

# A magyar sportági szakszövetségek munkaerő-állományának elemzése az ESSA-Sport projekt bázisán

## Analysis of the workforce of Hungarian Sports Federations on the basis of the ESSA-Sport project

Sipos-Onyestyák Nikoletta, Farkas Judit, Géczi Gábor,  
Fateme Zare, Perényi Szilvia

Magyar Testnevelési és Sporttudományi Egyetem, Budapest

E-mail: onyestyak.nikoletta@tf.hu

### Összefoglaló

### Abstract

A sport munkaerőpiac kínálatának minőségi formálása, a sportszakemberek felkészültségének alakítása jelentősen befolyásolja a sportszektor működését és hatékonyságát. Az EOSE támogatásával 2016 és 2019 között megvalósított ESSA-Sport Projekt lezárását követően célunk az volt, hogy felmérjük a magyar sportági szakszövetségek munkaerő-állományának kompetencia alapú jellemzőit.

Az európai projekt kérdőívét továbbfejlesztve, egy online-kérdőíves felmérés keretében a sportági szakszövetségek munkavállalóival szemben elvárt kompetencia-igényekre, a toborzás és munkaerő-megtartás kihívásaira, valamint a fejlesztés és képzés kérdéseire fókuszáltunk.

A szakszövetségeknél szinte minden munkakörben hiányosságok fedezhetők fel a problémamegoldó készség, az informatikai, a technológiai készségek és a kommunikációs készségek területén. A toborzás a szakszövetségek 55%-ánál, míg a munkaerő megtartása 40%-nál okoz gondot, ennek elsődleges oka a munkafeltételekben rejlik. Az alkalmazottak továbbképzése jellemzően a pénzügyi források hiánya miatt nem valósul meg.

Az eredmények tükrében elengedhetetlen igény mutatkozik a munkáltatók és a képzők párbeszédére, ami egyrészt hozzájárulhatna a hiányosságokat mutató kompetenciák erőteljesebb fejlesztéséhez, másrészt pedig segíthetne abban, hogy a képzések piacán és a munkaerőpiacon a kereslet és a kínálat egymásra találjon.

**Kulcsszavak:** ESSA-Sport projekt, sport-munkaerőpiac, sportági szakszövetségek, kompetenciák

The improvement of the quality of sports labor market supply and the development of the preparedness of sports professionals influences the operation and efficiency of the sports sector significantly. After the conclusion of the ESSA-Sport Project, conducted by the EOSE between 2016 and 2019, our aim was to survey the characteristics and competencies of the workforce of the Hungarian Sports Federations.

We reshaped the questionnaire of the European project, and conducted an online survey among the Hungarian Sports Federations to register the expected and deficient skills of their employees, the challenges of recruitment and retaining of their staff, and their activity in the review of the employees' skills and training needs.

We found deficiencies in almost all scopes of activities in the problem-solving skills, information/communication technology skills, and interpersonal communication skills. The recruitment of staff poses a challenge to 55% of the federations; 40% of them also have difficulties in the retaining of their staff, the main reason being the unattractive terms and conditions (e.g. wages) offered in those jobs. The lack of financial resources is the primary reason for not organizing trainings for the employees.

The results prove that a dialogue between the employers and training institutions would be crucial, as it could contribute to the development of the problematic skills and could help to meet the supply and demand on the market of trainings as well as the labor market.

**Keywords:** ESSA-Sport project, sport labor market, Sports Federations, skills

## Bevezetés

A megfelelő képességgel és készséggel rendelkező humánerőforrás valamennyi szervezetben meghatározó jelentőséggel bír függetlenül attól, hogy milyen tevékenységi területen működik (Ambrus, 2020). Nincs ez másként a sportági szövetségek életében sem. A sportági szakszövetségeknél is megtalálhatók azok a jól ismert munkakörök, amelyek egy szervezet működtetéséhez, az általánosságban felmerülő feladatok ellátásához szükségesek, ugyanakkor sajátos jelleget ölt a tagszervezetek kötelékében foglalkoztatott amatőr és hivatásos (profi) sportolókkal kapcsolatos tevékenységük (Dajnoki, 2015).

Az elmúlt évtizedekben a fogyasztói, szolgáltatói társadalom kialakulása, a folyamatosan változó diverzifikált környezet, a felgyorsult folyamatok következtében, az emberi erőforrások szerepe jelentősen megnövekedett más gazdasági erőforrásokkal szemben (Szabó és Berde, 2007). A XXI. század technológiai változásainak hatására megváltozott a közvetlen munkakörnyezetünk, változtak az elvégzendő feladatok, az alkalmazandó technológiák, a minőségi követelmények. A változások turbulenciája megnövekedett, amely miatt gyors alkalmazkodó képességre és minden korábbinál nagyobb rugalmasságra van szükség, így új képességekkel, kompetenciákkal, képzettségekkel kell rendelkezniük majd a munkavállalóknak (Pató és mtsai, 2021). Azok a munkahelyek, amelyek a változásokra nyitott, érzelmileg stabil, rugalmas gondolkodású, kooperatív munkaerőt igényelnek, kevésbé vannak kitéve az új technológiák munkaerő-kiszorító hatásának (Bode és mtsai, 2016).

Az elmúlt években jelentős átalakulás történt a fejlett országok munkaerőpiacán a foglalkozásokra jellemző feladatok tartalmában és a munkáltatók által elvárt készségek jellemzőiben. Ennek a változásnak fontos jellemzője a nem kognitív készségek munkaerőpiaci hozamának növekedése (Fazekas, 2017; Fazekas, 2018). A 2016-os davosi Világ gazdasági Fórum számára – 15 fejlett és fejlődő ország 371 nagyvállalatának vezetői körében – készített felmérés összehasonlította a válaszadók által 2015-ben és 2020-ban legfontosabbnak tartott tíz munkavállalói kompetenciát (WEF, 2016). A 2020-as listába bekerült két új kompetencia, az érzelmi intelligencia és a gondolkodás rugalmassága és az úgyneve-

zett nem kognitív kompetenciák csoportjába tartozik. Egyes *puha készségek* (például a rugalmasság, kommunikáció, csapatmunka) erősebb elvárásként vannak jelen a munkaerőpiacon, mint az olyan *kemény készségek*, mint például a szakmai ismeret (Horváth-Csikós és Juhász, 2022). Robinson (2000) szerint nagy igény van általános alkalmazotti készségekkel és speciális technikai készségekkel rendelkező képzett emberekre. A XXI. század munkavállalói esetében elengedhetetlenek az olyan készségek, mint a problémamegoldás és az analitikus döntéshozatal, a szervezői készség, az időmenedzsment, a kockázatvállalás és a kommunikációs készségek (Robinson, 2000).

