

# A sport munkaerő-piacának összehasonlító elemzése a Visegrádi országokban

## Comparative analysis of sport labor market in Visegrád countries

Sipos-Onyestyák Nikoletta, Sterbenz Tamás, Farkas Judit, Perényi Szilvia

Testnevelési Egyetem, Budapest

E-mail: onyestyak.nikoletta@tf.hu

### Összefoglaló

A sport munkaerő-piaci kínálatának minőségi formálása, a sportszakemberek felkészültségének alakítása nagyban befolyásolja a sportszektor működését és hatékonyságát. Az Európai Sport Foglalkoztatási Observatórium (EOSE) gondozásában megvalósított ESSA-Sport Projekt keretein belül az európai sport munkaerőpiac feltárására került sor statisztikai adatgyűjtés és nemzetközi online kérdőív segítségével.

A Visegrádi országokban jellemző sportolási szokások és helyszínek, a sportszervezetek működése, a sportban dolgozók foglalkoztatásának típusai és jogi formái, valamint a munkavégzés során elvárt kompetenciák sok tekintetben hasonlóságot mutatnak. A Visegrádi országok lakosságának közel fele egyáltalán nem sportol, a sportolók nagy része nem vesz igénybe szolgáltató szervezetet, de a sportban dolgozók aránya az elmúlt 5 évben bizonyos növekedést mutat. Aktuális feladat tehát a szervezett keretek közötti sportolás népszerűsítése, melyre megfelelő munkaköri kompetenciákkal bíró sportszervezeti alkalmazottak is befolyást gyakorolhatnak. A sportszakember-képzési tartalmak piaci elvárásokhoz igazodó folyamatos megújítása lehet a kulcsa a sportszolgáltatások vonzerejének, növekedésének.

**Kulcsszavak:** ESSA-Sport Projekt, sport-munkaerőpiac, Visegrádi országok, kompetenciák

### Abstract

The development of sport labor market supply and the preparedness of sport professionals strongly influence the operation and efficiency of the sports sector. Within the framework of the ESSA-Sport Project, implemented under the framework of the European Observatoire of Sport and Employment (EOSE) the European sports labor market was explored through statistical data collection and an international online questionnaire.

The typical sports customs and locations in the Visegrád countries, the functioning of sports organ-

izations, the types and legal forms of employment of sports employees, and the competencies expected during work show similarities in many aspects. Nearly half of the population of the Visegrád group do not practice sports at all, the majority of the active population do not use the services of sport organizations; however, the proportion of people working in sports has shown a certain increase in the last 5 years. Thus, a relevant task is to promote sports within an organized framework, which can also be influenced by the competent employees of sports organizations. The continuous development of sports professional training and educational standards in line with market expectations may be key to increase the attractiveness of sports services.

**Keywords:** ESSA-Sport Project, sports labor market, Visegrád countries, competencies

### Bevezetés

A gazdaság különböző szektoraiban a munkaerő-piaci kínálat minőségi formálása, a szakemberek felkészültségének alakítása nagyban befolyásolja a vállalatok és szervezetek működését és hatékonyságát. A sportmenedzsment szakirodalom jelentős része (Bayle, 2000; Bayle és Madella, 2002; Chelladurai és mtsai, 1987; Papadimitriou és Taylor, 2000; Wolfe és mtsai, 2002) a sportszervezetek teljesítményének értékelésénél olyan dimenziókat vesz alapul, mint a sportbéli eredményesség, a pénzügyi teljesítmény, a szervezeti és szociális hasznosság dimenziói, valamint ezekhez kapcsolódó különféle indikátorok. Mivel napjaink tudásalapú gazdaságában a humán erőforrás szerepe megerősödött, makro szinten a fejlett államok, mikroszinten a szervezetek eredményességét, illetve versenylőnyét előmozdíthatja a tudás előállítási és hasznosítási képességük (Rechnitzer, 2008).

A közgazdasági szakirodalom az emberi tőkét hasznos és értékes tudásállományként kezeli, amivel az ember képes anyagi javakat és szolgáltatásokat előállítani (Samuelson és Nordhaus, 1992). Ugyanakkor, az emberi erőforrás értékelése során olyan nézetek is felmerülnek, melyeknél a befektetések

hozta jövedelmen kívül valamennyi nyereséget az emberi erőforráshoz kell kapcsolni (Standfield, 2002). A szellemi tőkét ezek alapján tekinthetjük úgy, mint esélyt, lehetőséget akár a tulajdonosa, akár a használója számára (Gósi, 2007).

Gazdasági mutatókkal mérhető teljesítményével, illetve munkaerő-piaci szerepével a sport logikusan értelmezhető egy nemzet vagy régió gazdaságának részeként, ugyanakkor annak oktatási, nevelési funkciója révén, mint társadalmi alrendszer, a sport minőségi mutatókkal „mérhető” értéke is lényeges. A sportszektorban, mint a gazdaság egyéb szegmenseiben is, a munkaerő-kínálat nagysága, a munkaerőpiac rugalmassága és a munkaerő képzettsége is jelentősen befolyásolja a piac és szereplőinek lehetőségeit és erejét.

A sport munkaerő-piacán számos szereplő járul hozzá a sportszektor gazdasági teljesítményéhez. Két alapvető csoportot érdemes megkülönböztetni, a sportspecifikus tevékenységet végző munkaerőt (sportoló, edző, játékvezető, sportrekreációs szakemberek stb.) illetve a sportszervezetek működését egyéb módon elősegítő munkaerőt (menedzserek, technikai személyzet, irodai alkalmazottak stb.).

A sportspecifikus tevékenységet végző munkaerő, ezen belül is elsősorban a tehetséges edzők és sportolók körében jelentős a nemzetközi mobilitás, toborzás és szerződtetés, így abszolút kulcsfontosságú az érintett sportszervezetek számára a képzett emberi erőforráshoz való globális hozzáférés (Lee, 2010). A munkaerőpiacon megjelenő profi sportolók, edzők és játékvezetők kiválasztásánál ugyanakkor Papps szerint kiemelkedően alapos a leendő „alkalmazottak” előzetes felmérése más munkavállalókhöz képest, ezért számos professzionális sportág esetében a munkaerő-piaci szervezetek egyéni sajátosságokkal bírnak (Papps, 2020).

A szellemi tőke a fizikai, szellemi és lelki téren a tehetségben lappangó lehetőség és az életút során megszerzett személyes kompetenciák összessége (Gósi, 2007). A munkaerő-piacon napjainkban egyre fontosabb szerepet játszik a munkavállalók kompetenciája, informáltsága, társadalmi és kulturális tőkéje. A szervezetek működésének sikere és hatékonysága nem választható el a dolgozók készségeitől és interperszonális viszonyaitól. A személyes kompetenciák közül kiemelkedik a gondolkodás és problémamegoldó készség, jelentőségében ezt követi a másokkal való együttműködés képessége és a kommunikáció. Igaz a szaktudás szükségessége vitathatatlan, de bizonyos kutatások olyan alapvető személyiségvonásokat, mint a felelősségvállalás és az önmenedzselési képesség, a szaktudás elé sorolnak (Imre, 1999; Giles, 2016).

