

# Egyetemi doktori (PhD) értekezés tézisei

## A LABDARÚGÓ UTÁNPÓTLÁSNEVELŐ SPORTSZERVEZETEK MŰKÖDÉSI KERETEI

Szalánczi Zoltán

Témavezető:

Dr. Bácsné Prof. Dr. Bába Éva  
Intézetvezető, egyetemi tanár



DEBRECENI EGYETEM

Ihrig Károly Gazdálkodás- és Szervezéstudományok  
Doktori Iskola

Debrecen, 2024

# Tartalomjegyzék

<b>1. A KUTATÁS ELŐZMÉNYEI, CÉLKITŰZÉSEI ÉS A KUTATÁSI HIPOTÉZISEK BEMUTATÁSA</b>	<b>3</b>
<b>2. ADATBÁZIS ÉS AZ ALKALMAZOTT MÓDSZEREK ISMERTETÉSE .....</b>	<b>7</b>
<b>2.1 Szekunder kutatáshoz felhasznált adatbázisok és módszerek .....</b>	<b>7</b>
<b>2.2 A primer kutatás elmélete és módszere .....</b>	<b>8</b>
<b>2.2.1 A kérdőív bemutatása: .....</b>	<b>9</b>
<b>2.2.2 Alkalmazott statisztikai módszerek .....</b>	<b>11</b>
<b>2.2.3 A minta bemutatása .....</b>	<b>12</b>
<b>3. AZ ÉRTEKEZÉS FŐBB MEGÁLLAPÍTÁSAI.....</b>	<b>16</b>
<b>4. AZ ÉRTEKEZÉS ÚJ, ILLETVE ÚJSZERŰ EREDMÉNYEI.....</b>	<b>30</b>
<b>5. AZ EREDMÉNYEK GYAKORLATI HASZNOSÍTHATÓSÁGA.....</b>	<b>33</b>
<b>6. AZ ÉRTEKEZÉS TÉMAKÖRÉBEN KÉSZÜLT PUBLIKÁCIÓK .....</b>	<b>36</b>

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

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 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 (2007) 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 utánpótlás-sportban folytatott munka, az iskolai sport, és a szabadidő-sportban 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. 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. 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 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 utánpótlásnevelő 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.

**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. ADATBÁZIS ÉS AZ ALKALMAZOTT MÓDSZEREK ISMERTETÉSE**

Kutatásom céljaként azt fogalmaztam meg, hogy felmérjem a honi labdarúgás utánpótlásnevelés szervezeti hátterét. A téma relevanciáját az utánpótlás sportba áramló tőke és az államilag elismert akadémiai rendszer kialakítása adja, ami, ha jól működik, akkor hosszú távon versenyképessé 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 témámhoz 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 akadémiáknak, a tehetségközpontoknak és a körzetközpontoknak juttattam el kitöltésre.

### **2.1 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 utánpótlásnevelő 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 segített megfelelő primer adatgyűjtési módszert választani és segítette, hogy a szakirodalmi áttekintés második felében jellemzők által könnyebben tudjam értékelni a hazai szervezetek működését.

## **2.2 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 kérdőív 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 felosztását tekintve négy részre osztható a kérdéssor, melyből az első a szervezet stratégiájára irányul, a második a struktúrát vizsgálja, míg a harmadik a szakmai programra tér ki és végül a rendelkezésre álló infrastruktúrát is elemeztem a kérdőív segítségével.

A kérdőíveket a felelős Sportállamtitkárság és Magyar Labdarúgó Szövetséggel zajlott hosszas 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.

### **2.2.1 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 (1-14. kérdés)**

Ebben a részben a kitöltők demográfiai adatait vizsgáltam, melyben kitértem a felmérésben résztvevők nemére, életkorára, lakóhelyére, jövedelmi adataira és az iskolai, valamint szakmai végzettségére is, továbbá felmértem, hogy az egyes munkavállalók milyen formában vannak foglalkoztatva és az adott szervezetben, az adott pozícióban mennyi ideje dolgoznak, milyen sportági előképzettséggel, múlttal rendelkeznek és hogy milyen motivációk vezérelték, hogy az utánpótlás sportban vállaljanak munkát.

