

DEBRECENI EGYETEM
GAZDASÁGTUDOMÁNYI KAR

GAZDÁLKODÁS- ÉS SZERVEZÉSTUDOMÁNYOK DOKTORI
ISKOLA

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

A LABDARÚGÓ UTÁNPÓTLÁS-NEVELŐ
SPORTSZERVEZETEK MŰKÖDÉSI KERETEI

Készítette:

Szalánczi Zoltán

Témavezető:

Dr. Bácsné Prof. Dr. Bába Éva

Intézetigazgató, egyetemi tanár

DEBRECEN
2024

A doktori értekezés betétlapja

A LABDARÚGÓ UTÁNPÓTLÁS-NEVELŐ SPORTSZERVEZETEK MŰKÖDÉSI KERETEI

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

Írta: Szalánczi Zoltán okleveles sportközgazdász

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

Témavezető: Dr. Bácsné Prof. Dr. Bába Éva

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, Szalánczi Zoltán (szül.: Debrecen, 1986.01.11) 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:

1. a Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola szabályzatát megismertem, és az abban foglaltak megtartását magamra nézve kötelezően elismerem;
2. a felhasznált irodalmat korrekt módon kezeltem, a disszertációra vonatkozó jogszabályokat és rendelkezéseket betartottam;
3. 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;
4. a benyújtott értekezéssel azonos, vagy részben azonos tartalmú értekezést más egyetemen, illetve doktori iskolában nem nyújtottam be tudományos fokozat megszerzése céljából.

Debrecen, 2024.06.07

Szalánczi Zoltán

TARTALOMJEGYZÉK

BEVEZETÉS.....	5
1. TÉMAFELVETÉS ÉS CÉLKITŰZÉS.....	7
2. SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉS	11
2.1 Értéktéremtés a sportban, a sportszakmai sikerek gazdasági vonatkozásai.....	11
2.2 A játékospiac bemutatása	17
2.2.1 Értéktéremtés a játékospiacon, belső munkaerőpiac	17
2.2.2 A játékospiacot befolyásoló tényezők.....	25
2.3 Játékosgyár: az utánpótlás neveléssel kapcsolatos elvárások.....	27
2.3.1 Tehetséggondozás a labdarúgásban	27
2.3.2 A nevelőkkel és a képzési környezettel kapcsolatos elvárások	30
2.3.3 Az utánpótlás sportolókkal kapcsolatos elvárások, kiválasztás	37
2.4 A képzés helye.....	40
2.4.1 A kezdetek, sportiskolák.....	40
2.4.2 Államilag elismert sportakadémiák, a hazai akadémia rendszer víziója	46
2.5 Nemzetközi jó gyakorlatok.....	53
3. ANYAG ÉS MÓDSZER.....	60
3.1 Szekunder kutatáshoz felhasznált adatbázisok és módszerek.....	60
3.2 A primer kutatás elmélete és módszere.....	61
3.2.1 A kérdőív bemutatása:	62
3.2.2 Alkalmazott statisztikai módszerek	63
3.2.3 A minta bemutatása	64
4. VIZSGÁLATI EREDMÉNYEK ÉS AZOK ÉRTÉKELÉSE.....	72
4.1 A sportszervezetek alkalmazotti kérdőívének eredményei.....	72
4.2 A labdarúgó utánpótlás-nevelő szervezetek működésére vonatkozó ismérvek csoportosítása faktoranalízissel.....	124
4.3 A sportszervezetben dolgozó munkavállalók csoportosítása klaszterelemzéssel	130
4.4 A kutatásban kialakított faktorok közötti kapcsolat erősségnek vizsgálata	137
5. KÖVETKEZTETÉSEK ÉS JAVASLATOK.....	140
6. AZ ÉRTEKEZÉS LEGFONTOSABB MEGÁLLAPÍTÁSAI, ÚJ, ILLETVE ÚJSZERŰ EREDMÉNYEI	148
ÖSSZEFOGLALÁS	151
IRODALOMJEGYZÉK:	156
SAJÁT PUBLIKÁCIÓK JEGYZÉKE	167
ÁBRAJEGYZÉK:.....	168
TÁBLÁZATJEGYZÉK:	170
MELLÉKLETEK.....	171
KÖSZÖNETNYILVÁNÍTÁS.....	186

BEVEZETÉS

A honi labdarúgás 2010 óta komoly fejlődésen ment keresztül, elég csak az infrastrukturális lehetőségek bővülésére, vagy az igazolt labdarúgók számának növekedésére gondolni. Amellett, hogy a magyar bajnokságban szerepet kapó játékosok piaci értéke dinamikusan növekszik, az átigazolási trendekből azt a következtetést lehet levonni, hogy ez nem az eredményes utánpótlás nevelésnek köszönhető, hanem annak, hogy a kluboknak lehetősége nyílik a sportba áramló nagyobb tőkének köszönhetően más országból érkező minőségi futballisták leigazolására (BALOGH – BÁCSNÉ, 2021).

Az elmúlt években az utánpótlás labdarúgó válogatottak és a felnőtt nemzeti tizenegy teljesítménye is közel került a világelítthez, amire a legjobb példa a korosztályos világversenyeken való eredményes szereplés (KISS, 2021), és a felnőttek minden várakozást felülmúló 2021-es Európa-bajnoki szereplése is (TÓTH, 2018), de a sportág sikerének könyvelhető el, hogy 2010-ben 127.000 igazolt labdarúgó volt hazánkban, míg 2020-ban ez a szám 281.000-re emelkedett (MLSZ, 2021d).

Ezen sikerek ellenére továbbra is csak kevés nemzetközi szinten meghatározó labdarúgót tudunk felmutatni és ez az alacsony hatékonyság nincs összhangban az utánpótlássportba áramló tőke mennyiségével. A MLSZ (2021d) kimutatása alapján hiába emelkedett több, mint másfélszeresére az igazolt utánpótlás és felnőtt labdarúgók száma (170 ezerről 281 ezerre), a korosztályos válogatottak nemzetközi ranglista helyezése stagnál (a 2020-2022-es időszakban az U17 válogatott 11., az U19 válogatott 24-23.; az U21 válogatott 33-34. helyen állt az UEFA ranglistán). Illetve az UEFA (2023) által kiadott éves beszámolóban hazánk első osztályú bajnoksága európai viszonylatban a legrosszabb három ország között van a fiatal játékosok szerepeltetését tekintve (U20 játékosok 4%-ban, 20-23 éves játékosok 16%-ban játszanak a mérkőzéseken). Érdemes tehát megvizsgálni, hogy melyek azok a tényezők, amelyek befolyásolják a fiatal sportolókat abban, hogy fiatalabb korban még magas szintű teljesítményüket a profi, felnőtt labdarúgásban már nem tudják kibontakoztatni (KISS, 2021). Az által, hogy az utánpótlás nevelő szervezetek esetében az akadémiák nagyobb központi támogatást kaptak, míg a tehetség- és körzetközpontok komolyabb sportszövetségi forrásokhoz jutottak, megvalósulhatott a szektor fejlesztése. A TAO rendszer bevezetése az infrastrukturális problémákat már korábban orvosolta (LŐKÖS – KISS, 2018), így a képzési központok a humán erőforrásuk bővítésére és a minőségi képzés egyéb feltételeinek megteremtésére koncentrálhattak a megnövekedett forrásokból (KISS, 2021). Azzal, hogy a nagyobb

alkalmazotti létszám finanszírozása elérhetővé vált az akadémiák számára a vezetői funkciók is megváltoztak. A korábban szinte csak sportszakmai feladatokat ellátó vezetők immár menedzsment, és egyéb speciális tudással is kell, hogy rendelkezzenek, hiszen az elit utánpótlásképző műhelyeken az alkalmazottak létszáma már az ötven főt is eléri (SZALÁNCZI, 2021).

A témám aktualitását jól jelzi, hogy a 303/2019 - XII. 12. (2019) kormányrendeletben Magyarország Kormánya Államilag Elismert Sportakadémiákat hozott létre, mellyel az utánpótlás nevelést központi irányítás és ellenőrzés alá vonta, míg a Magyar Labdarúgó Szövetség is produktivitás alapú finanszírozást vezetett be a képzési műhelyek számára (MLSZ, 2018). Ez jól jelzi, hogy a fenntartói elvárások is a hatékony, minőségi játékosokban mérhető képzést tűzték ki célul, hiszen „a magyar bajnokságban játszó futballisták átlagos piaci értéke folyamatos, dinamikus fejlődést mutat a 2010/2011-es szezontól kezdve, ugyanakkor az idegenlégiósok arányának változása és a transzferpiaci egyenlegek alapján elmondható, hogy ez nem elsősorban az utánpótlásképzésnek, sokkal inkább annak köszönhető, hogy a klubok a növekvő központi támogatások révén jobb külföldi futballisták leigazolását engedhetik meg maguknak” (BALOGH – BÁCSNÉ, 2021, 119.o).

Úgy gondolom, hogy a magyar labdarúgás utánpótlás-nevelő szervezeteinek működése során tapasztalt kihívások feltárására, vagy az azokra adott válaszok megfogalmazásra egy mélyreható vizsgálat szükséges. Disszertációm témájának azért választottam az utánpótlás-nevelő szervezeteket, mert korábban még nem készült olyan tanulmány, ami nem a sportszakmai munkát vizsgálta, hanem a pályán történő fejlesztés alapját megteremtő szervezeti kereteket is elemezte volna, lehetőséget kínálva a rendszer komplex vizsgálatára.

Kutatásom jelentősége a jelenlegi sporttámogatási rendszerben mindenképp magas, hiszen az akadémiák dotálása olyan sportszakmai és hatékonyságbéli követelményeket teremt, melyek elérése a megfelelő szervezeti struktúra, jól megfogalmazott menedzsment stratégia és kompetens vezetők nélkül elérhetetlenné válhat.

1. TÉMAFELVETÉS ÉS CÉLKITŰZÉS

Hazánkban az utánpótlás neveléssel foglalkozó szervezetek jelentős változáson mentek át az elmúlt évtizedekben mind a szakmai munkát, mind a szervezeti kereteket és a finanszírozást tekintve (RÁBAI, 2018a). A sportág általános fejlődésével immár az utánpótlás nevelést is formalizált működés jellemzi, amely megköveteli a szervezeti háttér megfelelő kialakítását (BÁCSNÉ, 2015a). Ahhoz, hogy a képzési munka lehetővé tegye a Magyarország Kormánya által 2007-ben kiadott Nemzeti Sportstratégiának a megvalósítását, olyan műhelyekre van szükség, amelyek megteremtik az alapját annak, hogy elérhetővé váljanak azok a társadalmi és gazdasági célok, amiket az utánpótlás neveléssel szemben támasztottak.

A NEMZETI SPORTSTRATÉGIA az alábbi utánpótlás neveléshez köthető célokat fogalmazta meg:

1. A fenntartható sikerek elérése és a versenysport utánpótlás-bázisának biztosítása érdekében szükséges az igazolt sportolók számának növelése és az utánpótlás-nevelés egységes rendszerének működtetése.
2. Az utánpótlás-nevelési rendszernek szigorú szakmai követelményeknek kell megfelelnie, összhangban kell lennie a versenysport koncepciójával, annak céljait kell szolgálnia, illetve meg kell akadályoznia a gyermekek túl korai specializálódását, biztosítania kell a sokoldalú és harmonikus fejlesztést.
3. Az utánpótlás-nevelési rendszerbe való bekerülés feltételeit szigorúan és objektíven szükséges meghatározni, szabályozni és ellenőrizni. Speciális eszközökkel (pl. ösztöndíjak) segíteni kell, hogy a klubok utánpótlás-nevelésébe a hátrányos helyzetű gyermekek és fiatalok bekapcsolódhassanak.
4. Egységes utánpótlás-nevelési rendszernek kell működnie, összhangban a versenysport eredményességi céljaival.
5. A versenysportban, az utánpótlássportban folytatott munka, az iskolai sport, és a szabadidősportban végzett tevékenység egyaránt az életminőség javítására kell, hogy irányuljon. A versenysport, utánpótlás-nevelés területén cél az élsportban már hagyományosan elért eredményességi szint, különösen az olimpiai eredményesség fenntartása, valamint a nemzetközileg is népszerű sportágakban (labdajátékok) az eredményesség javítása. A fenntartható sikerek elérése és a versenysport utánpótlás-bázisának biztosítása érdekében szükséges az igazolt sportolók számának növelése és az utánpótlás-nevelés egységes rendszerének működtetése

Ezeknek a céloknak az eléréshez az állam jelentős forrásokat csoportosított a látvány-csapatsportágakba, ez által a labdarúgásba is. A TAO támogatás bevezetésével (BALOGH, 2017), majd az államilag elismert akadémiai rendszer kiépítésével (SZALÁNCZI, 2021), az utánpótlás sportszervezetek számára komoly lehetőségek nyíltak a fejlődésre, amit a korábbi időszakot jellemző szervezeti keretek, már nem voltak képesek megfelelően kiaknázni (VINCZE, 2008a; SZEGEDI, 2003b). A 303/2019 - XII. 12. (2019) kormányrendelet és az MLSZ (2021b) változtatásai az eltérő képzési szintek bevezetéséről (melyben ki lettek jelölve az akadémiák, tehetség- és körzetközpontok) már a szervezetek fejlesztését célozták meg. Azonban a központi intézkedések ellenére az utánpótlás nevelő műhelyek működése és produktivitása továbbra is elmaradt az elvárttól (HAVRAN – ANDRÁS, 2022), még úgy is, hogy a nemzeti érdekek mellett az utánpótlás nevelő szervezetek, legfőképp az akadémiák, nem csak társadalmi hasznok reményében nevelik a fiatalokat, hanem azok értékesítésével, vagy anyaegyesületüknek való átadásával a támogatásokon felül más bevételeket is indukálhatnak, így biztosítva további motivációt a hatékony működésre (HAVRAN – ANDRÁS, 2018).

A kutatásom során arra keresem a választ, hogy a szervezetek milyen stratégiát követnek céljaik megvalósítására, ezek miként befolyásolják identitásukat. (2019-ben a DOUBLE PASS (2019) auditja is felhívta a figyelmet a stratégiával kapcsolatos hiányosságokra.) Továbbá, fel szeretném tárni, hogy a működési keretekben, a szervezeti struktúrában és a munkavállalói feladatkörökben milyen eltérések tapasztalhatók a képzés különböző szintjein, továbbá milyen kompetenciák jellemzik az utánpótlás sport vezetőit. (Az említett DOUBLE PASS (2019) audit a szakmai és általános vezetői feladatok nem egyértelmű elkülönítését is kifogásolta az akadémiák szintjén.) Fontosnak tartom, hogy megvizsgáljam mik az eltérések a kiválasztás, a képzés és a versenyeztetés terén a szervezetek besorolásától függően, és ezek a különbségek a szervezetek kapcsolatrendszerét miként befolyásolják.

Kutatásom fő célkitűzése, hogy feltárjam, hogy az utánpótlás nevelés szervezeti keretei és a benne alkalmazott humán erőforrás képes-e biztosítani a magyar labdarúgás minőségi utánpótlás bázisát, nemzetközi versenyképességét és töretlen fejlődését.

További célkitűzéseim:

C1: Feltárni, hogy az utánpótlás sportszervezetek az eltérő képzési szinteken – úgy, mint akadémiák, tehetség- és körzetközpontok – milyen értékeket képesek közvetíteni a fiatalok számára és hogy ez az értékteremtés a stratégiai céljaikban miként jelenik meg.

C2: Kutatási célom megvizsgálni, hogy a képzés különböző szintjein melyek azok a szervezeti egységek, amelyek szükségesek a hatékony működéshez, és melyek jelentősége változik a besorolástól függően.

C3: Célom annak feltárása, hogy a sportszervezetek típusától és képzési szintjétől függ-e a kiválasztás, képzés és versenyeztetés súlya a fejlesztési folyamaton belül.

C4: Célul tűztem ki annak vizsgálatát, hogy a sportszervezetek besorolásától függően eltérések tapasztalhatók-e azok kapcsolatrendszerében, különös tekintettel a hazai és nemzetközi kapcsolatokra.

C5: Feltárni, hogy az utánpótlás-nevelő szervezetek humán erőforrását milyen tulajdonságok jellemzik, mik azok a sajátosságok, amelyek az eltérő képzési szinteken megjelennek.

C6: Célom, hogy felmérjem az utánpótlás sportszervezetekben dolgozók motivációjának szintjét és hogy milyen indíttatásból vállaltak munkát a sport területén.

C7: Célul tűztem ki, hogy feltárjam milyen kompetenciák szükségesek a munkavállalóknak ahhoz, hogy a szervezetekben lévő vezetői pozíciók által támasztott követelményeknek meg tudjanak felelni.

Kutatási célkitűzéseimet a következő kutatási kérdések mentén vizsgálom: legfőbb kérdésem, az, hogy a hazai labdarúgó utánpótlás-nevelő szervezetek képesek-e arra, hogy a működésükkel és a képzés során alkalmazott munkavállalók segítségével bázisává váljanak a magyar labdarúgásnak és alkalmasak-e, hogy munkájukkal növeljék a sport nemzetközi versenyképességét. További kérdéseim, hogy milyen értékeket közvetítenek a magyar labdarúgásban tevékenykedő utánpótlás szervezetek, a megfelelő szakmai és emberi értékteremtéshez milyen szervezeti egységek szükségesek, jellemzően milyen együttműködésekkel rendelkeznek, képzésüket vizsgálva vannak-e eltérések a különböző szinteken. A kutatásomban arra a kérdésre is keresem a választ, hogy az utánpótlás-nevelő szervezetekben foglalkoztatott munkavállalókat milyen csoportokra lehet bontani, motivációjuk milyen fokú és a bizonyos munkakörök betöltéséhez szükséges kompetenciák eltérőek-e.

Doktori disszertációm alaphipotézise, hogy a magyarországi utánpótlás nevelő szervezetek működési keretei és a bennük alkalmazott humán erőforrás lehetővé teszi azt, hogy a magyar labdarúgás stabil bázisává váljanak a hazai képzési műhelyek, és működésüknek köszönhetően labdarúgásunk nemzetközi versenyképessége is növekedjen.

További hipotéziseim:

H1: A különböző képzési szinteken működő utánpótlás sportszervezetek – úgy, mint akadémiák, tehetség- és körzetközpontok – más-más értékeket közvetítenek a sportolók számára, ennek megfelelően eltérő stratégiai célok jellemzik őket.

H2: Azt feltételezem, hogy a különböző képzési szinteken eltérő szervezeti keretek és szervezeti egységek szükségesek a hatékony működéshez és azok jelentősége is változik a képzési célrendszerben tapasztalt eltéréseknek köszönhetően.

H3: Az utánpótlás sportszervezetek típusait és céljait tekintve lényeges eltérések fedezhetők fel a fejlesztés során a kiválasztás, képzés és versenyeztetés terén.

H4: A sportszervezetek besorolását tekintve lényeges különbségek fedezhetők fel azok kapcsolatrendszerében.

H5: Az utánpótlás neveléshez való viszonyulásuk és a képzésben betöltött szerepük alapján a munkavállalók jellegzetesen elkülöníthető csoportokra bonthatók.

H6: Az utánpótlás képzésben dolgozók motivációja magas.

H7: Azt feltételezem, hogy a sportszervezetek vezetőinek szerepei, funkciói eltérő szakmai kompetenciákat igényelnek.

2. SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉS

2.1 Értékteremtés a sportban, a sportszakmai sikerek gazdasági vonatkozásai

Ahhoz, hogy értelmezni tudjuk, hogy miként tud egy professzionális klub értéket teremteni, szükséges a fogalmi háttér tisztázása. A vállalkozások értékteremtése kapcsán WIMMER (2004) megközelítése szerint az értéket az üzleti teljesítmény határozza meg. CHIKÁN (2008) szerint értéknek tarthatjuk az olyan termékeket, vagy szolgáltatásokat, amelyek fogyasztói igényt elégítenek ki, ez által bevételt generálnak. ANDRÁS (2003) Chikán alapján, a professzionális sportban a legjelentősebb értékteremtő tényezőnek a kiemelkedő szintű sportteljesítményt tartja, amely egyben a gazdasági eredményesség alapja is (KUPER ÉS SZYMANSKI, 2014). Az üzleti szempontokra fókuszálva a sportvállalkozás értékteremtő tényezője lehet a játékoskerete is, hiszen a sportolók egyrészt az alapszolgáltatás minőségének megteremtői, illetve játékosjukat értékesítve a sportvállalkozás „termékeiként” is felfoghatók. A profi futballban jelenlévő játékosértékesítéshez köthető gazdasági értékteremtést HAVRAN és ANDRÁS (2018) tanulmánya alapján utánpótlás sporthoz is köthetjük. A kutatók megfogalmazásában a sportvállalkozásoknak azért fontos, hogy a képzésre nagy hangsúlyt fektessenek, valamint a megfelelő infrastruktúrát, és a sportszakmai munkát végző munkaerőt biztosítsák, hogy piacképes játékosokat fejlesszenek és őket a játékospiacon értékesítve profitot termeljenek. Az utánpótlás sporton keresztül történő értékteremtés hasonló a termelő vállalkozások folyamataihoz, annyi különbséggel, hogy míg a termelővállalatnál az eszközök és munkaerő felhasználásával terméket, szolgáltatást állítanak elő, addig a sport esetében a játékosok nem csak munkaerőként, hanem fejleszthető erőforrásként jelennek meg.

NEELY (1995) megfogalmazása alapján ez az üzleti teljesítmény két módon valósulhat meg, melyből az egyik a hatékonyság, a másik pedig a gazdaságosság. Véleményem szerint az utánpótlás-neveléssel mindkét eset megvalósulhat, hiszen a hatékonyságot a játékosok, mint fejleszthető erőforrások képzése jelenti, másrészt pedig a gazdaságosság tükrében egy fiatal képzéssel összefüggő költsége elenyésző egy-egy jobb képeségű játékos játékosjának a megszerzéséhez képest.

A labdarúgáshoz köthető sportgazdaságtani kutatások főként a pénzügyi sikert eredményező tevékenységekről készültek, az európai professzionális labdarúgás elemzésére összpontosítottak a pénzügyi teljesítmény és a sportsiker kapcsolatának feltárásával. Ilyen szempontból a klubok átigazolási tevékenységét alaposan tanulmányozták a nemzeti ligákban, ahol az angol futballból származó minták felhasználásával kimutatták, hogy a sportsiker

jelentős pozitív hatással van a bevételekre és az országban szereplő csapatok nemzetközi sportsikerei mögött, elsősorban a klubfutball világában történő befektetések állnak (DOBSON et al., 1998; SZYMANSKI et al., 1997).

STEWART és SMITH (1999) szerint a legjelentősebb különbség a professzionális versenysport szervezetek és a magánvállalkozások között a teljesítmény mérésének módja. Míg az üzleti cégeknek a legfőbb hajtóereje a profit optimalizálása, addig a sportszervezeteknek a gazdasági siker mellett sportteljesítményt is el kell érniük. A sportklubokat kevésbé fogja meggyőzni a nagy haszon a sikerükről, ha a szezont a csapat a tabella alján zárja. Míg a nagyobb vállalkozások részvényesei a profit elérését értékelik leginkább, addig a sportklubok szolgáltatásainak fogyasztói, a szurkolók, a trófeák és bajnoki címek alapján ítélik meg a sikert. A sportklubok előtt álló dilemma a sportpiacokon uralkodó két szervezeti viselkedési modellben gyökerezik. Az egyik a profitmaximalizálási modell, amely azt feltételezi, hogy egy klub nem más, mint egy cég a tökéletes versenyben álló termékpiacon, és a profit az egyetlen hajtóerő. A második, a haszonmaximalizáló modell, amely az azonos ligában játszó klubok közötti kapcsolatot és a lehető legtöbb mérkőzés megnyerésének vágyát hangsúlyozza. Ez a modell azt feltételezi, hogy a sportszervezetek természetüknél fogva rendkívül győzelemorientáltak, és a teljesítmény legfontosabb mércéje a sportsiker (DÉNES, 1998). A kutatók elemzése szerint azonban a sport környezetében és a sportszervezetek irányítási gyakorlatában bekövetkezett változások bonyolítják ezt a kérdést. A széles körű szabadidős iparág növekedése, amelyben a piaci határok elmosódnak, a diszkrecionális fogyasztói tőkéért folyó, növekvő verseny, valamint a játékosok és a menedzsment növekvő professzionalizációja, arra kényszerítette a korábban kizárólag a győzelemmel foglalkozó klubokat, hogy erősebben összpontosítsanak a profitra is (DÉNES, 1998).

Az üzleti alapon működő sportvállalkozások esetében szinte alaptételként kezelik, hogy a sportbéli és a gazdasági sikerek együtt járnak. CARMICHAEL és munkatársai (2011) tanulmányában az angol professzionális klubok esetében vizsgálta a sportsikerek és gazdasági eredményesség összefüggéseit. Arra a következtetésre jutottak, hogy a sportklubok szakmai teljesítménye egyenesen arányos a játékosok képességeivel, valamint a bevételek nagysága is ezekhez a sikerekhez köthető. Vizsgálatukban kitértek arra, hogy a személy jellegű ráfordítások nagysága szintén párhuzamba hozható a sportolók szakmai megítélésének szintjével. Ezek alapján ki tudták jelenteni, hogy a csapat minőségének javítása sportszakmai eredményeket jelent és a tehetősebb vállalatok ennek, és a folyamatos sikereknek köszönhetően bevételeiket növelni tudják, ami megteremti a lehetőségét az újabb befektetéseknek a játékosállomány

bővítése terén. Ez a modern futballra nézve hosszú távon azt eredményezheti, hogy tovább nyílik az olló a szegényebb és gazdagabb csapatok között és a sportsikerek centralizálódásával a szektorban elérhető profit nagy részét az eddig is kivételes helyzetben lévő tehetős klubok kaphatják meg, tehát tovább csökken a versenyképesség.

Hasonlóan vélekedik SZYMANSKI (2003) is, aki az amerikai kontinens főbb sportvállalkozásai és a vezető európai futball ligák fizetési költségeinek az egyes bajnokságok esetében a tabellán elfoglalt helyezésre és a szezonban megnyert mérkőzésekre gyakorolt hatásáról számol be. A kutató megállapította, hogy a tabellán elfoglalt helyezés és a csapatok adott szezonban kialakuló átlagos bérköltsége között komoly összefüggés fedezhető fel a sportbeli sikeresség tekintetében.

HAVRAN (2017) kutatásában kitér arra, hogy a játékosok és egyben a csapatok későbbi eredményeit és teljesítményét szinte lehetetlen biztosan előre jelezni, ezért a játékosvásárlásra fordított befektetéseknek a jövedelemtermelő képessége is bizonytalan. Ezekre a gazdasági kockázatokra több tényező is hatással van. A sportteljesítményen felül a helyszíni nézők száma, a fogyasztói piacon realizált profit és az indirekt módon befolyt bevételek is a sport által előállított gazdasági haszonhoz járulnak hozzá. Ha ezeket az indirekt módon kapcsolódó pénzügyi folyamatokat tovább vizsgáljuk, akkor felfedezhető a sportban az immateriális javak arányának növekedése is.

A sportsikerek komolyan befolyásolják a tőzsdén szereplő klubok részvényértékét is. RENNEBOOG és VANBRABANT (2000) kutatása a tőzsdei reakciókat elemezte a sporteredményekkel összhangban. Azt vizsgálták, hogy a tőzsdén jelenlévő angol és skóciai csapatokat üzemeltető vállalkozások esetében, milyen hatással vannak a sporteredmények a tőzsdei megítélésükre és arra jutottak, hogy szignifikáns kapcsolat van a győzelmek, döntetlenek, vereségek, és a tőzsdei érték növekedése és visszaesése között. Korábban több hasonló tanulmány is megjelent ezzel kapcsolatban. ALLOUCHE és SOLEZ (2005), STADTMANN (2006), BENKRAIMEN et al., (2011) is arra az eredményre jutottak, hogy a győzelem, vagy komolyabb sportsiker pozitív, míg a kudarcok negatív hatást gyakorolnak a gazdasági értékre.

Ahhoz, hogy a gazdasági értékteremtés folyamata még szemléletesebb legyen, a következőkben bemutatom KUPER ÉS SZYMANSKI (2014) modelljét, melyben azt tűzték ki célul, hogy megalkossanak egy ideális működési struktúrát. A kutatók hasonló célokat fogalmaztak meg a klub működésében, mint egy sporton kívüli gazdasági vállalkozás esetében. Ezzel összhangban

minden esetben az elérhető forrásokhoz igazították a célokat, így a vállalat mindig ésszerű feladatokat jelölt ki. A modellt az alábbi irányelvek mentén lehet értelmezni.

1. A klubnak minél több pénzügyi erőforrás áll rendelkezésre, annál több győzelmet tud realizálni.
2. A győzelmek számának növelésével a bevételeit is növelni tudja.
3. A játékosállomány minősége nagyban befolyásolja a sportsikereket.
4. A cél az, hogy a piaci értéküknél kisebb áron vásároljanak játékosokat.

Ha a klub követi az irányelveket és megvalósítja az előírt stratégiát, akkor hosszú távon több meccset lesz képes nyerni, ezáltal nagyobb bevételei lesznek, aminek segítségével tovább tudja erősíteni a csapatát. Az utolsó irányelv különösen fontos, mert ebben az esetben az aktuális szintjéhez mérten jobb csapata lesz a klubnak, egyúttal nem költ többet a rendelkezésre álló erőforrásainál. A kutatók rámutatnak arra, hogy ahhoz, hogy sikeresek legyenek a sportvállalkozások, bevételeiket fontos tudatosan felhasználni. Egyúttal rávilágítanak arra is, hogy a sportszakmai célok megfogalmazása minden esetben gazdasági értelemben is befolyásolja a klubot. A kutatók levonták azt a következtetést is, hogy a racionális gazdálkodással megtervezett átigazolási politika jobb képességű játékoskeretet eredményez, amely immár nem csak közvetlen gazdasági sikerek megalapozója lehet, hanem indirekt módon a szurkolók elégedettségének javításával és elköteleződésével egyéb bevételekre is hatással lehet.

STORM (2009) kutatása alapján kijelenthető, hogy a professzionális csapatsport klubok Skandináviában, és tágabban értelmezve egész Európában, a racionális gazdasági logika és az érzelmi irracionális viselkedés összetett kombinációjában működnek. Néhány kivételtől eltekintve a legtöbb klub a győzelmet részesíti előnyben a profittal szemben. Ez a kutatás felmérte a dán labdarúgást, annak pénzügyi problémáival, valamint a klubok többségének pénzügyi instabilitását meghatározó feltételeivel együtt, egy olyan elméleti keretet felhasználva, amely lehetővé teszi a pénzügyileg instabil klubok, valamint a sportágban a legjobban teljesítő klubok leírását. STORM (2009) rávilágított arra, hogy miért csak kevés klub képes a gazdasági haszon és a sportsiker ötvözésére. A dán FC København (továbbiakban: FCK) labdarúgó klub működése a korábbi dán „hagyományokhoz” képest fordulópontként jelenik meg, mivel ellenpéldaként illusztrálja, hogy a profit és a bajnokság hogyan kombinálható a „racionális érzelmesség” logikájában. Az eset elemzése a kereskedelmi sport általános szabályainak feltárására szolgál. A kutató megfogalmazásában a „sportüzlet” a

gazdasági racionalitásnak és a sport emocionalitásának nagyon egyedi keveréke. Egyes klubokat a profitszerzésnek megfelelően irányítanak, míg másokat tisztán a győzelem céljával, sőt, vannak, ahol a két cél meghatározatlan elegye jelenik meg. A dán elsőosztályú bajnokságban szereplő csapatok nagyrésznél is megvannak a profitorientált elemek, bár őket a sportsikerorientált klubok kategóriájába lehetett sorolni. A többi csapat befektetői tulajdonban van, akik megtérülést várnak befektetéseikből, azaz a klubok transzfertevékenységéből és az esetleges sportsikerekhez kapcsolódó bevételekből. A dán bajnokságban olyan klubok is vannak, amelyek átmenet képeznek a profitorientált kategória és a sportsikerorientált kategória között. Az eredmények értékelése során kiderült, hogy a klubok besorolásakor tett megállapítások a szervezeti felépítéssel kapcsolatos érzékenységet tükrözték. Az FCK-t egyértelműen profitmaximalizálónak ítélték meg, mivel a játékos eladásokból, európai kupaszereplésből és egyéb, a klub „brandjéhez” köthető üzleti tevékenységekből származó bevételei lehetővé tették, hogy a magas kiadásokkal szemben is a futballból profitot termeljenek, egyesítve céljaikat a sport és az üzleti élet egyedülálló szinergiájában. Sajátos, sporttal kapcsolatos üzleti ismeretek nélkül, más dán futballklubok megpróbálták lemásolni a koncepciót, de kevés sikerrel. Éppen ezért az FCK esete tanulságos a sportágban elérhető profit termeléséhez. Ez a kutatás is igazolta, hogy a szektorban a nyereséges tevékenységek alapot teremtenek a játéktéren való sikerhez, amely siker ismét erőforrásokat teremt a profitorientált üzletmenethez. A többi klubot sportsikerorientált azonosították, vagy azért, mert a klubok nem tudták teljesen megérteni vagy kontrollálni a futballgazdaság intézményi mechanizmusait, vagy, mert nem volt lehetőségük a futballpályán folytatott tevékenységtől független bevételeket termelni, ami lehetővé tette volna számukra az anyagi hátrány leküzdését. Az FCK egyedi eset, és nem lehet a dán futballklubok céljainak reprezentánsa – állítja a tanulmány. Az FCK a speciális feltételeknek, a hozzáértő üzleti magatartásnak, valamint a sportág szervezeti mechanizmusai által elsajátított gyakorlatoknak köszönheti sikerét, így Skandináviában csak néhány klub lesz képes felvenni a versenyt a dán fővárosi klubbal.

A labdarúgás szervezeti oldalával kapcsolatos kutatások általában arra törekcsenek, hogy bizonyítékokat szolgáltatassanak a futballteljesítmény technikai, taktikai, fizikai és pszichológiai összetevőivel foglalkozó megoldások alkalmazására vonatkozóan, ezzel is támogatva a szakembereket abban, hogy bizonyítékokon alapuló döntéseket hozzanak az adott környezetben alkalmazható gyakorlatokról (RYAN et al., 2018).

A vezetői döntéseket vizsgálva WILSON (1990) szerint a sportnak a növekvő üzleti orientációja arra kényszerítette a sportvezetőket, hogy egyensúlyt teremtsenek a nyereség és a

sportteljesítmények között. Még egy „nem profitorientált” klubnak is pénzügyileg és a sport területén is teljesítenie kell, ha túl akar élni az elüzletiesedett sport erősen versengő világában, ahol egyre nagyobb hangsúlyt fektetnek az áruvá alakításra és a szórakoztatásra. A racionalizálásra és a termelékenységre való összpontosítás arra az útra irányította a sportmenedzsereket, hogy mind emberi erőforrásaikat, különösen játékosait, mind anyagi erőforrásaikat gazdasági egyenletekké alakítsák, amelyekben a munkamegosztás, a hatékonyság, a szabályozás, a folyamatok racionalizálása, menedzsmentje, és ellenőrzése kulcsfontosságú irányítási kérdésekké vált.

A hazai környezetet vizsgálva BÁCSNÉ (2015b) kutatása alapján általánosságban elmondható, hogy a magyar labdarúgásban kötelező jelleggel létrejött sportvállalkozások nem tudták kiaknázni azokat a szervezeti átalakításokat, amellyel a gazdasági társasággá történő átalakulásuk járt. 2015-ös vizsgálatában megállapítja, hogy a futballszakmai szempontból magasabban jegyzett országokban alkalmazott szervezeti struktúrát látszólag átvették a magyar klubok, ám, ha a szervezeti keretek mögöttes tartalmát megvizsgáljuk, jelentős hiányosságokat találhatunk úgy szervezeti szinten, mint a modern üzleti, kontrolling és irányítási módszerek, eszközök alkalmazásában. A honi sportszervezetek vállalkozásokká alakulásának célja a sportvállalkozások finanszírozási problémáinak kezelése, profittermelő lehetőségeinek kiaknázása volt. A gyakorlatban azonban ezek a célok nem valósultak meg automatikusan a gazdasági társaságokká való átalakulással, miközben az egyesületi formában rejlő önszerveződő civil értékek egyre inkább eltűntek. Magyarországon a fejlődés meghatározó eleme a labdarúgás gazdasági ereje, amely alapvetően a sporteredmények társadalmi megítélésének fényében változtatható, ugyanakkor számos kísérőelem szükséges ahhoz, hogy a labdarúgás, mint a szórakoztató ipar szegmense még sikeresebben érvényesüljön.

A hivatásos labdarúgókluboknak és a nemzeti labdarúgó szövetségeknek mind sport, mind pénzügyi szinten versenyképesnek kell maradniuk, hogy eredményesek és sikeresek legyenek a növekvő sportágazon belül. Az összes érdekelt fél együttes erőfeszítése hatással lesz a klubok és a nemzeti szövetségek azon képességére, hogy elérjék stratégiai céljaikat. Ebben az összefüggésben a szervezet profitálhat az érdekelt felek jobb teljesítményéből a hatékonyabb irányítási gyakorlatok révén, különös tekintettel a szervezeti struktúrára és a működési folyamatokra.

Tekintettel az elit labdarúgók toborzásának jelentős költségeire az átigazolási piacon, az ifjúsági akadémiákba, a tehetségek azonosításába és -fejlesztésébe történő befektetés stratégiai jelentőséggel bír a világ számos futballklubja számára. A játékosok hosszú távú fejlődésének

kulcsfontosságú szereplőiként az akadémiák hatékonysága valószínűleg felértékelődik a játékosok eladhatóvá válásának maximalizálásában (FORD et al., 2020).

Ha a témában választott utánpótlás központok szempontjából vizsgálom az összefüggést az akadémiák és a gazdasági sikerek között, akkor a korábban említett összefüggés a játékosokkal kapcsolatos kiadásokkal, jelen esetben leginkább a vásárlással és a csapatteljesítményre gyakorolt hatásukkal magyarázható. Az előzőekben tárgyaltam, hogy a jó képességű játékosok iránt megnövekedett a kereslet, ami az utánpótlás nevelés szempontjából komoly lehetőséget rejt magában. KOZMA és KAZAINÉ (2014) kutatása ezt a potenciált vizsgálta, mely szerint a jól működő képzési központokkal rendelkező klubok komoly bevételekre tehetnek szert, ha tudatosan működtetik utánpótlás nevelési rendszerüket és a tehetséges játékosokhoz köthető játékjogokat értékesítik. Példaként Portugáliát hozták fel, ahol nyelvi nehézségek nélkül tudnak dél-amerikai játékosokat szerződtetni. Ebben a helyzetben a nemzetközi futballban kisebb jelentőséggel bíró közép-európai országok is hasonló potenciált rejtenek magukban, mert az elit bajnokságok számára kínálhatnak tehetséges fiatal játékosokat. Számukra a játékosok képzése és adásvétele hosszútávú pénzügyi sikereket jelenthetnek.

Amennyiben másik oldalról közelítjük meg az utánpótlás kérdését a gazdasági sikerek terén, úgy már nem az értékesítés, hanem a saját foglalkoztatás is fontos szempont lehet. A saját nevelésű játékosokkal kapcsolatban felmerülő költségek CROSSAN és JEZDIK (2011) kutatása alapján bizonyítottan kisebb pénzügyi áldozatokkal járnak a klubok esetében, így az esetleges transzfer díjak és a bérköltségek csökkenthetők, ami nagyobb versenyképességet jelenthet a piacon.

A sportban igazolták a modern üzleti megoldások mellett a szervezeti megoldások gazdasági, illetve sportbeli eredményességre gyakorolt hatását is (RYAN et al., 2018, STORM, 2009). Ezen korábbi kutatások indítottak arra, hogy kutatásomban az utánpótlás neveléshez kapcsolódó szervezeti, működési keretekre vonatkozó vizsgálatokat végezzek, igazoljam az utánpótlás nevelő képzőhelyek eredményességre gyakorolt hatását.

2.2 A játékospiac bemutatása

2.2.1 Értékteremtés a játékospiacon, belső munkaerőpiac

A labdarúgók értékének meghatározása és annak eldöntése, hogy át kell-e igazolni őket egyik klubból a másikba, nagy kihívás a klubok vezetői számára. FELIPE és társai (2020) kutatása

próbálta meghatározni, mely tényezőknek van a legnagyobb hatása a játékosok értékére, hiszen a futballisták átigazolási díjai évről évre egyre magasabbak.

Az UEFA FINANCIAL FAIR PLAY (2015) szabályzatát azért vezették be, hogy megakadályozzák, hogy a professzionális futballklubok pénzügyi problémákba sodródjanak azzal, hogy többet költenek, mint amennyit keresnek, ami hosszú távú túlélésüket veszélyeztetheti. Ez komoly hatással volt a klubok viselkedésére az átigazolási piacon.

A megfelelő értékű játékosok nemcsak a csapat fejlődése szempontjából nagyon fontosak, hanem maguknak az ügynököknek és a kluboknak is nélkülözhetetlenek. Ebben komoly szerepet játszik a futballisták gazdasági értékelésének problémája. A valós piaci értékhez nagy valószínűséggel a játékos átigazolási díja állhat a legközelebb. Ez az értékelés a legtöbb játékosnál hiányzik, mert a játékosok nem mindig igazolnak át egyik klubból a másikba a transfer ablakok és szezonok során, ráadásul az egyes futballisták piaci értékének egyenként történő vizsgálata meglehetősen időigényes lenne. HE et al. (2015) adat vezérelt modellezési technikák alkalmazását javasolta ennek a problémának a megoldására. A kutatásukban leírják, hogy a labdarúgás csapatsport, így elég nehéz megítélni egy futballista egyéni teljesítményét. A játékosok teljesítménye számos tényezőtől függ, beleértve a mérkőzés fontosságát, a pontszámot, a helyezést, az ellenfelet, a pihenőnapok számát és az alkalmazott taktikai rendszereket is. Azt is érdemes hozzátenni, hogy az egyes posztok (kapus, védő, középpályás és csatár) felelőssége eltérő, ami ahhoz vezet, hogy a teljesítménymutatók pozícióként is eltérőek. Általában a csatárok azok, akik jobban élvezhető teljesítményt nyújthatnak a közönség számára, mint más pozíciókban játszóknak.

HE et al. (2015) kutatása kitér arra is, hogy pozícióként vizsgált teljesítménymutatók elemzéséből kiderült, hogy mivel a játékosok piaci értékére és teljesítményük értékelésére vannak előrejelzések, a kettő kapcsolata vizsgálható. A piaci érték általános trendje követi a teljesítmény trendjét. Minél jobb a teljesítmény, annál magasabb lesz a piaci érték. Úgy tűnik, hogy van egy plafonja a piaci értéknek, ahol a legjobban teljesítő szereplők hasonló piaci értékekkel és nagyon eltérő teljesítmény besorolással rendelkeznek. Az átigazolást játékosok esetében a valós piaci érték és a teljesítmény alapján becsült piaci érték közötti különbséget számolták ki a kutatók. Minél kisebb az ára, annál megfelelőbb a piaci érték a játékosok teljesítménye szerint. Általában véve a túlértékelt játékosok többsége képes nagy pénzügyi bevételeket termelni. Ennek oka lehet az átigazolás előtt magas teljesítményű játékosok

marketingértéke. Általában a magas teljesítményű játékosok bevételt is hoznak a kluboknak a reklámozás és az áruladások terén.

Egy másik fontos, a játékosok piaci értékét befolyásoló tényező az életkor. METELSKI (2021) kutatása bemutatja, hogy a lengyel első osztályú bajnokságban az átigazolt játékosok több, mint fele 21-24 év közötti volt, és meglehetősen ritka volt a 30 év feletti eladása. A 21 évesek és fiatalabbak magasabb átigazolási összeget értek, mint a náluk idősebb játékosok. A cikk azt is leírja, hogy a klubok játékos igazolásokra fordított kiadásai évről évre nőnek. Ezek alapján elmondható, hogy a saját nevelésű játékosok komoly pénzügyi bevételt jelenthetnek a képző szervezetnek.

Kutatások azt is igazolták, hogy egy klub nemzetközi sikerei is befolyásolhatják játékosaik értékét. ROHDE és BREUER (2016) egy tanulmányban az európai elit futballklubok pénzügyi sikereinek alapjait elemezte. Ezek a klubok kiemelkedő bevételeik és növekedési ütemüknek köszönhetően globálisan elterjedt márkákká váltak, valamint a nemzeti és európai klubversenyeken nyújtott domináns teljesítményük miatt is meghatározók voltak. A kutatók szerint a nemzetközi sportsikerek pozitívan és jelentős mértékben befolyásolják a bevételeket, melyeket a korábbi csapatokba történő befektetések tettek lehetővé. Ezért Európa legjobb futballklubjainak továbbra is figyelmet kell fordítaniuk a nemzetközi eredményességre azért, hogy meg tudják őrizni és növelni tudják saját brandjük befolyását és így még több bevételt tudjanak realizálni. A kutatók bizonyítékokat szolgáltatottak arra, hogy a többségi tulajdont szerző magánbefektetők pozitív hatással vannak a csapatok teljesítményére (ez a hatás azonban az általuk vizsgált, elsősorban külföldi többségi befektetőkre tekintendő érvényesnek). Eredményeik azt mutatják, hogy a többségi tulajdont szerző magánbefektetők hosszú távú pozitív hatása mellett a felvásárlásnak rövid távú pozitív hatása is van a szakmai eredményekre. A nemzetközi eredmények segítségével növekvő értékű klub brand, és a klub játékosainak értéke között is összefüggés tapasztalható. A nemzetközi sport sikerek a játékosok „árának” növekedésében köszönnek vissza.

Az Európa legjobb labdarúgó bajnokságait vizsgáló kutatások még arra is emlékeztetnek, hogy minden liganak és országnak megvannak a csak rájuk jellemző nemzeti sajátosságai is (PAUL et al., 2015), melyek szintén befolyásolhatják a játékosok játékjogának értékét.

A pénzügyi sikereket maximalizáló kluboknak egyensúlyt kell teremteniük a nemzeti és nemzetközi bajnokságokban, kupákban elért sport sikerek és a márkáértékek maximalizálása

között. Például a játékos- vagy edző átigazolásokkal kapcsolatos döntéseket nemcsak a játékos tehetsége határozhatja meg, hanem a csapat márkaértékéhez való hozzájárulása is.

Ezenkívül az UEFA-versenyeken játszó klubok leterheltsége megkövetelheti a klubmenedzserektől és a játékosoktól, hogy kompromisszumokat kössenek a játékosok terheléséhez kapcsolódóan a különböző versenyeken. A nemzeti ligáknak és az UEFA-nak viszont versenyezniük kell egymással, például pénzügyi ösztönzők és kifizetési rendszerük révén, hogy a klubok maximális teljesítményét a maguk versenysorozatához vonzzák.

A nemzeti liga szervezői segíthetik a liga legjobb klubjait, amelyek jellemzően a bajnokságot képviselik az UEFA-versenyeken, és meghatározzák a nemzeti liga versenyképességét. Ezáltal a szabályozók kompromisszumokat kell meghozzanak a liga versenyképessége és a nemzeti bajnokságon belüli verseny kiegyensúlyozatlanság között. Míg a legjobb klubok segíthetik a nemzeti ligát az UEFA Bajnokok Ligája és az Európa Liga selejtezőin túljutó csapatok számának növelésében, addig a nemzeti szabályozó hatóságok elősegíthetik klubjaik nemzetközi sportsikerét az átigazolási befektetések ösztönzésével – amennyire ez az UEFA Financial Fair Play (2009) keretein belül megengedett. Ezen túlmenően, tekintettel arra a hosszú távú tendenciára, hogy egyre több klubot szereznek meg többségi magánbefektetők, valamint figyelemmel követve a felvásárlások pozitív hatását a csapatteljesítményekre, a szabályozók és a nemzeti liga szervezői hajlandóak növelni a klubok összesített bevételeit, és növelni a bajnokság versenyképességét. Ez kockázatos is lehet, mert ha több egy kézben lévő klub van, akkor a nemzeti bajnokság szervezői általában abban érdekeltek, hogy a fizetésképtelenség kockázatát alacsonyan tartsák, és bizonyos fokú versenyegyensúlyt tartsanak fenn (ROHDE – BREUER, 2016).

A sportban (labdarúgásban) az értékteremtő folyamatnak szerves része a játékoskeret is, mert elmondható, hogy a labdarúgók azok, akik az alapvető szolgáltatásnak a színvonalát leginkább befolyásolják a pályán elért sikereken keresztül. A labdarúgás globalizációjának egyik fontos hatása, hogy a hivatásos labdarúgók száma megnőtt, ami azt eredményezte, hogy a szponzori, közvetítési jogokat érintő és merchandising piac mellett a játékospiac is megerősödött. E piac legfőképp két szereplő köré összpontosul. Ezek közül az első a munkavállaló, a második a sportvállalkozás, melyekhez bizonyos esetekben a közvetítő szerepet betöltő játékosügynökök, illetve játékosügynökségek tartozhatnak még. Magát a csere tárgyát a hivatásos labdarúgó játékjoga jelenti. A sportoló a vállalkozás számára átruházza játékjogának a használatát (ANDRÁS, 2003). Ezeknek a játékjogoknak a birtoklása, tehát a jó játékosok leigazolása

gazdasági haszonnal kecsegtet. SZYMANSKI és KUYPERS (1999) kutatásából kiderült, hogy a minőségi játékosok a sportsikerek elérésén túl a gazdasági értelemben vett haszonra is pozitív hatással vannak. Kimutatható ugyanis az összefüggés a sportszakmai siker és a játékosállomány minősége között, amely bevételeket generál a klub számára. Ennek köszönhetően a játékospiacon a jó képességű sportoló, mint szűkös erőforrás jelenik meg.

KOZMA és NAGY (2002) megállapították, hogy ennek köszönhetően a játékosok ereje a játékospiacon megkötött alkukat tekintve megerősödött, sok esetben akár a központi szabályozást is befolyásolta, gondoljunk csak a szabad munkaerőáramlást érintő precedens értékű Bosman perre. Ebben az Európai Bíróság 1995 decemberében kimondta, hogy az átigazolási díj nem teszi lehetővé az Európai Közösségi szerződés 39. cikkében megfogalmazott szabály érvényesítését, vagyis a személyek szabad mozgásához való jogát. A bíróság továbbá megállapította, hogy az Európai Unió tagállamaiban a külföldi sportolók számának korlátja egyenlő a hátrányos megkülönböztetéssel. BAINBRIDGE (2004) megállapította, hogy a külföldi játékosok számának korlátozásával az Európai Unió tagállamainak állampolgárai között hátrányos megkülönböztetést valósítanak meg (ún. megkülönböztetés állampolgárság alapján).

A játékospiac specialitását az adja, hogy létezik egy olyan jogszabályi háttér, ami lehetővé teszi a játékjog átruházását klubok között előre megadott időtartamra. Ez egy személyhez rendelt immateriális érték, amely a sportoló képességeinek összességét tartalmazza a sporthoz köthetően (ANDRÁS, 2003).

A játékospiac működését tekintve hasonló a termékek és szolgáltatások piacához, ahol a játékedvények jelennek meg az adásvétel tárgyaként. CARMICHAEL (2006) feldolgozásában azonban a játékospiac versenyképességét jelentősen befolyásolja az a tény, hogy a homogenitását tekintve elmarad az egyéb szektoroktól, továbbá az információ áramlás korlátozottsága is hátrányként jelenik meg a sportpiac szereplői között. Ez a jelenség a későbbiekben a piacon jelen lévő szerződésekre, egyúttal a játékosok játékjogának értékére is kihat, amelyek így akár pozitív, akár negatív irányba is eltérhetnek a reális ártól.

HAVRAN (2017) szerint egy sportoló árát kizárólag a két klub közötti adásvételben meghatározott kumulált értéke adja, amely lehetővé teszi egy szubjektív nézőpont kialakítását és ez a különböző csapatok és különböző nemzeti bajnokságok számára eltérő értéket generál, melyet a későbbiekben, az esetleg opciós kivásárlási ár tovább módosíthat. A labdarúgás egy speciális piacot jelent ilyen téren, hiszen míg a termeléssel vagy szolgáltatással foglalkozó

vállalkozások esetében a felszerelések, a humán erőforrás, az alapanyagok egy kézzel fogható termék vagy szolgáltatás előállításának input erőforrásai, addig a sport területén a játékosok immár nemcsak, mint munkavállalók jelennek meg, hanem „termékként” is. Ezeknek a sportvállalkozásoknak már nemcsak a szervezet és a benne zajló folyamatok, hanem a játékosok fejlesztése is a hosszú távú sportszakmai és gazdasági értelemben vett sikerének a záloga.

HAVRAN és ANDRÁS (2018) meghatározása alapján a vállalkozás erőforrásainak vevői értéké alakítása a labdarúgás piacán különleges jelentést nyer, mert itt már egy munkavállaló képességeinek a fejlesztésén át vezet az út a szolgáltatások és a sporttermék minőségének növeléséhez, illetve a humán erőforrás értékének gyarapításához, melyek immateriális javakként adás-vétel keretein belül akár átruházhatók is.

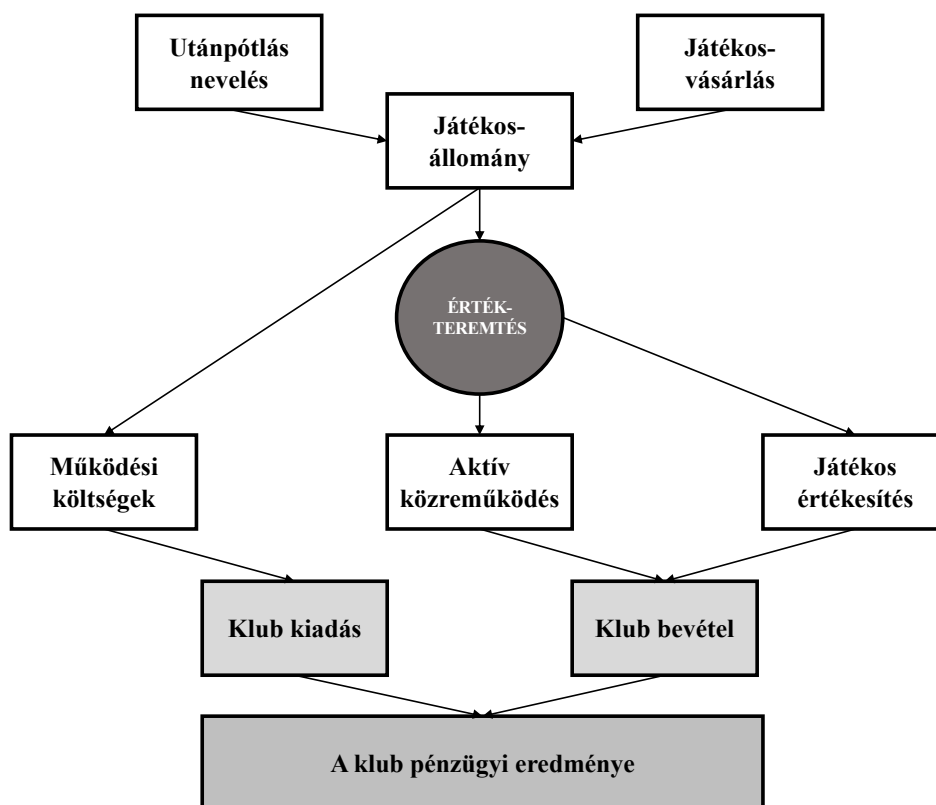
Ha a professzionális labdarúgást és a játékospiacot az értékteremtés oldaláról kívánjuk megvizsgálni, akkor ahhoz jó alapot adhat HAVRAN (2017) kutatása, mely szerint a professzionális klubok irányába történő értékteremtést két irányból közelíthetjük meg. Egyrészt megvizsgálhatjuk a játékjoghoz kapcsolódó tranzakciókat, melyek adásvételként, vagy kölcsönadásként is megjelenhetnek, melyek jövedelme függ a korábbi hatékonyságtól egyéni és csapatszinten, illetve a médiaképességtől is. Másrészt a sportolók értékteremtése a klubban végzett napi „munkájuként” is értelmezhető. A játékos részt vesz az edzéseken és mérkőzéseken, valamint médiával kapcsolatos tevékenységeket is ellát, ami mind a klub, mind a sportoló számára bevételi lehetőséget nyújt. A sportoló oldaláról premizálást, és személyes arculatának pozitív irányba történő változását jelentheti, míg a klub esetében szakmai sikereket biztosíthat a labdarúgó jó teljesítménye, amely a későbbiekben újabb szponzorok felbukkanását is eredményezheti. Kijelenthető, hogy a sportolói értékteremtés egyidőben növelheti a játékos és a vállalkozás bevételeit.

Azonban fontos erre a folyamatra más szemmel is tekinteni, mert a sportoló alkalmazása és leigazolása nagy mértékű tőke befektetésével jár. Az egyik ilyen költség a transzferdíj, amit a játékjog átruházásnál kell megfizetni akkor, ha a játékosnak élő szerződése van. Itt alternatív megoldás a saját utánpótlás megléte, de ebben az esetben is merülnek fel járulékos költségek. Amennyiben a klub megszerezte a sportolót, annak foglalkoztatása is komoly összegeket emészt fel, hiszen a bér mellett általában teljesítményhez kötött premizálás is bevett gyakorlat a labdarúgók esetében. HAVRAN (2017) ezt egyfajta ellentétként aposztrofálta, hiszen azzal, hogy a sportoló sportszakmai eredményeket ér el, egyrészt pozitív hatást fejt ki a klubra, de egyúttal a prémiumok kifizetése a vállalkozást pénzügyi szempontból negatívan is érinti.

Összességében elmondható, hogy a vállalatnál komoly tervező munkát igényel, hogy a játékos leigazolásával és foglalkoztatásával kapcsolatban felmerült kiadások egyensúlyban legyenek azokkal a bevételekkel, amelyeket a sportoló alkalmazása, és a játékjogának az esetleges későbbi eladása során „teremthet”. Ezek a mutatószámok a kiadás oldaláról megközelítve könnyedén kalkulálhatók, de a bevételi oldal számos olyan tételt tartalmaz, amelyet nagyon nehéz pénzügyi értékre konvertálni.

Az utánpótlás sport értékteremtésének megértéséhez a sport felosztásából kell kiindulnunk. A sportot élsportra, és közösségi sportra bonthatjuk. A közösségi sport területén tevékenykedő utánpótlás szervezetek elsősorban a testkulturális, szocializációhoz, képzéshez, neveléshez és egészségfejlesztéshez köthető értékeket adják át. Az élsport további két alcsoportra bontható, mely a professzionális, és az elit sport. A labdarúgást tekintve azok a szervezetek, amelyek a profi sportra kívánják nevelni a gyerekeket és bázisul kívánnak szolgálni a profi kluboknak, nemcsak a közösségi sport értékeket közvetítik, de az üzleti, reprezentációs, és játékoshoz köthető kereskedelmi értékteremtést is meg tudják valósítani a nevelő munkán keresztül (GYÖMÖREI, 2012).

Az 1. ábra szemlélteti azt az értékteremtést, amely egy játékos esetében felmerülhet. Jól látható, hogy a bekerülést követően a játékos tevékenységei mekkora hatást fejtenek ki a klub pénzügyi eredményeire. Két oldalról közelíthető a kifejtett hatás, amit egyrészt a klub működésében tapasztalható aktív közreműködés, más részről pedig az értékesítés jelent. Az így realizálódott bevételt minden esetben a képzésre, vagy vásárlásra fordított kiadásokkal együtt kell mérlegelni.



1. ábra: A játékosok értékteremtése a klub számára

Forrás: Saját szerkesztés (2024) HAVRAN (2017) alapján

Ha ezt az értékteremtést és a játékospiacot arról az oldalról vizsgáljuk meg, hogy az miként köthető az **utánpótlás sporthoz** kiderül, hogy fontos részét képezi annak, mert a fiatalok képzésével foglalkozó központok erre a piacra „készítik” elő a fiatal sportolókat. Az említett szempontok az utánpótlás nevelés kapcsán is megjelennek, hiszen a leendő játékosok, azaz a munkaerő kiválasztása nagy kockázatot rejt magába, ami a hosszú évek fejlesztő munkája során nagy mennyiségű tőkét emészt fel, míg a „végső termék” piaci értékét is több tényező befolyásolja. Mindenképp készíthető kimutatás arról, hogy mely játékos mekkora megtérülést hozott a nevelőegyesület számára.

A klubok számára talán az egyik legkockázatosabb befektetés maga az utánpótlás nevelés, köszönhetően a tehetség beigazolódásának bizonytalansága miatt. Napjainkban immár a sportban és azon belül a labdarúgásban hatványozottan jelen van az az elvárás, amelynek, és a megemelkedett tőke által adott lehetőségeknek köszönhetően majd minden sportszervezet céljai között kiemelt jelentőséggel bír a saját utánpótlás bázis kialakítása. Ha a lokális utánpótlás később a felnőtt csapat alapjául tud szolgálni, akkor az költségeket tud megtakarítani a klub számára a magas átigazolási költségeket tekintve, továbbá növelni tudja a klub identitását, azzal, ha a helyi játékosok folyamatosan pályán tudnak lenni. Ahhoz, hogy ez a

rendszer működőképes legyen, fontos, hogy egy modern szakmai irányvonalat követő akadémia álljon rendelkezésre a klubok „alatt”, ami versenyképessé teheti őket az európai piacon. Kijelenthető, hogy az ideális utánpótlás-nevelés nem csak az érintett sportszervezet, hanem nemzeti sportstratégiát befolyásoló tényezőt is jelent, hiszen az általa sportágon belül kialakított belső munkaerőpiac bizonyos tekintetben befektetési lehetőséget nyújt a klubok számára mely által bevételeket is tudnak generálni (ANDRÁS, 2004).

