

TAYLOR

**Gazdálkodás és szervezéstudományi folyóirat
A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására folyóirata**

COVID, VÁLSÁG, HÁBORÚ... 2021–2022
ÖSSZEVONT SZÁM

SZEGED

2024

COVID, VÁLSÁG, HÁBORÚ... 2021–2022
ÖSSZEVONT SZÁM

No 40

XIII. évfolyam 1. szám
2021/1. szám

No 41

XIII. évfolyam 2. szám
2021/2. szám

No 42

XIV. évfolyam 1. szám
2022/1. szám

No 43

XIV. évfolyam 2. szám
2022/2. szám

Jelen folyóiratszámok
a Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására
160–163. kiadványai

Az összevont szám megjelenésének időpontja:
2024. május 10.

TAYLOR
Gazdálkodás és szervezéstudományi folyóirat
A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására folyóirata

SZERKESZTŐSÉG

Főszerkesztő:

Prof. Dr. Gulyás László

Dr. habil. Csehné Dr. habil. Papp Imola – Eötvös Loránd Tudományegyetem

Pedagógiai és Pszichológiai Kar |

Dr. PhD. Faragó Beatrix – Soproni Egyetem Lámfalussy Sándor Közgazdaságtudományi Kar

Dr. habil. Gósi Zsuzsa – Eötvös Loránd Tudományegyetem Pedagógiai és Pszichológiai Kar

Dr. habil. Lazányi Kornélia – Óbudai Egyetem Neumann János Informatikai Kar

Dr. PhD. Turcsányi Enikő – Szegedi Tudományegyetem Juhász Gyula Pedagógusképző Kar

Felelős kiadó:

Egyesület Közép-Európa Kutatására

6727 Szeged Löwy Sándor utca 37.

Elnök: Prof. Dr. Gulyás László

e-mail: laszlo.gulyas65@gmail.com

ISSN 2064-4361 (Nyomtatott)

ISSN 2676-8917 (Online)

Nyomda:

S-Paw, Üllés

TAYLOR
Gazdálkodás és szervezéstudományi folyóirat
A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására folyóirata

A FŐSZERKESZTŐI ELŐSZAVA AZ ÖSSZEVONT SZÁMHOZ

A Taylor folyóiratot, pontosabban annak elődjét (Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei) 2009-ben indítottuk útjára. A folyóirat megalapításakor azt a célt tűztük ki magunk elé, hogy publikációs platformot építünk fel azon kutatók/oktatók (a PhD-hallgatótól az MTA doktoráig) számára, aki a vezetéstudományt és a gazdálkodástudomány területén kutatnak és/vagy oktatnak. Az azóta eltelt években az alábbi folyóiratszámokat adtuk ki:

A VIRTUÁLIS INTÉZET KÖZÉP-EURÓPA KUTATÁSÁRA KÖZLEMÉNYEI

I. évf. (2009): № 1.

II. évf. (2010): № 2.; № 3–4.

III. évf. (2011): № 5–6.

IV. évf. (2012): № 7.; № 8. (A-sorozat 1.); № 9. (B-sorozat 1.);

№ 10. (A-sorozat 2.); № 11. (A-sorozat 3.)

V. évf. (2013): № 12. (A-sorozat 4.); № 13. (B-sorozat 2.)

A 2014-es évben a folyóirat kettévált, így született meg egyrészt a „Köztes-Európa társadalomtudományi folyóirat”, másrészt a „Taylor vezetés- és gazdálkodástudományi folyóirat”. 2020-ig minden évben több számmal (minimum 2, maximum 4) jelentünk meg. Ezt mutatják az alábbi sorok:

TAYLOR VEZETÉS- ÉS GAZDÁLKODÁSTUDOMÁNYI FOLYÓIRAT

VI. évf. (2014): № 14–15.; № 16–17.

VII. évf. (2015): № 18–19.; № 20–21.

VIII. évf. (2016): № 22.; № 23.; № 24.; № 25.; № 26.

IX. évf. (2017): № 27.; № 28.; № 29–30.

X. évf. (2018): № 31.; № 32.; № 33.; № 34.

XI. évf. (2019): № 35.; № 36.; № 37.

XII. évf. (2020): № 38.; № 39.

Aztán jött a COVID, az orosz-ukrán háború, a gazdasági válság, és számomra – mint egyetemi oktató – egy gondosan kitervelt és kegyetlenül végrehajtott karaktergyilkosság. Nehéz három év következett, így a Taylor szerkesztése és kiadása is leállt. De 2024 elején a „régis Taylor-háló tagjaival” úgy döntöttünk, hogy ismét hozzáfogunk a Taylor szerkesztéséhez kiadásához. Így született meg a jelenlegi ún. „összevont szám”. Ez az alábbi részekből áll.

XIII. évf. (2021): № 40.; № 41.

XIV. évf. (2022): № 42.; № 43.

Ezen „összevont számmal” egy nagy lépést tettünk a saját magunk utolérése terén. Ennek következtében 2024 tavaszán hozzákezdhetünk a 2023/1. szám szerkesztéséhez.

Bízva abban, hogy a következő években elkerülnek bennünket a korábbi nehézségek Tisztelettel

Gulyás László, a folyóirat alapító főszerkesztője

TARTALOMJEGYZÉK

XIII. évfolyam 1. szám 2021/1. szám No 40

HUMÁN ERŐFORRÁS MENEZSMENT ROVAT

- Lazányi Kornélia – Szűcs Diána:** *Emberi erőforrás menedzsment az Ipar 4.0 korában* 11

SPORTMENEZSMENT ROVAT

- Gósi Zsuzsanna – Magyar Márton – Kovács István Attila:** *Szerződések vonzásában – jellemző-e a munkaszerződés a sportszektorban?* 21

XIII. évfolyam 2. szám 2021/2. szám No 41

HUMÁN ERŐFORRÁS MENEZSMENT ROVAT

- Csehné Dr. Papp Imola – Susanna Kis:** *Az ipar 4.0 És a digitalizáció munkaerőpiaci hatásai* 35

SPORTMENEZSMENT ROVAT

- Kovács István Attila – Gósi Zsuzsanna:** *Vezetői kihívások a társasági adórendszeren keresztül történő támogatások tükrében* 44

XIV. évfolyam 1. szám 2022/1. szám No 42

HUMÁN ERŐFORRÁS MENEZSMENT ROVAT

- Tamás Lilla Éva:** *Új jelenségek és kihívások a HR-ben. A zöld HR menedzsment feladatai és kihívásai*..... 59

SPORTMENEZSMENT ROVAT

- Zsembery Norbert Ákos – Gósi Zsuzsa:** *A munkavállalói elégedettség és a sport-, egészségnevelést célzó belső CSR akciók kapcsolata* 72

XIV. évfolyam 2. szám 2022/2. szám No 43

HUMÁN ERŐFORRÁS MENEZSMENT ROVAT

- Dr. Turcsányi Enikő – Prof. Dr. Gulyás László:** *A koreai humán erőforrás gazdálkodás alapja: az oktatás, az óvodától a duális képzettség*..... 83

SPORTMENEZSMENT ROVAT

- Faragó Beatrix:** *Fenntarthatóság a sportmenedzsmentben* 95

No 40
XIII. évfolyam 1. szám
2021/1. szám

EMBERI ERŐFORRÁS MENEDZSMENT AZ IPAR 4.0 KORÁBAN

HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN THE AGE OF INDUSTRY 4.0

LAZÁNYI Kornélia

habilitált egyetemi docens, Óbudai Egyetem,
Neumann János Informatikai Kar
associate professor, habil. Obuda University,
John von Neumann Faculty of Informatics
email: lazanyi.kornelia@nik.uni-obuda.hu

SZŰCS Diána

tudományos munkatárs,
Magyar Honvédség Egészségügyi Központ
research fellow, Medical Centre, Hungarian Defence Forces
email: diana.szucs@hm.gov.hu

ABSTRACT

Organisations in the 21st century face a number of new challenges. Not only is the pace of environmental change is increasing, but the environment itself is becoming more complex. Moreover, in addition to the material world, with the advent of Industry 4.0, cyberspace has also become a scene of competition between companies. Additionally, most organisations have to serve such a wide range of employee expectations that a manager on his/her own is no longer able to manage employees individually, and it is difficult to imagine creating systems that are regulated and people-centered, structured and flexible at the same time corresponding to the very complexity of the needs. Responding to the challenges requires that the organisation somewhat divides the burdens that was often placed exclusively on managers between the manager and the human resource unit (department, group, HR manager). In this sense, in modern organisations, not only the leader (group of leaders) but also the organisation's human resource management practice of recruiting, selecting, evaluating, and rewarding / developing organisational members is the key to corporate success.

Kulcsszavak: ipar 4.0, EEM, modern szervezet, vállalati siker

Keynotes: industry 4.0, HR, modern organisation, corporate succes

1. Bevezetés

A negyedik ipari forradalmi hatására egy szervezet versenyképessége már nem csak a saját erőforrásainak optimalizálásán múlik, hanem a teljes szervezeti értéklánc innovativitásán, a támogató partneri kapcsolatokon, valamint a termékeket, szolgáltatásokat és üzleti modelleket átalakító technológiákon (Balaton, 2019). Az Ipar 4.0-t az értékláncok, termékek és üzleti modellek növekvő digitalizálása és összekapcsolása jellemzi (Simic, Nedelko, 2019). A partnerek segítségével a szervezetek innovatív szervezeti érték- és ellátási láncokat hoznak létre, amelyek helyi, regionális és nemzetközi együttműködési üzleti ökoszisztémában működnek (Takácsné-György, Benedek, 2016). A versenyképesség a stratégiai tevékenységek hatékonyabb és eredményesebb együttműködésével valósul meg.

Mindehhez kivételes szervezeti irányításra, vezetésre van szükség, amelyet a transzformációs vezetői attitűd és a rendszerszintű stratégiai menedzsment jellemez (Benedek, Takács-György, 2015b). A projektek és programok hatékony és eredményes, funkcionális területek átívelő, illetve szervezeti határokon túlnyúló és szervezetek közötti menedzselése az Ipar 4.0-ban működő vállalkozások számára szintén kritikus sikertényező (Benedek, Takács, Takácsné-György, 2017). A virtuális értékláncok együttműködésen alapuló, érték-vezérelt entitásokká formálják a szervezeteket, ahol a vállalat az alaptévékenységére koncentrálna, a nem alapvető tevékenységeket gondosan kiválasztott partnerek végzik (Rashad, Nedelko, 2020). Következésképpen, a szervezeti tervezés, fejlesztés és irányítás is kihívásokkal teli új szakaszba lépett, amely tovább nehezíti a vezetők napi munkáját (Hitka et al., 2019).

A partnerek kiválasztásakor kiemelt fontosságú lehet olyan szervezetek beazonosítása, amelyeknek a saját szervezettel megegyező vagy ahhoz hasonló értékrendje van, hiszen ez lehetővé teszi a sokkal gördülékenyebb együttműködést és a partnerhálózaton belüli szinergia kialakítását. A preferált átalakító vezetés mellett tehát a szervezeti kultúrát meghatározó értékrend is jelentős szerepet játszik az Ipar 4.0 vállalatainak versenyképességében. Az értékrend, a vállalati normák egyik legfőbb letéteményese a vezető, hiszen a példamutató magatartása lesz az, amely megerősíti, vagy éppen gyengíti a szervezeti kultúra folyamatokra gyakorolt hatását (Mura, Mazák, 2018). Azonban, mint ahogyan nincsen vezető követő nélkül, ugyanúgy a vállalati értékek hordozói is maguk a tagok; a versenyképesség kulcsa végeredményben tehát maguk a munkavállalók (Dajnoki, Héder, 2017). A munkavállalók vezetése, feladataik tervezése, szervezése, koordinálása, valamint a visszajelzés és motiváció – a munka szakmai dimenziói mellett – embert próbáló feladat (Karácsony, 2019c). A legtöbb vállalat (kivéve a mikro és kisvállalatokat) éppen ezért hamar szembesül azzal, hogy szükségessé válik egy jól működő emberi erőforrás menedzsment rendszer kidolgozása, amely lehetővé teszi, hogy a vezető ne az alkalmazottakat egyenként kézivezérelve, hanem személyes példamutatáson keresztül, egy jól működő rendszer részeként irányítsa a beosztottakat (Pierog

et al., 2017). Éppen ezért megfogalmazhatjuk, hogy a XXI. század a korábban a vezetőkre nehezedő súlyt némiképp megosztja a vezető, és az emberi erőforrás egység (osztály, részleg, munkatárs) között; hiszen a siker kulcsa nem kizárólag a vezető(k maroknyi csapata), hanem a szervezeti tagokat toborzó, kiválasztó, értékelő és jutalmazó/fejlesztő vállalati emberi erőforrás menedzsment gyakorlata (Héder et al., 2018).

2. A vállalati struktúra, kultúra és a munkavállalók kapcsolata

A XXI. század vállalatai nem csupán a turbulens környezeti változások okozta kihívásokkal kell szembenézzenek, nem csak az ipar 4.0 kapcsán bekövetkező infokommunikációs váltásokat kell a mindennapi folyamatok részévé tenni, de új típusú elvárásokkal rendelkező munkavállalókat is sikerrel kell a szervezetek életébe integrálniuk. A szervezeti struktúra, folyamatok, és a szervezet lágy tényezői mind-mind együttesen alakítják ki azt a szervezeti légkört, amely a munkavállalók elégedettségét, elkötelezettségét és jól-létét. Ahhoz azonban, hogy ezeket megfelelő módon tudjuk kialakítani, a vezető rengeteg kritériumot egyszerre figyelembe vevő, tudatos döntése szükséges (Szikora, 2011, 2012).

Míg a szervezetek életében – ugyan csökkenő számban – de sokszor jelen van még a Baby boom generáció (1945–1964). A jellemző már nem ez. Azonban (a fiatal szervezetek kivételével) a szervezeti kultúra alapjait az ő értékrendjük határozta meg. Erre a generációra jellemző az új utakra, tudásra, információra, cselekvésre való olthatatlan vágy, a karrier központúság. Munkájukat alázattal végzik; fejelem, tisztelet és kitartás jellemzi őket. Kötődnek a munkahelyhez és fontosak számunkra a státuszszimbólumok, amelyek a hierarchiában betöltött szerepet jelzik. Azok a szervezetek tehát, amelyek a Baby boom segítségével alakították ki a kultúrájukat centralizált, hierarchikus, leginkább mechanisztikus struktúrával rendelkeznek, amelyben az előléptetés és jutalmazás premisszái világosak, szabályokban rögzítettek. Az ilyen szervezetek nehezen és csak lassan tudnak az új kor kihívásaihoz alkalmazkodni. Az alapfolyamatokat kiszolgáló folyamatok, mint az emberi erőforrás menedzsment, vagy épp az informatika csupán másodlagos jelentőségűek. Nem jutnak stratégiai szerephez, és erőforrásokkal való ellátottságuk is szuboptimális. Ennek megfelelően, képtelenek az új kor és az Ipar 4.0 kihívásainak megfelelni. Az ő esetükben az emberi erőforrás menedzsment lehangsúlyosabb feladata a tudásmenedzsment (Nedelko, Jevšenak, 2019; Bencsik, Godany, Mathe, 2019). A generáció tagjai, bár a legújabb IKT tudással nem, de számos, a szervezetek tradícióira, folyamataira és szakmai dimenziókra vonatkozó releváns tudással, és nem utolsó sorban kapcsolatokkal rendelkeznek. Ez a tudás a generáció tagjainak nyugdíjba vonulásával – megfelelő tudásmenedzsment, tudatos tudásmegtartás nélkül – elvész a szervezet számára.

