profitorientált szervezetek döntései egyértelműen csak a gazdasági értéktérítésre irányulnak, a nonprofit keretek között működő szervezetek számára a legfőbb szempont a lehető legnagyobb szociális hatás elérése (Bocz, 2009). A bevont személyeket tekintve mindkét forma esetében jelen vannak külső érintettek, de a nonprofit intézmények esetében ezek sokkal többoldalúan jelentkeznek, leginkább az eltérő elvárások miatt. Jó példa lehet erre az, hogy a nonprofit szervezet esetében a fogyasztó és a szolgáltatást igénybe vevő személy eltérhet (Larsson -Kinnunen, 2008). Az elit képzési központok esetében megfelelő példa erre a jelenségre az, ha a finanszírozó klub/egyesület fogyasztóként jelenik meg a képzési központ életében, hiszen a tehetséges játékosokat számukra neveli az akadémia, de a szolgáltatást a sportolni vágyó játékos veszi igénybe.

### ***Az utánpótlásnevelés célja***

Jelenleg a labdarúgásba áramló nagy mennyiségű tőke hatására minden szervezet arra törekszik, hogy olyan bázist tudjon kialakítani felnőtt csapata számára, amely egyrészt megtakarítással jár a magas transzfer költségeket tekintve, másrészt pedig erősíteni tudja helyi identitását a saját nevelésű fiatalok szerepeltetésével. Ennek azonban előfeltétele a modern kori követelményeknek megfelelő akadémiai rendszer megléte, amely által versenyképessé válhatunk az európai piacon is. Tehát a megfelelő

utánpótlás nevelése nem csak klub, hanem országos sportstratégiai tényező is. Már a 2000-as évek elején is ez teremtett egy belső munkapiacot a sportágon belül, amely egyfajta befektetési lehetőséggé vált a klubok számára a megfelelő bevételek elérése érdekében (András, 2004). Ez a folyamat azóta még inkább határozottabban megjelenik a képzési központok céljai között. Közismert, hogy Nyugat-, és immár Kelet-Európában is több professzionális klubhoz köthetően létrejöttek olyan utánpótlás neveléssel foglalkozó rendszerek, melyek több klub együttműködésén keresztül lehetővé teszi azoknak a fiataloknak a felfedezését, akik amatőr szinten sportolnak eleinte, de a tehetségük profi karriert predesztinál számukra. A profi klubok érdeke a megfelelő képzési rendszer felállítása, ezáltal a környezetükben dolgozó kisebb egyesületek felkarolása és feltérképezése, sőt szakmai munkájának koordinálása is. Ez a szélesebb bázis teszi lehetővé a mélyebb meritést a klubok számára. Ez az együttműködés akár anyagi segítségnyújtást is jelenthet, hiszen az utánpótlás nevelés talán a legjobb befektetés egy profi klub számára. Ezt bizonyítandó a világ egyik elit bajnokságához tartozó olasz Serie A gyakorlata hozható fel példaként, ugyanis Olaszországban 7200 klub foglalkozik kizárólag utánpótlás neveléssel, a 128 profi klub 650 utánpótláscsapata mellett. A 90-es évek közepén Olaszországban az utánpótlás korú játékosok száma több mint félmillió volt (Szegedi, 2004). Hazánkban ez a szám jelentősen kisebb még arányait tekintve is, mert jellemzően sok sportban sikeres, vagy sikerre vágyó nemzet vagyunk, ami egy fajta elszívó hatást fejt ki, és nem a labdarúgás már az egyetlen és elsődleges lehetőség a sportkarrier kialakítására.