2.2.2 A játékospiacot befolyásoló tényezők

Napjainkban az üzleti alapokon nyugvó professzionális labdarúgás komoly jelentőséggel bír, aminek hatására az elmúlt években több olyan munkaerőpiaci változtatást is eszközöltek a labdarúgók esetében, amelyek gyökeresen átalakították a korábbi rendszert. Immár előírások születtek a futballisták fizetését, a transzferköltségeket és a szerződések hatályát érintve is.

Annak hatására, hogy jelentős tőke áramlott a labdarúgásba, közgazdász kutatók kezdték vizsgálni a profi futball piacait, feltárva a működési mechanizmusokat (GÖSI, 2020). A 20. század végére tehető ennek az érdeklődésnek a kezdete, amelyet néhány különleges esemény generált. A labdarúgás a szórakoztató ipar része lett, amelynek hatására a szektorba áramló tőke is megnövekedett, továbbá ezzel egyidőben a játékosok munkaerőpiacán addig példa nélküli rendelkezések láttak napvilágot, melyeket a játékosok játékjogával kapcsolatos Bosman ügy precedens értékű bírósági ítélete indított el. Mindemellett a profi labdarúgók szerződéseiről is egyre több információ szivárgott ki, amely megteremtette a kutatók számára az alapot a piaci törvényszerűségek vizsgálatára.

Ezek a vizsgálatok korábban csak az Észak-Amerikában működő ligák esetében voltak lehetségesek. Népszerű téma volt akkoriban a játékosok fizetésében tapasztalható eltérések vizsgálata, de ezen adatok rendelkezésre állásának hiánya miatt nem tudtak pontos képet kapni a kérdéskörrel. A játékosok fizetésének és értékének eltéréseit először nem hivatalos orgánumok, például sportújságok kezdték statisztikai alapon magyarázni és alátámasztani, de ezek a magyarázatok jórészt teljesítménymutatókra épültek, melyek között több esetben sem volt igazolt összefüggés, hiszen a sport bizonytalan mivolta, és a teljesítmények évi, de sok esetben rövidebb távú ingadozása is torzíthatja az eredményt, ha fizetések pontos, teljesítményalapú felosztását célozzuk meg (BOOTH, 2005).

Az átigazolási díjak meghatározó tényezőire vonatkozó módszerek egyike sem veszi figyelembe azt a tényt, hogy a szerződés hátralévő időtartama valószínűleg kiemelt jelentőségű. Ez a hiány minden bizonnyal annak köszönhető, hogy az egyes játékosok szerződésének időtartamát általában nem hozzák nyilvánosságra. Ezen információk összegyűjtése a játékosok reprezentatív mintájához nagyon időigényes, ezáltal költséges lenne, így az eredmények is elmaradtak.

Továbbá az egyéni karrier-időtartamok empirikus elemzése is gyerekcipőben jár. Bár a szükséges információk nagy része könnyen hozzáférhető, még egyik sem tud különbséget tenni aközött, hogy a karrier vége „önkéntes” vagy „önkéntelen” volt egy esetleges sérülés, vagy bármilyen más ok miatt. Azonban a későbbiek tekintve ezek az adatok általában rendelkezésre állnak, elemezni lehet a játékosok és a csapatok tekintetében bekövetkezett relatív változásokat, valamint a szabályozási rendszer változását is. Az egyes játékos szerződések időtartama nyilvánvalóan függ a szabályozási rendszer sajátosságaitól. A Bosman ítéletet követően az átlagos szerződési idő körülbelül 20%-kal nőtt (FRICK – SIMMONS, 2014).

Nagyon valószínű, hogy az új felfogás következtében, amely maximum 5 éves időtartamot ír elő, az átlag ismét csökkenni fog. Mivel a szerződés időtartama az egyéb prémiumokkal kompatibilis javadalmazási csomag fontos része, a szerződések hosszának változása szorosabb vizsgálatot érdemel majd a későbbiekben.

A külföldi játékosok magas (és még mindig növekvő) aránya azt sugallja, hogy a diszkrimináció problémája már nem kérdés az európai futballban, de továbbra is fontos lenne gondosan ellenőrizni a nemzeti munkaerőpiacok sajátosságait, tekintettel a játékospiac liberalizációjára és az egyes csapatok nemzetközivé válására (FRICK, 2007).

Ezek a befolyásoló tényezők hűen tükrözik, hogy egy utánpótlásból a felnőtt csapatba felkerülő játékos esetében mekkora kockázatot jelent a nevelés, és mennyi külső, akár véletlen tényező is befolyásolja azt a folyamatot, amelyben a klub végül megtérülésről, vagy akár bevételekről beszélhet egy saját nevelésű játékos esetében. A klubok jórészt két stratégiai megközelítést alkalmaznak a keretük bővítése érdekében, a játékosvásárlást és a saját nevelésű játékosok alkalmazását. Ezt a szemléletet jellemzően több tényező is befolyásolja. Ilyen a pénzügyi lehetőségek nagysága, a szurkolók és a támogatók elvárásai, továbbá a sportszakmai eredményességgel szemben támasztott elvárások.

2.3 Játékosgyár: az utánpótlás neveléssel kapcsolatos elvárások

2.3.1 Tehetséggondozás a labdarúgásban

Az utánpótlás neveléssel szemben támasztott egyik legfőbb kritériumnak számít az, hogyan tudják kiválasztani és megfelelő módon fejleszteni a tehetséges fiatalokat. A tehetség felismeréséhez szükséges meghatározni, hogyan értelmezzük a tehetséget a sportban. Ennek két fő megközelítése létezik. Az egyik alapján a versenysportban a sporttehetséget főként az elért teljesítménnyel, eredményekkel kapcsolják össze. Ekkor a tehetség indikátorának tekinthetők az olyan fizikai és pszichés adottságok, amelyek valószínűsítik a kimagasló teljesítményt és a sportsikereket. A másik szemlélet szerint a teljesítmény csak eszköz a sporttehetség számára, ami lehetővé teszi személyiségének kiteljesedését, ugyanis a testi nevelés a tehetségek személyiségfejlesztésének elengedhetetlen része. A személyiség fejlődése, kibontakozása ugyanakkor hozzájárul a későbbi sportsikerek eléréséhez (OROSZ – MÁTH, 2009).

Ahhoz, hogy meg tudjuk határozni, hogy kifejezetten a labdarúgáson belül miként jelenik meg a tehetséggondozás, külön kell tudnunk választani a tömegsportot az elit képzési környezet biztosította képzéstől.

A sport és a testi nevelés jellemzően több szinten jelenik meg a fiatalok szocializációjában, hiszen a sport is több oldalról közelíthető meg. Egyrészt egy társadalmi és természeti aspektusként fogható fel, amely a személy szociális beágyazódásának megkerülhetetlen része, másrészt pedig egy olyan jelenség, amellyel az életminőségünk javítható, képesek vagyunk összemérni tudásunkat másokkal és teljesítményünket fokozni egy olyan célorientált tevékenységen keresztül, amelyet önként, előre meghatározott formában űzünk (BÍRÓNÉ, 2011).

Ahhoz, hogy a labdarúgásban alkalmazott jellemző tehetséggondozási feladatokat fel tudjuk dolgozni, fontos, hogy megvizsgáljuk, hogy az milyen összetevőkből áll. A labdarúgáshoz szükséges tehetség meghatározásával kapcsolatban WILLIAMS és REILLY (2000) fizikai paramétereket, személyiséghez köthető faktorokat és kognitív jellemzőket azonosítanak be.

A fizikális vizsgálatoknál jellemzően az antropometriai szempontok kapcsolhatók össze a későbbi magas szintű teljesítménnyel, úgy, mint a testsúly, az alkati adottságok, a várható testmagasság. A kutatók megjegyzik, hogy a biológiai kor komoly befolyásoló tényező a későbbi sikeres pályafutás kapcsán. A tanulmányban feldolgozott adatok alapján az edzők is a fizikálisan előrehaladottabb játékosokat preferálják, de ezeket a testi jellemzőket is két részre

lehet osztani, amelyek egyik része genetikailag determinált (például a várható testmagasság, testalkat), míg a másik edzéssel könnyebben befolyásolható, úgy, mint a zsírtmentes izomtömeg és a technikai képességek.

Ahhoz, hogy a tehetséggondozás hatékony legyen, lényeges, hogy a relatív kor effektust figyelembe véve a biológiai és a kronológiai kor a játékosok esetében idővel kiegyenlítődik, így hasonló, sőt a folyamatos és nagyobb ellenállás miatt sok esetben még jobb fizikális mutatókkal rendelkezhetnek a később érő sportolók.

GIACOBBI és társai (2002) szerint a tehetséggondozásnak szerves részét képezi a kognitív képességek fejlesztése is, mert a pályán az anticipáció és gyors döntéshozatal komoly előnyt szerezhet a játékosok számára. A kutatók párhuzamot tudtak vonni az utánpótlás és felnőtt labdarúgók esetében ezekben a dimenziókban a megfelelő és kiváló képességűek között. Ilyen lényeges kognitív tényező, melyet a tehetséggondozás során a fizikális képességfejlesztés mellett figyelembe kell venni, a kreativitás és az intelligencia. Ezeknek a fejlesztése segíthet kibontakoztatni a sportági tehetséget, melyhez a szociális környezet is hozzá tud járulni, hiszen a szülők, a csapattársak, az edzők és minden érintett a képzési környezetben hatással van a sportolók értékeire és elköteleződésére.

További fontos szerepet lehet tulajdonítani a tehetséggondozási rendszeren belül még a kulturális és társadalmi faktoroknak (OROSZ, 2009). A tehetségek fejlesztésének folyamatában a társas tényezőkön belül is kiemelt szerepet kap a család, valamint az edző és sportoló közötti kapcsolat, ami jelentősen befolyásolja a későbbi sportsikerek elérésének valószínűségét (GIACOBBI et al., 2002).

Az **ifjúsági labdarúgó akadémiák** feladata a tehetségek beazonosítása és fejlesztése. Az akadémiák irányítása egy összetett és sokrétű folyamat, amelyben egy részt számos érdekelt fél, köztük játékosok, szülők, edzők és a személyzet együttműködésére van szükség, más részt olyan stratégiák kidolgozására és alkalmazására, melyek a kulcsfontosságú kihívások leküzdésére szolgálnak. Ilyen kihívások lehetnek a szülők kezelése, az erőforrások korlátai, vagy a többi képzőhellyel a tehetségekért folytatott verseny (MILLS et. al., 2014).

Az ifjúsági labdarúgó akadémia működése során a tehetséges fiatal játékosok fejlesztési folyamatának első kritikus lépése a tehetségek beazonosítása, mivel ez teszi lehetővé, hogy a képzőhely erőforrásait a legnagyobb potenciállal rendelkező játékosokra összpontosítsa. Ehhez olyan objektív kritériumok kombinációjának felmérésére van szükség, mint például a fizikai adottságok és a technikai készségek mérése, valamint a játékosok edzésen és versenyen végzett megfigyeléseire alapuló szubjektív megítélése. A szülők részvétele ebben a folyamatban pozitív

és negatív hatású is lehet, hiszen a támogató szülők segíthetik a fiatal játékosok boldogulását, míg az játékosokat rossz irányba befolyásoló szülők alááshatják a fejlődésüket (FORD et. al., 2020).

Az erőforrások korlátai is kihívást jelenthetnek, mivel az ifjúsági labdarúgó akadémiák gyakran korlátozott költségvetéssel rendelkeznek, és versenyezniük kell a forrásokért más klubokkal és szervezetekkel. Akárcsak a korlátozott számban rendelkezésre álló tehetséges fiatal játékosok megszerzéséért (PARNELL et al., 2015).

Az ifjúsági labdarúgó akadémiák vezetésének bevált gyakorlatai közé tartozik egy támogató és befogadó környezet kialakítása a játékosok számára, a technológia kihasználása a képzés és a fejlődés fokozása érdekében, valamint egy olyan hosszú távú perspektíva képviselése, amely a játékosok fejlődését helyezi előtérbe a rövid távú eredményekkel szemben. Az ifjúsági labdarúgó-akadémiák vezetésével kapcsolatos szakirodalom segítségével a menedzserek és az edzők optimalizálhatják a fiatal futballisták fejlődését, és sikeres akadémiákat építhetnek, amelyek hozzájárulnak a sportág jövőjéhez (SAMUR, 2019).

AALBERG és munkatársai (2016) a tehetségeket fejlesztő környezetet vizsgálták a Rosenborg BK U19-es csapatában. A klub egyik jellemző vonásaként beazonosítottak egy általuk a „klub kultúrájába történő beágyazódásként” definiált tényezőt, amelynek tulajdonították a játékosok jó felkészítését és a szükséges képességekkel való felruházásukat a pályán és általában az életben. Ennek a beágyazódásnak az alapja az volt, hogy a korosztályos határokat lebontva, szoros kapcsolatot alakítottak ki az U16 és U19 korosztályok között a klubon belül. Az a tény, hogy ezek a csapatok ugyanazon sikeres tematikával dolgoztak megerősítette a közös klub filozófia megvalósítását, segített elérni a célokat. Továbbá a klubban fontosnak tartották a játékosok nyomon követését is. A fejlesztésben az egyéni fejlődést tartották a legfontosabbnak, fontosabbnak, mint a csapat teljesítményét. Még a videó elemzések során is, amikor a játék átfogó megértésére törekedtek, az egyéni fejlesztés állt a középpontban. A pályán kívül a klub szoros együttműködésben állt a játékosok iskolájával, amelyet a korábbi kutatások is döntő fontosságúnak ítélték meg a játékosok holisztikus fejlesztésében.

A tehetséggondozó környezet kritikus tényező az ifjúsági labdarúgó akadémiák sikerében. LARSEN és társai (2013) szerint a fejlesztő környezetet úgy kell kialakítani, hogy elősegítse a fiatal játékosok holisztikus fejlődését, és előtérbe helyezze jólétüket és biztonságukat. A szerzők azt sugallják, hogy az ifjúsági labdarúgó akadémiák pozitív fejlődési környezetet teremthetnek, ha a következő elemekre összpontosítanak a képzési folyamaton belül:

1. Edzés: A játékosok fizikai, technikai, taktikai és pszichológiai fejlődési igényeiket kielégítő, magas színvonalú edzés.
2. Fejlesztési terv: A játékosok hozzáféréseinek biztosítása a futballszakmai képzésen túl olyan támogató szolgáltatásokhoz, mint például a táplálkozási tanácsadás, a sportpszichológia és az orvosi ellátás, hogy segítsenek nekik optimalizálni teljesítményüket és jólétüket.
3. Versenylehetőségek: Lehetőségek biztosítása a játékosoknak, hogy kiváló minőségű ellenfelekkel versenyezzenek, segítve őket képességeik fejlesztésében és az értékes tapasztalatszerzésben.
4. Képzés különböző szinteken: A játékosok magasabb korosztályokban és a csapatok különböző osztályban történő versenyeztetése.

A szerző által említett holisztikus fejlesztési programban a pozitív és befogadó kultúra kialakítása lényeges, amely a csapatmunkát, a tiszteletet és a személyes fejlődést hangsúlyozza. A tehetségekért folyó verseny jelentős kihívás az utánpótlás labdarúgó akadémiák számára, hiszen korlátozott számban állnak rendelkezésre tehetséges fiatal játékosok, és sok szervezet verseng értük. MUSTAFOVIC és társai (2020) szerint a tehetségekért folyó verseny megnyerésének kulcsa egy olyan egyedi és lenyűgöző értékajánlat létrehozása, amely megkülönbözteti az akadémiát a többi szervezettől. A szerzők azt sugallják, hogy az ifjúsági labdarúgó akadémiák úgy tudják megkülönböztetni magukat, hogy támogató és befogadó környezetet biztosítanak, magas színvonalú edzői és képzési lehetőséget kínálnak, és a játékosok hosszú távú fejlesztését helyezik előtérbe a rövid távú eredményekkel szemben.

2.3.2 A nevelőkkel és a képzési környezettel kapcsolatos elvárások

Az utánpótlás nevelési képzési központokban a sportszakmai és -tudományos háttér megteremti az alapot a sportolók számára a magas szintű technikai és taktikai képzés mellett a korosztályokra bontott speciális csoportokban történő fejlesztéshez, melyet a nemzetközi szintű labdarúgáshoz szükséges mentális képességek fejlesztése egészít ki. Az ilyen elit képzési környezet az, amelyik megteremti azt a fejlesztési közeget, amely a legmagasabb szintű képzést biztosítja, így a professzionális szintet is innen lehet a legkönnyebben elérnie a fiatal labdarúgóknak (TWIZELL, 2023).

COOPER és kollégáinak (2020) kutatása alátámasztja azt, hogy a különböző korcsoportokban hasonlóság tapasztalható a fiatalok fejlődését illetően, de a sportolók és a nevelő klubok jellemzői és hagyományai jelentősen eltérhetnek, amely komoly mértékben befolyásolja az utánpótlás nevelés céljait és azok elérését. Eredményeik alapján több olyan következtetést is megfogalmaztak, melyek meghatározóak lehetnek az utánpótlás-nevelő bázisok működését tekintve.

Az ifjúsági labdarúgó akadémiák olyan intézmények, amelyek célja a fiatal futballisták élsportolói fejlesztése. Ezek az akadémiák jellemzően hozzáférést biztosítanak a fiatal játékosoknak speciális képzési, edzői és versenylehetőségekhez, valamint olyan támogató szolgáltatásokhoz, mint a táplálkozási tanácsadás, vagy a sportpszichológus segítsége.

A tehetségek kiválasztási folyamatát vizsgálva RICHARDSON és társai (2012) kutatásából kiderül, hogy az európai professzionális futballklubok akadémiáira való toborzása elsősorban helyi, vagy országon belüli játékosokra irányul, de az elmúlt évtizedekben az akadémiák, különösen Angliában, egyre inkább a nemzetközi kiválasztás felé fordultak, és fiatal játékosokat toboroztak a világ minden tájáról, különösen az alacsonyabb futballkultúrát képviselő európai országokból.

A professzionális akadémiákra toborzott összes játékosnak többféle kihívással kell szembenéznie. Például, ha nem professzionális klubból egy magasabb szintű akadémiára igazol át a játékos, akkor alkalmazkodnia kell a fejlettebb szakmai környezet követelményeihez és elvárásaihoz. Valószínűleg ez az egyik legnagyobb kihívás. A fiatal játékosok számára egy másik ország akadémiájába való integráció mind szakmai, mind társadalmi-kulturális (kultúra, nyelv és környezet) szempontból, kihívásként értelmezhető.

WEEDON (2012) a külföldre költözést nagy lehetőségként említi, de egyben a támogatás és a társadalmi identitás elvesztésének potenciális kockázatának is tartja. Az akadémiára való átigazolás általában a játékosok tinédzser korában történik. Ezt az életkori szakaszt társadalmi szempontból, és mentálisan is kritikusnak tartják, és különösen az, egy sportoló számára, akinek ez a kihívásokkal teli időszak különösen megterhelő lehet mentálisan. Bár egy korábbi kutatás (BRUNER et al., 2008) azt mutatta, hogy a profi klubok mind fizikális, mind mentális oldalról foglalkoznak a sportolóval, természetes az a feltételezés, hogy inkább a pályán, mint a pályán kívüli tevékenységre koncentrálnak. A kutatás kimutatta, hogy azok az angol játékosok, akik az egyik Premier League csapat akadémiájához kerültek, arról számoltak be, hogy az edzések magasabb intenzitásához való alkalmazkodás komoly nehézséget jelentett számukra. Ha az átigazolás miatt még másik országba is kellett volna költözniük a játékosoknak, akkor a

beilleszkedés ebbe az új országba további problémát jelenthetett volna. A kutató azzal érvelt, hogy ilyen esetben fennáll a kulturális sokk lehetősége, amely befolyásolhatja a játékosok futballistaként és emberként való fejlődését. WEEDON (2012) szerint még a hazai játékosoknak is segítségre van szükségük a beilleszkedésben a futballakadémiákon. Ebben a klubok általában úgy segítenek a játékosoknak, hogy beköltöztetik őket befogadó családokhoz, vagy játékosársak családjaihoz. A szülők (saját és befogadó) szociális támogatása elengedhetetlen (STEFANSEN et al., 2018) ahhoz, hogy megbirkózzanak a fiatal sportolók az átigazolással adta nehézségekkel, a hivatásos akadémiára való sikeres beilleszkedéssel.

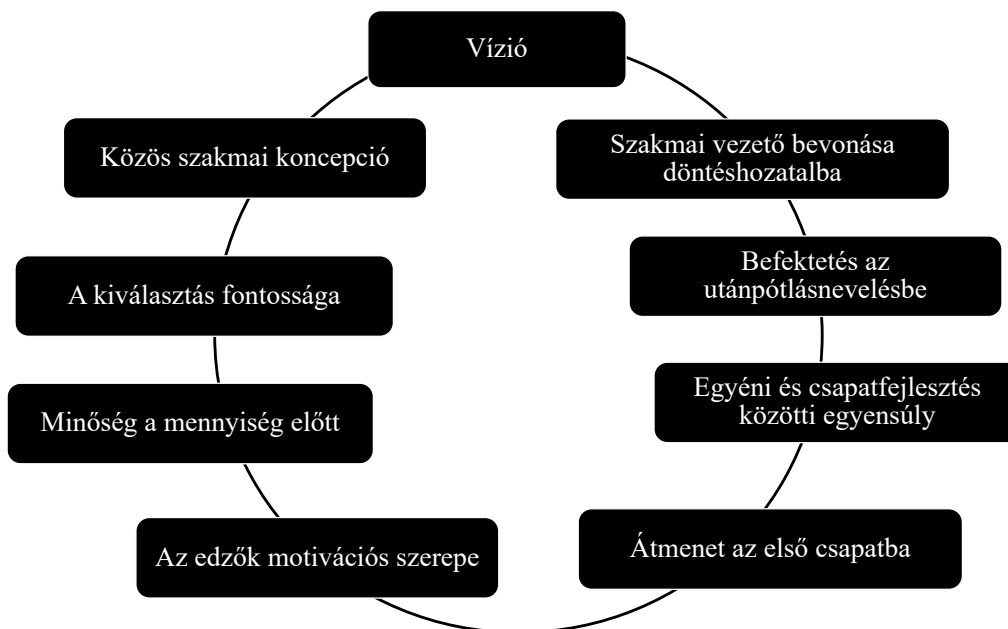
SOTHERN és társai (2021) az angliai profi akadémiák labdarúgóinak mentális egészségével és jólétével foglalkozó feltáró tanulmányukban rávilágítottak arra, hogy a fiatal játékosok számára a sikeres átigazolást követően a mentális és alkalmazkodási képességeik döntőnek bizonyultak a beválást illetően. A kutatás kitért arra is, hogy a motiváció, a rugalmasság és a hozzáállás olyan mentális tényezők, amelyek hozzájárulnak ahhoz, hogy valaki sikeresen kezelje az átigazolást, és hogy egy új klubban megállja a helyét. Fontos, hogy az akadémia támogassa a játékosokat a megfelelő megküzdési stratégiák megtalálásában és fejlesztésében. A megküzdési készségek kulcsfontosságúak, mert ez megkönnyítheti az akadémiáról az első csapatba irányuló integrációs folyamatot is.

Az utánpótlás sportolók életében azonban a környezethez való alkalmazkodás mellett egyéb tényezőket is találhatunk, amelyek komoly szerepet játszanak személyiségfejlődésükben. A teljesítményelvű sportok dinamikus világában, így egy elit futballista életében is rendszeresen előfordulhatnak úgy nevezett „kritikus pillanatok”. A sportpszichológiában kritikus pillanaton a szubjektíven megélt sportolói tapasztalatokat értik, melyek érzelmi választ váltanak ki, mint a vereség, a csapatból való kimaradás, csapaton belüli konfliktusok. A kritikus pillanatokkal való szembenézés lehetőségeket kínál a személyes fejlődésre. Fontos kiemelni, hogy sikeresen szembenézve a „kritikus” szorongással a játékosok bátorságot, önbizalmat és önismeretet fejleszthetnek, ami lehetővé teszi számukra azt, hogy folytassák útjukat a kiszámíthatatlan és nagy nyomást jelentő környezetben, amelyben nap, mint nap utánpótlás sportolóként kell helytállniuk (NESTI, 2010).

A EUROPEAN CLUB ASSOCIATION (2012) több mint 100 nagy múltú és utánpótlás-nevelésben meghatározó csapatról készített egy kutatást, melynek tapasztalatait egy beszámolóban összegezte. Olyan szervezetek vettek részt a kutatásban, mint a Bayern München, Ajax, Barcelona, Arsenal, és több hasonlóan nagy nemzetközi klub. Amint ebből a jelentésből kiderül, az Európai Klubszövetség valamennyi tagja érdekes és időnként ellentétes

megközelítést alkalmaz a fiatal sportolók fejlesztésében. A klub történetétől, kultúrájától, elhelyezkedésétől, méretétől és pénzügyi helyzetétől függően a megközelítés változatos lehet. A létező különbségek ellenére, úgy tűnik, mindannyian a legfontosabbnak tartják a fiatalok fejlesztésének szerepét a jövőbeni sikerek biztosításában a pályán, és azon kívül egyaránt.

A jelentés részletesen feltérképezi az utánpótlás futballt egész Európában. A különböző modellek beazonosításával a klubok tanulhattak egymástól, és átvehették azt a tudást, amelyről úgy gondolták, hogy a legjobban megfelel és továbbfejleszti saját modelljüket. A jelentés tökéletesen példázza az Európai Klubszövetség (röviden ECA) célkitűzését, azt, hogy mint ernyőszervezet a klubok együttműködését akarják elérni, és azt, hogy a csapatok osszák meg a tapasztalataikat és know-how-jukat a játék fejlődésének elősegítése érdekében.



2. ábra: A labdarúgó akadémiák kritikus sikertényezői

Forrás: Saját szerkesztés (2024) ECA (2012) alapján

Az alábbiakban felvázolom az ECA által megvilágított tíz kulcsfontosságú tényezőt és ajánlást, amelyeket a kluboknak tanácsos figyelembe venni és integrálni ifjúsági akadémiai programjaikba, a jelentésben szereplő esettanulmányok részletes vizsgálata alapján (2. ábra).

Az ajánlás kiemeli a jövőkép tisztázását, amiben szerepelnie kell a fiatal tehetségek gondozási stratégiájának, mert a jövő sztárjainak fejlesztése hosszú távú szemléletet, állandó munkát és türelmet igényel. A sikeres megoldások kulcsa a klub jövőképe és küldetése, valamint a végső

cél elérésében való hit. Ez nem csak méret és költségvetés kérdése, ez szellem, hit, filozófia, misszió, küldetés kérdése.

A következő ajánlás szerint fontos, hogy a klub szakmai döntéshozatalába be kell vonni az akadémia vezetőjét is. Az ECA Youth Survey-ben részt vevő klubok felében az ifjúsági akadémia képviselteti magát a klub igazgatóságában. Ezt az arányt tovább kell növelni. Az ifjúsági akadémia vezetőjének jelenléte a klub igazgatóságában kiemeli az utánpótlás nevelés fontosságát, és garantálja a kommunikációt és a megfelelő kapcsolatot az ifjúsági akadémia és az első csapat vezetése között.

A kutatás kiemelte, hogy a pénzügyi befektetések az utánpótlás-nevelésbe komoly profittal kecsegtetnek. A fiatalok fejlesztésébe érdemes invesztálni, mert a hatékony ifjúsági akadémiával a klubok pénzt takarítanak meg az átigazolások, és a potenciálisan igazolt játékosok által elvárt nagy összegű fizetések tekintetében. Ösztönözni kell a nagyobb befektetést a klubtól az ifjúsági akadémia irányába, mivel a beruházás költségei nemcsak anyagilag, hanem a játékosok lojalitása, a klubbal, és a szurkolói bázisával való azonosulás tekintetében is megtérülnek.

A beszámolóban kiemelték, hogy a mai futball egyre inkább a játékindelligencián alapul, és nagyobb tudatosságot követel meg a játékosoktól. Ebben is létfontosságú az akadémiák munkája, mert ifjúsági szinten az egyének fejlesztése a legértékesebb.

A felnőtt futballba integrálást tekintve a játékosok átvétele az utánpótlásból a felnőtt szintre kritikus fontosságú érték a klubok számára. Az akadémia végső sikere az, ha a tehetségeit a klub felnőtt csapatában láthatja játszani. Valójában az első csapatban játszó saját nevelésű játékosok száma a sikeres program igazi mutatója.

A kutatásból az is kiderült, hogy nem csak az a lényeg, hogy a képzésbe integrált és kinevelt játékosok számát mérjük, mert ugyanilyen fontos a minőség is. A több, nem feltétlenül jelent jobbat. Nem kapunk minőséget több játékosal, tehát az akadémiák számára már nem a tömegesítés az ideális megoldás.

A kiválasztással kapcsolatban az került megfogalmazásra, hogy az alapvető kiindulópont a sikeres toborzási politika és annak megvalósítása egy jól képzett játékosmegfigyelő csoporton keresztül, amely a szakmai programhoz szorosan kapcsolódik. A hatékony felderítő rendszerbe való befektetés kézzel fogható eredményeket hoz a jövő tehetségeinek azonosításában, és végső soron visszafogja a már ismert, befutott játékosok megvásárlásának jövőbeli költségeit.

A jelentés bemutatta, hogy az oktatás és nevelés a szakmai fejlesztés mellett hasonló fontossággal bír. Minden szinten egyre nagyobb nyomás nehezedik a labdarúgókra, hogy javítsák teljesítményüket. A futballon keresztül történő nevelés-oktatás azonban olyan fontos értékeket hordoz magában, mint a hűség, a kitartás, az elfogadás és a tisztelet, ami végső soron mindenki számára előnyös. Ezek az értékek nagyon fontosak és nem hagyhatók figyelmen kívül, amikor a gyerekeket profi játékosra neveljük.

A taktikai képzést tekintve a legsikeresebb európai csapatok receptje az, hogy a labdarúgással kapcsolatos filozófiájukat az ifjúsági és a felnőtt részleg közötti szoros kapcsolatra alapozzák. Ez azt jelenti, hogy már gyermekkortól kezdve a felnőtt csapat játéktílusát szükséges a gyerekeknek elsajátítani, mert ezzel a felnőtt sportba történő integrálásuk sokkal könnyebben tud végbe menni.

Hazánkban az elit labdarúgó képzés legmagasabb szintje az akadémia. A MAGYAR LABDARÚGÓ SZÖVETSÉG (2007) megfogalmazása alapján akadémiának tekinthető „a labdarúgás sportág iskolai rendszerű utánpótlás-nevelési programmal rendelkező utánpótlás nevelő szervezete”. Fontos, hogy az akadémiák számára rendelkezésre álljanak azok a segítő, támogató rendszerek a képzési programjuk mellett, amelyek korosztályos szintre lebontva tartalmazzák a lemorzsolódást elkerülő stratégiákat.

Ezekből a megállapításokból is látható, hogy az akadémiai rendszer lényegesebben többet jelent napjainkban már annál a szabadidősport alapjaira épített környezetnél, amelyből kialakult, hiszen a képzésen túl már a fiatalok életének számos dimenzióját befolyásolni tudják.

Az utánpótlássport fontos része a szisztematikusan, előre meghatározott korosztályspecifikus elvek mentén felépített képzési rendszer megléte. Ezt a nevelési/képzési folyamat elképzelhetetlen korszerű edzéselméleti módszerek nélkül, ezért az utánpótlással foglalkozó műhelyeknek (szinttől függetlenül) a legfőbb feladata a gyerekek fejlesztése.

Az edzésen folyamatos, speciálisan felépített és megfelelő mértékben meghatározott terheléssel történik a játékosok felkészítése. Ennek tudatában fontos, hogy minden sporttevékenységet, melyet magasabb szinten kívánunk üzni, tervezett formában üzzük. Ez egy hosszútávú folyamat, amely a sportolók esetében az életüket nagyban befolyásolja. Ezáltal a fiatal sportolók felkészítése fokozott figyelmet igényel, mert a gyermekkorban végzett sporttevékenység tudatosságának foka a későbbiekben a teljes karrierjükre hatással lehet (WALTER, 1997). Ahhoz, hogy egy képzési központ szakmai megítélése erősödni tudjon, az utánpótlás sportolók tudatos, sportszakmai irányok mentén történő képzése elengedhetetlen.

Ennek a célnak az eléréséhez a motoros képességeken, az antropometriai adottságokon és a pszichés kapacitáson túl a pedagógiai fejlesztés is fontos.

CSÁKI és munkatársai (2013) kutatásából is látható, hogy a megfelelő stratégiák, a különböző sportszakmai és egyéb speciális fejlesztési módszerek együttes alkalmazása komoly hatással van a felnőttkori sikerekre. A labdarúgó akadémiák komplex képzési környezetet biztosítanak, melynek fő célja a professzionális sportra való felkészítés. Kijelenthető, hogy az utánpótlás versenyek lényegesen többek annál, mint a győzelem elérése. Ezért is fontos, hogy minden utánpótlással foglalkozó edző tisztában legyen a sportpszichológia alapjaival és segítse a gyermekeket abban, hogy megtanulják azokat az életvezetési képességeket, amelyekkel a társadalom értékes tagjaivá válhatnak. Lényeges, hogy legyenek olyan edzők az utánpótlás sportegyesületekben, akik a sportpszichológia beépítésével segítik a mentális fejlesztés integrálódását az ifjúsági sportok edzés módszereibe.

Elengedhetetlen szempont az utánpótlás-nevelés tekintetében az edzők/nevelők pedagógiai felkészültsége is. Az edző több szerepet is betölt a fiatal életében. Egyrészt rendelkezik azzal a szaktudással, amit a sportág megkövetel, ezentúl pedagógiai tevékenységet végez, illetve példaképet testesít meg a sportolók számára. Ez komoly felelősséggel jár az utánpótlásban dolgozó szakemberek számára, mert a sportszakmai képzésen túl, nevelő feladataik is vannak. Kijelenthető GÉCZI és munkatársai (2005) tanulmánya alapján, hogy az edző szakmai felkészültsége és tudása mellett a pedagógiában szerzett jártassága is fontos a sikeres munkához. Az edző feladata az, hogy a fiatal játékosok életében minden összetevő a megfelelő helyre kerüljön és a személyiségük segítse ezeknek az életvezetési képességeknek az elsajátítását.

A nevelő munkában résztvevőknek naprakész tudással kell rendelkezniük pedagógiában és pszichológiában egyaránt, és ezeket a napi munkába is képesnek kell lenniük átültetni. Azért fontos ez a fajta jártasság, mert a későbbiekben ez teremti meg az alapját annak, hogy kizárólag olyan edzők foglalkozzanak a gyerekekkel, akik hatékonyan tudják a sportszakmai képzésen túl is nevelni őket. A fiatal sportolók sportemberré válása komoly szakmai siker az edzők számára is (GOMBOCZ, 1998).

HAMILTON és kollégái (2004) szerint azt a folyamatot kell támogatni, amely során a fiatal sportoló meg tudja alapozni, elsősorban aktuális életrésztében, majd pedig felnőttkorában az egészséges, minden téren kielégítő életvitelt, ami anyagi biztonságot nyújt számára, valamint aktív részesévé tud válni a társadalomnak is. A (sportági) nevelési folyamat azért is felelős,

hogy a fiatalok megfelelő értékrendet alakítsanak ki és tudatába kerüljenek annak, hogy milyen erősségekkel rendelkeznek, amelyeket saját céljaik elérésére használhatnak fel.

Az utánpótlás nevelés holisztikus megközelítésében egy másik sportágban, kajak-kenuban HENRIKSEN és munkatársai (2011) is a környezetre helyezik a hangsúlyt, amelyben a leendő élsportolók fejlődnek. A sportolói tehetség fejlesztésében jelentős hatással bír a környezet. Vizsgálatuk alapján két működő modell képviseli a holisztikus megközelítést. Az első modell a sportolói tehetség fejlesztési környezetének munkamodellje, amely tisztázza a működési keretrendszert a különböző szerepeket és funkciókat. Itt lényeges elemek a környezeten belüli kommunikáció és a szociális kapcsolatok. Ez modell a környezeten belül ábrázolja azokat struktúrákat, amelyek középpontjában a leendő sportolók és kapcsolataik állnak. A második modell azt a megközelítést képviseli, ahol bizonyos környezeti sikertényezők kerültek meghatározásra. A kutatás itt olyan tényezőket azonosít be, amelyek biztosíthatják a sikert. A modell figyelembe veszi a környezeti előfeltételeket (pl. anyagi és anyagi források) és a bemutatja, hogy milyen elemekből áll a képzési program, valamint azokat a tényezőket is, amelyek közvetlenül befolyásolják a csapat eredményeit sportszakmai, és mentális oldalról is. Ilyen tényező a kulturális paradigmák összessége, melyben megjelennek a célok, a sportolók személyes karakterei és a képzés keretei is.

Az akadémiai képzés és fejlesztés költséghatékonyságának javításával összefüggésben BUCHHEIT és társai (2014) azt javasolták, hogy az erőforrás-korlátokat a technológia kihasználásával győzzék le az utánpótlás-nevelő szervezetek, vagyis az ifjúsági labdarúgó akadémiák videó elemző eszközöket és más digitális technológiákat alkalmazzanak.

2.3.3 Az utánpótlás sportolókkal kapcsolatos elvárások, kiválasztás

A tehetséges labdarúgók esetében az irántuk megfogalmazott elvárásokat és azok beigazolódását még kevesen vizsgálták hazánkban. A kutatókat leginkább a teljesítmény látványos összetevői foglalkoztatják, úgy, mint a motoros és sportág specifikus tényezők, de egyre több olyan vizsgálat is napvilágot lát, amely a játékosokkal kapcsolatos multilaterális elvárásokat taglalja úgy, mint a labdarúgó életében felmerülő, csapatsportokra jellemző kohéziós elemek, az edzői ráhatás, valamint a megküzdési stratégiák egy-egy játékos esetében, mely kiegészül az elvárt játékindelligenciával, a taktikai elemek készség szintű felhasználásával, melyek mind nagy hatást gyakorolnak az egyén fejlődésére, ezáltal a csapat teljesítményére is.

KISS és munkatársai (2019) kutatása szerint maga a felderítés és a kiválasztás a labdarúgáson belül egy hosszú és összetett folyamat. Ahhoz, hogy megfelelő felnőtt játékost neveljünk, elengedhetetlen a modern kor követelményeit szem előtt tartva, tudományos módszerekkel profilokat meghatározni, melyeket objektív tesztekkel alátámaszthatunk. A sport specifikus szempont itt is fontos, de ezt ki kell egészíteni szociális és mentális jellemzőkkel is. Ahhoz, hogy a szelekciós folyamat a lehető legpontosabb legyen a biológiai életkort szükséges meghatározni legelőször. A pubertáskori akceleráltságot vizsgálva arra a következtetésre jutottak, hogy ez a folyamat a fejlődési, képzési folyamat végére kiegyenlítődik, így fontos, hogy a kiválasztás során ne veszítsünk el játékost a még nem megfelelően fejlett fizikai adottságai miatt. Az elit képzési központok számára elsődleges szempont a professzionális játékosok nevelésében a biológiai érettség megfelelő kezelése. Nem szabad, hogy a fizikailag fejlettebb játékosok a pillanatnyi előnyük miatt előnyt élvezzenek. Az élettani paraméterek rendszeres monitorozása lehetőséget ad arra, hogy a tehetséges játékosok felnőttkorban elvárt képességeit előre jelezzék.

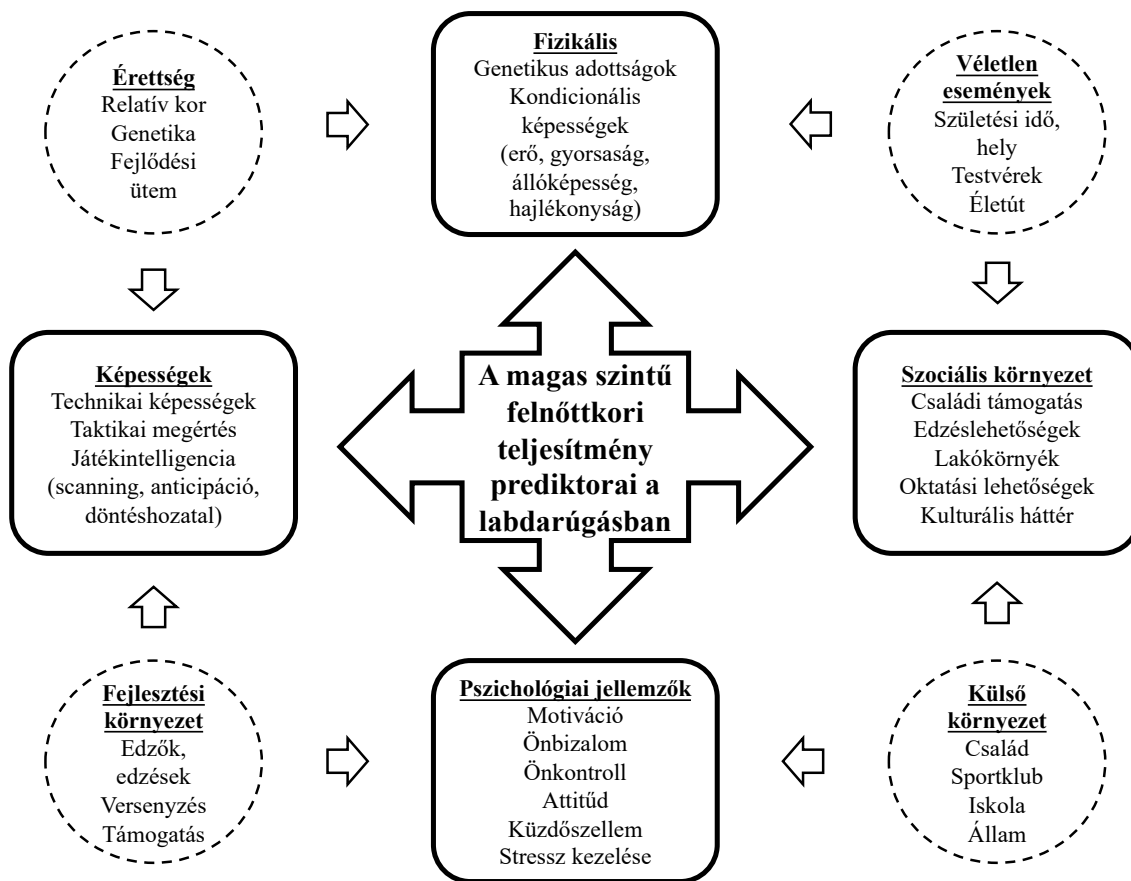
A tehetségazonosítás a labdarúgásban kivételes képességekkel rendelkező fiatal játékosok felismerésének folyamata. MUSTAFOVIC és társai (2020) szerint a tehetségazonosításhoz olyan objektív kritériumok kombinációjára van szükség, mint a fizikai adottságok és a technikai készségek, valamint a játékosok edzésen és versenyen végzett megfigyeléseinek alapuló szubjektív értékelések. A szerzők azonban azt is megjegyzik, hogy a tehetségazonosítás szubjektív jellege oda vezethet, hogy olyan játékosokat választanak ki, akik nem rendelkeznek a szükséges tulajdonságokkal a magasabb szintű versenyeken való sikerhez.

A játékosok azonosítása után megkezdődhet a fejlesztési folyamat, amely magában foglalja a megfelelő képzési, edzési és versenylehetőségek biztosítását számukra, hogy teljes potenciáljukat elérjék. NICHOLLS – WORSFOLD (2016) szerint a fiatal játékosok fejlesztése holisztikus megközelítést igényel, amely foglalkozik fizikai, technikai, taktikai és pszichológiai fejlődésükkel. A szerzők azt is megjegyzik, hogy a fejlesztési folyamatot az egyes játékosok egyéni igényeihez kell igazítani, figyelembe véve erősségeiket, gyengeségeiket és tanulási stílusukat.

Fontos megvizsgálni, hogy melyek azok a futball specifikus képességek, adottságok, amelyeket az elit képzési központok keresnek a kiválasztás során. A futballtehetség kiválasztása során számos tényezőt kell figyelembe venni, például fizikai jellemzőket, testi adottságokat, motoros készségeket, játékértést és ügyességet és mentális, pszichológiai tényezőket is (CSÁKI et al., 2014). A játékhelyzetek állandó változása fontos jellemzője a látványcsapatsportoknak, így a

labdarúgásnak is, ezért nagyon fontos a gyors gondolkodás, a játék megértésének vagy „olvasásának” módja, valamint a megfelelő és gyors döntéshozatal.

WILLIAMS és REILLY (2000) által készített tanulmányból kiderül, hogy az ezredforduló óta végzett kutatások eredményeként egyes faktorok előre jelezhetik a felnőtteknél elvárt teljesítményszintet már a serdülőkorban. Az edzőkkel és a játékosmegfigyelőkkel készített interjúk, valamint a multidiszciplináris, longitudinális és jövőbe mutató vizsgálatok során a fizikai és a pszichológiai változók kombinációja jelent meg kulcsfontosságú tényezőként. A labdarúgók magas teljesítményének előrejelzőit a 3. ábra mutatja. A diagram rávilágít arra, hogy ezek a prediktorok kölcsönhatásba léphetnek egymással a serdülőkortól a felnőttek teljesítményszintjéig, ugyanakkor szemlélteti, hogy vannak olyan közvetítő tényezők, amelyek befolyásolják ezeknek a szempontoknak a prediktív hasznát, ideértve a véletlen eseményeket, az fizikális érést, a szociokulturális és külső környezetet.



3. ábra: A magas szintű felnőttkori teljesítmény előre jelző tényezői a labdarúgásban

Forrás: Saját szerkesztés (2024) WILLIAMS és REILLY alapján (2000)

Ha a kiválasztás nemzetközi szakirodalmát kívánjuk áttekinteni, akkor látható, hogy a profi futballklubok által megalapított ifjúsági akadémiák fő célja az első csapat játékosállományának a fejlesztése volt. Az első csapat igényei jelen voltak a kiválasztási folyamat fő célkitűzéseinek

meghatározása során is. A toborzást vizsgálva REEVES és munkatársai (2018) rávilágítottak arra, hogy a kiválasztás legfőképp célja az, hogy megtalálják a legjobb játékosokat a korcsoportok között, és megfeleljenek az anyaegyesület igényeinek azzal, hogy a fiatalabb korosztályokban is helyi tehetségeket integrálnak csapataikba. Eredményeikből kiderült, hogy a képzési központok a játékosokat elsőként a helyi és a regionális környezetben kutattak, továbbá azt is megállapították, hogy a keresés kiszélesedett a játékos életkorának előre haladásával. Szinte az összes vizsgált klub a 12-21 éves korosztályt már országos szinten kereste, a 17-21 éves játékosokat pedig nemzetközi szinten is. A legtöbb klub meghívta a kiválasztott játékosokat, hogy csatlakozzanak egy próbaidőszakra a csapathoz, mielőtt leigazolták volna őket. Kutatásukat összefoglalva, melyet a világ 29 legjobb profi futballklubjának ifjúsági akadémiáin végeztek, kiderült, hogy ezen szervezetek kiválasztási és képzési folyamataival szemben komoly elvárásokat fogalmaznak meg az anyaegyesületek, melynek köszönhetően a toborzási és nevelési folyamat jellege megváltozott, jobban koordinált és ellenőrizhetőbb lett a játékos életkorának és az irányukba megfogalmazott elvárásoknak a függvényében. A játékosok életkorának és a kiválasztási területének kiszélesítésével a toborzásban a multidiszciplináris megközelítés vált uralkodóvá. Az, hogy a professzionális klub konkrét elvárásokat fogalmazott meg az akadémiák részére, a mérkőzések és az edzések számának növekedését eredményezte. A fejlesztő tevékenységeket vezető edzők számára immár nélkülözhetetlenné vált a megfelelő képesítés megléte, a szakmai tapasztalat és a klub ismerete is. Ezzel összhangban a játékosmegfigyelők számára előtérbe került a klub filozófiájának, és az ezzel összefüggő szakmai elvárásoknak az ismerete (FORD et al., 2020).

2.4 A képzés helye

2.4.1 A kezdetek, sportiskolák

Ha az utánpótlás futball történelmi háttérét kívánjuk vizsgálni, akkor látható, hogy a honi sportszervezetek, egyesületek, szakosztályok múlt századra tehető megalapításakor a futballt is tekintve a fő cél az volt, hogy biztosítsák tagjaik számára a sportolás feltételeit (FREYER, 2003).

A középiskolás korosztály hosszú ideig nem léphetett be a sportegyesületekbe, csak 1928-tól, de akkor is bizonyos feltételekhez volt kötve a tagság, úgy, mint jó tanulmányi eredmény, vagy esetleg vezetői javaslat. A magyar egyesületek először az 1930-as években figyeltek fel a gimnazista korosztályra, majd valamivel később a még fiatalabbakra. Az 1930-1960 közötti

nemzetközi sikerek azonban azt mutatták, hogy a megfelelő háttérrel elvégzett munkát elegendő a 10-12 éves korosztályban elkezdni.

Az utánpótlás nevelés színtere az 1960-as években a sportiskolai rendszer lett hazánkban. Ezekben az években a több szakosztállyal rendelkező egyesületek segítségével általános iskolai és gimnáziumi rendszer épült ki, amelynek fontos feladata a sportoló fiatalok nevelése volt. A további időszakban ezekből alakultak ki a testnevelés tagozatos tanintézmények. Az ilyen sportiskolákat köznevelési típusú sportiskolaként azonosították be a későbbiekben (LEHMANN, 2020).

Az 1970-es években a testnevelési órák, valamint az iskolai sport szakkörök, továbbá a gyermekek szabadidejében végzett sporttevékenység komoly alapot nyújtott a gyerekek számára a későbbi versenysportba való bekapcsolódásra. A rendszerváltás időszakában már majd ötszáz ilyen iskola volt hazánkban. Ezeknek az iskoláknak több fontos feladata volt a sportolók támogatására. Egyrészt a tantervi keretekben meghatározott magasabb testnevelési óraszámmal és követelményekkel összhangban már sportági oktatást is tudtak végezni, másrészt pedig az itt tanuló tehetséges fiatalokat sportegyesületekbe tudták integrálni. Az iskolák és sportszervezetek közötti együttműködés eleinte kiváló volt, de az 1990-es évek végére jellemzően meggyengült (VINCZE, 2008a).

A sportiskolák másik típusa az egyesületi (vagy nem-köznevelési) jellegű sportiskola volt, ahol az utánpótlás-nevelést korcsoportos formában végezték (LEHMANN, 2020).

A Magyar Testnevelési és Sportszövetség 1963-ban egy határozatával megcélozta a magyar utánpótlás-nevelés egységes rendszerének a megalakítását. Ennek a célnak a megvalósítására és a hozzá köthető feladatok megszervezésére létrehozta a Központi Sportiskolát (KSI). A KSI hét szakosztállyal kezdte el feladatainak ellátását, ahol kiváló szakemberek segítették az asztalitenisz-, az atlétika-, a kajak-kenu-, a jégkorong-, az öttusa-, a tenisz-, valamint a vízilabda-szakosztály munkáját. A későbbiekben új szakosztályok léptek be a KSI működésébe és szép eredményeket értek el magyar színekben sportolóik. A szervezet fő feladata a módszertani és edzéselméleti tudás gyakorlati felhasználása és az eredményes sportági szereplés mellett az utánpótlás-nevelés belső folyamatainak irányítása volt. Fontos feladata volt, hogy a hasonló céllal létrehozott sport-nevelést ellátó intézmények számára példát mutassanak, és lehetővé tegyék az általuk meghatározott szakmai irányok beillesztését a magasabb szintű sportági képzésbe is (KSI).

A sportiskolai rendszer működésére nagy hatással volt a rendszerváltás. 1989 után a tradicionális testnevelés tagozatos képzés leépült és az oktatási rendszer teljes egészét átjáró, és a sportegyesületek fenntartását érintő bizonytalanság egyre érezhetőbbé vált. Ennek a kilátástalanságnak és a társadalmi nyomásnak köszönhetően az iskolák és sportegyesületek kooperációi egymás után szűntek meg. Az addig a sportot előtérbe helyező iskolák profilt váltottak, olyan tárgyak kerültek a testneveléssel szemben előtérbe, mint az idegen nyelv és az informatika. Ennek a változásnak az eredménye, hogy a hagyományosan a magyar sport szervezeti kereteit biztosító egyesületi rendszer sorvadt, a fennmaradó szervezetek pedig immár kevesebb feladatot láttak el, amelynek a negatív hatása leginkább az akkori utánpótlás nevelésben jelent meg (KOVÁCS, 2018).

A Sportiskolák Országos Szövetsége (továbbiakban SIOSZ), mint ernyőszervezet 1997-ben alakult meg Szolnokon egy konferencia kíséretében. A SIOSZ egy későbbi beszámolója szerint 2000-es évek kezdetén az utánpótlás-nevelésben komoly szakmai és szervezeti leépülés volt tapasztalható, amelynek okai a források csökkenése és a neveléssel összefüggő rövid és hosszú távú koncepció hiánya voltak. Miközben a sportszervezetek helyzete folyamatosan romlott, a gyerekek sportok iránti érdeklődése is nagymértékben visszaesett. Nyilvánvaló lett, hogy a sportiskolai rendszert meg kell újítani, meg kell fogalmazni egy olyan működési keretet, amely újjáélesztheti a korábbi hálózatot az új körülményekhez alkalmazkodva, a tradicionális értékek és hagyományok megőrzésével (KOVÁCS, 2018).

A fogalmi rendszer lehatárolásában és a jogi keretek kialakításában nagy szerepet játszott a SIOSZ.

A 2004. évi 1. törvény a sportról az alábbiakban fogalmazta meg a sportiskolák szervezeti kereteivel és feladat ellátásával kapcsolatos jogszabályokat:

„A sportiskola az a köznevelési intézmény, jogi személy nonprofit gazdasági társaság, sportegyesület, sportvállalkozás, vagy utánpótlás-nevelés fejlesztését végző alapítvány, amely az alábbiak szerint utánpótlás-nevelési feladatokat lát el, vagy közreműködik azok ellátásában”
Továbbá, „Olyan közoktatási intézmény, sportegyesület vagy egyéb sportszervezet, ahol az utánpótlás-nevelés szervezett formában zajlik; a sportnevelés és sportoktatás évfolyamos és/vagy korcsoportos formában történik; a sportági nevelést és oktatást az oktatási kormányzat és/vagy a sportági szövetség által elfogadott (akkreditált) sportági tantervek alapján folytatják; a sportoló tanulók sportági fejlesztését sport szakmailag és pedagógiaiilag, pszichológiaiilag megtervezik, és ezt szakmai dokumentumokban rögzítik; a sportoló tanulók sportági teljesítményét (az adott sportág követelményeinek függvényében) rendszeresen értékelik, és

szakmai dokumentumokban rögzítik; a sportági nevelést és oktatást legalább sportedzők vagy szakedzők vagy testnevelő tanárok irányítják; a sportági nevelést és oktatást végző szakemberek rendszeresen részt vesznek sportszakmai továbbképzéseken, vagy a testnevelés és sporthoz kapcsolódó akkreditált pedagógus-továbbképzési programokon; az utánpótlás-nevelésben közreműködő szakemberek rendszeresen kapcsolatot tartanak a sportoló tanulók családjával és az érintett pedagógus szakemberekkel”

Az oktatási miniszter 2007-ben kihirdette, hogy a sportiskolák számára kialakított kerettanterv megvalósítására 55 közoktatási típusú iskolát választottak ki pályázat útján. A szervezetek kiválasztásnak egyik legfőbb szempontja a földrajzi lefedettség biztosítása volt és a kiválasztott iskoláknak módszertani központi feladatokat is el kellett látniuk, melynek megvalósítására sportkormányzati támogatást is kaptak. Ez a támogatás a tanulók létszámához volt kötött, melyet 2013-ban korosztályonként is differenciáltak. Egy évvel később ismételtén átalakult a finanszírozási rendszer, melynek legfőbb szándéka az iskola-egyesületi/köznevelési típusú és az egyesületi jellegű sportiskolák együttműködésének erősítése volt. Ahol ezek a kapcsolatok jól működtek, ott kiemelt támogatást kaptak az érintettek. A támogatott iskolák köre 2007 és 2017 között 52 és 58 között volt a követelmények megvalósításától függően. A támogatási rendszer 2017-től tovább bővült és immár 72 iskola látta el kiemelt feladatait.

Az új típusú sportiskolai rendszer kiépítése kettős célt szolgált:

- „Az egyik, az egészségtudatos magatartás és életmód kialakítása a felnövekvő nemzedékekben, amely lehetővé teszi, hogy kikerülve a köznevelés rendszeréből a testmozgást és sportokat szerető állampolgárokként éljék mindennapjaikat.
- A másik, az élsport utánpótlásbázisát jelentő versenysport támogatása (LEHMANN, 2011).”

A sportiskolák közötti különbség csupán a fenntartók személyéből származhat (LEHMAN, 2011).

A 2004. évi 1. törvény a sportról a következő csoportosítást alkalmazza:

1. Köznevelési típusú sportiskola: „az a köznevelésről szóló törvény hatálya alá tartozó, évfolyamos vagy korcsoportos sportági képzést biztosító köznevelési intézmény, amely a helyi pedagógiai programját - az országos sportági szakszövetség, illetve országos sportági szövetség vagy fogyatékosok országos sportszövetségének szakmai javaslata alapján, az országos sportági szakszövetség, az országos sportági szövetség, vagy a fogyatékosok országos sportszövetsége és a köznevelési típusú sportiskola

közötti együttműködési megállapodásban foglaltakra is figyelemmel - sportiskolai kerettanterv alapján készíti el, és biztosítja a testnevelés tantárgy emelt szintű oktatását, valamint a helyi pedagógiai programja összeállítása során figyelemmel van a sportolók felkészítési és versenyeztetési tevékenységére, továbbá a sportági programok megvalósításával kapcsolatos felkészítéssel és versenyeztetéssel összefüggő feladatait jogi személy nonprofit gazdasági társasággal, sportegyesülettel, sportvállalkozással vagy utánpótlás-nevelés fejlesztését végző alapítvánnyal fennálló együttműködési megállapodás alapján végzi.”

2. Egyesületi jellegű sportiskola: „az a korcsoportos sportági képzést biztosító jogi személy nonprofit gazdasági társaság, sportegyesület, sportvállalkozás, vagy utánpótlás-nevelés fejlesztését végző alapítvány (utánpótlás akadémia), amely köznevelési intézménnyel, a MOB-bal, országos sportági szakszövetséggel, országos sportági szövetséggel, vagy fogyatékosok országos sportszövetségével kötött együttműködési megállapodás alapján vesz részt az utánpótlás-nevelési feladatok ellátásban, sportolók magas szintű felkészítésében és versenyeztetésében, vagy közreműködik az utánpótlás-nevelési feladat-ellátás feltételeinek biztosításában”.

A két törvényileg meghatározott típus mellett egy harmadik is kifejlődött 2012 táján, ahol a tantervet továbbra is a sportiskolai előírások szabták meg, de olyan tárgyak is bekerültek az oktatási folyamatban, melyek a tradicionális testi műveltségen túl egyéb elméleti tudást is át kívántak adni. Ezek leginkább a sportolókra jellemző életmód kialakítására és a sportolói lét támasztotta kihívásoknak, követelményeknek való megfelelést célozta. Az ilyen típusú intézmények képzése a már említett életvezetési képességek és az egészséges, mozgás gazdag életre nevelésen túl a versenysport támogatására is irányult. Ezek az iskolák komoly szerepet játszottak abban, hogy az élsport utánpótlás bázisát növelni lehessen. A két cél pozitív hatást gyakorol egymásra, hiszen egyik oldalról a köznevelés intézményi háttérében megtalálható a sportiskolai rendszer, amely lehetővé teszi az iskolaidőben történő sportszakmai képzést, így segítve az elit sportolók nevelését. Az elmúlt évtized tapasztalatait felelevenítve jellemző, hogy azokon a településeken, ahol egyesületi és köznevelési jellegű sportiskola is elérhető ennek a kölcsönhatásnak köszönhetően mindkét fél profitálni tudott a képzés minőségét tekintve (LEHMAN, 2011).

Ez a folyamat lehetett az, amely az akadémiai rendszer alapjait letette, hiszen a sportszervezetek ráébredtek, hogy ahhoz, hogy elegendő idejük legyen a játékosok fejlesztésére a közoktatási

intézményekkel való szoros együttműködés, akár annak saját rendszerbe integrálása elengedhetetlen.

Kezdetben Nyugat-Európában, de napjainkban már keleten is megalakultak olyan képzési központok közvetlenül professzionális klubokhoz köthetően, vagy akár több klub együttműködésével, akik a fiatalok képzésén túl a tehetségek összegyűjtésével is foglalkoznak. Sok esetben a tehetséges játékosok amatőr szinten üzik a sportot, de kvalitásaik alapján magasabb szintet is elérhetnek, ezért fontos, hogy mielőbb szervezett és szakmailag megfelelő körülmények közé kerüljenek. Ebből kifolyólag a professzionális klubokat működtető vállalatok érdekévé vált, hogy a kisebb egyesületeket segítsék, az ott folyó munkát koordinálják, és a játékosállományukat is figyelemmel kísérik. Ennek a kiszélesített merítési lehetőségnek köszönhetően mára lényegesen nagyobb bázis áll rendelkezésükre. Az együttműködés tehát anyagi ráfordításokat igényel, de más oldalról megközelítve befektetésként jelenhet meg egy profi klub életében. Gyakorlati példa lehet erre az olasz első osztályú klubok felfogása, ahol országos szinten 7200 klub lát el utánpótlás nevelési feladatokat a 128 felnőtt csapat 650 korosztályos csapataival párhuzamosan. Itt, ha a 90-es éveket vizsgáljuk, akkor több mint félmillióra rúgott az utánpótlásban jelen lévő játékosok száma (SZEGEDI, 2003a).