Az emberi erőforrások és menedzselésük, a szervezeti teljesítmény a versenyképesség meghatározó elemei, melyek a fenntartható versenyelőny forrását biztosítják. Nem véletlen tehát, hogy a gazdasági fejlődésnek, illetve fellendülésnek egyik feltétele, hogy megfelelően képzett munkaerő vegyen részt a termelési folyamatokban, melyhez a munkaerőpiac és a felsőoktatás struktúráinak kongruenciájára van szükség (Jancsák, 2013).

A különféle munkaköröket betöltő munkaerő képzettség, képességek és jellemvonások szempontjából jelentős eltéréseket mutat, így fontos az egyes munkakörökhöz szükséges kompetenciák felmérése, majd azok alapján egy kompetencia-mátrix kirajzolása (Poór, 2008), mely könnyedén meghatározza, hogy a sportoló vagy az alkalmazott alkalmas-e adott pozícióra (Farágó és mtsai, 2018). A kompetenciák jellemzően három szinten nyilvánulnak meg: egyéni, csoportos és szervezeti szinten (Czobor, 2003). A munkaerőpiacon leggyakrabban előforduló személyi elvárások a jó kommunikációs készség, jó problémamegoldó készség, a rugalmasság, az együttműködési készség és a szervezőkészség (Kiss, 2008; Poór, 2009) mellett a WEF kutatás eredményei azt mutatták, hogy jelentős a csoportmunka szerepe, azonban a csoportban történő érvényesülési képesség, valamint a konfliktustűrő, kapcsolatteremtő képesség mégis egyre kevésbé fontos kompetenciának tekinthető. Növekvő jelentőséggel bírnak ugyanakkor a gyors tanulási képesség, a fejlődési hajlandóság és a digitális kompetenciák (WEF, 2016)

A sport és a rekreáció egy növekvő gazdasági potenciállal bíró ágazat, melynek bizonyos szegmensei az elégedett fogyasztók folyamatos támogatására támaszkodnak, így nagy jelentőséggel bír, hogy mennyire képesek javítani a nyújtott

szolgáltatásaik minőségét (Chelladurai és Chang, 2000), és miként képesek előmozdítani fogyasztók elégedettségét és elkötelezettségét (Kyle és mtsai, 2004). A sportágazat, azaz sportszervezetek heterogenitása miatt a sportszakemberek számára szükséges tudás, kompetenciák, készségek meghatározása meglehetősen összetett (Wohlfart és mtsai, 2021). A sport és rekreáció területén tevékenykedő szervezetekben dolgozó munkaerő foglalkoztathatóságához szükséges készségek felmérése során Tsitskari és munkatársai (2017) arra vállalkoztak, hogy teszteljék a munkaerő foglalkoztathatósági készségeiről szóló, Robinson által 2006-ban publikált SESNW felmérés alkalmazhatóságát a görög sportmunkáltatóknál. A vizsgálat során a szerzők a foglalkoztathatósági készségek hat robusztus tényezőjét különítették el, ezek a szakmai tudás és a fejlődés, a vezetés és befolyás-gyakorlás, a problémamegoldás, a szervezés és időgazdálkodás, a kommunikációs képesség és az interperszonális készségek. További vizsgálatok foglalkoztak a sportszektorban dolgozó menedzserekkel és adminisztrátorokkal szemben elvárt releváns ismeretekkel és kompetenciákkal (Nová, 2015; Guidotti és mtsai, 2023), Guidotti és munkatársai ennek kapcsán külön hangsúlyt fektettek a sportmenedzsmentet érintő oktatási és munkaerő-piaci perspektívákra, illetve négy eltérő szakmai profilt különítették el, melyek tekintetében összesen 29 sportmenedzszeri készséget azonosítottak be. Az általuk felsorolt 29 sportmenedzszeri készségből a mi sportági szakszövetségekre vonatkozó kérdőíves kutatásunkban a felső és középszintű munkaköröknél 14 jelenik meg.

A mára jelentős humán erőforrás bázissal rendelkező magyar sport szervezetrendszerének kialakulásában és fejlődésében az állami finanszírozás megjelenése és a jogi szabályozás változásai jelentős befolyásoló szerepet játszottak (Bordás, 2015). A sport társadalmi szerveződése Magyarországon ugyan a 19. század végén már megkezdődött, de az első sportirányító kormányzati szerv és a sportfinanszírozással kapcsolatos tudatos állami szerepvállalás csak az 1910-es években alakult ki (Sipos-Onyestyák 2016). Az első világháború előtt már számos sportágban jött létre irányító civil szövetség, azonban a sportban bizonyos területeken szükségessé vált az állam klasszikus beavatkozása is: sportlétesítmények állami beruházásként való megépítése és fenntartása; sporttal kapcsolatos jogszabályok létrehozása; átengedett adó-, illetve szerencsejáték bevételek, valamint a sporthoz kötődő oktatási fel-

adatok felvállalása, ezek már mind megjelentek a II. világháború előtti időszakban (Földes és mtsai, 1989). A második világháborút követően a sport politikai, stratégiai szerepének következtében, a hagyományosan civil sportszervezetek, így az egyesületek és a szövetségek is a kormányzati érdeklődés fókuszába kerültek, így azok működési és finanszírozási szempontból elvesztették autonómiájukat, ráadásul az ott dolgozó emberi erőforrás politikai szempontból is ellenőrzésre került. A rendszerváltáskor azonban újra teret kaptak a civil kezdeményezések, megjelent a sportban az üzleti szféra, a 2000-es évektől pedig körvonalazódni kezdtek az állam sporttámogatási rendszerének új alapelvei. 2010-ben a TAO-támogatási rendszer bevezetésével, majd a Kiemelt Sportágfejlesztési Program életre hívásával egyfelől a Magyarországon működő sportági szövetségek központi támogatásában igen jelentős különbségek alakultak ki, másfelől viszont nagyságrendekkel több állami pénz kezdett áramlani a magyar sportba (Bukta és Gósi, 2019).