### **Sportvállalkozások**

A sportklubokat működtető, és immár az utánpótlás neveléssel foglalkozó szervezetek finanszírozásában a tradicionális nonprofit szervezeti keretek mellett immár a profitorientált alapokon nyugvó működés is nagyobb teret nyert. A legnagyobb előrelépést az mutatja a kormányzat oldaláról megközelítve, hogy a sport immár stratégiai ágazattá lépett elő a nemzetgazdaságban. Annak ellenére, hogy több bírálat is érte, a kormányzat képes volt a társasági adókedvezményt bevezetni, mely intézkedés a szponzorációs háttér helyettesítésére volt hivatott. Az intézkedés jelentős segítséget jelentett a látványsportágak klubjait működtető szervezetek számára. A finanszírozási lehetőségek bővülése mellett infrastrukturális fejlesztések is megvalósultak a kormányzati szerepvállalásnak köszönhetően. Jelen pillanatban a hazai sportipar még elmarad a nyugati példától, de a szektor fejlesztéseinek köszönhetően immár megkezdte a felzárkózást. Ennek a nagymértékű előre lépésnek és az ágazat stratégiai jelentőségének köszönhetően további növekedést várhatunk az ágazatban (Bácsné et al., 2018). A befektetői követelmények a sportban eltéréseket mutatnak az egyéb gazdasági szektorokhoz képest. Ez az eltérés a vállalkozások nézőpontjából is különleges terület. A sportipar gazdasági súlya folyamatos növekedést mutat, ami egyelőre megjósolhatatlan mértékű lehet. Ezeknek azonban kockázata is vannak, mert ennek a fiatal ipárnak jól elhatárolható különbségei is vannak, a korábbi, már jobban ismert szektorokkal szemben. Ezeket a speciális területeket Nagy (2012) az alábbiakban fogalmazta meg:

- saját hatósági irányítás
- a működés rendkívüli érdeklődés mellett zajlik
- jelentős és növekvő gazdasági súly
- sajátos, összetett eredményelvárás és célrendszer
- az átlagosnál magasabb ágazati kockázat
- tőketársasági formába való átalakulási folyamat

A saját hatósági irányítás további bővítése lehet indokolt az alábbi csoportosításban, mert ezek az a korábban említett nonprofit jelleggel működő szervezetek, amelyek a munkaerőpiacot koordinálják a sportban, kezükben tartják az igazolások kiállítását és a játékgengedélyek átadását is. Más ágazatokban ez egy gazdasági kamara működéséhez hasonlítható, de a sportban szövetségeknek nevezzük őket (Nagy, 2012). A felnőtt és utánpótlás labdarúgás esetében hazánkban ezt a szerepet a Magyar Labdarúgó Szövetség tölti be.



## Anyag és módszer

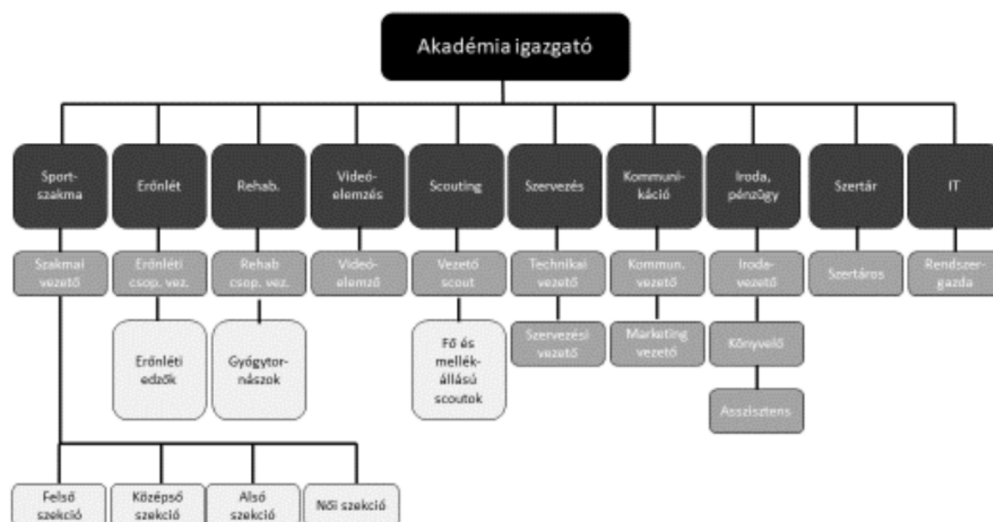
Kutatásomban primer és szekunder módszereket használtam. Szekunder kutatásom a rendelkezésemre bocsátott dokumentumok elemzését jelentette, melyet a vizsgált akadémiák vezetői biztosítottak számomra. Ezek a dokumentumok a szervezeti struktúrát és a vezetői funkciókat tartalmazó munkaköri leírásokat tartalmazták.