Hazánkban ez a fejlődés Nyugat-Európához képest csak több év lemaradással indult el. A rendszerváltás után a csökkenő egyesületi működés, a megingott sportiskolai rendszer jelentős károkat okozott az utánpótlás-nevelésben. A legnagyobb károkat a futball szenvedte el, hiszen veszített tömegbázisából, amit tovább súlyosbított, hogy jórészt visszavonult játékosokkal töltötték fel az utánpótlás-képző helyek humán erőforrás állományát. Az edzők kezdetben az utánpótlás futballt egy lépcsőfoknak tekintették a professzionális felnőtt edzői szint elérése előtt, vagy éppen biztos kiegészítő jövedelemként gondoltak rá. Mindeközben a nemzetközi labdarúgás fejlődésnek indult nemcsak a szakmai, hanem az utánpótlás neveléshez elengedhetetlen pedagógiai és sporttudományos oldalról is, amelyhez kapcsolódóan a vezetők menedzsment ismeretei és vezetési képességei is növekedtek. Így a nemzetközi elithez képest nagyobb hátránnyal léptünk át az akadémiákkal megerősített képzési rendszerbe (VINCZE, 2008b).

Az utánpótlás nevelő sportszervezetek céljainak vizsgálatához szorosan kapcsolódik ezen szervezetek kategorizálása. Az utánpótlás képzés három különböző típusa definiálható (SZEGEDI, 2003a):

1. Professzionális egyesületek utánpótlás képzése,
2. Amatőr egyesületek utánpótlás képzése,
3. Független utánpótlás képző egyesületek.

Több tanulmány is készült arról, hogy a különböző identitással, kulturális és vallási tradíciókkal rendelkező országokban az utánpótlás sportban mennyire van jelen ezeknek a szempontoknak a befolyása a gyerekek karrierjére. Egy 2012-es tanulmány szerint a spanyol és holland szervezetek járulnak hozzá legnagyobb arányú anyagi forrással a gyerekek képzéséhez a saját bevételeikhez mérten (EUROPEAN CLUB ASSOCIATION, 2012). Más országokban ez az összeg lényegesen kevesebb, ami versenyhátrányt jelenthet számukra.

Manapság előtérbe került a sporttudományos háttér fontossága, de különböző oktatási és képzési programokat is tudnak a megnövekedett tőke hatására biztosítani a fiataloknak, ami mind hozzájárul egy sikeres sportoló képzéséhez és hosszú távú megtartásukat is elősegíti (GREEN – SMITH, 2016).

Az utánpótlás finanszírozás bővülése az utánpótlás sportszervezetek életében jelen van. A saját, lokális hagyományaira és lehetőségeire támaszkodó akadémiák mellett, a hazai sportági szakszövetség is különböző irányvonalak lefektetésével segíti a szervezetek működésének optimalizálását. Bizonyos állami kezdeményezések által komoly tőke került az utánpótlás nevelésbe, amely hatására növekedett a humán erőforrás bázisuk, de a szervezetek működési folyamatainak a fejlesztése ezt nem követte. Ahogy a felnőtt labdarúgásban a szervezeti keretek átalakulásakor, úgy az utánpótlásban sem váltak egyértelművé a szervezeteken belüli feladatkörök és kommunikációs vonalak, továbbá a releváns szakmai képzettséggel rendelkező szakemberek hiánya is tapasztalható. A megfelelő szervezeti keretek kialakítása nem csak a működés, hanem az akadémiák képzésében is nagy potenciált rejt (SZALÁNCZI, 2020).

2.4.2 Államilag elismert sportakadémiák, a hazai akadémia rendszer víziója

Közismert, hogy a versenysport társadalomra gyakorolt hatása jelentős. A Magyarországon működő akadémiák elsődleges célja, hogy az utánpótláskorú sportolók magas szintű sportszakmai képzést kapjanak, amely megteremti számukra az alapot ahhoz, hogy saját maguk, és az egész magyar labdarúgás előre léphessen nemzetközi szinten. A sport berkeiben és azon kívül erősen megosztott vélemények születnek az akadémia rendszerrel kapcsolatban.

Legfőbb alapja ennek a megosztottságnak a látványos szakmai fejlődés hiánya és a nemzetközi sikerek elmaradása az akadémiai bázis infrastrukturális fejlettségéhez képest. Ez a kritika leginkább a kiemelt, immáron államilag elismert akadémiákkal kapcsolatban merül fel, melyek már közel 20 éve szolgálják a magyar labdarúgást és infrastrukturális fejlesztéseket, valamint pénzügyi forrásokat kaptak központi és magánfinanszírozásból egyaránt (RÁBAI, 2018a).

A 2016-os EB, illetve a 2020-as, 2021-re halasztott EB-re történt kijutás pozitív hatással volt az akadémiák megítélésére, ami hűen tükrözi, hogy a képzési rendszerünk elfogadása minden esetben a nemzeti csapatunk szereplésétől függ. A klubcsapatok esetében szintén felfedezhetők részsikerek, de kirajzolódik, hogy a külföldi játékosok szereplése miatt, ez inkább kritika, mint sem pozitívum a Magyarországon működő labdarúgó akadémiákra nézve.

Hazánk futballját rengeteg kritikával illették a közelmúltban. A korábban világelitbe tartozó sportágat az elmúlt évtizedekben a folyamatos hanyatlás jellemezte. Ennek a folyamatnak a megfékezésére és megfordítására több kezdeményezés is született, leginkább az utánpótlás képzés terén. Ilyen intézkedés volt a kisebb klubokat és fiatalokat felkaroló Bozsik program, illetve a Magyar Labdarúgó Szövetség által lefektetett képzési filozófiák alkalmazása, majd ezzel összhangban az akadémiai rendszer megszervezése. Az intézkedések ellenére objektíven vizsgálva azonban kiderült, hogy a sikerek elmaradása továbbra is azt mutatja, hogy van még mit fejleszteni ezeken a rendszereken (SZEGEDI, 2003b). A képzési központok alapítása és folyamatos munkája azonban megteremtheti az alapot arra, hogy hazánk labdarúgása ismét elérje régi fényét. Az akadémiák nyíltan kimondott célja, hogy már a legfiatalabb korosztálytól kezdve felkészítse a tehetséges játékosokat a nemzetközi szintre, a profi labdarúgásra.

A 2000-es évek elejétől egyre nagyobb infrastrukturális beruházások jellemezték a szektort a TAO rendszer bevezetése mellett, amelyek biztos alapot szolgáltattak a minőségi képzéshez. Amint várható volt ezeknek a támogatásoknak az odaítélése a közvéleményt határozottan megosztotta, hiszen a beruházások megtérülése egyrészt nehezen mérhető, illetve a nagyobb sportsikerek is elmaradtak. Még szakmai tudás nélkül is láthatóvá vált, hogy a háttér megerősödése mellett az akadémiák produktivitása elmaradt a remélttől.

A megfelelő infrastrukturális alapok mellett szükséges a szervezet kialakítása, annak megfelelő végzettséggel rendelkező alkalmazottakkal történő feltöltése. Az intézményeken belüli környezet fontossága megkérdőjelezhetetlen, mert nem elég a tárgyi eszközök megléte, hogy elinduljon egy folyamat, amely megalapozza az akadémiák létjogosultságát (RÁBAI, 2018b). Az elmúlt évek kisebb sikerei némileg elcsendesítették a kételkedőket, de továbbra is szükséges lenne egy áttörés az akadémiai képzés terén, amelyet csak úgy lehet elérni, ha a képzési

környezetet a nemzetközi tapasztalatok alapján építjük fel, figyelembe véve a honi sajátosságokat.

Az akadémiai képzés alapjait jelentő oktatási rendszer a 2000-es évek elején terjedt el hazánkban, leginkább a futball területén. Ez a rendszer a kontinensen már néhány évtizeddel hamarabb megjelent. Az első ilyen központot már majd 50 éve alapították Franciaországban azzal a céllal, hogy emelje az utánpótlás nevelés színvonalát (GŐSI, 2018). Országunkban két jellemző válfaját ismerjük az akadémiáknak. Az elsőben jellemzően a nemzeti oktatási rendszert elhagyva, kihelyezett iskolákban zajlik a tanítás, néhol speciális tantárgyakkal kiegészülve, melyek a sporthoz kapcsolódnak. Ennek a módszernek nagyobb az erőforrás, illetve tökeigénye. A másik elterjedt, és anyagilag kevésbé megterhelő út a közoktatáson keresztül vezet. Ebben az esetben egy kijelölt oktatási intézmény segítségével egy különleges, sport tagozatos pedagógiai rendszert állítanak fel, ahol a tantervben több óra is rendelkezésre áll a testnevelésre, jelen esetben a labdarúgó képzésre. Mindkét esetben a délutáni órákban, immár az iskolai elfoglaltságok után vesznek részt a fiatalok az edzéseken.

FENYŐ és RÁBAI (2016) megállapítják, hogy Magyarországon a képzési központok jogi háttere továbbra sem megfelelően átlátható. Az akadémiák struktúrája és módszerei között jelentős különbségeket fedezhetünk fel. Több formában is működhetnek, úgy, mint alapítvány, magán- vagy jogi személy tulajdonában álló gazdasági társaság. Kezdetben az akadémiák egy-egy professzionális klubhoz voltak köthetők, sokszor ezek a klubok a tulajdonosi szerkezetben is képviseltették magukat. Korábban volt példa még sportszövetség által alapított, illetve piaci alapon, állami segítségnyújtás nélkül működtetett központokra is.

Ez a fajta képzési rendszer a sportágakat tekintve a labdarúgásban üzemelt eleinte csak szabályozott módon. A MAGYAR LABDARÚGÓ SZÖVETSÉG (2012) kiadta az akadémiák számára kialakított kritérium rendszerét, amely négy kiemelt szempontot fogalmazott meg a központok számára, melyek a minősítési eljárásban is szerepet játszottak.

Ezek a tanulási, lakhatási, szakmai és intézményi feltételek voltak. Ezen feltételeket az 1. táblázatban foglalom össze. A minősítő bizottság iránymutatásai alapján a pályázó akadémia először egy több dokumentumból álló beadványt készített el, majd ezt követte egy helyszíni szemle. Az írásban és személyesen tapasztaltak alapján a kijelölt bizottság minősítette a kritériumrendszert figyelembe véve az akadémia címre pályázó szervezetet és egy 3-5 csillagos skálán található értékkel minősítette azt. Amennyiben a szervezet rendelkezett saját oktatással, kollégiummal, és étkezési ellátással, úgy „önálló” minősítést is kapott.

Az MLSZ eljárásrendjét az 1. táblázat foglalja össze:

1. táblázat: Az MLSZ kritériumrendszere az akadémiák számára

Tanulási feltételek	Lakhatási-ellátási feltételek	Szakmai feltételek	Intézményi feltételek
Közoktatási jogszabályok előírásának teljesítése	Kizárólagos használatú épület (3 fő/szoba)	Periodizált edzésprogram	Megfelelő szervezeti átláthatóság (üzleti terv, könyvelés, beszámolók)
Lehetséges az akadémián kívüli oktatás, de meghatározott távolságon belül	Minőségi étkeztetés	Megfelelő humán erőforrás (képzettség, létszám)	Regionális vezető és szervező szerep
Kizárólag kiváló minősítésű külső intézményi együttműködés lehetséges	Egészségügyi, orvosi ellátás	Szakmai infrastruktúra (pályák száma, minősége)	Régió, határon túli kapcsolatok
Hangsúly az idegen nyelv oktatására, az egészséges életmódra nevelésre	Szerződés egészségügyi intézménnyel soron kívüli ellátásra	Szakmai eredményesség, produktivitás a képzésben	Nemzetközi szakmai tevékenység
Az infrastrukturális feltételek, pedagógusok száma és végzettsége szabályozott	Gyakorlás, tanulás, pihenés harmónikus egysége	Labdarúgók számára speciális egészségügyi program kialakítása	Együttműködés az MLSZ-szel

Forrás: Saját szerkesztés MLSZ (2012) alapján

A későbbiekben az MLSZ számára fontos volt, hogy a Magyarországon található, már akadémiai képzést nyújtó egyesületek működését szabályozni tudja, de ehhez egy előzetes, multilaterális helyzetelemzés készítése elengedhetetlen volt. Az Elnökség 196/2012 számú, 2012 végén kiadott határozata az MLSZ főtitkára számára feladatként tűzte ki ennek az auditnak az előkészítését. Ekkor került a Szövetség látóterébe egy komoly tapasztalatokkal bíró független auditáló szervezet, amelynek lehetősége nyílt a magyar központokat értékelni, továbbá feltárni azokat a tényezőket, melyekben a honi akadémiák elmaradnak a nyugati modellektől. Ezzel összhangban 2013 májusában az Elnökség a 109/2013-as határozatban meghívta a Double Pass belga auditáló vállalatot, hogy készítse el az utánpótlás-nevelő központok elemzését egy audit folyamaton keresztül. A döntés alapját az a nagyfokú módszertani tapasztalat és eszközpark jelentette, melyet a szervezet a korábbi munkái alapján bizonyított olyan nemzetek esetében, amelyek jelentős előnnyel bírnak a magyarokkal szemben

a labdarúgás területén. A vizsgálat középpontjában egy szoftveres modul áll, mely segítségével bizonyos indikátorok mentén objektíven elemezhetővé váltak az akadémiák (MLSZ, 2014).

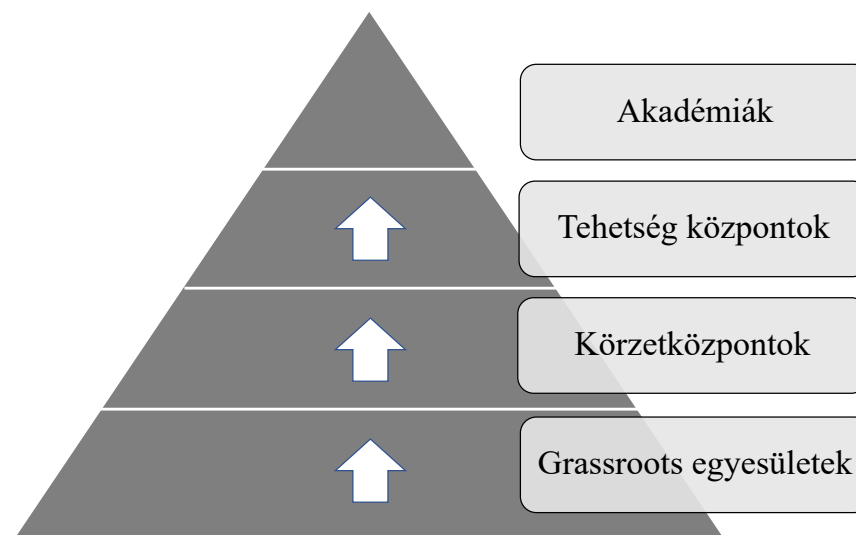
A Double Pass az első auditot követően az akkor akadémiai státuszt szerző központok vezetői számára egy kötelező képzést is biztosított, ahol a felmérésben tapasztalt hiányosságokra fókuszálva próbáltak segítséget nyújtani. Ez a képzés workshop jelleggel zajlott és sarokpontjait az általuk meghatározott kritikus sikertényezők jelentették. A sikertényezők olyan kritériumok, melyek megvalósítása elengedhetetlen a szervezet sikerességének eléréséhez (BOYNTON – ZMUD, 1984). Az oktatás végeztével a klubok számára fél év állt rendelkezésre az új módszerek és ismeretek felhasználására.

2015-ben aztán újabb audit ciklus kezdődött, ahol már a 2013-ashoz képest helyszíni audittal is kiegészült a vizsgálat, így már egy lényegesen mélyrehatóbb, a napi munkába bekapcsolódó vizsgálatot értékelték a kiválasztott akadémiákat. Az itt tapasztalt akadémiai szintet az MLSZ a támogatások elosztásánál is figyelembe vette a későbbiekben. A legutóbbi, 2018-as audit már az előbbihez hasonlóan, nagyrészt online zajlott, kiegészülve interjúkkal és helyszíni ellenőrzéssel is (DOUBLE PASS, 2019).

Elmondható, hogy a magyarországi akadémiai rendszer kialakulására, szervezeti adottságainak fejlesztésére és a működés formalizálására ezek az auditok és hozzájuk tartozó képzések jelentős hatást fejtettek ki.

Az auditrendszer mellett a MAGYAR LABDARÚGÓ SZÖVETSÉG (2021a) folyamatosan igyekszik a hazai képzési rendszert korszerűsíteni, a sajátosságokat figyelembe véve fejleszteni. A korábbi működési keretek mellett bevezetésre kerül egy teljes országot felölelő régiós utánpótlásrendszer kiépítése, melyben tehetségközpontok és körzetközpontok kiépítését kezdték meg. Ennek célja, hogy a klubok szakmai és szervezeti előrelépését segítsék és ellenőrizhetővé váljon a bennük zajló munka, és a finanszírozást is ehhez tudják majd a későbbiekben kötni. Az MLSZ elnöksége egy korábbi auditciklus visszajelzéseit alapul véve választotta ki a központokat, melyek regionális alapon jutnak magasabb minősítéshez.

A 4. ábrán látható képzési piramis egy átlátható és elszámoltatható keretet ad a magyar gyerekek labdarúgó utánpótlás képzése számára, ahol az arra hivatottak ki tudják bontakoztatni a bennük rejlő tehetséget még akkor is, ha egy kisebb településről vagy klubból indulnak. A rendszer alapját az MLSZ (2021b) megfogalmazásában az ábrán látható három szint adja:



4. ábra: Az MLSZ képzési szinteket bemutató „piramisa”

Forrás: Saját szerkesztés (2024) MLSZ (2021b) alapján

Ahhoz, hogy a legkisebb kortól kezdve minőségi képzésben részesülhessenek a fiatalok, szükséges volt egy olyan központi rendszert is kiépíteni, amely biztosítja a tehetségek felfelé áramoltatását, amely a körzet- és tehetségközpontokkal kiegészülve a kiemelt akadémiai rendszer megfelelő előkészítő bázisává válhat. „A piramis legalján az a mintegy 1400 amatőrklub található, melyek fő feladata, hogy minél több gyermeket csábítsanak a labdarúgásba (MLSZ, 2021b).” Ezen a legalsó, **grassroots** szinten, a klubok abban különböznek az akadémia rendszertől, hogy humán erőforrásuk körülbelül 80%-át önkéntesek teszik ki. Ezeknek a kluboknak a célja elsősorban a sportág megszerettetése és a gyerekek számára sportolási lehetőség biztosítása, de vertikumába a hivatásos és válogatott szinttől eltekintve minden labdarúgással kapcsolatos tevékenység beletartozhat (CUSKELLY et al., 2006).

„A **Körzetközpontok** (KK) elsősorban a grassroots/amatőr és az elit utánpótlás-képzés között helyezkednek el egyfajta hídként, és az az elsődleges feladatuk, hogy a játékosok foglalkoztatása gyermekkorban a lakóhelyhez közel indulhasson el. Ezekben a központokban történik a futball megszerettetése a gyermekekkel, majd a tehetségesebb gyermekek kiválasztása és „feladása” a Tehetségközpontokba (TK) (MLSZ, 2021b).”

„A független nemzetközi szakmai auditáló cég, a Double Pass, az MLSZ elnöksége által meghatározott szempontok alapján 2020 őszén részletesen felmérte a Bocsik-központként

működő 73 utánpótlás-nevelő sportszervezetet, és a minősítések alapján javaslatot tett a **tehetségközpontok (TK)** kiválasztására. Annak érdekében, hogy a fiatalok számára a műhelyek az országban mindenhol könnyen elérhetővé váljanak, megyénként jellemzően egy-egy tehetségközpontot jelölt ki az Elnökség. Egy-egy TK-hoz, az ugyanazon megyében tevékenykedő körzetközpontokból érkeznek a játékosok. A területi alapon szervezett tehetségközpontokban főállású, képzett, ambiciózus szakemberek foglalkoznak az ifjú labdarúgókkal. Az itt dolgozó edzők feladata lesz a U15-ös korosztálynál fiatalabb gyermekek megfelelő egyéni képzése, és a legtehetségesebbek felkészítése az akadémiai szint elérésére (MLSZ, 2021c).”

A legmagasabb szinten álló **akadémiák** finanszírozási szempontból kivételes helyzetben vannak. Az U6-U14-ig tartó korosztályokban továbbra is az MLSZ által felügyelt TAO programból kapják a működéshez szükséges támogatást, de az U15-U19-ig tartó, valós akadémiai képzést nyújtó korosztályokban 2020-tól már az EMMI vállalta át a finanszírozó és ellenőrző szerepet is. Az államilag elismert akadémiák kiválasztását ugyancsak egy akkreditációs folyamaton keresztül az Emberi Erőforrások Minisztériuma tette meg, aki jól körülírt határozatokkal és törvényekkel le is írta annak működési elveit és alapjait. A sportakadémiák működését a 303/2019 - XII. 12. (2019) kormányrendelet határozta meg, melyből az akadémiák működésének megismeréséhez az alábbi fontosabb irányelveket mutatom be:

1. A sportakadémia működésének célja, hogy keretet biztosítson azon fiatal tehetségeknek, akik vállalják, hogy részt vesznek a minőségi utánpótlás-nevelést biztosító akadémiai képzési rendszerben. A sportakadémia gondoskodik az akadémiai növendékek felkészítéséről, versenyeztetéséről, és segítséget nyújt a tankötelezettség teljesítése és az élsport összehangolásában.
2. A sportakadémia biztosítja a tehetségkiválasztás, a tehetséggondozás és a tehetségfejlesztés, a sportszakmai képzés, a felkészítés, valamint a versenyeztetés feltételeit.
3. A sportakadémia meghatározza korcsoportonként és sportáganként, valamint szakáganként azt a sportolói képesség- és teljesítményszintet, amely a sportakadémiai sportolás feltétele, és amely a sportolói fejlődés nyomon követhetőségét, a sportolói készségek meghatározott időközönkénti összehasonlítását lehetővé teszi,

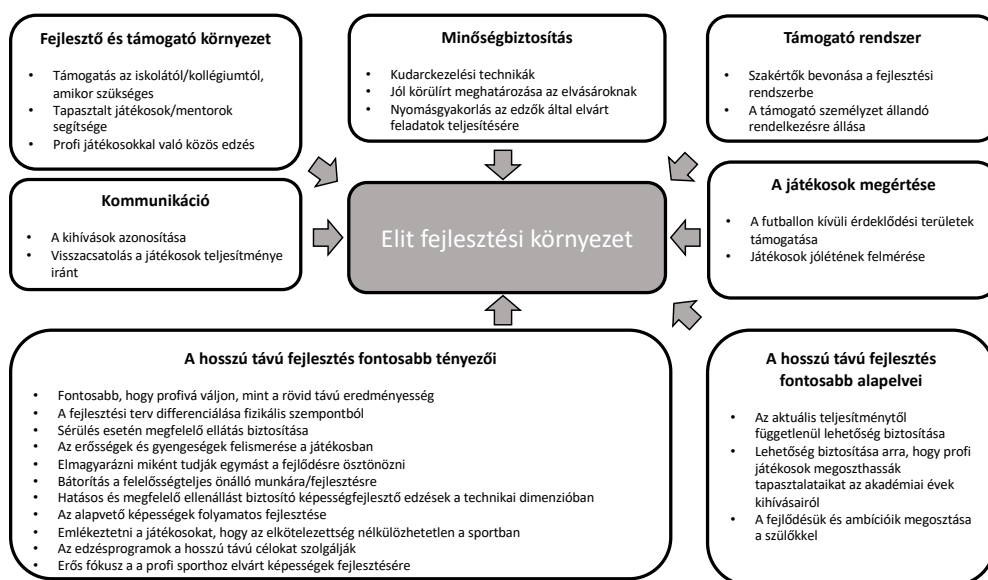
4. A sportakadémia meghatározza korcsoportonként és szakáganként saját sportakadémiai képzési, felkészítési programját, és együttműködik a kijelölt módszertani központtal.
5. A sportakadémia a sportolója részére egyéni képességfejlesztési tervet és karriertervet készít.
6. A sportakadémia a sportág országos sportági szakszövetsége utánpótlás korosztályok számára kiírt és szervezett korosztályos versenyrendszereiben és a nemzetközi együttműködés keretében szervezett versenyeken való részvétellel biztosítja a sportoló versenyzési lehetőségét.
7. A sportakadémia gondoskodik a sportoló rendszeres sportegészségügyi vizsgálatáról és állapotfelméréséről, élettani és teljesítménydiagnosztikai vizsgálatáról, valamint a sportoló részére rendszeres és szükség szerinti sportpszichológiai szolgáltatásról.
8. A sportakadémia a sportág követelményeinek megfelelő létesítményben látja el a sportolók sportszakmai képzését, felkészítését.
9. A sportakadémia a sport területén képesítéshez kötött tevékenységek gyakorlásához szükséges képesítések jegyzékéről szóló kormányrendeletben és a szakszövetségnek a sportszakemberek képesítési követelményeit és feladatait tartalmazó szabályzatában foglalt feltételeknek megfelelő sportszakembereket foglalkoztat, akik feladata gondoskodni a sportolók korszerű, magas színvonalú edzőmunkájáról, sportszakmai képzéséről, felkészítéséről és versenyeztetéséről.

2.5 Nemzetközi jó gyakorlatok

Számos jó példa van előttünk arról, hogy a magyar futballkultúra elé sorolt nemzetekben miként képzik a fiatalokat. Az egyértelmű, hogy ott is az akadémiai környezet az, ami az utánpótlás futball legmagasabb szintjét jelenti. Komoly része van ezeknek a képzési központoknak a teljes sportoló ifjúság fejlesztésében is, illetve abban, hogy a legtehetségesebb fiatalok a legjobb körülmények között válhassanak professzionális játékosokká. A külföldi akadémiák esetében mind a sportszakmai, mind a teljesítménydiagnosztikai háttér segítséget nyújt abban, hogy a képzés a lehető legtöbbet tudja kihozni a fiatalokból. A mentális felkészítés is nagy hangsúlyt kap, amely kiemelten foglalkozik a korosztályok közötti átmenetek feldolgozásával és a pályán szükséges kognitív képességek fejlesztésével (BALOGH et al., 2015).

A világ többi tájára tekintve a sportágakkal kapcsolatban is kialakultak olyan korai specializációs programok, ahol a gyerekeket már fiatal korban kiválasztják, versenyeztetik és a lehető legmagasabb szinten képzik. A korai kiválasztás után hosszú távú teljesítménycélok felállítása és a fiatalok tervezett fejlesztése egy olyan szemléletet jelent, ami egy fajta erőforrásként tekint rájuk, akiknek a tehetsége a kiindulási pont, és a kibontakoztatásuk egy befektetés megtérülése. Ez a jelenség az angol utánpótlásban is fokozottan jelen van (PEARSON et al., 2006). Ezzel összhangban azonban nagyon nehezen beazonosíthatók a potenciális erőforrások a sportban, hiszen, ha a tehetséggel és kiválasztással kapcsolatos szakirodalmat tekintjük át, akkor látható, hogy a gyerekekben rejlő potenciál a prepubertás, vagy a pubertás időszakban még nagyon nehezen jelezhető előre (VAEYENS et al., 2009). Ez annak a jelenségnek is köszönhető, hogy a tehetséggondozó programok az ifjúsági sportnak túlzott jelentőséget tulajdonítanak, ami oda vezet, hogy a kezdetektől a magas szintű teljesítményt helyezik előtérbe (FORD et al., 2009).

MILLS és társai (2014) elvégeztek egy kutatást, melynek célja az volt, hogy megvizsgálják az angol elit ifjúsági akadémiák képzési környezetét és a profi szintre való feljutást, elsősorban a fiatalok szemszögéből, de az ideális szervezeti jellemzőkre is következtetni tudtak. Ez a kutatás nem kizárólag a labdarúgásra, de a teljes utánpótlás sportra is vonatkozott. Meghatározták azokat a kulcsfontosságú tényezőket és fejlesztésre szoruló területeket a szervezetek éltében, amelyek nagyban befolyásolják az akadémiák sikerességét (5. ábra).



5. ábra: Az elit utánpótlás nevelő szervezetek fejlesztési környezete

Forrás: Saját szerkesztés (2004) MILLS és munkatársai (2014) alapján

Az erősségek többsége a hosszú távú fejlesztés lehetőségéből fakadt, és úgy tűnik, hogy nagyrészt az edzői gyakorlathoz kapcsolódik (pl. szakmai képzés, edzéstervek). Ez központba helyezi a képzett edzők és stábtagnak fontosságát a működés során, akik segítségével létre lehet hozni egy pozitív és gyümölcsöző fejlesztési környezetet a fiatalok számára. Kulcsfontosságú, hogy ez a képzési folyamat nem eredmény központú, hanem a gyermekek fejlődése a fő célkitűzés.

További erősségek jelennek meg a sporttudományos háttér rendelkezésére állását tekintve, mert a képzés során a különböző szakterületeken dolgozó szakemberek egyaránt fontos részei a fejlesztési programnak és a kutatásban vizsgált akadémiákon is nélkülözhetetlen elemként kerültek meghatározásra.

A pozitív jelzésekkel ellentétben azonban néhány esetben negatív tényezőket is feltárt kutatás. Az 5. ábrán szereplő eredmények között fellelhetünk olyan területeket is, amelyek még fejlesztésre szorulnak. Ilyenek a csapaton belüli versenyhelyzetre, az egyéni célok meghatározására, a vezetők, edzők által adott visszajelzésekre és az akadémiai, bentlakásos képzés miatt az iskolázottsági lehetőségek csökkenésére fókuszáló tényezők. Bár az akadémiákat általában pozitívan értékelték, az eredmények arra utalnak, hogy ezek az elit, nagy potenciált rejtő központok nem biztos, hogy teljes mértékben kielégítik a fiatal játékosok fejlődés/fejlesztés iránt támasztott igényeit. Tekintettel arra, hogy a játékosok jóléte, az idősebb korosztályhoz való integrálása és a kulcsfontosságú érdekelttekhez kötődő kapcsolataik mind elengedhetetlenül fontosak az optimális fejlesztési környezet megteremtése és szabályozása szempontjából, kritikus sikertényező, hogy az akadémiák jobban figyeljenek ezekre a potenciálisan problémás területekre. Biztató, hogy az akadémiai környezet az egyik leginkább kontrollálható tényező egy fiatal játékos életében (MILLS et al., 2014).

AALBERG és munkatársai (2016) által már említett kutatásban a **dán Rosenborg** utánpótlás központot vizsgálták meg. Kifejtették, hogy az akadémia olyan képzési környezetet kínál, amelynek strukturáltsága és a működési kerete is magas szinten áll. Meghatároztak olyan tényezőket, amelyek fontos szerepet töltenek be a minőségi munkában. Ilyen feltétel az iskolákkal való kapcsolat és a játékosok pályán kívüli tevékenységének a segítése. Központjukban egy komplett részleg áll rendelkezésre, hogy megteremtse a pályán kívüli, a már többször is említett emberi értékek átadásának alapjait is. A képzési központ szakmai oldalról is egy egységes, egymással szoros együttműködésen alapuló programot állított össze

csapatai számára, különösképpen az U16-os és U19-es csapatok között. Legfontosabb szempontnak a csapat filozófiájának átadását tekintették a szakmai célok megvalósítása mellett.

TRIKALIS és munkatársai (2014) kutatásában a **görög képzési** központokat, és az utánpótlás bajnokságokat és részben az akadémiákat finanszírozó labdarúgó szövetséget vizsgálták meg. Ajánlásokat fogalmaztak meg azzal kapcsolatban, hogy mind a szövetségi, mind az akadémia vezetés két szempontot kiemelt szinten kell, hogy kezeljen a mindennapi munka szervezésében. Az első ilyen ajánlás a piac összes szereplője felé irányult, ami felölelte a magánkézben lévő, azon belül profit és nonprofit irányultságú, valamint állami finanszírozású akadémiákat is, hogy próbálják megreformálni a képzési központok struktúráját a modern szervezeti és humán erőforrással kapcsolatos elveknek megfelelően. Ezek leginkább a szervezetségre és releváns szakmai képzésekre irányultak. A második szempontként a futballszakmai képzés irányelveinek modernizálását határozták meg, hogy szakmailag minél közelebb kerüljenek a meghatározó nemzetközi labdarúgóshoz.

COOPER (2020) az **angol akadémiák** működését vizsgálta és megállapította, hogy a játékosok képzésének bizonyos fázisaiban a fiatalok általános motivációja lecsökkenhet, annak ellenére, hogy a fejlődésük közel azonos szinten halad. Ez az elégedettség béli különbség azonban nagy mértékben befolyásolja az akadémiákon belüli és a későbbi profi karrier lehetőségét. A kutatás rávilágít arra, hogy a gyerekek számára kialakított pozitív környezet segíthet leküzdeni a képzésük közben felmerülő mentális problémákat és a szervezet számára egyre fontosabb szerepet kell, hogy kapjon a pszichológiai alapokat is figyelembe vevő rendszer kiépítése, mert életkoruk előre haladtával egyre súlyosabb következményei is lehetnek annak, ha erre nem fektet hangsúlyt az akadémia. A kutatásból kiderül, hogy elengedhetetlen a szervezeti struktúra és humán erőforrás megtervezésénél ezeket a szempontokat is figyelembe venni.

A nemzeti és a nemzetközi irányító testületek az saját nevelésű fiatalok fejlődésének javítása érdekében az akadémiákkal szemben bizonyos alap és irányelveket fogalmazott meg. Ilyen volt hazánkban az MLSZ (2021a) tájékoztató a labdarúgó akadémiák működési rendjéről is.

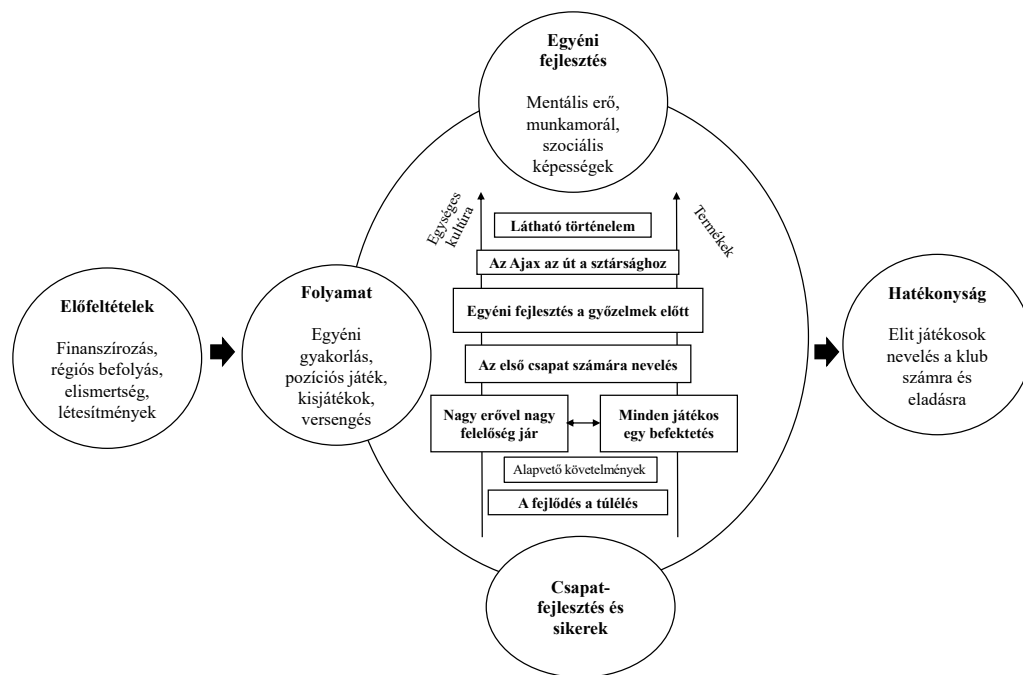
A RELVAS és munkatársai (2010) kutatása azt sugallja, hogy az akadémiáknak általában két „alapvető” célja van. Először is a fiatal tehetséges, játékra alkalmas játékosok fejlesztése a professzionális labdarúgás és saját klubjuk számára. Erre a legjobb példa az európai ifjúsági akadémiák közül az Ajax, melynek fő célja, hogy három saját nevelésű játékos minden két szezon alatt bekerüljön az első csapatba.

A futballakadémiák második fő célja, melyet a kutatás kiemelt, hogy a tehetségek eladásával bevételt termeljenek más professzionális futballklubokon keresztül. Mindemellett a futballkluboknak más alapvető céljai is lehetnek, ilyenek például az ifjúsági labdarúgó versenyek megnyerése, vagy egyéb sportszakmai célok megvalósítása.

LARSEN és munkatársai (2020) szerint az ifjúsági sportkörnyezetben a feladat különbözik a felnőtt sporttól, mert nem csapatépítésről van szó, nem csapat szinten kell teljesíteni, hanem az egyén hosszú távú fejlesztését kell megcélolni. A vezetőség és az edző, a kulcsfontosságú pozíciók létrehozása és fenntartása a különböző kapcsolatok kialakítása mellett, olyan szervezeti kultúrával rendelkező klubot kell kialakítson, amely támogatja a kívánt attribútumok fejlesztését a sportolókban és az utánpótlás nevelés összehangolását is segítik a felnőtt futballal. Ahhoz azonban, hogy ilyen tulajdonságokkal vértessék fel a fiatalokat fontos, hogy legyen az edzők és a vezetők között összhang, fontos, hogy megértsék a jelentőségét a szervezeti kultúrát meghatározó értékeknek. A lényeg, hogy az edzőknek és a vezetőknek tisztában kell lenniük azzal, hogyan viselkedjenek és hogy ezek az akciók hogyan befolyásolják a klub kultúráját. Más szavakkal az edzők és menedzserek kulturális vezetők. A kulturális vezetés kifejezést szándékosan használták a kutatók abban az értelemben, ahogy azt SCHEIN (2010) meghatározta, mint kulturális beágyazó mechanizmust. A szervezeti kultúra többé-kevésbé funkcionális lehet a csapat vagy a klub feladatától függően. Egy csoport a mögöttes feltételezéseket „megtanítja” az új csapattagoknak. Ezek észlelésének, elgondolkodásának, átértékelésének és végrehajtásának helyes módja különböző kihívásokat jelenthet.

Ennek a vizsgálatára LARSEN és munkatársai (2020) az **Ajax**, mint az utánpótlásképzésben tradicionálisan meghatározó klub értékeit vizsgálva feltérképezték, hogy az ő utánpótlás-nevelésüket szervezeti szinten milyen kultúra jellemzi (6. ábra). Az ábrán látható, hogy bizonyos előfeltételek teljesülése elengedhetetlen a minőségi képzéshez, amelyek közül lényegesebb a megfelelő finanszírozás és a létesítmények megléte mellett a régiós befolyás kialakítása, valamint az ehhez köthető elismertség megszerzése is, hogy a tehetségeket meg tudják szerezni. Ezen alapfeltételek teszik lehetővé, hogy a legmagasabb szinten tudjanak dolgozni, mert ahhoz, hogy minőségi játékosok kerüljenek ki egy akadémiáról, a képzést megelőző kiválasztás az egyik legfontosabb. A holland klub esetében a nevelési folyamatot vizsgálva jól látható, hogy az egyéni- és csapatfejlesztésen túl a játékosoknak egyéb értékeket is igyekeznek közvetíteni. Arra fektetik a hangsúlyt, hogy egységes kulturális értékeket adjanak át a játékosok számára és a saját futballról alkotott elképzeléseiket ismertessék, tanítsák meg a

fiataloknak, kiegészülve a mentális és szociális képességfejlesztéssel. Az akadémia nyíltan felvállalja, hogy számukra minden játékos egy befektetés és átjárja képzésüket a játékosokkal kapcsolatos „termékközpontúság”, vagyis a végső cél a tehetségek tovább értékesítése a nemzetközi piacra. Ennek a folyamatnak a hatékonyságát egyetlen mérőszám tudja igazolni, még pedig az Ajax felnőtt csapatába áramoltatott és a top ligákba eladott játékosok száma.



6. ábra: Az Ajax akadémiajának szervezeti kultúrája

Forrás: Saját szerkesztés (2024) LARSEN és munkatársai (2020) alapján

Az Egyesült Királyság, mint az egyik legmeghatározóbb európai bajnokság kontextusában a professzionális labdarúgó akadémiaik létrehozása révén az labdarúgó szövetség szakmai osztálya kiadott egy minőségbiztosítási dokumentumot, amely katalizátornak bizonyult az **angliai elit utánpótlás** labdarúgás tekintetében. A dokumentumon belül minőségi elvárásokat fogalmaztak meg, amely alapján a klubok felelnek a fejlesztésért és a nevelésért a játékosok nyolcéves korától, ahol több edzéssel és az edzők minimális számának emelésével, valamint nagyobb befektetéssel az ifjúsági létesítmények kialakításába javították az utánpótlás nevelés struktúráját Angliában. Továbbá ez a program a labdarúgás részvételi arányának fenntartásával és javításával, valamint a labdarúgás fejlesztésével kapcsolatos mind a pályán, mind azon kívül alkalmazott sporttudományi kutatási eredmények használatának fokozatos bevezetése mellett az Egyesült Királyság labdarúgó akadémiainak teljesítményének javítására szolgáló mechanizmusként jelent meg (LITTLEWOOD, 2005).

Ez lehetővé tette a klubok számára, hogy több célt tűzzenek ki maguk elé, melynek fontos része volt a fejlődés és a teljesítmény értékelése, szemben azzal a korábbi gyakorlattal, mikor ezt kizárólag szubjektív módon tették meg. NESTI (2010) kiemelte, hogy az akadémiák számára a kezdeti években a sporttudományos támogatás túlnyomórészt az orvosi ellátást jelentette, és csak a közelmúltban kezdődött meg a sportpszichológiai ismeretek használata a motiváció, a teljesítmény és a fejlődés javítása érdekében egyes kluboknál.

SAMUR (2019) szerint az **ifjúsági labdarúgó akadémia** irányítása összetett és sokrétű folyamat, amely számos stratégiát és bevált gyakorlatot igényel, hogy hatékony legyen. Az ifjúsági labdarúgó-akadémia vezetésével kapcsolatos szakirodalomból származó betekintések segítségével a menedzserek és edzők optimalizálhatják a fiatal futballisták fejlődését, és sikeres akadémiákat építhetnek, amelyek hozzájárulnak a sportág jövőjéhez.

Összefoglalva, az ifjúsági labdarúgó akadémia hatékony irányítása és felépítése, valamint a tehetséggondozó környezet kritikus tényező ezen intézmények sikerében. A szakirodalom azt sugallja, hogy a tehetségek hatékony azonosítása és fejlesztése olyan holisztikus megközelítést igényel, amely a játékosok fizikai, technikai, taktikai és pszichológiai fejlesztési igényeit veszi figyelembe. A szülők bevonását is körültekintően kell kezelni, hogy olyan támogató és befogadó környezetet hozzunk létre, amely bevonja a szülőket anélkül, hogy túlzottan befolyásolná őket. Az erőforrások korlátjai és a tehetségekért folytatott verseny leküzdhető a technológia kihasználásával, költséghatékony képzési és fejlesztési megközelítéssel, valamint olyan egyedi és lenyűgöző értékajánlat létrehozásával, amely megkülönbözteti az akadémiát a többi klubtól és szervezettől. Végül a tehetségfejlesztő környezetnek a játékosok jólétét és biztonságát kell előnyben részesítenie, és elő kell mozdítania a pozitív és befogadó kultúrát, amely a csapatmunkát, a tiszteletet és a személyes fejlődést hangsúlyozza.

3. ANYAG ÉS MÓDSZER

Kutatásom céljaként azt fogalmaztam meg, hogy felmérjem a honi labdarúgás utánpótlás-nevelés szervezeti hátterét. A téma relevanciáját az utánpótlássportba áramló tőke és az államilag elismert akadémiai rendszer kialakítása adja, ami, ha jól működik, akkor hosszú távon versenyképesé teheti országunk futballját nemzetközi szinten is a saját nevelésű játékosokban rejlő potenciál kiaknázásával.

Az értekezésemben több oldalról kívánom megvizsgálni az utánpótlásképzés rendszerét, melyet nemcsak a korábbi kutatásoknak megfelelően szakmai oldalról vizsgálok, hanem a szervezeti struktúrát, víziót és a képző műhelyek irányítási modelljét is feltárom, amely tényezők egy sportszervezet irányítása és az utánpótlás nevelés tekintetében a képzés produktivitása szempontjából is döntőek lehetnek.

Ahhoz, hogy ezekre a kérdésekre választ kapjak mind primer, mind szekunder adat-, illetve információgyűjtést végeztem. Szekunder módszerként a rendelkezésre álló hazai és nemzetközi szakirodalmat dolgoztam fel, mely a témához szorosan kapcsolódik. Nehezítette a dolgomat, hogy az utánpótlás sportot jellemzően eddig még csak futball-szakmai oldalról vizsgálták, így szervezeti oldalról kevés releváns forrás áll rendelkezésre. Primer kutatási módszerem a kérdőíves felmérés volt, melyet a képzési piramis három szintjének, az akadémiaéknak, a tehetségközpontoknak és a körzetközpontoknak juttattam el kitöltésre.

3.1 Szekunder kutatáshoz felhasznált adatbázisok és módszerek

A szekunder adatgyűjtés a kutatás sikerességét tekintve nélkülözhetetlen. Ahhoz, hogy a primer adatgyűjtés sikeres legyen nagyon fontos a már rendelkezésre álló, témával kapcsolatos információk megléte, melyet a meglévő, releváns tudományos művek feldolgozása és összehasonlítása alapján tudunk elérni.

Szekunder kutatásom részeként megvizsgáltam a témához kapcsolódó legfontosabb fogalmakat, bemutattam a modern labdarúgás kettős értékteremtéséhez kapcsolódó sportgazdasági megközelítéseket és a sportolók értékét befolyásoló tényezőkön keresztül a játékospiacot. A továbbiakban az utánpótlás-nevelő egyesületek működését, a képzési környezettel kapcsolatos elvárásokat vizsgáltam meg és a szakirodalmi áttekintés végén több nemzetközi jó gyakorlatot is feltártam.

A kutatásom szekunder része megteremtette a primer kutatásom elméleti alapjait és segítette megfelelő primer adatgyűjtési módszert választani és segítette, hogy a szakirodalmi áttekintés második felében jellemzők által könnyebben tudjam értékelni a hazai szervezetek működését.

3.2 A primer kutatás elmélete és módszere

Primer kutatásomat, figyelembe véve a kutatási témát, kvantitatív módszerrel, kérdőíves felméréssel végeztem, amely annak köszönhetően, hogy viszonylag nagy elemszámú minta feldolgozását teszi lehetővé népszerű kutatási eljárás vált (BONCZ, 2015). A vizsgálatból kapott eredmények feldolgozása gyorsan elvégezhető a nagy elemszám ellenére is, azok könnyen számszerűsíthetők ez által a minta statisztikai módszerek, próbák segítségével is elemezhető (GROVES et al., 2011)

Ahhoz, hogy a témát megfelelően fel tudjam dolgozni és az utánpótlás labdarúgás minden szintjét vizsgálni tudjam fontos volt, hogy nem egy, hanem a szervezetek besorolását követve három kérdőívet készítsek, melyben a kérdések az adott szint lehetőségeihez mérten kerültek kialakításra.

A kérdőívem kialakításánál a szekunder kutatás részeként feldolgozott ECA (2012) által kiadott utánpótlás klubok felmérését szolgáló tanulmány, valamint a DOUBLE PASS (2019) magyar akadémiák működését feltáró auditsorozat volt nagy segítségemre. Igyekeztem azokat a kritikus témákat érinteni, melyet az említett két kutatás is vizsgál.

A három kérdőív felépítése szinte teljesen megegyezik, csak azokat a kérdéseket módosítottam, melyeket az adott képzési szinten nem lehet értelmezni a támogatási rendszer adta lehetőségeknek köszönhetően.

A kérdőíveket a Honvédelmi Minisztérium Sportért Felelős Államtitkársága és Magyar Labdarúgó Szövetséggel zajlott hosszás egyeztetések után 2023 tavaszán tudtam kiküldeni. A kérdőíveket összesen 426 fő töltötte ki, ami az alappopuláció méretéhez képest magas arányt jelent, mert a kitöltők kizárólag a már korábban említett három képzési szinten jelen lévő szervezetek alkalmazottjai közül kerültek ki. A kérdőívek közül az akadémiai kérdőívet 236-an töltötték ki, míg a tehetségközpontok számára eljuttatott kérdésekre 96-an, a körzetközpontok esetében pedig 94-en adtak választ. Ez szintén a sportszervezetek alkalmazotti létszámához arányaiban illeszkedő érték, mert a képzési piramis csúcsához közeledve a támogatások összege nagyobb alkalmazotti létszámot tesz elérhetővé a műhelyek számára, míg az akadémiai szint alatti központok foglalkoztatotti létszáma ezzel fordított arányban változik, hiszen összesen 10 államilag elismert akadémia tevékenykedik a labdarúgásban, míg körzetközpontból is csak 27 került kijelölésre. A legtöbb utánpótlás nevelő szervezet körzetközpontként került besorolásra, összesen 95 ilyen van. Ezekben a szervezetekben

jellemzően nagyon alacsony számú alkalmazott áll rendelkezésre és ők is szinte kizárólag másodállásban vállalnak munkát.

3.2.1 A kérdőív bemutatása:

A primer adatgyűjtés alapjául három négy részre osztható kérdőív szolgált, melyet az akadémiai felmérésben 70, míg a tehetségközpontok és körzetközpontok számára eljuttatott kérdőívben 68 kérdés alapján dolgoztam fel:

1. Szociodemográfiai adatok (1-7. kérdés)

Ebben a részben a kitöltők demográfiai adatait gyűjtöttem össze, kitértem a felmérésben résztvevők nemére, életkorára, lakóhelyére, jövedelmi adataira és az iskolai, valamint szakmai végzettségére is,

2. Sportági tapasztalatok (8-14. kérdés)

Kérdéseimmel felmértem, hogy az egyes munkavállalók milyen formában vannak foglalkoztatva az adott szervezetben, az adott pozícióban mennyi ideje dolgoznak, milyen sportági előképzettséggel, múlttal rendelkeznek, és milyen motivációk vezérelték, hogy az utánpótlás sportban vállaljanak munkát.

3. Stratégia (15-34. kérdés)

A kérdőív ezen részében az akadémia stratégiájával kapcsolatos kérdéseket tettem fel, melyben kitértem a szervezet küldetésére, a legfőbb érintettek körére, továbbá megkérdeztem, hogy a szakmai tevékenységek mennyire vannak összhangban ezekkel a stratégiai célokkal.

4. Fejlesztési irányok, külső kapcsolatok (35-50. kérdés)

Ebben a részben a versenyeztetéssel és a válaszadó saját munkakörével kapcsolatos kérdéseket tettem fel, melyben elsősorban a jelenlegi helyzetéről kellett nyilatkoznia, illetve az esetlegesen ettől eltérő, ideális helyzetet kellett felvázolnia. Kitértem a munkához nélkülözhetetlen eszközök felmérésére és a fejlesztési irányokra is, melyekhez hozzákapcsoltam a partneri együttműködéseket is feldolgozó kérdéseket is, mert ezek szorosan kapcsolódnak a képzési potenciál kiaknázásához.

5. Identitás, kommunikáció, irányítási modell (51-70. kérdés)

A kérdőív utolsó részében a sportszervezet identitására és a legfőbb céljaira tértem ki, melyek kialakításához kapcsolódva a szervezeten belüli kommunikációról és a vezetői kompetenciákról is tettem fel kérdéseket, valamint megvizsgáltam, hogy a válaszadókat milyen formában és rendszerességgel értékeli feletteseik.

Kérdőívemet a földrajzi akadályok leküzdését és a munkavállalók központi elérését célozva a sportszervezetek vezetőinek juttattam el. Először a központi felügyeleti szervekkel vettem fel a kapcsolatot, amely az akadémiák esetében a Nemzeti Sportügynökség (NSÜ) volt, míg a tehetség- és körzetközpontok esetében az MLSZ volt. Miután engedélyt kaptam a kérdőív kiküldésére 2023 áprilisában kiküldtem a három képzési szinten lévő sportszervezetek számára azokat, majd április végén és júniusban ismételtén kiküldtem, hogy azok is részt tudjanak venni a felmérésben, akik valamilyen oknál fogva lemaradtak az első felkérésből. A kitöltések számának növelésére saját kapcsolatrendszeremet is felhasználtam. Az NSÜ kérésére nem szerepelt a kérdések között a saját szervezet beazonosítására alkalmas adat, így nem tudtam ellenőrizni, hogy melyik műhelyből érkezett kevesebb kitöltés.

3.2.2 Alkalmazott statisztikai módszerek

A kérdőíves eredményeket az IBM SPSS 25 program segítségével dolgoztam fel. Az elemző programmal először a leíró statisztikai mutatókat vizsgáltam meg. A továbbiakban megvizsgáltam a szervezet működését feldolgozó témakörökhöz tartozó skálás változókat és adatredukciós, valamint struktúra feltáró eljárásként faktoranalízist végeztem. A vizsgálat során elvégeztem a Bartlett tesztet és megvizsgáltam a Kasier-Meyer-Olkin kritériumot. Ez azért volt szükséges, hogy kiderüljön a változók alkalmasak-e az adatok redukálására a faktoranalízisen keresztül és kimutatható-e összefüggés közöttük. A KMO teszt 0 és 1 közötti értéket adhat és amennyiben az értéke magasabb, mint 0,6, úgy elvégezhető a faktoranalízis (OZSVÁTH – ÁCS, 2011).

A kutatásom további részében ahhoz, hogy be tudjam azonosítani és homogén csoportokba tudjam sorolni az utánpótlás szervezetekben dolgozókat klaszterelemzést végeztem. A klaszterelemzés egy többváltozós statisztikai művelet, amelynek elsődleges célja, hogy egy némileg heterogén mintában homogén csoportokat tárjon fel, amelyek tagjai a többi csoporttól eltérően, a meghatározott faktorok alapján különbözőséget mutatnak, míg a klaszteren belül az egyedek hasonlóságot mutatnak a vizsgált klaszterképző ismérvek szerint (SAJTOS – MITEV, 2007).

A klaszterek kialakítása után kíváncsi voltam arra, hogy az egyes képzési szintekhez tartozó munkavállalók miként jelennek meg a csoportosításban, ezért keresztábra elemzést végeztem. A keresztábra elemzés egy olyan statisztikai módszer, amely két vagy több változót ír le egyidejűleg egy olyan táblával, amely felfedi két vagy több – korlátozott számú – kategorizált vagy értéket felvevő változó együttes eloszlását (GYULAVÁRI et al. 2017). A keresztábra elemzések során a változók közötti összefüggések felfedésére Pearson-féle khi-négyzet próbát végeztem, majd a kapcsolatok erősségét Cramer-féle asszociációs együtthatóval vizsgáltam. A „Cramer együttható az egyik a legkedveltebb és legmegbízhatóbb khi-négyzet alapú mutató, mely szinte minden keresztábra esetén alkalmazható” (ÁCS, 2014 206-207.p). A Cramer-féle asszociációs együttható 0 és 1 közötti értéket vehet fel, ahol 0 esetében a változók függetlenek egymástól, míg 1-nél nagyon szoros összefüggés van közöttük (PETRES – TÓTH, 2005) Végül kíváncsi voltam, hogy az egyes faktorok között van-e kapcsolat, így ennek vizsgálatára Pearson-féle lineáris korrelációt alkalmaztam. Ez a módszer két változó kapcsolatának erősségét méri, értéke -1 és +1 között lehetséges (MALHOTRA et al., 2020).

3.2.3 A minta bemutatása

A kérdőíves vizsgálatra 2023 tavaszán került sor. A kérdőíveket összesen 519-en töltötték ki a magyarországi képzési rendszer teljes vertikumából. A kérdőívek demográfiai része teljesen megegyezett, így azokat együtt dolgozom fel. Egyértelmű kritérium volt a kitöltők számára, hogy csak a Sportért Felelős Államtitkárság és a Magyar Labdarúgó Szövetség által kialakított utánpótlás piramis részeként dolgozó Akadémia, Tehetségközpont, vagy Körzetközpont élő munkaszerződéssel rendelkező alkalmazottja töltheti ki. Kizárási kritérium volt, ha ez a feltétel nem valósult meg.

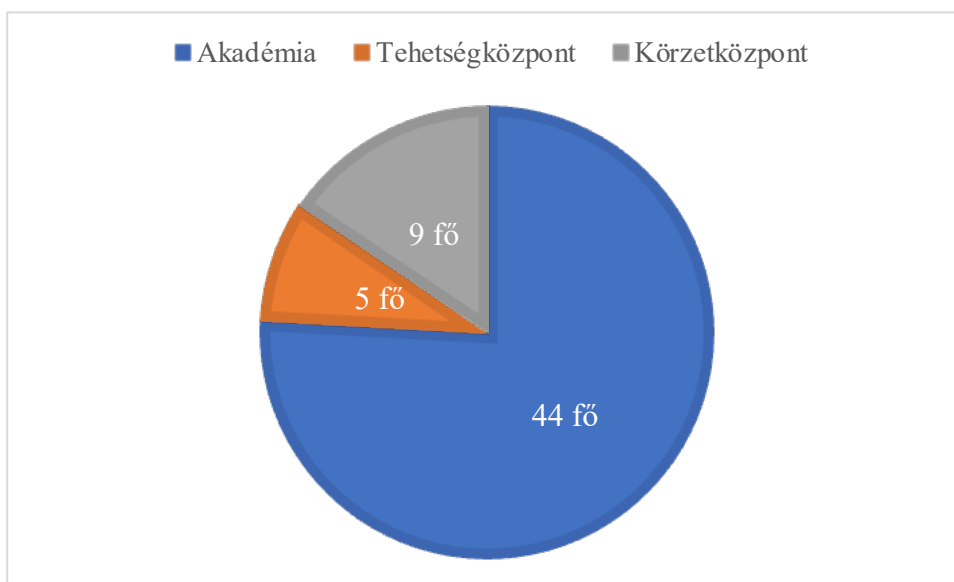
A kérdőívet az NSÜ segítségével terjesztettem e-mail formájában az akadémiák ügyvezetőinek, akadémiai igazgatóknak, akik személyesen, a sportszervezetek által használt online csatornákon, úgy, mint belső kommunikációs rendszer, online felületek és e-mailek, osztották meg a kérdőívet az alkalmazottakkal.

A Tehetségközpontok és Körzetközpontok számára a Magyar Labdarúgó Szövetség adatbázisát felhasználva szintén e-mail formájában juttattam el a kérdőívem elérhetőségét a szervezetek vezetőinek, akik hasonlóan az akadémiai igazgatókhoz, központilag juttatták el azt az alkalmazottak számára. A minél nagyobb minta elérése érdekében az akadémia igazgatói munkám során szerzett kapcsolati tőkém is felhasználtam.

A továbbiakban a három kérdőív kitöltőinek összevont szocio-demográfiai jellemzőit mutatom be.

A mintát a nemek arányát tekintve a labdarúgás maszkulinitása jellemzi, melyet már LLOPIS (2008) kutatása is megvilágított, mert a teljes mintát vizsgálva 367 férfi és 58 nő válaszadó volt, aki válaszolt erre a kérdésre.

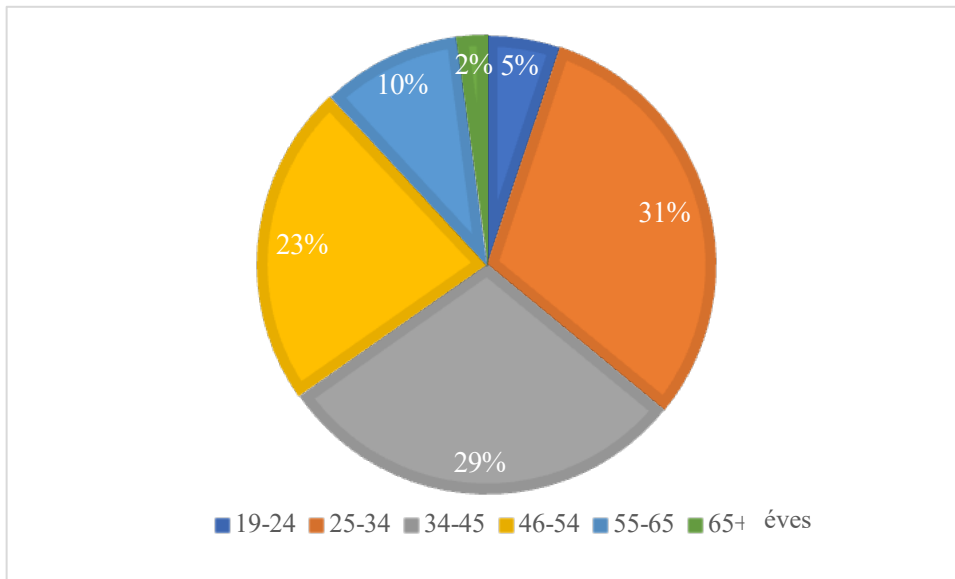
Amennyiben tovább vizsgálom a nők jelenlétét a képzési szinteken, úgy látszik, hogy jellemzően az akadémiákon foglalkoztatnak nőket, mert az összes női alkalmazott 76%-a a legmagasabb szinten dolgozik az utánpótlásban (7. ábra). Ez annak a következménye, hogy ott több olyan funkciót kell betölteni, amely nem sportszakmai, vagy speciális végzettséget igényel úgy, mint a gazdasági ügyintéző, orvos, egészségügyi asszisztens, pszichológus, gyógytornász stb., amely munkakörökben már nem figyelhető meg az a férfidominancia, mint a labdarúgás specifikus munkakörökben.