Azok a szervezetek, melyeknek a kultúráját az X generáció (1965 – 1979) értékrendje határozta meg, szintén nehezen találják meg számításaikat a XXI. szá-

zadban. Bár ez a generáció egy önálló, találékony és önellátó nemzedék, amely a munkájáért hajlandó a magánéletét is feláldozni, a munkahelyen a szabadságot és a felelősséget értékelik. Életmódjukat, munkához való hozzáállásukat a korlátlan munkaidő és a korlátlan munkahelyi stressz jellemzi (Bencsik, Juhász, Mura, 2019). Bár a törekvés és felelősségvállalás párosa önmagában a folyamatos változásokkal teli környezethez való alkalmazkodás letéteményese lehet, az X generáció már nem képes (koránál fogva sem) lépést tartani a jelenlegi változások ütemével. Digitális kompetenciáik is elmaradnak az Ipar 4.0 által megköveteltetektől. Ennek következménye képpen már nem képesek a szervezeti változások motorjává válni, a felelősségvállalás és kompetencia hiány párosa extrém szintű stresszt, és ennek kapcsán frusztrációt, majd kiégést hozhat magával (Karácsony, 2019b). A szervezeti kultúra ennek következtében a változásorientált tanuló szervezetiből tradíciók és inerciák által fékezett szabályozott rendszerre alakul. Az emberi erőforrás menedzsment szerepe az ilyen szervezetekben a keretek oly módon történő kialakítása és működtetése, hogy az X generáció tagjai minél alacsonyabb szintű technostresszt éljenek át, és képesek legyenek az új technológiák által kínált előnyök minél teljesebb kiaknázására. Ennek megfelelően az emberi erőforrás menedzsment legfontosabb feladata a képzés/fejlesztés (az IKT kompetenciák vonatkozásában), valamint a teljesítmény-mérés olyan rendszerének kialakítása, amely egyszerre tudja kezelni a szándék és képesség alapú teljesítmények dualitását.

Napjaink szervezetinek legtöbb munkavállalója az Y generáció (1980 – 1994) tagjai közé tartozik. Ellentétben e korábbi generációhoz tartozó munkavállalókkal ők könnyen váltanak munkahelyet, ha elégedetlenek. Nyitottak az újdonságokra, agilisek és célratörők, ön- és környezet-tudatosak (Benedek, Takácsné György, 2016). Szeretik a precíz kommunikációt és a teljes körű tájékoztatást. Igénylik a visszajelzéseket, és erős bennük a megfelelési vágy, de, amennyiben indokolt, akkor felvállalják a konfliktusokat is. Előnyben részesítik a kihívást jelentő munkákat, ahol megmutathatják mit tudnak. Fontos számukra a gyors előmenetel. Nagyra értékelik a tapasztalatot, szaktudást, és amennyiben ők választhatják meg, hogy kitől, nagyon szívesen tanulnak, fejlődnek. Azt nézik, hogy ki mit ért el, ki mit tett le az asztalra, nem azt, hogy ki milyen idős vagy hány évet töltött már el az adott cégnél. Értékkel bír számukra a munkáltatói márka és az, hogy mennyire büszkék arra, hogy az adott cégnél dolgoznak. Kiemelten fontos számunkra a munka és a magánélet egyensúlya. Nem a hagyományos irodai munkakultúrát képviselik (Benedek, Takács-György, 2015a). Szeretik a laza szervezeti struktúrákat, a meghatározott keretekkel rendelkező projekteket, és a változatosságot biztosító szervezeti gyakorlatokat, mint a rotáció, vagy a külföldi anya/partner vállalatánál eltöltött tréningek és határozott idejű megbízások. Az internet segítségével a világ bármelyik pontjáról elvégzik feladataikat. A munkahelyükön jól akarják érezni magukat. Fontos számukra a kellemes környezet, és hogy a munkájuk élményt okozzon számukra. Szívesen dolgoznak csapatban. Fontosnak tartják a csapat légkörét, és a tagok közötti bizalmat (Alshaabani, Benedek, 2018). A fizetés számunkra nem motivátor, hanem higiéniás tényező.

Az ő esetükben az emberi erőforrás menedzsment legfőbb feladata a megfelelő toborzási és kiválasztási rendszerek kialakítása mellett a tehetség menedzselése, ami a megtartás kulcsa lehet (Al-Dalahmeh, Dajnoki, 2020). Ebben a generációban az életfogytig tartó alkalmazás nem erény, sőt, nem is kívánatos, a szervezeteknek tehát tudatosan kell arra törekedniük, hogy minél hamarabb azonosítsák a kulcs kompetenciákkal rendelkező munkavállalókat, tehetségeket, és mindent megtegyenek annak érdekében, hogy a szervezeten belül tartsák őket. A megtartás különösen fontos abból a szempontból is, hogy a munkaerőpiacon egyre fokozottabb számban jelennek meg a Z generáció képviselői, akik bár digitális bennszülöttként magas szintű IKT kompetenciákkal rendelkeznek, és az Ipar 4.0 változásai számukra okozzák a legkisebb technológiai kihívást, azonban a munkához való hozzáállásuk, a szervezeti tagsághoz fűződő percepcióik radikálisan különböznek az Y generáció tagjaiétól, így számukra a teljesítmény a tehetség és az elismerés fogalmak is teljesen más jelentenek. A rendszert tehát oly módon kell kialakítani, hogy egyszerre tudja a két legfiatalabb munkaerőpiaci generáció igényeit kiszolgálni.

Ahogy az előző bekezdésben már felvezetésre kerül a Z generáció (1995 – 2009) a szervezeti tagok legújabb generációja. Speciális képességekkel és készségekkel rendelkeznek, amelyekre az iskolán kívül, önszabályozó módon tesznek szert, illetve hálózatban, saját korcsoportjuktól tanulva sajátítják el azokat (Karácsony, 2019a). Állandó kapcsolatban vannak egymással és a világhálóval. A döntéseiket a barátaikkal vitatják meg; az internetről tájékozódnak. Nem akarnak jobbak lenni másoknál, hanem együtt akarnak velük közös célokat elérni. A jó vezető számukra egy társ, aki őszinte, akinek a küzdelmeiből és hibáiból tanulni lehet. Elképzelésük szerint a vezetőnek inspirálnia és bevonnia nem pedig irányítania kell. Eredményorientált, ambiciózus vezetőre vágnak, akik a saját példájukon keresztül vezetnek. A vezetés maga azonban értelmezésükben egy olyan feladatcsokor, amely a szervezet fontos folyamatait befolyásolja, és nem pozícióhoz kötődik – szét(meg)osztható. Kommunikációjuk nyílt és őszinte. Nem kételkednek saját képességeikben. Bátrak és kezdeményezők. Fontos nekik az egyén szabadsága és a munka magánélet egyensúly (Bencsik et al., 2019), de erős bennük a megfelelési kényszer is „work hard, play hard”. A munkájuknál szeretik a nagy fokú önállóságot és a teljes felelősséget, hogy szabadon választhassanak együttműködőket és rugalmasan oszthassák be feladataikat és idejüket. Formalitásmentes munkakörnyezetre, változatos kreatív munkára vágnak. Rugalmasak; ha nem tetszik nekik valami – legyen az az állásuk –, készek lesznek az azonnali változtatásra. Félnak a hibáktól, a bukástól, mert életük egy nyitott könyv – a munka és a magánélet szférája egyaránt duális, megjelenik a fizikai és a kibertérben is (Ali, Szikora, 2017). Új típusú kihívások, veszélyek és fenyegetettségek jellemzik az életüket – köszönhetően az újonnan kialakult kibertér életükben betöltött szerepének (Varga, 2008; Illési, Halász, Varga, 2018).

Számukra a szervezet egy olyan játszótér, ahol egyrészt szükség van a világos keretekre, és játékszabályokra, másrészt azonban legyenek ezek oly módon definiálva, hogy az egyéni szabadság, leginkább a munkavégzés alternatív formáira vonatkozóan, maximális legyen. A szervezeti struktúra tekintetében a la-

pos, kevés hierarchikus szintből álló konfigurációkat preferálják. Hajlandóak, sőt örömmel veszik a horizontális karrier utakat. Az ő esetükben az emberi erőforrás menedzsment feladata, az Y generációhoz hasonlóan leginkább a megtartás terén hangsúlyos. Az elköteleződés prevalenciája igen alacsony a generáció tagjai körében, ezért a munkatársak és a vezetők irányába kialakuló bizalom lehet ebben az egyik fő eszköz (Bencsik, Jakubik, Juhasz, 2020). A másik a korábban már említett példamutató vezetői viselkedés, amelyet a szakirodalom transzformációs néven aposztrofál; melynek nem a klasszikus teljesítmény-jutalmazás kapcsolat állja a középpontjában, hanem a vezető saját viselkedésével példázza a szervezet által elvárt mintázatokat. Ilyen lehet például a felelősségtudatos viselkedés, mint a Z generáció számára fontos érték, mindennapi munkába történő beépítése (Karácsy, 2020).

3. Emberi erőforrás menedzsment 4.0

Hagyományosan a szervezetek HR osztálya felel az alkalmazottak életciklusával kapcsolatos minden feladat kezeléséért, a toborzástól a kilépésig. Míg a HR szerepe ennek megfelelően kulcsfontosságú (kellene legyen), napjainkban a legtöbb vállalat HR-osztálya – a szuboptimális folyamatok, valamint az elavult technológiai infrastruktúra miatt - csak operatív szerepet tölt be a vállalat életében. Az emberi erőforrás menedzsment tehát nem csupán fókuszát, de eszközeit tekintve is változási kényszerben van. Az Ipar 4.0 és az IKT fejlődésével párhuzamosan az emberi erőforrás menedzsmentnek is intelligenssé kell válnia, melyet az egyszerűség kedvéért hívunk mostantól HR 4.0-nak. Az HR 4.0 egy új koncepció, amely a 4. ipari forradalom részeként fejlődik ki, és amelyet olyan digitális technológiák jellemeznek, mint például az Internet-of-Things, a Big Data Analytics, a mesterséges intelligencia (AI) és a 4G és 5G által lehetővé tett gyors adatforgalom (Hecklau et al., 2016). Mint minden változásnak, az HR 4.0-nak is megvannak a maga kihívásai, de emellett számos előnnyel is járhat, ha a szervezet képes azt megfelelően adaptálni (Sivathanu, Pillai, 2018).

Kihívások:

- megfelelő technológiai eszközök kiválasztása
- meglévő szervezeti kultúra átalakítása;
- több generációs munkavállalói elvárások kezelése.

Előnyök:

- tehetségek bevonása, fejlesztés és megtartása
- karcsúbb, hatékonyabb HR osztály.

Az Y és Z generáció számára a kibertér - az internet, a közösségi média, és okostelefonok világa – fontos szegmens; és munkáltatóikkal szemben is támasztanak ezzel kapcsolatos elvárásokat; mint például a bármikor és bárhol való együttműködésre, az azonnali visszajelzésre, a nyitott és rugalmas kommunikációra, va-

lamint az adatközpontú döntésekre való hajlandóság és képesség. Az elvárásokon túl azonban a HR 4.0 a szervezeti folyamatok hatékonyságának növelésén keresztül a szervezeti versenyképesség egyik alapvető eszköze is lehet.

A toborzás és kiválasztás egy része könnyen automatizálható a mára már mindenki által elérhetővé vált okostelefonok segítségével, amely nem csupán az egyéni profilok alapján targetált toborzási technikákat és költséghatékony hirdetéseket tesz lehetővé, de a BigData elemzés és a mesterséges intelligencia segítségével a potenciális és önkéntes jelentkezők előszűrése is automatizálható, csökkentve ezzel a személyes interjúra behívottak számát – és a kiválasztás költségeit. Az kiválasztási folyamat tartalmazhat automatizált és testreszabott tesztelést az általános tesztek helyett, amelyek a jövőbeni munkahelyi teljesítményt, vagy éppen az egyén-munkahely illeszkedést képesek jelezni. A kibertér kínálja lehetőségek emellett lehetővé teszik a valós idejű távoli video-alapú interjúkat, ami szintén jelentősen csökkentheti az általános kiválasztási ciklus időtartamát. A mesterséges intelligencia (például csevegőrobotok) segíthetnek a jelentkezők válaszainak valós időben történő értékelésében és akár az elhangzottak azonnali validálásában is, csökkentve az interjúztató potenciális észlelési torzításait. A betanulás és szocializáció szintén átkerülhet – legalább részben – a virtuális térbe, meggyorsítva a különböző vállalati folyamatok megismerését, lehetővé téve, hogy az alkalmazottak az első naptól kezdve produktívak legyenek. A mesterséges intelligencia, valamint a modern IKT eszközök emellett segíthetnek a fejlesztési igények azonosításában, a munkavállalók fejlődési folyamatának folyamatos monitorozásában, valamint a teljesítmény célok egyénre szabásában is. A HR 4.0 képes az end-to-end HR folyamatok kialakítására, amely képes a tehetség beazonosításának, a tehetséggondozásnak és a tehetség off-boardingjának minden szempontját kezelni (Shamim et al, 2016). A kilépés/kiléptetés mozzanatát megelőzheti, vagy akár szükségtelessé is teheti a HR 4.0, hiszen nem csupán a munkavállalói jóllét trackingjét, de a potenciális horizontális, vagy más alternatív karrierutak azonosítását is bátran rábízhathatjuk a mesterséges intelligenciára, amely időben képes számunkra jelezni, ha egy kulcsszereplő elégedetlenné tűnik, vagy várhatóan el kívánja hagyni a szervezetet.

4. Összefoglalás

Az Ipar 4.0 kevés hierarchikus szintből álló rugalmas szervezeti ideális környezetet teremtenek a HR 4.0-nak. A folyamatok automatizálása csökkenti a HR egység méretét, és lehetőséget biztosít arra, hogy a HR az operatív feladatok helyett az emberi erőforrás stratégiai szerepének megfelelő feladatokra koncentráljon (Angrave et al., 2016). Legyen az bár egy egész osztály, vagy egyetlen ember, aki az emberi erőforrás folyamatokat definiálja és működteti, alkalmazzon bár tradicionális eszközöket vagy modern technológiákat, az emberi erőforrás rendszer önmagában mégsem képes, és nem is hivatott a munkavállalók irányítására, menedzselésére. A feladata a szervezeti működési keretek biztosítása, a folyamatok

hatékony támogatása. A vezető, bár feladatai egy részét át tudja adni a jól működő HR rendszernek, elengedhetetlen része az Ipar 4.0 vállalatának is.