Az Európai Sport és Foglalkoztatási Observatórium (EOSE) megalakulása óta 25 Európai Uniói projektben vett részt támogatóként vagy partnerszervezetként azzal a céllal, hogy objektív és független nézőpontból támogassa és vezesse a sportszektorban szükséges munkavállalói készségek és kompetenciák fejlesztését. 2016 novemberében indította útjára az ESSA-Sport projektet (European Sector Skills Alliance for Sport and Physical Activity/Európai Partnerség a Sport és Fizikai Aktivitás Szakember-állományának Ágazati Fejlesztésére), mely célul tűzte ki az oktatási intézményeken kívüli, a szervezett sportban (sportegyesületekben, szövetségekben, sportszolgáltatóknál, egyéb sportszervezeteknél) dolgozó sportszakemberek vizsgálatát, a sportszervezetek szakemberállomány-igényének és a dolgozóktól elvárt készségek felmérését (Sipos-Onyestyák és mtsai, 2019). Az európai kutatás magyar eredményeinek szofisztikálása céljából, jelen kutatásunkban arra vállalkoztunk, hogy célzottan felmérjük a magyar sportági szövetségek munkaerő-állományának jellemzőit, ugyanis a 2016-19-es európai felmérésekben az összes magyar sportszervezet részt vehetett, így a kitöltők 83%-a volt sport klub, míg a kérdőívet kitöltő 22 db sportági szövetség (országos sportági szakszövetség, illetve sportági szövetség) csak a válaszadók 6%-át tette ki. A sportági szövetségekben dolgozó, különböző munkakörben tevékenykedő alkalmazottak kapcsán, csoportonként kívántuk beazonosítani, hogy a munkaadók milyen kom-



petenciákat tartanak a legfontosabbnak, milyen területeken látnak esetlegesen hiányosságokat alkalmazottjaik készségeit illetően, illetve mekkora hangsúlyt fektetnek az ott dolgozó szakemberek képzésére, továbbképzésére.

### Anyag és módszerek

Az ESSA-Sport projekt keretében kidolgozott, 5 fő témakörrel foglalkozó, online kérdőív alapján kidolgoztunk egy, a magyar sportági szövetségekre célzott, 25 íteimből álló kérdőívet, melynek keretében vizsgáltuk a sportági szövetségek alapvető jellemzőit és munkaerő-állományának összetételét, a különböző munkakörökben dolgozó szakemberekkel szemben elvárt készségeket, a szövetség munkaerő-toborzással kapcsolatos tevékenységét és kihívásait, valamint a szövetség tevékenységét a munkaerő-képzés és fejlesztés területén.

A 2022 áprilisában végzett kérdőíves kutatás során a kérdőíveket az összes Magyarországon működő sportági szakszövetség megkapta Google űrlap formájában, 46 valid válasz érkezett vissza, a válaszadó szövetségek közül 20 olimpiai sportágat képviselt, 17 nem olimpiai sportág szövetsége volt, míg további 9 szövetség nem adta meg, mely sportágra vonatkoznak a válaszai. A kitöltő szövetségek méretét a tagszervezetek száma, az igazolt versenyzők száma és az ott alkalmazott dolgozók száma alapján határoztuk meg. A kapott eredményeket egyszerű statisztikai módszerekkel analizáltuk, és excell űrlapok segítségével ábrázoltuk grafikusán. A vizsgált szövetségek több mint 28%-ánál haladta meg a tagszervezetek száma a 150-et, ugyanakkor a 10-39 tagszervezettel rendelkező, kisebb szövetségek száma a válaszadók 45%-át tette ki.

Az elemzés során igyekeztünk differenciálni a kapott információkat a szervezetek mérete alapján. Bizonyos kérdésköröknél a kapott eredményeket összevetettük az ESSA-Sport projektben kapott magyar sportszervezetekre (klub, szövetség, sportirányító szervek, akadémiák stb.) vonatkozó, illetve az Európai Unió sportszervezetekre (klub, szövetség, sportirányító szervek, akadémiák, stb.), valamint az Európai Unió csak sportági szövetségekre vonatkozó eredményekkel is.

### Eredmények

A vizsgálatban az igazolt versenyzők száma szerint 56%-ban olyan szövetségek vettek részt,

melyeknél az igazolt sportolók száma meghaladta az 1 000 főt, csupán a kitöltő szövetségek 20%-a nem rendelkezett legalább 400 igazolt versenyzővel. A sportági szövetségek működése szempontjából ugyanakkor kiemelendő, hogy 17%-uk nem rendelkezik fizetett alkalmazottakkal, míg a szövetségek jelentős hányadánál (41%) a fizetett alkalmazottak száma nem haladja meg a 4 főt, csupán egyes munkakörökben (főtitkár, irodai személyzet) van szükségük vagy lehetőségük állandó, fizetett munkaerőt foglalkoztatni. A vizsgált szövetségek 6,5%-ánál azonban több mint 100 fő a fizetett alkalmazottak száma, ezeknél a nagy szövetségeknél van a legnagyobb mozgásteret a szervezeti humánerőforrás menedzsmentnek. A szövetségi keretekben dolgozók alkalmazási jogviszonyok szerint különféle szerződésekkel rendelkeznek, bizonyos munkakörökre (irodai alkalmazottak, edzők) jellemző a teljes munkaidős alkalmazotti jogviszony, ugyanakkor a szövetségek csaknem 30%-ánál vannak rész-munkaidős alkalmazottak is. 44%-uknál vállalkozói/megbízási szerződéssel rendelkező alkalmazottak is dolgoznak, a válaszadók 13%-ánál pedig nagy jelentősége van az önkéntes alapon történő munkavégzésnek.