7. ábra A női alkalmazottak száma képzési szinteken a mintában (N=58)

Forrás: Saját szerkesztés (2024)

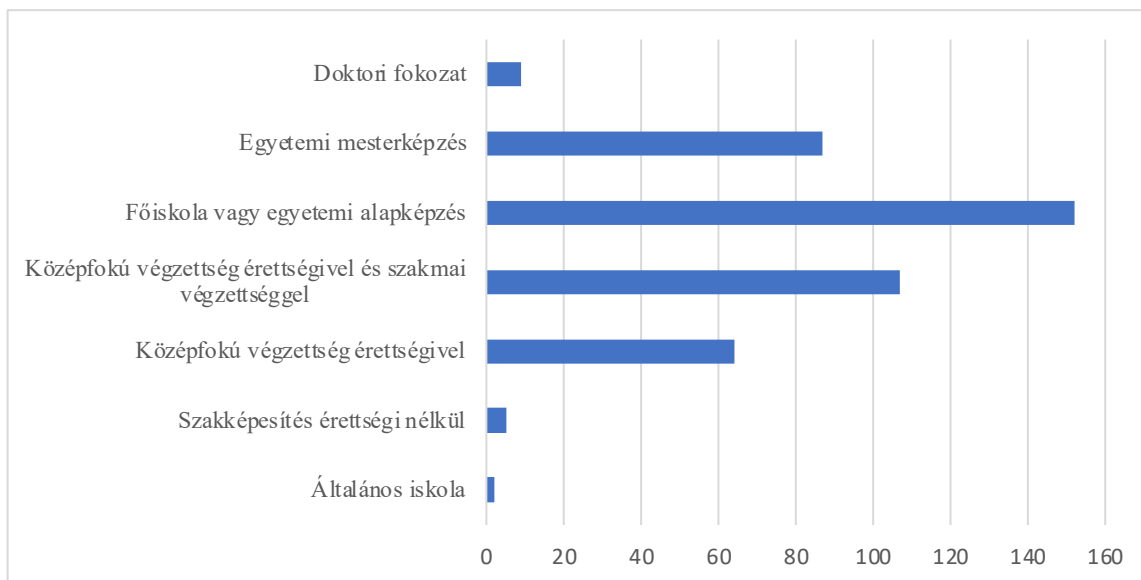
A kitöltők életkori megoszlását tekintve (8. ábra) látható, hogy az utánpótlás sportban, így a nevelő munkában kevés fiatal dolgozik. Ha megnézzük a korosztályok arányát, látható, hogy a mintában szereplők mindössze 5,2%-a csak 25 éves kor alatti. A 25 és 45 év közötti korosztály adja a minta 60%-át, de a 55 év felettek 12%-os aránya is magasabb, mint a fiataloké. 18 éven aluliak egyáltalán nem szerepeltek a mintában.



8. ábra: A minta életkor szerinti megoszlása (N=426)

Forrás: Saját vizsgálat (2024)

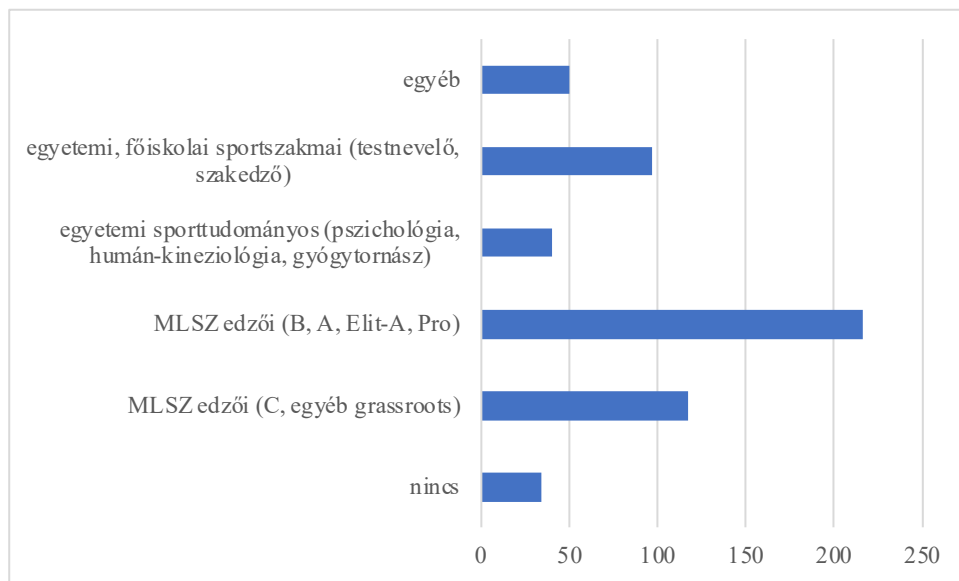
A kitöltők végzettségét vizsgálva látható (9. ábra), hogy a legmagasabb arányban az egyetemi alapképzéssel rendelkezők, továbbá az érettségi és valamilyen szakképzés birtokában lévők szerepelnek a mintában. Ez a sportági szakszövetség elszámolási rendszerében található kritériumokat erősíti meg, ami a nem sportszakmai funkciók betöltéséhez minimálisan elvárt végzettséget határoz meg.



9. ábra: A minta végzettség szerinti megoszlása (N=426 fő)

Forrás: Saját vizsgálat (2024)

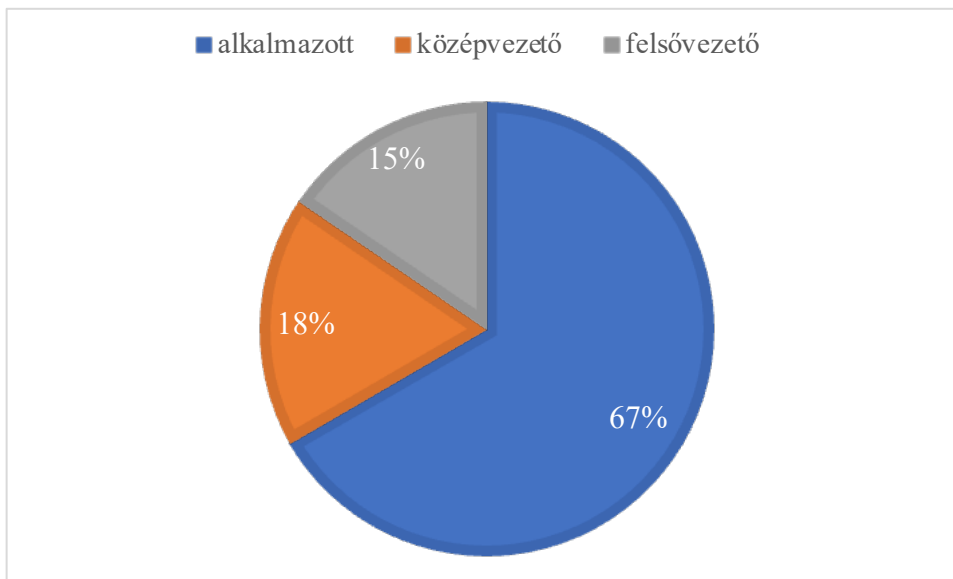
Amennyiben a sportszakmai képesítést vizsgáljuk a kitöltők körében, úgy látható (10. ábra), hogy a teljes mintát tekintve 39% az MLSZ/UEFA „B”, „A”, vagy „Pro” licenccel rendelkezik, míg az ennél alacsonyabb szakmai licencet jelentő MLSZ „C” licencet birtoklók a minta 21%-át teszik ki. Az egyetemeken által biztosított végzettséggel rendelkezők összevont aránya is magas, a minta majd 25%-át adja. Természetesen itt a válaszadók több lehetőséget is kiválaszthattak, hiszen a sportszakmai képzések jellemzően egymásra épülnek az MLSZ rendszerén belül. A mintában még jelen voltak olyanok is 6,1%-ban, akik nem rendelkeznek sportszakmai végzettséggel. Ide jellemzően az erőnléti edzői, masszőr, mentáltréner stb. képzést végző alkalmazottak tartoznak.



10. ábra: A minta sportszakmai végzettség szerinti megoszlása (N=426 fő)

Forrás: Saját vizsgálat (2024)

Ha a munkaköröket vizsgáljuk látható, hogy a kitöltők a sportban jellemző hierarchikus szervezeti felépítést erősítik meg, melyet SAMUR (2018) kutatásában is megismertünk, tehát jellemzően alá-fölé rendeltségi viszonyok jellemzik a képzési központokat az eredmények alapján is, hiszen az alkalmazottak 66%-ban, míg a közép- vagy csoportvezetők 17,8%-ban, míg a felsővezetők 15,5%-ban szerepelnek a mintában (11. ábra). A felsővezetők magas arányát az okozhatta, hogy a kérdőívet nekik juttattam el a mintavételi eljárás során.



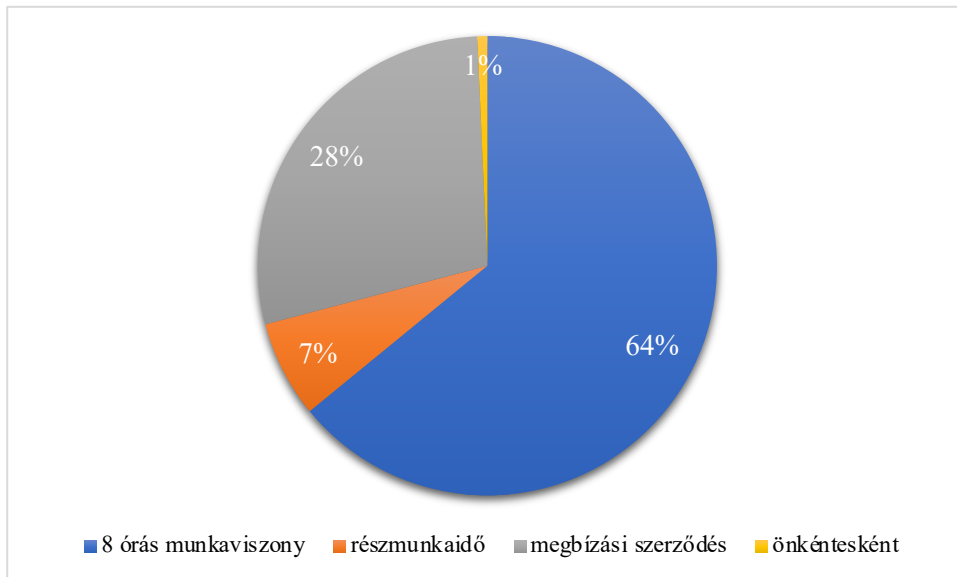
11. ábra: A mintában szereplők sportszervezetükben betöltött szerepe (N=426)

Forrás: Saját vizsgálat (2024)

A női felsővezetők jelentősen alul reprezentáltak a mintában, mely SONIA és VASILICA (2019) kutatásában feltártakkal hasonlóságot mutat. A mintámban a megkérdezett 66 felsővezetőből mindössze 4 (6%) volt nő.

A munkaköröket tovább elemezve, megvizsgáltam, hogy milyen arányban oszlanak meg a válaszadók aszerint, hogy sportszakmai, vagy az operatív területen tevékenykednek. Jól látható, hogy 81%-ban a sportszakmai feladatot ellátók szerepelnek a mintában és mindössze a kitöltők 19%-a van általános, operatív területen alkalmazva. Ez adódik a labdarúgás, de általánosságban véve a sportszektortól is, melyet DOHERTY (2014) kutatása is megerősített.

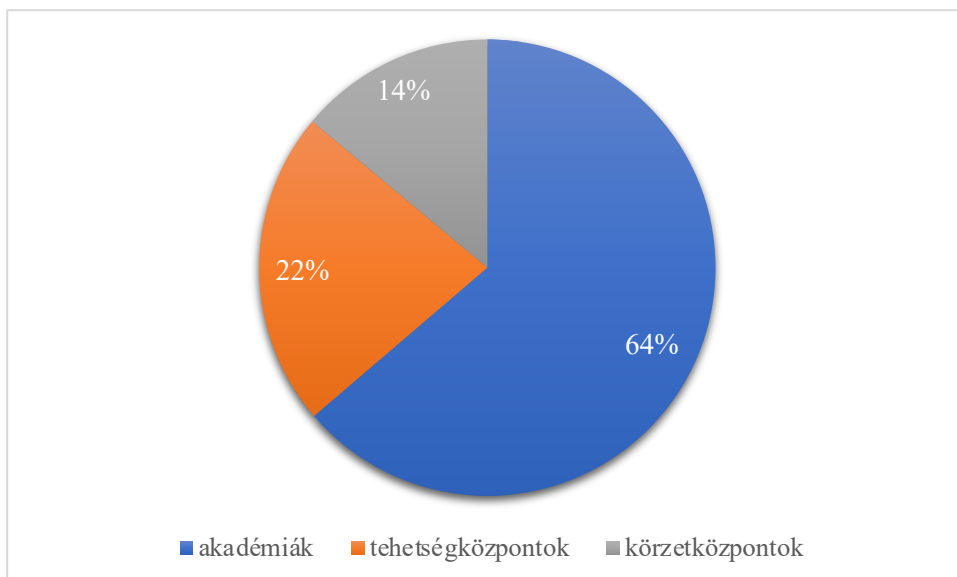
Tovább vizsgálva az utánpótlás sportszervezetek munkavállalóit látható, hogy a válaszok alapján a teljes mintát tekintve az alkalmazott 64%-a főállásban van foglalkoztatva és csak 35,2%-uk látja el feladatait részmunkaidőben, vagy megbízási szerződéssel (12. ábra).



12. ábra: A mintában szereplők foglalkoztatásának jellege (N=426)

Forrás: Saját vizsgálat (2024)

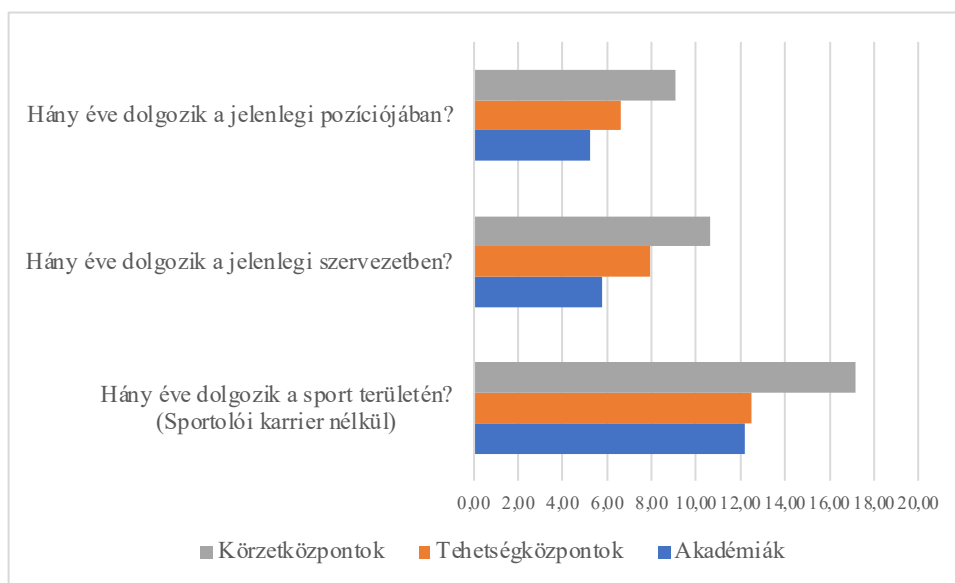
Amennyiben tovább elemzem a főállású alkalmazottakat, úgy látható, hogy az akadémiák adják ennek a magas számú, 8 órás munkaidőben foglalkoztatotti körnek a 64%-át (13. ábra). Ez köszönhető annak, hogy a 2019-es év végén az államilag elismert akadémia rendszer bevezetésre került, ami lényegesen nagyobb forrásokat biztosított a kiválasztott akadémiák számára.



13. ábra: A főállású alkalmazottak megoszlása a mintában (N=273)

Forrás: Saját vizsgálat (2024)

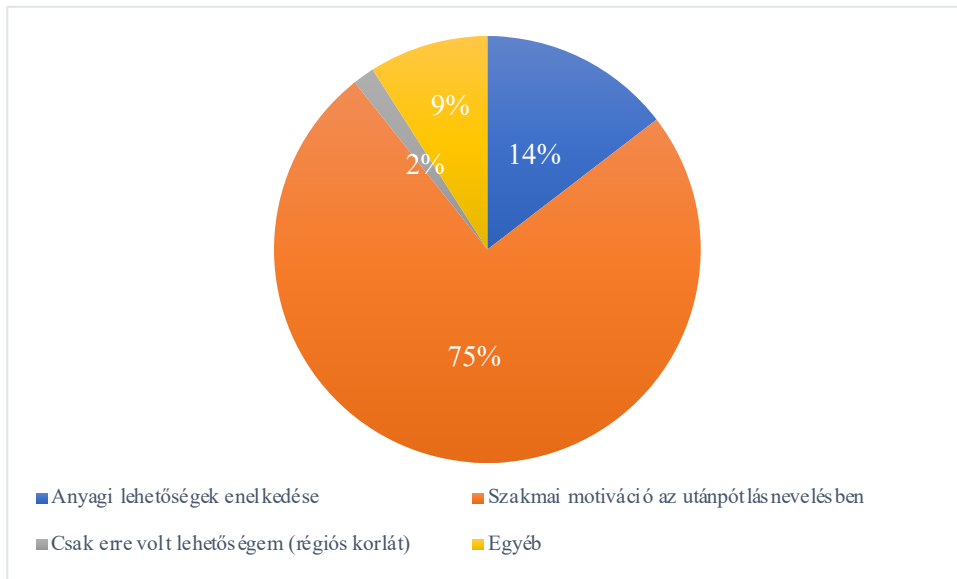
Az utánpótlás sportszervezetekben eltöltött munkaéveket tekintve megvizsgáltam a képzés különböző szintjein dolgozó szakemberek sportban eltöltött, a jelenlegi szervezetben és az aktuális pozícióban eltöltött idejét is (14. ábra). Ezeket az időtartamokat elemezve látható, hogy az akadémiákon töltik el a munkavállalók a legrövidebb időt és a legtöbbet a körzetközpontokban. Ennek oka lehet az, hogy egyrészt az akadémiái rendszer 4 évvel ezelőtti forrásnövekedésének köszönhetően több új alkalmazottat is fel tudott venni, másrészt pedig az alacsonyabb képzési szinteken jellemzően mellékállásban vannak foglalkoztatva a munkavállalók.



14. ábra: A mintában szereplők sporthoz köthető munkaéveinek a száma (N=426 fő)

Forrás: Saját vizsgálat (2024)

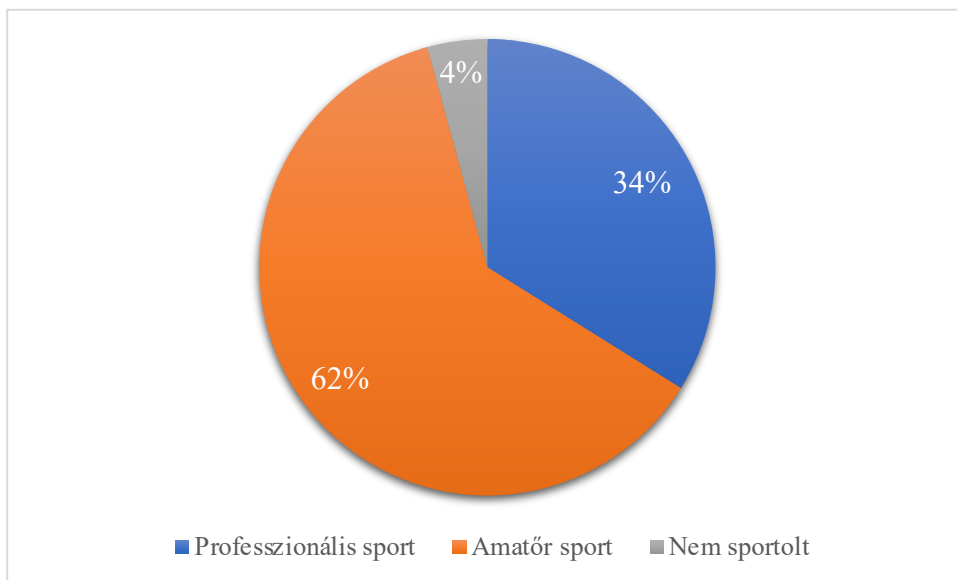
Tovább vizsgáltam a munkavállalók demográfiai mutatóival kapcsolatos összefüggéseket és kiderült, hogy milyen tényezők motiválták őket a sportszervezetben való elhelyezkedésre. A 15. ábra szerint egyértelműen a szakmai motiváció dominál, melyet 74%-uk választott, míg az utóbbi években tapasztalt anyagi lehetőségek kiaknázása volt a második leghatározóbb tényező, 14,5%-kal. Ehhez kapcsolódóan egyéb faktorok is megjelentek, úgy, mint a régiós korlátok (a régióban nem elérhető más szervezet) a labdarúgás szeretete és egy-egy klubhoz való lojalitás. (Ebben az esetben is több válaszlehetőséget is megjelölhettek a válaszadók.)



15. ábra: A mintában szereplők utánpótlás sportban vállalt munkájához köthető motiváció (N=426)

Forrás: Saját vizsgálat (2024)

Az alkalmazottak sporttal való előéletét vizsgálva (16. ábra) az derült ki, hogy az utánpótlás sportban dolgozók 61,8%-a „csak” amatőr szinten sportolt, míg a válaszadók 33,8%-a profi sportolói pályafutását követően lett alkalmazva ezekben a képzési központokban. A mintában szereplők csak elenyésző, 4,23%-a nem sportolt.



16. ábra: A mintában szereplők sporttal kapcsolatos előélete (N=426)

Forrás: Saját vizsgálat (2024)

4. VIZSGÁLATI EREDMÉNYEK ÉS AZOK ÉRTÉKELÉSE

4.1 A sportszervezetek alkalmazotti kérdőívének eredményei

A kutatásom eredményeinek leíró statisztikai módszerekkel történő bemutatása során a kérdőívben már alkalmazott felosztást veszem alapul, mely a labdarúgó utánpótlás nevelő szervezetek működésének különböző szegmenseire koncentrálnak. Ebben a fejezetben ezeket az eredményeket fogom először táblázatos formában, majd szövegesen is elemezni.

Az eredményeket egyrészt a minta teljes egészét tekintve vizsgálom, másrészt pedig a MLSZ és NSÜ által bevezetett szervezeti besorolásoknak megfelelő kategóriákat külön-külön is vizsgálom, hogy átfogó képet kapjak az eltérő infrastrukturális, humán erőforrásbéli és szervezeti feltételekről. A vizsgált három kategória: az *akadémia*, a *tehetségközpont* és a *körzetközpont* elnevezést kapta az illetékes szervtől és külön szabályozások és elvárások alá tartoznak a gazdasági, versenyeztetési és képzési szempontok szerint. Fontos az eredmények bemutatása előtt kiemelni, hogy az egyes szervezetek besorolása a hozzájuk érkező gyerekek korát is befolyásolja, mert ennek a rendszernek az a lényege, hogy a körzetközpontok 5-12 éves korig fejlesztik a gyerekeket, majd 12 éves kortól 14 éves korig a tehetségközpontokban pallérozódnak, végül 15 éves korban az akadémiákra kerülve folytatják felnőtt korig a képzésüket. Ezek az irányelvek a gyakorlatban korlátozottan működnek a klubok egyéni érdekei miatt, de mindenképp befolyásolja, hogy a szervezetek mely korosztályok képzésére helyezik a hangsúlyt, illetve, hogy a tehetséges játékosok mikor, melyik szinten sportolnak. Egyszerű példával élve néhány akadémiának nincs, vagy csak nagyon alacsony szintű korosztályos képzése van 14 éves kor alatt, vagy éppen az alacsonyabb szinteket vizsgálva akadnak körzetközpontok, amelyek 12 éves kor alatt nem indítanak csapatot minden elérhető korosztályos bajnokságban.

Vizsgálatomban az első szűkebb témakörben a szervezet **stratégiáját** elemzem és azt, hogy miként illeszkednek működésükkel a nemzeti sportstratégiába, milyen eszközeik és elképzeléseik vannak működésük megtervezésére és hogy ezek a képzési és nevelési programjaikban miként jelennek meg.

A második témakörben elemeztem a szervezetek által a **játékosoknak átadni kívánt értékeket**, és azt, hogy milyen identitás jellemzi őket, mik azok az ismérvek, amelyek alapján őket meg lehet különböztetni a többi utánpótlás-nevelő szervezettől, mi alapján értékelik a munkavállalók úgy, hogy sikeres a működésük és hogy kiket tekintenek a legfontosabb érintetteknek.

Ahhoz, hogy fel tudjam tárni a szervezetek működését, fontos volt, hogy a soron következő témakörben elemezzem a **humán erőforrással** kapcsolatos szabályozások, a hatékony szervezeti működést elősegítő pontos munkaköri leírások és a kommunikációs vonalak meglétét. Ezeket a tényezőket külön-külön és a minta teljes egészét tekintve is elemzem. Vizsgálatom itt kiegészül a **szervezeti felépítés elemzésével** is, ahol felmérem mekkora számú és milyen egységek látják el feladataikat az intézményekben, kitérek ezek fontosságára és a munkavállalók által fontosnak ítélt fejlesztési lehetőségekre is.

A soron következő témakörben, kutatásom egyik legfontosabb kérdésére keresem a választ. Felmérem, hogy melyek azok a **kulcs-kompetenciák**, amelyek szükségesek ahhoz, hogy a szervezet különböző hierarchikus szintjein betöltött pozíciókhoz milyen szaktudásra, képességekre van szükség. Ezt követően felmérem, hogy a munkavállalók a társadalmi megítélésüket és anyagi megbecsüléseket hogyan értékelik, valamint felmérem, hogy meghatározott-e az intézmény számukra egy minimális végzettséggel kapcsolatos előírást és került-e kialakításra egy reális, általuk is elfogadott fejlesztési terv, belső továbbképzés.

A következő témakör a sportszervezet **kiválasztással** kapcsolatos terveit, elképzeléseit vizsgálja, amelyben kitérek arra, hogy mik azok a tényezők, amelyek negatívan befolyásolják a beválást és közvetve befolyásolják az utánpótlás műhelyek sikerességét a szervezeti besorolás különböző szintjein.

A kutatásomban ezután a **képzési program céljait**, annak a gyakorlati megvalósításával kapcsolatos elképzeléseit és a pályán kívüli tevékenységek fontosságát mérem fel, kitérve a szervezet típusok között felismerhető különbségekre. Eredményeimben bemutatom még a hatályos versenyeztetési szabályokkal kapcsolatos elégedettséget, és azt, hogy a szervezetek a teljes mintát tekintve, de a képzési szinteket külön-külön vizsgálva, is milyen változtatásokat eszközölnének ebben a rendszerben.

A továbbiakban megvizsgálom még, hogy a központi állami támogatásnak és pályázati lehetőségeknek köszönhetően az infrastrukturális körülmények miként alakultak az utánpótlás sport különböző szintjein, majd felmérem, hogy a munkavállalók számára milyen eszközök állnak rendelkezésre a napi munka során, melyek használatát követelik meg a szervezetek, és melyek azok, amelyek jelenleg nem állnak rendelkezésre, de azok segítségével hatékonyabb munkavégzésre lennének képesek. Az utolsó témakörben elemzem, hogy a műhelyek központi besorolásától függően, jellemzően milyen szakmai és egyéb együttműködésekkel rendelkeznek, és megvizsgálom, hogy ezeket a munkavállalók mennyire értékelik hasznosnak.

2. táblázat: Stratégia témakör eredményeinek bemutatása

Stratégia					
Szempont		Teljes minta átlaga	A szervezetek besorolás szerinti átlaga		
			Akadémia	Tehetségközpont	Körzetközpont
A nemzeti sportstratégiába illeszkedés (n=326)	A sportszervezet működése hozzájárul ahhoz, hogy a „sportoló nemzet” célkitűzés megvalósuljon	4,190	4,354	4,089	3,903
	A sportszervezet működése illeszkedik az országos UP nevelési koncepcióhoz	4,479	4,526	4,443	4,403
	A sportszervezet működésére jellemző az esélyegyenlőség biztosítása (hátrányos helyzetűek)	4,319	4,429	4,139	4,250
	A sportszervezet működésével kapcsolatos eredmények erősítik a helyi és nemzeti identitást	4,202	4,360	3,987	4,056
	A sportszervezet hozzájárul a magyar felnőtt bajnokság színvonalának emeléséhez	4,064	4,366	3,823	3,597
	A sportszervezet hozzájárul ahhoz, hogy a magyar labdarúgás nemzetközileg is versenyképessé váljon	3,929	4,343	3,532	3,361
A sportszervezet saját stratégiája (n=326)	A sportszervezet a régió minden tehetséges játékosa számára elérhető	4,417	4,434	4,316	4,486
	A sportszervezet hosszú távú működésének a fenntarthatósága az állami támogatások folytonosságától függ	4,147	4,217	3,911	4,236
	A sportszervezet legfontosabb feladata a tehetséges utánpótlás korú játékosok felkutatása és képzése	4,488	4,617	4,354	4,319
	A sportszervezet legfontosabb feladata profi labdarúgók "kitermelése", ami biztosítja a sportszervezet gazdasági sikerességét	3,776	4,183	3,557	3,028
Szervezeti stratégia (n=326)	Ismerem a sportszervezet hosszú távú stratégiáját	4,101	4,137	3,873	4,264
	Ismerem a sportszervezet rövid távú (éves) cselekvési/szakmai programját.	4,359	4,354	4,203	4,542
	A szervezet bevont ezeknek a céloknak a tervezésébe	3,321	3,160	3,202	3,861
	A sportszervezet reális célokat fogalmazott meg	4,160	4,160	3,987	4,347
Képzési, nevelési stratégia (n=326)	A sportszervezet célja, hogy a játékos szakmailag felkészült legyen a profi sportkarrierre	4,236	4,600	4,089	3,514
	A sportszervezet célja, hogy a játékos felkészült legyen a sportkarriert követő civil életre. (szakmai képzettség)	3,862	4,029	3,823	3,500
	A sportszervezet célja, hogy a játékos felkészült legyen a társadalomba való beilleszkedésre. (Ne csak jó sportoló, hanem jó ember is legyen)	4,460	4,451	4,456	4,486

Forrás: Saját szerkesztés (2024)

A stratégia fejezetet (2. táblázat) három részre bontottam a szervezetek működési környezetét szem előtt tartva. A kérdőívben először a nemzeti sportstratégiát és az egész ország labdarúgásának fejlődését befolyásoló tényezőkhöz kapcsolódó állításokat fogalmaztam meg, majd a sportszervezet szűkebb, önálló stratégiáját vizsgáltam, végül pedig a közvetlenül játékosokhoz köthető nevelési és képzési célrendszert elemeztem.

Ahogy a táblázatban is látható, a minta teljes egészét tekintve és a képzés különböző szintjein dolgozó szervezetek számára is egyértelmű (4,190), hogy működésük hozzájárul a sportoló nemzet célkitűzéshez. A szervezettípusok között azonban az akadémiák alkalmazottai (4,354) azok, akik leginkább úgy gondolják, hogy munkájuk ennek a célnak az elérését jobban segíti és ahogy közelítünk az „elit” szinttől a kevesebb edzéssel, alacsonyabb szinten versenyeztető tehetségközpont (4,089), majd körzetközpontok (3,903) felé, úgy csökkennek az átlagok, amely azt tükrözi, hogy az alacsonyabb szinteken dolgozó edzők, alkalmazottak már kevésbé érzik úgy, hogy a nemzeti sportstratégiai célkitűzések megvalósulásához hozzá tudnak járulni munkájukkal.

Az egységes szakszövetség által deklarált utánpótlás nevelési koncepcióhoz való hozzájárulásra irányuló állítás esetében egységes álláspontot képviseltek (4,479) a válaszadók, szervezeti típustól függetlenül. Kijelenthető, hogy véleményük szerint, szinttől függetlenül minden szervezet saját meglátása szerint alkalmazkodott az MLSZ által elvárt koncepcióhoz, és a benne megfogalmazott elvárásokat követik. Némi csökkenés fedezhető fel az átlagokban a válaszadók részéről, hasonlóan az előző szemponthoz a képzési szint csökkenésével.

Hasonló pozitív és egyhangú elköteleződést (4,319) mutat az esélyegyenlőség kérdése a sportszervezetek válaszai alapján. Minden szervezettípus alkalmazottjai a besorolásuktól függetlenül egyet értettek abban, hogy a szervezet működésére jellemző az esélyegyenlőség biztosítása a hátrányos helyzetűek számára.

A következő szempont a helyi identitás erősítésére irányult, melyben már kisebb mértékben, de szintén pozitív elhatárolódás (4,202) volt tapasztalható, ahol a tehetségközponti (3,987) és a körzetközponti szinten (4,056) dolgozó válaszadók már kisebb mértékben vannak meggyőződve arról, hogy ők a munkájukkal komoly befolyást tudnak gyakorolni a sportolók helyi és nemzeti identitásának az alakítására.

Arra a kérdésre, hogy a válaszadók mennyire vannak meggyőződve arról, hogy a munkájukkal a magyar felnőtt professzionális bajnokság színvonalát képesek emelni már nagyobb kontraszt alakult ki a szervezettípusok között. Az akadémiák esetében, akik nem titkolt célja a magyar profi klubok bázisát adni egyértelműen látható (4,366), hogy ezt a feladatot saját bevallásuk

szerint el tudják látni. Az alacsonyabb szinten elhelyezkedő szervezetek válaszdói már sokkal kisebb átlagot mutatnak (Tehetségközpont – 3,823, Körzetközpont – 3,597), ami köszönhető annak, hogy mind az MLSZ koncepciója, mind az akadémiákat közvetlenül finanszírozó állami szervek elvárásai alapján is a tehetséges gyerekeket már fiatalon az akadémiai szintre kell juttatniuk, így a képzési rendszerükben jórészt olyan utánpótlás labdarúgók maradnak, akik később alacsonyabb osztályokban tudnak csak érvényesülni.

A következő állításnál, amely a magyar labdarúgás teljes egészének a versenyképességének az emelésére irányult, hasonló átlagok alakultak ki, mint a magyar bajnokság színvonalának a javítása esetében (Akadémia – 4,343, Tehetségközpont – 3,532, Körzetközpont – 3,361). Az okok is hasonlóak, amelyek a kiválasztásban és a tehetséges játékosok akadémiára integrálásában keresendők.

Ezután áttértem azokra az állításokra, amelyeken keresztül fel tudtam mérni, hogy a szervezetek milyen stratégia szerint végzik munkájukat, és hogy melyek azok a gazdasági célokkal, képzéssel és kiválasztással kapcsolatos szempontok, amelyek meghatározzák a működésüket. Látható, hogy a vizsgált sportszervezetekben dolgozó alkalmazottak, annak besorolásától függetlenül úgy vélik (4,417), hogy a képzési központjuk nyitott és elérhető minden tehetséges játékos számára az adott régióból.

Ami a finanszírozást illeti, a szervezetben dolgozók számára egyértelmű (4,147), hogy a működés az állami finanszírozáson múlik. Ez más részről problémát is okozhat, mert az akadémiák, de akár már az alacsonyabb szintű sportszervezetek is törekednének rá, hogy működésüket piaci alapú, játékos értékesítésből származó bevételekkel, vagy anyaegyesületük támogatásával segítsék. A válaszdók számára a kérdőívben nem került definiálásra az állami támogatás fogalma, így lehetséges, hogy az MLSZ (2018) által bevezetett produktivitás 1.0-t és 2.0-t is állami bevételnek minősítették, ami ezzel ellentétben pont a játékosok magasabb szintre történő továbbadását kívánja ösztönözni azzal, hogy a nevelő egyesületek támogatást kapnak az átigazolt játékosok után. A másik szempont, ami befolyásolhatja az akadémiák támogatásnak való kitétségét az, hogy jellemzően minden államilag elismert sportakadémia felett egy profi klub helyezkedik el, ahova majd, arra éretten, a játékost integrálják és így a játékosok későbbi értékesítése sem az akadémia bevételeit gyarapítja. Ennek a helyzetnek a kezelésére jellemzően létrejönnek megállapodások az utánpótlást és a profi klubot üzemeltető szervezetek között a vételár bizonyos százalékának átadásáról, de vélhetően a megkérdezettek ezek részleteit nem ismerik, így ennek a témának a vizsgálatára egy későbbi, mélyebb kutatás adhat lehetőséget.

A stratégiai témakörben a legnagyobb együttes átlagot (4,488) az a válasz adta, hogy a labdarúgó utánpótlás-nevelő szervezetek legfontosabb feladata a tehetséges utánpótlás játékosok felkutatása és képzése. A három szintre besorolt szervezetek által foglalkoztatott munkavállalók egyértelműen jelezték, hogy ez számukra kiemelt cél. Az akadémiáról érkezett válaszok esetében itt is magasabb az átlag (4,617) a másik két szervezeti típushoz képest (Tehetségközpont – 4,354, Körzetközpont – 4,319), ami azért fontos, mert az államilag elismert akadémiai státuszt kihirdető kormányrendeletben központilag is megfogalmazásra került ez az elvárás. Az eredményből arra lehet következtetni, hogy ezt minden akadémia a működési szabályzatába bele is foglalta és az alkalmazottak így egyértelműen tudtak állást foglalni.

A sportszervezetek stratégiai döntéseikhez kapcsolódó utolsó szempont is a pénzügyi tudatossághoz és a gazdasági stabilitásához köthető, amelyben azt vizsgáltam, hogy a szervezetek, a profi játékosok nevelésére befektetésként tekintenek-e, a játékosok „kitermelése” a gazdasági sikeresség jegyében történik-e. A válaszok együttes átlaga itt volt a témakörben a legalacsonyabb (3,776), de ez leginkább a képzési szintek és a korábban már említett kiválasztásbéli különbségeknek köszönhető. Az akadémiák munkavállalói az állítással egyetértettek, de ahogy elkezdjük a többi, alacsonyabbra rangsorolt szervezet által adott válaszokat vizsgálni látható, hogy itt is egyre kevésbé vallja azt a munkavállaló, hogy az általuk nevelt játékosok értékesítése gazdasági sikerrel járhat.

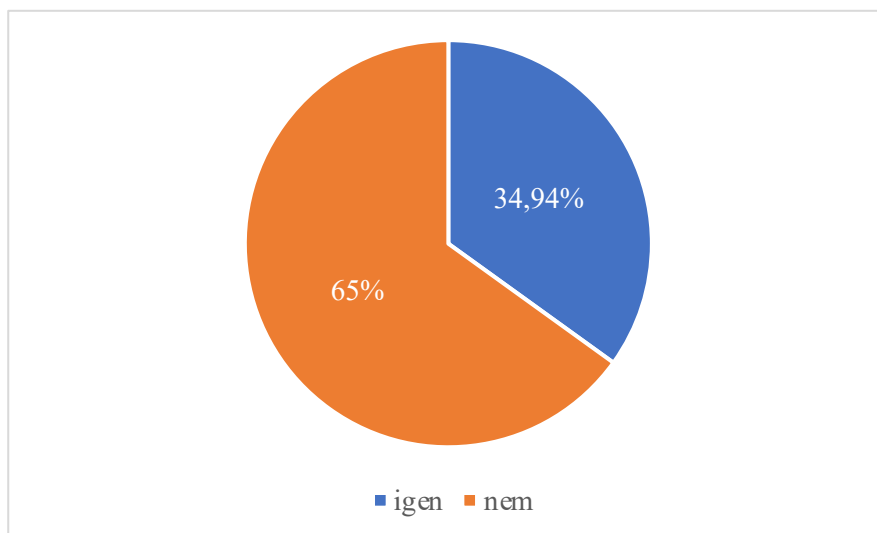
A soron következő témakörben azt vizsgáltam, hogy a szervezetekben dolgozók ismerik-e a hosszabb távú stratégiai terveket és a rövid távú célokat. A válaszok azt mutatják, hogy a munkavállalók inkább a rövidtávú, napi munkában jobban megmutatkozó célokkal vannak tisztában (4,359), de egyértelmű pozitív elhatárolódás (4,101) fedezhető fel a távlati stratégia ismeretében is. Arra a kérdésre, hogy ezeknek a céloknak a kialakításában részt vettek-e, azt az eredményt kaptam (3,321), hogy az alkalmazottak korlátozottan, de hatással vannak a stratégia megalkotására és véleményük szerint ezeket reálisan fogalmazta meg a szervezet.

A témakör utolsó része a közvetlen képzési és nevelési feladatok vizsgálata, amelyben elsőként arra voltam kíváncsi, hogy kiemelt célként jelenik-e meg, hogy a játékost sport szakmailag felkészítsék a profi karrierre. Az állítás esetében az akadémián dolgozók egyértelműen jelezték (4,600), hogy számukra kiemelt szempont a működést tekintve, hogy olyan játékosok kerüljenek a képzési rendszerükbe, akik onnan kilépve majd felkészülten várják a karrierjükben eléjük kerülő kihívásokat. Tovább vizsgálva a kérdést a tehetségközpontok is viszonylag magas átlagot (4,089) értek el, hiszen az MLSZ jelenlegi rendszerében ők a preakadémiai korosztályok felkészítését is végzik, amely arra készíteti őket, hogy a lehető legmagasabb színvonalú szakmai

munkát biztosítsák játékosaik számára, ezzel könnyítve az akadémiai rendszerbe történő későbbi integrálásukat. A körzetközpontok esetében az alacsony átlag (3,514) annak köszönhető, hogy számukra elsősorban a sportág megszerettetése és a későbbi mozgásgazdag életmód alapjainak a lefektetése a legfontosabb feladat a tehetségek felfelé áramoltatása mellett. A következő szempont a fiatalok civil életre való szakmai felkészítését vizsgálta, amelyben arra voltam kíváncsi, hogy a szervezetek biztosítanak-e valamilyen képzést, amely a munkaerőpiacon a labdarúgás befejezése, vagy a sajnálatos, de gyakori lemorzsolódást követően egzisztenciát biztosíthat a játékosok számára. Az eredmények azt tükrözik, hogy az alkalmazottak és ez által a szervezetek a többi szemponthoz képest kevésbé tartják jelentősnek az ilyen irányú képzést. Vélhetően ez az utánpótlásrendszer korosztályos sajátosságainak is köszönhető, mert az utolsó, legidősebb utánpótlás korosztály az U19, ahol jellemzően 18 éves, érettségi előtt álló gyerekek sportolnak, tehát ha nincs valamilyen szakközépiskolával vagy technikummal együttműködése a szervezeteknek, akkor a felsőoktatásbéli, vagy érettségi utáni képzések már nem az ő támogatásukkal zajlanak.

A témakör utolsó állítása arra irányult, hogy meg tudjam vizsgálni a sportszervezetek mekkora jelentőséget tulajdonítanak a fiatalok nevelésének, és hogy mennyire érzik úgy az alkalmazottak, hogy a több szervezet által is, a zászlóra tűzött jó sportoló mellett jó emberré nevelés megvalósul-e. A válaszok alapján minden szervezet kiemelten kezeli ezt a kérdést és valóban arra törekednek, hogy a sportbéli értékeken felül emberi kvalitásaikat is erősítsék a gyerekeknek.

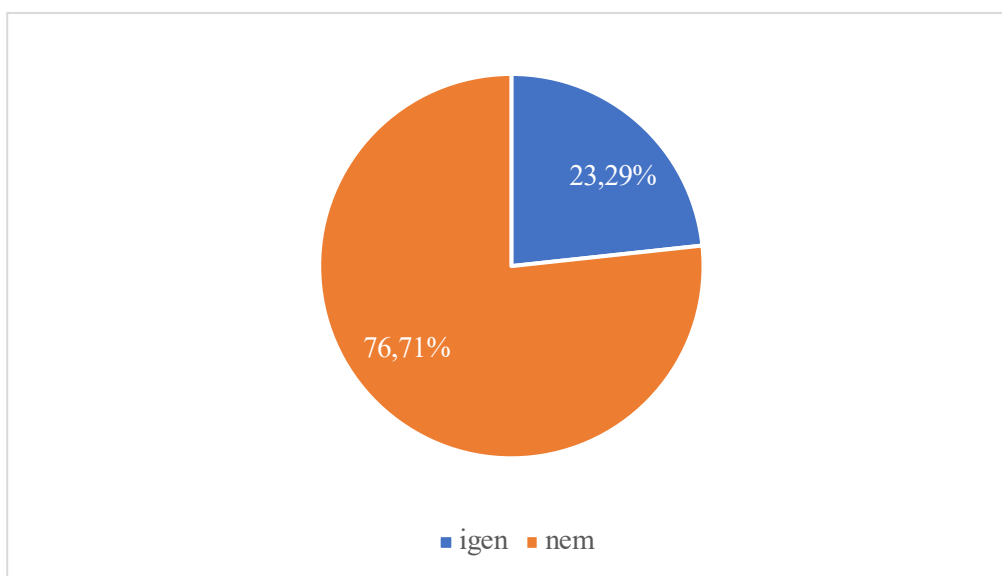
A stratégiai tervezés témakörében az utolsó szempont a vezetői feladatokat és kompetenciákat vizsgálta. Arra a kérdésre, hogy ideális esetben a válaszadó szerint egy személy el tudja-e látni az általános működéssel kapcsolatos és a sportszakmai vezetési feladatokat is, egyértelműen a válaszadók többsége (65,06%) úgy vélte, hogy ezeket a feladatokat külön személyeknek kell ellátni, de az előzetes várakozásaimhoz képest több ember ítélte meg úgy, hogy ezek a feladatok összeegyeztethetőek, ami azért jelenthet problémát, mert a két vezetői szerephez más-más szakmai kompetenciák szükségesek (17. ábra).



17. ábra Ideális esetben a szervezetben a működéssel kapcsolatos általános és sportszakmai feladatok megoszlása (N=326)

Forrás: Saját szerkesztés (2024)

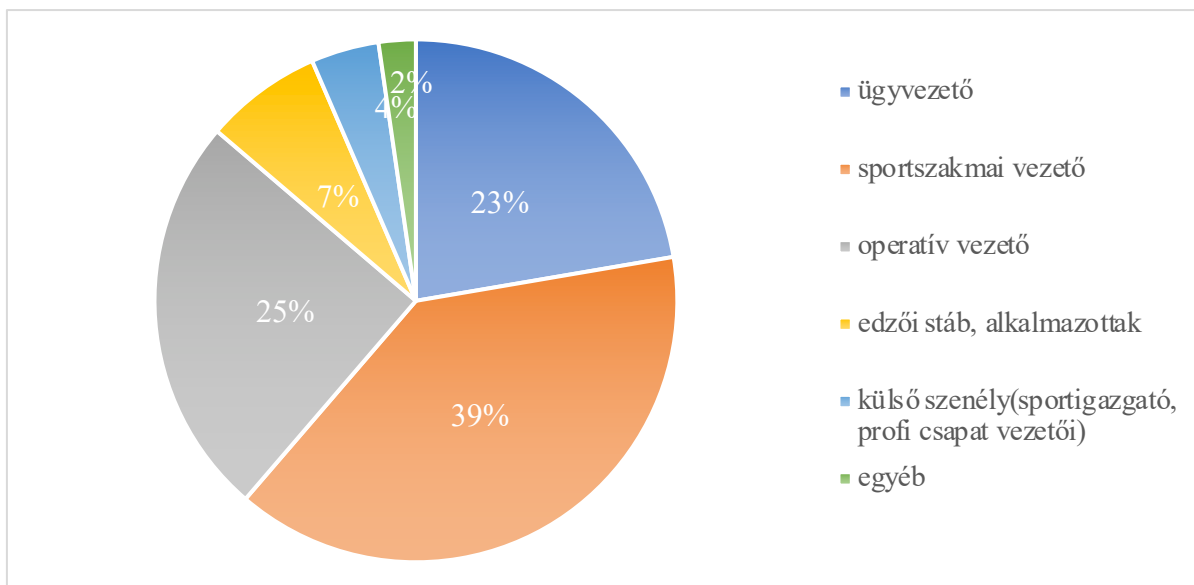
Arra a kérdésre, hogy a saját szervezete jelenleg miként működik (18. ábra) már az előzetes feltételezéseimnek megfelelően több válasz (76,71%) érkezett arra, hogy ezek a funkciók elkülönültek a vezetés terén. Számomra meglepő eredmény az, hogy a munkavállalók ideális esetben úgy vélik, hogy a két funkció megosztása nem szükséges, annak ellenére, hogy a napi munkában a döntő többség nem ezt tapasztalja.



18. ábra Saját szervezetben a működéssel kapcsolatos általános és sportszakmai feladatok megoszlása (N=326)

Forrás: Saját szerkesztés (2024)

A válaszadók sportszervezetében az általános működéshez köthető stratégiai tervezést az eredmények szerint a körzetközpontokban a sportszakmai vezetők (41,07%), majd az ügyvezetők (30,36%) és az operatív vezetők (18,75%) végzik. Az eredményt magyarázza, hogy a kisebb klubokra jellemző, hogy szervezetenként, vagy szakosztályonként csak egy vezető tudnak finanszírozni. A tehetségközpontokban megkérdezettek is a sportszakmai vezető jelölték meg leginkább (40,50%), de esetükben az operatív vezető (26,45%) megelőzte az ügyvezetőt (19,01%), ami azt mutatja, hogy ott már az általános működéssel kapcsolatos tervezés kezd a napi munkát irányító vezetők irányába eltolódni. Az akadémiák ismét meglepő eredményt mutatnak, mert a tehetségközpontokhoz hasonlóan számukra is a sportszakmai (37,79%), majd operatív vezető (26,76%), végül az ügyvezetőt (20,74%) jelölték meg. Az eredmény azért érdekes, mert az államilag elismert akadémiai rendszer felállításakor új pozíció, az operatív/akadémia igazgatói poszt került bevezetésre, aminek nem titkolt célja az volt, hogy külön válassza a napi működés irányítását a sportszakmai feladatoktól. A többi választható lehetőségre minimális mennyiségű válasz (2,30%) érkezett, melyek közül az edzői stábot, majd a külső, profi klubhoz köthető személyt említették még meg (19. ábra).



19. ábra A stratégiai tervezés felelőse a válaszadók szervezeteiben (N=326)

Forrás: Saját szerkesztés (2024)

Eredményeim összhangban vannak a DOUBLE PASS (2019) független auditáló cég eredményeivel, melyek szerint már 2019-ben az akadémiák többsége már megfogalmazta saját küldetését és jövőképét, beazonosították saját kulcsfontosságú érintettjeiket és az általuk nyújtott értékkinálat alapjait.

3. táblázat: Identitás és értékek témakör eredményeinek bemutatása

Identitás és értékek, érintettek					
Szempont		Teljes minta átlaga	A szervezetek besorolás szerinti átlaga		
			Akadémia	Tehetségközpont	Körzetközpont
Társadalmi értékek (n=253)	Helyi tehetségekre alapoz	3,704	3,547	3,825	3,965
	Összegyűjti a tehetségeket országosan	2,585	3,245	1,754	1,807
	Olyan hely, ahol szeretnek lenni a gyerekek	4,304	4,367	4,158	4,298
	Egy összetartó közösséget biztosít	4,202	4,259	4,105	4,158
	A magyar futball-értékek megtartása és fejlesztése áll a középpontban	4,099	4,245	3,912	3,930
A klub identitása, értékei (n=253)	A sportszervezet gazdasági sikereinek reményében neveli a fiatalokat	3,067	3,345	2,965	2,491
	A sportszervezet nevelés csökkenti a profi klub transzfer kiadásait	3,115	3,453	2,877	2,526
	A felnőtt csapatunk bázisa	3,451	3,734	3,105	3,105
	Külföldi profi karrierre nevel játékosokat	3,016	3,712	2,474	1,860
	Nagyon fontos, hogy a sportszervezet megtartsa besorolását az utánpótlásképzés rangsorában	4,601	4,691	4,474	4,509
	Célunk az ország legjobb sportszervezetének lenni	3,791	4,460	3,439	2,509
	Nemzetközi szinten elismert és sikeres sportszervezet fenntartása a cél	3,383	4,209	2,632	2,123
	Kizárólag a sportsiker a fontos	2,581	2,935	2,263	2,035
	A bajnoki helyezés fontosabb, mint a képzés	2,134	2,439	1,860	1,667
	Kettős karriert biztosít a tanulók/sportolók számára	3,700	3,950	3,526	3,263
	A küldetésben meghatározott célok és értékek megjelennek a mindennapi munkában	4,091	4,201	4,000	3,912

Forrás: Saját szerkesztés (2024)

A következő témakörben (3. táblázat) a klub saját identitását vizsgáltam, továbbá kitértem az általuk a játékosok számára közvetített értékekre. Az első állítással kíváncsi voltam arra, hogy a munkavállalók szerint a szervezetük képzési rendszere mennyire támaszkodik a lokális, helyi tehetségekre a vidékről, nagyobb távolságról beintegrált játékosokkal szemben. A válaszok alapján látható, hogy a kisebb, jellemzően körzetközpontként és tehetségközpontként dolgozó szervezetek inkább a helyileg, míg az akadémiák már szélesebb körben keresik a tehetséges játékosokat. A második állítás is megerősíti ezt a tényt, hiszen ott arra voltam kíváncsi, hogy mennyire terjesztik ki országossá a kiválasztást a szervezetek. Egyértelművé vált, hogy az akadémiák próbálják leginkább megtalálni a megfelelő játékosokat országos szinten, míg a két másik kategória szervezetei ezt egyáltalán nem tartják fontosnak vélhetően a tehetséges gyerekekért folyó verseny miatt, továbbá azért is, mert a jelenlegi MLSZ utánpótlás koncepció szerint ők helyi kiválasztást segítő programokra kapnak támogatást, hogy munkájukkal az akadémiák bázisává tudjanak válni.

A következő szempont arra irányult, hogy megtudjam a sportszervezeteknek vannak-e olyan törekvések, hogy ne csak képzési központok legyenek, hanem a szakmai munkán túl egy olyan helyet biztosítsanak a gyerekeknek, ahol jól érezhetik magukat. A válaszok alapján egyértelműen (4,304) az összes szervezet törekszik erre, hiszen a gyerekek akár naponta több órát is a létesítményben töltenek, így fontos, hogy megfelelő környezetet biztosítsanak számukra, ezzel elkerülve a motiváció elvesztését és a sportág feladását. Szorosan ehhez a témakörhöz tartozik még a következő kérdés is, amely szintén erősíteni tudja a gyerekek sport és klub iránti elkötelezettségét. Arra az állításra, mely szerint a szervezet egy összetartó közösséget tud biztosítani szintén egyértelműen (4,202), és besorolási szintektől függetlenül pozitív válaszok érkeztek, ami az alkalmazottak elhivatottságát tükrözi azzal kapcsolatban, hogy olyan helyé váljon a szervezet, ahol nem csak a sportszakmai, de a szociális képességek is fejlődni tudnak és növelni tudják a sport és klub iránti elkötelezettséget.

A következő kérdések ismét a szakmai munka elemzését tartották szem előtt, melyben elsőként azt vizsgáltam, hogy a szervezetek a magyar labdarúgás identitását megőrzik-e a saját képzési programjukban, annak megfelelően készítik-e fel a játékosokat. A válaszok átlaga (4,099) azt tükrözi, hogy ezek a futball-értékek megjelennek a napi munkában, és az akadémiák kis mértékben ugyan, de jobban törekszenek a saját identitásuk megtartására. Ennek oka hasonlóan a korábbi szakmai témájú szempontokhoz a kiválasztásban keresendő, mert a magyarokra jellemző technikás, kezdeményező játékot csak a legtehetségesebb gyerekekkel lehet hatékonyan alkalmazni.

A soron következő szempontot már globálisan, a szervezetek stratégiai céljainak feldolgozásánál már elemeztem, de most a céloktól tovább lépve a szervezetek napi működését vizsgálva azt szándékoztam kideríteni, hogy a gyerekek képzését csak szakmai, vagy pénzügyi érdekek is vezérik-e. A stratégiai célok, feladatok megfogalmazása után a valós működésre tekintve megállapítható, hogy a gazdasági sikeresség kissé háttérbe szorul és mind a teljes minta átlaga (3,067), mind a szervezetek különböző szintjein adott válaszok átlaga (Akadémia – 3,345, Tehetségközpont – 2,965, Körzetközpont – 2,491) is lényegesen alacsonyabb. A besorolási szinteken tapasztalt eltérések megmaradtak. A stratégiai tervezés során a szervezetek nagy része megfogalmazta, hogy a „fiatalok kitermelése” gazdasági sikerrel járhat, de ezzel szemben identitásuk vizsgálatánál már ez a szempont koránt sem volt annyira meghatározó. Ez a pénzügyi fenntarthatóság oldaláról nem kedvező, de a korábbi kérdéseket figyelembe véve talán így nagyobb hangsúlyt kap az, hogy az utánpótlás-nevelő szervezetek ne csak szakmai műhelyek legyenek, hanem a helyi közösségek építésére és a gyerekek nevelésére is nagyobb hangsúlyt fektessenek. Természetesen ezt a képzési szintre történő besorolás nagyban befolyásolhatja, mert az akadémiák központilag kimondott feladata értékes, profi játékosok nevelése, és a táblázatban látható átlagok alapján ők ennek meg is próbálnak eleget tenni.

Fel akartam tárni még, hogy a sportszervezetek fölött álló anyaegyesületek, profi labdarúgó klubok számára lehetőség nyílik-e a transzferkiadások csökkentésére az utánpótlás neveléssel. A válaszok alapján látható, hogy az akadémiák munkavállalói úgy vélik, hogy ezek a kiadások valóban csökkenthetők a saját nevelésű játékosok felnőtt csapatba integrálásával. A tehetségközpontok és körzetközpontok által adott válaszokat árnyalja, hogy esetükben sokszor nincs, vagy csak alacsonyabb osztályban szerepel az első csapat, így ennél az állításnál első sorban az akadémián dolgozók válasza a mérvadó. A szervezet, mint a felnőtt csapat bázisa szintén az akadémiák esetében eredményezett magasabb átlagot (3,734), de közel sem olyan egyértelműen, ahogy az elvárható lett volna egy olyan rendszertől, ahol szinte minden első osztályú csapatnak van akadémiaja. Az eredményeim összhangban állnak a DOUBLE PASS (2019) által végzett audit eredményeivel is, hiszen ott is feltárták, hogy az akadémiák számára több hátráltató tényező is felmerül a felfelé áramoltatással kapcsolatban, mint az eredménykényszer és az első csapat stábjában bekövetkező gyakori változások, továbbá a hatékony integrációs stratégiák hiánya.

Ezzel az utóbbi kérdéssel kissé ellentétbe állítva arra is kíváncsi voltam, hogy a szervezetek a külföldi profi karrierre próbálják-e nevelni a fiatalokat. A válaszokból kiderül, hogy a szervezetek átlagai (Akadémia – 3,712, Tehetségközpont – 2,474, Körzetközpont – 1,860)

között jelentős eltérések vannak. A körzetközpontok számára nem fontos, hogy olyan alapokat fektessenek le, amellyel a fiatalok a külföldi, nálunk magasabbra rangsorolt ligákban helyt álljanak, illetve a kiválasztás során nincs is lehetőségük olyan gyerekekkel foglalkozni, akik arra alkalmasak. Ez alól a körzetközpont sem kivétel. Azonban ezt nem feltétlenül kell negatív szempontként felfogni, hiszen azzal, ha egy tehetséges játékos külföldre igazol és lehetősége nyílik egy magasabb szinten megmutatni a képességeit a magyar futball nemzetközi pozícióját, elismertségét is javíthatja, a magyar válogatott sikereit is emelheti, majd a karrierje után a hazai képzésben kamatoztathatja értékes tapasztalatait.

Közvetve az anyagi helyzetet befolyásolja az, hogy a szervezet milyen szintre kerül besorolásra az MLSZ által, így arra a kérdésre, hogy mennyire tartják fontosnak a szervezetek és a benne dolgozók a jelenlegi beosztásuk megtartását egyértelműen magas átlagok alakultak ki, akár a teljes mintát, akár a szervezettípusokat külön-külön tekintve. Ez érthető, hiszen a TAO támogatásokon felül úgynevezett normatív támogatást is biztosít a szövetség a régiós akár körzet-, akár tehetségközponti feladatok ellátására, amely lehetőséget ad a szervezeteknek a humán erőforrásuk fejlesztésére, vagy az egyéb lehetőségeik bővítésére.

Fontos kérdés ebben a vizsgálatban, hogy a szervezetek törekednek-e arra, hogy az ország legjobb képzési központjai legyenek. A kérdés relevanciáját a támogatások és egyéb körülmények figyelembevétele mellett az akadémiák válaszai adják, ahol látható, hogy egyértelműen (4,460) célja ezeknek a szervezeteknek, hogy a legjobbak legyenek.