Az Ipar 4.0 vezetőinek képesnek kell lenniük a szervezetet át meg átszövő projektek hálózatának átlátására, a decentralizált hatalom segítségével azok működésének támogatására. Tudniuk kell a lapos szervezetek megannyi kommunikációs csatornájának maximális kihasználásával valós idejű adatok alapján gyors és hatékony döntéseket hozni. Stílusukat tekintve nyitottnak, rugalmasnak kell lenniük, ösztönzve a tanulási és innovációs kultúrát, a tudás fejlesztését és az out-of-the-box gondolkodást. Személyükben hitelesnek, viselkedésükben példamutatónak kell lenniük, mert a legújabb generáció tagjai a szakértelmet és az elért eredményeket többre értékelik, mint a tradíciót és a szervezetben eltöltött éveket, vagy a formális pozíciót. Kezdeményezniük és támogatniuk kell a szervezeti kultúra átalakulását, méghozzá oly módon, hogy az ne generáljon konfliktusokat a több generációhoz tartozó alkalmazottak csoportjai között. Vezető tehát nem csak egy formális pozíció birtokosa, hanem a szervezeti tagok által rá ruházott státusz letéteményese is. Ez utóbbi azonban folyamatos erőfeszítést igényel a tulajdonosától. A HR feladata éppen ezért az, hogy minél több támogatást biztosítson a vezető számára, hogy idejét és energiáját ezen feladatok megvalósítására fordíthassa, és aktívan hozzájárulhasson a szervezeti versenyképesség növeléséhez. A HR 4.0, eszköztárával és szemléletével képes a vezetővel hatékonyan együttműködni, így a modern szervezetekben nem kizárólag a vezető, hanem a szervezeti tagokat toborzó, kiválasztó, értékelő és jutalmazó/fejlesztő vállalati emberi erőforrás menedzsment gyakorlata a vállalati siker kulcsa.

FELHASZNÁLT IRODALOM/REFERENCES

- Al-Dalahmeh, M. L., & Dajnoki, K. (2020):** Do Talent Management Practices Affect Organizational Culture?. *International Journal of Engineering and Management Sciences*, 5(1), 495–506. old.
- Ali, B., Szikora, P. (2017):** Információbiztonság az Y generáció körében. *Tanulmánykötet-Vállalkozásfejlesztés a XXI. században VII.*, 24–40. old.
- Alshaabani, A., & Benedek, A. (2018):** Trust climate and distributive justice as mediators between diversity management practices and employees' behaviors. *Acta Carolus Robertus*, 8(1064-2018-3003), 5–16. old.
- Angrave, D., Charlwood, A., Kirkpatrick, I., Lawrence, M., & Stuart, M. (2016):** HR and analytics: why HR is set to fail the big data challenge. *Human Resource Management Journal*, 26(1), 1-11. old.
- Balaton, K. (2019):** Újszerű megközelítések a vállalatok stratégiai vezetésében. *Vezetéstudomány/Budapest Management Review*, 50(12).
- Bencsik, A., Godany, Z., & dr Mathe, A. (2019):** Knowledge Acquisition–Sharing Based on Interim Manager Experiences. *International Journal of Business and Administrative Studies*, 5(5), 282–293. old.

- Bencsik, A., Horvath-Csikos, G., Juhász, T., & Csanadi, A. (2019):** Healthy lifestyle and behavior of Z Generation. *Journal of Eastern European and Central Asian Research (JEECAR)*, 6(2), 297-308. old.
- Bencsik, A., Jakubik, M., & Juhász, T. (2020):** The Economic Consequences of Trust and Distrust in Knowledge-Intensive Organizations. *Journal of Competitiveness*, 12(3), 28. old.
- Bencsik, A., Juhász, T., & Mura, L. (2019):** Consequences of Workplace Stress—Company Case Study. *LITTERA SCRIPTA*, 79. old.
- Benedek, A., Takács, I., Takácsné-György, K. (2017):** The impact of cooperation among small and medium-sized enterprises on their innovation capabilities. *International Journal of Contemporary Management*, 16(3), 73-91. old.
- Benedek, A., Takács-György, K. (2015/a):** Employees' Expectations Against the Workplace in Public Schools. *International Journal of Contemporary Management*, 13(1).
- Benedek, A., Takács-György, K. (2015/b):** Responsible Management in the Framework of Market Economy. *International Journal of Contemporary Management*, 13(3).
- Benedek, A., Takácsné György, K. (2016):** A felelős vállalatirányítás személyi tényezői: A CSR-központ felelős vállalatvezetők attitűdjének vizsgálata a kis-és középvállalatok körében. *Vezetéstudomány-Budapest Management Review*, 47(1), 58-67. old.
- Dajnoki, K., & Héder, M. (2017):** „Új szelek fújnak”—a HR válasza a globalizáció és a változás kihívásaira. *Hadtudomány: A Magyar Hadtudományi Társaság Folyóirata*, 27(E-szám), 84-93. old.
- Hecklau, F., Galeitzke, M., Flachs, S., Kohl, H. (2016):** Holistic approach for human resource management in industry 4.0. *Procedia CIRP*, Vol. 54, pp. 1-6. old.
- Héder, M., Szabó, S., & Dajnoki, K. (2018):** Effect of labour market changes on HR functions. *Anali Ekonomskog fakulteta u Subotici*, (39), 123-138. old.
- Hitka, M., Lorincová, S., Bartáková, G. P., Ližbetinová, L., Štarchoň, P., Li, C., ... & Mura, L. (2018):** Strategic tool of human resource management for operation of SMEs in the wood-processing industry. *BioResources*, 13(2), 2759-2774.
- Illési, Z., Halász, A., Varga, P. J. (2018):** Wireless Networks and Critical Information Infrastructure. In 2018 IEEE 12th International Symposium on Applied Computational Intelligence and Informatics (SACI) (pp. 000255-000260). IEEE.
- Karácsony, P. (2019/a):** Csoportok jellemzői és működésük a szervezetekben. *VEZETŐ ÉS MENEDZSER*, 69–77. old.
- Karacsony, P. (2019/b):** Examining the Relationship Between Workplace Stress and Organizational Commitment. In *Proceedings of the 2019 International Conference on Management Science and Industrial Engineering* 6–30. old.
- Karácsony, P. (2019/c):** Generational Differences in Motivation at Work in Slovakian Small and Medium Sized Companies. *Open Journal of Social Sciences*, 7(3), 182-191. old.

- Karácsony, P. (2020):** Analyzing the Relationship between Leadership Style and Corporate Social Responsibility in Hungarian Small and Medium-sized Enterprises. *Acta Polytechnica Hungarica*, 17(7).
- Mura, L., & Mazák, M. (2018):** Innovative activities of family SMEs: Case study of the Slovak regions. *Online Journal Modelling the New Europe*, (27).
- Péter, S. (2012):** A racionalitás szerepe a vállalkozások fejlesztésében. *Tanulmánykötet-Vállalkozásfejlesztés a XXI. században II.*, 179-200. old.
- Pierog, A., Bába, É. B., & Dajnoki, K. (2017):** Sikeres vezetők tulajdonságainak feltárása a Debreceni Egyetem Gazdaságtudományi Kar hallgatói körében végzett kutatás eredményei alapján. *Taylor*, 9(1), 94-100. old.
- Rashad, W., Nedelko, Z. (2020):** Global sourcing strategies: a framework for lean, agile, and leagile. *Sustainability*, 12(17), 7199. old.
- Simic, M., Nedelko, Z. (2019):** Development of competence model for Industry 4.0: a theoretical approach. *Economic and Social Development: Book of Proceedings*, 1288-1298.
- Sivathanu, B., Pillai, R. (2018):** Smart HR 4.0 – how industry 4.0 is disrupting HR. *Human Resource Management International Digest*, Vol. 26 No. 4, pp. 7-11. old.
- Szikora, P. (2011):** Döntések szerepe a vállalkozások fejlesztésében. *Óbuda University, Keleti Faculty of Business and Management.*, 171–180. old.
- Takácsné-György, K., Benedek, A. (2016):** Bizalmon alapuló együttműködés vizsgálata a kis-és középvállalatok körében. *Tanulmánykötet-Vállalkozásfejlesztés a XXI. században VI.*, 379-390.
- Varga, P. J. (2008):** A kritikus információs infrastruktúrák értelmezése. *Hadmérnök*, III. évfolyam, 2., 149–156. old.

SZERZŐDÉSEK VONZÁSÁBAN – JELLEMZŐ-E A MUNKASZERZŐDÉS A SPORTSZEKTORBAN?

ATTRACTING CONTRACTS – WHETHER EMPLOYMENT CONTRACTS ARE TYPICAL IN THE SPORTS SECTOR

GÓSI Zsuzsanna

habilitált egyetemi docens, Eötvös Loránd
Tudományegyetem Pedagógiai és Pszichológia Kar
associate professor, Eötvös Loránd University Faculty
of Education and Psychology
email: gosi.zsuzsanna@ppk.elte.hu

MAGYAR Márton

egyetemi adjunktus, Eötvös Loránd Tudományegyetem
Pedagógiai és Pszichológia Kar
assistant professor, Eötvös Loránd University Faculty
of Education and Psychology
email: magyar.marton@ppk.elte.hu

KOVÁCS István Attila

PhD-hallgató, Eötvös Loránd Tudományegyetem
Pedagógiai és Pszichológia Kar Budapest
PhD student, Eötvös Loránd University Faculty
of Education and Psychology Budapest
email: kovacs.istvan@ppk.elte.hu

ABSTRACT

In recent decades, both the labor market and the sports sector have undergone significant changes. Traditional forms of work have been replaced by more flexible options. The needs of both workers and employers have changed. Atypical forms of work have thus become increasingly common. The sports sector has become a driving sector of the economy and the number of people working in it is steadily increasing. The diversity of sports organizations and the specificity of sporting events are giving even more prominence to special forms of work. Fixed-term con-

tracts are common thanks to the funding system. These are not only employment contracts but also contracts of assignment. Sports federations, sports associations and sports enterprises all use atypical forms. Specific forms were examined in the case of top league handball clubs through document analysis. The data reflected our preliminary assumptions that fixed-term contracts are dominant in the sector.

Keywords: employment, employment relationship, employment contract, atypical employment, sports sector

Kulcsszavak: foglalkoztatás, munkaviszony, megbízási szerződés, atipikus foglalkoztatás, sportszektor

1. Bevezetés

A foglalkoztatás és a sportszektor is jelentősen változáson ment keresztül a rendszerváltást követő években. A kezdeti évek meghatározó társadalmi és gazdasági folyamatának jellemzője volt a korábban szinte ismeretlen munkanélküliség kialakulása.¹ Magyarországon és körülöttünk lévő térségben is a korábban túlsúlyban lévő közvetlen állami, vagy állami tulajdonú vállalatnál történő foglalkoztatás jelentősége csökkent, ezzel párhuzamosan egyre többen kezdek el dolgozni az erősödő magánszektorban.² Mellette megjelentek a külföldi tulajdonú nagyvállalatok, és az egyes foglalkoztatási ágazatokban 80% fölé emelkedett az arányuk.³ A foglalkoztatási arány a válságok hatására folyamatosan ingadozott, a KSH adatai alapján 2023-ban a 15-64 éves foglalkoztatási rátája 74,8% volt.⁴ Ez az arány a rendszerváltást követő évekhez képest pozitív.

A sportszektor szintén átalakult a megváltozott társadalmi igényeknek köszönhetően. A rendszerváltást követően az állami támogatások csökkenni kezdtek. A sportszervezeteknek meg kellett ismerkedni a szponzorációval és a különböző pályázati lehetőségekkel egyaránt. A második világháborút követően, a többi hasonló rendszerben működő ország mintáját követve hazánk is erős élsportrendszert tartott fent.⁵ A fordulópontot a sport stratégiai ágazattá történő emelése jelentette a 2010-ben. Több jelentős változás is történt ebben az időszakban köztük az adójogszabályok átalakítása az ágazat érdekében, létesítményfejlesztési projektek,

1 Molnár Tamás & Dániel, Zoltán András (2022). Válságok a hazai munkaerőpiacon–regionális aspektusból= Crises in the Hungarian Market-A Regional Perspective. Észak-Magyarországi Stratégiai Füzetek. 19(1), 48-57. old.

2 Fodor, É, Glass, C. (2018): Labor market context, economic development and family policy arrangements: Explaining the gender gap in employment in Central and Eastern Europe. Social Forces, Vol. 96, No. 3. pp. 1275-1302.

3 Adler Judit (2001): A regionális foglalkoztatási jellemzők alakulása a '90-es években., in: OFA kutatási évkönyv 2., szerk: Pongrácz László, ISBN 963 00 7702 7

4 KSH (2024) Gyorstájékoztató, Foglalkoztatottság, 2023. december Link: <https://www.ksh.hu/gyorstajekoztatok/fog/fog2312.html>

5 Sárközy Tamás (2017). A sport mint nemzetstratégiai ágazat. Előnyök és hátrányok, hosszú távú kilátások = Sport as a Strategic Sector in the National Economy. Benefits, Drawbacks and Long-Term Perspectives.. Polgár Szemle 13(4-6) 143-159. old

nemzetközi sporteseményeket támogató környezet és számos egyéb újdonság is. A sportban lévő források megtöbbszöröződtek.^{6 7} A sportágazat fejlődése, fejlesztése azonban összetett feladat. A létesítmény fejlesztések, a különböző sporttevékenységek támogatása mellett szükség van szakmai háttérre és az emberi tőke fejlesztésére is.⁸ Ez a folyamat mind a mai napig tart, és napjainkban figyelem összpontosul a sportszakember képzésre.

2. Foglalkoztatási formák

A foglalkoztatás esetében jellemzően a Munka Törvénykönyvében megfogalmazott jogviszonyra asszociálunk, mely munkavégzésre irányul. A munkaviszony fő szabályként a munkáltató és munkavállaló között létrejött szerződéses jogviszony.⁹ A hagyományos vagy tipikus foglalkoztatás esetén a megállapodás határozatlan időre jön létre, mely alapján a munkavállaló jogok a munkáltatót különböző kötelezettségek illetik meg. Ezek a fizetett szabadság, betegszabadság, fizetett ünnepnapok.¹⁰

2.1 Tipikus és atipikus foglalkoztatás

A munka világában az elmúlt évtizedekben egyfajta elfordulás történt a hagyományos jogviszonyoktól. Alternatív, kevésbé szabályozott jogviszonyok jelentek meg a gazdaságban, és arányuk folyamatosan növekedett. Az atipikus jogviszonyok létrejötté visszavezethető a gazdasági viszonyokra, a globalizált munkaerőpiac létrejöttére.¹¹ A foglalkoztatottakkal szemben lévő elvárások is folyamatosan átalakultak, mint ahogy a társadalmi elvárások is a munkával szemben. A demográfiai és a társadalmi-gazdasági, technológiai változások, illetve az ebből fakadó ellentmondások gyorsuló üteme új kihívások elé állítja az iparágakat, üzleti modelleket.