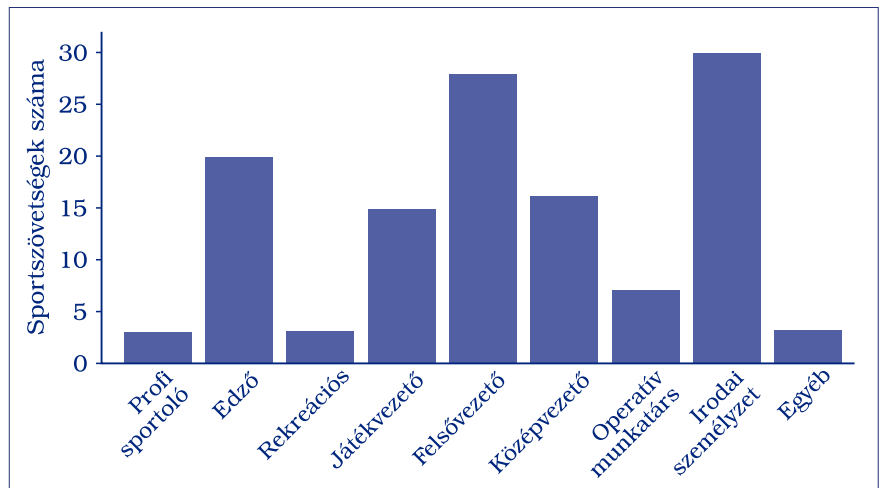
A kutatás lényegi része arra irányult, hogy a sportági szövetségeknél dolgozó alkalmazottaknak milyen kompetenciákkal kell rendelkezniük annak érdekében, hogy a szervezet működése a lehető legmagasabb színvonalú lehessen. Ezért felmértük, hogy a magyar sportági szövetségeknél milyen munkakörökben vannak alkalmazottak, és ezeknek egyenként milyen készségekkel kellene rendelkezniük, vannak-e esetleg olyan fejlesztendő területek, melyek a szervezet versenyképességének növekedéséhez vezethetnének. A magyar sportági szövetségeknél a legjellemzőbb munkakörök az irodai személyzet (pl. titkár/titkárnö, recepciós, ügyintéző stb.), a felső (például: vezérigazgató, osztályvezető, igazgató, főtitkár, ügyvezető stb.), illetve középvezetői (például: csoportvezető, koordinátor, intéző, sport-szervező stb.) pozíciók, a szövetségi kötelékben alkalmazott edzők, illetve a játékvezetők/versenybírók voltak. Az operatív munkatársak kategóriába például a biztonsági személyzet, a kiszolgáló személyzet, a pályagondnok, a karbantartók, a raktárosok tartoztak, míg a rekreációs szakemberek és fitness instruktorok is külön kategóriát képeztek. Az egyéb kategória keretében említést tettek sportmasszörőről, könyvelőről és kommunikációs szakemberről (1. ábra).

Kíváncsiak voltunk arra, hogy a szakszövetségekben a különféle munkakörben alkalmazott dolgozók tekintetében mely kompetenciákat tartották a legfontosabbnak. Az egyes pozíciókra szabva egy 20-25 darabos kompetencia-listával kapcsolatban kellett egy 3 fokú Likert-skálán (alapvető fontosságú, lényeges, nem fontos) megállapítaniuk, hogy mennyire tartják fontosnak az egyes készségeket.

Az edzőkkel kapcsolatos kérdéseket 42 szakszövetség képviselői töltötték ki. A **2. ábrán** azt ábrázoltuk, hogy hány szövetség tartotta az egyes kompetenciákat alapvető fontosságúnak, és mely kompetenciák esetében érzik úgy, hogy alkalmazottjaikat fejleszteni kellene. Mindannyian egyetértettek abban, hogy a megfelelő sportág-specifikus tudás elengedhetetlen, ugyanakkor éppen ezen kompetencia kapcsán volt a legmagasabb azon szakszövetségek száma, melyek úgy vélték, hogy vannak hiányosságok a sportág-specifikus tudás területén. A szakszövetségi kötetekben dolgozó edzők fluktuációja meglehetősen eredmény-függő, így a szakszövetségnél dolgozó edzők, szövetségi kapitányok sportág-specifikus ismereteivel hosszú távon nem lehet probléma.

Kiemelkedően fontosnak tartották a sportolókkal szembeni felelősségteljes viselkedést, az egyetelmű kommunikációt, illetve a szabályoknak, előírásoknak való megfelelést is. A 2016-17-ben végzett ESSA-Sport európai felmérés magyar statisztikái (National Report – Hungary, 2019. <https://www.essa-sport.eu/>), melyek zömmel (83%-ban) a sportklubok véleményét tükrözték, majdnem ugyanezt az eredményt hozták, ugyanakkor a klubvezetők külön kiemelték a magas színvonalú edzéstervezés és a gyermekekkel való foglalkozás szükségességét, mint alapvető fontoságú edzői kompetenciákat. Ugyanakkor, csak a szakszövetségek válaszait kiszűrő összeurópai eredmények azt mutatták, hogy a sportági szakszövetségek az Európai Unióban az edzőik infokommunikációs és marketing készségeivel elégedetlenek, valamint 35%-uk úgy gondolja, hogy nagy hiányosságuk, hogy a fogyatékossgal élő emberekkel nem tudnak megfelelően bántani.