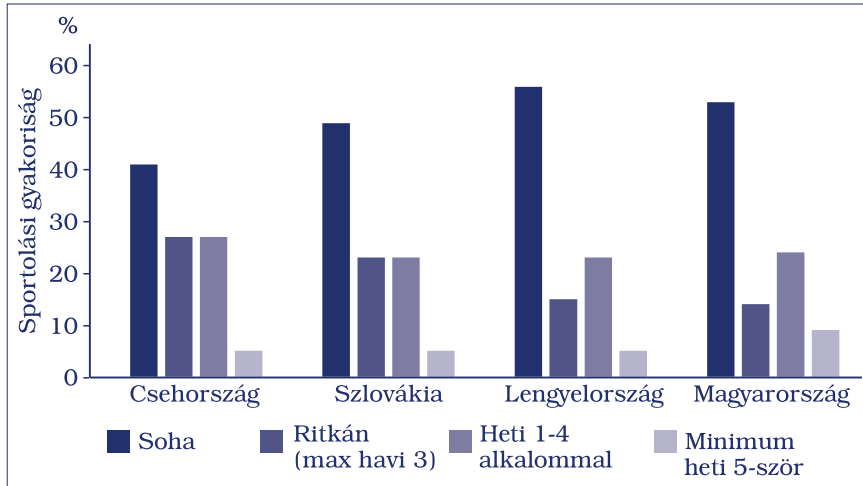
A sport-munkaerőpiacon elvárt kompetenciák felmérése több nemzeti szintű kutatás alapjául szolgált.

Fahrner és Schüttoff például német sportmenedzserek felmérése alapján arra mutatott rá, hogy maga a munkakörnyezet is befolyásolja, hogy adott szakembereknél mik lesznek a leglényegesebb kompetenciák. A szerzők ugyanakkor azt is kiemelték, hogy a szervezői és kommunikációs készségek megléte elengedhetetlen a sportmenedzserei munkakörben (Fahrner és Schüttoff, 2019). Koustelios különböző méretű görög fitness-termék menedzsereivel szemben elvárt kompetenciákat vizsgálta. Eredményei arra mutattak rá, hogy a szervezet mérete is befolyásolja a kompetencia-elmvárásokat, például a nagyobb sportszervezeteknél fontosabbnak bizonyultak a pénzügyi, adminisztrációs és HR készségek (Koustelios, 2003).

Az Európai Unió égisze alatt számos szakpolitikai kezdeményezés fogalmazódott meg a térség gazdasági hatékonyságának és a szabadpiaci elvek érvényesülésének a céljából (Onyestyák és mtsai, 2019). 1997-ben az EU tagállamai megállapodtak arról, hogy közös foglalkoztatáspolitikai célkitűzéseket és célértéket dolgoznak ki, elsősorban a munkahelyek számának és a foglalkoztatás színvonalának növelése okán. Manapság az európai foglalkoztatási stratégia az Európa 2020 növekedési stratégia része (EU Növekedési stratégia, 2018), és megvalósítása szoros szakpolitikai koordinációra épül.

Az 1994-ben létrejött Európai Sport és Foglalkoztatási Obszervatórium (EOSE) 2002-ben vált Franciaországban hivatalosan bejegyzett non-profit társasággá, melynek fő célja, hogy objektív és független nézőpontból támogassa és vezesse a sportszektorban szükséges munkavállalói képességek és kompetenciák fejlesztését. Az EOSE, mint nemzetközi szervezet, munkája a teljes sport és aktív szabadidő szektor fejlesztésére kiterjed, beleértve az outdoor és a fitness szervezeteket is, és hangsúlyt fektet a sportfoglalkoztatás és az oktatási szektor közötti hatékony együttműködés támogatására (<http://eose.eu>). Megalakulása óta 25 EU által támogatott projektben vett részt támogatóként vagy partnerszervezetként. 2016 novemberében indította útjára az ESSA-Sport Projektet (European Sector Skills Alliance for Sport and Physical Activity/Európai Partnerség a Sport és Fizikai Aktivitás Szakemberállományának Ágazati Fejlesztésére), mely célul tűzte ki az oktatási intézményeken kívüli szervezett sportban (sportegyesületekben, szövetségekben, sportszolgáltatóknál, egyéb sportszervezeteknél) dolgozó sportszakemberek vizsgálatát, a sportszervezetek szakemberállományigényének és a dolgozóktól elvárt készségek felmérését (Onyestyák és mtsai, 2019).

A 2019 őszén lezáruló ESSA-Sport Projekt kerekein belül azt vizsgáltuk, hogy az Európai Unió tagországaiban milyen jellemzőkkel bírnak a sport-szektor szereplői, miként formálódik a sport-mun-



**1. ábra.** Sportolási gyakoriság a Visegrádi országokban  
**Figure 1.** Frequency of sports activity in the Visegrad countries  
 (Forrás/Source: Special Eurobarometer 472 on Sport, 2018)

kaerőpiac, illetve milyen szakmai és kompetencia-elvárásokkal szembesülnek ezen piac munkavállalói. Cikkünkben a Visegrádi országokra vonatkozó eredményekre fókuszálunk, hiszen véleményünk szerint, ezen országokban jellemző sport-munkaerő-piaci állapotok és tendenciák összehasonlítása, lehetőséget biztosíthat bizonyos területeken való szorosabb együttműködés kialakítására is.

### Anyag és módszerek

A 2016 és 2019 között megvalósuló ESSA-Sport Projekt keretein belül két kutatási módszerrel igyekeztünk felmérni az európai munkaerőpiacot. Egyrészt előre egyeztetett elvek és elvárások alapján statisztikai adatgyűjtés történt a munkaerőpiac, a sportszektor és az oktatási-képzési rendszerek megismerésére és európai összehasonlítására.

Az Eurostat, valamint a nemzeti statisztikai hivatalok közreműködésével országonként felmérésre kerültek a foglalkoztatási jellemzők, a sportolási aktivitás mértéke, a sportszektorban foglalkoztatottak statisztikai jellemzői, azon belül a sportspecifikus tevékenységet végző munkavállalók jellemzői, illetve a sportszervezetek által foglalkoztatott munkaerő összetétele. Az adatgyűjtési-adatelemzési folyamat elsődleges célja az volt, hogy felvázolhatóak legyenek azok az európai keretek, amelyek között a sportszektor működik, és a rendszerben rejlő esetleges hiányosságok orvoslására megoldások születhesse. A statisztikai adatok a gazdasági tevékenységek EU-s statisztikai osztályozási kategóriái (NACE kódok) szerint, illetve a foglalkoztatási ágak nemzetközi osztályozását (ISCO kódok) is figyelembe véve kerültek kategóriákba (Onyestyák és mtsai, 2019). Lengyelország, Csehország, Szlovákia és Magyarország eredményeit a sportolási szokások, a sport

munkaerőpiacok jellemzői és a szervezeteken belüli tevékenységi körök tekintetében hasonlítottuk össze.