6 Faragó Beatrix (2017) A sportstratégia ágazat erősödése Magyarországon a 2011-2016-os időszakban TÉR-GAZDASÁG-EMBER 5 : 3 pp. 94-109. , 16 p. (2017)|

7 Gősi, Zsuzsanna; Bukta, Zsuzsanna (2020): A sport civil szervezetei mint az elmúlt évtized nyertesei. CIVIL SZEMLE 17:2 pp. 59-68., 10 p. (2020)

8 Faragó Beatrix (2024) Competitiveness indicators of sports cities in Central-Eastern Europe. Theoretical and Empirical Researches in Urban Management 19 (1) 30-53

9 2012. évi I. törvény, Munkatörvénykönyv

10 Finna Henrietta, Forgács Tamás (2010): A rugalmas munkavégzési formákról Információs társadalom 2010/1; 77–94. old

11 A német és a franciamunkaerőpiac már a 2000-es évek elején egyre nagyobb mértékben alkalmazta ezt a foglalkoztatási formát, lásd Gulyás László (2005/a): Folyamatok és tendenciák néhány Európai Unió ország munkaerőpiacán 1. A német munkaerőpiac jellemzői 1998-2004. Humánpolitikai Szemle 2005/3. szám 84-96. old.; Gulyás László (2005/b): Folyamatok és tendenciák néhány Európai Unió ország munkaerőpiacán 2. A francia munkaerőpiac jellemzői 1998-2004. Humánpolitikai Szemle 2005/4. szám 89-96. old.

Az új technológiák és digitalizáció által előidézett változások gyors üteműek, és új készségeket és kompetenciákat igényelnek az alkalmazottaktól.¹² A munkatörvénykönyve is követi részben ezeket a változásokat. Számos atipikus formát rögzít többek között: a határozott idejű, részmunkaidős, megosztott munkakör és több munkáltató által létesített munkaviszonyt. Megjelenik a távmunkavégzés, az egyszerűsített foglalkoztatás, a bedolgozói jogviszony is. Az atipikus formák több szempontból eltérhetnek a tipikus formáktól. Létezik térbeli, időbeli, élethelyzet szerinti és munkajogi eltérés.^{13 14} Az atipikus formák a megfelelő szabályozás, és az adott ország gazdasági szerkezeti sajátosságaihoz igazodva elősegíthetik a foglalkoztatás és a versenyképesség növekedését.¹⁵ Magyarországon a legelterjedtebb forma az önfoglalkoztatás, akár egyéni, akár társas vállalkozás formájában. Az európai országokhoz képest a részmunkaidős foglalkoztatás viszonylag alacsony.

2.2 Munkaviszony és megbízási jogviszony

Az egyes munkafolyamatok, tevékenységek ellátására lehetőség van munkaszerződés helyett megbízási szerződést kötni. A megbízási jogviszony valójában nem atipikus munkavégzési forma abból a megközelítésből, hogy nem a Munkatörvénykönyve, hanem a Polgári Törvénykönyv szabályozza. A kettő közötti különbség tétel több tényező miatt sem egyszerű. A bírósági döntések alapján a jogviszonyok minősítése esetén nem az elnevezésnek van jelentősége, hanem a tartalmi elemeknek.¹⁶ A felek ugyanis szabadon választhatnak a munkaszerződés és a megbízási szerződés között, de csak abban az esetben ha a feladat tartalma szerint valóban többféle jogviszonyban is ellátható. A munkaviszony lényeges minősítési jegyait az 1. ábra tartalmazza.

A megfelelő szerződés típus kialakításának azért is van jelentősége, mert a nem megfelelő választás esetén ellenőrzés, vagy peres eljárások esetén utólag is van lehetőség ezek átminősítésére. Az utólagos módosításnak jelentős adózási és pénzügyi vonzata is lehet. A megbízási szerződés nagyobb szabadságot jelent a foglalkoztatottnak viszont a társadalombiztosítási ellátások esetén kisebb juttatást jelent.

12 Csehne Papp Imola, Karácsony Péter, Nemeskéri Zsolt, Szellő János (2021) A munkaerőpiac globális, regionális és lokális összefüggései In: Blahó, András; Czako, Erzsébet; Poór, József (szerk.) Nemzetközi menedzsment Budapest, Magyarország : Akadémiai Kiadó 126-141. old.

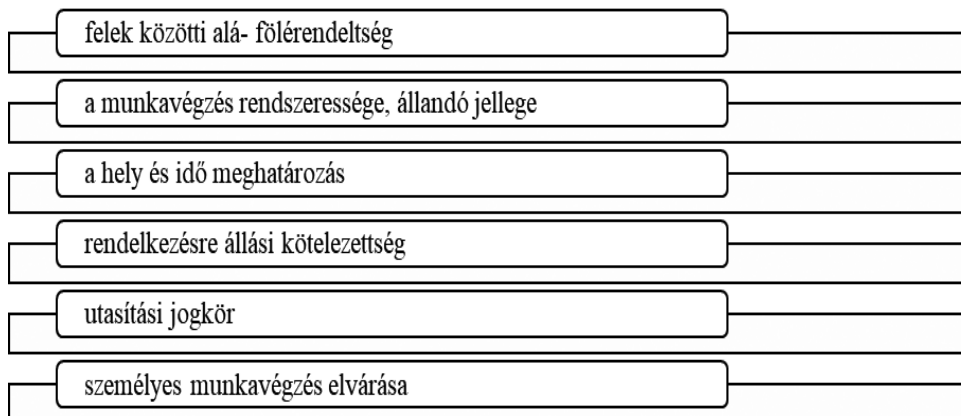
13 Ferencz Jácint (2015): Atipikus foglalkoztatási formák, Dialóg Campus Kiadó.

14 Ember Alex (2014): Atipikus munkaviszonyok in: Hajdú József–Kun Attila szerk: Munkajog, Sze-gedi Egyetem – Patrocinium Kft., 271–302. old.

15 KSH (2021) Önfoglalkoztatók- atipikus foglalkoztatás Link: <https://www.ksh.hu/sdg/2-4-sdg-10.html>

16 Sipka, Péter & Márton Leó Zaccaria. „Kísérlet a magyar munkaviszony-fogalom újragondolására az NMSZ 198. számú ajánlásának fényében.” MISKOLCI JOGI SZEMLE: A MISKOLCI EGYETEM ÁLLAM-ÉS JOGTUDOMÁNYI KARÁNAK FOLYÓIRATA 14. 49-67. old.

1. ábra A munkaviszony lényeges minősítési jegyei
Figure 1 Essential characteristics of the employment relationship



A megbízási szerződés esetén, mivel önálló tevékenységnek tekintendő nincs szabadság, és betegszabadság, mivel nincs foglalkoztatási jogviszony se.

2.3 Atipikus foglalkoztatás a sportban

A sportszektorban résztvevő szervezetek esetében összehasonlítva a többi ágazattal egyszerre találkozhatunk civil szervezetekkel köztük egyesületekkel, szövetségekkel, alapítványokkal valamint sportvállalkozásokkal egyaránt. A szervezeti formák különbözősége előre vetíti, hogy a foglalkoztatásban is számos formával, köztük atipikus formával találkozhatunk.

A sportszektorban lévő atipikus foglalkoztatási formák kialakulásának oka, maga a szektor sajátossága. A versenysport és a szabadidősport esetében is a foglalkoztatottaknak a munkaideje a tipikus foglalkoztatásban dolgozók és tanulók munkarendjéhez igazodik. Az utánpótlássportban dolgozók esetében az edzés, ezáltal az ehhez kapcsolódó munkavégzés az iskolakezdés előtt vagy után megvalósítható. A szabadidősportban szintén akkor van realitása az edzések tartásának, rendezvények szervezésnek mikor a többség munkaideje véget ért. A sportrendezvények esetében a lebonyolítás általában hétvégén történik legyen szó akár szabadidősportról vagy versenysportról. Még a több napos események esetén a versenyszámokat igyekeznek koncentrálni. Az események esetében néhány napra koncentrálni jelenik meg a szakember igény, akár a versenybírók, akár a játékvezetők, de segítő személyzet és az önkéntesek esetében is.¹⁷ Az önkéntesek motivációját több tényező is erősíti a nemzeti a büszkeség, a szurkolói hűség, a társadalmi kapcsolatok erősítése, a barátságok kötése.¹⁸ A hazánkban

¹⁷ Gósi Zsuzsanna (2020): Atipikus munkavégzési formák sporteseményeken. *Gradus* 7 (2) 270-276. old.

¹⁸ Minnhaert L. (2012): An Olympic legacy for all? The non-infrastructurel outcomes of the Olympic Games for socially excluded groups. *Tourism Management*. 33.2 361-370. old.

működő rendszer közelíti a nyugati országokra jellemző mintákat, de mivel az önkéntesség függ a gazdasági fejlettségtől és az anyagi lehetőségektől várhatóan javuló tendencia lesz ezen a téren is.¹⁹

2.4 Munka és megbízási jogviszony a sportszektorban

A Sporttörvény (2004. évi I. törvény) a hivatásos sportolók esetében egyaránt nevesíti a munkaszerződést és a megbízási szerződést is. A nyolcadik paragrafus első bekezdése alapján mindkét típus elfogadható, a feltétel az hogy a megbízási díj a számvitelről szóló törvény alapján bérköltséggként kerüljön kifizetésre. A munkaviszonyban való foglalkoztatás alapján, azonban a törvény eltéréseket is megfogalmaz. Ilyen többek között, hogy sportolót kizárólag határozott idejű szerződéssel lehet foglalkoztatni, illetve a próbaidő kikötésének tilalma.

A sportszakemberek esetében az eltérő időbeosztás miatt, és a különböző finanszírozási lehetőségek miatt rendszeresen alkalmazzák a megbízási szerződést. A társasági adórendszeren keresztül támogatott sportágak évről-évre nyújtják be a sportág fejlesztési programjukat. Majd ezek alapján tudnak a következő időnyre tervezni, ez pedig erősíti hogy határozott idejű szerződéseket próbájának kötni. A többi versenysport esetében szintén jelentős a központi támogatások aránya, melynek értéke szintén évről-évre változhat. Így ezekben a sportágakban is jellemző a határozott időre megkötött, megbízási szerződés. A versenysportban ráadásul megjelennek különböző ösztöndíj lehetőségek, amelyek szintén nem kötődnek hagyományos jogviszonyokhoz. A helyes szerződések megkötése érdekében azonban fontos lenne az elemző munka elvégzése, körbe járni az adott tevékenység jellegét, az irányítási és utasítási jogokat és ezek figyelembevételével megválasztani a szerződéstípust a sportszektorban.²⁰

3. Foglalkoztatási adatok a sportszektorban

A foglalkoztatási adatok áttekintése során dokumentumelemzést végeztünk. Egyrészt áttekintésre kerültek a látványcsapatsportágak számviteli beszámolóit, melyben a két utolsó év kiegészítő mellékletnek foglalkoztatásra vonatkozó adatait vizsgáltuk meg. Másrészt a Magyar Kézilabda Szövetség hivatásos NB I és NB IB-s csapatai esetében a kiemelt munkakörökre vonatkozó adatbázist tekintettük át.

19 Dajnoki Krisztina, Szabados György, Bács Zoltán, Bácsné Bába Éva Kőmíves Péter Miklós (2021): Sport, nonprofitok, cívelek: Foglalkoztatás és önkéntesség vizsgálata Magyarországon és Romániában. Régió kutatás Szemle 6 (1) 90-101. old.

20 Péter Ákos (2018): A megbízási és munkaviszony közötti elhatárolási kérdések hivatásos sportolók és sportszakemberek foglalkoztatásával összefüggésben. In. II. SKEOF konferencia. Székesfehérvár, Budapesti Corvinus Egyetem. 46-49. old.

3.1 Szövetségi beszámolók

A látványcsapatsportágak közé összességében hat különböző sportág tartozik: labdarúgás, kézilabda, kosárlabda, jégkorong, vízilabda, röplabda. A hat sportág esetében tekintettük át a számviteli beszámolók kiegészítő melléklet részét, hogy milyen információt találhatunk a foglalkoztatási adatokkal kapcsolatban. A felsorolt hatból négy sportág kizárólag az átlagos statisztikai létszámot, a bérköltségeket, a személyi jellegű egyéb kifizetéseket, és a bérjárulékokat közli. A Magyar Kosárlabdázók Országos Szövetsége, a Magyar Jégkorong, a Magyar Vízilabda és a Magyar Röplabda Szövetsége esetében nyilvános adatbázisokban nincs pontos utalás a megbízási szerződéssel foglalkoztatottak arányára.

A Magyar Labdarúgó Szövetség a 2021-es évben összesen 460 foglalkoztatott adatait tüntette fel, mely 317 alkalmazottat és 143 megbízási jogviszonyos sportszakembert jelent. Ebbe a létszámba nem kerültek bele sem a játéktevezetők, sem az OTP Bozsik program keretében foglalkoztatottak. Így a valós képet összességében nem láthatjuk. Az összes bérköltség ehhez kapcsolódva kicsivel haladja meg a 6 milliárd forintot. A 2022-as beszámolóban már 464 fő szerepel 319 alkalmazott és 145 megbízási jogviszonnyal szereplő szakember. A bérköltség itt már meghaladja a 8.8 milliárd. Azonban az előző évhez hasonlóan nem ismertek bizonyos létszámadatok, így nem lehet következtetést levonni abban a tekintetben, hogy ez mely létszámcsoporthoz kapcsolódó emelkedést jelez. A külsős sportszakemberek ráadásul nem csak magánszemélyként megbízási szerződéssel, hanem vállalkozási szerződéssel is láthatnak el sportszakmai feladatokat. Ez azt is jelenti, hogy többek között a játéktevezetők díjazása az anyagjellegű ráfordítások között kerül feltüntetésre abban az esetben, ha azt egyéni vagy társasvállalkozás formájában látják el.

A kiegészítő melléklet esetében a Magyar Kézilabda Szövetség mutatta be leg részletesebben a létszámadatok a munkaviszony és megbízási jogviszony vonatkozásában. A szervezet esetében jól látszik, hogy a munkaviszonyban foglalkoztatottak létszáma elenyésző a többi a kategóriához képest. A Szövetség valójában a MKSZ iroda alkalmazottai esetében köt ilyen típusú szerződést.