A magyar sportági szakszövetségek kötetében dolgozó játékvezetők és versenybírókkal szemben támaszott kompetencia-elvárások te-



**1. ábra.** Mely munkakörökben vannak alkalmazottak a magyar sportági szakszövetségeknél? (n=44)

**Figure 1.** Which positions are employed in the Hungarian Sport Federations? (n=44)

kintetében sokkal jelentősebb kritikák mutatkoztak, mint az edzőknél. A legtöbb válaszadó azt tartotta alapvető elvárásnak, hogy a játékvezetők, versenybírók ismerjék és alkalmazzák a sportág szabályrendszerét, ugyanakkor a fair play szellemében tevékenykedjenek. Gyakorlatilag az összes feltüntetett kompetencia kapcsán mutatkoznak hiányosságok a sportági szakszövetségek véleménye szerint, de leginkább a problémamegoldó készség, a konfliktuskezelés és a kommunikációs készségek hiányosságaira mutattak rá. A 2017-es ESSA-Sport kérdőívet kitöltő magyar sportszervezetek szintén a játékvezetők, versenybírók problémamegoldó készségnek hiányát emelték ki a legtöbben (35,15%), de 34%-uk úgy vélekedett, hogy a játékvezetőknek a sportág-specifikus ismeretei kapcsán is vannak hiányosságaik (National Report – Hungary, 2019. <https://www.essa-sport.eu/>). Az Unióban működő sportági szakszövetségekre vonatkozó eredmények pedig azt hozták, hogy 42,5%-uk véli úgy, hogy a játékvezetőknek, versenybíróknak fejleszteni kellene a konfliktuskezelési készségeit (European Report, 2019, <https://www.essa-sport.eu/>). Ezek lehetnek azok a területek, melyekre a szakszövetségeknek a játékvezető-, és versenybíró-képzéseiken külön hangsúlyt érdemes fektetniük (**3. ábra**).

A vezetői pozíciókat a vizsgálat során két kategóriába soroltuk, a felsővezetők közé tartoztak például a vezérigazgatók, osztályvezetők, igazgatók, főtitkárok, ügyvezetők stb., míg a középvezetői pozíciót úgy definiáltuk, hogy a csoportvezetők, koordinátorok, intézők, sportszervezők tartoznak közéjük (**4. ábra**). A vezetői pozíciókban az elvárt



**2. ábra.** Az edzőkkel szemben elvárt alapvető fontosságú kompetenciák és azok hiányosságai (n=42)  
**Figure 2.** Essential skills and attributes for sport coaches and their deficiencies (n=42)



**3. ábra.** A játékvezetőkkel/versenybírókkal szemben elvárt alapvető-fontosságú kompetenciák és azok hiányosságai (n=42)  
**Figure 3.** Essential skills and attributes for sport officials and their deficiencies (n=42)

kompetenciák a menedzsment, a kommunikációs és az irányítási tevékenységek területeit fedik le. A legtöbb szakszövetség hiányosságokat tapasztalt a stratégiai gondolkodás, a tervezés, a marketing tevékenység, valamint a tárgyalási készségek területén. A 2017-es felmérésben szereplő magyar sportszervezetek a felső és középvezetői pozíciókban egyaránt kritikával illeték az ott dolgozók stratégiai tervezési képességeit, valamint mindkét csoportnál 37% vélte úgy, hogy az innováció előmozdításában nem jeleskednek a sportszerveze-

tek felső- és középvezetői (National Report – Hungary, 2019, <https://www.essa-sport.eu/>). Ha mindezt az összeurópai eredményekkel is összevetjük, akkor a stratégiai gondolkodás hiányossága ott is első helyen szerepel a változás-menedzsment és a marketing készségekkel szoros versenyben (European Report, 2019, <https://www.essa-sport.eu/>).

Operatív alkalmazottak (például: biztonsági személyzet, kiszolgáló személyzet, pályagondnok, karbantartók, raktárosok stb.) a vizsgált



4. ábra. A vezetőkkel szemben elvárt alapvető fontosságú kompetenciák és azok hiányosságai (n=30, a szövetségek száma)

Figure 4. Essential skills and attributes for management staff and their deficiencies (n=30, Number of Federations)



5. ábra. A toborzás nehézségeinek okai az edzőknél és hivatali alkalmazottaknál

Figure 5. What are the main causes of difficulty in recruitment for sport coaches and office staff

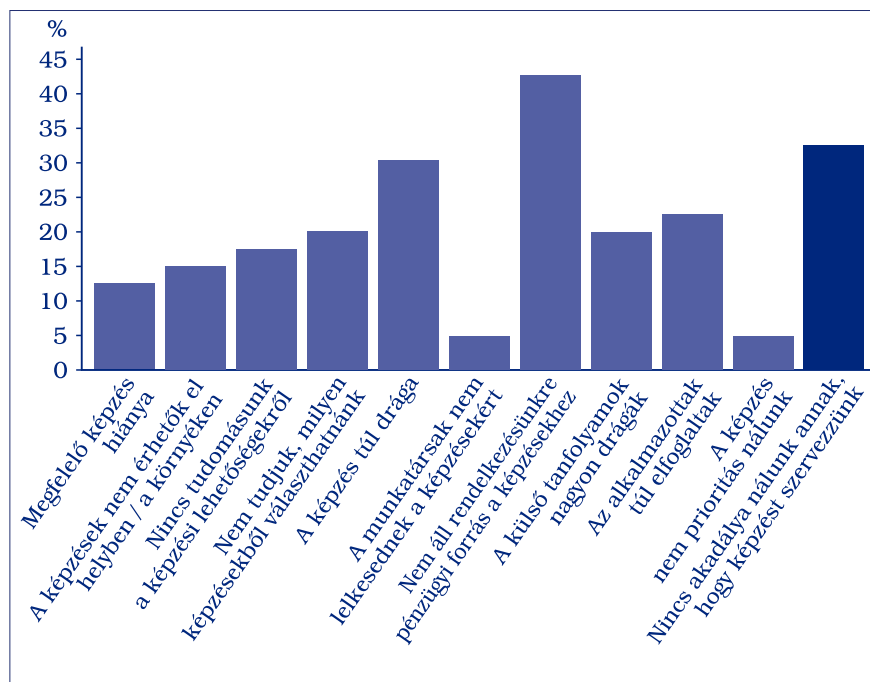
sportági szakszövetségek több mint felénél dolgoznak. Velük kapcsolatban a kommunikációs készség és a problémamegoldó készség, illetve a szervezési, munkatervezési készségek kapcsán mutatkozott a legtöbb hiányosság mind a mostani, mind pedig a EU-s felmérésben. Ugyanezt az eredményt kaptuk az irodai és hivatali személyzetre (például: titkár/titkárnő, recepciós, ügyintéző stb.) vonatkozóan is.