A statisztikai adatgyűjtés során elfogadott foglalkoztatási ágak és gazdasági tevékenységek figyelembe vételével a projektvezetők összeállítottak egy 5 fő témakörrel foglalkozó (1. sportban tevékenykedő szervezetek jellemzői; 2. foglalkoztatás és szükséges munkavállalói készségek; 3. az alkalmazottak toborzása, 4. munkavégzés a sport és fizikai aktivitás területén; 5. képzés és továbbképzés), európai szinten, 19 nyelven lekérdezésre kerülő, zárt kérdésekből álló online kérdőívet. A kérdőívet a Survey Monkey

software segítségével és egyedi URL linkeken keresztül juttattuk el a célcsoportokhoz (sportszervezetekhez), melyet 2018 novembere és 2019 januárja között összeurópai szinten 3 814 válaszadó töltött ki. A kérdőívekből kapott válaszokat országonként, illetve összeurópai szinten SPSS statisztikai elemzés alá vetettük. Mivel a cseh és szlovák partnerek csupán a kutatás első részében vettek részt, így cikkünk második részében a lengyel és magyar kitöltött kérdőíves eredmények összehasonlító bemutatására vállalkozunk, kitérve a két országban működő sportszervezetek jellemzőire, a sportszervezetekben lévő munkakörökre és foglalkoztatási jogviszonyokra, valamint a különféle pozíciókban elvárt kompetenciákra és abbéli hiányosságokra. A kérdőív kitöltésében a résztvevő országok nagyon különböző aktivitást mutattak, azonban kiemelkedve a többi résztvevő európai nemzet közül 367 magyar és 228 lengyel sportszervezettől kaptunk választ.

### Eredmények

A sportszektor szereplőinek jellemzőit a Visegrádi országokra vonatkoztatva vizsgáltuk, mivel a négy ország hasonló 20. századi történelmi örökséggel, gazdasági viszonyokkal és földrajzi elhelyezkedéssel rendelkezik, valamint számos területen már jelentős együttműködés van közöttük, mely talán a sportban is elmélyíthető lenne. 2018-ban a vizsgált országokban a foglalkoztatás mértéke a 15-64 éves korosztályban 70% körüli volt, a sport munkaerőpiaca az összes foglalkoztatott 0,43%-át adta Magyarországon, Lengyelországban 0,45%, Csehországban 0,66%, Szlovákiában pedig a munkavállalók 0,39%-a tevékenykedett a sportban (Special Eurobarometer 472 on Sport, 2018). Ezek az értékek ugyan a 0,79%-os Uniós átlagérték alatt vannak, de 2016-hoz képest

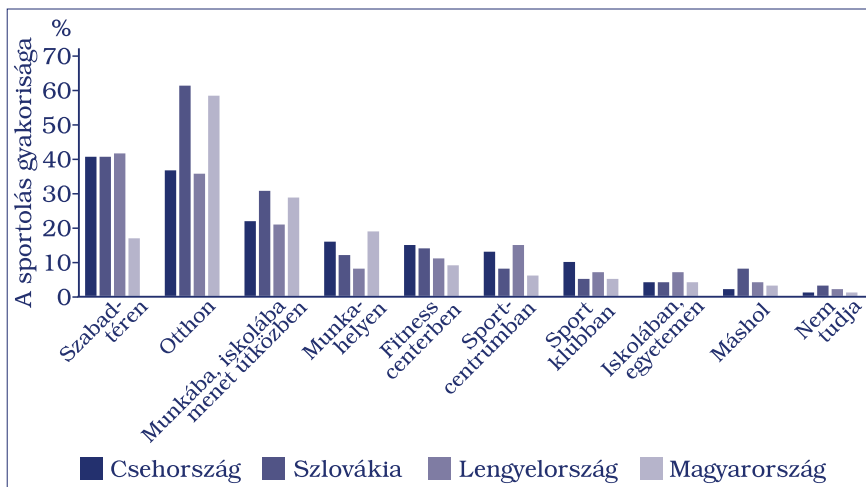


bizonyos növekedés figyelhető meg a szektorban. Sajnos számos felmérés kimutatta azt is, hogy a volt szocialista országokban a sportolási gyakoriság is alacsonyabb szinten van, mint például Nyugat-Európában. Az Eurobarometer 2018-as felmérése szerint a lengyelek 56%-a, a magyarok 53%-a, a szlovákok 49%-a, a csehek 41%-a soha nem sportol saját bevallása szerint, ugyanakkor azok aránya, aki minimum heti 5 alkalommal végeznek sporttevékenységek a magyar lakosság körében volt a legmagasabb, 9% (1. ábra).

A sport munkaerő-igénye, annak képzése és a sportban dolgozók munkájához szükséges kompetenciák szempontjából lényeges annak ismerete is, hogy a sportoló lakosság milyen helyszíneken végzi a testmozgást, illetve mennyi sportoló kapcsolódik valamiféle sportszervezethez. Az Uniós felmérés szerint a Visegrádi országok sportoló lakosságának túlnyomó többsége a sporttevékenységet vagy szabadtéren (41-42%), vagy otthonában (36-62%), vagy munkába/iskolába menet útközben (21-31%) végzi. Ez alapvetően azt is jelenti, hogy olyan helyszíneken sportolnak, melyekhez nincsen szükség háttérszervezetre, illetve jellemzően (kivéve néhány szabadtérhez kötődő, irányított sporttevékenységet) nem igényel a testmozgásuk megvalósítása sporthoz kapcsolódó munkaerőt. A felmérés szerint ugyanakkor a sportoló magyarok 19%-a a munkahelyén végzi a testmozgást, így pozitívum, hogy ennek infrastruktúráját, személyzeti háttérét bizonyos munkaadók rendelkezésre tudják bocsátani dolgozóik számára. Fitness központokban sportol a négy ország sportoló lakossága 9-15%-ban, illetve egyéb sport centrumokban további 6-15%, ezek a helyszínek mindenképpen infrastrukturális és személyzeti háttér meglétét feltételezik. Ami a sportklubok iránti igényt jelenti, Csehországban a legmagasabb, ahol a sportolók 10%-a sportol sportklubban, míg a többi három országban ez az arány csupán 5-7% (2. ábra).

Lényeges kérdés, hogy a sportoló lakoságnak van-e sportszervezeteknél tagsági jogviszonya. A felmérés szerint sportklub tagja a sportolók 4%-a Magyarországon és Szlovákiában, 6% Lengyelországban és 8% Csehországban, ugyanakkor jelentős még a fitness klub-tagságok mértéke, ez 7-10% között mozog a négy országban.