1. táblázat Foglalkoztatottak létszáma a Magyar Kézilabda Szövetség esetében forrás: MKSZ számviteli beszámoló

Table 1 Number of employees for the Hungarian Handball Federation source: accounting report of the Hungarian Handball Federation

Jogviszony	2021	2022
Munkaviszony	64	68
Egyéb megbízási szerződés	89	100
Megyei szakfelügyelők és megbízottak	170	197

KIS szakfelügyelő	6	6
Testnevelő tanár	159	162
Utánpótlás versenyellenőr	10	10
Egyéb eseti megbízottak	1800	1800
Napidíjas megbízottak	20	20
Játékvezetők, versenybírók	900	1029
Összesen	3218	3392

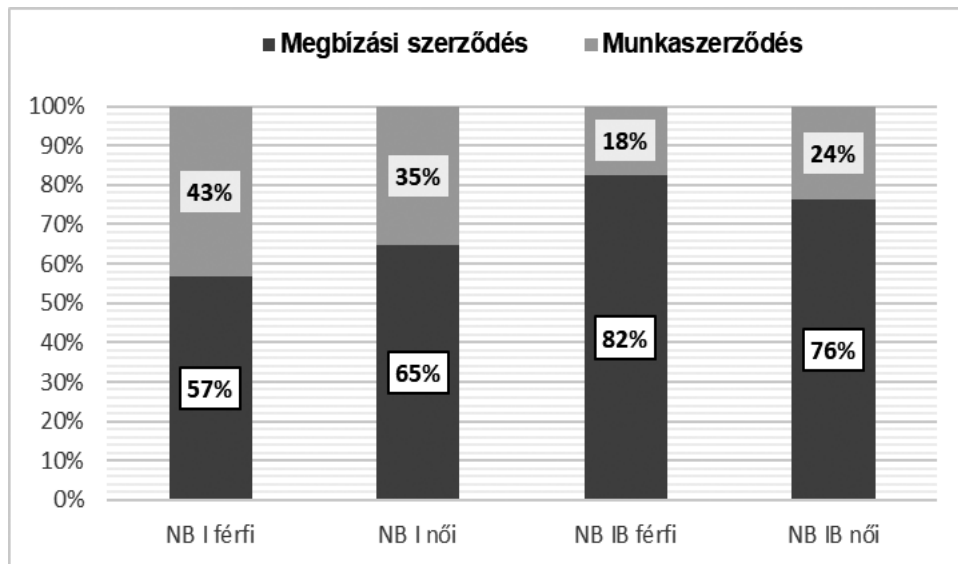
3.2 Foglalkoztatási formák a kézilabda csapatok esetében

A Magyar Kézilabda Szövetség a csapatok folyamatos működés céljából kialakította a klublicenc szabályzatot. Ennek értelmében mind a férfi, mind a női bajnokság legfelső két szintjére (NB I és NB IB) kizárólag sportvállalkozások nevezhetnek. A foglalkoztatás terén kötelező kategóriákat írt elő, ahol munka vagy vállalkozási szerződéssel kell alkalmazni embereket. Összesen tizennégy kategória került meghatározásra. Ezek a következők: cégjegyzésre jogosult képviselő, szakmai igazgató, vezetőedző, másodedző, kapusedző erőnléti edző, csapatorvos, masszőr, gyógytornász, pénzügyi vezető, könyvelő, PR/marketing vezető, technikai vezető és biztonsági felelős. A foglalkoztatási forma ezen munkakörök esetében nem meghatározott. A klubok szabadon dönthetnek, hogy munka- vagy megbízási szerződéssel illetve, hogy határozott vagy határozatlan időszakra kötnek szerződést.

Az érintett klubok esetében a foglalkoztatás típusának vizsgálatát a dokumentum elemzés módszerével végeztük el a 2023/2024-es bajnoki szezon vonatkozásában. Az adatbázist a Magyar Kézilabda Szövetség bocsátotta a rendelkezésünkre. A 2. ábrán látszik, hogy ezen munkakörök esetében egyik bajnoki osztályban sem éri el az 50%-ot a munkaszerződéssel foglalkoztatottak aránya. Szintén jól látható, hogy az első osztályban mind a férfi, mind a női bajnoksághoz tartozó szervezetek esetében magasabb a munkaszerződés aránya, mint a másodosztályban. Ezek az adatok azonban korlátozottan értelmezhetőek a többes jogviszonyok miatt. A sportban, így a kézilabdában is jellemző, hogy több szervezet kapcsolódik össze valamilyen formában. Az utánpótlás nevelés jellemzően egyesületi formában történik és ehhez kapcsolódik a legfelsőbb osztályban játszó csapat vállalkozási formában. Több esetben is az egyesület a tulajdonosa a vállalkozásnak. Így bizonyos munkakörök esetében például a pénzügy, számvitel, marketing, ügyvezetés területén mindkét szervezetben dolgoznak valamilyen formában ugyanazon alkalmazottak, jellemzően eltérő szerződés típusal.

2. ábra A kézilabda bajnokságban szereplő csapatok tizennégy kulcspozíciót betöltő foglalkoztatottja esetében a megbízási szerződéssel és munkaszerződéssel rendelkezők aránya (forrás: MKSZ adatbázis)

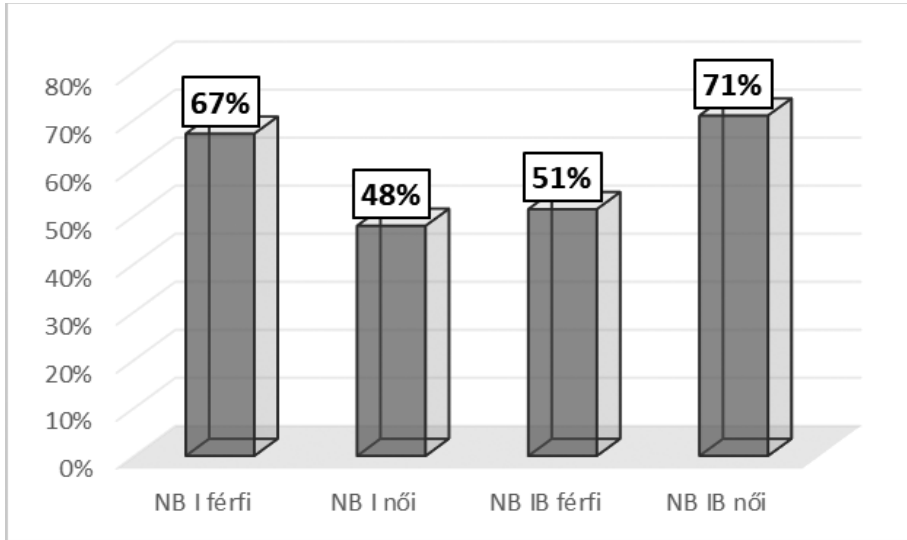
Figure 2 Percentage of employees in fourteen key positions in teams in the handball league with an agency contract and an employment contract



A normál, tipikus munkaviszonyhoz a határozatlan idejű szerződéseket szokás sorolni. A vizsgált szervezetek körében ha csak a munkaszerződésekkel rendelkezőket nézzük egyaránt található határozatlan, és határozott idejű szerződéssel rendelkezők a sportszakemberek között. A határozatlan idejű szerződéssel rendelkezők aránya a 3. ábrán látható. A határozott idejű szerződéssel rendelkezők aránya két bajnoki osztályban 50% körül, míg a másik kettőben 30%-os arányt mutat a 2023/2024-es szezonban. Összevetve ezt a KSH adataival, mely szerint 2022-ben a határozott idejű szerződéssel rendelkezők aránya: 4,8%, míg 2023-ban 4,4% kifejezetten magasnak mondható.²¹ A határozott idejű foglalkoztatás a munkáltató szempontjából kevesebb kötöttséggel jár, a munkavállalók számára azonban kevésbé kívánatos foglalkoztatási mód, bár javítja a munkaerőpiac rugalmasságát.

21 KSH (2024) A határozott időre szóló szerződéssel dolgozó alkalmazottak aránya a 15–64 éves foglalkoztatottakon belül Link: <https://www.ksh.hu/stadat/files/mun/hu/mun0020.html>. In. II. SKEOF konferencia. Székesfehérvár, Budapesti Corvinus Egyetem. 46-49. old; Sárközy Tamás (2017). A sport mint nemzetstratégiai ágazat. Előnyök és hátrányok, hosszú távú kilátások = Sport as a Strategic Sector in the National Economy. Benefits, Drawbacks and Long-Term Perspectives. POLGÁRI SZEMLE: GAZDASÁGI ÉS TÁRSADALMI FOLYÓIRAT, 13(4-6) 143-159. old; Sipka, Péter & Márton Leó Zaccaria. „Kísérlet a magyar munkaviszony-fogalom újragondolására az NMSZ 198. számú ajánlásának fényében.” MISKOLCI JOGI SZEMLE: A MISKOLCI EGYETEM ÁLLAM-ÉS JOGTUDOMÁNYI KARÁNAK FOLYÓIRATA 14. 49-67. old; 2012. évi I. törvény, Munkatörvénykönyv.

3. ábra A kézilabda csapatoknál kulcspozícióban lévő munkaszerződéssel foglalkoztatottak esetében a határozatlan idejű szerződéssel rendelkezők aránya
Figure 3 Percentage of employees with permanent contracts in key positions in handball teams



Az egyes kulcspozíciók esetében megvizsgáltuk azt is, melyek azok a munkakörök amelyek esetében leginkább jellemző a munkaviszony és melyek azok ahol legkevésbé. A legtöbb és legkevésbé munkaviszonyos munkakört a 2. táblázatban láthatjuk. A négy különböző bajnokságban nem volt egységes a kép. Az NBI esetében láthatunk egyezést, ahol a vezetőedző az a munkakör melyet legnagyobb arányban látnak el munkaszerződéssel.

2. táblázat Munkaviszonyban ellátott munkakörök a kézilabdacsapatok esetében (forrás: MKSZ adatbázis)

Table 2 Jobs with employment contracts in handball teams (source: MKSZ database)

Bajnokság megnevezése	Legtöbb munkaviszony	Legkevésbé munkaviszony
	Pozíció megnevezése	
NB I férfi – 14 csapat	Vezetőedző (12) 85%	Könyvelő (1) 7%
NB I női – 14 csapat	Vezetőedző (8) 57 %	Csapat orvos (2) 14%

NB IB férfi – 16 csapat	Céjegyzésre jogosult képviselő (5) 31% Gyógytornász (5) 31%	Könyvelő (1) 6% Pénzügyi vezető (1) 6%
NB IB női – 16 csapat	Technikai vezető (6) 38%	Céjegyzésre jogosult képviselő (2) 12 % Csapatorvos (2) 12 % PR, Marketing vezető (2) 12%

4. Következtetés, kitekintés

A munka világában az elmúlt évtizedekben számtalan átalakulás történt. A nemzetközi munkaerőpiaci folyamatok felerősödése magával hozta a folyamatosan változó szervezeteket, a rugalmasság iránti igényt. Napjainkra azt mondhatjuk, hogy az atipikus munka vált az általánossá a tipikus munkavégzéssel szemben. A magyarországi sportszektorra, ezen belül is a munkavégzéshez kapcsolódó jogviszonyokra ez is hatással volt. Önmagában azonban a szektor is számtalan különleges jegyet hordoz magával. Az adatokból is látható, hogy nagyon magas arányú mind a megbízási szerződéssel, mind a határozott idejű szerződéssel rendelkezők aránya. Ezek a formák megfelelnek a rugalmasan változó környezeti körülményeknek, azonban a foglalkoztatottak munkajogi védelme sokkal kevésbé érvényesíthető.

FELHASZNÁLT IRODALOM/REFERENCES

- Adler Judit (2001):** A regionális foglalkoztatási jellemzők alakulása a '90-es években., in: OFA kutatási évkönyv 2., szerk: Pongrácz László, ISBN 963 00 7702 7
- Csehné Papp Imola, Karácsony Péter, Nemeskéri Zsolt, Szellő János (2021)** A munkaerőpiac globális, regionális és lokális összefüggései In: Blahó, András; Czakó, Erzsébet; Poór, József (szerk.) Nemzetközi menedzsment Budapest, Magyarország : Akadémiai Kiadó 126-141.
- Dajnoki Krisztina, Szabados György, Bács Zoltán, Bácsné Bába Éva Kőmíves Péter Miklós (2021):** Sport, nonprofitok, civelek: Foglalkoztatás és önkéntesség vizsgálata Magyarországon és Romániában. Régiókutatás Szemle 6 (1) 90-101. old.
- Ember Alex (2014):** Atipikus munkaviszonyok in: Hajdú József–Kun Attila szerk: Munkajog, Sze-gedi Egyetem – Patrocinium Kft., 271–302. old.
- Faragó Beatrix (2017)** A sportstratégia ágazat erősödése Magyarországon a 2011-2016-os időszakban TÉR-GAZDASÁG-EMBER 5 : 3 pp. 94-109. , 16 old.