A módszer előre meghatározott szempontok alapján tárja fel a rendelkezésre álló dokumentumokat és adatokat elemez. Az elemzés több célból is végrehajtható és elősegítheti kutatás tájékozódó, hipotéziseket meghatározó szakaszára, de alkalmas lehet a fő szakaszban is az elemzések végrehajtására és következtetések levonására is (Boncz, 2015).

A primer kutatási módszerként az interjút választottam, hogy a kutatási téma érzékenységet és mélységet tekintve a lehető legtöbb információt tudjam megszerezni a témában (Fábián, 2014). A kiválasztott akadémiák igazgatóival készítettem az interjút, melyek első felében strukturált kérdéseket tettem fel, majd később az alany véleményére fektetve a hangsúlyt a képzési központok sajátosságait próbáltam feltárni, immár nyitott kérdésekkel. Interjúm vezérfonalát azok a kérdések jelentették, melyek a szervezet korábbi működését, az elmúlt években realizált bővülés hatásait és a vezetői funkciókban bekövetkezett változást taglalták. A kiválasztott vezetőkkel minden esetben a rendelkezésre bocsátott dokumentumokat is közösen elemeztük, hogy a bizonyos munkakörök mögöttes jelentését is felfedhessem, ami az esetleges szövegezésből nem derül ki egyértelműen.

## Eredmények

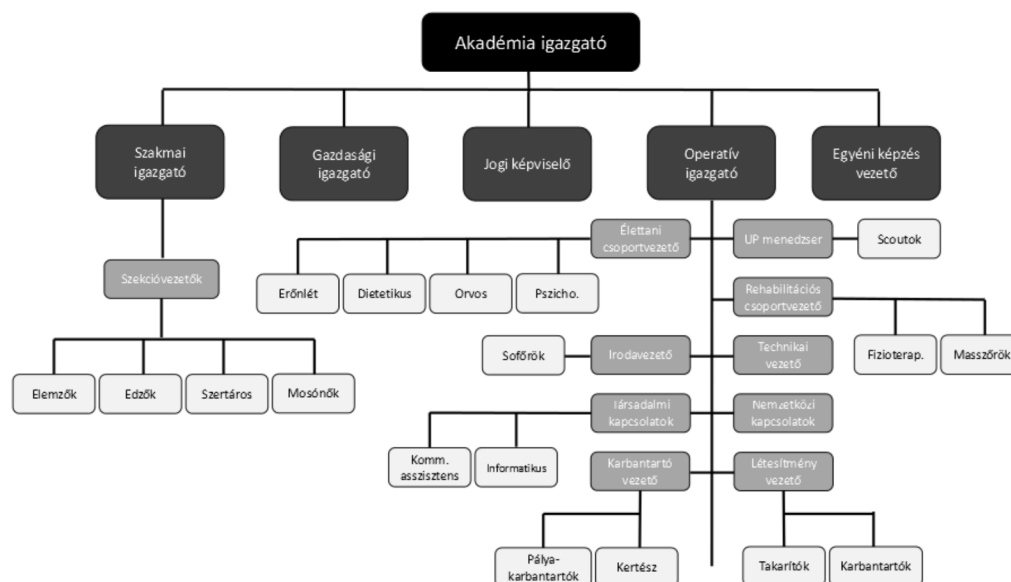
Az akadémiák szervezeti felépítésében felfedezhetők eltérések. Ha a vállalati hierarchia csúcsáról kezdjük az elemzést, látható, hogy a felelőségek megosztása és a horizontális kapcsolatok sem azonosak köztük. A Vasas Kubala Akadémia esetében (1. ábra) egy lineáris és funkcionális, egyértelmű alá-fölé rendeltségi viszonyt láthatunk a szervezeti struktúrában, ami alapján kijelenthető, hogy az akadémia igazgató a legfőbb döntéshozó, és egyben a vállalkozás képviselője is. Az ő hatáskörébe tartozik minden részleg felügyelete, amiket részlegvezetők segítségével old meg. Az akadémia esetében a sportszakmai részleg további blokkokra bontható a korosztályok és nemek alapján. Érdekes, hogy a kapott ágrajzon a szekciók egymással horizontálisan is kapcsolatban állnak, amelyek így, egy mátrix struktúra jegyeit is magukban hordozzák. Ezt az észrevételemet a személyes megbeszélés is megerősítette, mert céljuk, hogy a kialakított szekciók napi kapcsolatban legyenek egymással, ezáltal a gyerekek képzését több irányból és segíteni tudják a szakmai oldalon. A szakmai munkán túl ez a folyamatos kapcsolat a pénzügyi, adminisztrációs, szervezési és kommunikációs szervezeti egységek között is fennáll. Vizsgálatom alapján szembetűnő, hogy a napi működés túl sok egységet érint. Ez a struktúra egyrészt nagyban megnehezíti az akadémia vezetőjének ellenőrzését, másrészt, az azonos területeket felügyelő szekciókat célszerű lenne egy vezetővel, nagyobb csoportokba rendezni, mert jelenleg néhol 1-2 ember dolgozik egy-egy részlegben. Ha a szakmai képzést koordináló szekciókat vizsgáljuk, látható, hogy a sportszakmai feladatok, úgy, mint az erőnléti, scouting (játékosmegfigyelés) és rehabilitációs csoport is külön végzi a munkáját, ami a sport összetettségéből adódóan a hatékonyság csökkenésével járhat.