Összességében elmondható, hogy a négy ország sportoló lakosságának fizikai aktivitásához csak igen kis mértékben van szükség személyzeti, intézményi háttérre, a sportban tevékenykedő munkaerő elsősorban azon sportszervezeteknél fog megjelenni, me-



2. ábra. A sportolás színhelyei a Visegrádi országokban

Figure 2. Scenes of sports in the Visegrad countries

(Forrás/Source: Special Eurobarometer 472 on Sport, 2018)

lyek vagy üzleti alapon kínálnak szabadidős-sport-szolgáltatásokat, vagy a versenysport, élsport és utánpótlássport szegmenseihez köthetők. A Visegrádi országok lakosságának 50%-át, akik nem végeznek sporttevékenységet, a sport munkaerő-piacának szabadidősportot támogató tevékenysége által lehetne esetleg megszólítani és megmozdítani.

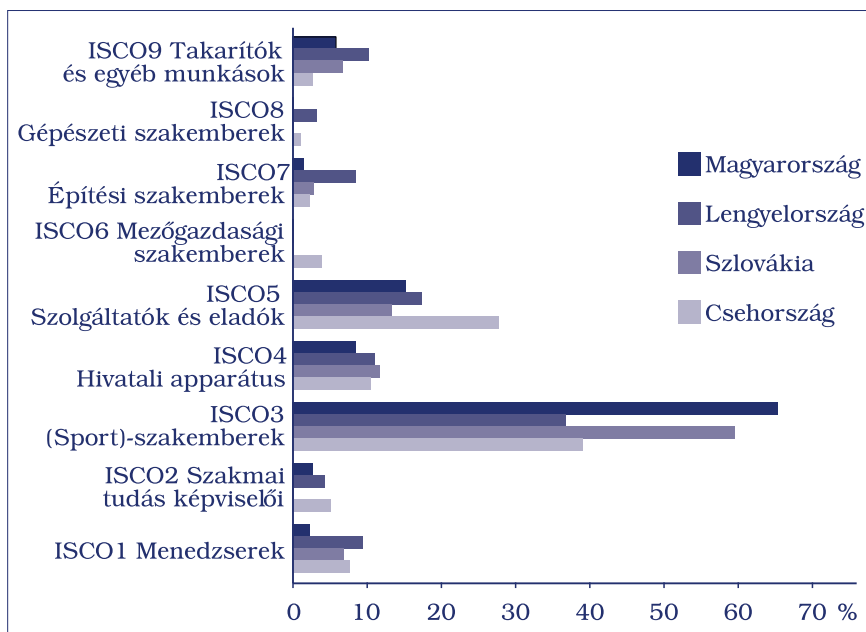
Korábban már említettük, hogy a vizsgált országokban a sport munkaerő-piac mérete az összes foglalkoztatott arányában 0,39% (Szlovákia) és 0,66% (Csehország) között mozog, ami nem elhanyagolható, főleg, ha a korábbi évekhez képest megmutató piaci bővülést is figyelembe vesszük. A gazdasági fejlődésnek, illetve fellendülésnek egyik feltétele, hogy megfelelően képzett munkaerő vegyen részt a termelési folyamatokban (Jancsák, 2013), ez a megállapítás a sportszektorra is érvényes. Ahhoz, hogy ez megvalósulhasson a munkaerőpiac és a felsőoktatás struktúráinak kongruenciájára van szükség (Jancsák, 2013). A különféle összehasonlító elemzések és felmérések azért is elengedhetetlenek, mert a hatékony szervezeti működés elengedhetetlen feltétele a nemzeti munkaerő-piaci különbségekre való odafigyelés (Poór, 2009). Bizonyított tény, hogy a fejlett államok versenyelőnyét a tudás előállítási és hasznosítási képességük is jelzi (Rechnitzer, 2008).

Ha a vizsgálatunkban szereplő négy ország munkaerő-piacának összehasonlítására vállalkozunk, érdemes kiemelni néhány jelentős különbséget. Egyrészt a nemek aránya tekintetében szembetűnő, hogy míg Csehországban, Lengyelországban és Magyarországon nagyjából kiegyenlített a nők és férfiak jelenléte (természetesen ez egyes munkakörök külön vizsgálata komoly különbségeket mutatnak), addig Szlovákiában a nők csupán 27,9%-ban vannak jelen ezen a piacon (1. táblázat).

1. táblázat. A sport munkaerőpiac mérete és jellemzői a Visegrádi országokban (%)

Table 1. The size and characteristics of the sports labor market in the Visegrad countries (saját szerkesztés az ESSA-Sport National Fact Sheet-ek alapján, 2019)

Nemek aránya (%)	Férfiak	57,8	72,1	49,7	47,7
	Nők	42,2	27,9	50,3	52,3
Korosztályok aránya (%)	15-24	11,6	10,7	20,6	22,8
	25-49	56,5	58,3	54,5	69,8
	50+	31,9	31,0	24,9	7,4
Foglalkoztatás típusa (%)	Alkalmazott	72,7	70,0	81,7	87,8
	Vállalkozó	27,3	30,0	18,3	12,2
Munkaidő típusa (%)	Teljes munkaidős	80,5	94,9	78,6	91,4
	Részmunkaidős	19,5	5,1	21,4	8,6



3. ábra. A sportszervezeteken belüli tevékenységi körök gyakorisága a Visegrádi országokban

Figure 3. Frequency of occupations engaged within sport organization in the Visegrad countries

(Forrás/Source: Eurostat és nemzeti statisztikák/stats 2016-2020)

A foglalkoztatás típusát tekintve Magyarországon a hagyományos alkalmazotti jogviszony a sportban foglalkoztatottak 87,7%-át érinti, a vállalkozói szerződéssel a sportszervezeteknél dolgozók aránya Szlovákiában a legmagasabb (30%). A kérdőíves felmérésünkben ezzel kapcsolatban azt is megkérdeztük, hogy mely munkakörökre milyen foglalkoztatási jogviszony jellemző. Magyarországon a játékvezetők és versenybírók esetén alkalmazzák leggyakrabban ezt a jogi formát, míg Lengyelországban a játékvezetőkön kívül gyakori a fitness instruktorok, a szabadterei sporttevékenység vezetők, az edzők, a professzionális sportolók, de 30%-ban még az operatív munkatársak esetében is. Mind a négy országban jellemző a teljes munkaidős foglalkoztatás, Szlovákiában a sportban dolgozók alig több, mint 5%-a tevékenykedik részmunkaidőben, ugyanakkor gyakoribb

minden vizsgált országban éri el az 50%-os arányt (Szlovákia 38,8%, Lengyelország 36,6%). Jelentős mértékben vannak jelen a sportszervezeteknél a nem sport-specifikus szolgáltatók és eladók (13-27%), hivatali apparátus (8-12%), menedzserek (6-9%), illetve takarítók és egyéb munkatársak (3-10%). A 2016-os magyar statisztikai adatok szerint ugyanakkor a sportszervezetekben dolgozók 65%-a sportszakember, a szolgáltatók, eladók aránya 15%, a hivatali apparátus az ott dolgozók 8,4%-át teszi ki, míg további 5,6% a takarítók és egyéb munkatársak (3. ábra).