- Faragó Beatrix (2024)** Competitiveness indicators of sports cities in Central-Eastern Europe. Theoretical and Empirical Researches in Urban Management 19 (1) 30-53. old.
- Ferencz Jácint (2015):** Atipikus foglalkoztatási formák, Dialóg Campus Kiadó. Budapest.
- Fodor, É., Glass, C. (2018):** Labor market context, economic development and family policy arrangements: Explaining the gender gap in employment in Central and Eastern Europe. Social Forces, Vol. 96, No. 3. pp. 1275-1302.
- Finna Henrietta, Forgács Tamás (2010):** A rugalmas munkavégzési formákról Információs társadalom 2010/1; 77–94. old
- Gósi Zsuzsanna (2020):** Atipikus munkavégzési formák sporteseményeken. Gradus 7 (2) 270–276. old.
- Gósi, Zsuzsanna; Bukta, Zsuzsanna (2020):** A sport civil szervezetei mint az elmúlt évtized nyertesei. CIVIL SZEMLE 17:2 pp. 59-68. old.
- Gulyás László (2005/a):** Folyamatok és tendenciák néhány Európai Unió ország munkaerőpiacán 1. A német munkaerőpiac jellemzői 1998-2004. Humánpolitikai Szemle 2005/3. szám 84-96. old..
- Gulyás László (2005/b):** Folyamatok és tendenciák néhány Európai Unió ország munkaerőpiacán 2. A francia munkaerőpiac jellemzői 1998-2004. Humánpolitikai Szemle 2005/4. szám 89-96. old.
- KSH (2021)** Önfoglalkoztatók- atipikus foglalkoztatás Link: <https://www.ksh.hu/sdg/2-4-sdg-10.html>
- KSH (2024)** Gyorstájékoztató, Foglalkoztatottság, 2023. december Link: <https://www.ksh.hu/gyorstajekoztatok/fog/fog2312.html>
- KSH (2024)** A határozott időre szóló szerződéssel dolgozó alkalmazottak aránya a 15–64 éves foglalkoztatottakon belül Link: https://www.ksh.hu/stadat_files/mun/hu/mun0020
- Minnhaert L. (2012):** An Olympic legacy for all? The non-infrastructure outcomes of the Olympic Games for socially excluded groups. Tourism Management. 33.2 361-370. old.
- Molnár Tamás & Dániel, Zoltán András (2022).** Válságok a hazai munkaerőpiacon–regionális aspektusból= Crises in the Hungarian Labour Market-A Regional Perspective. Észak-Magyarországi Stratégia Füzetek. 19(1), 48-57. old.
- Péter Ákos (2018)** A megbízási és munkaviszony közötti elhatárolási kérdések hivatásos sportolók és sportszakemberek foglalkoztatásával összefüggésben.
- Sárközy Tamás (2017).** A sport mint nemzetstratégiai ágazat. Előnyök és hátrányok, hosszú távú kilátások = Sport as a Strategic Sector in the National Economy. Benefits, Drawbacks and Long-Term Perspectives. Polgári Szemle. 13(4–6) 143-159. old

No 41

XIII. évfolyam 2. szám

2021/2. szám

AZ IPAR 4.0 ÉS A DIGITALIZÁCIÓ MUNKAERŐPIACI HATÁSAI

THE IMPACT OF INDUSTRY 4.0 AND DIGITALIZATION ON THE LABOUR MARKET

CSEHNÉ DR. PAPP Imola

habilitált egyetemi docens, ELTE Eötvös Loránd
Tudományegyetem Pedagógiai és Pszichológia Kar, Felnőttképzés-kutató-
si és Tudásmenedzsment Intézet
associate professor, ELTE Eötvös Loránd University
Faculty of Education and Psychology,
Institute of Research on Adult Education and Knowledge Management.
papp.imola@ppk.elte.hu

SUSANNA KIS

Talent Acquisition Business Partner
JELD-WEN Deutschland GmbH&Co. KG
Nürnberg
SKis@jeldwen.com

ABSTRACT

The focus of the research is to analyse the impact of the ongoing, unstoppable Industry 4.0 on the labour market, specifically from the perspective of white- and blue-collar workers, through a review of the literature. The relevance of presenting the theoretical background is provided by the changing labour market requirements that can be observed in the change of work contents and consequently in the transformation of competence and skill requirements.

The research and literature review shows that white-collar workers appear to be more optimistic and open to the changes introduced by Industry 4.0, while blue-collar workers are less familiar with new technologies and find it more difficult to adapt to innovations; on the other hand, many intellectual activities can be automated by machines or software.

Kulcsszavak: ipar 4.0, EEM, modern szervezet, vállalati siker

Keynotes: industry 4.0, HR, modern organisation, corporate succes

1. Bevezetés

A technológia fejlődés okozta munkaerőpiaci változások már a 1930-as években felkeltették a szakemberek érdeklődését, amikor John Maynard Keynes bevezette a technológiai munkanélküliség fogalmát. Keynes szerint a munkaerőigény csökkenése miatt bekövetkező munkanélküliség gyorsabb lesz, mint az új foglalkoztatási lehetőségek megjelenése. Az Oxford egyetem kutatóinak 2035-ig szóló tanulmánya szerint a gépek várhatóan az állások felét fogják betölteni, érintve ezzel mind a kékgalléros, mind a fehérgalléros munkavállalókat. Amerikai kutatók is arra a következtetésre jutottak, hogy az Egyesült Államokban az állások 47%-a érintett lehet a negyedik ipari forradalom okozta változásokban és elbocsátásokban.

Magyarországon a PWC tanulmánya szerint az Ipar 4.0 főként a feldolgozóipart, a szállítmányozást és az építőipart fogja érinteni, különösen az alacsony képzettségű munkavállalók számára jelentve nagy kihívást. A Magyar Kereskedelmi és Iparkamara Gazdaság- és Vállalkozáskutató Intézetének elemzése is alátámasztja, hogy a magyar munkavállalók jelentős része olyan munkakörben dolgozik, amelyek nagy mértékben automatizálhatók. Az Ipar 4.0 alapú rendszereknek köszönhetően nemcsak az iparban, de a mezőgazdaságban is komoly változások tapasztalhatók. A hatás többféle lehet, egyrészt kevesebb munkaerőre van ezáltal szükség, másrészt a munkaerőnek fel kell készülnie az új technológiák fogadására, adaptációjára.²²

Az Oxford egyetem kutatói szerint az automatizáció elsősorban a rutinszerű feladatokat veszélyezteti, amelyek előre definiált és algoritmussal leírható lépésekből állnak. A KSH 2022. februári adatai alapján az iparban foglalkoztatottak száma Magyarországon 773,400 fő, ami a 15-64 év közti foglalkoztatottak 17%-át teszi ki. A számítások szerint tehát az ipari szektorban dolgozók nagy arányban vannak jelen a munkaerőpiacra. Az Ipar 4.0 elsődlegesen az iparban dolgozókat érinti, és mivel Magyarországon ez az ágazat jelentős, érdemes részletesen megvizsgálni a negyedik ipari forradalom munkaerőpiaci hatásait, különös tekintettel a kékgalléros munkavállalókra.

2. Elméleti háttér

2.1 Ipari forradalmak

Az iparosodás és technológiai fejlődés során az első ipari forradalom a 18. század végére tehető, amikor a gyártás gépesítése a gőzenergia használatán alapult. A második ipari forradalom a 19. század elején következett be, és a villamosítás révén hozta el a tömegtermelés korszakát, jelentős változást okozva a munkamegosztásban. A harmadik ipari forradalom a XX. század második felében kezdődött, és az elektronika és az információs technológiák terjedésére épült. Jelenleg a negyedik ipari forradalom, röviden Ipar 4.0, zajlik, mely az Internet of Things (IoT), Mesterséges

22 Kassai és Farkas (2012) (20169

Intelligencia (AI), Big Data, Cloud, Cyber-Physical Systems (CPS) és intelligens gyárak²³ és az új technológiák megjelenését jelenti.

Az Ipar 4.0 jelenségét a szakirodalom²⁴ 3 szakaszra bontja. Az első szakasz idején kialakultak az értékesítési láncok, a második a internet forradalmát hozta el, majd a harmadik idején megjelentek a gép alapú analitikák. Az Ipar 4.0 által vezérelt intelligens gyár vagy rendszer jellemzői közé tartozik az információ átláthatósága, a technikai segítség és a decentralizált döntéshozatal.²⁵

Az Ipar 4.0 magyarázataként elkerülhetetlen hangsúlyozni a kiber-fizikai rendszerek kiemelkedő szerepét, mely az objektumokat és az embereket információs hálózatokon keresztül kapcsolják össze, a digitalizáció és mesterséges intelligencia segítségével.²⁶ Az Ipar 4.0 pillérei az alábbiakban foglalhatók össze²⁷: Big Data és analitika; Autonóm robotok; Szimuláció; Rendszerintegráció; Horizontális és vertikális rendszerintegráció; Ipari Internet; Kiberbiztonság és kiber-fizikai rendszerek; Felhő; Hozzáadott gyártás; Kiterjesztett valóság.

2.2 Változó készségkövetelmények

Az ipari és technológiai változások exponenciálisan növekvő üteme miatt megfigyelhető, hogy új munkakörök jelennek meg, miközben mások változnak vagy eltűnnek. Ez új készségkövetelményekhez vezet mind a meglévő, mind az új foglalkozások esetében.²⁸ A szakirodalom szerint főként a közlekedés, adminisztráció és építészet területén lévő munkahelyek kerülhetnek veszélybe az Ipar 4.0 hatására.²⁹ Az Európai Bizottság 2017-es Eurobarometer felmérése szerint a digitális technológia, robotok és mesterséges intelligencia növekvő használata jelentős hatással van a gazdasági és társadalmi életre.

A munkaerőpiacon elvárt készségek három fő csoportba sorolhatók: STEM (tudomány, technológia, mérnöki és matematika) készségek, kommunikációs készségek és technikai készségek. Ugyancsak fontos szerepet játszanak a kü-

23 Kagermann és Wahlster (20149)

24 Evans, P. C. Annunziata, M. (2012): Industrial Internet: Pushing the Boundaries of Minds and Machines. Report, General Electric.

25 Marr (2016)

26 Devezas, T., Leitao, J., Sarygulov, A. (2017): Industry 4.0 - Entrepreneurship and Structural Change in the New Digital Landscape. Springer International Publishing

27 Vaidya, S., Ambad, P., Bhosle, S. (2018): Industry 4.0 – A Glimpse. Elsevier Procedia Manufacturing 20, 233-238 <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2351978918300672>

28 The Guardian (2017; World Economic Forum, 2018, Kőműves et al. (2022): Vezetői motiváció a munkaerő-megtartás szolgálatában, különös tekintettel a dél-dunántúli régió kis- és középvállalkozásaira, Marketing És Menedzsment 56 : 2. old. 72-82., 11. old.

29 Frey, B. C, Osborne, M. A. (2017): The future of employment: How susceptible are jobs to computerisation? Technological Forecasting & Social Change <https://www.oxfordmartin.ox.ac.uk/>

lönböző képességek, mint: a folyamatos tanulás képessége, az ismeretszerzés és készségfejlesztés megközelítésében.³⁰ A technológia vezérelte készségeken túl, a csapatmunka, együttműködés, prezentáció és projektmenedzsment képességek is kritikus tényezők az informáciotechnológia sikeres alkalmazásában.³¹ Emellett a problémamegoldó képességeket is egyre inkább értéklik a technológia kezelésében és megértésében.³²

3. Eredmények

3.1 Az iparban dolgozó fehér- és kékgalléros munkavállalók technológiaelfogadási attitűdje

A kutatás célja az volt, hogy feltárja, hogyan viszonyulnak az iparban dolgozó kékgalléros és fehérgalléros munkavállalók az Ipar 4.0 irányában, és melyik csoportnak van pozitívabb attitűdje ezen technológiai fejleményekkel kapcsolatban. A vizsgálat főként az autóiipari szektorban dolgozóakra összpontosított, mivel ez a terület kiemelkedő fontossággal bír a magyar gazdaságban.³³ A járműgyártás adja a magyar ipari export egyharmadát és 2019-ben átlagosan több mint 176 ezer fő volt a járműiparban foglalkoztatottak száma.³⁴ A vizsgálat során az autóiiparban dolgozó fehér és kékgalléros munkavállalók képezték a mintát az Ipar 4.0-ra vonatkozó attitűdjük és technológiaelfogadást gátló tényezők tekintetében. Maga a kutatás félig strukturált mélyinterjúk formájában zajlott le, melynek középpontjában az egyének észrevételeinek megismerése és motivációik megértése állt. Interjúalanyként olyan dolgozók kerültek kiválasztásra, akik rálátással bírnak az Ipar 4.0 technológiáira és eszközrendszerére. Ennek eredményeként három autóiipari vállalat hat mérnökével, három fizikai alkalmazottjával és két iparági szakértővel készült a felmérés.

Az adatok feldolgozása után az eredmények kiértékelése a három munkaköri kategória szerint történt meg. A mérnökökkel készült interjú alapján kiderült, hogy mindegyikük jól ismeri az Ipar 4.0 fogalmát és technológiáit, valamint az, hogy a Magyarországon található autóiipari vállalatok minden kínálkozó alkalmat megragadnak az automatizáció bevezetésére, alkalmazására, amit leginkább a munkaerő-

30 Reeson, A., Mason, C., Sanderson, T., Bratanova, A., Hajkowicz S. (2016): The VET era: equipping Australia's workforce for the future digital economy, <https://publications.csiro.au/>

31 Noll C. L., Wilkins, M. (2002): Critical Skills of IS Professionals: A Model for Curriculum Development, *Journal of Information Technology Education*, Volume 1 No.:Közműves et al. (2021) :Pályakezdők a munkaerőpiacon, *Tudásmenedzsment* 22 : 2 pp. 158-173. , 16 p.

32 Mélypataki, G., Lipták, K. (2020): Munkajogi és gazdasági kihívások a jövő munkaerőpiacán. *International Journal of Engineering and Management Sciences (IJEMS)* Vol. 5. No. 1, 116-130. old.

33 Keszezy, T., Tóth, R. (2020). Ipar 4.0 az autóiiparban: Vezetéstudomány, LI (06), 69-80. old.

34 Cserháti, Keresztély, Takács (2021): Versenyképesség és foglalkoztatás az autóiiparban, *Köz-gazdaság*, 2021(1), 27-38. old.

hiány indokol. A megkérdezett mérnökök meglátása szerint a mesterséges intelligencia és az automatizáció jelenleg még nincs azon a szinten, hogy ki tudná váltani a humán gondolkodást, ezért úgy vélik, hogy a szellemi munkát betöltő munkavállalók pozíciói belátható időn belül nem lesznek veszélynek kitéve. Hasonló véleménnyel vannak a fizikai dolgozók munkájával kapcsolatban is, ahol szintén nem várható a közeljövőben teljes automatizálás, mert vannak olyan munkafolyamatok melyek túl aprólékosok ahhoz, hogy gépek végezzék el, vagy pedig nem standardizálhatók. A megkérdezettek véleménye szerint a jövőben egyik csoport munkája sincs közvetlen veszélyben az automatizálás, és mind a fehérgallérosoknak mind pedig a kékgallérosoknak a robotokkal együttműködve kell majd dolgoznia. A technológiaelfogadással kapcsolatban a mérnökök azt vallják, hogy az Ipar 4.0-hoz kapcsolódó eszközök bevezetése minden esetben lelkesedéssel, izgalommal tölti el őket és nyitottak az új kihívásokkal szemben.

A mérnökökkel ellentétben a fizikai dolgozók nem ismerik az Ipar 4.0. fogalmkörét, hiába dolgoznak a hozzá kapcsolódó technológiákkal. A velük folytatott interjúkból kiderült, hogy főképp az idősebb kollégák tartanak a változástól, nem értik miért szükséges új eszközöket bevezetni és attól is félnek, hogy nem fogják tudni kezelni az új technológiákat. További félelmük, hogy elrontják az új eszközöket vagy náluk fognak meghibásodni, és azért őket terheli majd a felelősség, illetve, hogy a robotok kiszorítják őket a munkaerőpiacról, elveszik a munkájukat. Ezzel szemben a fiatalabb – szintén fizikai munkát végző – kollégájuk sokkal nyitottabban áll a változásokhoz és örül annak, hogy a korábbi manuális, unalmas feladatát felváltotta egy megfigyelő jellegű, a „képernyőt nyomkodó” munkavégzés. Abban mindnyájan egyetértettek, hogy a sok szenzorral és kamerával felszerelt újfajta eszközök miatt kényelmetlenül, már-már megfigyelve és állandó ellenőrzés alatt érzik magukat.