## **2. 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.

## **3. 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.

## **4. 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 értékelik 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 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.

### 2.2.2 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).

### **2.2.3 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 Sportállamtitkárság 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 a Nemzeti Sportügynökség 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 maszkulin mivolta jellemzi, melyet már LLOPIS (2016) kutatása is megvilágított, mert a teljes mintát vizsgálva 367 férfi és 58 nő válaszadó volt.

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. 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.

A kitöltők életkori megoszlását tekintve 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 felettiek 12%-os aránya is magasabb, mint a fiataloké. 18 éven aluliak egyáltalán nem szerepeltek a mintában.

A kitöltők végzettségét vizsgálva kijelenthető, 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.

Amennyiben a sportszakmai képesítést vizsgáljuk a kitöltők körében, úgy kijelenthető, 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.

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. A felsővezetők magas arányát az okozhatta, hogy a kérdőívet nekik juttattam el a mintavételi eljárás során.

A női felsővezetők jelentősen alul reprezentáltak a mintában, mely SONIA és VASILICA (2019) kutatásában feltártakkal hasonlóságot mutat. A mintában 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. Kijelenthető, 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 sportszektor sajátágaiból 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.

Amennyiben tovább elemzem a főállású alkalmazottakat, úgy látható, hogy az akadémiák adják ennek a magas számú, 8 órás munkaidőben foglalkoztatotti körnek a 64%-át. 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.

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. 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 akadémiai 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.

Tovább vizsgáltam a munkavállalók demográfiai mutatóival kapcsolatos összefüggéseket és kiderült, hogy milyen tényezők motiválták őket a sportszervezetben való elhelyezkedésre. 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.)

Az alkalmazottak sporttal való előéletét vizsgálva 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.

### 3. AZ ÉRTEKEZÉS FŐBB MEGÁLLAPÍTÁSAI

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.

Az értekezésem főbb megállapításait a hipotézisek mentén ismertetem.

*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.*

Fő célkitűzéseként azt fogalmaztam meg, hogy kiderítsem a magyar labdarúgó utánpótlásnevelő 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 állami támogatástól való függésében jelenik meg, mert ez egyrészt egy esetleges finanszírozásbéli 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.

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

**A hipotézisem beigazolódtott.** A szervezetek stratégiájával, identitásával és értékeivel foglalkozó kérdésekre adott válaszokból kiderült, hogy a képzés különböző szintjein elhelyezkedő szervezetek eltérő módon járnak hozzá a sporton keresztül közvetített sportszakmai és a társadalmi értékek átadásához. Az 1. táblázatból 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.

**1. 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 játékosára 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 kutatás, saját szerkesztés

Ahogy az 1. 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 célkitűzéséhez. 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.

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 válaszadói 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 stratégiai témakörben a legnagyobb együttes átlagot (4,488) az a válasz adta, hogy a labdarúgó utánpótlásnevelő 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 témakör utolsó része a közvetlen képzési és nevelési feladatok vizsgálata, amelyben elsőként arra voltam kíváncsi, hogy kiemelt célként jelenik-e meg, hogy a játékost sportszakmailag 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 készíti 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.

## 2. táblázat: Identitás témakör eredményeinek bemutatása

Identitás és értékek					
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 sikereik 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 a 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 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 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 vezérlik-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 utánpótlásnevelő 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 tární 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 válaszai a mérvadók. 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 akadémiája.

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.

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 akadémiái évek utánra tehető befolyásolja a válaszokat.

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.

### 3. táblázat: A sportszakmai területen meghatározott klaszterek vizsgálata

	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)

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.