1. ábra. A Vasas Kubala Akadémia szervezeti struktúrája  
Figure 1: The organizational structure of Vasas Kubala Akadémia

Forrás: Saját szerkesztés (2020)

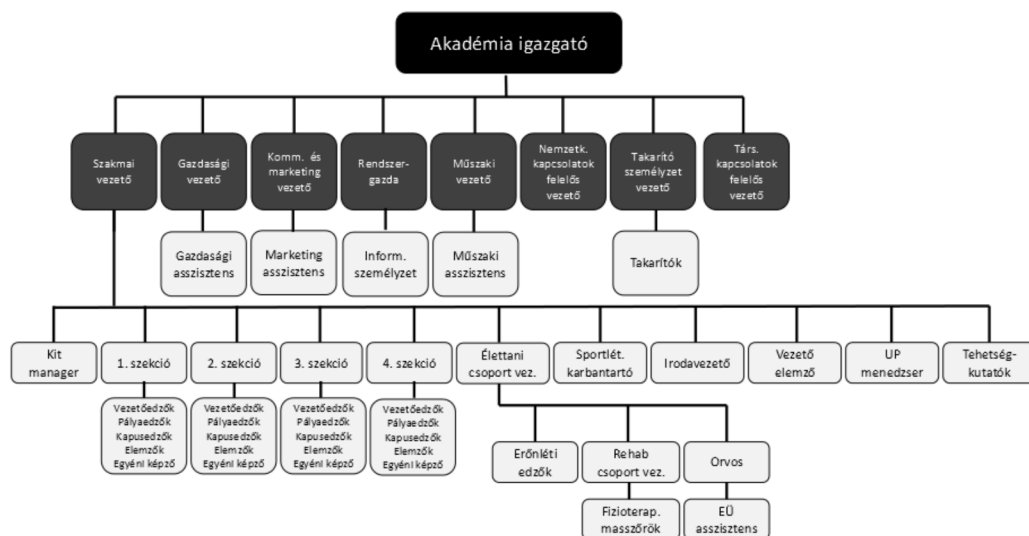
A Várda Sport Egyesület esetében (2. ábra) a szervezeti struktúra a győrihez hasonlóan egy lineárisan felépített és funkcionálisan elkülönített szervezeti egységekkel rendelkező sportvállalkozást mutat. A munka 5 szervezeti egységbe kerül megszervezésre, amiből a szakmai munkát koordináló egység a legnagyobb, de egyéb szakmai tevékenységek is külön részlegbe kerültek, úgy, mint az egyéni képzés és az operatív vezető alá rendelt sporttudományos, rehabilitációs csoport is. Nem tűnik egyértelműnek a struktúrában az operatív igazgató szerepe, de a személyes beszélgetés nyilvánvalóvá tette számomra, hogy a pozíció ilyen fajta megjelölése egyrészt azért történt, hogy jól látható legyen az akadémia igazgató legfelsőbb döntéshozói hatásköre, míg másrészt az operatív vezető feladata az alá rendelt részlegek koordinálása és felügyelete, azonban a vállalkozásban betöltött hatáskörei nem haladják meg a felső menedzsment többi tagjának (gazdasági vezető, jogi képviselő, szakmai és egyéni képzés vezető) jogköreit. Ha tovább vizsgáljuk az akadémia külső kapcsolatait, akkor látható, hogy az akadémia igazgató döntéshozói jogkörben áll a felnőtt első osztályú csapatot üzemeltető Várda Labdarúgó Kft.-ben, ami a fiatalok feláramoltatását tekintve pozitív hatásokkal járhat. Az akadémia napi munkáját koordináló sportszakmai és sporttudományos részleg határozottan elkülönül, ami a képzés hatékonyságának csökkenésében jelentkezhet majd a főleg kommunikációs vonalaknak köszönhetően. Hasonló negatív eredményekkel járhat az is, hogy az egyéni képzést (általában posztorientált, kis csoportos foglalkozás) vezető szakember nem a szakmai vezető irányítása alatt dolgozik, hiszen ez a tevékenység a szakmai képzés szerves része, a játékosok felkészítésében fontos szerepet játszik. Azáltal, hogy kikerült a szakmai vezető felügyelete alól az erőnléti, pszichológiai és rehabilitációs csoportok koordinálása, szintén kissé lelassult döntéshozást és kommunikációt eredményez a szervezetben, továbbá az operatív vezető szakmai kompetenciájához sem feltétlenül kapcsolódik hitelesen a képzés ilyen mélységű ismerete. Ha megvizsgáljuk a gazdasági részleget és az operatív igazgató alá rendelt egységeket, látható, hogy a szervezési kollégák, akik többek között pénzügyi feladatokat is kapnak, nem közvetlenül vannak kapcsolatban a gazdasági vezetővel, ami szintén megnehezítheti a napi működést.