Az egyéni szinten történő technológiaelfogadás elemzése mellett érdemes megvizsgálni magának a szervezetnek az attitűdjét is. A megkérdezett mérnökök elmondása alapján a vállalatok kifejezetten nyitottak az új technológiákkal szemben, a gyártósori fejlesztések tervezésébe bevonják a fizikai dolgozókat és az Ipar 4.0 implementálása során oktatást is szerveznek számukra. Az új eszköz, rendszer bevezetése után pedig évente minimum egyszer dolgozói felmérést végeznek visszajelzést kérve arról, hogy a munkavállalók mennyire elégedettek a munkahelyi környezettel és milyen mértékben motiváltak a munkavégzésük során. A mérnökök által mondottakat a fizikai dolgozókkal készített interjúk is megerősítették, mindannyian egyetértettek abban, hogy a menedzsment megfelelő figyelmet fordít az új technológia bevezetéséből eredő oktatásra, vélemény megosztásra. A továbbképzések kapcsán eltérés mutatkozott a kékgallérosok között, mert a fiatal dolgozók jobban, az idősebbek viszont kevésbé látják értelmét a különböző tréningeknek az Ipar 4.0-hoz kapcsolódóan.

3.2 A fehér- és kékgalléros munkahelyek automatizáció okozta változásai

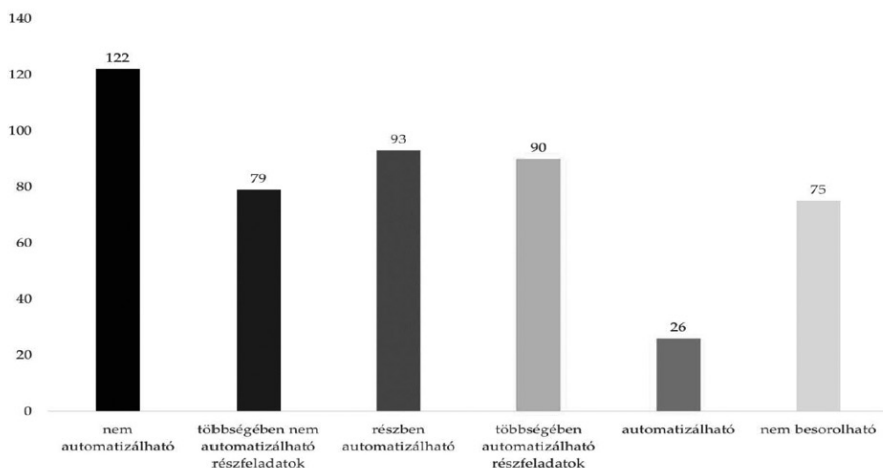
A Gazdaság- és Vállalkozáskutató Intézet (GVI) 2019-es tanulmánya a szakmák automatizálhatóságát és az automatizáció lehetséges munkaerőpiaci következmé-

nyeit vizsgálta Magyarországon. A kutatás a vállalkozások szintjén is elemzést végzett a gépesítés és innováció mértékéről.

A GVI korábbi, 2016-os kutatásában 55 olyan szakmát azonosított, amelyek digitális technológiák bevezetésével kiváltható lenne az emberi munkaerő. Ezen szakmákban 2012 és 2016 között Magyarországon dolgozók 12%-a tevékenykedett, mintegy 500 ezer fő. A 2019-es tanulmányban a foglalkozásokat az automatizálás valószínűsége alapján kategorizálták a feladatkörök alapján. A kutatás Artner, valamint Frey és Osborne munkásságára támaszkodott, akik meghatározták, hogy milyen típusú tevékenységek automatizálhatók. A foglalkozásokat automatizálható (-1) és nem automatizálható (1) kategóriákba sorolták a FEOR (Foglalkozások Egyesített Osztályozása) nyilvántartás alapján (1. diagram).

1. diagram: FEOR-ban lévő foglalkozások az automatizálás lehetőségének tekintetében.

Diagram 1: Occupations in the FEOR regarding the potential for automation.



Forrás: Nábelek, F., Vági, E., (2019). A szakmák automatizálhatósága és az automatizáció lehetséges munkaerőpiaci hatásai Magyarországon, *MKIK GVI Kutatási Füzetek*, 2019(3), 2-31.

Az eredmények szerint a FEOR-ban szereplő szakmák túlnyomó része (122 szakma) részfeladatok tekintetében nem automatizálható. 79 szakma esetében egyes részfeladatok automatizálhatók, míg 93 szakma esetében a részfeladatok részben automatizálhatók. Az automatizáció a részfeladatok többségében lehetséges 90 szakmában, míg 22 szakma esetében a részfeladatok majdnem teljes mértékben automatizálhatók. Ezenkívül 75 szakma nem sorolható be egyértelműen, ideértve az érdekképviseleti vezetőket, törvényhozókat és a fegyveres erők dolgozóit.

Az automatizálható szakmák között a szakképzettséget nem igénylő foglalkozások teszik ki a legnagyobb részt, közel a szakmák harmadát. Az ipari és építőipari ágazatban dolgozók is érintettek, ahol a szakmák 15%-a automatizálható, és 43%-a

gépésítéssel részben kiváltható. Az irodai és ügyviteli munkák 57%-a is automatizálható teljes mértékben vagy részben. Meglepő módon a mezőgazdasági és erdőgazdálkodási szakmák közül csak egy sorolható be az automatizálható kategóriába. A kereskedelmi és szolgáltatói szektorban végzett munkák kevésbé érintettek, mindössze 20%-uk gépesíthető.

A KSH 2021-es adatai összhangban vannak a GVI kutatásával. Azokban a megyékben, ahol magas az ipari termelés, nagyobb az esélye annak, hogy az emberi munkaerőt kiváltsa a gépesítés és az automatizáció. A mezőgazdasági területek kivételével az automatizálás inkább a rutinfeladatokat ellátó munkaköröket érinti, például a fizikai munkát vagy az adminisztratív területet.

A GVI 2019-es kutatása 6781 magyar vállalkozásra terjedt ki, és azt vizsgálta, hogy milyen mértékű az automatizáció a vállalkozások szintjén. Az eredmények azt mutatják, hogy a válaszadó cégek 99%-ánál dolgozik olyan munkavállaló, akinek munkája potenciálisan kiváltható gépekkel. A vállalatok 83%-ánál legalább három automatizálható munkakört azonosítottak. Az adminisztratív területen dolgozók a leginkább érintettek, és a vállalkozások 81%-a foglalkoztat legalább egy ilyen munkavállalót. A nehéz fizikai munkát végzők 30%-át és a rutinszerű fizikai munkát végzők 24%-át is érinti az automatizáció. A nem automatizálható pozíciókban dolgozók aránya 24%.

Ezek az adatok alátámasztják azt az állítást, hogy az automatizáció leginkább a rutinfeladatokat végző munkaköröket érinti, amelyek fizikai vagy az adminisztráció területén találhatóak.

4. Következtetések, javaslatok

Összeségében megállapítható, hogy a kutatás szerint a fehérgalléros munkavállalók optimistábbak és nyitottabbak az Ipar 4.0 változásaira, míg a kékgallérosoknak kevesebb ismeretük van az új technológiákról, és nehezebben alkalmazkodnak a változásokhoz.

A javaslat a kékgalléros munkavállalók asszertivitásának fejlesztése, mivel ez segíthet nekik hatékonyabban alkalmazkodni és jobban megérteni az Ipar 4.0 technológiákat.

Ugyanakkor a rendelkezésre álló tudományos irodalom és a végzett kutatások alapján kijelenthető, hogy számos szellemi tevékenység is gépesítéssel vagy szoftverekkel helyettesíthető. Ezek a rutinfeladatok olyan tevékenységeket jelentenek, amelyek előre meghatározott szabályrendszerek alapján működnek, például az adminisztráció, a könyvelés, a banki ügyintézés különböző aspektusai, vagy az online ügyfélszolgálat. A kutatás és a szakirodalmi áttekintés alapján kiderül, hogy ezek a tevékenységek is ugyanúgy automatizálhatók, mint a rutin fizikai munka vagy az összeszerelés.

Javaslatként megfogalmazható a munkavállalók bevonása az élethosszig tartó tanulás folyamatába. A folyamatos képzés segíti a dolgozókat abban, hogy versenyképesek maradjanak, akár felsőoktatásban, akár felnőttképzésben, specifikus tréningeken, vagy akár MOOC kurzusokon keresztül.

5. Összefoglalás

Kétségtelen tény, hogy a negyedik ipari forradalom fokozatosan átalakítja a munkaerőpiacot. Habár vannak folyamatos mozgások az innovációk miatt, a jelek arra utalnak, hogy ezek kis lépésekben érintik mind a fizikai, mind a szellemi munkát végzőket. Összességében a szakirodalom és a kutatások azt mutatják, hogy az Ipar 4.0 okozta munkaerőpiaci változások zajlanak, de jelenleg nem olyan mértékben, ami jelentősen csökkentené a foglalkoztatást.

FELHASZNÁLT IRODALOM/REFERENCES

- Altbach P. G., Reisberg, L., Yudkevich, M., Androushchak, G., Pacheco, F. I. (2012):** Paying the Professoriate. A Comparison of Academic Remuneration and Contracts in 28 Countries. Routledge, New York.
- Brandenburg, U., Zhu, J. (2007):** Higher education in China in the light of massification and demographic change: Lessons to be learned for Germany. CHE Centrum für Hochschulentwicklung.
- Dahlman, C. J., Aubert J. (2001):** China and the Knowledge Economy. World Bank, Washington.
- Devezas, T., Leitao, J., Sarygulov, A. (2017):** Industry 4.0 - Entrepreneurship and Structural Change in the New Digital Landscape. Springer International Publishing
- Evans, P. C. Annunziata, M. (2012):** Industrial Internet: Pushing the Boundaries of Minds and Machines. Report, General Electric.
- Dong, H., Wan, X. (2012):** Higher Education Tuition and Fees in China. In: Current Issues in Education Vol. 15, No. 1. (pp. 1-10. old.
- Frey, C.B., Osborne, M.A., (2016):** The future of employment: How susceptible are jobs to computerisation?, Technological Forecasting and Social Change, Volume 114, 254-280. old.
- Frey, B. C, Osborne, M. A. (2017):** The future of employment: How susceptible are jobs to computerisation? Technological Forecasting & Social Change <https://www.oxfordmartin.ox.ac.uk/>
- Kagermann, H., Wahlster, W. (2014):** Securing the future of German manufacturing industry, Recommendations for implementing the strategic initiative INDUSTRIE 4.0. Final report of the Industrie 4.0 Working Group <https://www.academia.edu/36867338/>
- Kassai, Zs., Farkas, T. (2012):** Participation in Local Rural Development Partnerships. Annals Of The Polish Association Of Agricultural And Agribusiness Economists 14 : 104-108. old.
- Kassai, Zs., Farkas, T. (2016):** School closures in rural Hungary. In: Elena, Horská; Zuzana, Kapsdorferová; Marcela, Hallová (szerk.) The Agri-Food Value Chain: Challenges for Natural Resources Management and Society :

International Scientific Days 2016: Conference proceedings. Nitra, Slovak University of Agriculture in Nitra 1,108 old. 477-483. , 7 old.

Keszey, T., Tóth, R. (2020). Ipar 4.0 az autópárhuzban: Vezetéstudomány, LI (06), 69-80. old.

Kőműves, Zs ; Hollósy-Vadász, G ; Szabó, Sz (2021): Pályakezdők a munkaerőpiacon, Tudásmenedzsment 22 : 2 pp. 158-173. , 16 p. Kőműves, Zs; Poór, J ; Karácsony, P (2022) Vezetői motiváció a munkaerő-megtartás szolgálatában, különös tekintettel a dél-dunántúli régió kis- és középvállalkozásaira, Marketing És Menedzsment 56 : 2. old. 72-82., 11. old..

Mélypataki, G., Lipták, K. (2020): Munkajogi és gazdasági kihívások a jövő munkaerőpiacán. International Journal of Engineering and Management Sciences (IJEMS) Vol. 5. No. 1, 116-130. old.

Nábelek, F., (2019): Automatizáció és innováció a magyar vállalkozások körében, MKIK GVI Kutatási Füzetek, 2019(1), 2-19. old.

Nábelek, F., Vági, E. (2019): A szakmák automatizálhatósága és az automatizáció lehetséges munkaerőpiaci hatásai Magyarországon, MKIK GVI Kutatási Füzetek, 2019(3), 2-31.

Noll C. L., Wilkins, M. (2002): Critical Skills of IS Professionals: A Model for Curriculum Development, Journal of Information Technology Education, Volume 1 No.

Reeson, A., Mason, C., Sanderson, T., Bratanova, A., Hajkowicz S. (2016): The VET era: equipping Australia's workforce for the future digital economy, <https://publications.csiro.au/>

Vaidya, S., Ambad, P., Bhosle, S. (2018): Industry 4.0 – A Glimpse. Elsevier Procedia Manufacturing 20, 233-238 <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2351978918300672>

World Economic Forum: The future of jobs report 2018. <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2018>

VEZETŐI KIHÍVÁSOK A TÁRSASÁGI ADÓRENDSZEREN KERESZTÜL TÖRTÉNŐ TÁMOGATÁSOK TÜKRÉBEN

MANAGEMENT CHALLENGES OF CROSS-SUBSIDIES IN THE CORPORATE TAX SYSTEM

KOVÁCS István Attila

PhD-hallgató, Eötvös Loránd Tudományegyetem
Pedagógiai és Pszichológia Kar Budapest
PhD student, Eötvös Loránd University Faculty
of Education and Psychology Budapest
email: kovacs.istvan@ppk.eltel.hu

GÓSI Zsuzsanna

habilitált egyetemi docens, Eötvös Loránd Tudományegyetem
Pedagógiai és Pszichológia Kar
associate professor, Eötvös Loránd University Faculty
of Education and Psychology
email: gosi.zsuzsanna@ppk.elte.hu

ABSTRACT

One of the most unique forms of support in Hungarian sport is through the corporate tax system. Companies have the possibility to transfer part of the tax directly to the sports organisations. The recipient sports organisations must provide details of the use made of the support received. The scheme has been operational since 2011. During this period, the managers of sports organisations have faced a number of challenges. To receive the grant, a sports organisation must prepare a development programme or find a company willing to support it. Research shows that this is a very difficult task for smaller clubs in rural areas. Managers have to keep a constant eye on the changing legal environment, as changes are made every year. In addition to subsidies, there is a need to secure a co-payment, which is a difficulty for facility development projects. Some of the costs of the organisations cannot be financed from the TAO grant. Since the introduction of the scheme, the proportion of sponsorship contracts has been much lower. Overall, the grant scheme has helped the sports sector a lot. However, sport managers have constantly faced new challenges.