A kompetenciákkal kapcsolatban összességében elmondható, hogy a kérdőívet kitöltő szakszövetségek képviselői legkevésbé az edzőkkel szemben, leginkább pedig a játékvezetőkkel szemben voltak kritikusak. Voltak olyan készsé-

gek, amelyek kapcsán szinte minden munkakörben kijött, hogy azok fejlesztésére van szükség, ilyenek voltak a problémamegoldó készség, az informatikai, a technológiai, valamint a kommunikációs készségek.

Ha a vizsgálatból kiragadjuk a legnagyobb válszadó sportági szakszövetségeket (13 nagyszövetség, melyek tagszervezeteinek száma meghaladja a 150-t), akkor megállapítható, hogy ezeknél az edzőkkel szemben alapvetően az elégedettség jellemző, némelyiknél került csupán említésre, hogy a sportág-specifikus tudás, illetve az értékelés és visszajelzés tekintetében lehetne fejleszteni az edzői munkát. A nagy szakszövet-





**6. ábra.** A továbbképzések szervezésének legfőbb akadályai  
**Figure 6.** The main barriers to arranging training for your workforce

ségek a játékvezetőkkel, versenybírókkal szemben már kritikusabbak voltak. A leglényegesebb elvárt tudásnak ugyan a sportág-specifikus ismeretek meglétét és megfelelő alkalmazását tekintették, de jelentős kritika érte a bírók döntéshozatali készségét, illetve az információs-technológiában való jártasságukat. A vizsgálat eredményei szerint a nagyobb szakszövetségeknél a vezetői pozíciókban fejlesztésre szorul a változásmenedzsment és az innováció előmozdításához szükséges készségek köre, és erősíteni kell a stratégiai gondolkodást a vezetőségénél. Ami az irodai és az operatív személyzetet illeti, azonos eredményt kaptunk a nagy szakszövetségeknél, mint összességében. A hiányosságok a problémamegoldó készség és a kommunikációs készség kapcsán a legerőteljesebbek.

A kutatás következő kérdéskörében a toborzás kihívásai kapcsán azt a biztató eredményt kaptuk, hogy a szervezetek 44%-ánál nem okoz gondot a munkapozíciók megfelelő betöltése, ugyanakkor 18%-uknál jelent kihívást a megfelelő edzők toborzása, 11%-ánál szokott gondot okozni az irodai és hivatali személyzet toborzása, 9%-nál pedig a felsővezetői pozíciók betöltése is nehézségekbe ütközik. A toborzás legfőbb nehézségét jellemzően az adja mind az edzőknél, mind pedig az irodai személyzetnél, hogy nem tudnak eléggé vonzó munkafeltételeket (elsősorban fizetést) biztosítani, ezért is lesz kevés az elvárt kész-

ségekkel, hozzáállással és motivációval rendelkező jelentkező az adott pozíciókra. Az edzők kapcsán még gyakran problémát okoz a szervezet által elvárt képesítések hiánya, illetve az, hogy kis érdeklődés mutatkozik a szakszövetségi edzői pozíciók iránt (5. ábra).

A szervezetek 60%-ánál nem okoz problémát a munkaerő megtartása, de az edzők, az irodai személyzet, valamint a játékvezetők esetében helyenként nehézségbe ütközik a munkavállalók hosszú távra való szerződtetése, amelynek elsősorban anyagi okai vannak, de az elvándorlás oka lehet a karrierfelfutási lehetőségek hiánya is. Az európai felmérés keretében a magyar adatok azt mutatták, hogy a magyar és az európai sportszervezetek egyaránt 23%-a küzd munkaerő-

megtartási problémákkal, közülük 77%-ban az edzők (összeurópai szinten 66%), 42%-ban pedig az operatív személyzet (összeurópai szinten 25%) kapcsán, elsősorban itt is pénzügyi okok miatt (National Report – Hungary, European Report, 2019. <https://www.essa-sport.eu/>).

A magyar sportági szakszövetségek a munkavállalók fejlesztésére és továbbképzésére vonatkozó aktivitása tekintetében arra az eredményre jutottunk, hogy a szakszövetségek majdnem 70%-a vizsgálja felül rendszeresen a szervezetnél a munkatársak képességeit, illetve továbbképzési igényeit, 25%-uk azonban nem foglalkozik ezzel. A szakszövetségek 32,5%-a nyilatkozott úgy, hogy nincsen a szervezetnél akadálya annak, hogy a munkavállalók számára képzést szervezzenek, azonban 42,5%-ban arra mutattak rá, hogy nem áll rendelkezésükre megfelelő mennyiségű pénzügyi forrás a képzésekre. 32,5% vélte úgy, hogy a képzések túl drágák, míg 22,5% abban is látta a nehézséget, hogy a munkavállalók túl elfoglaltak ahhoz, hogy képzéseken vegyenek részt. 20% külön kiemelte, hogy a külső tanfolyamok rettentő költségesek, míg másik 37,5% nincsen tisztában azzal, hogy milyen képzési lehetőségek közül választhatnának, illetve nem találnak megfelelő tanfolyamokat (6. ábra).

Igen jellemző az a nézőpont, melyet az egyik szakszövetség részéről fogalmaztak meg: „Az igényelt területeken igyekszünk továbbképezni,



azonban az irodai területek többsége részére jelenleg nem prioritás a továbbképzés, jelenleg megfelelő szakképzéssel és a szakmában szinten tartott tudással rendelkeznek. Jelenleg a szakszövetségnek továbbképzésekre nincsen anyagi kerete, valamint az alkalmazottaknak ideje, mert így is túlterheltek a munkával.”

A 2017-es sportszervezeti felmérésen a magyar, de az összeurópai eredmények is a továbbképzések költségeire hivatkoztak, mint legfőbb akadály a munkatársak továbbképzésének rendszeressé tétele előtt (National Report – Hungary, European Report, 2019. <https://www.essa-sport.eu/>).