2. ábra. A Várda Sport Egyesület szervezeti struktúrája  
Figure 2: The organizational structure of Várda Sport Egyesület

Forrás: Saját szerkesztés (2020)

A harmadik általam vizsgált akadémia a Győri ETO FC utánpótlás nevelő szervezete (3.ábra). Az akadémia az előző kettőhöz hasonlóan egy jól tagolt lineáris és funkcionális alapokon nyugvó vállalkozás, ahol a legfőbb döntéshozó az akadémia igazgató. Itt azonban a szakmai és a szakmai munkát elősegítő szervezési feladatokat végző szervezeti egységek jól definiáltan el vannak különítve egymástól. A sportszakmai vezető alatt összpontosulnak a gyerekek képzését koordináló stábok, az élettani csoport, és minden olyan szakmai és sporttudományos specialista, aki interakcióba lép a fiatal sportolókkal. A szervezeti struktúra másik meghatározó részében azok a munkatársak szerepelnek, akik a sportszakmai kérdéseken túli napi munkát végzik, koordinálják. Elsősorban a gazdasági, szervezési és műszaki személyzet kapcsolódik ide. Külön vezetővel nem rendelkezik ez a részleg. Minden döntés közvetlenül az akadémia igazgató kezében van, annak pozitív és negatív jellemzőivel egyaránt. A vállalkozás képviseletét az akadémia igazgató látja el. Fontos megemlíteni, hogy nem az élettani csoportvezető hatáskörébe tartozik a pszichológus és a dietetikus, ami az információ áramlást, és a játékosokkal felkészítésével kapcsolatos döntéseket megnehezítheti. Hasonlóan nem egyértelmű, hogy az irodavezető, karbantartó, és létesítményvezető munkatársak miért a szakmai vezető alá lettek rendelve, de a személyes beszélgetés megvilágította, hogy a napi munkában ők inkább a műszaki vezetővel és gazdasági kollégákkal dolgoznak együtt. A napi működést tekintve célszerű lenne egy, a szakmai vezetővel egyenrangú, és az akadémia igazgató alá rendelt menedzser vagy operatív vezető kinevezése, aki egyfajta szűrőként jelentkezne a szervezetben, hogy az igazgató elé tényleg csak a fontos kérdések jussanak el.