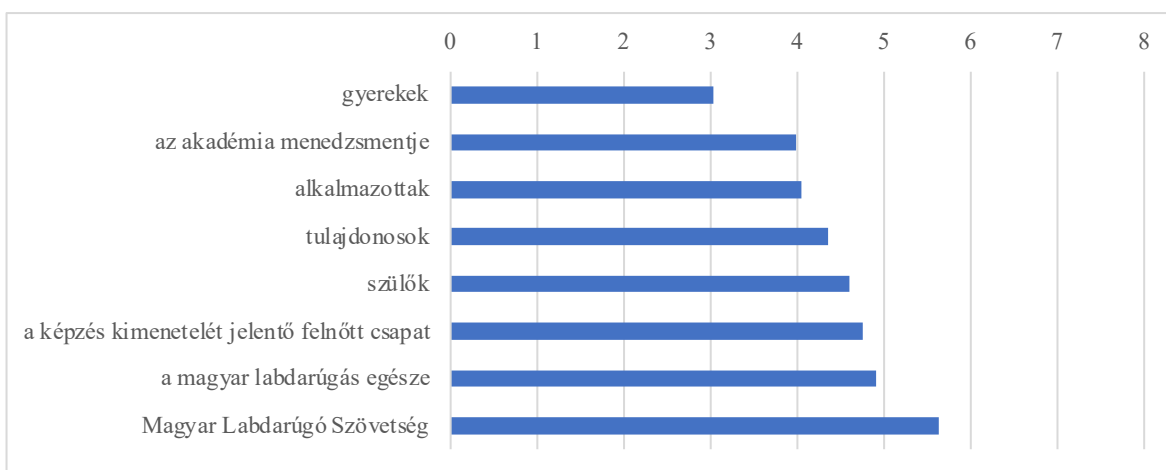
A következő állítások leginkább a szakmai munkát és a gyerekek képzését vizsgálták, melyekből kiderült, hogy az utánpótlás sport egyik legfőbb dilemmája, miszerint a sportsikert a különböző képzési szinteken máshogy értékelik. Az alacsonyabb besorolású szervezetek számára nem a sportban elért eredmények a mérvadók, míg az akadémiák, létrehozásuk céljával összhangban nagyobb hangsúlyt fektetnek a sportsikerek elérésére. Ezzel az állítással összhangban kíváncsi voltam arra, hogy a sikerek hajszolásával eltolódik-e a hangsúly a bajnoki helyezések irányába. Erre a felvetésre azt az eredményt kaptam (2,134), hogy egyértelműen nem a tabellán elért helyezés a fontos. Az akadémiáknál némi eltérés tapasztalható, nekik ugyan csak kis mértékben, de mégis csak fontos a helyezés. Ez érthető, hiszen náluk a felnőtt korra való felkészítés szerves része az, hogy megtanítták a gyerekeket nyerni, nyomás alatt versenyezni.

A kettős karrierrel kapcsolatban kíváncsi voltam arra, hogy ez a valós működés során miként jelenik meg. Az átlagok (Akadémia – 3,950, Tehetségközpont – 3,526, Körzetközpont – 3,263) ebben az esetben közel vannak egymáshoz és jórészt pozitív elhatárolódást mutatnak, de az,

hogy a korábban említett pályaválasztás az akadémiai évek utánra tehető befolyásolja a válaszokat.

Érdekelt, hogy a szervezetek missziójában megfogalmazott céljaik, értékeik a szervezeteknél vajon csak kijelentések szintjén határozzák meg az identitásukat, vagy valós értékeket közvetítenek az őket választó fiataloknak. A válaszok alapján a teljes mintát tekintve és a képzési szinteket külön is vizsgálva látható, hogy a megfogalmazott értékek valóban megjelennek a napi munkában.

A következő fejezetben azt vizsgáltam, hogy a szervezetek szintjei között mekkora különbségek fedezhetők fel a saját maguk által meghatározott érintettek személyében. CHIKÁN (2008) szerint minden olyan személyt, vagy csoportot, amely lényeges, tartós és kölcsönös kapcsolatban áll a vállalat működésével érintettnek nevezünk. Egy érintett egyszerre több szerepben is megjelenhet, vagyis több érdek hordozója is lehet. A futballban és a jelenlegi vizsgálat alapját képező utánpótlás-nevelés szintjén meghatároztam azokat a kategóriákat, amelyeket közül a válaszadóknak lehetőségük volt 1-től 8-ig rangsorolni azokat fontosságuk szerint. (Az 1 volt a legfontosabb a sorrendben)

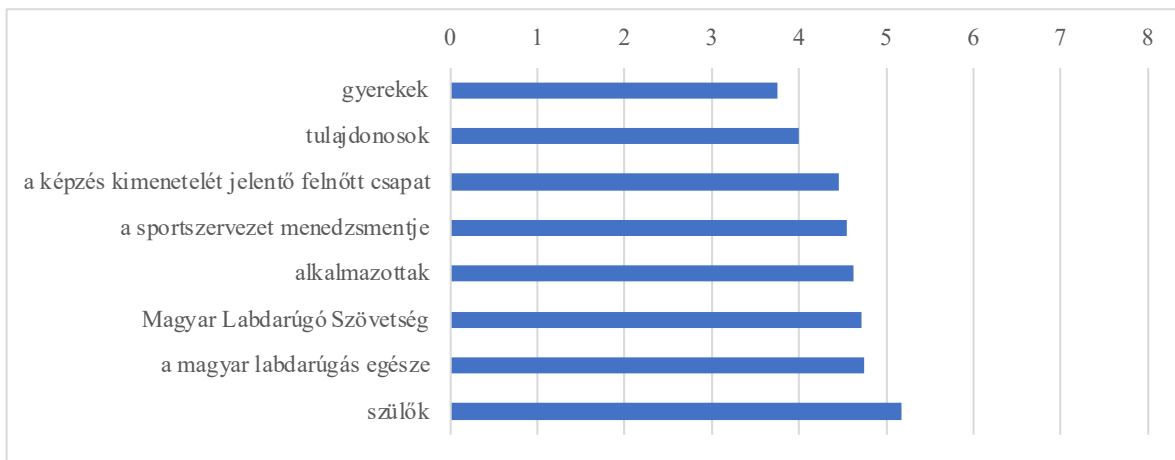


20. ábra: Az akadémiai érintetteinek rangsora a kapott átlagok alapján (N=175)

Forrás: Saját szerkesztés (2024)

A 20. ábrán látható, hogy a gyerekek kapták a legmagasabb átlagot (3,03), ami az utánpótlás-nevelés célrendszerével maximálisan összeegyeztethető, mert ő értük, az ő nevelésükért és képzésükért létesültek ezek a szervezetek. A második legmagasabb átlagot (3,99) az akadémia menedzsmentje kapta, és mögöttük minimálisan lemaradva az akadémia alkalmazottai (4,05). Látható, hogy az alacsonyabb átlagot szerző kategóriák azok lettek, amelyek nem közvetlenül részesei a képzésnek, mint például a versenyeztetési háttérteret biztosító szövetség (5,63), vagy a

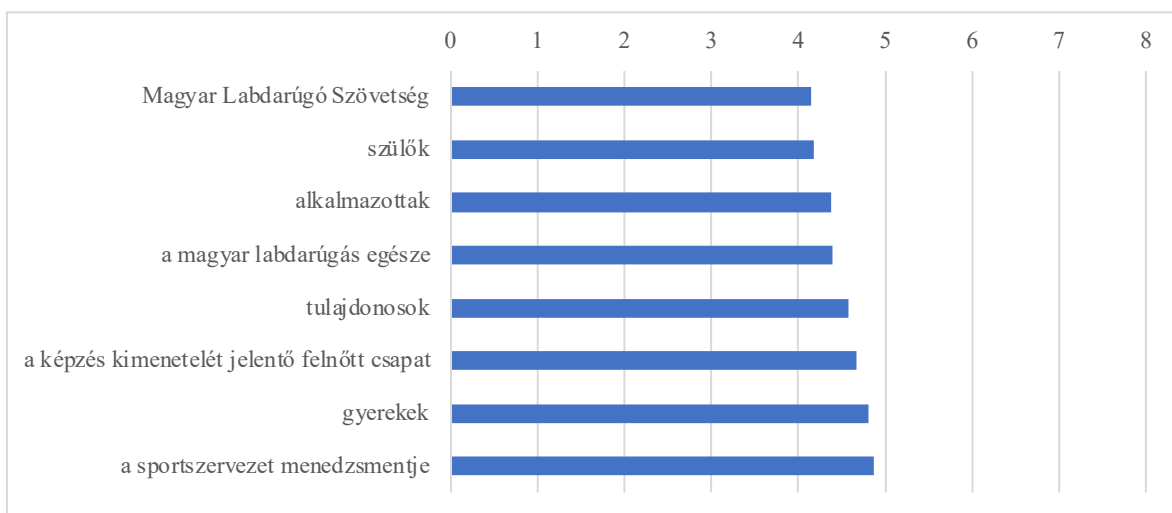
képzés kimenetelét jelentő profi klub (4,76), de a tulajdonosok és szülők (4,61) sem kerültek be az alkalmazottak által megítélt rangsor első harmadába.



21. ábra: A tehetségközpontok érintettjeinek rangsora a kapott átlagok alapján (N=78)

Forrás: Saját szerkesztés (2024)

Ha a témában a tehetségközpontok által adott válaszokat elemezzük (21. ábra), akkor látható, hogy ennek a képzési kategóriának is a legfontosabb érintettje maga a gyerek (3,76), akinek a felkészítést nyújtják, de esetükben a tulajdonosok (4,0) kerültek a második helyre, a képzés kimenetelét jelentő felnőtt csapat (4,45) pedig a képzeletbeli dobogó harmadik fokán áll. Jól kirajzolódik, hogy a közvetve kapcsolódó szervek számára a megkérdezettek itt is a legkisebb jelentőséget tulajdonítják. A képzésben részt vevő alkalmazottak és menedzsment apparátus csak nagyon kevéssel maradt el a harmadik legmagasabbra értékelt kategóriától.



22. ábra: A körzetközpontok érintettjeinek rangsora a kapott átlagok alapján (N=72)

Forrás: Saját szerkesztés (2024)

Az érintettek vizsgálatában talán a legmeglepőbb eredményt a körzetközpontok adták (22. ábra), mert náluk a Magyar Labdarúgó Szövetség (4,15) került az első helyre. Ebben a képzési kategóriában van a szövetségnek a legtöbb kapcsolódási pontja a szervezetek működéséhez az alap versenyrendszeren túl a Bozsik Egyesületi, Intézményi és Óvodai programon keresztül. Második legfontosabb érintettek a szülőket (4,17) választották, akik a szervezeti sajátosságoknak köszönhetően a legkisebb gyerekek esetében a sportágválasztási és a sportban lezajló szocializációs folyamat miatt kerülhettek ide (SZALÁNCZI et al., 2020). A további kategóriákban az alkalmazottak és a magyar labdarúgás egésze, valamint a tulajdonosok helyezkednek el és a gyerekek csak 7. pozícióba kerültek, amely némileg meglepő. Az átlagokat tekintve a körzetközpontok esetében voltak a legkisebbek a különbségek, így az látható, hogy ez az a képzési szint, ahol a legfontosabb érintettek még nehezen azonosíthatók az alkalmazottak számára, azok jelentősége közel áll egymáshoz.

A megfelelő szervezeti működés egyik legalapvetőbb kritériuma, hogy az alkalmazottak tisztában legyenek a saját feladataikkal, a szervezet különböző szintjein betöltött szerepükkel és a kommunikációs vonalak is tisztázottak legyenek számukra. Ebben a témakörben (4. táblázat) azt vizsgáltam, hogy a munkavállalók mennyire ismerik feladataikat, hatásköreiket és hogyan kommunikálnak egymással és feletteseikkel.

Az első állítások arra irányultak, hogy az alkalmazottak tisztában vannak-e azzal, hogy melyek a feladataik a szervezetben, milyen hatáskörrel és felelősségi területtel rendelkeznek ezeknek az ellátására, továbbá, hogy a munkatársaikkal kapcsolatban tisztában vannak-e ezekkel a szerepkörökkel. A válaszadók egyöntetűen (4,743) úgy ítélték meg - szervezeti besorolástól függetlenül -, hogy a munkájukhoz kapcsolódóan a felsorolt ismeretekkel rendelkeznek. A többi állításhoz képest egyedül a kollégáikkal kapcsolatos információk esetében csökkent kissé az átlag értéke, de ennek ellenére ez még így is magasnak (4,498) értékelhető.

A következő állítás a szervezeti működési szabályának a meglétét vizsgálta és azt, hogy a működés koordinálására rendelkezésre áll-e személyzeti kézikönyv és etikai kódex, amelyek mentén végeznék munkájukat az alkalmazottak. Az eredmények feldolgozása során láthatóvá vált, hogy a szervezetek működési szabályzattal rendelkeznek, és a személyzeti kézikönyv, munkaköri leírások is segítik a napi munkát.

4. táblázat: Feladatkörök és kommunikáció témakör eredményeinek bemutatása felelősségi területek szerint

Feladatkörök, kommunikáció					
Szempont		Teljes minta átlaga	A szervezetek besorolás szerinti átlaga		
			Akadémia	Tehetségközpont	Körzetközpont
Felelősségi területek, szabályzatok (n=249)	Tisztában vagyok a saját feladataimmal	4,743	4,739	4,745	4,750
	Tisztában vagyok a saját hatáskörömmel	4,703	4,725	4,727	4,625
	Tisztában vagyok a felelősségi területemmel	4,763	4,790	4,727	4,732
	Tisztában vagyok a kollégáim, feletteseim szerepeivel és hatásköreivel	4,498	4,543	4,400	4,482
	A sportszervezet formalizált működési szabályzat alapján működik	4,064	4,210	3,782	3,982
	A sportszervezet személyzeti kézikönyv, etikai kódex által előírt szabályok mentén működik	3,960	4,072	3,709	3,929
Kommunikációs csatornák (n=249)	A sportszervezetben az alapvető belső kommunikáció megfelelő	3,751	3,841	3,582	3,696
	A sportszervezet kommunikációs csatornája inkább írásbeli	3,410	3,486	3,200	3,429
	A sportszervezet kommunikációs csatornája inkább szóbeli	3,341	3,435	3,218	3,232
	A formalizált értekezletek szükségesek a megfelelő működéshez vezetői szinten	4,305	4,312	4,382	4,214
	A formalizált értekezletek szükségesek a megfelelő napi működéshez a munkacsoportok között	4,088	4,072	4,327	3,893
	A formalizált értekezletek szükségesek a megfelelő működéshez az Ön munkacsoportjában	4,040	3,986	4,327	3,893

Forrás: Saját szerkesztés (2024)

5. táblázat Feladatkörök és kommunikáció témakör eredményeinek bemutatása a vezetők száma szerint

Feladatkörök, kommunikáció					
Szempont		Teljes minta átlaga	A szervezetek besorolás szerinti átlaga		
			Akadémia	Tehetségközpont	Körzetközpont
Vezetők száma (n=249)	Az Ön szervezeti egységének van külön vezetője?				
	közvetlen felettesem van, aki csak ezt az egységet irányítja	38,96%	39,86%	36,36%	39,29%
	a vezetőm más szervezeti egységeket is irányít	31,73%	34,78%	29,09%	26,79%
	több felettől kapok utasítást, több vezetőm van	21,69%	21,01%	29,09%	16,07%
	nincs felettem vezető	7,63%	4,35%	5,45%	17,86%
Kommunikációs folyamat (n=249)	Ilyen rendszerességgel kommunikálok feletteseimmel:				
	sosem	0	0	0	0
	havi 1 alkalommal	4,42%	3,62%	5,45%	5,36%
	havi 2-3 alkalommal	6,43%	6,52%	9,09%	3,57%
	heti 1 alkalommal	9,64%	8,70%	10,91%	10,71%
	heti több alkalommal	44,18%	46,38%	47,27%	35,71%
	naponta	32,93%	34,78%	25,45%	35,71%
	nincs felettesem	2,41%	0,00%	1,82%	8,93%
	Ilyen rendszerességgel kommunikálok a közvetlen kollégáimmal:				
	sosem	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
	havi 1 alkalommal	0,40%	0,00%	0,00%	1,79%
	havi 2-3 alkalommal	0,40%	0,00%	0,00%	1,79%
	heti 1 alkalommal	0,80%	0,72%	1,82%	0,00%
	heti több alkalommal	19,28%	7,25%	30,91%	37,50%
	naponta	79,12%	92,03%	67,27%	58,93%
	nincs közvetlen kollégám	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%

Forrás: Saját szerkesztés (2024)

A kommunikációval kapcsolatos vizsgálatra áttérve (5. táblázat) kíváncsi voltam, hogy a megkérdezett szervezetekben milyen csatornákon folyik az információcsere, mennyi és milyen rendszerességű formalizált értekezlet szükséges ahhoz, hogy megfelelően tudjanak kommunikálni egymással a munkatársak. A válaszok alapján kijelenthető, hogy ha nem is minden munkavállaló, de a válaszadók nagyobb része (3,751) véli úgy, hogy szervezetében a kommunikáció megfelelő és az eredmények azt mutatják, hogy nem tudtak igazán különbséget tenni az írásbeli és szóbeli kommunikációs csatornák között. Azokból az állításokra adott válaszokból, amelyek a szervezet különböző hierarchikus szintjein működő formalizált értekezletek szükségességét vizsgálták, azt lehet leszűrni, hogy az alkalmazottak szerint ezek a megbeszélések szükségesek, de ahogy haladunk a vezetői szinttől a kisebb csoportokat felölölő operatív szintig úgy a válaszadók már kevésbé tartják fontosnak a szabványos, hivatalos értekezleteket.

Arra a kérdésre, hogy a kitöltők rendelkeznek-e közvetlen felettes vezetővel, azt a választ kaptam, hogy jellemzően (38,96%) egy vezető irányítja azt a szervezeti egységet, ahol a megkérdezett dolgozik, de a mintában szereplők közül sokaknak a felettese más csoportot is irányít. Kisebb számban, de akadtak olyanok is, akiknek több vezető ad utasítást.

Arról, hogy a kitöltők milyen rendszerességgel kommunikálnak feletteseikkel, közvetlen kollégáikkal azt a választ kaptam, hogy a vezetőikkel hetente több alkalommal, vagy akár naponta is (44,18%) egyeztetnek, míg a munkatársakkal döntő többségben (79,12%) minden nap, a körzet- és tehetségközpontok pedig jellemzően heti több alkalommal kommunikálnak.

Ahhoz, hogy hatékonyan tudjon működni egy utánpótlás központ immár nagyon sokrétű képzést kell, hogy nyújtson, ez a modern futball elvárása. Új területeken is fejleszteni kell a fiatalokat, amelyek eddig nem voltak szerves részei a labdarúgásnak. A kutatás ezen részénél (6. táblázat) ki akartam deríteni, hogy a szervezetekben dolgozók szerint mely területek fontosak a képzés során, és ezekhez kapcsolódóan náluk milyen egységek, tevékenységek jelennek meg.

Az első kérdésben arra voltam kíváncsi, hogy a megkérdezettek jellemzően mekkora munkacsoportokban dolgoznak, majd a későbbiekben pedig a szervezeti egységek fontosságát elemeztem és tovább boncolgatva a témát arra is kíváncsi voltam, hogy a válaszadók véleménye szerint a jelenlegi rendszerükben melyek azok a területek, amelyekre nagyobb figyelmet kellene fordítani.

6. táblázat: Szervezeti felépítés témakör eredményeinek bemutatása a szervezeti egységek fontossága szerint

Szervezeti felépítés					
Szempont	Teljes minta átlaga	A szervezetek besorolás szerinti átlaga			
		Akadémia	Tehetségközpont	Körzetközpont	
Egységek mérete (n=249)	Hányan dolgoznak az Ön munkacsoportjában?				
	0	0,80%	0,72%	1,82%	0,00%
	1	2,41%	1,45%	1,82%	5,36%
	2	7,23%	3,62%	10,91%	12,50%
	3	10,84%	11,59%	10,91%	8,93%
	4	18,88%	23,91%	16,36%	8,93%
	Több, mint 5	59,84%	58,70%	58,18%	64,29%
Szervezeti egységek fontossága	Az Ön akadémiáján mely szervezeti egységek vannak elkülönítve? Értékelje azok fontosságát!				
	szakmai, edzői szekció (n=245)	4,690	4,737	4,704	4,556
	adminisztrációs részleg (n=237)	4,308	4,326	4,275	4,294
	ellátási részleg (szállítás, étkeztetés, szállás, stb.) (n=207)	4,068	4,246	3,775	3,757
	pszichológiai részleg (n=179)	3,916	4,076	3,679	3,200
	elemzői részleg (n=182)	4,027	4,364	3,394	2,647
	rehabilitációs részleg (n=211)	4,431	4,616	4,385	3,333
	fitnesz és erőnléti részleg (n=214)	4,290	4,504	4,173	3,360
	élettani, diagnosztikai részleg (n=161)	4,043	4,295	3,500	2,250
	scouting részleg (n=195)	4,154	4,417	3,650	3,522
	gazdasági részleg (n=239)	4,351	4,423	4,132	4,388
	műszaki, üzemeltetési (n=224)	4,085	4,206	3,756	4,047
oktatási és szociális (n=192)	4,042	4,165	3,976	3,500	

Forrás: Saját szerkesztés (2024)

A válaszok egyértelműen megmutatták, hogy az akadémiákon dolgozók, akiknek lehetőségük van a humán erőforrásuk és ezzel egyúttal speciális alkalmazottjaik számának bővítésére, a napi munkában fontosnak tartják az összes felsorolt működési egységet. Ez annak köszönhető, hogy számukra a gyerekek minden napos foglalkoztatása során lehetőség nyílik ezeknek a területeknek a nagyobb kiaknázására a minőségi képzés érdekében. Az átlagok közül igen magas értékükkel az edzői, szakmai szekció (4,737), a sporttudományos munkához elengedhetetlen rehabilitációs és fitness részleg (4,504), és a gazdasági részleg (4,423) emelkedett ki.

A körzetközpontok esetében már kissé csökkentek a válaszadók által adott értékek, de ebben az esetben is a szakmai (4,704) és rehabilitációs (4,385) csoport kapta a legmagasabb átlagot. A képzés ezen szintjén azonban már több olyan szervezeti egység volt, amely a megkérdezettek szerint már koránt sem annyira fontos, mint az imént említett kettő. A legkevésbé jelentősnek az elemzői (3,394) és élettani, diagnosztikai (3,5) részleget tartották. Ez némiképpen meglepő, hiszen pont ezek azok a tevékenységek és egységek, amelyekben meg van fejlődési potenciál és amelyek könnyen versenyelőnyhöz juttathatják a csapatokat az általuk szolgáltatott adatokkal.

A körzetközpontok még inkább vegyes képet mutattak a szervezeti egységekkel kapcsolatban, hiszen ott a képzési célok, a pénzügyi, valamint az eszközök adta lehetőségek is szerényebbek. Számukra is a sportszakmai csoport a legfontosabb (4,556), de annak köszönhetően, hogy sokkal kisebb alkalmazotti létszámmal és eszközparkkal rendelkeznek, számukra főlegesen lenne erőforrásaikat speciális részlegek fenntartásába fektetni, így az adminisztrációs és gazdasági részleg került előre a rangsorban (4,388).

Arra a kérdésre, hogy mely területekre kellene nagyobb hangsúlyt fektetni a honi képzésben közel azonos arányokban adtak válaszokat az utánpótlás-nevelés különböző szintjein elhelyezkedő szervezetek (7. táblázat). Véleményük szerint a kiválasztásra (10,42%), egyéni fejlesztésre (10,34%) és a mentális felkészítésre (11,35%) kellene komolyabban odafigyelni, amelyek, ha közelebbről vizsgáljuk a kérdést mind az egyénre koncentrálnak. Ez azt jelenti, hogy a nemzetközi trendeknek megfelelően a csapatfejlesztés kezd háttérbe szorulni az egyéni fejlesztéssel szemben és ezt a kutatásom eredményei is megerősítik. Érdekes, hogy a válaszadók szerint a legkisebb jelentősége a stratégiai tervezésnek van (5,05%), ami meglepő, mert minden korábbi akadémiákat, és egyéb utánpótlás-nevelő szervezeteket átvilágító audit után arra hívták fel a szervezetek vezetőinek a figyelmét, hogy a hosszú távú, reális tervezés

elengedhetetlen a támogatásoknak való kitettség csökkentése, és a fenntartható működés elérése érdekében. Továbbá az is meglepő, hogy a megkérdezettek nagyon alacsony része (6,22%) gondolja csak úgy, hogy az élettani mérések és teljesítményelemző tevékenységek fontosak, ami a sporttudományi eredmények gyakorlati alkalmazásában történő előrelépést és a nemzetközi szinthez történő felzárkózást is akadályozhatja.

7. táblázat Szervezeti felépítés témakör eredményeinek bemutatása a fejlesztési irányok szerint

Szervezeti felépítés					
Szempont	Teljes minta átlaga	A szervezetek besorolás szerinti átlaga			
		Akadémia	Tehetségközpont	Körzetközpont	
Fejlesztési irányok (n=1286)	Az Ön sportszervezetében melyik speciális feladat ellátására kellene nagyobb figyelmet fordítani? (Többet is bejelölhet)				
	sportszakmai képzés	7,93%	8,17%	4,91%	10,76%
	kiválasztás	10,42%	12,66%	8,09%	8,54%
	iskolai, nyelvi képzés segítése	7,62%	9,78%	6,94%	4,11%
	dietetika	8,86%	9,29%	10,98%	5,70%
	élettani felmérések, diagnosztika	6,22%	3,53%	9,54%	7,91%
	pszichológiai segítségnyújtás	8,71%	8,81%	9,83%	7,28%
	egyéni fejlesztés	10,34%	8,81%	10,98%	12,66%
	stratégiai tervezés	5,05%	4,65%	4,05%	6,96%
	sérülés-prevenációs tevékenységek	8,09%	7,21%	8,67%	9,18%
	mentális felkészítés	11,35%	12,18%	10,12%	11,08%
	mérkőzés és teljesítményelemzések	6,69%	4,65%	8,96%	8,23%
	nevelési feladatok, szociális képességek fejlesztése	8,55%	9,94%	6,94%	7,59%
	egyéb	0,16%	0,32%	0,00%	0,00%

Forrás: Saját szerkesztés (2024)

8. táblázat: Vezetői, edzői kompetenciák témakör eredményeinek bemutatása

Vezetői, edzői kompetenciák				
Szempont	Szervezetben betöltött pozíció			
	Ügyvezető (n=1450)	Sportszakmai vezető (n=1523)	Operatív vezető (n=1324)	Edző (n=1436)
naprakész futbalszakmai tudás	6,42%	15,76%	4,38%	17,02%
munkatapasztalat az adott pozícióban	13,19%	12,02%	13,67%	13,11%
gazdasági ismeretek	14,85%	1,90%	12,46%	0,14%
projektmenedzsment, szervezési ismeretek	13,74%	6,24%	16,47%	2,02%
nyelvtudás	12,29%	10,57%	12,01%	10,74%
pedagógiai ismeretek	7,25%	13,66%	4,08%	16,53%
pszichológiai ismeretek	5,52%	10,77%	4,00%	14,64%
stratégiai tervezéssel kapcsolatos tudás	13,81%	10,57%	15,33%	4,53%
sporttudományos, élettani ismeretek	2,76%	12,74%	1,89%	14,92%
jártasság a logisztika és adminisztratív feladatok terén	9,53%	3,74%	15,56%	2,72%
profi játékosmúlt	0,62%	2,04%	0,15%	3,63%

Forrás: Saját szerkesztés (2024)

A szervezeti felépítésen túl nagyon fontos, hogy az egyes pozíciókban dolgozó alkalmazottak is megfelelő szak- és az adott munkakör betöltéséhez szükséges képességekkel rendelkezzenek. A sportszervezetekben a vezetők esetében sokáig nem volt jellemző a szervezet megfelelő irányításához elengedhetetlen menedzsment szakképzettség megszerzése, jórészt a csak sportszakmai tudással rendelkező szakosztályvezetők, szakmai vezetők látták el az operatív és menedzsment feladatokat is (SZALÁNCZI, 2023). Vizsgálatomban mindenképp szerettem volna felmérni, hogy a különböző szintű sportszervezetekben dolgozó személyek miként vélekednek erről a kérdésről, és szerintük milyen szakmai tudással és képességekkel kell rendelkezni a képzés különböző területein más-más szerepet betöltő munkavállalóknak. Négy munkakört vizsgáltam meg, melyek az ügyvezetői, a sportszakmai és operatív vezetői és edzői státuszok voltak (8. táblázat).

Arra a kérdésre, hogy az ügyvezetőnek milyen képességek szükségesek a válaszadók egyértelműen azt válaszolták, hogy gazdasági (14,85%), projektmenedzsment (13,74%), nyelv- (12,29%), illetve stratégiai tervezéssel kapcsolatos tudás (13,81%) szükséges az adott munkakörben szerzett tapasztalattal együtt (13,19%). Amint a válaszokból látszik, a kitöltők számára az ügyvezetői pozíciót tekintve a sportszakmai tudás egyáltalán nem fontos (6,42%). A sportszakmai vezető tekintetében már ez az eredmény megfordul, számára a válaszadók szerint a legfontosabb a naprakész futballsakmai tudás (15,76%), majd a pedagógiai felkészültség (13,66%) és a sporttudományos ismeretek (12,74%) következnek. Ennek a pozíciónak az elemzésénél is kiderült, hogy a munkatapasztalat nagyon fontos (12,02%) és mindemelett a pszichológiai ismeretek elsajátítása is lényeges (10,77%). Jól látható, hogy a szakmai vezetői pozíció mennyire más típusú felkészültséget kíván meg, mint a gazdasági társaság irányításához szükséges ügyvezetői kompetenciák.

A harmadik vizsgált munkakör az operatív vezetőé volt, ahol az eredményekből jól látszik, hogy számára a legfontosabbak a projektmenedzsment ismeretek (16,47%), a stratégiai tervezésben (15,33%) és adminisztrációs, logisztikai területeken való jártasság (15,56%). Ebben a pozícióban is nagy jelentőséget tulajdonítanak a munkatapasztalatnak (13,67%) és nyelvtudásnak (12,01%), gazdasági ismeretnek is (12,46%). Az eddig feldolgozott három vezetői szint alapján egyértelműen kirajzolódik az az ideális állapot, amelyben az ügyvezető a stratégiai és gazdasági döntéseket hozza meg, az operatív vezető ezeknek a menedzselését, adminisztrációját végzi, míg a szakmai vezető kizárólag a sporttal és képzéssel kapcsolatos döntéseket, működést irányítja.

Az edzők számára a válaszadók szerint a legfontosabb kompetenciák közé tartozik a naprakész futballszakmai tudás (17,02%), a pedagógiai (16,53%) és pszichológiai ismeretek megléte (14,64%) és a jártasság a sporttudományos, élettani ismeretek terén (14,92%). Ami különbség a szakmai vezetőhöz képest, hogy számukra közel sem bír akkora jelentőséggel a stratégiai tervezéssel kapcsolatos tudás (4,53%). A közel azonos képességekkel kapcsolatos elvárásoknak az az alapja, hogy a szakmai vezetői pozícióba kerülő személyek döntően maguk is edzőként dolgoztak korábban, csak beértek a megszerzett tapasztalatok és a személyiségük alapján arra, hogy vezessék is a részlegüket.

Érdekes azt látni az eredmények feldolgozása során, hogy egyik vizsgált pozíció esetében sem szükséges a válaszadók alapján a profi játékosmúlt (0,62%).

A következő témakörben (9. táblázat) arra voltam kíváncsi, hogy a megkérdezettek mennyire elégedettek a saját munkájukkal, milyennek vélik annak társadalmi és anyagi megbecsülését, továbbá, hogy a munkakör betöltéséhez határoztak-e meg a szervezetek valamilyen elvárt végzettséget, illetve képezi-e őket a munkáltató.

A válaszok alapján látható, hogy az utánpótlásban dolgozók a minta teljes átlagát tekintve a társadalmi megbecsülést valamelyest érzik a munkájuknak köszönhetően, de az anyagi elismerést hiányolják. Ha a szervezet típusokhoz köthető átlagokat vizsgáljuk, akkor látható, hogy amíg az akadémiákon dolgozók elégedettebbek a pénzügyi elismeréssel (3,268), addig ez az elégedettség a képzés alsó szintjeihez közeledve csökken (Tehetségközpont – 3,000, Körzetközpont – 2,717). Ezzel szemben a besorolás alsó szintjein jobban érzik a társadalmi megbecsülést, köszönhetően a fiatalabb korosztállyal zajló nevelő munka szépségeinek, míg az akadémiák és tehetségközpontok ebből a szempontból kevésbé elégedettek.

Az elégedettséget tovább vizsgálva immár a munkavállalók saját munkakörnyezetére tértem át. Azok a kérdések, hogy a megkérdezettek mennyire vannak megelégedve a saját hatáskörükkel és kötelezettségeikkel, valamint mennyire megfelelő számukra az elvárt munka mennyisége, a szervezetek besorolásától függetlenül elégedettséget tükröztek (3,858 – 3,850). A munkahelyi légkört és kollegialitást elemezve is az látható, hogy az alkalmazottak számára kielégítő a munkakörnyezet (4,041), de látható, hogy ahogy a képzés alsó szintjei felé haladva vizsgáljuk az átlagokat már csökken az elégedettség is, ami annak köszönhető, hogy a korábbi fejezetekben már bemutatott munkacsoportok mérete és az alkalmazottak közötti kapcsolat rendszeressége is csökken lefelé haladva.

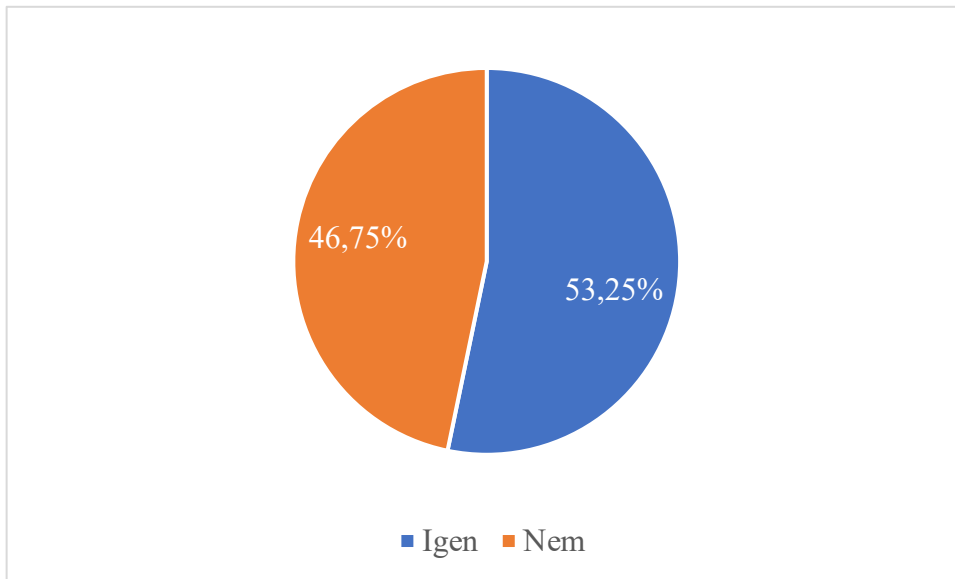
A munkaerő belső fejlesztésével és értékelésével kapcsolatos kérdéseket elemezve látható, hogy az átlagok alapján a szervezetek foglalmaztak meg egyéni fejlesztési célokat a

munkavállalóknak (3,459). Ezt kiegészítve ebben a szegmensben is azt tapasztaltam, hogy az akadémiáknál jellemzőbb ezeknek a céloknak a megléte. Ha a célok realitását vizsgáljuk a munkavállalók megítélésében már magasabb átlagokat kapunk (3,724), de ezeknek a céloknak az értékelésével kapcsolatban nem volt egyetértés azok időközi ellenőrzéséről.

9. táblázat: A humán erőforrással kapcsolatos témakör eredményeinek bemutatása

A munka megítélése, a munkaerő értékelése, fejlesztése					
Szempont		Teljes minta átlaga	A szervezetek besorolás szerinti átlaga		
			Akadémia	Tehetségközpont	Körzetközpont
Megítélés (n=246)	Milyennek tartja az Ön munkájának társadalmi megítélését?	3,480	3,449	3,382	3,660
	Milyennek tartja az Ön munkájának anyagi megbecsülését?	3,089	3,268	3,000	2,717
	Elégedett vagyok a saját hatáskörömmel és kötelezettségeimmel	3,858	3,884	3,873	3,774
	Elégedett vagyok a tőlem elvárt munka mennyiségével és minőségével	3,850	3,935	3,727	3,755
	Elégedett vagyok a stábtagnak, kollégák közötti kollegialitással	4,041	4,109	4,073	3,830
	Elégedett vagyok a munkakörömmel járó anyagi és nem anyagi megbecsüléssel	3,114	3,290	3,018	2,755
	Megfogalmaznak számomra egyéni fejlesztési célokat (önképzés, továbbképzés, stb)	3,459	3,514	3,400	3,377
	Reálisnak tartom ezeket a célokat	3,724	3,783	3,636	3,660
	Időközönként az elvégzett munkámról reális teljesítményértékelést kapok	3,256	3,290	3,418	3,000

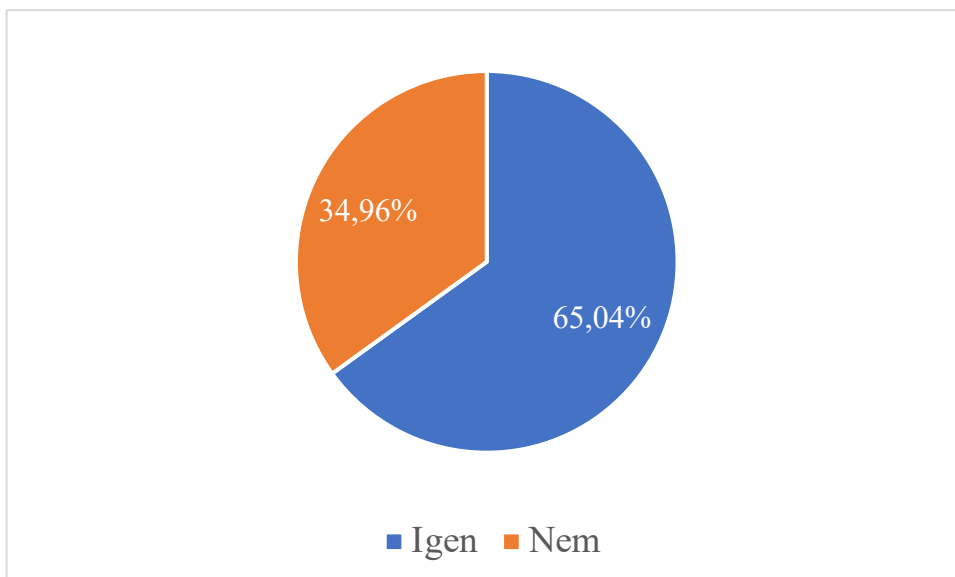
Forrás: Saját szerkesztés (2024)



23. ábra Belső képzési program rendelkezésre állásának megoszlása a munkavállalók szervezetében (N=246)

Forrás: Saját szerkesztés (2024)

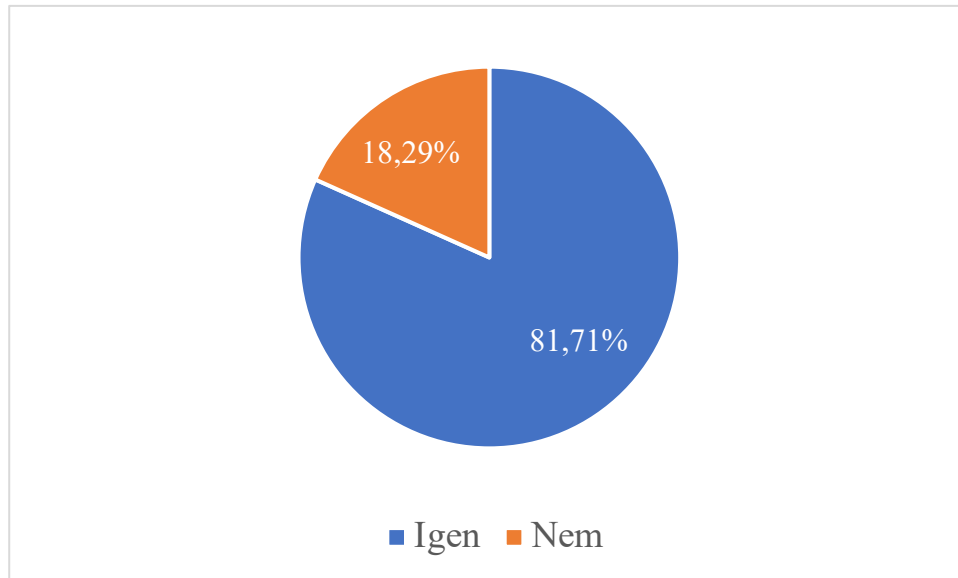
A fejlesztési programokat tovább vizsgálva kíváncsi voltam arra, hogy az adott szervezetekben vannak-e belső továbbképzések és azokon a megkérdezettek vettek-e már részt (23. ábra). A válaszokból az derül ki, hogy az akadémiákon (58,70%) és tehetségközpontokban (61,82%) ezek a programok rendelkezésre állnak és munkavállalók több mint kétharmada részt is vett ezeken. A körzetközpontok esetében ezek a képzések nem jellemzőek (30,19%), de ha megtartásra kerültek, akkor az alkalmazottak több mint fele részt vesz ezeken.



24. ábra Belső továbbképzésen való részvétel megoszlása a mintában (N=246)

Forrás: Saját szerkesztés (2024)

A következő kérdés a munkakör betöltéséhez kapcsolódó minimális végzettségre irányult és arra, hogy az alkalmazottak kaptak-e a konkrét pozíójukhoz szakmai iránymutatást (24. ábra). A válaszokból az derült ki, hogy az akadémiák (89,13%) és tehetségközpontok szintjén (83,64%) meg vannak fogalmazva az elvárások a minimális végzettséget tekintve, de a körzetközpontok esetében ez nem jellemző (60,38%).

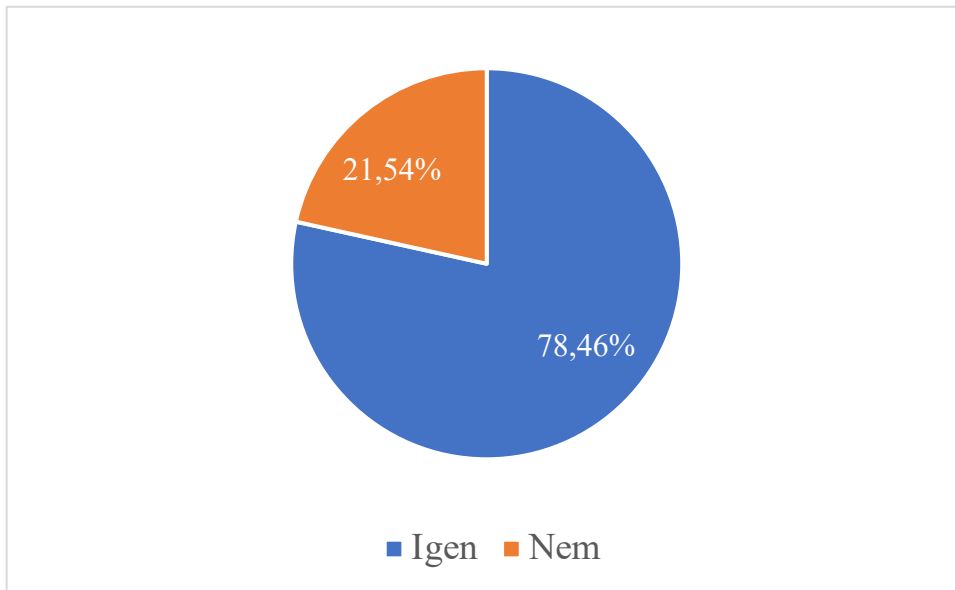


25. ábra Minimális végzettség meghatározása a munkavállalók számára a szervezetben (N=246)

Forrás: Saját szerkesztés (2024)

Az edzői előírásokat az MLSZ koordinálja a licenckártya szabályzat alapján, így a megfelelő végzettség nélkül nem lehet munkát vállalni, de mivel a kutatásban nem csak az edzői munkakörben foglalkoztatott személyek adták le válaszaikat, így vélhetően a körzetközpontok esetében ez az oka az alacsonyabb aránynak, mivel a többi szervezetben a versenyeztetett csapatok, így az edzők száma is magasabb (25. ábra).

A szakmai iránymutatás kérdésében hasonlóan alakult a válaszok aránya (26. ábra). Ha a teljes mintát tekintjük egyértelműen az derül ki, hogy az alkalmazottak meghatározó része kapott segítséget a munkakör megfelelő betöltéséhez (78,46%), de külön vizsgálva a körzetközpontok által adott válaszok aránya itt is elmarad a két magasabbra sorolt szervezetétől.



26. ábra Szakmai iránymutatás rendelkezésre állása a munkavállalók szervezetében (N=246)

Forrás: Saját szerkesztés (2024)

A tehetségek kiválasztását vizsgálva arra voltam leginkább kíváncsi, hogy a szervezetekben miként működik a kiválasztás, milyen szempontokat vesznek a klubok figyelembe és a rendszerbe került gyerekek beválása milyen arányú, vannak-e olyan fiatalok, akik nem tudják a tehetségüknek megfelelő karrierutat bejárni (10. táblázat).

Az első állítás arra irányult, hogy a képzésben résztvevő gyerekek között mindegyikben van-e akkora potenciál, hogy akár a legmagasabb osztályba is eljusson. A válaszokat tekintve mind a teljes (2,437), mind a szervezetenként kiszámolt átlag azt tükrözi, hogy az alkalmazottak, tehát az edzők véleménye is egybehangzó, mely szerint nincs meg ez a lehetőség a profi karrier kialakítására. Ez az alacsonyabb szintre sorolt szervezetek esetében érthető, hiszen elsődleges feladatuk a tehetségek akadémiai szintre juttatása, de az akadémiák alacsony átlaga azt tükrözi, hogy alkalmazottaik véleménye szerint a képzésükben sincs minden játékosban meg ez a potenciál. Ez a rendszer egészét tekintve kritikaként is felfogható, ugyanakkor reálisabb képet fest a helyzetről CALVIN (2017) kutatása, amely szerint Angliában az utánpótlás játékosoknak csupán 0,012%-a válik profi labdarúgóvá. Így már nem annyira riasztó az eredmény, akkor sem, ha figyelembe vesszük, hogy a magyarországi első osztályú bajnokság szakmailag sokkal alacsonyabb szintet képvisel, mint a Premiere League.

10. táblázat: Kiválasztás témakör eredményeinek bemutatása

Kiválasztás					
Szempont	Teljes minta átlaga	A szervezetek besorolás szerinti átlaga			
		Akadémia	Tehetségközpont	Körzetközpont	
A kiválasztás víziója (n=325)	A sportszervezet csapataiban minden játékosban benne van a profi	2,437	2,651	2,244	2,125
	A sportszervezet irányelvek, profilok alapján választja ki a tehetség	3,465	3,720	3,346	2,972
	A tehetségek kiválasztása és toborzása jól működik a sportszerveze	3,575	3,629	3,603	3,417
	Vannak olyan tehetséges fiatalok, akik nem kerülnek kiválasztásra.	2,772	2,834	2,872	2,514
	Vannak olyan fiatalok akik „elkallódnak” a képzés során?				
	Igen	89,23%	89,14%	85,90%	93,06%
	Nem	10,77%	10,86%	14,10%	6,94%
Beválás (n=675)	Ha igen, miért? (Többet is bejelölhet)				
	a sportszervezet nem megfelelő sportszakmai képzése miatt	5,78%	5,50%	3,76%	8,45%
	sérülések miatt	17,78%	19,50%	15,04%	15,49%
	a fiatalok elvesztett motivációja miatt	31,11%	28,50%	36,09%	33,80%
	a fiatal játékosok beilleszkedési nehézségei miatt	10,22%	10,00%	11,28%	9,86%
	a sportszervezet nem megfelelő játékoskiválasztása miatt	4,89%	6,00%	2,26%	4,23%
	a fiatal játékosok fizikális lemaradása (relatív kor effektus) miatt	11,41%	12,75%	11,28%	7,75%
	a fiatal játékosok genetikai tényezői (testalkat, izomzat) miatt	13,19%	13,75%	14,29%	10,56%

Forrás: Saját szerkesztés (2024)

Arról az állításról (10. táblázat), miszerint a szervezetek előre meghatározott profilok alapján, tudatosan választják ki a játékosokat már sokkal magasabb átlagok kerültek kumulálásra. Csak úgy, mint a többi esetben, itt is az akadémiák (3,720) emelkedtek ki abban a tekintetben, hogy ezek a profilok rendelkezésre állnak. Ez a sportszervezetek más-más kiválasztással kapcsolatos célrendszerének köszönhető. Ugyanis amíg a körzetközpontok a tömegesítés és grassroots értékek mentén dolgoznak, addig a tehetségközpontok az általuk nevelt tehetséges gyerekeket próbálják az MLSZ irányelvei szerint 12 éves korban integrálni rendszerükbe. Az akadémiák pedig a régió legtehetségesebb játékosait szedik össze az U15-ös korosztályba.

A következő két kérdés egymással ellentétbe állítható, mert az egyik esetben arra voltam kíváncsi, hogy a munkavállalók szerint a szervezetben a tehetségek kiválasztása jól működik-e, míg a másik állításban azt vizsgáltam, hogy vannak-e olyan tehetségek, akiket a rendszer nem fedezett fel és nem kerültek be a labdarúgás körforgásába. A válaszokat tekintve a szervezeti besorolástól függetlenül és minimális eltéréssel az volt a vélemény, hogy a kiválasztás jól működik (3,575), míg a második felvetés esetében se a közös átlag (2,772), se a szervezetenként meghatározott átlag sem mozdult el egyértelműen valamelyik irányba, így a két állítás alapján azt a következtetést lehet levonni, hogy a kiválasztással nincsenek komolyabb problémák az alkalmazottak megítélése alapján.

A következő téma egy komplex kérdéssel foglalkozott, a sportszervezetekbe került játékosok beválására, illetve annak elmaradására irányult. Arra az állításra, hogy vannak olyan játékosok, akik elkallódnak a képzés során meglepően magas arányban (89,23%) azt a választ kaptam, hogy igen vannak ilyen fiatalok. Felmérve, hogy melyek azok a tényezők, amelyek miatt a játékos nem váltotta be a hozzá fűzött reményeket, az a válasz érkezett a legmagasabb arányban, hogy a fiatal elvesztette a motivációját (31,11%). Magas értéket ért még el a sérülések miatt történő lemorzsolódás (17,78%), illetve több válasz érkezett a fizikális lemaradás (11,41%), a genetikai tényezők (13,19%) és a beilleszkedési nehézségek miatti lemorzsolódásra is (10,22%). Ahhoz, hogy még pontosabb képet kapjunk a válaszadóknak meg volt a lehetősége egyéb tényezőket is felsorolni, melyekből a legjellemzőbb a nem megfelelő családi háttér és szociálisan hátrányos helyzet volt.

11. táblázat: Képzés témakör eredményeinek bemutatása

Képzés					
Szempont	Teljes minta átlaga	A szervezetek besorolás szerinti átlaga			
		Akadémia	Tehetségközpont	Körzetközpont	
Az sportszervezet működése, képzése (n=252)	A fiatal játékosok kiválasztása fontosabb, mint a képzés	2,810	2,920	2,596	2,759
	A játékban a kreativitás a legfontosabb	3,647	3,606	3,649	3,741
	Világos, hogy a sportszervezet csapatai milyen játéktípust kívánnak játszani	3,992	4,197	3,842	3,655
	A sportszervezetnek világos elképzelése van a játékosok fejlesztésére vonatkozóan	4,087	4,299	3,754	3,914
	Ismerem a sportszervezet fejlesztési irányelveit	4,095	4,190	3,772	4,190
	Tisztában vannak az edzők azzal, hogyan kell tanítaniuk, oktatniuk a játékosokat (sportpedagógia, sportpszichológia)	3,730	3,796	3,719	3,586
	Fontos, hogy legyen közvetlen kimenetele a képzési programnak egy első osztályú klub irányába	4,115	4,365	3,912	3,724
	Fontos, hogy legyen közvetlen kimenetele a képzési programnak egy alacsonyabb osztályú bajnokságban szereplő felnőtt csapat	3,782	3,854	3,719	3,672
	A sportszervezetből formalizált karrierterv alapján kerülnek a tehetséges játékosoknak a felnőtt csapatba	3,373	3,642	3,105	3,000
	A felfelé áramoltatás megfelelően működik	3,619	3,759	3,316	3,586
	Ön szerint mennyire van összhangban a sportfejlesztési programjuk a sportszervezet filozófiájával?	3,969	4,008	3,898	3,942

Forrás: Saját szerkesztés (2024)

Az utánpótlás nevelés három legfőbb tevékenységéből a kiválasztással kapcsolatos témakört már az előző fejezetben feldolgoztam, így most a képzés és a pályán kívüli tevékenységek elemzésével folytatom dolgozatomat. Magát a képzést olyan alapelvek vizsgálatával mértem fel, amelyek rá tudnak világítani arra, hogy a sportszervezetek milyen szakmai irányelvek mentén képzik a játékosokat. Elemzésem nem a mindennapos szakmai munkával kapcsolatos tevékenységeket kívánta feltárni, hanem egy átfogó képet kívántam adni a szervezet filozófiájáról és arról, hogy a munkavállalók mennyire vannak tisztában a klub és szakmai vezetés labdarúgással kapcsolatos elképzeléseivel (11. táblázat). Ez nagyon fontos, mert ez az alapja annak, hogy a klub identitását és az alapvető sportszakmai képzési célokat az alkalmazottaknak képesek legyenek átadni, megvalósítani a gyerekekkel folytatott munka során. Olyan állításokat igyekeztem megfogalmazni a kérdőívbe, amelyek a futballszakmát már hosszú évek óta erősen foglalkoztatják.

Az első állítás arra irányult, hogy a játékosok kiválasztása fontosabb-e, mint a szakmai képzésük. Ez lényeges szempont, mert megoszlanak nemzetközi szinten is a vélemények arról, hogy a tehetség képes-e utat törni magának egy gyengébb képzés során, vagy esetleg egy alázatos, motivált, de kevésbé tehetséges gyerekekből tudatos munkával lehet jobb játékost nevelni. A válaszok alapján ez a kérdés tovább is nyitott marad, mert mind a teljes minta átlaga (2,810), mind a sportszervezetenként számított átlag sem mozdult el jelentősen egyik irányba sem. Kisebb mértékű eltérés abban az irányban mutatkozott, hogy a képzésnél fontosabb a kiválasztásnál.

A következő állítás szintén egy szakmailag megosztó témát érintett. Arra voltam kíváncsi, hogy a kreativitás mennyire fontos a labdarúgásban. Ennek a kérdésnek a relevanciáját az adja, hogy a magyar labdarúgást gyakran kritizálják, mondván a tradicionális kezdeményező, kreatív játéktípus a korábbi évtizedekben elkezdett a nemzetközi szakanyagok integrálásával elveszni látszik és a magyar futball is elveszti identitását. A sportszervezetekben dolgozó alkalmazottak úgy vélik, hogy valóban a kreativitás a legfontosabb a labdarúgásban, igaz az átlag azt tükrözi, hogy nem minden válaszadó volt erről teljes mértékben meggyőződve (3,647).

A következő két kérdés már a szakmai elképzeléseket tárta fel, arról, hogy milyen játéktípust kívánnak játszani, továbbá, hogy ehhez kapcsolódóan rendelkezésre áll-e egy fejlesztési terv, amit követnek a képzés során. A válaszok alapján látható (3,992), hogy minden sportszervezetnek van elképzelése arról, hogyan akarnak játszani. A besorolási szinteket vizsgálva az is nyilvánvalóvá válik, hogy az alacsonyabb szintektől felfelé nő a tudatosság. A másik kérdés esetében már ilyen eltérés nem fedezhető fel, a teljes minta és a szervezetek átlagai

külön-külön is arról árulkodnak, hogy az alkalmazottak ismerik ezeket az irányelveket (4,095). A képzési irányelvek meglétén túl az edzők pedagógiai felkészültségét vizsgáltam, mivel a szakmai program megléte még nem garancia arra, hogy a megfelelő didaktikai alapok érvényre tudnak jutni. A válaszadók úgy vélik (3,730), hogy az edzők inkább rendelkeznek ezzel a tudással, ebben a különböző képzési szintek esetében sem volt komoly eltérés.

A szakmai munkát tovább elemezve a képzési programok meglétét vizsgáltam (12. táblázat). Ez nagyon fontos szegmense egy sportklub, főleg egy utánpótlás-nevelő szervezet munkájának, mert ez az a központi dokumentum, amelyben megfogalmazzák a futballfilozófia átadásának gyakorlati alapjait. A válaszok alapján egyértelműen látható, hogy ez a dokumentum rendelkezésre áll a szervezetekben (86,51%), de az átlagokat tekintve itt is az akadémiai alkalmazottak válaszai adták a legmagasabb átlagot (90,51%) és a szervezetek besorolása mentén csökkentek az értékek.

A szakmai program megléte mellett kíváncsi voltam, hogy a különböző szervezetek munkavállalói mit gondolnak arról, hogy kinek a feladata ennek a dokumentumnak a megalkotása és hogy milyen gyakorisággal vizsgálják felül, frissítik azt. A válaszok alapján néhány eltérés van csak a szervezetek között ebben a kérdésben, amely leginkább az MLSZ szerepét emeli ki a tehetségközpontok és körzetközpontok szintjén. Ez annak köszönhető, hogy az akadémiák ellenőrzése és szakmai felügyelete a szövetségtől a Nemzeti Sportügynökség kezébe került, így számukra nem az elsődleges az MLSZ iránymutatása. A legjellemzőbb válasz a szakmai vezető (36,29%), az edzői stáb (23,65%) és sportigazgató szerepét (14,45%) emeli ki a dokumentum megalkotása tekintetében. A dokumentum felülvizsgálata a szervezetek besorolásától függetlenül évente megtörténik (60,53%). Egyedül a körzetközpontok csökkentik némileg az összegző átlagot azzal, hogy innen sok olyan válasz érkezett (28,85%) a megkérdezettektől, hogy klubjukban 2-3 évente frissítik ezt a programot.

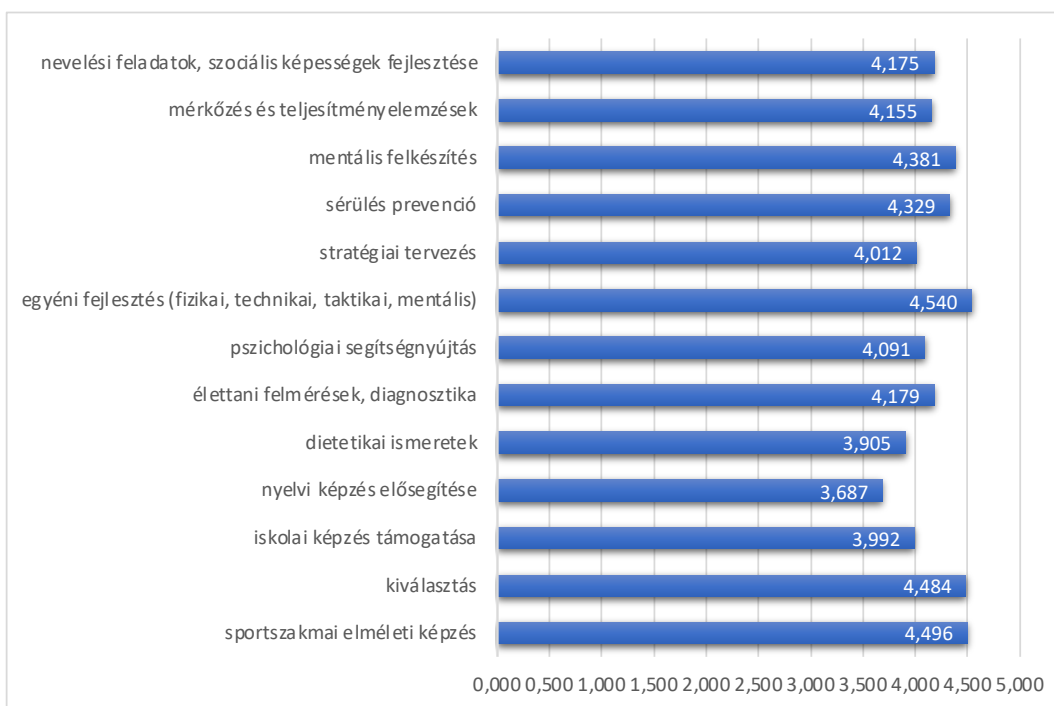
12. táblázat Szakmai program témakör eredményeinek bemutatása

Képzés					
Szempont		Teljes minta átlaga	A szervezetek besorolás szerinti átlaga		
			Akadémia	Tehetségközpont	Körzetközpont
Szakmai program (n=252)	Rendelkezésre áll-e korosztályokra lebontott specifikus fejlesztési program?				
	Igen	86,51%	90,51%	85,96%	77,59%
	Nem	13,49%	9,49%	14,04%	22,41%
	Milyen időközönként ellenőrzik, frissítik ezt a programot?				
	kevesebb, mint egy év	19,74%	25,20%	18,37%	7,69%
	évente	60,53%	59,06%	65,31%	59,62%
	2-3 évenként	17,11%	14,17%	12,24%	28,85%
több mint 4 év	2,63%	1,57%	4,08%	3,85%	
Szakmai program (n=609)	Ön szerint kinek a feladata a képzési program elkészítése és ellenőrzése? (Többet is bejelölhet)				
	ügyvezető	1,64%	2,14%	0,72%	1,39%
	sportigazgató	14,45%	15,29%	15,22%	11,81%
	sportszakmai vezető	36,29%	37,31%	35,51%	34,72%
	operatív vezető	5,25%	5,50%	2,90%	6,94%
	edzői stáb, alkalmazottak	23,65%	24,77%	23,91%	20,83%
	MLSZ	11,00%	7,95%	15,94%	13,19%
együttműködő profi klub	7,39%	6,42%	5,80%	11,11%	

Forrás: Saját szerkesztés (2024)

A témakört tovább boncolgatva a képzés kimenetelének fontosságával kapcsolatos véleményekre is kíváncsi voltam. Két állítást fogalmaztam meg arról, hogy a szervezetekben dolgozók szerint fontos-e az, hogy legyen az akadémia felett egy profi csapat, illetve az utánpótlás képzőhely mennyire járul hozzá a gyerekek felnőtt futballba való integrálásához. Kiderült, hogy a válaszadók fontosnak tartják, hogy rendelkezésre álljon egy amatőr felnőtt csapat, ahol a fiatal játékosok először tudnak bele kóstolni a felnőtt futballba egy köztes lépcsőfokkal, a profivá érés folyamatában (3,782). A válaszok alapján, szervezeti szintektől függetlenül minden megkérdezett úgy véli, hogy fontos az első osztályú klub, mint kimeneti lehetőség (4,115), de ahogy sok más témában, itt is a szervezetek besorolása mentén látható a különbség. Ez abból adódik, hogy minél magasabbra van sorolva egy utánpótlás szervezet, annál magasabb osztályú a felnőtt csapata is, hiszen a minősítés eléréséhez infrastrukturális, humán erőforrásbéli és egyéb feltételeknek is meg kell felelni, amit jórészt a nagyobb lehetőségekkel bíró anyaegyesületen, klubon keresztül tudnak csak biztosítani. Az akadémiai alkalmazottak pedig azért igénylik jobban (4,465) az első osztályú csapatot, mert döntő többségük rendelkezik ilyen kimenettel. Az amatőr csapat szükségességében már jobban megoszlottak a vélemények. A válaszadók szerint ennek kisebb a jelentősége, de a szervezetek szintjeit vizsgálva itt is látható a korábbi tendencia.