Összességében elmondható, hogy a sportszervezetek hatékony működtetéséhez igen szerteágazó, képzett alkalmazotti körre van szükség, ugyanis „a vállalati hatékonyságban a tehetségek hozzák létre azt az értéket, amit a tulajdonosok és a menedzserek

a részmunkaidős foglalkoztatás Csehországban (19,5%) és Lengyelországban (21,4%). Arra vonatkozó adatunk sajnos nincs, hogy a munkakörök, esetleg a nemek között vannak-e jelentősebb különbségek e tekintetben.

Az ESSA-Sport Projekt a NACE kódok (a gazdasági tevékenységek EU-s statisztikai osztályozása) és az ISCO kódok (a foglalkoztatási ágak nemzetközi osztályozása) alapján a statisztikai adatgyűjtés során 3 statisztikai területre fókuszált:

A sport-specifikus tevékenységekre (ISCO 342) a sport szektoron belül (93.1).

A nem sport-specifikus tevékenységekre a sport szektoron belül,

A sport-specifikus tevékenységekre a sportszektoron kívül.

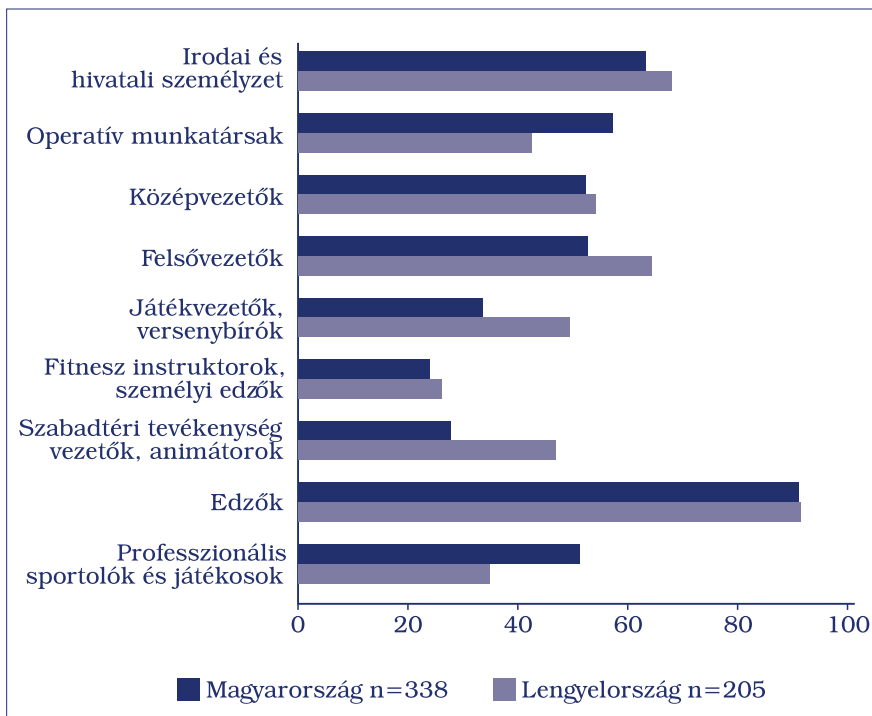
A sportszervezetek működtetéséhez szükséges emberi erőforrás igen sokféle, a sportszakemberek aránya a sportszervezeteknél nem

elvárnak” (Szretykó, 2016). A különféle munkakörökhöz, feladatokhoz jellemvonások, képességek tartoznak, amelyeket egy kapcsolódó kompetencia térképnek tartalmaznia kell (Poór, 2008). A továbbiakban bemutatjuk az ESSA-Sport Projekt kérdőíves lekérdezésének néhány eredményét, melynek egyik fókuszpontjában a sportszervezeteknél megtalálható különféle munkakörök esetén elvárt és hiányolt képességek és kompetenciák feltérképezése állt.

Az ESSA-Sport foglalkoztatási kérdőív válaszfelvételi időszaka 2018. november és 2019. január között volt, ez idő alatt a résztvevő országokból összesen 3 812 érvényes kitöltés érkezett vissza, az egyes országokban a kitöltési aktivitás ugyanakkor nagyon különböző mértékű volt. A legtöbb kitöltött kérdőív Franciaországból érkezett (29,9%), második legaktívabb Magyarország volt 367 darab érvényes kitöltéssel (9,7%), Lengyelország az ötödik helyen végzett 228 darab válasszal (6%). Szlovákia és Csehország a projekt ezen szakaszában nem vett részt, így a továbbiakban csak a magyar és lengyel eredmények összevetésére vállalkozunk.

A kérdőívben öt fő témakör került górcső alá; a sportszervezetek típusai és jellemzői, a foglalkoztatás mértéke és az elvárt sportszakemberi készségek, a fizetett alkalmazottak és önkéntesek toborzásának kérdései, a munkavégzés általános jellemzői a sport és fizikai aktivitás területén, illetve a munkaerő-fejlesztés és képzés jellemzői, lehetőségei és hiányosságai.

Magyarországon a legtöbb kitöltött kérdőív sportkluboktól (82,9%) érkezett vissza, a sportszövetségek válaszai 6%-ot tettek ki, az akadémiák 3,5%-ot, a többi sportszervezet ennél kisebb mértékben aktivizálta magát. A lengyeleknél valamivel kiegyenlítettebb volt a megkérdezett szervezetek aktivitása, a sportklubok a kérdőívek 46,8%-át juttatták vissza, a sportszövetségek 18%-ot, míg harmadik helyen az egyetemek főiskolák álltak 8,6%-kal. Ami érdekes, hogy a sportszervezetek típusait tekintve a magyar szervezetek 84%-a társadalmi, 8,8%-a profitorientált és csupán 7,1%-a volt állami szervezet, a lengyeleknél ugyanakkor az állami szervezetek voltak túlnyomó többségben (59,1%), a profitorientáltak viszont igen ritkák (3,2%). Ez természetesen nagymértékben függött attól, hogy milyen tevékenységű szervezetről volt szó, azonban kitűnik az is, hogy



**4. ábra.** Milyen arányban vannak alkalmazottak az egyes munkakörökben a válaszadó sportszervezeteknél Magyarországon és Lengyelországban?