3. ábra. A Győri ETO FC akadémia szervezeti struktúrája  
Figure 3: The organizational structure of Győri ETO FC academy

Forrás: Saját szerkesztés (2020)

A vizsgált szervezeti struktúrákból látható, hogy mindenhol közös pont a pályán zajló sportszakmai munka és szekciók külön részlegbe tömörítése, mely a napi kommunikációt és a tevékenységek koordinálását könnyíti meg a szakmai vezető számára. Minden interjúban megerősítést nyert, hogy külön, heti több alkalommal, csak edzők számára rendezett értekezletekkel próbálják meg a munkát összehangolni, és a szakmai kérdéseket megbeszélni. Fontos közös szempont még az, hogy a sporttudományos háttérrel próbálják összekapcsolni szakterületek szerint, és vagy egy csoportvezető, vagy az operatív vezető hatáskörébe tartozik annak koordinálása, mert a modern sport fizikális követelményeinek csak akkor képesek az akadémiák megfelelni, ha a fiatalok teljesítménydiagnosztikai, rehabilitációs és egyéb felügyelete egy kézben összpontosul.

### Következtetések és javaslatok

Jól látható, hogy az ország meghatározó akadémiai közül a vizsgált három jórészt hasonló strukturális felépítéssel dolgozik, melyre a horizontálisan funkcionális szempontok szerint elkülönített lineáris forma a jellemző. Szembetűnő, hogy minden esetben az akadémia igazgató személye meghatározó a szervezet működésében és a sport hagyományos szerveződéséhez hasonlóan, néhol mind a szakmai, mind a menedzser feladatokat is koordinálja. Mind a három akadémiánál olyan személy tölti be ezt a pozíciót, akinek sportszakmai végzettsége, vagy sportolói múltja van a menedzseri tapasztalatok mellett. A vizsgálat vállalkozásokon látható, hogy a sport finanszírozási háttérének növekedése csak az elmúlt évben, évtizedben vált jelentőssé, így még a fejlődési szakaszban tartanak a szervezeti kultúra és struktúra területén. Mindhárom vezető megerősítette ezt a felvetésem azzal, hogy úgy ítélték meg, hogy a társasági adó bevezetése már nagy fejlődést biztosított számukra a humán erőforrás terén, de az igazi áttörést a 2019-ben kialakított államilag elismert akadémiai rendszer jelentette. A lehetőségeik nagyban kibővültek a szervezet fejlesztésére és új alkalmazottak felvételére, ezáltal még nem fejeződött be a leginkább hatékony struktúra kialakítása, hiszen sok olyan pozíciót tudtak bevezetni az akadémiára, amire eddig anyagi háttér, és megfelelően képzett munkaerő sem állt rendelkezésre. Kijelenthető, hogy általánosan elfogadott struktúra még nem került kialakításra az utánpótlás neveléssel foglalkozó vállalkozások között. Ennek okát a helyi sajátosságok, a tulajdonosi szerkezet és a régebbi beidegződések között kell keresni. Sajnos, csak úgy, mint minden más sportágban az új irányelvek és fejlesztések befogadása nehézkes a konzervatív közeg miatt, de a Magyar Labdarúgó Szövetség és az Emberi Erőforrások Minisztériuma által újraértelmezett akadémiai rendszer keretein belül előbb-utóbb szükséges lesz egy átlátható és egységes rendszer kialakítása.

Fontos lenne, hogy elkülönítésre kerüljön a sportszakmai és menedzser feladatok jelenleg egy kézben lévő felügyelete, mert a fejlődés hatására immár nélkülözhetetlenek azok a vezetői kompetenciák, amelyek speciálisan egy-egy funkcionális szervezeti egység működését szolgálják. Véleményem szerint ezek az elkülönített szakmai és menedzser feladatok egyedi, és specifikus képzettséget igényelnek, ami vagy egy, széleskörű ismeretekkel rendelkező, és magasan kvalifikált vezetőt igényel, vagy az említett feladatok szétbontását jelenti. Korábban a Magyar Labdarúgó Szövetség akadémiai igazgató, és sportigazgatói tanfolyamja teremtette meg az alapot ezeknek a speciális területeken a koordinálásért felelős szakemberek képzésének, melyet magam is elvégeztem. Úgy gondolom, hogy amennyiben lenne egy egységes, akár sport államtitkárság, vagy sportszövetségi előírás, ami az alapvető szervezeti kereteket meghatározná, és abban lehetővé tenné, hogy az akadémiák akár regionális, akár tradicionális sajátosságai is megjelenjenek bizonyos funkciókon keresztül, úgy a működés és a kooperáció is gördülékenyebb lenne ezen vállalkozások számára.