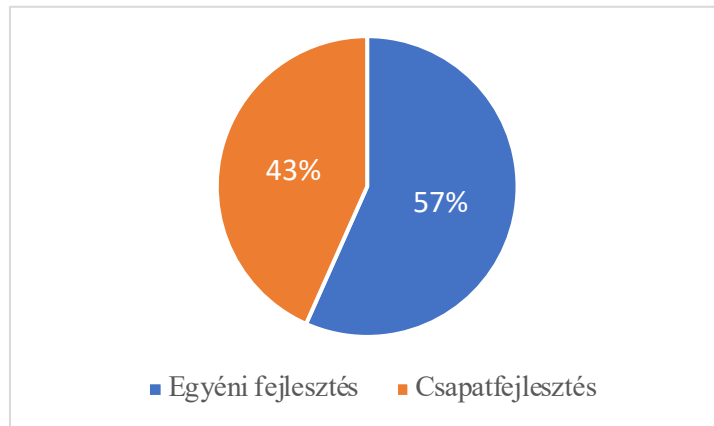
Az előző felvetéshez kapcsolódva azt az állítást fogalmaztam meg a kérdőívben, hogy a szervezetek egy formalizált karrierterv alapján készítik fel a játékost, ezzel könnyítve a karrierjében bekövetkező átmeneteket. A válaszokból, ha a minta egészét tekintjük az derült ki (3,373), hogy ezek a karriertervek rendelkezésre állnak, de ha a szervezetek individuális átlagait vesszük figyelembe, akkor látható, hogy leginkább az akadémiai alkalmazottak voltak azok, akik ezzel az állítással egyetértettek (3,642). A tehetségközpontok és körzetközpontok számára ez a kérdés nem minden esetben volt értelmezhető, amely az átlagokból látható is. Az akadémiaiktól elvárható, hogy lépjenek ebben a kérdésben, mert a szakirodalmi áttekintésben is említett Double Pass auditok egyik kulcs észrevétele az volt, hogy ezeknek a terveknek a hiányában nagyon nehéz a tehetséges játékosokat átsegíteni az akadémiai képzésből a profi futball világába. A felfelé áramoltatással kapcsolatban még egy állítás került részemről megfogalmazásra, amelyben ennek a folyamatnak a minőségére voltam kíváncsi. A válaszok alapján látható, hogy nem mindenki véli úgy, hogy a sportszervezetében ez a folyamat megfelelően van menedzselve, de ha az átlag értékét nézzük (3,619), akkor a minta egésze inkább érzékeli úgy, hogy rendelkezésre állnak a karriertervek.



27. ábra Pályán kívüli tevékenységek fontossága a mintában (N=252)

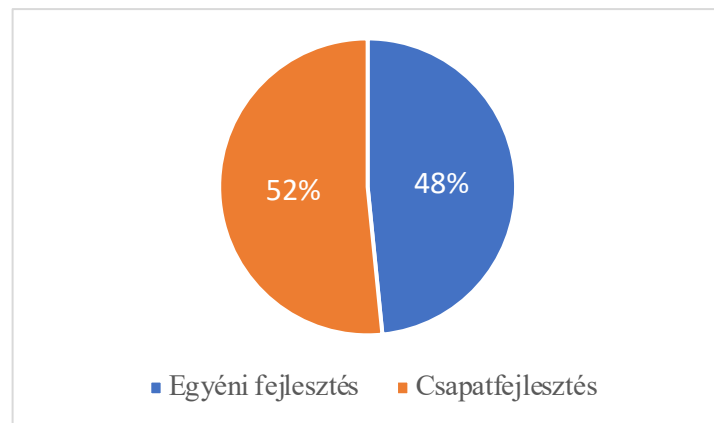
Forrás: Saját szerkesztés (2024)

A képzéshez azonban nem csak a pályán és a labdarúgó sportszakmai program alapján végzett tevékenységek nélkülözhetetlenek. Több olyan specialisták által koordinált terület van még a sportszervezetek palettáján, amivel a gyerekekben rejlő potenciált ki lehet aknázni (27. ábra). A kérdőívemben mindenképp ki szerettem volna térni ezeknek a területeknek az alkalmazottak által tulajdonított jelentőségére, ezért egy felsorolás keretein belül minden válaszadó számára lehetőséget biztosítottam a tevékenységi körök súlyozására. Az eredményekből kiderült, hogy a pályán kívüli feladatok közül a válaszadók számára az egyéni technikai, taktikai, fizikai képzés (4,540), a sportszakmai elméleti képzés (4,496) és a mentális felkészítés (4,381) a legfontosabb, de minden felsorolt tevékenység átlaga elérte azt az értéket, amelyből arra következtethetünk, hogy mindegyik nagy jelentőséggel bír. Ez a tény abból a szempontból meglepő, mert még az akadémiai képzésben sincs annyi ideje a gyerekeknek az edzőközpontban, amellyel ennyi mindenre sort lehet keríteni, így a sportszervezetek döntésén múlik, hogy mik azok a tevékenységek, amelyekre hangsúlyt szeretnének fektetni.



28. ábra: A képzés jellege ideális esetben (N=228)

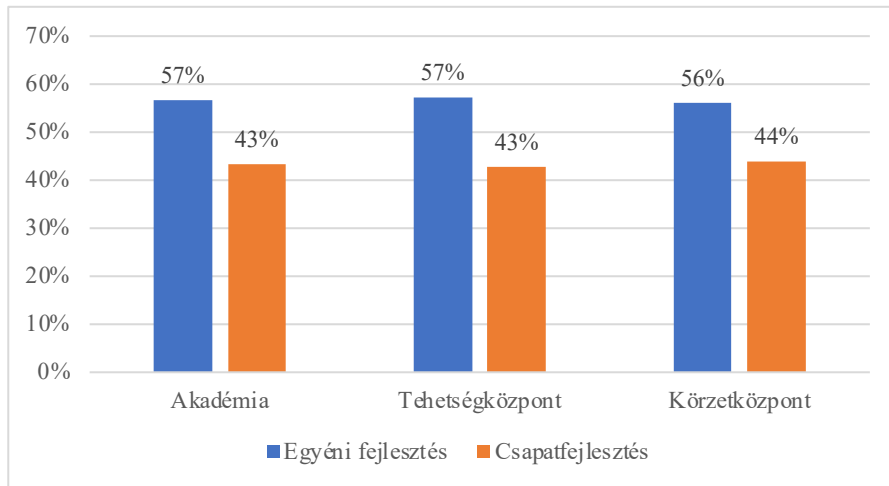
Forrás: Saját szerkesztés (2024)



29. ábra: A képzés jellege a saját szervezetben (N=228)

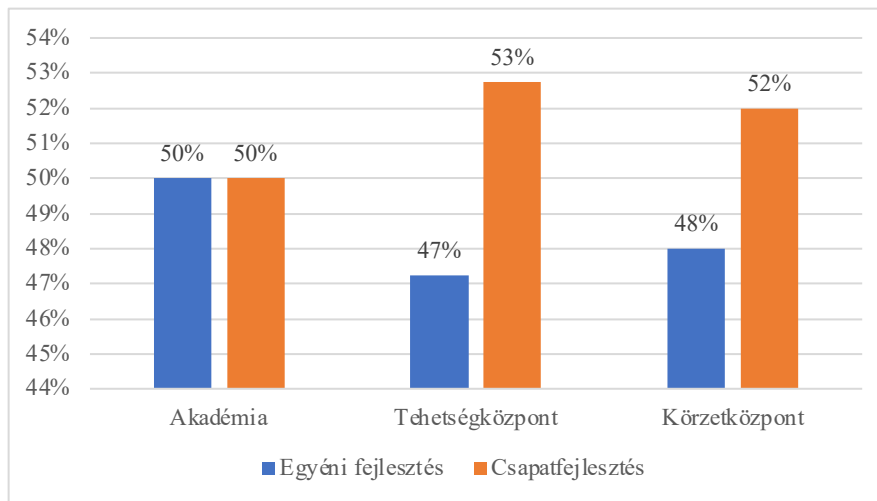
Forrás: Saját szerkesztés (2024)

A képzés szakmai oldalát tovább elemezve kitértem arra a kérdésre, amely az utóbbi időben a nemzetközi szintén is egyre hevesebb vitákat kiváltó egyéni- és csapatfejlesztésen alapuló tematikák alkalmazására irányult (28. és 29. ábra). Felmértem, hogy hazánkban milyen arányban szerepelnek ezek a képzési programokban. Az eredmények alapján látható, hogy az ideális esethez képest Magyarországon még mindig a csapatfejlesztés dominál az egyéni, poszt-, vagy személyorientált felkészítéshez képest (30. ábra). A kérdőívben nem bontottam fel ezt a szempontot a korosztályos igényekre, átmenetekre. Ha ezt megtettem volna a fiatalabb korosztályoknál bizonyára eltéréseket tapasztaltam volna az egyéni, míg nagyobb korosztályok esetében a csapatfejlesztés eltolódása irányába. A képzés teljes egészét tekintve ezek kiegyenlítődnek, így a válaszok alapján a két fejlesztési irányról reális képet kaptam (30. és 31. ábra).



30. ábra: A képzés jellege ideális esetben (N=228)

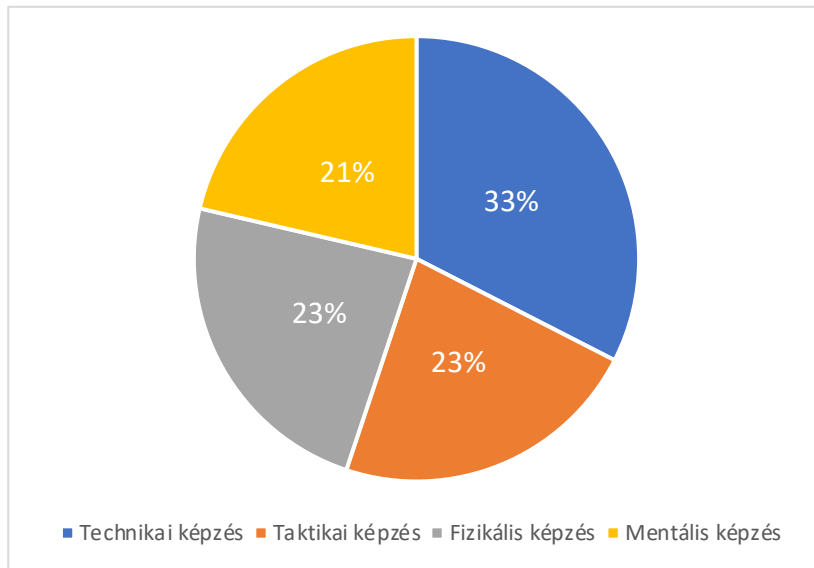
Forrás: Saját szerkesztés (2024)



31. ábra: A képzés jellege a saját szervezetben (N=228)

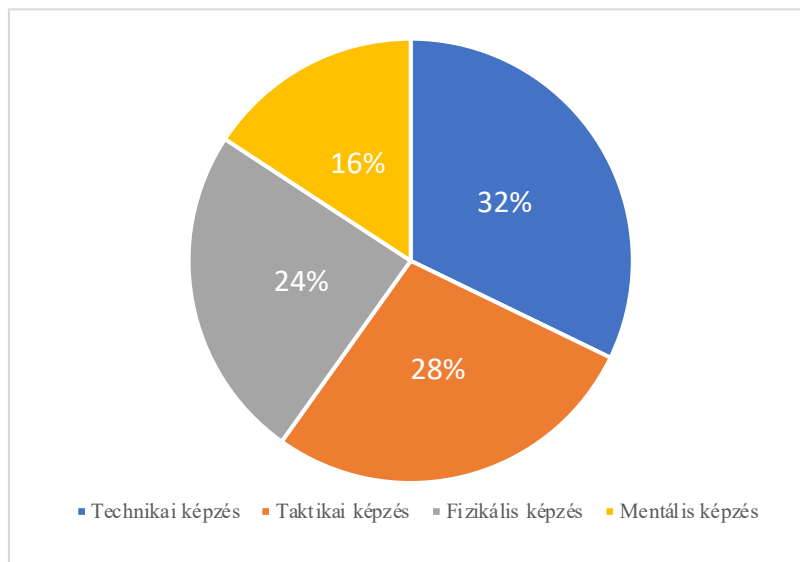
Forrás: Saját szerkesztés (2024)

Azt elemezve, hogy ezek a szempontok a szervezetek különböző szintjein miként érvényesülnek látható, hogy minden megkérdezett típusban elmarad az egyéni fejlesztés aránya az ideálisnak ítélt szinttől. Az akadémiákon, köszönhetően a rendelkezésre álló egyéni fejlesztő edző támogatásának, kisebb az eltérés, de a tehetségközpontok és körzetközpontok ennél nagyobb különbséget mutatnak, aminek oka a csapatokkal foglalkozó humán erőforrás szűkössége. Ott, ahol 2-3, az akadémiák esetében akár 4-5 edző, specialista dolgozik egy csapattal sokkal könnyebb a fókusz az egyéni fejlesztés felé eltolni, de a kisebb, kevesebb alkalmazottal dolgozó szervezeteknek ez már nagyobb nehézségeket okoz.



32. ábra: A képzés megoszlása ideális esetben. (N=228)

Forrás: Saját szerkesztés (2024)



33. ábra: A képzés megoszlása a saját szervezetben (N=228)

Forrás: Saját szerkesztés (2024)

Az utolsó sportszakmai téma a képzés négy alapvető aspektusát dolgozta fel. Ennél a kérdésnél kíváncsi voltam arra, hogy a hazai utánpótlás-nevelésben milyen képzési irányokat követnek a szervezetek (32. és 33. ábra). A négy alapvető szempont minden szakmai programban, edzésben és még a gyakorlatokban is megjelenik a munka során. A képzés különböző korosztályos szintjein, ezek hasonlóan az egyéni- és csapatfejlesztéshez, más-más arányban jelennek meg, de ha a képzés teljes egészét tekintjük, akkor általánosságban is meg lehet fogalmazni, hogy melyek az ideális arányok. Az eredményekből látható, hogy az ideálistól nem igazán térnek el a szervezetek a képzés gyakorlati oldalán a fizikális és technikai felkészítés terén, de sajnos a mentális fejlesztésről eltolódik a hangsúly a taktikai képzés irányába.

13. táblázat: Versenyztetés témakör eredményeinek bemutatása

Versenyztetés					
Versenyrendszer (n=227)	Mennyire elégedett az MLSZ jelenlegi utánpótlás rendszerével? (A-B-C szintű szervezetek besorolása)	3,335	3,119	3,714	3,500
	Mennyire elégedett a sportszervezete számára biztosított versenyztetési rendszerrel?	3,458	3,175	3,816	3,808
Versenyrendszer módosítása (n=352)	Mit változtatna a versenyrendszeren? (Többet is bejelölhet)				
	nem változtatnék	12,22%	9,60%	23,53%	9,30%
	több mérkőzés	22,16%	22,73%	17,65%	24,42%
	kevesebb mérkőzés	4,83%	6,06%	2,94%	3,49%
	„elit” bajnokság létrehozása	26,14%	35,35%	11,76%	16,28%
	létszámbővítés	10,51%	9,09%	10,29%	13,95%
	területi korlátok bevezetése	11,93%	5,05%	20,59%	20,93%
	területi korlátok feloldása	7,10%	8,08%	5,88%	5,81%

Forrás: Saját szerkesztés (2024)

Az utánpótlás-nevelés három alappillére közül a kiválasztást és képzést már vizsgáltam, a most következő fejezetben a versenyeztetést fogom áttekinteni (13. táblázat). A témába nem kívántam mélyebben elmerülni, mert a szervezetek különböző besorolási szintjei más-más lehetőségekkel és elvárásokkal, valamint problémákkal szembesülnek, így megpróbáltam a versenyeztetési rendszer kritikus pontjaira koncentrálni.

Először arra kérdeztem rá, hogy a válaszadók szerint a jelenlegi versenyeztetési rendszer, - ami a már ismert három kategóriába sorolja a szervezeteket - mennyire megfelelő a válaszadók számára. Az eredmények alapján nem teljes a szervezetek elégedettsége (3,335). Leginkább az akadémiai alkalmazottak válaszai alapján (3,119) lehet ezt a következtetést levonni. Ezután a saját szervezet jelenlegi versenyeztetési szintjével kapcsolatos elégedettséget vizsgáltam, de nagyobb eltérést nem tapasztaltam a teljes versenyrendszerre adott válaszokhoz képest.

Azért, hogy az esetleges elégedetlenség okát és a változtatási javaslatokat is fel tudjam tárni lehetőséget adtam a válaszadók számára, hogy kiválasszák mely terület az, ahol módosítani szeretnék a rendszert. A megkérdezettek szervezeti típusokra bontva a legnagyobb arányban azt jelölték be, hogy több mérkőzést tartalmazzon egy szezon (22,16%), amivel vélhetően a gyerekeknek biztosított játékpercekét szeretnék emelni. A legtöbbet választott szempont pedig az elit bajnokság létrehozása volt (26,14%). Itt az akadémiai alkalmazottak válaszai adták a legnagyobb részt, ami annak köszönhető, hogy ebből a szervezettípusból érkezett az összes kitöltés meghatározó része, így ez kissé torzítja ezt az eredményt. A felvetésnek ennek ellenére van relevanciája. Ha egy elit bajnokságot hozna létre az MLSZ, akkor az eredménykényszer lekerülne a szervezetekről és olyan játékosok is játéklehetőséghez juthatnának, akik fejlődése eddig kissé elmaradt a többiekétől, ám a későbbiekben utolérhetik, akár le is hagyhatják társaikat. A legkevesebb válasz (4,83%) arra érkezett, hogy a bajnokságban kevesebb mérkőzést játszanak a fiatalok, illetve a területi korlátokat oldja fel a szövetség. Az utóbbi esetben ez nagy anyagi terhet jelentene a korlátozott forrásokkal rendelkező szervezeteknek a megnövekedő logisztikai költségek miatt.

14. táblázat: Infrastruktúra témakör eredményeinek bemutatása

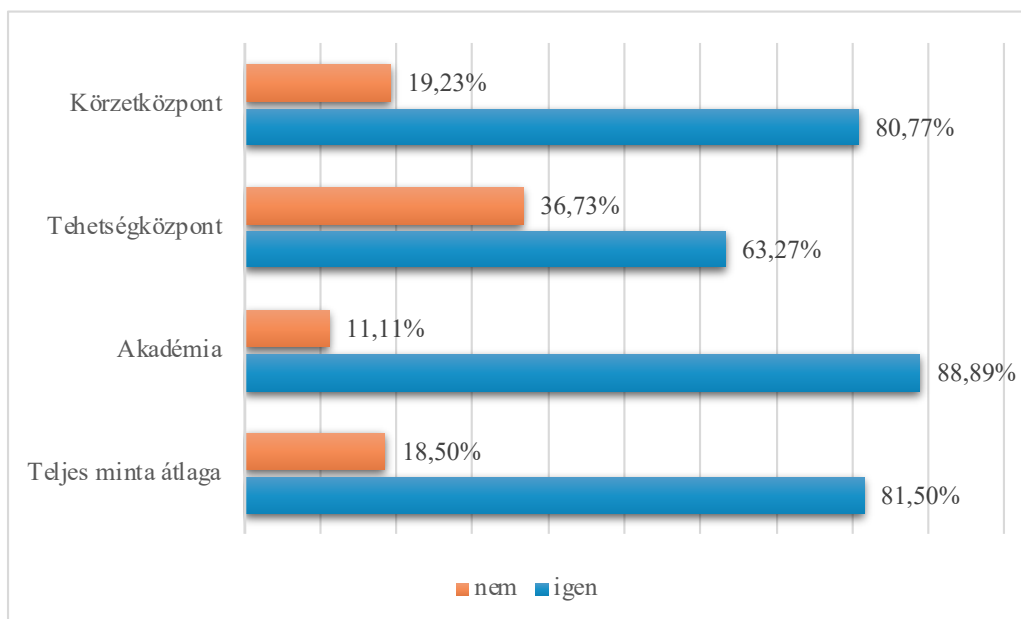
Infrastruktúra, technikai feltételek					
Szempont	Teljes minta átlaga	A szervezetek besorolás szerinti átlaga			
		Akadémia	Tehetségközpont	Körzetközpont	
Infrastruktúra, technikai feltételek (n=981)	Van-e fejlesztendő terület infrastrukturális szempontból a sportszervezetben? (Többet is bejelölhet)				
	élő füves pályák száma	11,62%	10,75%	11,61%	13,36%
	műfüves pályák száma	10,40%	10,51%	10,12%	10,60%
	speciális pályák száma	7,85%	7,71%	8,04%	7,83%
	pályák minősége	8,05%	7,71%	7,44%	9,68%
	fedett létesítmények	13,66%	15,42%	12,20%	12,44%
	konditerem, rehabilitációs termek száma	9,38%	6,54%	11,90%	11,06%
	kollégium	11,31%	15,42%	8,04%	8,29%
	étkező, saját konyha	9,17%	10,05%	9,52%	6,91%
	specialisták részére biztosított helyiségek	7,85%	7,48%	8,63%	7,37%
	élettani labor	5,91%	5,84%	7,14%	4,15%
	adminisztrációs, gazdasági egységek létrehozása	3,87%	2,10%	5,06%	5,53%

Forrás: Saját szerkesztés (2024)

Az évek során bevezetett támogatási formáknak köszönhetően a magyar sport évtizedes lemaradásokat volt képes leküzdeni és a labdarúgásban olyan képzési környezetben fejlődhetnek a gyerekek, amely lehetővé teszi a minőségi munkát. Kutatásomban kitértem ezeknek az infrastrukturális lehetőségeknek a vizsgálatára is, mert kíváncsi voltam arra, hogy a fejlesztések ellenére maradt-e olyan terület, amely a képzésben dolgozók véleménye szerint még további beruházásokra adhat okot, illetve minden alkalmazott számára rendelkezésre állnak-e azok a technikai eszközök, amelyekkel a munkájukat a legjobban tudják végezni (14. táblázat).

Arra a kérdésre, hogy milyen fejlesztendő területek maradtak a sportszervezetek számára jórészt a besorolásuktól függetlenül hasonló válaszok érkeztek a szakmai képzést közvetlenül segítő létesítmények terén. Az eredmények alapján a legnagyobb igény a fedett létesítményekre van (13,66%), továbbá a műfüves (10,40%) és élő füves pályák számának növelését is megjelölték a megkérdezettek (11,62%).

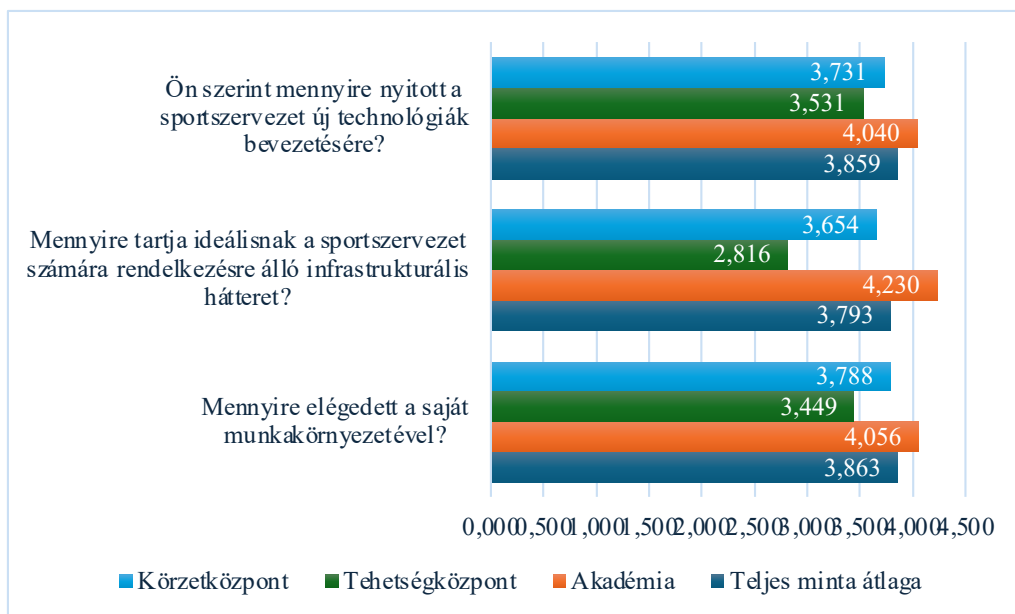
A szervezeti típusok között két esetben volt szignifikáns eltérés, amelyek oka a képzéssel kapcsolatos elvárásokban keresendő. Az akadémiák számára a saját konyha (10,05%) és a kollégium üzemeltetése (15,42%) adta a fedett létesítmények után a legmagasabb értéket, de ezeket az alacsonyabb kategóriájú szervezetek nem tartották fontosnak, mert számukra nincs lehetőség a gyerekek bentlakásos képzésére, ami az akadémiai nevelés egyik legfőbb ismérve. Ellenben az utánpótlás nevelés infrastrukturális helyzetét jól mutatja, hogy az alacsonyabb besorolású klubok számára edzőterem kialakítása lenne a legfontosabb (Tehetségközpont – 11,90%, Körzetközpont – 11,06%), amely megléte már az akadémiák esetében evidencia, ám eredményeim arra hívják fel a figyelmet, hogy a körzetközpontok és tehetségközpontok még nem rendelkeznek efféle létesítménnyel, ami a modern futball nagyobb fizikális igényeihez való alkalmazkodáshoz mérten alapvető lenne. A válaszadók számára lehetőséget adtam, hogy önállóan is megfogalmazzák, hogy hol érzik szükségességét fejlesztésnek szervezetükben. Kevés válasz érkezett, de ezek jelentős hányada az öltözők és a kiszolgáló épületekre, ezek méretére irányult, amely annak köszönhető, hogy egyre több korosztályt versenyeztetnek a szervezetek, a kiválasztás is egyre alacsonyabb korban kezdődik, ami szintén növeli a csapatok számát, és az így létrejött sok csapat kényelmes elhelyezése már nehézségekbe ütközik.



34. ábra Szükséges eszközök rendelkezésre állása a munkakör betöltéséhez a mintában(N=252)

Forrás: Saját szerkesztés (2024)

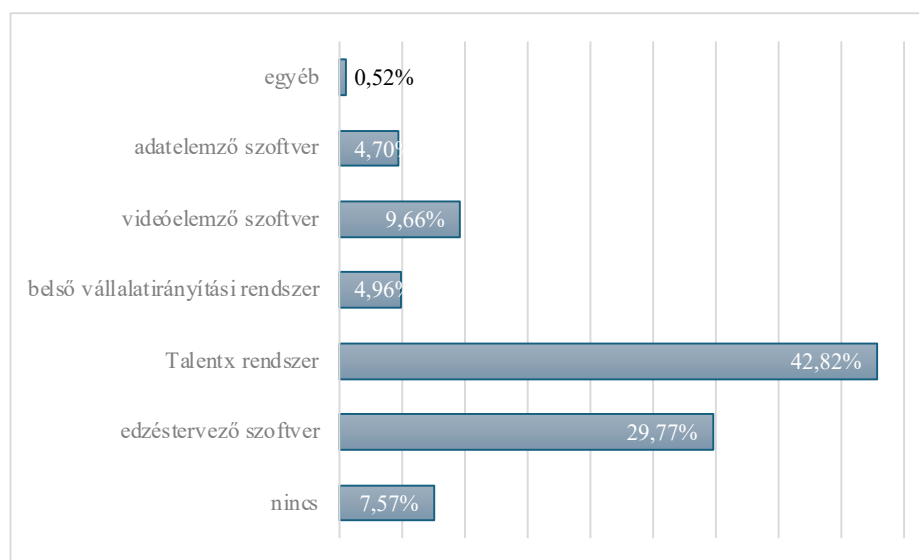
A következő kérdésem arra irányult, hogy a szervezet biztosít-e minden szükséges eszközt az eredményes munkavégzéshez, milyenek ítéli a dolgozó a saját munkakörnyezetét, ideális-e szerinte a szervezetének a jelenlegi infrastrukturális helyzete, nyitott-e a klub új technológiák bevezetésére ezen a területen (34. ábra). A válaszok alapján jól el lehet különíteni, hogy az akadémiai alkalmazottak (88,89%) és a körzetközpontok munkavállalói (80,77%) jobban meg vannak elégedve a munkakörnyezetükkel és ideálisnak is tartják a rendelkezésre álló lehetőségeket, de a tehetségközpontok ebben a kérdésben kevésbé látták felhőtlennek a helyzetet (63,27%). Ez annak köszönhető, hogy a rendszer 2021-es bevezetésekor több olyan szervezet is tehetségközpont besorolást kapott, amelynek nem volt főállású alkalmazottja, nem versenyztetett csapatokat az összes korosztályban, így a megfelelő infrastrukturális lehetőségek sem álltak, állnak rendelkezésre náluk, így a munkavállalók elégedetlensége (2,816) érthető.



35. ábra A munkakör vizsgálata a kapott átlagok alapján a mintában (N=252)

Forrás: Saját szerkesztés (2024)

Abban a kérdésben, hogy a szervezetek mennyire nyitottak az új technológiák bevezetésére a legmagasabb átlagot az akadémiák érték el (4,040), ami koránt sem meglepő, hiszen a rendelkezésre álló források nagysága miatt számukra lehetőség nyílik mindig a legújabb technológiák integrálására akár szakmai, akár infrastrukturális téren (35. ábra).

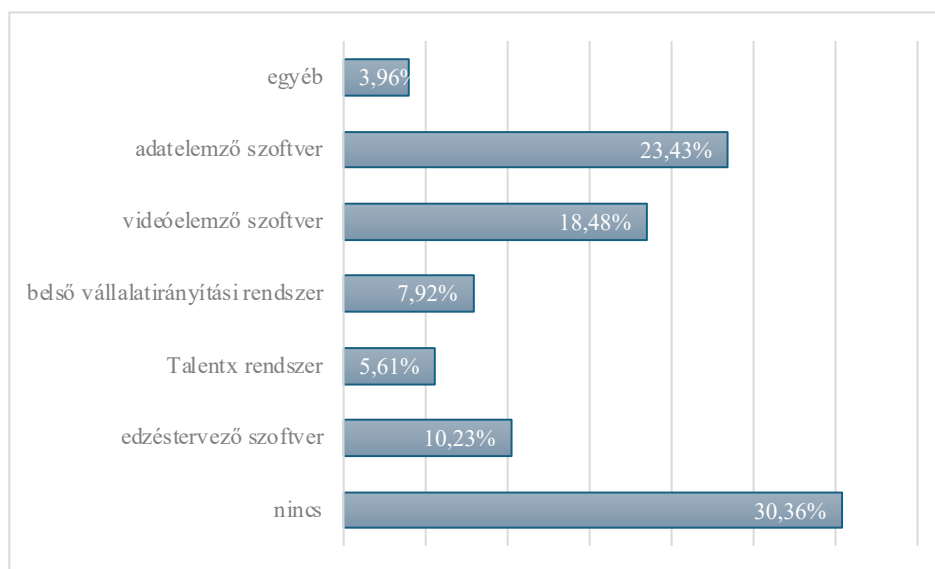


36. ábra A munkakör ellátásához előírt eszközök (N=252)

Forrás: Saját szerkesztés (2024)

A témakör utolsó kérdéseiben azt vizsgáltam, hogy a szervezet a munkavállalók számára előírja-e bizonyos felszerelések, technológiák használatát, illetve van-e olyan eszköz, amivel

munkáját jobban tudná saját megítélése szerint végezni (36. ábra). A válaszok alapján látható, hogy az akadémiák és tehetségközpontok számára előírt TalentX, belső edzéstervező szoftvert használják a megkérdezettek (42,82%). Ez a körzetközpontokban nem jellemző, mert ők nem kapnak rá támogatást, így a több millió forintos licenrdíjat sem tudják kifizetni érte. Az eredmények alapján további edzéstervező, rajzoló és videóelemző platformok használatát még előírják a szervezetek (29,77%), de az adatelemző és belső vállalat irányítási rendszerek még nem terjedtek el az utánpótlás képzésben (4,70%). Meglepő, hogy a körzetközpontok esetében több válasz is érkezett arra (29,23%), hogy számukra semmilyen előírás nincs az eszközök használatára, ami az egységes, ellenőrizhető munkavégzésre rossz hatással lehet.



37. ábra A munka magasabb szintű elvégzéséhez szükséges eszközök (N=252)

Forrás: Saját szerkesztés (2024)

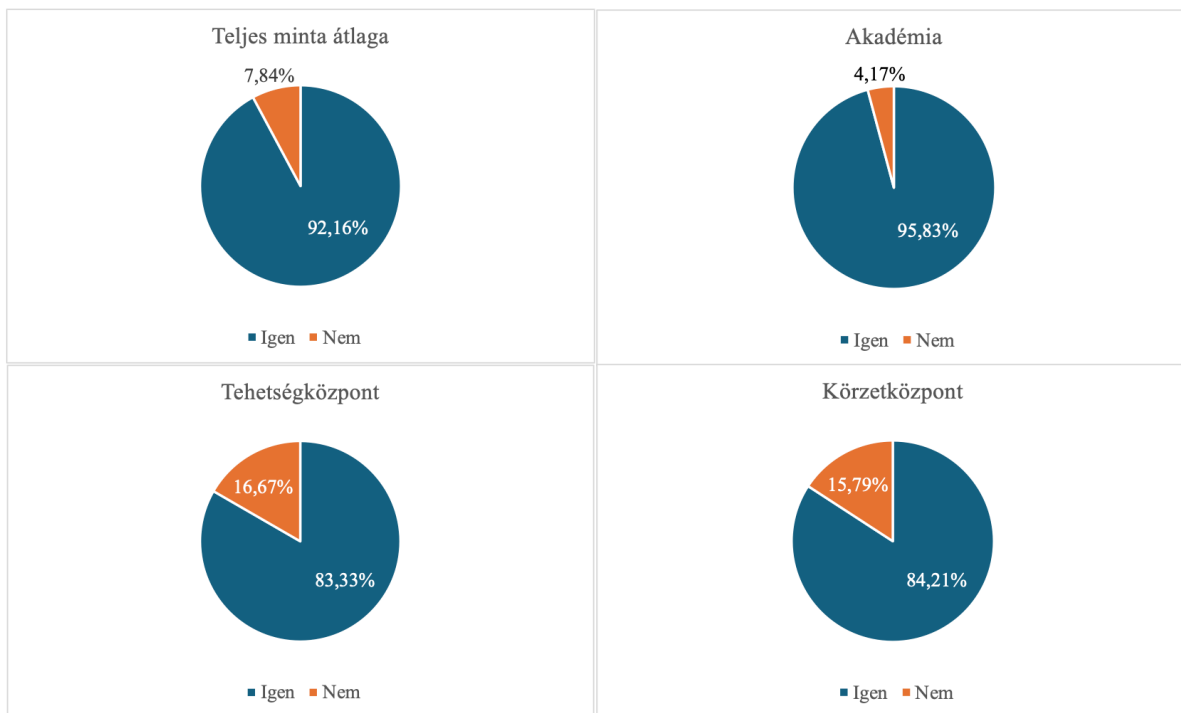
Arra a kérdésre, hogy van-e olyan eszköz, amivel jobban tudná végezni a feladatait a munkavállaló nem meglepő módon az akadémiai alkalmazottak közel fele azt válaszolta, hogy nincs, ami jól mutatja a képzési piramis tetején elhelyezkedő szervezetek lehetőségeit (37.ábra). Összességében is ezt a választ jelölték legnagyobb arányban a válaszadók (30,36%), ami a körzetközpontok esetében, ahol sokaknak nem írtak elő semmilyen eszközt, problémákat szülhet az előbb már említett okok miatt. Nagy százaléka a megkérdezetteknek bejelölte még az adat- (23,34%) és videóelemző szoftvert is (18,48%), amely a modern futballban egyre nagyobb jelentőséget kap. Ennél a kérdésnél is lehetőséget adtam egyéni válaszokra, amelyek során jellemzően a speciális edzéseszközök, egyéni képzéshez használt felszerelések jelentek meg a mintában.

15. táblázat: Együttműködések témakör eredményeinek bemutatása

Együttműködések					
Szempont		Teljes minta átlaga	A szervezetek besorolás szerinti átlaga		
			Akadémia	Tehetségközpont	Körzetközpont
Együttműködések hazai szervezetekkel (n=733)	grassroots egyesületek közvetlen régió belül	21,96%	19,32%	26,58%	25,19%
	grassroots egyesületek közvetlen régió kívül	7,37%	9,77%	5,70%	1,48%
	körzeti központok	19,92%	21,14%	24,68%	10,37%
	tehetség központok	21,69%	25,68%	10,76%	21,48%
	akadémiák	12,69%	7,05%	13,29%	30,37%
	profí felnőtt csapatok	9,41%	11,59%	7,59%	4,44%
	amatőr felnőtt csapatok	6,55%	5,23%	10,13%	6,67%
	egyéb	1,16%	0,23%	1,27%	0,00%
Együttműködések külföldi szervezetekkel (n=175)	külföldi grassroots egyesületekkel	10,29%	8,78%	11,76%	30,00%
	első osztályban szereplő külföldi utánpótlás sportegyesületekkel	25,71%	28,38%	5,88%	20,00%
	külföldi akadémiákkal	40,00%	42,57%	29,41%	20,00%
	külföldi amatőr felnőtt csapatokkal	0,57%	0,00%	0,00%	10,00%
	külföldi profí felnőtt csapatokkal	22,86%	19,59%	52,94%	20,00%
	egyéb	0,57%	0,68%	0,00%	0,00%

Forrás: Saját szerkesztés (2024)

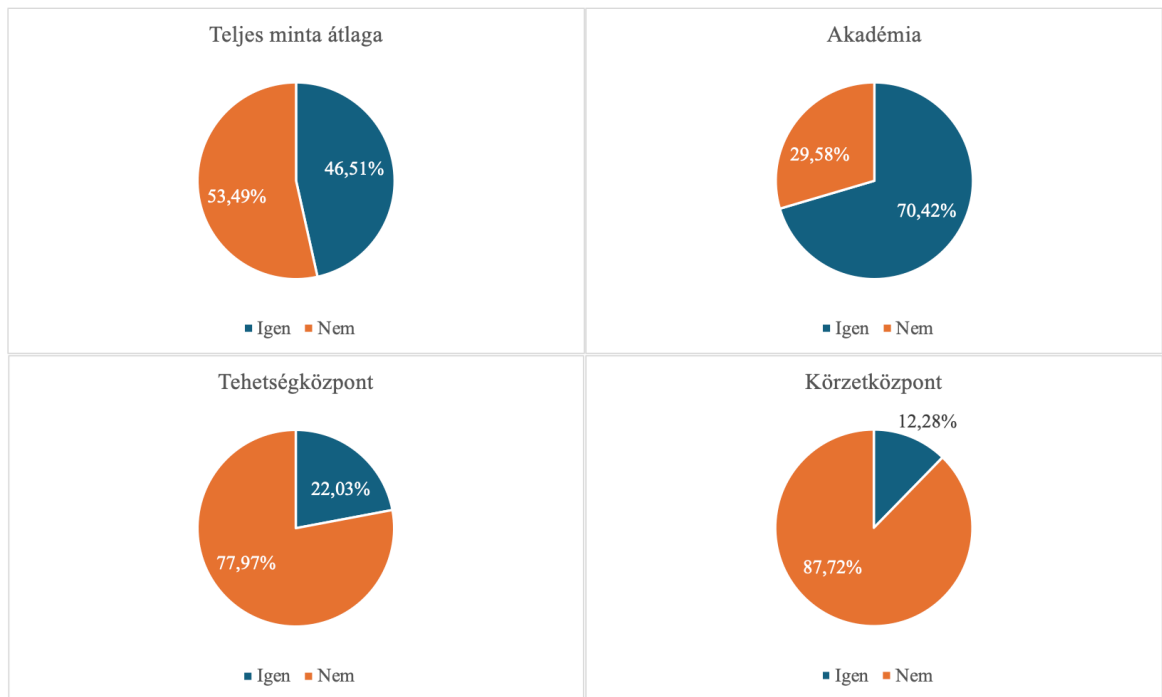
Ahhoz, hogy a fiatal játékosok versenyeztetése, a minőségi kiválasztás, illetve az alacsonyabb szinteken a megfelelő, játékosok érdekeit szem előtt tartó felfelé áramoltatás megvalósuljon nagyon fontos együttműködési megállapodásokat kötni, hogy ezek a tevékenységek formalizált, áttekinthető módon történjenek. Ebben a témakörben ezeknek a partneri megállapodásoknak a meglétét és minőségét tártam fel, hogy reális képet kapjak erről a fontos szegmensről (15. táblázat).



38. ábra Hazai együttműködések megléte a szervezetekben (N=252)

Forrás: Saját szerkesztés (2024)

Alapvetésként azt vizsgáltam meg, hogy egyáltalán rendelkeznek-e hazai, vagy külföldi együttműködési megállapodásokkal a szervezetek. Az eredmények alapján (38. ábra) arra a kérdésre, hogy van-e hazai együttműködése a megkérdezett kluboknak egyértelműen azt a választ kaptam, hogy rendelkezésre állnak ezek a szerződések (92,16%).



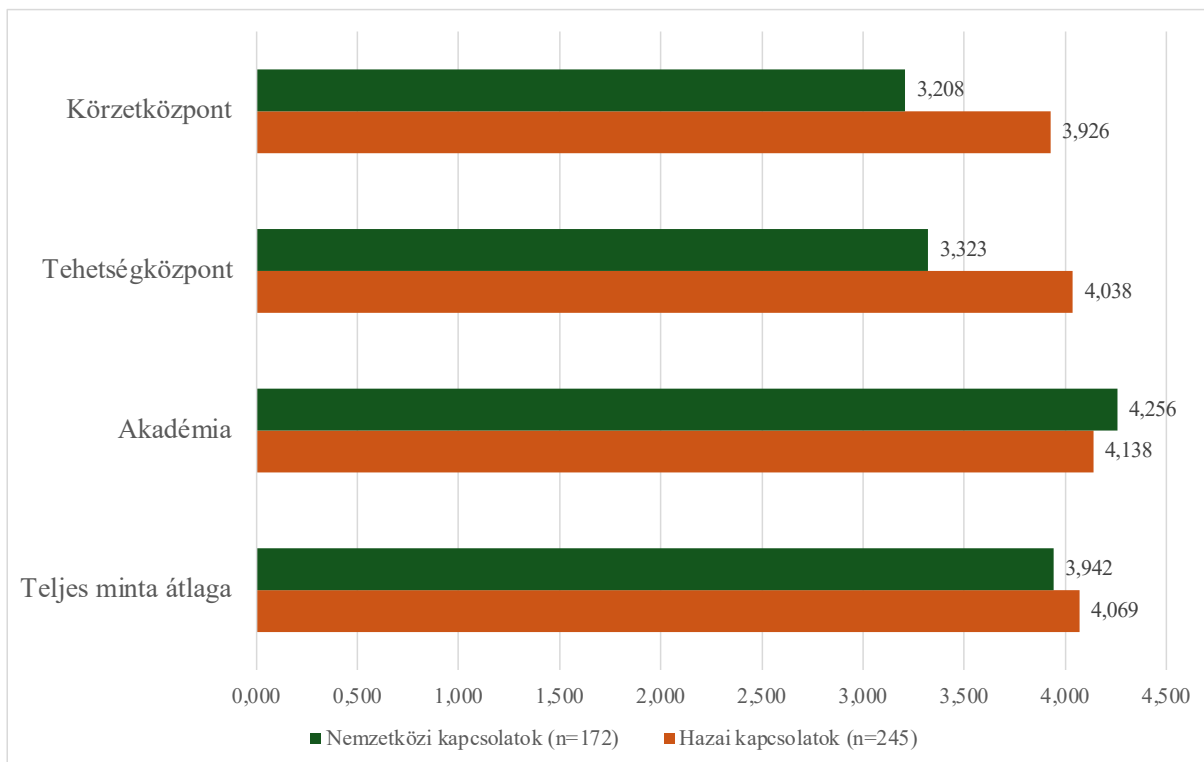
39. ábra Külföldi együttműködések megléte a szervezetekben (N=252)

Forrás: Saját szerkesztés (2024)

A külföldi megállapodásokkal kapcsolatban (39. ábra) már vegyesebb a kép (46,51%). Értelemszerűen a képzés alsó szintjein ezekre nem feltétlenül van szükség sem a játékosok versenyeztetése, se a határon túli kiválasztás szempontjából. Az akadémiák esetében a magas számok (70,42%) ezzel ellentétben teljes értékben indokoltak, hiszen ott a képzés sikerességének lemerése csak nemzetközi mérkőzésekkel növelhető, valamint a határon túli magyar származású gyerekek integrálására is könnyebben sor kerülhet. Azt vizsgálva, hogy milyen típusúak ezek az együttműködések az derült ki, hogy a hazai együttműködések esetében az MLSZ irányelveinek megfelelően a legtöbb válasz a tehetségközpontok (21,69%), körzetközpontok (19,92%) és a régió belüli grassroots klubokra érkezett (21,96%), míg a körzet- és tehetségközpontok esetében az egymással történő együttműködés és a szintén a régió belüli grassroots klubokkal fenntartott kapcsolat a jellemző forma.

A határon túli kapcsolatok esetében a döntő többség a külföldi akadémiákkal (40,00%) és első osztályú utánpótlás csapatokkal (25,71%) és a profi felnőtt csapatokkal történő együttműködést jelölte meg (22,86%), ami egyértelműen a nemzetközi mérkőzéseken és tornákon való részvételek alatt alakultak ki. A tehetségközpontok esetében meglepő módon a legnagyobb arányban a külföldi profi klubokkal történő együttműködés (52,94%) és a külföldi akadémiákkal kialakított kapcsolat szerepelt (29,41%), míg a körzetközpontok három típusú

kapcsolatot jelöltek meg teljesen azonos arányban (20,00%), külföldi akadémiákkal, első osztályú csapatokkal és amatőr felnőtt csapatokkal.



40. ábra A hazai és nemzetközi kapcsolatok hasznossága a kapott átlagok alapján (N=252)

Forrás: Saját szerkesztés (2024)

Arra keresve a választ, hogy ezeknek a kapcsolatoknak hogyan élik meg a hasznosságát ismét vegyes kép mutatkozott. A teljes minta átlagát tekintve mindkét esetben hasznoknak ítélték az együttműködést a válaszadók (4,069 – 3,942), de ha a csapatok besorolását is figyelembe veszem, úgy a képzési szintek csökkenésével a vélt hasznosság is csökkent, és a hazai együttműködések lényegesen magasabb átlaggal rendelkeztek. Az akadémiák különálló átlagait vizsgálva viszont ez az arány megfordul, számukra értékesebbek a nemzetközi kapcsolatok.

4.2 A labdarúgó utánpótlás-nevelő szervezetek működésére vonatkozó ismérvek csoportosítása faktoranalízissel

A kutatásomban a leíró statisztikai mutatók mellett a kérdőív témaköreit feldolgozó skálás kérdések, állítások esetében faktoranalízist végeztem, hogy a változókat csoportosítani tudjam (OTTÓ, 2003). A vizsgálat során az egyes témaköröket külön-külön dolgoztam fel, mely összesen 10 faktort eredményezett. Ahhoz, hogy igazoljam a vizsgálatot KMO és Bartlett teszt elvégzésére volt szükségem azért, hogy eldöntésem, hogy a változók megfelelnek-e a

faktorelemzés követelményeinek. A KMO-érték minden faktor esetében átlépte az OZSVÁTH és ÁCS (2011) szerinti meghatározott minimális 0,6-os értéket.

Elsőként a stratégia témakört vizsgáltam meg, amelyben a 13. táblázatban látható állításokat három faktorba tudtam csoportosítani. Az első faktort **stratégiai misszióként** határoztam meg, melybe azok az állítások kerültek, amelyek a válaszadók szervezetéhez köthető küldetésre irányulnak. Ebben a kategóriában megjelenik a magyar labdarúgás nemzetközi versenyképességének növelése mellett a hazai bajnokság színvonalának emelése és a gazdasági haszon elérését célzó stratégia is, kiegészülve a játékosok szakmai és a civil életben jelentkező kihívásokra történő felkészítésével.

A következő faktort a **stratégiai célok ismerete és megalkotása** névvel láttam el, amelybe olyan állítások kerültek, amelyek a szervezet hosszú és rövidtávú szakmai és cselekvési programjával kapcsolatosak és ezeknek a céloknak a megalkotásáról kérdezte a válaszadókat.

A témakörhöz kapcsolódó utolsó faktor a **társadalmi hasznok** halmaza, melybe olyan állítások kerültek, amelyek a válaszadók szervezetének a teljes társadalomra kifejtett hatását vizsgálták. Itt fontos kiemelni, hogy ezek nemcsak sportszakmai irányból dolgozták fel az utánpótlás nevelés országos koncepcióját, hanem kitértek a helyi és nemzeti identitásra, az esélyegyenlőség biztosítására és a fiatalok társadalomba való integrálására is.

16. táblázat A stratégia témakört feldolgozó elemzés során létrejött faktorok

		Faktor		
		1	2	3
Stratégiai misszió	A sportszervezet hozzájárul ahhoz, hogy a magyar labdarúgás nemzetközileg is versenyképessé váljon	0,805		
	A sportszervezet hozzájárul a magyar felnőtt bajnokság színvonalának emeléséhez	0,788		
	A sportszervezet célja, hogy a játékos szakmailag felkészült legyen a profi sportkarrierre	0,627		
	A sportszervezet legfontosabb feladata profi labdarúgók kitermelése, ami biztosítja a sportszervezet gazdasági sikerességét	0,617		
	A sportszervezet célja, hogy a játékos felkészült legyen a sportkarriert követő civil életre. (szakmai képzettség)	0,466		

Stratégia célok ismerete, megalkotása	Ismerem a sportszervezet hosszú távú stratégiáját		0,812	
	Ismerem a sportszervezet rövid távú (éves) cselekvési/szakmai programját.		0,775	
	A szervezet bevont ezeket a célokat a tervezésébe		0,696	
	A sportszervezet reális célokat fogalmazott meg		0,673	
Társadalmi hasznok	A sportszervezet működése illeszkedik az országos UP nevelési koncepcióhoz			0,721
	A sportszervezet működése hozzájárul ahhoz, hogy a „sportoló nemzet” célkitűzés megvalósuljon			0,674
	A sportszervezet működésével kapcsolatos eredmények erősítik a helyi és nemzeti identitást			0,641
	A sportszervezet működésére jellemző az esélyegyenlőség biztosítása (hátrányos helyzetűek)			0,512
	A sportszervezet célja, hogy a játékos felkészült legyen a társadalomba való beilleszkedésre. (Nem csak jó sportol			0,488
Módszer: Maximum likelihood, Rotációs módszer: Varimax KMO: 0,89.; Bartlett próba (Approx. Chi-Square 2420,955) Sig: p<0,001, Teljes magyarázott variancia: 65,56%,				

Forrás: Saját szerkesztés (2024)

Kutatásomban a következő témakör a szervezetek identitását vizsgálta a válaszadókon keresztül, melyben két faktort alakítottam ki. Az első az **emberi és szakmai értékteremtés** címet viseli, mert ide kerültek az analízis során azok az állítások, amelyek egyrészt a sportolók szakmai felkészítésével kapcsolatos célrendszert, másrészt pedig az emberi értékek átadását vizsgálták. Szakmai oldalról a futball-értékek átadása és a profi játékosok nevelése jelent meg, míg az emberi értékekkel kapcsolatban a közösségépítést, a gyerekek jó emberré nevelését lehet megemlíteni. Az 14. táblázatban jól látható, hogy „bajnoki helyezés fontosabb, mint a képzés” állítás elé negatív előjel került, mely azt mutatja, hogy a válaszadók szerint ennek az ellenkezője igaz. Utánpótlás neveléssel foglalkozó szervezetek lévén ez arra enged következtetni, hogy a minőségi képzéssel kapcsolatos elvárásoknak megfelelően nem az eredmény dominál, hanem a játékosok fejlesztése áll a középpontban. Az utánpótlás sportszervezetek számára a versenyeztetés csak egy eszköz lehet, amely elősegíti a fejlesztési célok elérését, azaz semmiképp sem lehet feláldozni a képzést a teljesítmény oltárán.

A témakörhöz tartozó második faktort **sportszakmai produktivitásként** definiáltam, mert ebben azok az állítások jelentek meg, amelyek kizárólag a sportbéli szakmai célok elérésére irányultak, úgy, mint a külföldi karrier lehetősége, a sportszervezet nemzetközi elismertsége, vagy a tehetségek kiválasztása és minőségi képzési munka biztosítása számukra.

17. táblázat: Az identitás témakört feldolgozó faktoranalízis során létrejött faktorok a mintában

		Faktor	
		1	2
Emberi és szakmai értékteremtés	A magyar futball-értékek megtartása és fejlesztése áll a középpontban	0,767	
	Cél a labdarúgók képzése, az utánpótlásképzés biztosítása	0,738	
	A küldetésben meghatározott célok és értékek megjelennek a mindennapi munkában	0,721	
	Egy összetartó közösséget biztosít	0,717	
	Olyan hely, ahol szeretnek lenni a gyerekek	0,684	
	A gyermekek jó emberré nevelése a cél	0,666	
	A bajnoki helyezés fontosabb, mint a képzés	-0,550	
Sportszakmai produktivitas	Nemzetközi szinten elismert és sikeres sportszervezet megalkotása a cél		0,858
	Külföldi profi karrierre nevel játékosokat		0,806
	Célunk az ország legjobb utánpótlás műhelyének lenni		0,761
	Összegyűjti a tehetségeket országosan		0,626
	Kizárólag a sportsiker a fontos		0,507
	A klub gazdasági sikereinek reményében neveli a fiatalokat		0,470
<p>Módszer: Maximum likelihood, Rotációs módszer: Quartimax KMO: 0,866.; Bartlett próba (Approx. Chi-Square 1611,338) Sig: p<0,001, Teljes magyarított variancia: 59,409%,</p>			

Forrás: Saját szerkesztés (2024)

A harmadik témakör a sportszakmai működéssel kapcsolatos állításokat tartalmazta, melyben három faktort sikerült kialakítanom. Az első csoport a **képzés**, melybe azok az itemek kerültek, amelyek a játékosok szakmai fejlesztésének irányjaival, a fejlesztési módszerekkel és a játéktílussal, valamint a didaktikai elvekkel kapcsolatosak.

A második faktor a **kiválasztás** nevet kapta, mert itt egyértelműen azok az állítások jelentek meg, amelyek a sportszervezet toborzásához köthetőek. Ilyen a játékosprofilok megléte, a folyamat működésének minősége, vagy a fiatalokban rejlő lehetőségek megítélése.

A témakörhöz tartozó utolsó faktor a **versenyeztetés**, amelybe azok az állítások kerültek, amelyek a Magyar Labdarúgó Szövetség által kialakított és a saját szervezetünk számára rendelkezésre álló versenyeztetési lehetőségeket mérte fel.

18. táblázat: A sportszakmai működés témakört feldolgozó faktoranalízis során létrejött faktorok a mintában

		Faktor		
		1	2	3
Képzés	Az szervezetnek világos elképzelése van a játékosok fejlesztésére vonatkozóan	0,883		
	Ismerem az szervezet fejlesztési irányelveit	0,724		
	Világos, hogy az klub csapatai milyen játéktípust kívánnak játszani	0,697		
	Tisztában vannak az edzők azzal, hogyan kell tanítaniuk, oktatniuk a játékosokat	0,466		
Kiválasztás	Az tehetségek kiválasztása és toborzása jól működik az sportszervezetben.		0,705	
	Az sportszervezet irányelvek, profilok alapján választja ki a tehetségeket.		0,704	
	Az sportszervezet csapataiban minden játékosban benne van a profi karrier potenciálja		0,459	

Versenyeztetés	Mennyire elégedett a sportszervezete számára biztosított versenyeztetési rendszerrel?			0,966
	Mennyire elégedett az MLSZ jelenlegi utánpótlás rendszerével? (A-B-C szintű szervezetek besorolása)			0,567
Módszer: Maximum likelihood, Rotációs módszer: VarimaxKMO: 0,789.; Bartlett próba (Approx. Chi-Square 719,718) Sig: $p < 0,001$ Teljes magyarázott variancia: 69,031%,				

Forrás: Saját szerkesztés (2024)

A soron következő témakör a munkavállalók szervezetben betöltött szerepét és az általuk ellátott feladatokat vizsgálta. Az állításokból két faktort tudtam kialakítani az eredmények alapján, melyből az első a **munkakör ismeretére** irányuló állításokat tartalmazta. Itt azok a tényezők szerepeltek, amelyek a munkakörrel kapcsolatos tájékozottságra, a felelősségi területek lehatároltságára és a saját feladatokra irányultak.

A témakörben szereplő másik faktor a **szervezeti keretek** elnevezést kapta, mert ebbe a csoportba azok az állítások kaptak helyet, amelyek a sportszervezet működésével kapcsolatosak. Ilyen a működési szabályzat és személyzeti kézikönyv megléte, valamint a kommunikációs vonalak minősége.

19. táblázat: A munkavállalók szervezetben belül betöltött szerepét vizsgáló témakört feldolgozó faktoranalízis során létrejött faktorok a mintában

		Faktor	
		1	2
A munkakör ismerete	Tisztában vagyok a saját hatáskörömmel	0,887	
	Tisztában vagyok a felelősségi területemmel	0,810	
	Tisztában vagyok a saját feladataimmal	0,785	

Szervezeti keretek	A szervezet formalizált működési szabályzat alapján működik		0,821
	A szervezet személyzeti kézikönyv, etikai kódex által előírt szabályok mentén működik		0,782
	A szervezetben az alapvető belső kommunikáció megfelelő		0,661
<p><i>Módszer: Maximum likelihood, Rotációs módszer: Varimax, KMO: 0,800.; Bartlett próba (Approx. Chi-Square 770,006) Sig: p<0,001, Teljes magyarázott variancia: 78,312%,</i></p>			

Forrás: Saját szerkesztés (2024)

4.3 A sportszervezetben dolgozó munkavállalók csoportosítása klaszterelemzéssel

A továbbiakban klaszterelemzéssel vizsgáltam meg az utánpótlás sportszervezetekben dolgozókat, ahol a faktoranalízis során kialakított változók segítségével a válaszadókat homogén csoportokba soroltam. Ehhez hierarchikus klaszterelemzést végeztem Ward eljárással és négyzetes euklidészi távolsággal (GROSSWENDT et al., 2019). A vizsgálat alapját két témakör adta. Az első terület a működési kereteket elemezte és azok a faktorok kerültek bele, amelyek a szervezet stratégiáját, identitását és a képzés célrendszerét dolgozzák fel. A 26. ábrán látható, hogy összesen hét faktor mentén elemeztem a válaszadókat és a vizsgálat alapján 3 jól elkülöníthető klasztert sikerült megalkotnom, melyeket varianciaelemzéssel (ANOVA) támasztottam alá. Ennek szignifikancia szintje mindkét klaszter esetében kisebb volt, mint 0,001, amely megfelel a teszt követelményeinek (FLISZÁR et al., 2016). Az ANOVA teszt eredményeinek részletezése a mellékletekben található.

A működési kereteket vizsgálva az első csoportot **versengőknek** neveztem el, mert mind a hét faktor tekintetében pozitív elhatárolódás tapasztalható, de kettő az, ami az ide sorolt válaszadóknak kiemelten fontos, a stratégiai misszió és a sportszakmai produktivitás. Ez a két faktor jellemzi leginkább egy utánpótlás nevelő sportszervezet célrendszerét, hiszen, ahogy a faktoranalízis során is látható volt, ezek az állítások teszik mérhetővé a képzési rendszer működését, ezen célok megvalósítása alapján lehet csak objektíven mérni a szervezetben zajló értékteremtést.

A második klaszterbe azok a válaszadók kerültek, akik **alul motiváltak**, hiszen esetükben egyetlen olyan faktor sincs, amellyel pozitív kapcsolatban állnának.