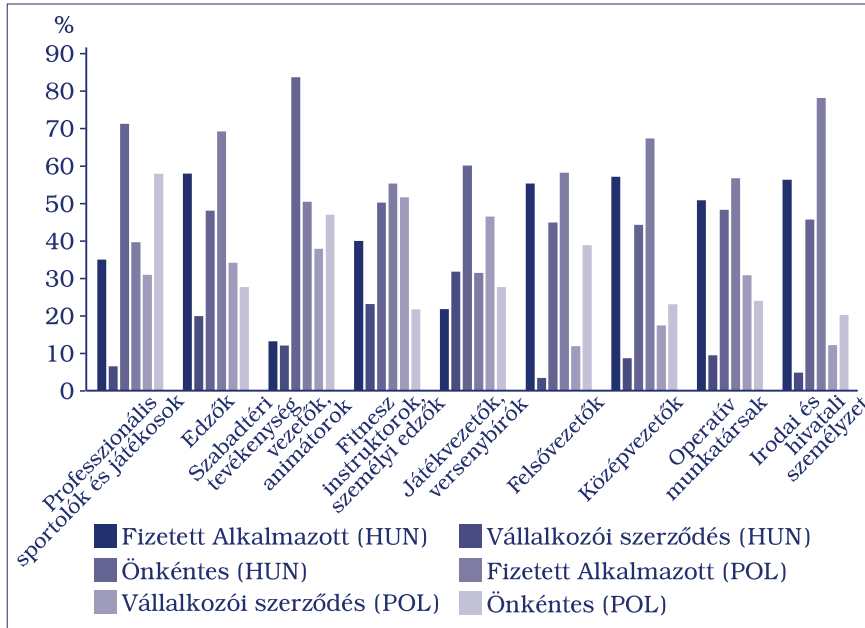
**Figure 4.** What proportion of sport organizations have employees in each job category in Hungary and Poland?

(Forrás/Source: ESSA-Sport online kérdőív/questionnaire)

mind a sportklubok, mind pedig a szövetségek jelentős része állami szervezetként működik még Lengyelországban. Ami a sportszervezetek méretét illeti a magyar szervezetek 37,7%-a alkalmazott nélkül működik, ez Lengyelországban csupán 13,8%, a közepes szervezetek aránya az alkalmazottak száma alapján mindkét országban 50% körüli, ugyanakkor az 50 főnél több alkalmazottal rendelkező szervezetek Lengyelországban gyakoribbak a válaszadók között (21,4% a 6,7%-os magyar adattal szemben).

A továbbiakban arra kérdeztünk rá, hogy a különféle sportszervezeteknél milyen munkakörben vannak alkalmazottak. Itt a kérdőív már megjelölte azt a kilenc munkakört, amely kapcsán később a kompetenciák felmérésére is sort került. Mivel a kitöltők között a sportklubok voltak a legtöbben így nem meglepő, hogy a vizsgált sportszervezetek 88%-ánál alkalmaztak edzőket mindkét országban. Irodai és hivatali személyzet volt a második leggyakoribb alkalmazotti munkakör, a szervezetek 60-65%-ánál volt ilyen alkalmazott. A különféle szintű vezetők a szervezetek 50%-ánál jelentek meg, és hasonlóan szükségesnek mutatkoztak az operatív munkatársak is. A többi foglalkoztatotti munkakör meglehetősen sportszervezet specifikus, de megemlítendő, hogy értékelhető eredményt adtak még a játékvezetők, versenybírók, fitness instruktorok, animátorok és profi sportolók (**4. ábra**).





5. ábra. A sportszervezeteknél lévő alkalmazottak foglalkoztatási jogviszony szerint

Figure 5. Employees of sports organizations by employment status (Forrás/Source: ESSA-Sport online kérdőív/questionnaire)

Lényeges munkaügyi kérdés volt az is, hogy milyen foglalkoztatási jogviszonnyal vannak az alkalmazottak a szervezeteknél? A kérdőív három lehetséges kategóriát jelölt meg, a fizetett alkalmazottakét, vagyis akik a sportszervezetnél állományban vannak, a vállalkozói szerződést, illetve az önkéntes munkaerőt, ami azt jelenti, hogy bérjellegű juttatást nem kap az illető az elvégzett munkájáért. Összességében szembevetve, hogy Lengyelországban a sportszektorban a vállalkozói szerződések sokkal gyakoribbak, mint Magyarországon; elsősorban a játékvezetők (47%), a fitnesz instruktorok (53%), a szabadtéri tevékenység vezetőik (39%), illetve az edzők (33%) körében. Ugyanezen munkakörökben a magyar adatok nem érik el a 20%-ot sem, kivéve a játékvezetőket, akik 32%-ban vállalkozói szerződéssel végzik munkájukat. Érdekes, hogy a lengyeleknel még az operatív munkatársaknál is 33%-ban jelenik meg a vállalkozói tevékenység, a magyaroknál ez 10% alatti. Ami az önkéntes munkavállalókat illeti, a magyar sportszervezetek a professzionális sportolók 72%-ánál jelölték meg ezt a kategóriát, ráadásul a játékvezetők 60%-át is ide sorolták. A magyar sportszervezeteknél az önkéntes munkaerő minden munkaköri kategóriában 45% fölötti arányban volt jelen (5. ábra).

A foglalkoztatási jogviszonyhoz kötődő eredményekkel kapcsolatban ugyanakkor érdemes azt is figyelembe venni, hogy:

- a kitöltő szervezeteknél a sportklubok erősen fölültreprezentáltak voltak, ráadásul azok jelentős része kisméretű, kevés szakosztályos klub volt;

- Magyarországon létezik az a sajátos jogi fogalom, hogy amatőr sportolói szerződés, így a sportoló, mint önkéntes munkaerő nagyobb mértékben tud megjelenni, mint máshol;
- számos sportszervezet talál arra megoldást, hogy az ott tevékenkedő munkaerőt jogi munkaszerződéses viszony nélkül alkalmazza és kifizesse.

Mindezek ellenére elfogadható eredmény, hogy az önkéntes/félig önkéntes munkaerő igen erőteljesen jelen van a magyar sportszervezetek működtetésében. A vállalkozói szerepkör egyelőre nem túl népszerű a magyar sportban, illetve a leggyakoribb fizetett alkalmazotti munkakörök Magyarországon a sportvezetői pozíciók, az operatív és irodai munkakörök, valamint az edzői munkakör.

A sportszervezeteknél található munkakörök és azok foglalkoztatási hátterének megismerése után kérdőívünk következő fontos kérdésköre az egyes pozíciókban lévő munkatársakkal szemben elvárt kompetenciák, illetve a kompetenciabeli hiányosságok kérdése volt. Bár a szakirodalom felosztása szerint „a kompetenciák három szinten nyilvánulnak meg: egyéni, csoportos és szervezeti szinten” (Czobor, 2003), a kérdőívben ezeket nem különítettük el, hanem a kitöltőknek minden munkakör kapcsán egy 20-25 itemes listát kellett értékelniük, hogy az adott munkakörben azokat mennyire tartják fontosnak.