### Megbeszélés és következtetések

A XXI. századra egyértelművé vált, hogy a szervezetek működésének hatékonysága nagyban függ a munkaerő-állomány készségeitől, munkavégzésétől és elkötelezettségétől. A versenysport, majd később a professzionális sport kialakulásával a sportszervezetek olyan piaci gazdasági szereplőkké váltak, melyek egyre jelentősebb mértékben járulnak hozzá az adott ország nemzetgazdasági teljesítményéhez. Ezzel párhuzamosan a sport-munkaerőpiac is egyre növekszik, így jelentős versenyképességi potenciál van a sportszektor HR kérdéseiben. A sportági szakszövetségekben a megfelelő kompetenciákkal rendelkező, különféle pozíciókat betöltő munkavállalók jelentős mértékben hozzájárulhatnak egyrészt a sportág sportszakmai sikerességéhez, másrészt annak sportgazdasági jelentőségéhez.

Kutatásunkban a 2017-18-ban végzett európai ESSA-Sport projekt eredményeiből kiindulva, arra törekedtünk, hogy a Magyarországon működő sportági szakszövetségek munkaerő-állományát felmérjük annak érdekében, hogy kiderüljön, milyen kompetenciák fejlesztésére lenne szükség a sportszakember-képzés területén, illetve hogyan lehetne hozzásegíteni a szakszövetségeket ahhoz, hogy a foglalkoztatottaik a lehető leghatékonyabb munkát végezzék.

A kutatásból kiderült, hogy szinte minden munkakörben hiányosságok fedezhetők fel a problémamegoldó készség, az informatikai, a technológiai és a kommunikációs készségek területén, holott számos szerző rámutatott arra, hogy ezen készségek a XXI. század új kihívásai közepette elengedhetetlenek (Robinson, 2000; Fazekas, 2017; Pató és mtsai, 2021; WEF, 2016). A szakszövetségeknek nyitottabbaknak kellene lenniük az innovációs újítások irányába, annak

érdekében, hogy versenyképességük fenntartható legyen, ugyanis a változások turbulenciája megnövekedett, amely miatt gyors alkalmazkodóképességre és minden korábbinál nagyobb rugalmasságra van szükség (Pató és mtsai, 2021).

A felmérésből úgy tűnik, hogy bizonyos pozíciók esetében (edzők, felsővezetők, irodai személyzet) elsősorban pénzügyi okok, valamint a nem megfelelő munkafeltételek miatt, nehézségek mutatkoznak a munkaerő toborzásban, valamint a munkaerő megtartásban egyaránt, annak ellenére, hogy a magyar versenysport állami támogatása az elmúlt évtizedben meglehetősen mértékben megnövekedett. Például a 2014-2020 közötti időszakra a Kiemelt Sportágfejlesztési Program keretében, a sportágfejlesztési stratégiák alapján, összesen 135,76 milliárd forint forrásszükségletet határoztak meg, és az intézkedéseket kormányhatározatban rögzítették (1145/2013. (III. 21.) Kormányhatározat). A sportági szakszövetségek a képzéseken, továbbképzéseken való részvétel fő akadályának szintén a pénzügyi keretek hiányát, illetve a képzések magas árát tartják, de szerencsére a szakszövetségek jelentős részében ennek ellenére meg tud valósulni, legalább egyes munkakörökben a folyamatos továbbképzés.

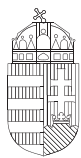
A munkaerő-piaci igények egyre gyorsabb változása, illetve a szakpolitikai megfontolások következtében egyre sűrűbben alakulnak át, cserélődnek a sport területén érvényes képesítések (Szlamka, 2016), illetve az ehhez kapcsolódó kompetenciák is. Az eredmények arra engednek következtetni, hogy a sportági szövetségek vezetői tisztában vannak azzal, hogy mely kompetenciák tekintetében kellene munkavállalóiknak fejlődniük. A munkavállalók problémamegoldó-készségében megmutatkozó hiányosságok okát érdemes volna tovább vizsgálni, hogy vajon a szervezetek struktúrája, és az az alapján kialakított hatáskör megosztás, a döntéshozatali jogkörök központi kézben tartása az oka-e annak, hogy a munkavállalók nem hatékonyak a problémamegoldásban, vagy a jogkörük megvolna hozzá, csak a készségeik hiányoznak. Összességében elengedhetetlen igény mutatkozik a munkáltatók és a képzők párbeszédére, ugyanis a gyakorlati tapasztalatok alapján kellene a képzési tartalmakat fejleszteni. Ami a munkavállalók továbbképzését illeti, érdemes elgondolkodni azon, hogy ezt államilag, vagy szövetségi szinten kellene szabályozni, hiszen az az indok, hogy nem jut erre elegendő forrás, abból a szempontból felülvizsgálandó, hogy milyen hozadéka lehetne a továbbképzéseken való részvételnek. A feladatok, a kompetenciák, a toborzás

és a képzések színterén egyaránt a kereslet és a kínálat egymásra találására van szükség, így a sportági szövetségek vezetőinek a munkavállalók vonatkozásában érdemes a teljesítményértékeléssel nagy odafigyeléssel foglalkozni.