## Összefoglalás

A sportszervezetek gyors fejlődésének köszönhetően jelenleg minden hazai utánpótlás neveléssel foglalkozó vállalkozás még a fejlődés szakaszában van, ahol leginkább saját hagyományaira, lokális lehetőségeire és a Magyar Labdarúgó Szövetség képzéseken belüli iránymutatására támaszkodhat csak. Az állami intézkedések hatására a szervezetek komoly támogatásokat kaptak az elmúlt időszakban, aminek hatására a humán erőforrásukat bővíteni tudták, de ehhez a szervezeti kereteket is fejleszteni kellett. Eredményeimben bemutattam, hogy a pozitív változások mellett sok helyen nem teljesen egyértelműek még a feladatkörök és azok organizációja. Ha a szektor ezeket a gyermekbetegségeket kinövi, és a megfelelő vezetői szerepkörökbe releváns és friss szakmai képzettségű szakemberek kerülnek, továbbá egységessé és racionalizáltabbá válik a szervezeti struktúra, úgy az utánpótlás nevelés, és az egyéss magyar labdarúgás számára komoly bázisok lehetnek a kiemelt akadémiák. Kutatásom a képzési rendszer szervezeti oldalát vizsgálta, mely elsősorban a kereteket adja meg a sportszakmai felkészítésnek, de tapasztalataim szerint, ennek az keretnek a fejlesztése a pályán végzett munkára is nagy hatást gyakorol.

## Köszönetnyilvánítás

„Az Innovációs és Technológiai Minisztérium ÚNKP-20-3-I kódszámú Új Nemzeti Kiválóság Programjának a Nemzeti Kutatási, Fejlesztési és Innovációs Alapból finanszírozott szakmai

támogatásával készült.”



## Irodalomjegyzék

- Ács P. (2015) Sport és Gazdaság, Pécsi Tudományegyetem Egészségtudományi Kar ISBN 978-963-642-372-8
- András K. (2004): A hivatalos labdarúgás piacai, 53. számú műhelytanulmány, Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem
- Bácsné É., Balogh R., Bács Z., Fenyves V., Dajnoki K. (2018): Sportszolgáltatások keresleti, kínálati oldalának elemzési lehetőségei. Studia Mundi - Economica. 5. 19-33.
- Bocz J. (2009): A nonprofit szektor strukturális átalakulása Magyarországon. A magyar nonprofit szektor az 1990-es évek elejétől a 2000-es évek közepéig (doktori disszertáció) Budapest, Corvinus Egyetem, Szociológiai Doktori Iskola
- Boncz I. (2015): Kutatásmódszertani alapismeretek, Pécsi Tudományegyetem Egészségtudományi Kar, Pécs, ISBN 978-963-642-826-6
- Downward, P.M., - Dawson, A. - Dejonghe, T. (2009): Sports economics, ISBN 978-0-7506-8354-8
- Fábián G. (2014): Alkalmazott kutatás módszertan, Debreceni Egyetem Egészségügyi Kar, Debrecen
- Larsson, J., Kinnunen, J. (2008). Performance measurement in nonprofits: Much to be gained or a waste of resources? (Dissertation). Handelshögskolan vid Umeå universitet, Umeå



- Nagy, I. Z. (2012): A futballvállalkozások közgazdasági és vállalkozásgazdasági összefüggései, Vállalkozásfejlesztés a XXI. században II. Budapest: Óbudai Egyetem, pp. 99-134.
- Orbán, S. G., Szabados Gy. N., Dajnoki, K. (2018). A nonprofit sport vállalkozások Magyarországon. *International Journal of Engineering and Management Sciences*, 3(3), 392-401.
- Sárközy T. (2004): Sportjog. A 2004-es sporttörvény magyarázata Budapest: HVG-ORAC ISBN:978-963-258-083-8
- Szegedi P. (2004): Az utánpótlás-nevelés a magyar labdarúgás struktúrájában, *Századvég*, 9. évf. 34. sz. 59-85 o.
- Szymanski, S. (2010): The economic design of sporting contests. In S. Szymanski, *The Comparative Economics of Sport UK*: Palgrave Macmillan.