A 21. században mind az oktatás, mind pedig a foglalkoztatás területén egyre nagyobb szerepet kap a kompetenciák felmérése és azok alapján való értékelés. Ennek oka, hogy felmérések szerint minden „munkakörhöz, feladathoz tartoznak jellemvonások, képességek, amelyeket a tartozó kompetencia térképnek tartalmaznia kell” (Poór, 2008), és egy jól kidolgozott „kompetencia mátrix könnyen meghatározza, hogy a sportoló vagy az alkalmazott, alkalmas-e adott pozícióra” (Faragó és mtsai, 2018). Kutatások bizonyítják, hogy „a munkaerőpiacon leggyakrabban előforduló személyi elvárások: a jó kommunikációs képesség, jó problémamegoldó képesség, rugalmasság, együttműködési készség, szervezőkészség” (Kiss, 2008), ezek a sportszervezeteknél lévő munkaköröknél is nagy jelentőséggel bírnak.

A továbbiakban a feltérképezett kilenc munkakör esetében azokat a kompetenciákat emeljük ki, melyek esetében a sportszervezetek a legjelentősebb hiányosságokat fogalmazták meg Magyarországon,

EDZŐK	FELSŐVEZETŐK
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sportág-specifikus tudás és készségek (pl. taktika és technika)</li> <li>• Gyermekkel való munka</li> <li>• Fogyatékossgal élő emberekkel való munka.</li> <li>• Különböző társadalmi csoportokból érkező résztvevők összehangolása</li> <li>• Felelősségteljes a sportolókkal és résztvevőkkel való munka során</li> <li>• Edzés és programterv</li> <li>• Értékelés és visszajelzés</li> <li>• Egyértelmű/világos útmutatások</li> <li>• Kiegészítő programok és tevékenységek szervezése</li> <li>• A résztvevők egészségének és biztonságának biztosítása</li> <li>• Előírások, magatartási/etikai szabályok betartása</li> <li>• Technológia, felszerelés használat</li> <li>• Ügyfélszolgálati készségek</li> <li>• Marketing és értékesítési készségek</li> <li>• Vezetői készségek</li> <li>• Motivációs készségek</li> <li>• Csapatmunkára való készség</li> <li>• Informatikai és kommunikációs-technológiai készségek</li> <li>• Döntéshozatali készségek</li> <li>• Problémamegoldó készségek</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A sportot érintő külső elvrendszerek, szabályok és irányvonalak ismerete</li> <li>• Biztosítsa a sporhoz való egyenlő hozzáférést</li> <li>• A sport működésével kapcsolatos technikai tudás és készségek</li> <li>• Stratégiai gondolkodás</li> <li>• Szervezet (vállalat)-fejlesztési készség</li> <li>• Vezetői készség</li> <li>• Változás-vezetési készség</li> <li>• Innováció előmozdítására képesség</li> <li>• Szervezési és tervezési készség</li> <li>• Írásos kommunikációs készség</li> <li>• Verbális kommunikációs készség</li> <li>• Marketing és értékesítési készség</li> <li>• Ügyfélszolgálati készség</li> <li>• Motivációs készség</li> <li>• Tárgyalási készség</li> <li>• Pénzügyi ellenőrzés és menedzsment ismerete</li> <li>• Tudjon csapatban dolgozni</li> <li>• Informatikai és kommunikációs tudás és technológiai készség</li> <li>• Döntéshozatali készség</li> <li>• Problémamegoldó készség</li> <li>• Használja a rendelkezésre álló technológiát, felszerelést, eszközöket</li> <li>• Előírásoknak, magatartási/etikai szabályok betartása</li> </ul>

6. ábra. Példák kompetencialistákra a két munkakör kapcsán

Figure 6. Examples of competency lists for two jobs

(Forrás/Source: ESSA-Sport online kérdőív/questionnaire)

illetve Lengyelországban. Első és igen szembeűnő eredményünk az volt, hogy a magyar sportszervezetek hiányolják a munkavállalók problémamegoldókészségét majdnem minden munkakörben. Ez a kompetencia a lengyel edzők, középvezetők és irodai személyzet esetében is hiányzik. A lengyel munkavállalók esetében a leggyakoribb hiányosság az informatikai készség, technológia használatbeli jártasság kapcsán mutatkozott meg. Ennek lehetséges mélyebb okaira sajnos a lengyel „National Report” nem tér ki. Mind a magyar, mind pedig a lengyel játéktezők/versenybírók esetében a legjelentősebb hiányosságot a konfliktus-kezelési készségükben fogalmazták meg a válaszadók. Ennek javítására úgy tűnik, mind a hazai, mind a nemzetközi játéktezőképzéseken érdemes külön energiákat fordítani. A vezetői pozíciók kapcsán pedig kiemelendő, hogy a közép és felsővezetők készsége az innováció előmozdításához meglehetősen gyengének bizonyult, aminek megértéséhez érdemes volna feltérképezni mindkét országban a sportvezetők demográfiai jellemzőit, talán ez választ adhat arra, hogy miért bártortalanok az újítások kapcsán. Amit még a magyar eredmények kapcsán fontosnak és ugyanakkor kicsit aggasztónak láttunk, hogy a sportszervezetek hiányolják az edzők, illetve a fitness instruktorok megfelelő szintű sport-specifikus tudását és edzéstudományi ismereteit. Bizonyára az edzők szakmai tudása tekintetében meglehetősen változatos a kép,

de a megfelelő sportszakmai képességek egy okleveles, diplomás edzőből sem hiányozhatnak!

### Megbeszélés és következtetések

Az EOSE elműlt 20 éves munkájának aktualitását, az ESSA-Sport Projekt jelentőségét és a kérdőív hasznosságát talán a 21. század elején könnyű elismerni, hiszen a szervezetek működésének hatékonysága nagyban függ a munkaerő-állomány készségeitől, munkavégzésétől és elkötelezettségétől.

A sport-munkaerőpiac egyre növekszik, mára már a volt szocialista országokban, így a Visegrádi országokban is nagy jelentőséggel bír, így annak kiemelkedő nemzetgazdasági hatásai lehetnek. Az ESSA-Sport Projekt keretein belül elvégzett európai felmérés, mely egyrészt a résztvevő országok munkaerő-piaci jellemzőire, másrészt az európai lakosság sportolási szokásaira és annak színtereire, harmadrészt pedig a sportban tevékenykedő szervezetek jellemzőire és az ott foglalkoztatott munkaerőre koncentrált mérőföldkő lehetne az európai sportszakember-képzés és továbbképzés megújításához.