### Felhasznált irodalom

- Ambrus R.A. (2020): Személyi jellegű ráfordítások optimalizálásának aktuális kérdései. In: *Vállalkozásfejlesztés a XXI. században* 2020/1. kötet. Óbudai Egyetem.
- Bode, E., Brunow, S., Ott, I., Sorgner, A. (2016): Worker personality: Another skill bias beyond education in the digital age. *SOEP Paper*, No. 875.
- Bordás P (2015): Határtalan hatások a pénzügyi decentralizációban: A forrásszabályozási rendszer értékelése a településkategóriák alapján. *Miskolci Jogi Szemle*, **10**: 1. 129-147.
- Bukta Zs., Gósi Zs. (2019): A kiemelt sportágfejlesztési program első éveinek hatása a hazai sportágak fejlődésére. *Taylor: Gazdálkodás- és szervezéstudományi folyóirat*, **11**: 3. 15-24.
- Chelladurai, P., Chang, K. (2000): Targets and standards of quality in sport services. *Sport management Review*, **3**: 1. 1-22.
- Czobor Zs. (2003): *Kompetencia felmérés: Egy innovatív fejlesztési eszköz az oktatásban*. BGF Külkereskedelmi Kar, Szakmai füzetek. **13**: 8.
- Dajnoki K. (2015): *Sportszervezetek HR sajátosságai*. Debreceni Campus Nonprofit Közhatalnó Kft., Debrecen.
- European Report (2019): <https://www.essa-sport.eu/>.
- Faragó B., Béki P., Konczos Sz.M. (2018): A sportolói kompetenciák hatása a humán tőkére. In: Dobrai K., László Gy., Sipos N. (szerk.): *Farkas Ferenc Nemzetközi Tudományos Konferencia 2018*. Pécsi Tudományegyetem, Közgazdaságtudományi Kar, Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet. 379-391.
- Fazekas K. (2017): Nem kognitív készségek kereslete és kínálata a munkaerőpiacon, *Budapest Working Papers on the Labour Market*, No. BWP – 2017/9, Hungarian Academy of Sciences, Institute of Economics, Centre for Economic and Regional Studies, Budapest.
- Fazekas K. (2018): Nem-kognitív készségek hiánya a munkaerőpiacon. *Magyar Tudomány* **179**: 1. 24-36.
- Földes É., Kun L., Kutassi L. (1989): *A magyar testnevelés és sport története*. Sport Kiadó, Budapest.
- 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.
- Horváth-Csikós G., Juhász T. (2022): A puha (soft) és a kemény (hard) készségek munkaerőpiaci szükségessége. *Educatio*, **30**: 3. 532-542.
- Jancsák Cs. (2013): *Melyek a munkaerőpiac elvárásai*. Összegző tanulmány a Kimenet orientált képzés fejlesztés a Dél-alföldi régió szolgáltató egyetemén (TÁMOP-4.1.2.A/1-11/1-2011-0013).
- Karoliny M.-né, Poór J. (2010): *Emberi Erőforrás Menedzsment*. Complex Kiadó Kft., Budapest, 325-337.
- Kiss L. (2008): *Munkaerő-piaci stratégiák, munkáltatói elvárások és a diplomások.*, Felsőoktatási Műhely. from [http://cdn.felvi.hu/bin/content/dload/felsooktatasi\\_muhely/FeMu\\_2008\\_1/fmuhely\\_200801\\_02\\_kiss.pdf](http://cdn.felvi.hu/bin/content/dload/felsooktatasi_muhely/FeMu_2008_1/fmuhely_200801_02_kiss.pdf).
- Kyle, G., Graefe, A., Manning, R., Bacon, J. (2004): Effects of place attachment on users' perceptions of social and environmental conditions in a natural setting. *Journal of Environmental Psychology*, **24**: 2. 213-225.
- National Report – Hungary, European Report (2019): <https://www.essa-sport.eu/>.
- Nová, J. (2015): Developing the entrepreneurial competencies of sport management students. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, **174**: 3916-3924.
- Pató Gáborné Szűcs B., Kovács K., Abonyi J. (2021): A negyedik ipari forradalom hatása a kompetencia-cserélődésre. *Vezetéstudomány*, **52**: 1. 56-70.
- Poór F. (2008): *A kompetencia a munkaerő kiválasztásában és a képzésben*. from: <http://www.hrportal.hu/hr/a-kompetencia-a-munkaero-kivalasztasaban-es-a-kepzesben-20080321.html>.
- Poór J. (2009): Az emberi erőforrás menedzsment átalakulása a kelet-európai régióban. *Vezetéstudomány*, **XI**: 7-8. 24-35.
- Robinson, J.P (2000): What are employability skills? Community workforce development specialist, *Alabama Cooperative Extension System*, **1**: 3.
- Sipos-Onyestyák N. (2016): A magyar sportirányítás. In: Sterbenz T., Géczi G. (szerk): *Sport-*

- menedzsment*. Testnevelési Egyetem, Budapest, 181-185.
- Sipos-Onyestyák N., Perényi Sz., Farkas J., Gósi Zs., Kendelényi-Gulyás E. (2019): Az európai sportágazati szakember-fejlesztés lehetőségei: az ESSA-Sport projekt bemutatása és előzetes eredményei. *Testnevelés, Sport, Társadalom*, **4**: 1-2.
- Szabó M., Berde Cs. (2007): Esélyegyenlőség az emberi erőforrás menedzsmentben. In: Berde Cs., Dajnoki K. (szerk.): *Esély Egyenlőségi Emberi Erőforrás Menedzsment*. Debreceni Campus Kht., Debrecen. 9-23.
- Szlamka E. (2016): Empirikus kutatás a sport-szakmai képesítési rendszerről. *Neveléstudomány*, **3**: 82-98.
- Tsitskari, E., Goudas, M., Tsalouchou, E., Michalopoulou, M. (2017): Employers' expectations of the employability skills needed in the sport and recreation environment. *Journal of Hospitality, Leisure, Sport & Tourism Education*, **20**: 1-9.
- WEF (2016): World Economic Forum Annual Meeting, 2016.
- Wohlfart, O., Adam, S., Hovemann, G. (2021): Aligning competence-oriented qualifications in sport management higher education with industry requirements: An importance performance analysis. *Industry and Higher Education*, **36**: 163-176.
- World Economic Forum (2016): The Human Capital Report 2016. from: [www3.weforum.org/docs/HCR2016\\_Main\\_Report.pdf](http://www3.weforum.org/docs/HCR2016_Main_Report.pdf).



HONVÉDELMI  
MINISZTERIUM



ÓBUDAI EGYETEM  
ÓBUDA UNIVERSITY

## FELHÍVÁS

A

**Magyar Sporttudományi Társaság**  
mint főrendező

és az

**Óbudai Egyetem, Alba Regia Műszaki Kar**  
mint társrendező

**2024. május 29 – 31.**

között rendezzi meg a

**XXI. Országos Sporttudományi Kongresszust**

**A jelentkezések és az absztraktok beérkezésének határideje  
2024. február 29.**

További információk később a honlapon  
([www.mstt.hu](http://www.mstt.hu))

„Sporttudomány az egészség és a teljesítmény szolgálatában”