**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.

**4. táblázat: Szervezeti felépítés témakör eredményeinek bemutatása**

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%
	1	2,41%	1,45%	1,82%
	2	7,23%	3,62%	10,91%
	3	10,84%	11,59%	10,91%
	4	18,88%	23,91%	16,36%
	Több, mint 5	59,84%	58,70%	58,18%
Szervezeti egységek fontossága	Az Ön akadémiajában mely szervezeti egységek vannak elkülönítve? Értékelje azok fontosságát!			
	szakmai, edzői szekció (n=245)	4,690	4,737	4,704
	adminisztrációs részleg (n=237)	4,308	4,326	4,275
	ellátási részleg (szállítás, étkeztetés, szállás, stb.) (n=207)	4,068	4,246	3,775
	pszichológiai részleg (n=179)	3,916	4,076	3,679
	elemzői részleg (n=182)	4,027	4,364	3,394
	rehabilitációs részleg (n=211)	4,431	4,616	4,385
	fitnesz és erőnléti részleg (n=214)	4,290	4,504	4,173
	élettani, diagnosztikai részleg (n=161)	4,043	4,295	3,500
	scouting részleg (n=195)	4,154	4,417	3,650
	gazdasági részleg (n=239)	4,351	4,423	4,132
	műszaki, üzemeltetési (n=224)	4,085	4,206	3,756
oktatási és szociális (n=192)	4,042	4,165	3,976	
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%
	kiválasztás	10,42%	12,66%	8,09%
	iskolai, nyelvi képzés segítése	7,62%	9,78%	6,94%
	dietetika	8,86%	9,29%	10,98%
	élettani felmérések, diagnosztika	6,22%	3,53%	9,54%
	pszichológiai segítségnyújtás	8,71%	8,81%	9,83%
	egyéni fejlesztés	10,34%	8,81%	10,98%
	stratégiai tervezés	5,05%	4,65%	4,05%
	sérülés-prevenációs tevékenységek	8,09%	7,21%	8,67%
	mentális felkészítés	11,35%	12,18%	10,12%
	mérkőzés és teljesítményelemzések	6,69%	4,65%	8,96%
	nevelési feladatok, szociális képességek fejlesztése	8,55%	9,94%	6,94%
	egyéb	0,16%	0,32%	0,00%

Forrás: Saját kutatás, saját szerkesztés

**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.

### 5. táblázat: Kiválasztás témakör eredményeinek bemutatása

Kiválasztás					
Szempont		Teljes minta átlaga	A szervezetek besorolás szerinti átlaga		
			Akadémia	Tehetségközpont	Körzetközpont
A kiválasztás viziója (n=325)	A sportszervezet csapataiban minden játékosban benne van a profi karrier potenciálja	2,437	2,651	2,244	2,125
	A sportszervezet irányelvek, profilok alapján választja ki a tehetségeket.	3,465	3,720	3,346	2,972
	A tehetségek kiválasztása és toborzása jól működik a sportszervezetben.	3,575	3,629	3,603	3,417
	Vannak olyan tehetséges fiatalok, akik nem kerülnek kiválasztásra.	2,772	2,834	2,872	2,514
	<b>Vannak olyan fiatalok akik „elkallódnak” a képzés során?</b>				
	Igen	89,23%	89,14%	85,90%	93,06%
	Nem	10,77%	10,86%	14,10%	6,94%
Beválás (n=675)	<b>Ha igen, miért? (Többet is bejelölhet)</b>				
	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 kutatás, saját szerkesztés

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.

## 6. táblázat: Versenyeztetés témakör eredményeinek bemutatása

Versenyeztetés					
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 versenyeztetési rendszerrel?	3,458	3,175	3,816	3,808
Versenyrendszer módosítása (n=352)	Mit változtatna a versenyrendszeren? (Többet is bejelölhet)				
	nem változtatnák	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%
	létszám bővítés	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 kutatás, saját szerkesztés

**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 közepén 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.

## 7. táblázat: Együttműködések témakör eredményeinek bemutatása

Együttműködések					
Szempont		Teljes minta átlaga	A szervezetek besorolás szerinti átlaga		
			Akadémia	Tehetségközpont	Körzetközpont
Kapcsolatok megléte (n=258)	Az szervezetnek vannak hivatalos együttműködési megállapodásai hazai sportszervezetekkel?				
	Igen	92,16%	95,83%	83,33%	84,21%
	Nem	7,84%	4,17%	16,67%	15,79%
	Az szervezetnek vannak hivatalos együttműködési megállapodásai külföldi sportszervezetekkel?				
Igen	46,51%	70,42%	22,03%	12,28%	
Nem	53,49%	29,58%	77,97%	87,72%	
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%
A kapcsolatok hasznossága	Hazai kapcsolatok (n=245)	4,069	4,138	4,038	3,926
	Nemzetközi kapcsolatok (n=172)	3,942	4,256	3,323	3,208