A Visegrádi országokban a sport és a sportolás népszerűségének növelése szükséges és ugyanakkor komoly kihívás. A kutatási eredmények rámutattak arra, hogy a vizsgált országokban a lakosság jelentős része a sporttevékenységét mindenféle szervezettől függetlenül végzi, így a közterületeken, természetben



(általában az önkormányzatok jóvoltából) rendelkezésre álló infrastruktúra használatával, melynek fejlesztése, bővítése hozzájárulhat a sportolás népszerűsítéséhez. Jelentős mértékű az otthon végzett sporttevékenység is, így a sportszergyártóknak, illetve edzőknek is érdemes ezt figyelembe venni, és kínálatukat ehhez is igazítani. A profi, a szabadidősport és az utánpótlássport területén működő sport-szervezeteknél ugyanakkor elengedhetetlen a megfelelő kompetenciákkal rendelkező szakemberek alkalmazása a sportiparág termelékenységének növelése érdekében. A szervezetek méretétől, elhelyezkedésétől, célkitűzéseitől és tevékenységétől függően változik az alkalmazott munkaerő összetétele, a legtöbb szervezet esetében fizetett munkakörben jelen vannak az edzők és az irodai személyzet. A vizsgált országokban még mindig nem túl elterjedt a vállalkozó szerződéses jogviszony a sportszervezeteknél, holott bizonyos munkakörökben ez hatékony lehet mind a szervezet, mind az alkalmazott szempontjából. Az önkéntes munkaerő elsősorban kisebb sportkluboknál akár vezetői pozícióban is, de leginkább a félamatőr sportolóknál jellemző mind Lengyelországban, mind pedig Magyarországon. Annak felmérése, hogy ezek a szakemberek mennyivel járulnak hozzá az adott sportszervezetek piaci teljesítményéhez további kutatás témája lehet.

A sportszervezeteknél sport-specifikus és nem sport-specifikus tevékenységet végző munkavállalókkal szemben eltérő kompetencia-elmvárások fogalmazódtak meg. Általános jellemző, hogy a problémamegoldó-készség minden munkakörben hiányosságot mutatott, pedig a hatékony operatív munkához ez elengedhetetlen. Ezt a képzési rendszerekben mindenképpen figyelembe kellene venni. Mivel a sportszakma technológiai háttere és piaci lehetőségei az elmúlt évtizedekben rendkívüli fejlődésen mentek keresztül, így a kutatás szerint szintén nem megfelelő szinten lévő innovációra való nyitottság területén is fejlődni érdemes, a modern kor vívmányaival tisztában lévő munkaerő alkalmazása útján.

A képzési rendszereket folyamatosan össze kell hangolni a munkaerő-piaci igényekkel, koncentrálni az elvárt szakmai kompetenciákra (konfliktus-kezelés, kommunikációs készség, információ-technológiai ismeretek stb.), melyhez az ESSA-Sport Projekt munkakörönként feltárt kompetencia elvárásai és hiányosságai irányadók lehetnek.

Összességében úgy gondoljuk, hogy a projekt eredményei (a hiányosságai ellenére is) elősegíthetik a sport gyakorlati színtereinek, a sportszervezetek hatékonyságának a növelését.

## Felhasznált irodalom

- Bayle, E. (2000): Organisational performance measurement of non profit organisations: a proposed method to be applied to sport governing bodies. *Revue Gestion*, Oktober. 35-54.
- Bayle, E., Madella, A. (2002): Development of a taxonomy of performance for national sport organizations. *European Journal of Sport Science*, **2**: 2. 1-21.
- Chelladurai, P., Scott, F.L., Haywood-Farmer, J. (1987): Dimensions of fitness services: Development of a model. *Journal of Sport Management*, **1**: 2. 159-172.
- Czobor Zs. (2003): Kompetencia felmérés: Egy innovatív fejlesztési eszköz az oktatásban. *BGF Külsőkereskedelmi Kar, Szakmai füzetek*, **13**: 8.
- Fahrner, M., Schüttoff, U. (2019): Analysing the context-specific relevance of competencies – sport management alumni perspectives. *European Sport Management Quarterly*, **20**: 3.
- Faragó B., Béki P., Konczosné Szombathelyi M. (2018): A sportoló és a sikeres karrier a kompetencia Mátrixban. In: Karlovitz T. J. (szerk.): *Some Recent Research from Economics and Business Studies*. Komárno, Szlovákia, International Research Institute, 73-80.
- Giles, S. (2016): The most important leadership competencies, according to leaders around the world. *Harvard Business Review*. 2016/March.
- European Commission (2018): Special Eurobarometer 472. Report Sport and Physical Activity. Letöltve 2020. március 12.: [www.ec.europa.eu](http://www.ec.europa.eu).
- Gósi Zs. (2007): *Mérlegen az ember*. 88. sz. Műhelytanulmány. Vállalatgazdaságtan Intézet, Corvinus Egyetem. <http://eose.eu>.
- Imre A. (1999): Felnőttképzések. *Educatio*, 206-210.
- 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).
- Kiss L. (2008): *Munkaerő-piaci stratégiák, munkáltatói elvárások és a diplomások*. Felsőoktatási Műhely [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) (letöltve: 2016.12.21.).
- Koustelios, A. (2003): Identifying important management competencies in fitness centres in Greece. *Managing Leisure*. **8**: 3. 145-153.
- Lee, S. (2010): Global outsourcing: A different approach to an understanding of sport labour migration. *Global Business Review*. **11**: 2. 153-165.
- Papadimitriou, D., Taylor, P. (2000): Organizational effectiveness of Hellenic national sports organizations: A multiple constituency approach. *Sport Management Review*, **3**: 1. 23-46.

- Papps, K. L. (2020): Sports at the vanguard of labor market policy. *IZA World of Labor*, **481**: 1-11.
- Poór F. (2008): *A kompetencia a munkaerő kiválasztásában és a képzésben*. <http://www.hrportal.hu/hr/a-kompetencia-a-munkaero-kivalasztasban-es-a-kepzesben-20080321.html> (letöltve: 2017.10.21.)
- Poór J. (2009): Az emberi erőforrás menedzsment átalakulása a kelet-európai régióban. *Vezetéstudomány*, **XI**: 7-8. 24-35.
- Rechnitzer J. (2008): A regionális fejlődés erőforrásainak átrendeződése, új súlypont: a tudás. In: Lengyel I., Lukovics M. (ed): *Kérdőjelek a régiók gazdasági fejlődésében*. Jatepress, Szeged, Hungary. 13-25.
- Samuelson P.A., Nordhaus W.D (1992): *Közgazdaságtan*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
- 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, Tudomány*, **4**: 1-2. 47-59.
- Special Eurobarometer 472 on Sport, 2018.
- Standfield, K. (2002): *Intangible management*. Academic Press, Boston.
- Szretkyó Gy. (2016): A HR tanácsadás jövője. *Tér-Gazdaság-Ember*, **4**: 2. 59-72.
- Wolfe, R., Hoerber, L., Babiak, K. (2002): Perceptions of the effectiveness of sport organizations: The case of intercollegiate athletics. *European Sport Management Quarterly*, **2**: 135-156.

### Erratum / Helyesbítés

Múlt számunkban helytelen angol címmel jelent meg Németh Petra és Gál Andrea: A testépítés megítélése hazánkban egy sport presztízsvizsgálat tükrében című tanulmánya.

A helyes angol cím: Perception of bodybuilding in Hungary in light of a sports prestige survey.  
Az érintettektől elnézésüket kérjük.

Magyar Sporttudományi Szemle  
Szerkesztőbizottság