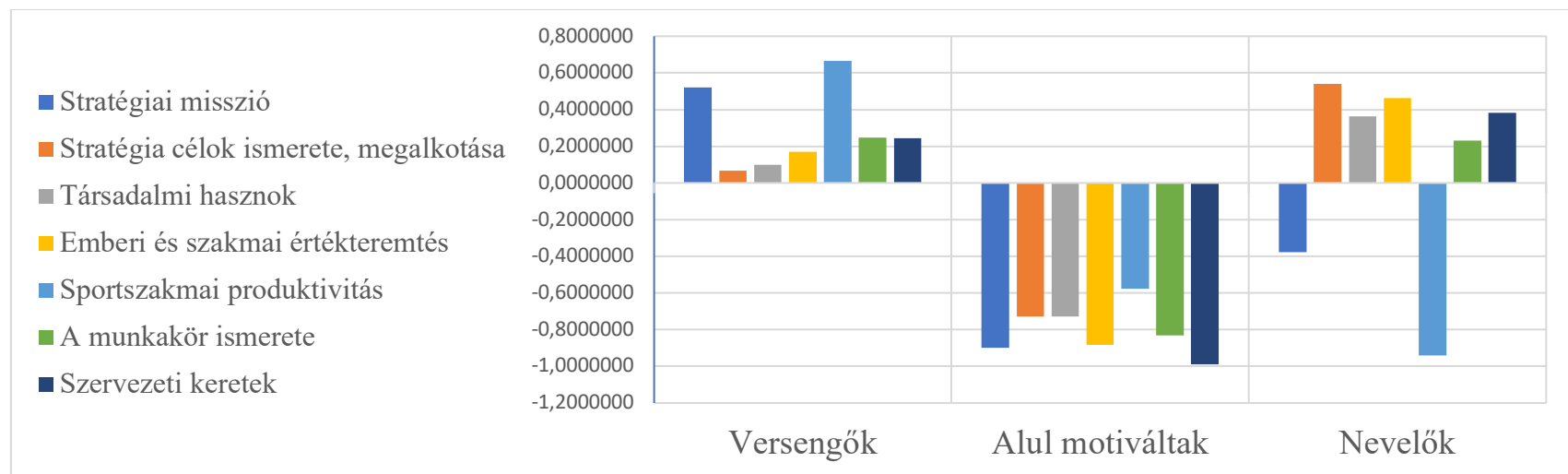
A működési kereteket feldolgozó elemzésben az utolsó klaszter a **nevelők** csoportja. Ide azok a válaszadók tartoznak, akik a versengőkkel ellentétben nem a produktivitást vagy stratégiai célok megvalósítását tűzték ki célul, hanem a társadalmi hasznok sporton belüli közvetítését és elérését, valamint a sportszakmai és emberi értékteremtést helyezik előtérbe. Az ide sorolt személyek tisztában vannak a szervezet stratégiájával, ismerik a munkakörüket, de számukra nem a profi játékosok kitermelése vagy a magyar labdarúgás felvirágoztatása a cél, hanem a nevelő munka.

Amennyiben ezt a három klasztert az utánpótlás sport „térképén” el kellene helyezni, úgy a versengők csoportja azokat a szakembereket testesíti meg, akik az utánpótlás sportra, mint a profi labdarúgás bázisára tekintenek, de a nevelő munkában már kevésbé vesznek részt. A második csoportba az alul motiváltak közé azon munkavállalók kerültek, akik már elvesztették a motivációjukat a labdarúgók képzésében. A harmadik klaszter, a nevelők csoportja azokat a személyeket öleli fel, akik vélhetően a képzés alsóbb szintjein tevékenykednek, munkájukat az alapok lefektetése, a sport által közvetíthető emberi értékek átadása jellemzi és számukra a sikert nem a külföldre értékesített játékosok jelentik, hanem a gyerekek egyéni fejlődése.

20. táblázat: A klaszterelemzéssel kialakított munkavállalói csoportok a működési keretek vizsgálata során

	Stratégiai célok	Stratégia ismerete, megalkotása	Társadalmi hasznok	Emberi és szakmai értékteremtés	Sportszakmai produktivitás	A munkakör ismerete	Szervezeti keretek	N
Versengők	0,5207301	0,0674825	0,1006441	0,1697434	0,6669949	0,2461940	0,2447403	134
Alul motiváltak	-0,8973878	-0,7290475	-0,7280269	-0,8813190	-0,5768981	-0,8310194	-0,9884756	56
Nevelők	-0,3761768	0,5390018	0,3624127	0,4637047	-0,9392879	0,2296116	0,3823632	59
Total	-0,0107241	0,0000687	-0,0236982	0,0030134	0,0066387	0,0000000	0,0000000	

Forrás: Saját szerkesztés (2024)



41. ábra: A klaszterelemzés során kialakított munkavállalói csoportok grafikus ábrázolása a működési kereteket vizsgálva

Forrás: Saját szerkesztés (2024)

Amennyiben azt feltételezzük, hogy a válaszadók az állításokra nem csak a saját preferenciáik alapján válaszoltak, hanem a szervezetükre jellemző ismérvek szerint, úgy a sportszakmai működéshez köthető klasztereket szervezettípusonként is azonosítani tudjuk egy keresztábra elemzéssel. Az előző feltevésemet igazolva, mely szerint jól lehatárolhatók az utánpótlás nevelés térképén a klaszterek a 18. táblázatban látható keresztábra elemzés alapján a szervezetek besorolási szintjeit tekintve valóban lényeges különbségek fedezhetők fel. A már említett **versengők** klasztere, akik számára a stratégia megvalósítása és a magas produktivitás elérése a fontos, leginkább az akadémiai munkavállalók közül kerül ki (84,1%). A tehetségközpontok esetében szintén a versengők alkotják a legnagyobb csoportot (52,2%), de a vizsgálat alapján igazolást nyert az, hogy a képzés legalsó szintjén, a **nevelők** csoportjába tartozók vannak, ahol a sportág megszerettetése és az emberi, szakmai értékek átadása a lényeges (57,3%). Az alkalmazottak motivációjáról is érdekes információval szolgálnak az eredmények, hiszen a legkevesebb **alul motivált** munkavállaló az akadémiák kötelékében található, ami valószínűleg a nagyobb anyagi megbecsülésnek és annak köszönhető, hogy ezekben a szervezetekben a főállású munkavállalók száma magas, így nem szabadidejüket áldozzák fel a sportban való szerepvállalásra.

21. táblázat: A sportszakmai területen meghatározott klaszterek vizsgálata (N=249)

	Versengők	Alul motiváltak	Nevelők	Total
Akadémia	90	11	6	107
	84,1%	10,3%	5,6%	100,0%
Tehetségközpont	35	22	10	67
	52,2%	32,8%	14,9%	100,0%
Körzetközpont	9	23	43	75
	12,0%	30,7%	57,3%	100,0%
Total	134	56	59	249
	53,8%	22,5%	23,7%	100,0%

Forrás: Saját szerkesztés (2024) ($p < 0,05$; Cramer V: 0,466)

A klaszterelemzésem második részét a sportszakmai felkészítéssel kapcsolatos faktorok adták. A vizsgálat során a kiválasztással, a képzéssel és a versenyeztetéssel összefüggő eredmények alapján csoportosítottam a válaszadókat és ez által arra is tudtam következtetni, hogy mely szervezettípusok a jellemzőek az utánpótlás nevelésben.

Az 27. ábrán látható, hogy az első csoport a **toborzók** nevet viselni, mert az ebbe a csoportba tartozó személyek számára a kiválasztás a legfontosabb szempont, míg a képzés némileg háttérbe szorul, a versenyeztetés pedig egyáltalán nem fontos. A második csoport a **győzelemorientáltak** csoportja, akik esetében a kiválasztáson már kisebb hangsúly van, míg a képzés és a versenyeztetés a két meghatározó faktor. A harmadik klaszterben azok a személyek találhatók, akik számára sem a kiválasztás, sem a versenyeztetés nem bír nagyobb jelentőséggel, de a képzés az, ami meghatározó számukra, így ők az **edzők** elnevezést kapták. A negyedik klaszter a **pályán kívüliek** csoportja, akiknek a képzés és kiválasztás egyaránt érdektelen, de a versenyeztetést már kis mértékben pozitívan minősítették, ami arra enged következtetni, hogy ők a sportszakmai képzésben nem vesznek részt, de a szervezetüket képviselő csapatok eredményeit figyelemmel követik.

A klaszterelemzés során két szempontból lehet az eredményeket megvizsgálni. Egyrészt, ha a válaszadókat a klaszterük jellemzői alapján elemezzük, akkor látható, hogy a három különböző sportszakmai csoportba sorolt válaszadók esetében jelentős, akár a szervezeten belüli eltérő funkcióknak, vagy a szakmai motivációknak köszönhetően lényeges különbségek tapasztalhatók. A toborzók csoportjába a kiválasztással foglalkozó szakemberek, vagy a legkisebbeket a sportágba integráló edzők tartoznak. Ők a képzés legalacsonyabb szintjén dolgoznak, ahol még csak alap szintű fejlesztési célokat lehet meghatározni, és a versenyeztetés el sem indul. Számukra az elsődleges cél a motivált és a sportra alkalmas gyerekek megtalálása, valamint a sportág megszerettetése. Az elit képzők ezzel szemben már az utánpótlás labdarúgás összes elemét fontosnak tartják, de a legjobban a versenyeztetés motiválja őket. Ez abból fakad, hogy az utánpótlás sportszervezetek számára a produktivitás központi jelentőségű, hiszen a finanszírozásuk is ettől függ, így egyrészt az eredmény is felértékelődik, másrészt pedig versengő sport lévén a labdarúgásban is fel kell készíteni a gyerekeket arra, hogy ha felnőtt szintre érnek, akkor állandó nyomás és győzelmi kényszer alatt kell teljesíteniük. A harmadik klaszterbe tartozik a két ellenpólus között elhelyezkedő szakemberek csoportja, akik az utánpótlás labdarúgásra klasszikus értelemben tekintenek és nem a „minőségi” gyerekek kiválasztásában látják a sikert és nem is a versenyeztetés minőségében, hanem a pályán elvégzett munkában hisznek.

22. táblázat: A klaszterelemzéssel kialakított munkavállalói csoportok a sportszakmai terület vizsgálata során

	Képzés	Kiválasztás	Versenyeztetés	N
Toborzók	0,0898449	0,7287413	-0,8752884	45
Győzelemorientáltak	0,3816069	0,1788760	0,7708766	100
Edzők	0,5685091	-0,6497151	-1,0714134	36
Pályán kívüliek	-1,3623921	-0,5932872	0,0189392	46
Total	0,0000000	0,0000000	0,0000000	

Forrás: Saját szerkesztés (2024)



42. ábra: A klaszterelemzés során kialakított munkavállalói csoportok grafikus ábrázolása a sportszakmai működést vizsgálva

Forrás: Saját szerkesztés (2024)

A 20. táblázatban látható, hogy a labdarúgás utánpótlásában dolgozók döntő többsége egyaránt fontosnak tartja a kiválasztást, képzést és versenyeztetést, mely faktorok valóban egymást segítve képesek a minőségi fejlesztési munka alapját adni. Ők az imént már definiált **győzelemorientáltak** csoportjába tartoznak, ahol a képzési szint emelkedésével a klaszterhez tartozók aránya csökken. Tovább vizsgálva a keresztábla elemzést látható, hogy az **edzők** klaszterét legtöbben az akadémiai szintről alkotják, akik a képzésnek tulajdonítják a legnagyobb jelentőséget, valamint a kiválasztást és versenyeztetést valamelyest háttérbe szorítják. Ez meglepő, de érthető, hiszen a legmagasabb szint az, ahol a kiválasztás már csak az egészséges fluktuáció biztosításaként jelenik meg, így csekély jelentőséggel bír, de ennek ellenére nagy hangsúlyt fektetnek rá az akadémiák, hiszen a **toborzók** közül is tőlük került ki a legtöbb alkalmazott, ami annak köszönhető, hogy a kiválasztott gyerekek száma már alacsony, de a minőségre nagy hangsúlyt kell fektetni az elit képzés megvalósítása végett. Az ebbe a csoportba tartozók aránya a képzési szinteket tekintve letről felfelé növekszik a kiválasztott játékosok minőségével kapcsolatos elvárásoknak megfelelően. A **pályán kívüliek** aránya az akadémiai alkalmazottak között a legalacsonyabb, ami annak köszönhető, hogy a rendelkezésre álló forrásoknak köszönhetően sokkal több edzőt tudnak alkalmazni, így a mintába is több sportszakmai alkalmazott került, mint a tehetség- és körzetközpontok esetében.

23. táblázat: A működési keretek szerint meghatározott klaszterek vizsgálata (N=227)

	Toborzók	Győzelem-orientáltak	Edzők	Pályán kívüliek	Total
Akadémia	25	39	23	13	100
	25,0%	39,0%	23,0%	13,0%	100,0%
Tehetségközpont	10	25	6	17	58
	17,2%	43,1%	10,3%	29,3%	100,0%
Körzetközpont	10	36	7	16	69
	14,5%	52,2%	10,1%	23,2%	100,0%
Total	45	100	36	46	227
	19,8%	44,2%	15,8%	20,2%	100,0%

Forrás: Saját szerkesztés (2024) ($p < 0,05$; Cramer V : 0,183)

4.4 A kutatásban kialakított faktorok közötti kapcsolat erősségnek vizsgálata

A kutatásom eredményeinek feldolgozása során kapott faktorokon Pearson féle korreláció elemzést is végeztem, mert fontosnak tartom, hogy lássam mely tényezők vannak egymással kapcsolatban. A korrelációs együttható -1 és 1 közötti értéket vehet fel. Ahol szignifikáns, erős a kapcsolat, ott az értéke $r > 0,5$. Közepes kapcsolat mutatható ki, ha értéke 0,3-0,49 közé tehető, továbbá gyenge kapcsolat merül fel, ha a korrelációs együttható 0 és 0,29 között van (MALHOTRA et al., 2020).

A 21. táblázatban látható, hogy három faktor között erős ($>0,5$) összefüggés van. Ebből az első a **stratégiai misszió** és a **sportszakmai produktivitás** közötti kapcsolat, amely jól szemlélteti azt, hogy a már korábbi fejezetekben is bemutatott stratégiai célok elérése csak akkor valósulhat meg, ha az a sportszakmai értelemben vett sikerességgel párosul. A faktorban szereplő ismérvek alapján látható, hogy a nemzetközi versenyképesség elérése, a felnőtt bajnokság színvonalának növelése és a szakmai, gazdasági és civil életet érintő értékteremtés is csak akkor tud megvalósulni, ha a szervezetben dolgozók is fontosnak tartják az ehhez leghatékonyabban vezető eszközt, a sportszakmai képzést.

A második esetben a **társadalmi hasznok** és az **emberi és szakmai értékteremtés** között figyelhető meg erős kapcsolat, amely arra enged következtetni, hogy az utánpótlás sportszervezet csak akkor képes a társadalom számára értékes embereket nevelni, ha kiemelt figyelmet fordít arra, hogy a sportszakmai képzés mellett az emberi értékek átadása is hangsúlyos legyen.

A harmadik erős korrelációs kapcsolat a sportszakmai **képzés** és az imént már említett **emberi és szakmai értékteremtés** között áll fenn. Ez jól mutatja, hogy míg az előző esetben a társadalmi értékekkel való kapcsolat dominált, úgy ebben az esetben a sportszakmai fejlesztés kerül a középpontba és a kapcsolat is azt mutatja, hogy a szakmai célok elérhetetlenek a megfelelő minőségi képzési munka nélkül.

A táblázatban még felfedezhető 6 olyan eset, ahol közepes (0,49-0,30) kapcsolat van a faktorok között. Innen csak az erősebbeket emelném ki ($p > 0,4$). Ilyen kapcsolat a **stratégiai célok ismerete** és megalkotása, valamint az **emberi és szakmai értékteremtés** közötti kapcsolat, mely arra enged következtetni, hogy csak akkor lehet a szervezet számára sikeres nevelő munkát végezni, ha az intézmény céljaival tisztában vannak a munkavállalók.

Hasonló kapcsolat merült fel a **képzés** és a **stratégiai célok ismerete és megalkotása** között, amely két tényező szintén a fejlesztés alapját jelentik, tehát a pályán való eredményes munkához ismerni kell a szervezet céljait.

A harmadik esetben a **szervezeti keretek**, vagyis a működéssel kapcsolatos szabályzatok, kézikönyvek és ideális kommunikáció megléte is kapcsolatban áll az **emberi és szakmai értékteremtés** folyamatával.

Továbbá a **képzés** és a **szervezeti keretek** ismerete is kapcsolatot mutat egymással, hiszen a működéshez kötődő iránymutatás alapján lesznek tisztában a szervezet alkalmazottjai a saját feladataikkal.

Az ötödik esetben a **képzés** és a **társadalmi hasznok** kerültek igazolható összefüggésbe egymással, ami a minőségi sportszakmai és nevelő munkával átadott értékek közötti kapcsolatot jól szemlélteti.

A **kiválasztás** és az **emberi és szakmai értékteremtés** még olyan faktor, amelyek gyenge, de igazolható összefüggésben állnak egymással. Ez azt mutatja, hogy a minőségi játékosok toborzása, kiválasztása teszi lehetővé azt, hogy a képzési, nevelési munka hatékony lehessen.

24. táblázat: A faktorok közötti kapcsolat vizsgálata korrelációelemzéssel

Korrelációs együtthatók										
Erős kapcsolat (>0,5) Közepes kapcsolat (0,3-0,49) Gyenge kapcsolat (0,29-0)	Stratégiai misszió	Stratégia célok ismerete, megalkotása	Társadalmi hasznok	Emberi és szakmai értéktéremtés	Sportszakmai produktivitás	A munkakör ismerete	Szervezeti keretek	Képzés	Kiválasztás	Versenyeztetés
Stratégiai misszió	1	0,024	,153**	,312**	,582**	0,062	,392**	,394**	,344**	-,137*
Stratégia célok ismerete, megalkotása	0,024	1	0,100	,447**	-0,034	,199**	,350**	,438**	,263**	,135*
Társadalmi hasznok	,153**	0,100	1	,548**	0,053	,198**	,385**	,432**	,269**	,262**
Emberi és szakmai értéktéremtés	,312**	,447**	,548**	1	0,045	,234**	,468**	,574**	,411**	,196**
Sportszakmai produktivitás	,582**	-0,034	0,053	0,045	1	0,043	,215**	,252**	,363**	-,250**
A munkakör ismerete	0,062	,199**	,198**	,234**	0,043	1	0,080	,147*	0,109	,142*
Szervezeti keretek	,392**	,350**	,385**	,468**	,215**	0,080	1	,454**	,390**	0,051
Képzés	,394**	,438**	,432**	,574**	,252**	,147*	,454**	1	,159*	-0,008
Kiválasztás	,344**	,263**	,269**	,411**	,363**	0,109	,390**	,159*	1	0,039
Versenyeztetés	-,137*	,135*	,262**	,196**	-,250**	,142*	0,051	-0,008	0,039	1

Forrás: Saját szerkesztés (2024)

5. KÖVETKEZTETÉSEK ÉS JAVASLATOK

Ebben a fejezetben mutatom be primer kutatásom célkitűzéseivel kapcsolódó legfőbb megállapításaimat. Kutatásom fő célkitűzése az volt, hogy feltárjam a labdarúgó utánpótlás nevelés szervezeti kereteit és jellemezzem az alkalmazott humán erőforrást is a képzési szintek teljes vertikumában, azért, hogy fel tudjam mérni azt, hogy ezek a szervezetek képesek-e a magyar labdarúgás minőségi bázisát megteremteni.

Ahhoz, hogy ezt a célkitűzés teljesíteni tudjam, összegyűjtöttem a releváns szakirodalmi források segítségével a már alkalmazott jó gyakorlatokat, valamint primer kutatásommal egy átfogó képet nyújtok az utánpótlás nevelő sportszervezetek működéséről.

Kutatásom alaptézise az, hogy *a magyarországi utánpótlás nevelő szervezetek működési keretei és a bennük alkalmazott humán erőforrás lehetővé teszi azt, hogy a magyar labdarúgás stabil bázisává váljanak a hazai képzési műhelyek, és működésüknek köszönhetően labdarúgásunk nemzetközi versenyképessége is növekedjen.*

Célkitűzéseimhez és a hipotézisekhez kapcsolódóan az alábbi következtetéseket fogalmaztam meg:

Célkitűzés 1: Feltárni, hogy az utánpótlás sportszervezetek az eltérő képzési szinteken milyen értékeket képesek közvetíteni a fiatalok számára és hogy ez az értékteremtés a stratégiai céljaikban miként jelenik meg.

H1: A különböző képzési szinteken működő utánpótlás sportszervezetek más-más értékeket közvetítenek a sportolók számára, ennek megfelelően eltérő stratégiai célok jellemzik őket.

A hipotézisem beigazolódott. A szervezetek stratégiájával, identitásával és értékeivel foglalkozó kérdésekre adott válaszokból kiderült, hogy a képzés különböző szintjein elhelyezkedő szervezetek eltérő módon járulnak hozzá a sporton keresztül közvetített sportszakmai és a társadalmi értékek átadásához. Jól látható, hogy minél alacsonyabb besorolású a szervezet, annál kevésbé érzik úgy az alkalmazottak, hogy a nemzeti sportstratégiába illeszkedő célokhoz hozzájárulnak, továbbá hasonló tendencia tapasztalható a magyar bajnokság színvonalának emelését tekintve is. A szervezettípusokra jellemző válaszok alapján kijelenthető, hogy minél magasabb besorolásnak örvend egy szervezet, annál nagyobb hangsúlyt fektet a kiválasztásra, és a gyerekek képzésén keresztül céljuk a velük kapcsolatban álló felnőtt professzionális csapat bázisát adni és transzferkiadásait csökkenteni, valamint közvetve hozzájárulni a magyar labdarúgás nemzetközi versenyképességének növeléséhez. A

hipotézis igazolását tovább erősíti a klaszterelemzés során kialakított csoportokat és a szervezet szerinti besorolást tartalmazó keresztábra elemzés, mely alapján jól elkülöníthető, hogy mind az akadémiák, mind a tehetség- és körzetközpontok számára eltérő súlyú a stratégiai misszió ismerete, megalkotása és az emberi és szakmai értékek átadása.

Külön kiemelném, hogy a képzés különböző szintjein nem jelenik meg hangsúlyosan a gazdasági siker, mint produktivitási tényező. A válaszokból kiderül, hogy a válaszadók többsége az állami támogatást kapcsolja össze a folytonos és hosszú távú működéssel. Ez sportfinanszírozási rendszer esetleges változása esetén nehéz helyzetbe sodorhatja a szervezeteket. Erre a jelenségre már korábban felhívta az ECA (2012) kutatása is a figyelmet, tehát ez nem csak hazánkban, de nemzetközi szinten is problémás terület.

Célkitűzés 2: Kutatási célom megvizsgálni, hogy a képzés különböző szintjein melyek azok a szervezeti egységek, amelyek szükségesek a hatékony működéshez, és melyek jelentősége változik a besorolástól függően.

H2: Azt feltételezem, hogy a különböző képzési szinteken eltérő szervezeti keretek és szervezeti egységek szükségesek a hatékony működéshez és azok jelentősége is változik a képzési célrendszerben tapasztalt eltéréseknek köszönhetően.

A hipotézisem beigazolódott. A szervezeti felépítést feldolgozó kérdésekre adott válaszok alapján látható, hogy míg az akadémiai szinten nagy szükség van az „elit” képzés számára a különböző speciális egységekre, addig ahogy haladunk lefelé a besorolási szinteken, úgy csökken ezek jelentősége. Ennek oka egyrészt az anyagi források rendelkezésére állásában keresendő, továbbá abban, hogy a képzés során az eltérő szinteken az eltérő korosztályú gyerekek más-más szakember segítségét igénylik. Amíg a kisebbek esetében csak az edzők fontosak, akikkel az alapokat le tudják fektetni, addig a nagyobb korosztályokban már olyan specialisták iránti igények is megjelennek a napi munkában, mint a pszichológus, vagy elemző edző. Azt vizsgálva, hogy mely egységekre kellene nagyobb hangsúlyt fektetni elmondható, hogy míg a körzetközpontoktól az akadémiai szint irányába a pszichológiai részleg iránt fogalmazódott meg jelentősebb és növekvő igény, addig ezzel ellentétesen az egyéni képzés jelentősége csökken. A szervezetekben dolgozók azonban egyhangúan, a mai modern sport követelményeinek megfelelően a mentális fejlesztést jelölték meg fejlesztendő területnek.

Célkitűzés 3: Céлом annak feltárása, hogy a sportszervezetek típusától és képzési szintjétől függ-e a kiválasztás, képzés és versenyeztetés súlya a fejlesztési folyamaton belül.

H3: Az utánpótlás sportszervezetek típusait és céljait tekintve lényeges eltérések fedezhetők fel a fejlesztés során a kiválasztás, képzés és versenyeztetés terén.

A hipotézisem beigazolódott. Az eredményeimből kiderül, hogy a képzési szint csökkenésével a szervezetek egyre kevésbé alkalmaznak formalizált kiválasztási módszereket, ami mellett a képzési alapelvek megléte és az elvárt játéktípus meghatározása is hasonló csökkenő tendenciát mutat. A képzés kimenetelét és a felnőtt futballba való integrációt illetően szintén jelentős különbségek mutatkoznak a szervezetek besorolási szintjei között. Ez az eredmény megerősíti a korábban MORRIS és munkatársai (2015) által végzett kutatásból levont következtetéseket is, ahol bemutatásra került egy esettanulmányon keresztül, hogy a klubok eltérő stratégiája nagyban befolyásolja azok produktivitását. Ezzel összhangban a körzetközpontoktól felfelé egyre nagyobb jelentősége van annak, hogy a képzésnek van-e kimenetele egy professzionális, vagy egy amatőr felnőtt csapat irányába. Ez vélhetően annak köszönhető, hogy az akadémiai fejlesztés elsődleges célja a felnőtt professzionális környezetbe integrálás, melynek fontos lépcsőfoka a felnőtt futball környezetének megtapasztalása, míg az alacsonyabb szinteken a fiatalok nem minden esetben a profi karrier reményében futballoznak és sokan már korán abba is hagyják a sportolást.

A versenyeztetés tekintetében jól kirajzolódik, hogy minél magasabb szintű a szervezet, annál nagyobb igény mutatkozik meg arra, hogy magasabb szintű ellenfelekkel, és minél többször mérkőzzenek a játékosok. Az alacsonyabb besorolású szervezetek számára a területi korlátok bevezetése lenne fontos, valószínűleg az utazási és egyéb költségek mérséklése érdekében. A klaszterelemzés során fény derült arra is, hogy a kialakított csoportokba tartozók arányai hűen tükrözik az adott szervezetek elsődleges feladatait és céljait.

Célkitűzés 4: Célul tűztem ki annak vizsgálatát, hogy a sportszervezetek besorolásától függően eltérések tapasztalhatók-e azok kapcsolatrendszerében, különös tekintettel a hazai és nemzetközi kapcsolatokra.

H4: A sportszervezetek besorolását tekintve lényeges különbségek fedezhetők fel azok kapcsolatrendszerében.

A hipotézisem beigazolódott. A hazai és külföldi kapcsolatokat elemző kérdések esetében látható, hogy a válaszok szerint más-más együttműködési irányok vannak. Az utánpótlás nevelő szervezetek egymással való kapcsolatában jól kirajzolódik az MLSZ elképzelése, mely szerint

a felfelé áramoltatás biztosítása érdekében a körzetközpontok feladata a grassroots egyesületek koordinálása a régióban, majd a tehetségközpontokkal való együttműködésen keresztül a tehetséges játékosok átadása. A tehetségközpontok a rendszerben középen helyezkednek el és számukra egyaránt fontos a körzetközpontokkal és akadémiákkal való kapcsolattartás is.

A nemzetközi kapcsolatok meglétében is lényeges eltérések tapasztalhatók, hiszen az akadémiák azok, akiknek ezek az együttműködések fontosak a képzési tevékenységük hatékonyságának felmérése érdekében, és a professzionális felnőtt csapatokkal is ők vannak leginkább kapcsolatban. Az amatőr felnőtt csapatokkal azonban a tehetség- és körzetközpontok vannak szoros együttműködésben, ami annak köszönhető, hogy többük is már egy meglévő amatőr szervezet utánpótlását koordinálta mielőtt megkapta besorolását az MLSZ-től, míg az akadémiák valamely NB1-es csapat bázisaként tevékenykedtek.

Célkitűzés 5: Feltárni, hogy az utánpótlás-nevelő szervezetek humán erőforrását milyen tulajdonságok jellemzik, mik azok a sajátosságok, amelyek az eltérő képzési szinteken megjelennek.

H5: Az utánpótlás neveléshez való viszonyulásuk és a képzésben betöltött szerepük alapján a munkavállalók jellegzetesen elkülöníthető csoportokra bonthatók.

A hipotézisem beigazolódt. A klaszterelemzés alapján megállapítható, hogy mind sportszakmai oldalról, mind a működési kereteket vizsgálva jól elkülöníthető csoportba sorolhatók az alkalmazottak. A szakmai oldalon három klaszter alakult ki, melyek a *versengők*, *az alul motiváltak* és *a nevelők*. A működési keretek szerint pedig négy klasztert különböztettem meg, amelyek a *toborzók*, *győzelemorientáltak*, *edzők* és *pályán kívüliek* nevet viselik.

Célkitűzés 6: Céлом, hogy felmérjem az utánpótlás sportszervezetekben dolgozók motivációjának szintjét és hogy milyen indíttatásból vállaltak munkát a sport területén.

H6: Az utánpótlás képzésben dolgozók motivációja magas.

Eredményeim alapján a hipotézisem elvetem. A klaszterelemzés során látható, hogy működési kereteket vizsgálva kialakult a *versengők* és *nevelők* mellett egy úgynevezett *alul motivált* csoport, akik számára nincs olyan területe a szervezet működésének, amellyel azonosulni tudnának. Ők azok a szakemberek, akik elvesztették motivációjukat és elsősorban a képzés alacsonyabb szintjeiről képviseltetik magukat. Ez MUYNCK és munkatársai (2021) kutatása alapján a későbbiekben veszélyt jelenthet a képzési rendszer egészére nézve, mert a

belga vizsgálat alátámasztotta, hogy a sportban dolgozók motivációja és elhivatottsága nagyban befolyásolja a gyerekek fejlődését.

Hozzátenném, hogy nem csak a munkavállalók felelőssége, hogy a motivációjuk megmaradjon, hiszen a válaszokból kiderült, hogy a szervezetek az alacsonyabb képzési szinteken már kisebb figyelmet fordítanak arra, hogy reális fejlesztési célokat fogalmazzanak meg az alkalmazottak számára, továbbá olyan képzési programokat, szakmai iránymutatást biztosítsanak, amikkel naprakészek és motiváltak maradhatnak. Arra sem érkezett egyértelmű válasz, hogy vannak-e rendszeres teljesítményértékelő interjúk, amik során a szervezet vezetői visszaigazolást adhatnának a munka minőségéről. Fontos szempont még, hogy a munkavállalók anyagi és nem anyagi megbecsülésükkel sem elégedettek, ami szintén a motiváció elvesztéséhez vezethet. Ez az elégedettség a képzési szinteket tekintve az alacsonyabb szint irányába egyre jobban csökken, ami azért jelenthet problémát, mert az itt dolgozó edzők feladata a sportág megszerettetése, a fiatalok sporton keresztül történő nevelése, ami motivált, agilis alkalmazottakat kíván. Amennyiben ezeken a szinteken már nem megfelelő a munka, úgy az az egész magyar labdarúgásra kihathat.

Célkitűzés 7: Célul tűztem ki, hogy feltárjam milyen kompetenciák szükségesek a munkavállalóknak ahhoz, hogy a szervezetekben lévő vezetői pozíciók által támasztott követelményeknek meg tudjanak felelni.

H7: Azt feltételezem, hogy a sportszervezetek vezetőinek szerepei, funkciói eltérő szakmai kompetenciákat igényelnek.

A hipotézisem beigazolódt. A vezetői és edzői kompetenciákat feldolgozó kérdéskör alapján jól kirajzolódik, hogy a válaszadók szerint a vizsgált munkakörökhöz más-más szakmai kompetenciák szükségesek. Amíg az ügyvezető számára gazdasági, szervezési és menedzsment képességek megléte fontos, addig a szakmai vezető sportszakmai, pedagógiai és sporttudományos tudással kell, hogy rendelkezzen. Hasonlóan eltérő az operatív vezető szerepköre, ami adminisztratív feladatokban való jártasságot, szervezési és tervezési kompetenciákat igényel. Az edzők hasonlóan a szakmai vezetőhöz sportszakmai, pedagógiai és sporttudományos tudás birtokában kell, hogy legyenek, de esetükben még a menedzsment készségek nem lényegesek. Ez az eredmény bizonyítja azt is, hogy a GUIDOTTI és munkatársai (2023) által, a sportmenedzsment területén tevékenykedő professzionális szervezeteket vizsgáló kutatás eredményéhez hasonlóan, az utánpótlássport területén is lényeges a releváns szaktudás megléte.

Kutatásom fő célkitűzéseként azt fogalmaztam meg, hogy kiderítsem a magyar labdarúgó utánpótlás-nevelő szervezetek működése, és az ott foglalkoztatott szakemberek felkészültsége megteremti-e a lehetőségét annak, hogy ezek a szervezetek a labdarúgásunk bázisai legyenek, segítsék fejlődését és növeljék nemzetközi versenyképességét. A szekunder és primer kutatásom alapján arra a következtetésre jutottam, hogy az MLSZ (2021b) és a 303/2019. - XII. 12., (2019) kormányrendelet által kialakított rendszer alkalmas lehet ezeknek a követelményeknek a megvalósítására, de mindenképp idő kell ahhoz, hogy a rendszerbe 2021-ben belépő fiatalok már az új struktúrát végig járva ki tudják aknázni a bennük rejlő lehetőséget. A képet azonban árnyalják és a képzési folyamatokat lassíthatják azok a problémák, melyeket a kutatásom feltárt. Az egyik legjelentősebb a szervezetek, elsősorban a nagyobb költségvetéssel működő akadémiák az állami támogatástól való függésében jelenik meg, mert ez egyrészt egy esetleges finanszírozásbeli változás esetén a működést veszélyezteti, másrészt pedig a motivációt is csökkenteni tudja, ha elkényelmesednek a szervezetek és nincsenek önálló piaci bevétel szerzésre kényszerítve. A korábbi években bevezetett, csakúgy, mint az idén kialakított akadémiai produktivitási rendszer ennek átalakítására szolgál, aminek hatásait érdemes lesz az elkövetkezendő években tovább vizsgálni. Fontos kiemelni, hogy a DOUBLE PASS (2019) jelentése alapján az akadémiák felett álló profi klubok sem nyújtanak elegendő anyagi segítséget bázisaiknak, ezért a piaci alapú bevételek kulcsfontosságúak lehetne a működés fenntarthatóságát tekintve. Továbbá az ECA (2012) kutatása is felhívja a figyelmet arra, hogy az utánpótlás akadémiákba történő befektetés a profi klubok számára pénzügyi hasznokat hozhat.

A vizsgálatom alapján fontos lenne a képzési szinttől függetlenül minden szervezetnek a stratégiai és szakmai céljaikat és az ezek elérését segítő sportszakmai alapelveket összhangba hozni, különösen a képzés alacsonyabb szintjein, mert az, hogy ezek nincsenek világosan kifejtve, korlátozhatják a szakmai program hatásosságát. Amennyiben a sportági alapokat a képzés alacsonyabb szintjein a fiatalok nem kapják meg, akkor az akadémiákra kerülő játékosok már komoly deficittel érkeznek a felnőtt labdarúgás kapujába.

Ahhoz, hogy a labdarúgásunk fejlődjön, muszáj, hogy minden tehetséges játékos bekerüljön az országos képzési rendszerbe. Az utánpótlás-nevelő szervezetekben dolgozók válaszai alapján a játékosok egy része nem jut el a tehetsége által predesztinált szintre. Ez komplex problémára hívja fel a figyelmet. Fontos lenne a vidéki és a szervezetek közelébe tartozó régiókat felölelő kiválasztást fejleszteni és az így sportba integrált gyerekek számára karrierterveket biztosítani, hogy fejlődésük töretlen maradjon. A karriertervnek nem csak a labdarúgáson belüli

sportszakmai képzésre kell irányulnia, hanem a civil életre is fel kell a játékosokat készíteni, amelynek jelentőségére már GÉCZI és BAJI (2016) is felhívta a figyelmet, de a DOUBLE PASS (2019) is kihangsúlyozta ezeknek a terveknek a hiányát.

Mindenképp fontos lenne a szervezetek számára az alacsonyabb szinteken dolgozó edzők képzésére szövetségi szinten nagyobb hangsúlyt fektetni és a kisebb korosztályokban főállású alkalmazottakra is komoly szükség lenne. Az így kapott nagyobb anyagi megbecsülés mellett a kiválasztás és alapvető képességek fejlesztése olyan szakemberek kezébe kerülne, akik nem a főállásuk mellett, sokszor túlterhelten igyekeznek megfelelni az utánpótlás-nevelés elvárásainak

Lényeges, hogy a szervezetben a futball fejlődését követve a speciális területek fejlesztésére is nagyobb hangsúlyt kell fektetni, különösen a képzés alacsonyabb szintjein. LARSEN (2020) és DOUBLE PASS (2019) kutatása is megmutatta, hogy a labdarúgó képzés mellett egyéb területek jelentősége is folyamatosan növekszik az európai elit képzés során. A vizsgálatból kiderült, hogy a képzési szinteken más-más speciális kompetenciákkal rendelkező szakemberek vagy szervezeti egységek szükségesek a minőségi nevelő munkához.

Ahhoz, hogy a képzési célokat az utánpótlás-nevelő szervezetek elérjék, fontos, hogy olyan szakembereket (vezetők, egyéb munkavállalók egyaránt) alkalmazzanak, akik rendelkeznek a releváns szakmai képesítésekkel és tudással. A képzés minden szintjén szigorúbb követelményeket lenne szükséges meghatározni az adott pozíciók betöltésére, mert jelenleg ilyen elvárást kizárólag a MLSZ (2023) regisztrációs kártya szabályzata határoz meg. Mindemellett kihangsúlyoznám a belső, a szervezetek saját szakmai irányelveit feldolgozó képzések jelenlétének megszilárdítását, a képzések alsó szintjein annak bevezetését, mert így a kompetens szakmai vezetők képesek a szövetség közreműködése nélkül is segíteni az edzők és egyéb alkalmazottak fejlődését, ezt a hiányosságot már a DOUBLE PASS (2019) auditja is kiemelte. Ennek része a teljesítményértékelő interjúk bevezetése, ahol a vezetőknek lehetősége nyílik a munkavállalók értékelésére és az egyéni fejlesztési céljaik meghatározására.

Fontos lenne a kutatásom eredményei alapján egy olyan zárt, elit bajnokság kialakítása, amelyben az akadémiai csapatok eredménykényszer nélkül tudják versenyeztetni a fiatalokat, mert jelenleg az első osztályból való kiesés veszélye, ez által a versenyhátrány elszenvetésétől való félelem olyan terhet ró a szervezetekre, amely arra kényszeríti őket, hogy a képzés helyett az eredményességre helyezték a hangsúlyt. Az alacsonyabb szintre sorolt szervezetek esetében a válaszok alapján a regionális korlátok bevezetése és a bajnokságok létszámának emelése

lenne szükséges, amely mérsékelné a kiadásait, de a mérkőzések mennyiségére, ez által a gyerekek fejlődésére pozitív hatást gyakorolna.

Javaslataim vázaltszerűen összefoglalva a következők:

1. Az utánpótlás szervezetek, különösen a nagyobb költségvetéssel működő akadémiák számára fontos lenne piaci bevételek generálása a produktivitási rendszeren vagy a játékosok értékesítésén keresztül;
2. A képzés szintjétől függetlenül a stratégiai célok és képzési alapelvek összhangba állítása, a képzés alacsonyabb szintjein a szakmai irányelvek pontosabb meghatározása;
3. Az akadémiák számára fontos lenne a regionális kiválasztás fejlesztése, a képzési rendszerbe integrált fiatalok számára (kettős) karriertervek bevezetése ez által a felfelé áramoltatás elősegítése;
4. A körzetközpontok és tehetségközpontok szintjén dolgozók szakmai felkészítése és forrás bevonásával főállású szakemberek alkalmazása;
5. Speciális területek magasabb szintű bevonása a képzésbe (mentális, sporttudományos, elemzés), a belső kommunikációs vonalak fejlesztése az egységek között;
6. Az MLSZ-nek az alkalmazottak képzésére nagyobb hangsúlyt kell fektetni és a releváns szakmai kompetenciákat meg kell követelni a munkavállalóktól. A szervezeteknek belső képzésükre nagyobb hangsúlyt kell fektetni és a teljesítményüket rendszeresen, formalizált keretek között értékelni;
7. Az MLSZ által az akadémiák számára elit bajnokság létrehozása, míg a regionális bajnokságok szűkebb korlátjainak bevezetése a költségek csökkentése érdekében;

6. AZ ÉRTEKEZÉS LEGFONTOSABB MEGÁLLAPÍTÁSAI, ÚJ, ILLETVE ÚJSZERŰ EREDMÉNYEI

A professzionális labdarúgás szervezeti kereteivel már sok kutatás foglalkozott, de az utánpótlás labdarúgás ezzel kapcsolatos kérdéseivel kapcsolatban még nem született hazánkban vizsgálat. Kutatásom újszerűségét az adja, hogy az utóbbi években kialakult rendszerben dolgozók véleményét tárja fel arról, hogy miként működnek a labdarúgó utánpótlás-nevelő szervezetek Magyarországon. Disszertációm újszerűségének tartom még, hogy ezeket a szervezeteket képzési besorolásukat tekintve külön-külön vizsgáltam, így lehetőségem nyílt azok individuális jellemzőinek meghatározására, és a különböző típusú szervezetek összevetésére.

Értekezésem új eredményeinek tekintem a következőket:

1. Klaszteranalízissel azonosítottam az utánpótlás labdarúgásban dolgozó munkavállalókat és a szervezetük működési keretei alapján *a versengők, az alul motiváltak és a nevelők*, míg a sportszakmai tevékenységüket figyelembe véve *a győzelemorientáltak, a tobozók, az edzők és a pályán kívüliek* csoportjait azonosítottam be.
2. Korreláció analízissel feltártam, hogy a sportszakmai működés és a jól megválasztott stratégia között erős kapcsolat áll fenn, továbbá a társadalmi hasznok, valamint az emberi és szakmai értékteremtés a képzési folyamaton keresztül tud legjobban kiteljesedni, tehát a pályán végzett munka nem csak a labdarúgásban elért eredményeket, hanem egyéb emberi és társadalmi értékek átadását is segíti.
3. Feltártam, hogy a labdarúgó utánpótlás-nevelő szervezetek a képzési szinteken eltérő értékeket közvetítenek a játékosok számára, legfőképp a társadalmi hasznokat tekintve.
4. Kimutattam, hogy a labdarúgó utánpótlás-nevelő sportszervezetekben megvalósul az a kettős célrendszer, ami a szakmai képzésen túl az életvezetési képességek átadására is fókuszál.
5. Megállapítottam, hogy utánpótlás sportszervezetek finanszírozása szinte teljes mértékben a közvetett, vagy közvetlen állami támogatásokon múlik, ami a hatékonyság növelésére kontraproduktívan hat. A produktivitás alapú dotáció erre vélhetően kedvező hatást fog kifejteni, de szükség lenne piaci bevételekre, és a szervezetek pénzügyi tudatosságának növelésére, mert kutatásomból az derült ki, hogy a gazdasági siker az egyik legkevésbé fontos szempont a működésük során. Ezt megerősíti, hogy

az identitás témakörben a legmagasabb átlagot a sportszervezet besorolásának, tehát a rendelkezésre álló támogatási összeg megtartása kapta.

6. A válaszadók véleménye alapján a labdarúgásban működő szervezett kiválasztási folyamatok ellenére sok gyerek elkallódik, vagy lemorzsolódik a képzés során. Ehhez kapcsolódóan kutatásomból kiderült az is, hogy az akadémiákon dolgozó szakemberek szerint nem minden játékosban van meg a profi karrier potenciálja, a kiválasztási problémák mellett az akadémiák száma is túl magas a korosztályonként rendelkezésre álló tehetséges játékosokat tekintve.
7. Bemutattam, hogy a Magyar Labdarúgó Szövetség és Nemzeti Sportügynökség reformjai alapján kialakított piramisrendszer az elképzeléseknek megfelelően kapcsolja össze az utánpótlássport szereplőit.

Értekezésem újszerű eredményeinek tekintem a következőket:

1. Az utánpótlás sportszervezetekben a sportszakmai és a szervezet operatív működéséért felelős vezetők és alkalmazottak munkaköre eltérő kompetenciákat igényel.
2. A képzés alacsonyabb szintjein nem mindenhol áll rendelkezésre egy korosztály specifikus képzési terv, ami a tudatos munkát negatívan befolyásolja és a későbbi profi karrier lehetőségét is veszélyezteti a sportági alapok lerakásának elmulasztásával.
3. A vizsgált szervezetekben a szakmai és általános, operatív vezetői szerepek elkülönülnek, de a munkavállalók ennek fontosságát nem fejezték ki egyértelműen.
4. Faktoranalízis során bemutattam, hogy a *stratégiai misszióval, stratégiai célok ismeretével, társadalmi hasznokkal, emberi és szakmai értékteremtéssel, sportszakmai produktivitással, kiválasztással, képzéssel, versenyeztetéssel, a munkakör ismeretével, és a szervezeti keretekkel* kapcsolatos tényezők az utánpótlás-nevelő szervezetek működésében komoly szerepet játszanak.
5. Az utánpótlásra fordított nagy mennyiségű forrásnak köszönhetően a szervezetek számára a minőségi képzéshez szükséges infrastrukturális lehetőségek és a különböző munkakörök ellátáshoz szükséges eszközök rendelkezésre állnak.
6. Arra a következtetésre jutottam, hogy a versenyeztetés esetében szükséges lenne egy zárt, elit bajnokság kialakítása az akadémiák szintjén, ahol a kiesés veszélye nélkül lenne lehetősége a csapatoknak arra, hogy nyomás alatt versenyezzenek.
7. Az utánpótlás-nevelő labdarúgó szervezetek ahogy a képzési szinteken lejjebb haladunk egyre inkább a csapatfejlesztésre helyezik a hangsúlyt, ami a modern

labdarúgásban elterjedt, az egyéni tehetség kibontakoztatását célzó munkára negatívan hat.

8. A körzetközpontokban dolgozók számára a szervezetek nagy része nem szabott meg minimális végzettséget a pozíció betöltésére, nem fektetnek hangsúlyt a munkavállalók szakmai irányítására és képzésére sem, tehát ez hosszú távon problémát okozhat, hiszen ezeknek a szervezetnek elsődleges feladata a kiválasztás és az alapok lefektetése, ami, ha elmarad a későbbiekben nehezen, vagy egyáltalán nem pótolható,
9. A különböző képzési szinteken eltérő szervezeti egységek szükségesek ahhoz, hogy az intézmények számára kitűzött célok megvalósulhassanak, hiszen amíg az akadémiák számára a profi karrier kapujában minden olyan speciális szakember szükséges, aki az átmenetet a felnőtt sportban segíteni tudja, addig a tehetségközpontok és körzetközpontok esetében az egy-egy kiemelkedő játékos számára az egyéni fejlesztés, vagy individuális teljesítménynövelő és prevenciós foglalkozások lehetnek a fontosabbak, hogy a játékos minél jobban ki tudja bontakoztatni a benne rejlő potenciált, hátráltató tényezők nélkül.

ÖSSZEFOGLALÁS

Doktori disszertációm témájául az utánpótlás labdarúgás folyamatainak és körülményeinek vizsgálatát választottam, melynek szervezeti kereteit és az alkalmazott humán erőforrást vizsgáltam. Értekezésem bevezetésében bemutattam, hogy az utánpótlás-nevelés napjainkban milyen gazdasági és sportszakmai hasznokkal kecsegtet, továbbá, hogy milyen változások voltak az elmúlt évek során a magyar utánpótlás-nevelő sportszervezetek működésében, központi irányelvek szerinti besorolásában.

A témafelvetés és célkitűzés fejezetben bemutattam, hogy a hazai utánpótlás labdarúgás milyen változásokon ment át, és megfogalmaztam ehhez kapcsolódóan kutatási kérdéseimet. A témám legfőbb célkitűzése, hogy *feltárjam az utánpótlás nevelés szervezeti kereteit és a benne alkalmazott humán erőforrást, azért, hogy megtudjam a rendszer képes-e biztosítani a magyar labdarúgás utánpótlás bázisát, nemzetközi versenyképességét és töretlen fejlődését.* Ehhez kapcsolódóan doktori értekezésem alaphipotézise, *hogy a magyarországi utánpótlás nevelő szervezetek működési keretei és a bennük alkalmazott humán erőforrás lehetővé teszi azt, hogy a magyar labdarúgás stabil bázisává váljanak a hazai képzési műhelyek, és működésüknek köszönhetően labdarúgásunk nemzetközi versenyképessége is növekedjen.*

A szakirodalmi áttekintés során bemutattam a sporthoz kapcsolódó gazdasági értékteremtés alapjait, majd a labdarúgásban jelenlévő és az utánpótlás sporthoz kapcsolódó játékospiacot vizsgáltam meg. Fontosnak tartottam kitérni a piacot befolyásoló tényezőkre és arra a belső munkaerőpiacra, ahová majd az utánpótlás labdarúgók képzésük végeztével bekerülhetnek. A továbbiakban az utánpótlás-nevelés működési kereteit mutattam be, és azokat az elvárásokat, amelyek a minőségi képzéssel szemben megfogalmazhatók. A fejezet ezen részében kitértem a nevelőkkel, edzőkkel és a játékos kiválasztással kapcsolatos ismérvekre is, majd a képzési környezet bemutatása következett. Itt az utánpótlás-nevelő szervezetek fejlődésére helyeztem a hangsúlyt a kezdetektől egészen napjainkig, majd megvizsgáltam, hogy a jelenlegi rendszer számára milyen elvárásokat fogalmaztak meg állami és szövetségi szinten egyaránt. A szakirodalmi áttekintés fejezetet olyan nemzetközi jó gyakorlatok ismertetésével zártam, amelyek példaként szolgálhatnak a hazai műhelyek számára.

Az anyag és módszer fejezetben bemutattam a primer kutatásom során alkalmazott eljárást, amely a kvantitatív módszerek közül a kérdőíves mintavétel volt, majd áttértem a kérdőívben feldolgozott témakörökre. A fejezet további részében bemutattam a minta szocio-demográfiai jellemzőit, illetve a kutatásom során alkalmazott statisztikai módszereket is.

A kérdőíves felmérés adatait IBM SPSS 25 program segítségével dolgoztam fel. A program segítségével megvizsgáltam a skálás változókat és adatredukciós, valamint struktúra feltáró eljárásaként faktoranalízist végeztem. Az elemzés során Bartlett tesztet alkalmaztam és a Kasier-Meyer-Olkin kritériumot is megvizsgáltam. A vizsgálatok segítségével megtudtam, hogy a változók alkalmasak az adatok redukálására és kimutatható az összefüggés közöttük. A kérdőív további elemzése során, hogy lehetőségem legyen beazonosítani és homogén csoportokra osztani az utánpótlás-nevelő szervezetekben dolgozókat, klaszterelemzést végeztem. A klaszterek kialakítását követően keresztábra elemzést végeztem, hogy megtudjam az egyes szervezeti besorolási szintekhez tartozó munkavállalók milyen arányban jelennek meg a csoportokban. A keresztábra elemzések során a változók közötti összefüggések felfedezésére Pearson-féle khi-négyzet próbát végeztem, és a kapcsolatok erősségét Cramer-féle asszociációs együtthatóval elemeztem. A fejezet további részében azért, hogy megtudjam az egyes faktorok között van-e kapcsolat, Pearson-féle lineáris korreláció analízist alkalmaztam.

A következő fejezetben elemeztem a primer kutatásom eredményeit és bemutattam a statisztikai próbák során kapott legfontosabb értékeket. Először leíró statisztikai mutatókkal, témakörönként és képzési szintek szerint vizsgáltam az adatokat. Itt a legelső a stratégia kérdéskör volt, majd következett az *identitás és értékek*, *a feladatkörök és kommunikáció*, valamint a *szervezeti felépítés* témaköre. Tovább haladva a sportszakmai kérdésekre kapott válaszok feldolgozása következett, ahol elsőnek a *szakemberek kompetenciáit*, a *szervezetek humán erőforrással kapcsolatos elképzeléseit*, a *pályán kívüli tevékenységek* és különböző *szervezeti egységek fontosságát* mértem fel, majd pedig kitértem az utánpótlás-nevelés szakmailag legfontosabb szempontjaira, melyek a *kiválasztás*, *képzés* és *versenyeztetés* voltak. Végül az *infrastrukturális lehetőségeket*, a munkakör betöltéséhez *szükséges eszközök* meglétét és a *szervezetek kapcsolatrendszerét* elemeztem a válaszok alapján.

A témakörök feldolgozását követően faktoranalízist végeztem, és megbizonyosodtam arról, hogy a mintám megfelel a próba által megkövetelt kritériumoknak. A faktoranalízis során tíz tényezőt kaptam. A témakörök feldolgozása során a *missziót*, a *célok ismeretét és megalkotását*, és a *társadalmi hasznokat* fedtem fel, melyhez további két jól elkülöníthető faktor csatlakozott, ahol az első az *emberi és szakmai értékteremtés*, míg a második a *sportszakmai produktivitás* nevet kapta. A sportszakmai tényezőket további három faktorba tudtam csoportosítani, ami a már említett *kiválasztás*, *képzés* és *versenyeztetés* nevet viseli. Végül az utolsó két faktor a *szervezeti keretek*, és a *munkakör ismerete* névvel került bele az elemzésembe. Az eredményekből kiderült, hogy a játékosok nevelése ezen tényezőktől függ.

A fejezet további részében a kialakult faktorok felhasználásával klaszterelemzést alkalmaztam. Először a működési keretek vizsgálata során három homogén csoportot sikerült elkülönítenem. A vizsgálatból kiderült, hogy *versengők* csoportja kiemelten fontosnak tartja a megfelelő stratégiai kialakítását és a sportszakmai produktivitást, amelyre a későbbiekben bemutatott korrelációanalízis is megerősítéssel szolgált. Esetükben a többi faktor is pozitív kapcsolatot mutatott, melyből jelentős súllyal még a munkakör ismerete és a szervezeti keretek szerepeltek, amelyek nélkülözhetetlenek a szervezett és hatékony munkavégzéshez.

A második klaszter az *alul motiváltak* csoportja nevet kapta, mert részükről semmilyen elhatárolódás nem volt tapasztalható egyik utánpótlás-nevelést meghatározó faktor esetében sem, amely arra enged következtetni, hogy ezek a személyek a motivációjukon túl a hivatástudatukat is elvesztették, amely elengedhetetlen az utánpótlás nevelésben dolgozók számára. Aggasztó, hogy ebbe a csoportba a minta 22,5%-a tartozik.

Az elemzés során a harmadik klaszter a *nevelők* nevet kapta, mert az ide sorolt munkavállalók esetében a hazai labdarúgás előre mozdításával kapcsolatos stratégiai misszió és a sportszakmai produktivitás nem játszik jelentős szerepet, de a saját szervezetük céljaival tisztában vannak, továbbá a szakmai és emberi értékteremtés a fő céljuk.

Ahhoz, hogy ezeket a csoportokat valamely képzési szinthez tudjam rendelni keresztábra elemzést végeztem, melyből kiderült, hogy az alkalmazottak szervezeteinek besorolása összhangban van az egyes faktorok súlyával, tehát azok, akik minden szempontból elhivatottak a képzés legmagasabb szintjét képviselték, és lejjebb haladva a motiváció csökkent. Így az is kiderült, hogy az *alul motiváltak* csoportjába tartozók jellemzően a képzés alacsonyabb szintjeiről kerültek ki, ami a főállású státusz hiányának köszönhető, de egyben problémát is tükröz, hiszen a szervezeti besorolás alsó szintjein dolgozók számára a kiválasztás és a sportág megszerettetése az elsődleges feladat, amelyeket alul motivált emberek nem fognak tudni kellő hatékonysággal ellátni.

Ezt követően a sportszakmai területet felölelő faktorok segítségével újabb klaszterelemzést végeztem, mely során a munkavállalókat négy csoportba tudtam sorolni, amelyek a *toborzók*, a *győzelemorientáltak*, az *edzők* és a *pályán kívüliek* nevet kapták. A csoportok elemzése során rávilágítottam arra, hogy az egyes klaszterekbe sorolt munkavállalók jellemzően a képzés más-más területén tevékenykednek.

A *toborzók* azok a személyek a képzésben, akik a kiválasztásra helyezik a legnagyobb hangsúlyt, a képzés fontossága kisebb súllyal, de megjelenik, viszont a versenyeztetéstől teljes mértékben elhatárolódnak. Keresztábra elemzéssel megvizsgáltam, hogy mely szervezeti

szintekhez kapcsolódnak a munkavállalók és jól látható, hogy ezek az alkalmazottak minden szintről képviseltetik magukat. Ez arra enged következtetni, hogy ők alkalmazkodnak a szervezet céljaihoz, mert amíg a legalacsonyabb szinten a toborzás a tömegesítést és a sportágba való integrálást jelenti, addig az akadémiai szinten a legtehetségesebbek kiválasztását és az egészséges, csapaton belüli fluktuációt takarja.

A második klaszterbe a *győzelemorientáltak* kerültek, akik számára a versenyeztetés a legfontosabb a képzés mellett, de a kiválasztással már kevésbé foglalkoznak. Ezek az alkalmazottak a képzés minden szintjén megtalálhatóak, mert az utánpótlás sportban nem célként, de eszközként mindenképp megjelenhet a versenyeztetés, továbbá a jól kialakított versenyrendszer segítheti a játékosok fejlődését. Kutatásomban ezzel kapcsolatban egyéb megállapításokat is tettem, melyek szerint hazánkban ennek a rendszernek vannak még hiányosságai.

A klaszterelemzés során kialakított harmadik csoport az *edzők* nevet kapta, hiszen ők azok, akik kizárólag a képzést tartják lényeges szempontnak és ez alapján végzik napi munkájukat. A keresztábrát vizsgálva látható, hogy ők a legkevesebb személyt tömörítő klaszter és jórészt az akadémiákról kerültek ki, ami érthető, hiszen annyi speciális szakember dolgozik már itt, hogy minden részfeladatra megvannak a megfelelő kompetenciákkal rendelkező munkavállalók, így az edzők nem kell, hogy más területekkel foglalkozzanak, csak a minőségi képzés feltételeinek megteremtésével.

A negyedik csoport a pályán kívüliek csoportja, akik számára egyáltalán nem fontos a képzés és kiválasztás, egyedül a versenyeztetés irányába mozdulnak el némileg pozitívan. Ezek vélhetően azok az alkalmazottak, akik nem a pályán dolgoznak, hanem egyéb operatív területen és a képzés körülményeit biztosítják, de a csapatok sikerét ők is magukénak érzik, ezért fektetnek nagyobb hangsúlyt a versenyeztetés faktorra.

A klaszterelemzést követően Pearson féle korreláció elemzést végeztem, ahol több faktor között is erős kapcsolatot fedeztem fel. Eredményeim alapján lényeges, hogy a *stratégiai misszió* és a *sportszakmai produktivitás* között erős a korreláció, ami azt mutatja meg számunkra, hogy a nemzeti és szövetségi szinten meghatározott, valamint a szervezetek saját, képzésük hatékonyságát célzó stratégia elérése leginkább a sportszakmai produktivitással teljesebbé válik. Hasonló erős kapcsolat mutatható ki a *társadalmi hasznok és az emberi*, valamint a *sportszakmai értékteremtés* között, ami rávilágít arra, hogy az utánpótlás nevelő szervezetek csak akkor képesek a társadalom számára értékes embereket nevelni, a nemzeti sportstratégiában foglaltakat megvalósítani, ha a sportszakmai képzés mellett az emberi értékek

átadására is hangsúlyt fektetnek. További erős kapcsolat fedezhető fel a *képzés* és az *emberi és szakmai értékteremtés* között, ami jól mutatja, hogy a képzés hatékonysága nagyban függ attól, hogy az adott szervezet miként tudja megvalósítani ezen értékek átadását a fiatalok számára. Kutatásom fő céljaként azt tűztem ki, hogy megvizsgáljam a hazai labdarúgó utánpótlás-nevelés szervezeti kereteit és az ott dolgozó humán erőforrást. Az elmúlt évek változásai és a teljes rendszer átalakítása felveti azt a kérdést, hogy ezen szervezetek bázisai lehetnek-e a labdarúgásunknak és működésük megteremti-e a lehetőséget annak, hogy növeljük hazánk versenyképességét a sport terén. Úgy gondolom kutatásommal képes voltam megválaszolni ezt a kérdést, és véleményem szerint a szervezetek képesek lehetnek megfelelni az irányukba megfogalmazott elvárásoknak. Amennyiben a vizsgálatomban is feltárt hiányosságokat orvosolni tudják és egységes szakmai irányelveket fognak követni, működésüket és finanszírozásukat tekintve lépéseket tesznek az önállóbb pénzügyi fenntarthatóság irányába, úgy hosszú távú hatékony működésük biztosított lehet. Ahhoz, hogy a tehetséges játékosokban rejlő potenciált ki tudják a szervezetek aknázni, fontos, hogy a kiválasztásra, valamint az alkalmazottak képzésére és motivációjára nagyobb figyelmet fordítsanak.