Forrás: Saját szerkesztés (2024)

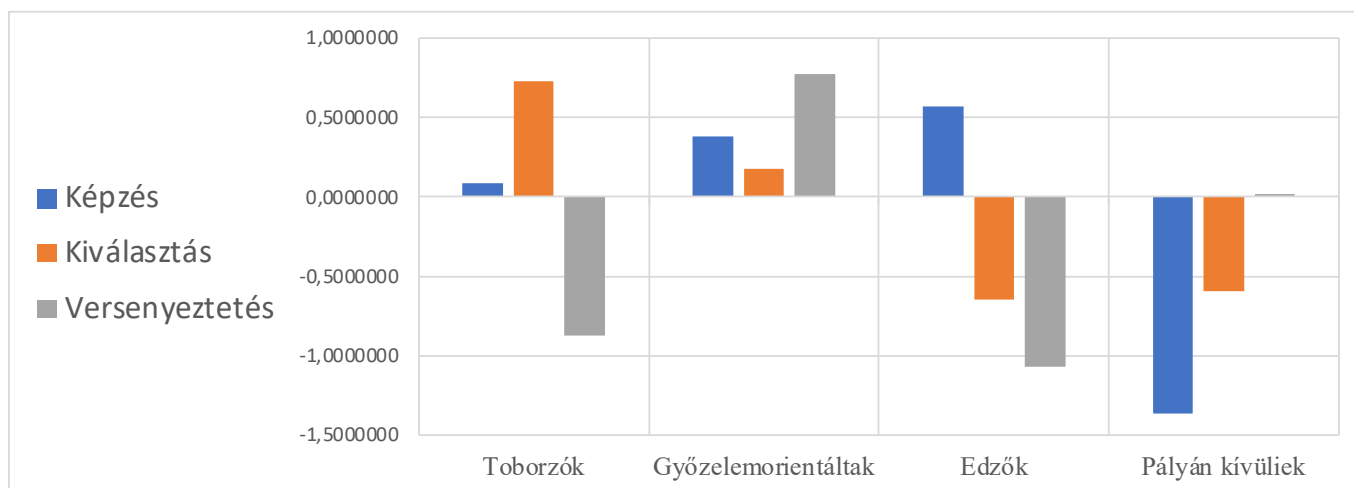
**H5:** Az utánpótlás neveléshez való viszonyulásuk és a képzésben betöltött szerepük alapján a munkavállalók jellegzetesen elkülöníthető csoportokra bonthatók.

**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.

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

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

Forrás: Saját kutatás, saját szerkesztés



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

Forrás: Saját kutatás, saját szerkesztés

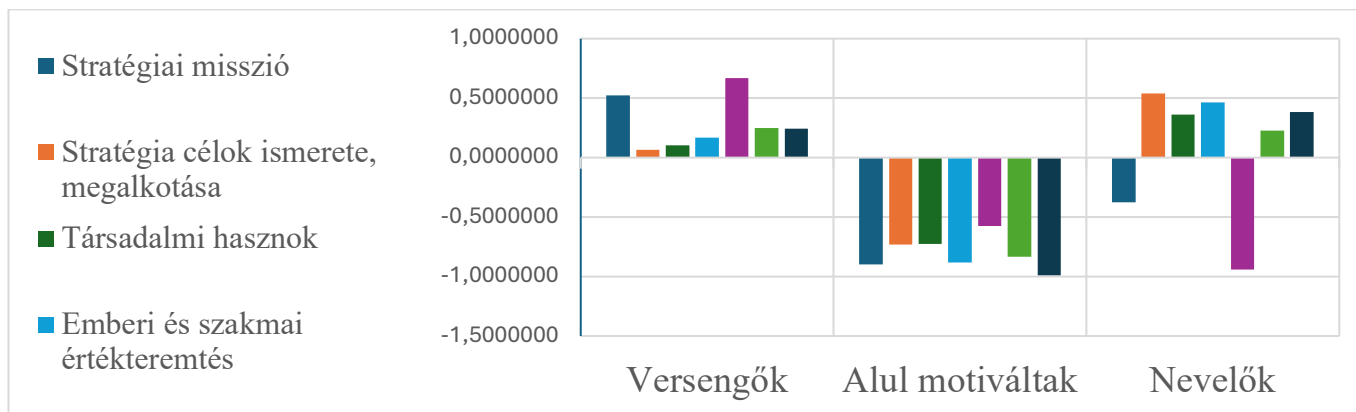
**H6:** Az utánpótlás képzésben dolgozók motivációja magas.