IRODALOMJEGYZÉK:

1. 303/2019. - XII. 12., (2019): Korm. rendelet a sportakadémiákról
2. Aalberg, R. R., Sæther, S. A. (2016). The Talent Development Environment in a Norwegian top-level football club. *Sport Science Review*, 25.
3. Ács P. (2014): Gyakorlati adatelemzés. Pécsi Tudományegyetem Egészségtudományi Kar, Pécs. 295.p.
4. Allouche, J. - Solez, S. (2005), The Stock Exchange Quotation of English Football Clubs: A Differentiated Analysis of the Share Prices' Fluctuations. Unpublished manuscript, University of Paris.
5. András, K (2004) A hivatásos sport piacai, *Vezetéstudomány* XXXV. p. 40–57.
6. András, K. (2003): Üzleti elemek a sportban, a labdarúgás példáján. Doktori disszertáció. Budapest: BKÁE, Gazdálkodástani PhD-program
7. Bácsné B. E. (2015a). Sportszervezetek működési kereteinek változása. *Közép-Európai Közlemények*, 8(1), 151-161.
8. Bácsné B. E. (2015b). Examination of the organizational frameworks of sports enterprises in the light of good german practices. *APSTRACT: Applied Studies in Agribusiness and Commerce*, 9, 41-46.
9. Bainbridge T. (2004): EU mindentudó. HVG Könyvek, 62. old. HVG Kiadó, ISBN 963 7525 521
10. Balogh, L., Molnár, A., Jenei, Z., Nábrády, Zs., Ráthonyi, G., Szilágyi, R. & Balogh, P. (2015) Bevezetés a sportdiagnosztikába. Campus Kiadó, Debrecen.
11. Balogh, R. (2017). Áldás vagy átok: A TAO hatása a magyar labdarúgásra. *Magyar Sporttudományi Szemle* XVIII. évf/72. szám, 25-28.
12. Balogh, R., & Bába, É. B. (2021). A magyar labdarúgó-bajnokság fejlődésének elemzése a játékospiacon keresztül. *Régió kutatás Szemle*, 6(1), 112-120.
13. Benkraiem, R., Le Roy, F., & Louhichi, W. (2011). Sporting performances and the volatility of listed football clubs. *International Journal of Sport Finance*, 6(4), 283.
14. Bíróné N. E. (2011) *Sportpedagógia*, Dialóg Campus Kiadó, Budapest
15. Boncz, I. (2015). Kutatásmódszertani alapismeretek. Pécsi Tudományegyetem Egészségtudományi Kar, 29-3.
16. Booth, R. (2005). Comparing competitive balance in Australian sports leagues: does a salary cap and player draft measure up? *Sport Management Review*, 8(2), 119-143

17. Boynton, A., Zmud R. (1984): An Assessment of Critical Success Factors. Sloan management review. 25. 17-27.
18. Bruner, M. W., Munroe-Chandler, K. J., & Spink, K. S. (2008). Entry into elite sport: A preliminary investigation into the transition experiences of rookie athletes. *Journal of applied sport psychology*, 20(2), 236-252.
19. Buchheit, M., Allen, A., Poon, T. K., Modonutti, M., Gregson, W., & Di Salvo, V. (2014). Integrating different tracking systems in football: multiple camera semi-automatic system, local position measurement and GPS technologies. *Journal of sports sciences*, 32(20), 1844-1857.
20. Calvin, M. (2017). *No hunger in paradise: The players. The journey. The dream.* Random House.
21. Carmichael, F. – McHale, I. – Thomas, D. (2011): Maintaining market position: team performance, revenue and wage expenditure in the English premier league. *Bulletin of Economic Research*, 63(4): p. 464-497.
22. Carmichael, F. (2006). The player transfer system in soccer. In Andreff, W., & Szymanski, S. (Eds.). (2006). *Handbook on the Economics of Sport.* Edward Elgar Publishing, pp 668-676.
23. Chikán, A. (2008): *Vállalatgazdaságtan, 4. kiadás.* AULA Kiadó, Budapest
24. Cooper A. (2020): An investigation into the factors affecting player development within each phase of the academy pathway in english football academies, *Soccer & Society*
25. Crossan, W., Jezdik, M. (2011). Import or buy local: Comparative analysis of the use of foreign import players versus developing homegrown players in the Czech basketball league. In *Official Conference Proceedings* (pp. 5–18). Prague: University of Economics, Prague – Oeconomica publisher
26. Cuskelly G., Hoye R., Auld, C. (2006). *Working With Volunteers in Sport: Theory and Practice*
27. Csáki I., Bognár J., Trzaskoma-Bicsérdy G., Zalai D., Mór O., Révész L., Géczi G. (2013). A sportágválasztás, a tehetséggondozás és az edző sportoló kapcsolat vizsgálata elit utánpótláskorú labdarúgók körében. *Magyar Sporttudományi Szemle*, 14(55), 9-16.
28. Csáki, I., Géczi, G., Kassay, L., Déri, D., Révész, L., Dávid, Z., & Bognár, J. (2014). The new system of the talent development program in Hungarian soccer. *Biomedical Human Kinetics*, 6(1)

29. De Muynck, G. J., Morbée, S., Soenens, B., Haerens, L., Vermeulen, O., Vande Broek, G., & Vansteenkiste, M. (2021). Do both coaches and parents contribute to youth soccer players' motivation and engagement? An examination of their unique (de) motivating roles. *International Journal of Sport and Exercise Psychology*, 19(5), 761-779.
30. Dénes, F. (1998). A futball eladásának közgazdasági alapjai. *Marketing & Menedzsment*, 32(3), 9-17.
31. Dobson, S.M.; Goddard, J.A. Performance and revenue in professional league football: Evidence from Granger causality tests. *Appl. Econ.* 1998, 30, 1641–1651.
32. Doherty, A., Misener, K., & Cuskelly, G. (2014). Toward a multidimensional framework of capacity in community sport clubs. *Nonprofit and voluntary sector quarterly*, 43(2_suppl), 124S-142S.
33. Double Pass (2019): https://szovetseg.mlsz.hu/file/newse/23626/file/20190630_global-report-hungary-2019_final---hun.pdf letöltés dátuma: 2021.05.05
34. European Club Association (2012): Report on Youth Academies in Europe. Retrieved from, <http://www.ecaeurope.com/news/eca-publishes-report-on-youth-academies> letöltés dátuma: 2021.05.20
35. Felipe, J. L., Fernandez-Luna, A., Burillo, P., de la Riva, L. E., Sanchez-Sanchez, J., & Garcia-Unanue, J. (2020). Money talks: Team variables and player positions that most influence the market value of professional male footballers in Europe. *Sustainability*, 12(9), 10–17. <https://doi.org/10.3390/su12093709>
36. Fenyő, I., & Rábai, D. (2016). A sporttehetség-gondozás jogszabályi környezete–a sportakadémiák Magyarországon. *Értékteremtő Testnevelés*, 65-88.
37. Fenyő, I., Rábai, D. (2016). A sporttehetség-gondozás jogszabályi környezete – a sportakadémiák Magyarországon. In Kovács, K. (Ed.), *Értékteremtő Testnevelés* (pp. 65–88). Debrecen: Debreceni Egyetemi Kiadó.
38. Fliszár, V., Kovács, E., Szepesváry, L., & Szüle, B. (2016). *Többváltozós adatelemzési számítások*. Budapest.
39. Ford, P. R., Bordonau, J. L. D., Bonanno, D., Tavares, J., Groenendijk, C., Fink, C., Di Salvo, V. (2020). A survey of talent identification and development processes in the youth academies of professional soccer clubs from around the world. *Journal of sports sciences*, 38(11-12), 1269-1278.

40. Ford, P. R., Ward, P., Hodges, N. J., Williams, A. M. (2009). The role of deliberate practice and play in career progression in sport: the early engagement hypothesis. *High ability studies*, 20(1), 65-75.
41. Freyer T. (2003): A labdarúgópályák lelátóin dülő erőszak lehetséges történeti és társadalmi okai, In: Földesiné, Szabó Gy, Gál, A (szerk.) *Sport és társadalom*, Magyar Sporttudományi Társaság (2003) pp. 162-173.
42. Frick, B. (2007) The football players labor market: Empirical evidence from the major european leagues, *Scottish Journal of Political Economy*, 54(3), 422-446.
43. Frick, B., Simmons, R. (2014). The footballers' labour market after the Bosman ruling. In *Handbook on the economics of professional football*. Edward Elgar Publishing.
44. Géczi G., Révész L., Bognár J., Vincze G., Benczenleitner, O. (2005). Talent and talent development in sport: The issue of five sports. *Kalokagathia*, 43(3), 113—123
45. Géczi, G., & Baji, I. (2016). A Hosszú-távú Sportolófejlesztési Program szükségességére a magyar sportban. *Testnevelés, sport, tudomány*, 1(1), 27-37.
46. Giacobbi P., Roper E., Butryn T., Whitney J. (2002). College coaches' views about the development of successful athletes: A descriptive exploratory investigation. *Journal of Sport Behavior*. 25.
47. Gombocz, J. (1998). A sportoló szocializációja és nevelése. *Kalokagathia*, 1, 83-94.
48. Gósi Zs. (2018). Magyarországi iskolarendszer alapú sporttámogatások. *Sport, tanulás, karrier. Oktatás–Kutatás–Innováció*, 6, 44.
49. Gósi Zs. (2020) Atipikus munkavégzési formák sporteseményeken = Atypical Work at Sporting Events. *GRADUS*, 7 (2). pp. 270-276. ISSN 2064-8014
50. Green, K., & Smith, A. (Eds.). (2016). *Routledge handbook of youth sport*. Routledge.
51. Grosswendt, A., Röglin, H., & Schmidt, M. (2019). Analysis of ward's method. In *Proceedings of the Thirtieth Annual ACM-SIAM Symposium on Discrete Algorithms* (pp. 2939-2957). Society for Industrial and Applied Mathematics.
52. Groves, R. M., Fowler Jr, F. J., Couper, M. P., Lepkowski, J. M., Singer, E., & Tourangeau, R. (2011). *Survey methodology*. John Wiley & Sons.
53. Gyömörei, T. (2012). Magyarországi "sportvárosok" sportfinanszírozási rendszereinek összehasonlító elemzése. *E-CONOM*, 1(1), 12-23.
54. Guidotti, F., Demarie, S., Ciaccioni, S., & Capranica, L. (2023). Knowledge, competencies, and skills for a sustainable sport management growth: A systematic review. *Sustainability*, 15(9), 7061.

55. Gyulavári T. - Mitev A. Z. - Neulinger Á. - Neumann-Bódi E. - Simon J. - Szűcs K. (2017). A marketingkutatás alapjai. Akadémiai Kiadó.
56. Hamilton, S. F., Hamilton, M. A., Pittman, K. (2004): Principles for youth development. The youth development handbook: Coming of age in American communities, 2, 3-22.
57. Havran Zs., & Andras K. (2022). A puha költségvetési korlát szindrómája a hivatásos labdarúgásban. Economic Review/Kozgazdasagi Szemle, (2).
58. Havran Zs., and András K. (2018) A hivatásos és hivatásos pályára készülő labdarúgók fejlesztésének és karriertámogatásának magyarországi vizsgálata. Vezetéstudomány - Budapest Management Review, 49 (9). pp. 70-80.
59. Havran, Zs. (2017) A játékosok vásárlásának és képzésének jelentősége a hivatásos labdarúgásban: A közép-kelet-európai és a magyarországi játékospiac sajátosságai. Doktori (PhD) értekezés, Budapesti Corvinus Egyetem, Gazdálkodástani Doktori Iskola
60. He, M., Cachucho, R., & Knobbe, A. J. (2015, June). Football Player's Performance and Market Value. In Mlsa@ pkdd/ecml (pp. 87-95).
61. Henriksen, K., Stambulova, N., & Roessler, K. K. (2011). Riding the wave of an expert: A successful talent development environment in kayaking. The Sport Psychologist, 25, 341-362.
62. Kiss, Z. (2021). Akadémiai labdarúgók tehetséggondozása: fókuszban a nevelés. ACTA UNIVERSITATIS DE CAROLO ESZTERHÁZY NOMINATAE: SECTIO SPORT, 51, 43-52.
63. Kiss, Z., Csáki, I., Bognár, J. (2019). Magyar és határon túli bentlakásos labdarúgó akadémia sajátosságai az edző szerepe és jellemzői tekintetében. Különleges Bánásmód-Interdiszciplináris folyóirat, 5(2), 7-18
64. Kovács, E. K. (2018). A sportiskolai rendszer helyzetképe
65. Kozma, M., & Nagy, T. (2002). Nagy pénz–kis foci avagy a paradigmaváltás lehetősége a magyar labdarúgásban----Its title in English: Big money-small football or the possibility of paradigm change in the Hungarian football industry.
66. Kozma, M., Kazainé, A. (2014): Üzleti teljesítménymérés a sportban, avagy miként segítheti a sportszervezetek vezetőit a Balanced Scorecard koncepció a stratégia szerinti működésben. Műhelytanulmány, Budapesti Corvinus Egyetem
67. KSI, <https://ksi.hu/klub/ksi-tortenete> (Letöltés ideje, 2024.10.01)
68. Kuper S. – Szymanski S. (2014): Soccernomics. Nation Books, New York

69. Larsen, C. H., Louise, S. K., Pyrdol, N., Sæther, S. A., & Henriksen, K. (2020). A world class academy in professional football: The case of Ajax Amsterdam. *Dansk Idrætspsykologisk Forum*.
70. Lehmann L. (2020): Az új típusú sportiskola rendszer Magyarországon. In: A sport társadalmi, gazdasági és utánpótlás-nevelési kérdései. Tanulmányok sportszervezés témaköréből Szerk.: Gősi Zsuzsanna, Bukta Zsuzsanna. Akadémiai Kiadó, Budapest, 2020.
71. Lehman, L. (2011). A sportiskolai rendszer és a sportiskola meghatározása Nemzeti Sport Intézet.
72. Littlewood, M. (2005). The impact of foreign player acquisition on the development and progression of young players in elite level English professional football. PhD thesis, Liverpool John Moores University, UK.
73. Llopis Goig, R. (2008). Learning and representation: the construction of masculinity in football. An analysis of the situation in Spain. *Sport in Society*, 11(6), 685-695.
74. Lőkös, D., & Kiss, D. (2018). A magyar labdarúgás versenyképességének fejlődése a TAO rendszer tükrében. *Multidiszciplináris kihívások, sokszínű válaszok-Gazdálkodás-és Szervezéstudományi folyóirat*, (2), 82-93.
75. Malhotra, N. K., Nunan, D., & Birks, D. F. (2020). *Marketing research*. Pearson UK.
76. Metelski, A. (2021). Factors affecting the value of football players in the transfer market. *Journal of Physical Education and Sport*, 21, 1150-1155.
77. Mills, A., Butt, J., Maynard, I., Harwood, C. (2014). Examining the development environments of elite English football academies: The players' perspective. *International Journal of Sports Science & Coaching*, 9(6), 1457-1472.
78. MLSZ (2007): Sport XXI. Nemzeti Sportstratégiáról szóló 65/2007. (VII. 27.) <https://mkogy.jogtar.hu/jogszabaly?docid=A07H0065.OGY> letöltés dátuma: 2021.04.20
79. MLSZ (2023) N-77/2023 (06.06.) számú határozat - Regisztrációs Kártya Szabályzat
80. MLSZ, (2012): Akadémiai licenc minősítési eljárás tájékoztató: <https://szovetseg.mlsz.hu/adat/dokumentum/531/dokumentumok/akademiai-licenc-minositesi-eljaras-tajekoztato1.doc> letöltés dátuma: 2021.04.10
81. MLSZ, (2014): Összefoglaló jelentés a Double Pass által készített akadémiai auditról https://www.mlsz.hu/wp-content/uploads/2014/06/MLSZ-AUDIT_140616.pdf letöltés dátuma: 2021.05.12

82. MLSZ, (2018): ELN-10/2018 (03.13) számú határozat - Előterjesztés a produktivitás alapú utánpótlás-finanszírozási eljárásrendről
83. MLSZ, (2021a): Tájékoztató a labdarúgó akadémiák működési rendjéről <http://dokumentumtar.mlsz.hu> letöltés dátuma: 2021.05.10
84. MLSZ, (2021b): ELN-17/2021 (02.17.) számú határozat - Tehetség Központok és Körzetközpontok besorolása
85. MLSZ, (2021c): ELN-16/2021 (02.17.) számú határozat - Tehetség Központok és Körzetközpontok besorolása
86. MLSZ, (2021d): Közgyűlési beszámoló, <https://szovetseg.mlsz.hu/file/newse/27792/file/mlsz-kozgyules-2021.pdf> letöltés dátuma: 2024.09.06
87. Morris, R., Tod, D., & Oliver, E. (2015). An analysis of organizational structure and transition outcomes in the youth-to-senior professional soccer transition. *Journal of applied sport psychology*, 27(2), 216-234.
88. Mustafović, Emir & Čaušević, Denis & Covic, Nedim & Ibrahimović, Mirza & Alić, Haris & Abazović, Ensar & Mašić, Semir. (2020). Talent Identification in Youth Football: A Systematic Review. *Journal of Anthropology of Sport and Physical Education*. 4. 37-43. 10.26773/jaspe.201007.
89. Nemzeti Sportstratégia (2007) 65/2007. (VI. 27.) OGY határozat a Sport XXI. Nemzeti Sportstratégiáról
90. Nesti, M.S (2010). *Psychology in football*. London: Routledge.
91. Nicholls, S. B., & Worsfold, P. R. (2016). The observational analysis of elite coaches within youth soccer: The importance of performance analysis. *International Journal of Sports Science & Coaching*, 11(6), 825-831.
92. Orosz R. (2009). A labdarúgó tehetség kibontakoztatását befolyásoló pszichológiai tényezők vizsgálata. Egyetemi doktori értekezés
93. Ottó, I. (2003). Hierarchikus faktoranalízis SPSS szoftverrel. *Magyar Pedagógia*, 103(4), 447-458.
94. Ozsváth, K., & Ács, P. (2011). Bevezetés a sporttudományos kutatásba.
95. Parnell, Daniel & Pringle, Andy & Widdop, Paul & Zwolinsky, Stephen. (2015). Understanding Football as a Vehicle for Enhancing Social Inclusion: Using an Intervention Mapping Framework. *Social Inclusion*. 3. 158. 10.17645/si.v3i3.187.
96. Paul, D. J., Bradley, P. S., & Nassis, G. P. (2015). Factors affecting match running performance of elite soccer players: Shedding some light on the complexity. *International*

Journal of Sports Physiology and Performance, 10(4), 516–519.
<https://doi.org/10.1123/IJSP.2015-0029>

97. Pearson, D. T., Naughton, G. A., Torode, M. (2006). Predictability of physiological testing and the role of maturation in talent identification for adolescent team sports. *Journal of science and medicine in sport*, 9(4), 277-287.
98. Petres T. – Tóth L. (2005): Statisztika. Szegedi Tudományegyetem Gazdaságtudományi Kar, Szeged. 269.p.
99. Rábai, D. (2018a). A magyar sportpolitika legfőbb jellemzői, intézkedései 1945-től kezdődően a rendszerváltásig és napjainkig, különös tekintettel a labdarúgás sportágára. *Különleges Bánásmód*, 4(1), 19-33.
100. Rábai, D. (2018b). Lila-fehér mezben. *Iskolakultúra*, 28(3-4), 53-63.
101. Reeves, M. J., Littlewood, M. A., McRobert, A. P., & Roberts, S. J. (2018). The nature and function of talent identification in junior-elite football in English category one academies. *Soccer & Society*, 19(8), 1122–1134.
102. Relvas, H., Littlewood, M., Nesti, M., Gilbourne, D., & Richardson, D. (2010). Organizational structures and working practices in elite European Professional Football Clubs: Understanding the relationship between youth and professional domains. *European Sport Management Quarterly*, 10(2), 165-187.
103. Renneboog, L., – Vanbrabant, P. (2000). Share price reactions to sporty performances of soccer clubs listed on the London Stock Exchange and the AIM. Tilburg University.
104. Richardson, D., Littlewood, M., Nesti, M., & Benstead, L. (2012). An examination of the migratory transition of elite young European soccer players to the English Premier League. *Journal of sports sciences*, 30(15), 1605-1618.
105. Rohde, M., & Breuer, C. (2016). Europe's elite football: Financial growth, sporting success, transfer investment, and private majority investors. *International Journal of Financial Studies*, 4(2), 12.
106. Ryan, D., Lewin, C., Forsythe, S., & McCall, A. (2018). Developing world-class soccer players: An example of the academy physical development program from an English premier league team. *Strength & Conditioning Journal*, 40(3), 2-11.
107. Sajtos L. - Mitev A. (2007): SPSS Kutatási és adatelemzési kézikönyv. Alinea Kiadó,
108. Samur, S. (2018). Organization design in football management process. *International Journal of Human Movement and Sports Sciences*.

109. Samur, S. (2019). Process Management in Football Youth Development Program. *Journal of Education and Training Studies*.
110. Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). San Francisco, CA: John Wiley & Sons.
111. SIOSZ (2012). *Sportiskolák Országos Szövetségének Módosításokkal Egységes Szerkezetbe Foglalt Alapszabálya, 2012*
112. SIOSZ, <https://siosz.hu/tortenet>, Letöltés ideje: 2024.10.01
113. Sonia, A., & Vasilica, G. (2019). Gender equality in sport organizations. *Ovidius University Annals, Series Physical Education & Sport/Science, Movement & Health*, 19(2), 81-89.
114. Sothorn, N. A., & O’Gorman, J. (2021). Exploring the mental health and wellbeing of professional academy footballers in England. *Soccer & Society*, 22(6), 641-654.
115. Stadtmann, G. (2006): Frequent news and pure signals:evidence of a publicly trade football club, *Scottish Journal of Political Economy*,53, 485–504.
116. Stefansen, Kari, Ingrid Smette, and Åse Strandbu. "Understanding the increase in parents’ involvement in organized youth sports." *Sport, Education and Society* 23.2 (2018): 162-172.
117. Stewart, B., & Smith, A. (1999). The special features of sport. *Annals of Leisure Research*, 2(1), 87-99.
118. Storm, R. K. (2009). The rational emotions of FC København: a lesson on generating profit in professional soccer. *Soccer & Society*, 10(3-4), 459-476.
119. Szalánczi, Z. (2020). Analyzing the organizational questions of the elite youth academies by the case study of football academy of Debrecen. *Applied Studies in Agribusiness and Commerce*, 14(1-2).
120. Szalánczi, Z. (2021). Államilag elismert labdarúgó akadémiák szervezeti felépítésének és vezetési funkcióinak vizsgálata. *Régió kutatás Szemle*, 6(1), 102-111.
121. Szalánczi, Z. (2023). Államilag elismert labdarúgó akadémiák szervezeti felépítésének és vezetési funkcióinak vizsgálata. *Régió kutatás Szemle*. 6. 102-111. 10.30716/RSZ/21/1/9.
122. Szalánczi, Z., Kovács, B., & Bácsné Bába, É. (2020). Socializing effect of child soccer players on their parents.
123. Szegedi P. (2003a): A magyar futball európai expanziója, avagy hogyan lettek tanítók a tanítottakból. *Szociológiai Szemle* 2. 3–43.

124. Szegedi P. (2003b): Az utánpótlás-nevelés a magyar labdarúgás struktúrájában, Századvég, 9. évf. 34. sz. 59-85 o.
125. Szymanski, S. – Kuypers, T. (1999). *Winners and Losers: The Business Strategy of Football*. London: Viking.
126. Szymanski, S. (2003): "The Economic Design of Sporting Contests." *Journal of Economic Literature*, 41 (4): 1137-1187.
127. Szymanski, S.; Smith, R. The English Football Industry: Profit, performance and industrial structure. *Int. Rev. Appl. Econ.* 1997, 11, 135–153.
128. Tóth, J. (2018). A magyar labdarúgó válogatott 2016-os labdarúgó Európa-bajnokságon játszott mérkőzései adatainak összehasonlító elemzése= Comparative analysis of matches of the Hungarian national football team at the 2016 European Football Championship. *Testnevelés, sport, tudomány*, 3(1-2), 56-60.
129. Trikalis, C., Papanikolaou, Z., Trikali, S. (2014). Developing Youth Football Academies in Greece: Managing Issues and Challenges. *International Journal of Sport Management, Recreation & Tourism*, 14.
130. Twizell, O. W. (2023). *Mental fitness in elite sport: the role of therapy in football academies*. The University of Manchester (United Kingdom).
131. UEFA (2009): Club Licensing Benchmarking Report Financial Year 2009.: http://www.uefa.org/MultimediaFiles/Download/Tech/uefaorg/General/01/58/53/46/1585346_DOWNLOAD.pdf letöltés dátuma: 2021.05.10
132. UEFA (2023): The European Club Talent and Competition Landscape, https://editorial.uefa.com/resources/0285-18fa5d2b2412-a34231ef95e1-1000/uefa_bm_report_2023_digital_hires.pdf
133. UEFA (2015): UEFA Club Licensing and Financial Fair Play Regulations https://www.uefa.com/MultimediaFiles/Download/Tech/uefaorg/General/02/26/28/41/262841_DOWNLOAD.pdf
134. Vaeyens, R., Güllich, A., Warr, C. R., Philippaerts, R. (2009). Talent identification and promotion programmes of Olympic athletes. *Journal of sports sciences*, 27(13), 1367-1380.
135. Vincze G. (2008a): The effect of the 1989-1990 political transition on the developing and training of football talent in Hungary, *Kinesiology*, 1, 50-60.
136. Vincze G. (2008b). Az 1989-90-es politikai rendszerváltás hatása a labdarúgó utánpótlás-nevelésre (Doctoral dissertation, Doktori értekezés)

137. Walter H. 1997: Edzéselmélet. Budapest: Mezőgazda Kiadó. 68-75 p.
138. Weedon, G. (2012). 'Glocal boys': Exploring experiences of acculturation amongst migrant youth footballers in Premier League academies. *International Review for the Sociology of Sport*, 47(2), 200-216.
139. Williams, A. M., Reilly, T. (2000). Talent identification and development in soccer. *Journal of sports sciences*, 18(9), 657-667.
140. Wilson, B. (1990) Pumping up the footy: the commercial expansion of professional sport in Australia, in Rowe, D. and Lawrence, G. (eds.), *Sport and Leisure: Trends in Australian Popular Culture*, Sydney, Harcourt Brace and Jovanovich.
141. Larsen, Carsten Hvid & Alfermann, Dorothee & Henriksen, Kristoffer & Christensen, Mette. (2013). Successful Talent Development in Soccer: The Characteristics of the Environment. *Sport Exercise and Performance Psychology*. 2. 190-206. 10.1037/a0031958.
142. Orosz, R., & Máth, J. (2009). The Examination of Psychological Factors Influencing the Unfolding of Football-Giftedness.

SAJÁT PUBLIKÁCIÓK JEGYZÉKE

1. Szalánczi, Z., Bácsné Bába, É.: Az utánpótlás labdarúgással kapcsolatos szülői szerepek vizsgálata = Investigation of parental roles in relation to youth football.
2. Int. J. Eng. Manag. Sci. 8 (3), 105-114, 2023. Bartha, É. J., & Szalánczi, Z. (2021). Az online edzésekben rejlő lehetőségek a fitneszedzők szempontjából. *International Journal of Engineering and Management Sciences*, 6(2), 49-60.
3. Szalánczi, Z. (2021). Államilag elismert labdarúgó akadémiák szervezeti felépítésének és vezetési funkcióinak vizsgálata. *Régió kutatás Szemle*, 6(1), 102-111.
4. Szalánczi, Z. (2020). A szülői motiváció alapja az utánpótlássportban. *Gazdálkodástudományi Közlemények*, 8(2), 83-90.
5. Szalánczi, Z., & Takács, D. (2020). Az utánpótlás korú labdarúgók sérüléseinek jellemzői. *Acta Medicinæ et Sociologica*, 11, 43-54.
6. Szalánczi, Z., Kovács, B., & Bácsné Bába, É. (2020). Socializing effect of child soccer players on their parents. *Journal of Physical Education and Sport*® (JPES), Vol.20 (6), Art 460, pp. 3400 - 3410, 2020 online ISSN: 2247 - 806X;
7. Szalánczi, Z. (2020). Analyzing the organizational questions of the elite youth academies by the case study of football academy of Debrecen. *Applied Studies in Agribusiness and Commerce*, 14(1-2), 79-85.
8. Szalánczi, Z. (2019). A sportsérülések bérként realizált veszteségeinek modellezése a magyar labdarúgó bajnokság példáján keresztül. *Acta Carolus Robertus= Az Eszterházy Károly Egyetem Gyöngyösi Károly Róbert Campusának tudományos közleményei*, 9(1), 185-195.
9. Szalánczi (2019). A játékosok sérülésével realizált veszteségek a versenysportban. In:” Mozgással az egészségért” a fizikai aktivitás jelentősége a jövő munkavállalóinak egészségmegőrzésében nemzetközi konferencia és workshop tanulmánykötet, Debrecen, 2019, ISBN: 978-963-490-074-0
10. Szalánczi (2019): A nonprofit jellegű sportvállalkozások bevételi struktúrájának és szervezeti felépítésének vizsgálata a Debreceni Labdarúgó Akadémia esettanulmánya alapján. In: Válogatott tanulmányok a sporttudomány köréből 2. kötet (2019) Szerk. Balogh L DESKI, Debrecen ISSN: 2631-0910 ISBN: 978-963-490-120-4

ÁBRAJEGYZÉK:

1. ábra: A játékosok értékteremtése a klub számára	24
2. ábra: A labdarúgó akadémiák kritikus sikertényezői.....	33
3. ábra: A magas szintű felnőttkori teljesítmény előre jelző tényezői a labdarúgásban	39
4. ábra: Az MLSZ képzési szinteket bemutató „piramisa”	51
5. ábra: Az elit utánpótlás nevelő szervezetek fejlesztési környezete.....	54
6. ábra: Az Ajax akadémiájának szervezeti kultúrája	58
7. ábra A női alkalmazottak száma képzési szinteken a mintában (N=58).....	65
8. ábra: A minta életkor szerinti megoszlása (N=426).....	66
9. ábra: A minta végzettség szerinti megoszlása (Adatok főben) (N=426)	66
10. ábra: A minta sportszakmai végzettség szerinti megoszlása (Adatok főben) (N=426)	67
11. ábra: A mintában szereplők sportszervezetükben betöltött szerepe (N=426).....	68
12. ábra: A mintában szereplők foglalkoztatásának jellege (N=426)	69
13. ábra: A főállású alkalmazottak megoszlása a mintában (N=273).....	69
14. ábra: A mintában szereplők sporthoz köthető munkaéveinek a száma (Adatok főben) (N=426).....	70
15. ábra: A mintában szereplők utánpótlás sportban vállalt munkájához köthető motiváció (N=426).....	71
16. ábra: A mintában szereplők sporttal kapcsolatos előélete (N=426).....	71
17. ábra Ideális esetben a szervezetben a működéssel kapcsolatos általános és sportszakmai feladatok megoszlása (N=326)	79
18. ábra Saját szervezetben a működéssel kapcsolatos általános és sportszakmai feladatok megoszlása (N=326)	79
19. ábra A stratégiai tervezés felelőse a válaszadók szerint (N=326).....	80
20. ábra: Az akadémiák érintettjeinek rangsora a kapott átlagok alapján (N=175).....	85
21. ábra: A tehetségközpontok érintettjeinek rangsora a kapott átlagok alapján (N=78).....	86
22. ábra: A körzetközpontok érintettjeinek rangsora a kapott átlagok alapján (N=72)	86
23. ábra Belső képzési program rendelkezésre állása a munkavállalók szervezetében (N=246)	100
24. ábra Belső továbbképzésen való részvétel (N=246)	100
25. ábra Minimális végzettség meghatározása a munkavállalók számára a szervezetben (N=246).....	101
26. ábra Szakmai iránymutatás rendelkezésre állása a munkavállalók szervezetében (N=246)	102
27. ábra Pályán kívüli tevékenységek fontossága (N=252)	110
28. ábra: A képzés jellege ideális esetben (N=228).....	111

29. ábra: A képzés jellege a saját szervezetben (N=228)	111
30. ábra: A képzés jellege ideális esetben (N=228).....	112
31. ábra: A képzés jellege a saját szervezetben (N=228)	112
32. ábra: A képzés megoszlása ideális esetben. (N=228).....	113
33. ábra: A képzés megoszlása a saját szervezetben (N=228)	113
34. ábra Szükséges eszközök rendelkezésre állása a munkakör betöltéséhez (N=252)	118
35. ábra A munkakör vizsgálata (N=252)	119
36. ábra A munkakör ellátásához előírt eszközök (N=252)	119
37. ábra A munka magasabb szintű elvégzéséhez szükséges eszközök (N=252)	120
38. ábra Hazai együttműködések megléte a szervezetekben (N=252)	122
39. ábra Külföldi együttműködések megléte a szervezetekben (N=252).....	123
40. ábra A hazai és nemzetközi kapcsolatok hasznossága (N=252).....	124
41. ábra: A klaszterelemzés során kialakított munkavállalói csoportok grafikus ábrázolása a működési kereteket vizsgálva.....	132
42. ábra: A klaszterelemzés során kialakított munkavállalói csoportok grafikus ábrázolása a sportszakmai működést vizsgálva	135

TÁBLÁZATJEGYZÉK:

1. táblázat: Az MLSZ kritériumrendszere az akadémiák számára.....	49
2. táblázat: Stratégia témakör eredményeinek bemutatása	74
3. táblázat: Identitás és értékek témakör eredményeinek bemutatása.....	81
4. táblázat: Feladatkörök és kommunikáció témakör eredményeinek bemutatása felelősségi területek szerint	88
5. táblázat Feladatkörök és kommunikáció témakör eredményeinek bemutatása a vezetők száma szerint	89
6. táblázat: Szervezeti felépítés témakör eredményeinek bemutatása a szervezeti egységek fontossága szerint	91
7. táblázat Szervezeti felépítés témakör eredményeinek bemutatása a fejlesztési irányok szerint	94
8. táblázat: Vezetői, edzői kompetenciák témakör eredményeinek bemutatása	95
9. táblázat: A humán erőforrással kapcsolatos témakör eredményeinek bemutatása.....	99
10. táblázat: Kiválasztás témakör eredményeinek bemutatása	103
11. táblázat: Képzés témakör eredményeinek bemutatása.....	105
12. táblázat Szakmai program témakör eredményeinek bemutatása.....	108
13. táblázat: Versenyeztetés témakör eredményeinek bemutatása.....	114
14. táblázat: Infrastruktúra témakör eredményeinek bemutatása.....	116
15. táblázat: Együttműködések témakör eredményeinek bemutatása.....	121
16. táblázat A stratégia témakört feldolgozó elemzés során létrejött faktorok	125
17. táblázat: Az identitás témakört feldolgozó faktoranalízis során létrejött faktorok a mintában	127
18. táblázat: A sportszakmai működés témakört feldolgozó faktoranalízis során létrejött faktorok a mintában.....	128
19. táblázat: A munkavállalók szervezeten belül betöltött szerepét vizsgáló témakört feldolgozó faktoranalízis során létrejött faktorok a mintában.....	129
20. táblázat: A klaszterelemzéssel kialakított munkavállalói csoportok a működési keretek vizsgálata során	132
21. táblázat: A sportszakmai területen meghatározott klaszterek vizsgálata	133
22. táblázat: A klaszterelemzéssel kialakított munkavállalói csoportok a sportszakmai terület vizsgálata során	135
23. táblázat: A működési keretek szerint meghatározott klaszterek vizsgálata	136
24. táblázat: A faktorok közötti kapcsolat vizsgálata korrelációelemzéssel	139

MELLÉKLETEK

A sportszervezetekben dolgozók számára kiküldött kérdőív bemutatása

Az Ön neme?

1. 1. Férfi
2. 2. Nő

Életkora?

1. 1. 18 év alatti
2. 2. 18-24
3. 3. 25-34
4. 4. 35-44
5. 5. 45-54
6. 6. 55-64
7. 7. 64 fölötti

Állandó lakhelye?

1. 1. Főváros
2. 2. Megye jogú város
3. 3. Város
4. 4. Község, falu, tanya

Hova sorolná háztartása havi jövedelmét?

1. 1. Nagyon jól megélek belőle és félre is tudok tenni.
2. 2. Megélek belőle, de keveset tudok félre tenni.
3. 3. Éppen elegendő, hogy megéljek belőle, de félretenni már nem tudok.
4. 4. Néha arra se nagyon elég, hogy megéljek belőle.
5. 5. Rendszeresen napi megélhetési gondjaim vannak.
6. 6. Nem kívánok válaszolni

Mi a legmagasabb iskolai végzettsége?

1. 1. Általános iskola
2. 2. Szakképesítés, érettségi nélkül
3. 3. Középfokú végzettség érettségivel
4. 4. Középfokú végzettség érettségivel és szakmai végzettséggel
5. 5. Főiskola vagy egyetemi alapképzés
6. 6. Egyetemi mesterképzés
7. 7. Doktori fokozat

Milyen sportszakmai végzettséggel rendelkezik?

1. 1. nincs
2. 2. MLSZ edzői (C, egyéb grassroots)
3. 3. MLSZ edzői (B, A, Elit-A, Pro)
4. 4. egyetemi sporttudományos (pszichológia, humán-kineziológia, gyógytornász)
5. 5. egyetemi, főiskolai sportszakmai (testnevelő, szakedző)
6. 6. egyéb _____

A sportszervezetben milyen tisztséget tölt be?

1. 1. felső vezető
2. 2. középvezető, csoportvezető
3. 3. alkalmazott

A sportszervezetben milyen munkakörben van foglalkoztatva?

1. 1. Sportszakmai
2. 2. Általános működtetési (pl. gazdasági, logisztikai, stb.)

Milyen formában van foglalkoztatva?

1. 1. 8 órás munkaviszonyban
2. 2. részmunkaidőben
3. 3. megbízási szerződéssel
4. 4. önkéntesként
5. 5. egyéb

Hány órát dolgozik átlagosan hetente?

1. 1. kevesebb, mint 20 óra
2. 2. 20-39
3. 3. 40
4. 4. több, mint 40 óra

Kérem, hogy az alábbi skála segítségével válaszoljon a kérdésekre!

Hány éve dolgozik a sport területén? (sportolói karrier nélkül)	<input type="checkbox"/>
Hány éve dolgozik ebben a sportszervezetben?	<input type="checkbox"/>
Hány éve dolgozik aktuális pozíciójában, munkakörében?	<input type="checkbox"/>

Mi motiválta a sportban történő munkavállalását? (Többet is bejelölhet)

1. 1. az anyagi lehetőségek emelkedése motivált
2. 2. szakmailag motivált, hogy az utánpótlás képzésben dolgozzak
3. 3. csak erre volt lehetőségem (régións korlát, stb.)
4. 4. egyéb _____

Milyen sporttal kapcsolatos előélete van?

1. 1. nem sportoltam
2. 2. korábban amatőr sportoló voltam
3. 3. korábban profi sportoló voltam

Kérem, jelölje be, hogy az Ön sportszervezetére mennyire jellemzőek az alábbi állítások!

	1	2	3	4	5
A sportszervezet működése hozzájárul ahhoz, hogy a „sportoló nemzet” célkitűzés megvalósuljon	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A sportszervezet működése illeszkedik az országos UP nevelési koncepcióhoz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A sportszervezet működésére jellemző az esélyegyenlőség biztosítása (hátrányos helyzetűek)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A sportszervezet működésével kapcsolatos eredmények erősítik a helyi és nemzeti identitást	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A sportszervezet hozzájárul a magyar felnőtt bajnokság színvonalának emeléséhez	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A sportszervezet hozzájárul ahhoz, hogy a magyar labdarúgás nemzetközileg is versenyképesé váljon	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A sportszervezet a régió minden tehetséges játékosa számára elérhető	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

A sportszervezet hosszú távú működésének a fenntarthatósága az állami támogatások folytonosságától függ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A sportszervezet legfontosabb feladata a tehetséges utánpótlás korú játékosok felkutatása és képzése	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A sportszervezet legfontosabb feladata profi labdarúgók "kitermelése", ami biztosítja a sportszervezet gazdasági sikerességét	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A sportszervezet célja, hogy a játékos szakmailag felkészült legyen a profi sportkarrierre	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A sportszervezet célja, hogy a játékos felkészült legyen a sportkariert követő civil életre. (szakmai képzettség)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A sportszervezet célja, hogy a játékos felkészült legyen a társadalomba való beilleszkedésre. (Nem csak jó sportoló, hanem jó ember is legyen)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Kérem, jelölje be, hogy Önre mennyire jellemzőek az alábbi állítások!

	1	2	3	4	5
Ismerem a sportszervezet hosszú távú stratégiáját	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ismerem a sportszervezet rövid távú (éves) cselekvési/szakmai programját.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A szervezet bevont ezeknek a céloknak a tervezésébe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A sportszervezet reális célokat fogalmazott meg	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Állítson rangsort 1-8-ig, hogy Ön szerint kik a legfontosabb érintettjei a sportszervezetének!

1. tulajdonosok _____
2. az sportszervezet menedzsmentje _____
3. alkalmazottak _____
4. szülők _____
5. gyerekek _____
6. a képzés kimenetelét jelentő felnőtt csapatot működtető klub _____
7. a magyar labdarúgás egésze _____
8. Magyar Labdarúgó Szövetség _____

Kérem, jelölje be, hogy az Ön sportszervezetére mennyire jellemzőek az alábbi állítások!

	1	2	3	4	5
Az sportszervezet csapataiban minden játékosban benne van a profi karrier potenciálja	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Az sportszervezet irányelvek, profilok alapján választja ki a tehetségeket.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Az tehetségek kiválasztása és toborzása jól működik az sportszervezetben.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vannak olyan tehetséges fiatalok, akik nem kerülnek kiválasztásra.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Vannak olyan fiatalok akik „elkallódnak” a képzés során?

1. 1. Igen
2. 2. Nem

Ha igen, miért?

1. 1. a sportszervezet nem megfelelő sportszakmai képzése miatt
2. 2. sérülések miatt
3. 3. a fiatalok elvesztett motivációja miatt
4. 4. a fiatal játékosok beilleszkedési nehézségei miatt
5. 5. a sportszervezet nem megfelelő játékoskiválasztása miatt
6. 6. a fiatal játékosok fizikális lemaradása (relatív kor effektus) miatt
7. 7. a fiatal játékosok genetikai tényezői (testalkat, izomzat) miatt
8. 8. Egyéb _____

Kérem, jelölje be, hogy Ön szerint az labdarúgó képzésben mennyire fontosak az alábbi pályán kívüli tevékenységek!

	1	2	3	4	5
sportszakmai képzés	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
kiválasztás	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
iskolai képzés segítése	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
nyelvi képzés segítése	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
dietetika	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
élettani felmérések, diagnosztika	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
pszichológiai segítségnyújtás	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
egyéni fejlesztés (fizikális, technikai, mentális, taktikai)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
stratégiai tervezés	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
sérülés-prevenációs tevékenységek	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
mentális felkészítés	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
mérkőzés és teljesítményelemzések	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
nevelési feladatok, szociális képességek fejlesztése	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Kérem, jelölje be, hogy Ön szerint mennyire igazak az alábbi állítások a sportszervezetének működésére, képzésére!

	1	2	3	4	5
A fiatal játékosok kiválasztása fontosabb, mint a képzés	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A játékban a kreativitás a legfontosabb	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Világos, hogy az klub csapatai milyen játéktípust kívánnak játszani	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Az szervezetnek világos elképzelése van a játékosok fejlesztésére vonatkozóan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ismerem az szervezet fejlesztési irányelveit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fontos, hogy legyen közvetlen kimenetele a képzési programnak egy első osztályú klub irányába	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fontos, hogy legyen közvetlen kimenetele a képzési programnak egy alacsonyabb osztályú bajnokságban szereplő felnőtt csapat irányába	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A sportszervezetből formalizált karrierterv alapján kerülnek a tehetséges játékosok a felnőtt csapatba	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A felfelé áramoltatás megfelelően működik	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tisztában vannak az edzők azzal, hogyan kell tanítaniuk, oktatniuk a játékosokat (sportpedagógia, sportpszichológia)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Rendelkezésre áll-e korosztályokra lebontott specifikus fejlesztési program?

1. 1. Igen
2. 2. Nem

	1	2	3	4	5
Ha igen, naprakésznek tartja ezt a programot?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Ön szerint kinek a feladata a képzési program elkészítése és ellenőrzése? (Többet is bejelölhet)

1. 1. ügyvezető
2. 2. sportigazgató
3. 3. sportszakmai vezető
4. 4. operatív vezető
5. 5. edzői stáb, alkalmazottak
6. 6. MLSZ
7. 7. együttműködő profi klub
8. 8. egyéb _____

Milyen időközönként ellenőrzik, frissítik ezt a programot?

1. 1. kevesebb, mint egy év
2. 2. évente
3. 3. 2-3 évenként
4. 4. több mint 4 év

	1	2	3	4	5
Ön szerint mennyire van összhangban a sportfejlesztési programjuk a szervezet filozófiájával?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Kérem osszon el 100 pontot az alapján, hogy az Ön szerint ideális esetben mennyire dominál a képzési programban az egyéni vagy a csapatfejlesztés? (Ha nem sportszakmai feladatot lát el, kérem ne válaszoljon!)

1. Egyéni fejlesztés _____
2. Csapatfejlesztés _____

Kérem osszon el 100 pontot az alapján, hogy az Ön sportszervezetében mennyire dominál a képzési program esetében az egyéni vagy a csapatfejlesztés? (Ha nem sportszakmai feladatot lát el, kérem ne válaszoljon!)

1. Egyéni fejlesztés _____
2. Csapatfejlesztés _____

Kérem 100 pont szétosztásával súlyozza, hogy ideális esetben egy sportszervezet szakmai programjában véleménye szerint mennyire kell hangsúlyosnak lenniük az alábbi képzési szempontoknak! (Ha nem sportszakmai feladatot lát el, kérem ne válaszoljon!)

1. Technikai képzés _____
2. Taktikai képzés _____
3. Fizikális képzés _____
4. Mentális képzés _____

Kérem 100 pont szétosztásával súlyozza, hogy az Ön sportszervezetének szakmai programjában mennyire hangsúlyosak az alábbi képzési szempontoknak! (Ha nem sportszakmai feladatot lát el, kérem ne válaszoljon!)

1. Technikai képzés _____
2. Taktikai képzés _____
3. Fizikális képzés _____
4. Mentális képzés _____

	1	2	3	4	5
Mennyire elégedett az MLSZ jelenlegi utánpótlás rendszerével? (A-B-C szintű szervezetek besorolása)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	1	2	3	4	5
Mennyire elégedett a sportszervezete számára biztosított versenyeztetési rendszerrel?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Mit változtatna a versenyrendszeren? (Többet is bejelölhet)

1. 1. nem változtatnék
2. 2. több mérkőzés
3. 3. kevesebb mérkőzés
4. 4. „elit” bajnokság létrehozása
5. 5. létszámbővítés
6. 6. területi korlátok bevezetése
7. 7. területi korlátok feloldása
8. 8. egyéb _____

	1	2	3	4	5
Mennyire elégedett a saját munkakörnyezetével?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	1	2	3	4	5
Mennyire tartja ideálisnak a sportszervezete számára rendelkezésre álló infrastrukturális hátteret?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Van-e fejlesztendő terület infrastrukturális szempontból a sportszervezetében? (Többet is bejelölhet)

1. 1. élő füves pályák száma
2. 2. műfüves pályák száma
3. 3. speciális pályák száma
4. 4. pályák minősége
5. 5. fedett létesítmények

- 6. 6. konditerem, rehabilitációs termek száma
- 7. 7. kollégium
- 8. 8. étkező, saját konyha
- 9. 9. specialisták részére biztosított helyiségek
- 10. 10. élettani labor
- 11. 11. adminisztrációs, gazdasági egységek létrehozása
- 12. 12. egyéb _____

Biztosít-e a sportszervezet Ön számára a munkavégzéséhez minden szükséges eszközt, felszerelést?

- 1. 1. Igen
- 2. 2. Nem

Van-e olyan eszköz, szoftver, aminek használatát előírja a munkáltatója? (Többet is bejelölhet)

- 1. 1. nincs
- 2. 2. edzéstervező szoftver
- 3. 3. Talentx rendszer
- 4. 4. belső vállalatirányítási rendszer
- 5. 5. videóelemző szoftver
- 6. 6. adatelemző szoftver
- 7. 7. egyéb _____

Van-e olyan eszköz, felszerelés, amivel még jobban tudná végezni a munkáját? (Többet is bejelölhet)

- 1. 1. nincs
- 2. 2. edzéstervező szoftver
- 3. 3. Talentx rendszer
- 4. 4. belső vállalatirányítási rendszer
- 5. 5. videóelemző szoftver
- 6. 6. adatelemző szoftver
- 7. 7. egyéb _____

	1	2	3	4	5
Ön szerint mennyire nyitott a sportszervezete új technológiák bevezetésére?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

A sportszervezetének vannak hivatalos együttműködési megállapodásai hazai sportszervezetekkel?

- 1. 1. Igen
- 2. 2. Nem

Ha igen, milyen hazai sportszervezetekkel? (Többet is bejelölhet)

- 1. 1. grassroots egyesületek közvetlen régióon belül
- 2. 2. grassroots egyesületek közvetlen régióon kívül
- 3. 3. körzeti központok
- 4. 4. tehetség központok
- 5. 5. akadémiák
- 6. 6. profi felnőtt csapatok
- 7. 7. amatőr felnőtt csapatok
- 8. 8. egyéb _____

A sportszervezetének vannak hivatalos együttműködési megállapodásai külföldi sportszervezetekkel?

- 1. 1. Igen
- 2. 2. Nem

Ha igen, milyen külföldi sportszervezetekkel? (Többet is bejelölhet)

- 1. 1. külföldi grassroots egyesületekkel
- 2. 2. első osztályban szereplő külföldi utánpótlás sportegyesületekkel
- 3. 3. külföldi akadémiákkal

4. 4. külföldi amatőr felnőtt csapatokkal
 5. 5. külföldi profi felnőtt csapatokkal
 6. 6. egyéb _____

Hasznosnak értékeli ezeket a kapcsolatokat?

	1	2	3	4	5	nincs
Hazai kapcsolatok	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nemzetközi kapcsolatok	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Kérem jelölje, hogy a sportszervezetével kapcsolatban mennyire ért egyet az alábbi állításokkal!

	1	2	3	4	5
Helyi tehetségekre alapoz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Összegyűjti a tehetségeket országosan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Olyan hely, ahol szeretnek lenni a gyerekek	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A magyar futball-értékek megtartása és fejlesztése áll a középpontban	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A klub gazdasági sikereinek reményében neveli a fiatalokat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Egy összetartó közösséget biztosít	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A gyermekek jó emberré nevelése a cél	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Az utánpótlás nevelés csökkenti a profi klub transzfer kiadásait	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kizárólag a sportsiker a fontos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kettős karriert biztosít a tanulók/sportolók számára	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nagyon fontos, hogy a szervezet megtartsa besorolását az utánpótlásképzés rangsorában	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Célunk az ország legjobb utánpótlás műhelyének lenni	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Külföldi profi karrierre nevel játékosokat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A felnőtt csapatunk bázisa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nemzetközi szinten elismert és sikeres sportszervezet megalkotása a cél	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A bajnoki helyezés fontosabb, mint a képzés	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A küldetésben meghatározott célok és értékek megjelennek a mindennapi munkában	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cél a labdarúgók képzése, az utánpótlásképzés biztosítása	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Kérem, jelölje be, hogy az Ön munkájára a sportszervezetében mennyire jellemzőek az alábbi állítások!

	1	2	3	4	5
Tisztában vagyok a saját feladataimmal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tisztában vagyok a saját hatáskörömmel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tisztában vagyok a felelősségi területemmel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tisztában vagyok a kollégáim, feletteseim szerepeivel és hatásköreivel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Kérem, jelölje be, hogy az Ön sportszervezetére mennyire jellemzőek az alábbi állítások!

	1	2	3	4	5
A szervezet formalizált működési szabályzat alapján működik	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A szervezet személyzeti kézikönyv, etikai kódex által előírt szabályok mentén működik	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A szervezetben az alapvető belső kommunikáció megfelelő	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A szervezet kommunikációs csatornája inkább írásbeli	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A szervezet kommunikációs csatornája inkább szóbeli	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Ilyen rendszerességgel kommunikálok feletteseimmel:

1. 1. sosem
2. 2. havi 1 alkalommal
3. 3. havi 2-3 alkalommal
4. 4. heti 1 alkalommal
5. 5. heti több alkalommal
6. 6. naponta
7. 7. nincs felettesem

Ilyen rendszerességgel kommunikálok a közvetlen kollégáimmal:

1. 1. sosem
2. 2. havi 1 alkalommal
3. 3. havi 2-3 alkalommal

- 4. 4. heti 1 alkalommal
- 5. 5. heti több alkalommal
- 6. 6. naponta
- 7. 7. nincs közvetlen kollégám

Kérem, jelölje be, hogy Ön szerint mennyire igazak az alábbi állítások!

	1	2	3	4	5
A formalizált értekezletek szükségesek a megfelelő működéshez vezetői szinten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A formalizált értekezletek szükségesek a megfelelő napi működéshez a munkacsoportok között	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A formalizált értekezletek szükségesek a megfelelő működéshez az Ön munkacsoportjában	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Hányan dolgoznak az Ön munkacsoportjában?

- 1. 1. 0
- 2. 2. 1
- 3. 3. 2
- 4. 4. 3
- 5. 5. 4
- 6. 6. Több, mint 5

Ön szerint ideális esetben egy sportszervezetben egy vezető képes ellátni a működéssel kapcsolatos általános (gazdasági, szervezési, stb) és sportszakmai vezetési feladatokat is?

- 1. 1. Igen
- 2. 2. Nem

Az Ön sportszervezetében egy vezető látja el a szervezet működésével kapcsolatos általános (gazdasági, szervezési, stb) és sportszakmai vezetési feladatokat is?

- 1. 1. Igen
- 2. 2. Nem

Az Ön sportszervezetében a(z) végzi el a stratégiai tervezést. (Többet is bejelölhet)

- 1. 1. ügyvezető
- 2. 2. sportszakmai vezető
- 3. 3. operatív vezető
- 4. 4. edzői stáb, alkalmazottak
- 5. 5. külső szenély(sportigazgató, profi csapat vezetői)
- 6. 6. egyéb _____

Az Ön sportszervezetében mely szervezeti egységek vannak elkülönítve? Értékelje azok fontosságát 1-5-ig! Ha nincs, jelölje azt is!

	1	2	3	4	5	nincs
szakmai, edzői szekció	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
adminisztrációs részleg	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ellátási részleg (szállás, étkeztetés, szállás, stb.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
pszichológiai részleg	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

elemzői részleg	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
rehabilitációs részleg	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
fitnesz és erőnléti részleg	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
élettani, diagnosztikai részleg	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
scouting részleg	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
gazdasági részleg	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
műszaki, üzemeltetési	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
oktatási és szociális	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Az Ön szervezeti egységének van külön vezetője?

1. 1. közvetlen felettesem van, aki csak ezt az egységet irányítja
2. 2. a vezetőm az én szervezeti egységemen túl más szervezeti egységeket is irányít
3. 3. több felettestől kapok utasítást, több vezetőm van
4. 4. nincs felettem vezető

Az Ön sportszervezetében melyik speciális feladat ellátására kellene nagyobb figyelmet fordítani? (Többet is bejelölhet)

1. 1. sportszakmai képzés
2. 2. kiválasztás
3. 3. iskolai, nyelvi képzés segítése
4. 4. dietetika
5. 5. élettani felmérések, diagnosztika
6. 6. pszichológiai segítségnyújtás
7. 7. egyéni fejlesztés
8. 8. stratégiai tervezés
9. 9. sérülés-prevenációs tevékenységek
10. 10. mentális felkészítés
11. 11. mérkőzés és teljesítményelemzések
12. 12. nevelési feladatok, szociális képességek fejlesztése
13. 13. egyéb _____

Ön szerint milyen speciális szakmai kompetenciára van szüksége egy ügyvezetőnek? (Többet is bejelölhet)

1. 1. naprakész futballszakmai tudás
2. 2. munkatapasztalat az adott pozícióban
3. 3. gazdasági ismeretek
4. 4. projektmenedzsment, szervezési ismeretek
5. 5. nyelvtudás
6. 6. pedagógiai ismeretek
7. 7. pszichológiai ismeretek
8. 8. stratégiai tervezéssel kapcsolatos tudás
9. 9. sporttudományos, élettani ismeretek
10. 10. jártasság a logisztika és adminisztratív feladatok terén
11. 11. profi játékosmúlt
12. 12. egyéb _____

Ön szerint milyen speciális szakmai kompetenciára van szüksége egy sportszakmai vezetőnek? (Többet is bejelölhet)

1. 1. naprakész futballszakmai tudás
2. 2. munkatapasztalat az adott pozícióban

- 3. 3. gazdasági ismeretek
- 4. 4. projektmenedzsment, szervezési ismeretek
- 5. 5. nyelvtudás
- 6. 6. pedagógiai ismeretek
- 7. 7. pszichológiai ismeretek
- 8. 8. stratégiai tervezéssel kapcsolatos tudás
- 9. 9. sporttudományos, élettani ismeretek
- 10. 10. jártasság a logisztika és adminisztratív feladatok terén
- 11. 11. profi játékosmúlt
- 12. 12. egyéb _____

Ön szerint milyen speciális szakmai kompetenciára van szüksége egy operatív vezetőnek? (Többet is bejelölhet)

- 1. 1. naprakész futballszakmai tudás
- 2. 2. munkatapasztalat az adott pozícióban
- 3. 3. gazdasági ismeretek
- 4. 4. projektmenedzsment, szervezési ismeretek
- 5. 5. nyelvtudás
- 6. 6. pedagógiai ismeretek
- 7. 7. pszichológiai ismeretek
- 8. 8. stratégiai tervezéssel kapcsolatos tudás
- 9. 9. sporttudományos, élettani ismeretek
- 10. 10. jártasság a logisztika és adminisztratív feladatok terén
- 11. 11. profi játékosmúlt
- 12. 12. egyéb _____

Ön szerint milyen speciális szakmai kompetenciára van szüksége egy edzőnek? (Többet is bejelölhet)

- 1. 1. naprakész futballszakmai tudás
- 2. 2. munkatapasztalat az adott pozícióban
- 3. 3. gazdasági ismeretek
- 4. 4. projektmenedzsment, szervezési ismeretek
- 5. 5. nyelvtudás
- 6. 6. pedagógiai ismeretek
- 7. 7. pszichológiai ismeretek
- 8. 8. stratégiai tervezéssel kapcsolatos tudás
- 9. 9. sporttudományos, élettani ismeretek
- 10. 10. jártasság a logisztika és adminisztratív feladatok terén
- 11. 11. profi játékosmúlt
- 12. 12. egyéb _____

Kérem, válaszoljon az Ön munkájával kapcsolatos kérdésekre!

	1	2	3	4	5
Milyenek tartja az Ön munkájának társadalmi megítélését?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Milyenek tartja az Ön munkájának anyagi megbecsülését?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Kérem, jelölje be, hogy az Ön munkájára mennyire jellemzőek az alábbi állítások!

	1	2	3	4	5
Megfogalmaznak számomra egyéni fejlesztési célokat (önképzés, továbbképzés, stb)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Reálisnak tartom ezeket a célokat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Kérem, jelölje be, hogy az Ön munkájára a sportszervezetben mennyire jellemzőek az alábbi állítások!

	1	2	3	4	5
Időközönként az elvégzett munkámról reális teljesítményértékelést kapok	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Elégedett vagyok a saját hatáskörömmel és kötelezettségeimmel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Elégedett vagyok a tőlem elvárt munka mennyiségével és minőségével	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Elégedett vagyok a stábtagnak, kollégák közötti kollegialitással	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Elégedett vagyok a munkakörömmel járó anyagi és nem anyagi megbecsüléssel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Kérem, válaszoljon az Ön munkájával kapcsolatos kérdésekre!

	Igen	Nem
Határoztak-e meg Ön számára minimális végzettséget a munkakör betöltésére?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kapott-e a munkaköréhez kapcsolódóan szakmai iránymutatást?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Van-e az Ön szervezetének munkaköréhez kapcsolódó belső képzési programja?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vett-e már Ön részt ilyenben?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

A klaszterelemzés validálása ANOVA módszerrel a működési kereteket tekintve

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Strategiai_celok	Between Groups	89,753	2	44,876	85,184	0
	Within Groups	129,598	246	0,527		
	Total	219,351	248			
Strategiai_tervezes	Between Groups	47,516	2	23,758	37,331	0
	Within Groups	156,556	246	0,636		
	Total	204,071	248			
Tarsadalmi_strategia	Between Groups	38,648	2	19,324	31,282	0
	Within Groups	151,964	246	0,618		
	Total	190,612	248			
Tarsadalmi_ertekek	Between Groups	60,041	2	30,021	46,957	0
	Within Groups	157,275	246	0,639		
	Total	217,317	248			
Sikerorientacio	Between Groups	130,294	2	65,147	180,671	0
	Within Groups	88,704	246	0,361		
	Total	218,998	248			
Felelosseg	Between Groups	49,906	2	24,953	36,573	0
	Within Groups	167,841	246	0,682		
	Total	217,747	248			
Kommunikacio	Between Groups	71,369	2	35,684	67,385	0
	Within Groups	130,272	246	0,53		
	Total	201,641	248			

A klaszterelemzés validálása ANOVA módszerrel a sportszakmai működést tekintve

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
REGR factor score 1 for analysis 1	Between Groups	111,942	3	37,314	102,577	0
	Within Groups	81,12	223	0,364		
	Total	193,062	226			
REGR factor score 2 for analysis 1	Between Groups	58,486	3	19,495	44,94	0
	Within Groups	96,739	223	0,434		
	Total	155,225	226			
REGR factor score 3 for analysis 1	Between Groups	135,243	3	45,081	131,142	0
	Within Groups	76,658	223	0,344		
	Total	211,9	226			

KÖSZÖNETNYILVÁNÍTÁS

Szeretnék köszönetet mondani témavezetőmnek Dr. Bácsné Prof. Dr. Bába Évának azért a rengeteg segítségéért, amit a doktori képzésem során kaptam tőle. Disszertációm elkészítése során bármikor számíthattam támogatására, melyért hálával tartozom neki. Továbbá szeretném megköszönni a Debreceni Egyetem Gazdaságtudományi kar és a Gazdálkodás- és Szervezéstudományok doktori iskola munkatársainak segítségüket, melyet a PhD tanulmányaim során kaptam tőlük. Végül, de nem utolsó sorban pedig szeretném megköszönni feleségemnek és családomnak, a támogatást, amellyel a doktori értekezésem elkészítéséhez hozzájárultak.