**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.

**9. 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
<b>Versengők</b>	0,5207301	0,0674825	0,1006441	0,1697434	0,6669949	0,2461940	0,2447403	<b>134</b>
<b>Alul motiváltak</b>	-0,8973878	-0,7290475	-0,7280269	-0,8813190	-0,5768981	-0,8310194	-0,9884756	<b>56</b>
<b>Nevelők</b>	-0,0107241	0,5390018	0,3624127	0,4637047	-0,9392879	0,2296116	0,3823632	<b>59</b>
<b>Total</b>	-0,0107241	0,0000687	-0,0236982	0,0030134	0,0066387	0,0000000	0,0000000	

Forrás: Saját kutatás, saját szerkesztés



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

Forrás: Saját kutatás, saját szerkesztés

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 irányítást biztosítsanak, amikkel naprakészek és motiváltak maradhatnak. Arra sem érkezett egyértelmű válasz, hogy vannak-e rendszeres teljesítményértékelő interjúk, amik során a szervezet vezetői visszaigazolást adhatnak 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.

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

**A hipotézisem beigazolódott.** 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.

### 10. 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%
profli játékosmúlt	0,62%	2,04%	0,15%	3,63%

Forrás: Saját kutatás, saját szerkesztés

#### 4. AZ ÉRTEKEZÉS 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 utánpótlásnevelő 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 utánpótlásnevelő szervezetek a képzési szinteken eltérő értékeket közvetítenek a játékosok számára, legfőképp a társadalmi hasznokat tekintve.
4. A labdarúgó utánpótlásnevelő sportszervezetekben megvalósul az a kettős célrendszer, ami a szakmai képzésen túl az életvezetési képességek átadására is fókuszál.
5. Az 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 vezetők és egyéb 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 utánpótlásnevelő 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. 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 utánpótlásnevelő 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.

## **5. AZ EREDMÉNYEK GYAKORLATI HASZNOSÍTHATÓSÁGA**

Az értekezés elkészítésének egyik legfontosabb célja az volt, választ találgak arra a kérdésre, hogy az utánpótlás sportszervezetek milyen bázist nyújtanak a magyar labdarúgás számára. Doktori disszertációm témájául olyat szerettem volna választani, amely a gyakorlati szereplők, így akár a Magyar Labdarúgó Szövetség, és a Nemzeti Sportügynökség, akár a magyar utánpótlás nevelő szervezetek számára érdekes lehet.

A vizsgálatom alapján fontos lenne a szervezeteknek 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 utánpótlásnevelő 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.

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 utánpótlásnevelés 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) 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 utánpótlásnevelő 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. 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 akadémiái csapatok eredménykényszer nélkül tudják versenyeztetni a fiatalokat, mert jelenleg az első osztályból való kiesés veszélye, ez által a versenyhátrány elszenvedésétől 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 TÉMAKÖRÉBEN KÉSZÜLT PUBLIKÁCIÓK



**DEBRECENI  
EGYETEM**

**DEBRECENI EGYETEM  
EGYETEMI ÉS NEMZETI KÖNYVTÁR**

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

Nyilvántartási szám: DEENK/476/2024.PL  
Tárgy: PhD Publikációs Lista

Jelölt: Szalánczi Zoltán

Doktori Iskola: Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola

MTMT azonosító: 10070411

### A PhD értekezés alapjául szolgáló közlemények

#### Folyóiratcikkek, tanulmányok (9)

1. **Szalánczi, Z.**, Bácsné Bába, É.: Az utánpótlás labdarúgással kapcsolatos szülői szerepek vizsgálata = Investigation of parental roles in relation to youth football.  
*International Journal of Engineering and Management Sciences*. 8 (3), 105-114, 2023.  
EISSN: 2498-700X.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.21791/IJEMS.2023.029>
2. **Szalánczi, Z.**: Államilag elismert labdarúgó akadémiák szervezeti felépítésének és vezetési funkcióinak vizsgálata.  
*Régió kutatás szemle*. 6 (1), 102-111, 2021. EISSN: 2559-9941.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.30716/RSZ/21/1/9>
3. **Szalánczi, Z.**: Analyzing the organizational questions of the elite youth academies by the case study of football academy of Debrecen.  
*Apstract*. 14 (1-2), 1-8, 2020. ISSN: 1789-221X.
4. **Szalánczi, Z.**: A szülői motiváció alapja az utánpótlássportban.  
*Gazdálkodástudományi közlemények*. 8 (2), 83-89, 2020. ISSN: 2061-2443.
5. **Szalánczi, Z.**, Takács, D.: Az utánpótlás korú labdarúgók sérüléseinek jellemzői.  
*Acta medicinae et sociologica*. 11 (Klsz.), 43-54, 2020. ISSN: 2063-3572.  
DOI: <https://doi.org/10.19055/ams.2020.11/Kulonszam/4>
6. **Szalánczi, Z.**, Kovács, B., Bácsné Bába, É.: Socializing effect of child soccer players on their parents.  
*Journal of Physical Education and Sport*. 20 (6), 3400-3410, 2020. ISSN: 2247-8051.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.7752/jpes.2020.06460>
7. **Szalánczi, Z.**: A játékosok sérülésével realizált veszteségek a versenysportban.  
In: "Mozgással az egészségért" A fizikai aktivitás jelentősége a jövő munkavállalóinak egészségmegőrzésében : Nemzetközi Konferencia és Workshop: Válogatott tanulmánykötet.  
Szerk.: Bácsné Bába Éva, Müller Anetta, Debreceni Egyetem, Debrecen, 183-189, 2019.  
ISBN: 9789634900740





8. **Szalánczi, Z.:** A nonprofit jellegű sportvállalkozások bevételi struktúrájának és szervezeti felépítésének vizsgálata a Debreceni Labdarúgó Akadémia esettanulmánya alapján.  
In: Sokoldalú sporttudomány. Szerk.: Balogh László, Debreceni Egyetem Sporttudományi Koordinációs Intézet, Debrecen, 63-69, 2019, (Válogatott tanulmányok a sporttudomány köréből, ISSN 2631-0910 ; 2) ISBN: 9789634901204
9. **Szalánczi, Z.:** A sportszerűlések bérköltségként realizált veszteségeinek modellezése a Magyar labdarúgó bajnokság példáján keresztül.  
*Acta Carolus Robertus.* 9 (1), 185-195, 2019. ISSN: 2062-8269.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.33032/acr.2019.9.1.185>

Konferenciaközlemények (1)

10. **Szalánczi, Z.:** Analyzing the organizational questions of the elite youth academies by the case study of Football Academy of Debrecen.  
In: 1st Partium International Conference on Management : Trends in 21stCentury : Book of Abstracts. Ed.: András Nábrádi, Katalin Gál, Partium Publishing House, Nagyvárad, 81-82, 2019. ISBN: 9786068156941

### További közlemények

Folyóiratcikkek, tanulmányok (1)

11. Bartha, É. J., **Szalánczi, Z.:** Az online edzésekben rejlő lehetőségek a fitnesszedzők szempontjából.  
*International Journal of Engineering and Management Sciences.* 6 (2), 49-60, 2021. EISSN: 2498-700X.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.21791/IJEMS.2021.2.5>.

Konferenciaközlemények (1)

12. **Szalánczi, Z.:** Az utánpótláskorú sportolók táplálkozásának alapjai.  
In: XIV. Táplálkozásmarketing Konferencia : Új irányok a táplálkozásmarketingben : Merre tovább? : Összefoglalók, Debreceni Egyetem, Debrecen, 40-40, 2020.

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

Debrecen, 2024.09.12.