Keywords: sports funding, corporate tax, sports subsidy, co-payment, sponsorship

Kulcsszavak: sportfinanszírozás, társasági adó, sport támogatás, önrész, szponzoráció

1. Bevezetés

A magyar sport a 2010-es évet követően jelentős változáson ment keresztül. A szervezeti, irányítói rendszer szinte teljesen átalakult az évtized elején, de folyamatos módosulások jellemzik napjainkat is. A sportfinanszírozási rendszer ezzel párhuzamosan megújult, a sport területen rendelkezésre álló források megtöbbszöröződtek, és új támogatási formák jelentek meg az ágazatban.³⁵ A magyar sport gazdasági háttérét hosszú ideig még a szocializmusban kialakult gondolkodásmód határozta meg. A második világháborút követően, a többi hasonló rendszerben működő ország mintáját követve hazánk erős élsportrendszert tartott fent. A sport minden területe államilag irányított finanszírozású volt.³⁶ A rendszerváltást követően a sport kevesebb figyelmet és még kevesebbet támogatást kapott, így a korábbi befektetett értékek hanyatlásnak indultak. A magánszektor bevonása sem volt egyszerű, hiszen akkor kezdtek el működni a profitorientált vállalkozások is, melyek elsődleges céljai között nem szerepelt a sportfinanszírozás. A már meglévő sportlétesítmények üzemeltetése és karbantartása elsősorban önkormányzati feladat lett, akiknek szintén nem volt elegendő forrásuk és tapasztalata a megfelelő működtetésre, fejlesztésre. A változást a sport stratégiai ágazattá történő emelése jelentette 2010-ben, mely során több lehetőség is kibontakozott a hosszútávú célok elérése érdekében. Ezek közé tartozik az akkori adójogszabályok változtatása az ágazat érdekében, létesítményfejlesztési projektek, nemzetközi sporteseményeket támogató környezet és számos egyéb újdonság is, amelyek növelik a sportba irányuló tőkét. A sportágazat fejlődése, fejlesztése összetett feladatot jelentett a jogalkotó és a sportszakemberek számára. A létesítmény fejlesztések, a különböző sporttevékenységek támogatása mellett szükség van szakmai háttérre és az emberi tőke fejlesztésére is.³⁷

2. A társasági adórendszeren keresztül történő támogatás rendszere

Az egyik legjelentősebb változás az volt, hogy megvalósult a társasági adórendszeren keresztül történő támogatás kialakítása. A támogatási forma lényege, hogy a

35 Faragó Beatrix (2020): A sport a regionális gazdasági versenyképességben, a sportolói humán tőke területi vetülete. *KÖZÉP-EURÓPAI KÖZLEMÉNYEK* 13:3 237-261 old.

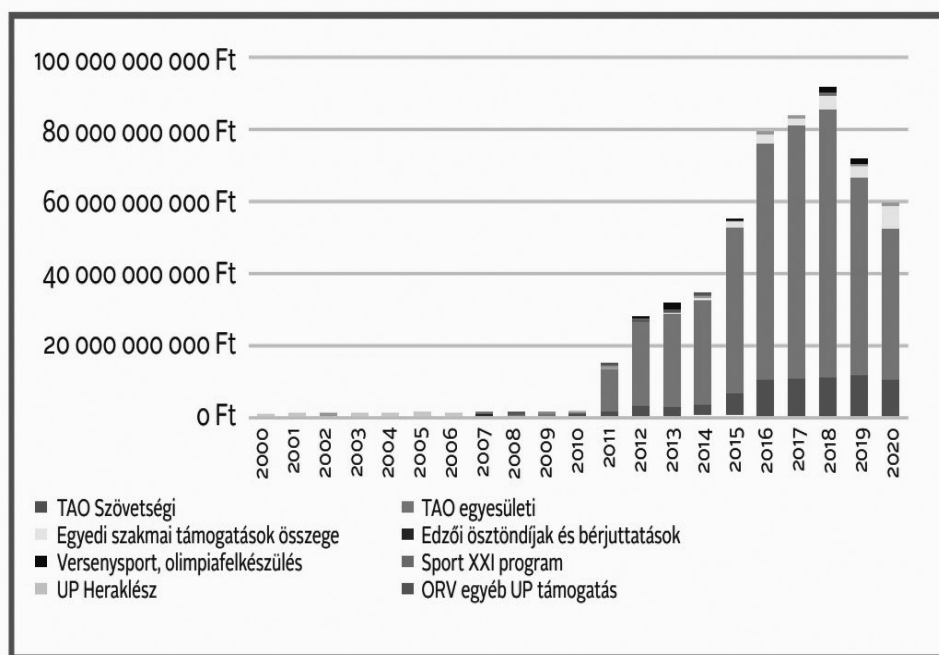
36 Sárközy Tamás (2017). A sport mint nemzetstratégiai ágazat. Előnyök és hátrányok, hosszú távú kilátások = Sport as a Strategic Sector in the National Economy. Benefits, Drawbacks and Long-Term Perspectives. *Polgári Szemle*, 13(4–6) 143-159. old

37 Faragó Beatrix (2024) Competitiveness indicators of sports cities in Central-Eastern Europe. *Theoretical and Empirical Researches in Urban Management* 19 (1) 30-53. old.

vállalkozások által befizetett társasági adó kötelezettségének egyrészét átirányítsák közvetve vagy közvetlen módon a sportszervezetekhez. Az adó- és illetékkedvezmények érintő intézkedés miatt szükség volt az Európai Bizottság jóváhagyására, mely jóváhagyás 2011. novemberben történt meg az SA.31722 (2011/N) számú állami támogatás – Magyarország „A magyar sportágazat támogatása adókedvezményt tartalmazó támogatási program révén” című határozatban. A lényege, hogy a finanszírozási rendszer összeegyeztethető az EU-s támogatási szabályokkal, nem minősül közvetlen állami dotációnak az ilyen jellegű sporttámogatás.

A sportfejlesztési programban csak a látványcsapatssportágak támogatása lehetséges. Az eredeti, 2011-es Kormányrendeletben a következő sportágakat jelentették a kedvezményezetttek körét: labdarúgás, kézilabda, kosárlabda, vízilabda és jégkorong, majd 2016-ban bekerült ebbe a körbe a röplabda is. Az 1. ábrán látható, hogy rendszer bevezetése mekkora többlet forrást eredményezett ezen sportágak körében.

4. ábra A TAO-támogatásban részesülő sportágak bevételeinek változása
Figure 1 Change in revenues of sports receiving TAO subsidies



Forrás: Olimpia Sportágak Versenysport Stratégiája (2022-2032)

A látványcsapatssport támogatások (TAO támogatás) összege 2011-2021-es évek között 650 milliárd forint volt a hivatalos adatok szerint.³⁸ A sportágak közötti támogatás megoszlás ebben az időszakban követte az igazolt sportolói

38 Magyar Olimpiai Bizottság (2022): Az olimpiai sportágak versenysport-stratégiája 2022-2032. Link: <https://olimpia.hu/mob/dokumentumok>

létszámokat, melynek hatására ugrásszerűen megnőtt az újonnan megjelenő, főleg utánpótláskorú sportolók száma a látványcsapatsportágakban. Az arányok megközelítőleg a következők voltak: 40% labdarúgás, 25% kézilabda, 15% kosárlabda, 9% vízilabda, 8% jégkorong, és a 2016-os bevezetés óta a röplabda részaránya 3%. Az elemzések azt is mutatják, hogy a futball esetében az összeg 90%-a került az amatőr klubokhoz, illetve közvetlenül az utánpótlás fejlesztés céljaira fordították a kapott támogatásokat.³⁹

3. Kihívások a TAO támogatási rendszerben

3.1 Támogató gazdasági társaság, vállalat szerzése

A támogatásra kezdetben jogosult öt, majd később a hat sportág országos sportági szövetségei és a hozzájuk tartozó sportszervezetek voltak. A támogatási folyamat fontos lépése, hogy a sportszervezetek a saját országos sportági szakszövetséghez benyújtott és jóváhagyott sportágfejlesztési program után kezdhettek el olyan gazdasági szereplőt keresni, amely hajlandó volt erre a típusú támogatásra és volt adófizetési kötelezettsége. Már maga a sportfejlesztési program elkészítése és elektronikus felületen történő beadása, majd annak saját honlapon történő közzététele is gondot okozott sok sportszervezeteknél a sportvezetők számára, így inkább külső „szakértőket” közreműködőt vettek igénybe, melyek a támogatási összeg 2%-át vitték el elszámolható költségként. Ezek a „szakértők” sok esetben „TAO közvetítéssel” és árukapcsolással is támogatták ügyfeleiket a kezdeti években a rendszer adta kiskapukat kihasználva. A sportvezetőknek ezt követően, ezzel párhuzamosan kellett megfelelő partnert, gazdasági társaságot találni, amely rendelkezett társasági adófizetési kötelezettséggel és nem riadt vissza a támogatási formával kapcsolatban. Ezek a források már akkor sem érkeztek meg közvetlenül az adott vezetői kapcsolatok nélkül, mivel az alacsony forrás kiterjedtség megszerzése a személyes szempontok figyelembevétele nélkül nem volt lehetséges, csupán közvetítők útján.

A kezdeti időben nehézséget okozott, hogy a cégek még nem ismerték kellően ezt a támogatási formát, így bizalmatlanul álltak vele szemben. A 2012-es évben készült egy kutatás a magyar kis és középvállalkozások körében, ahol a felmérés során egyértelműen kirajzolódott, hogy a sporttámogatások esetében az egyik legjelentősebb tényező a személyes érintettség. Ha a döntéshozó cégvezető, a középvezető vagy esetleg a családtagjai egy adott sportot űz, vagy űzött, érintett az sportszervezet körül, akkor sokkal több esély volt a partneri kapcsolat kialakítására. A TAO-rendszeren keresztül történő bekapcsolódással a sportfinanszírozásba szintén ezt a mintát követték a vállalkozások, és egyfajta átadott pénzeszközként gondol-

39 Tóth Nikolett Ágnes, Mátrai Gábor (2023): A magyar sport finanszírozásának rendszere, különös tekintettel a közpénzügyi vonatkozásokra. Pénzügyi szemle 69 (2) 84-102 old

tak a támogatásra, hiszen nem realizálták azt sem, hogy ez valójában az adó egy részének átengedése. Nem vették figyelembe a kezdeti időszakban, hogy üzleti lehetőség is rejlik ebben a formában, amely adó megtakarítás képében jelentkezik.⁴⁰

A támogatási rendszer bevezetésekor a társasági adókulcs hazánkban 10%, illetve 19% volt a vállalkozások adóalapjának függvényében. A kezdeti, indulást követő évben a sportszervezeteknek a támogató gazdasági társaság felkutatása annak ellenére okozott nehézséget, hogy a támogatás átadása után a 19%-os adókulcs a valóságban 7,89%-ra csökkent, és a tíz százalékos adókulcs mellett is jelentős adóelőny volt realizálható számukra. Két tényező nehezítette a gazdasági társaságok bevonását, mivel egyrészt nehéz volt olyan adózót találni, ahol jelentős társasági adófizetés történt, és egyáltalán volt mit felajánlani, másrészt nagyon sok szervezet kételkedve fogadta a rendszer bevezetését és a jövőbeni működését, illetve félték a NAV ellenőrzések kiterjesztésétől a cégükre a támogatások felhasználása kapcsán.

A sportfejlesztési támogatás bevezetésekor fellépő legjelentősebb pontjai tehát azok voltak, hogy egyrészt nem volt elegendő a megfelelően felkészült szakember a sportágfejlesztési program elkészítése, elszámolása terén, illetve a sportszervezetnek saját magának kell olyan adófizető vállalkozást keresnie, aki hajlandó az adott sportszervezetet támogatni. A látványcsapatsportágak esetében a jóváhagyott sportfejlesztési programok tekintetében a legelső időszakban sikerült a sportszervezeteknek legmagasabb mértékben feltölteni a keretüket, köszönhetően annak, hogy a jóváhagyott összegek alacsonyak voltak, kicsivel haladta csak meg 30 milliárd forintot a teljes sportfinanszírozási keretösszeg a Kormány részéről. Ezt a keretösszeget megemelték a következő években, melynek köszönhetően kivétel nélkül meghaladta az összeg a 100 milliárd forintot, jelenleg 125 milliárd forint az éves keret a költségvetésben. A 1. táblázatban az összes érintett sportág sportszervezeteinek feltöltési arányát mutatja be az első öt szezon vonatkozásában.

3. táblázat A lehívott és jóváhagyott támogatás aránya a kezdeti időszakban Table 1 Percentage of aid called up and approved in the initial period

Támogatási időszak	Feltöltési arány
2011/2012	98,9%
2012/2013	86,8%
2013/2014	80,9%
2014/2015	84,8%
2015/2016	91,5%

Forrás: Fazekas (2017)⁴¹

40 Farkas Péter, Fanici Mihály (2013): A TAO kedvezményezett csapatsportok támogatóinak felmérése. Magyar Sporttudományi Szemle XIV (1) 30-39

41 Fazekas Attila Erik (2017): A látvány-csapatsport támogatási rendszer szerepe a magyar sportfinanszírozásban. Tudományos Konferencia a TAO-ról. Magyar Sporttudományi Társaság 2017.09.28. Link: https://mstt.hu/wp-content/uploads/Fazekas_Attila_Erik.pdf

A Magyar Labdarúgó Szövetség a TAO-támogatás tíz évének áttekintése során átlagosan 85%-os feltöltési arány megvalósulását mutatta ki. Az induló szezon után a 2018/2019-es elszámolási időszakra vonatkozóan sikerült legnagyobb mértékben a szervezeteknek feltölteni a sportfejlesztési keretet, mégpedig ez az arány korábban 94,7%-os volt. A 2020/2021-es időszakban volt a legalacsonyabb ott az arány mindössze 71,4% volt.⁴² A 2014/2015-ös évad vonatkozásában készült kutatás arra hívta fel a figyelmet, hogy nagyon nagy eltérés mutatkozik a különböző csapatok között a felöltési arányában a labdarúgásban. Több olyan alacsonyabb osztályban, például megyei I. osztályban szereplő sportszervezet is volt ezen időszak alatt, akik a jóváhagyott támogatás mindössze 1-3%-át tudták összegyűjteni, melynek okaként a kapcsolati tőke hiánya, valamint a térségi adófizető cégek alacsony száma jelenthette.⁴³ A Magyar Kézilabda Szövetség a 2018-2023-as évekre vonatkozó összesítése alapján a megítélt támogatásokhoz képes a 87,9%-át sikerült lehívni, azaz tényleges támogatásra váltani a sportszervezeteknek. Ennél kedvezőbb képet mutat az utánpótlás nevelés feladatainak a támogatásra fordítható összegek esetében, itt a lehívott támogatások aránya 94,5%-ot mutat, hiszen minden sportszervezet elsődlegesen ezt a jogcímet igyekszik feltölteni a magas 90-100%-os intenzitási arány miatt.⁴⁴

3.2 A jogszabályi környezet folyamatos változása

A kifejezetten magas adó előny, illetve a támogató szervezetek megjelenítésének tilalma miatt 2013. májusában újabb törvénymódosítás történt. A módosítás lényege, hogy a sportot támogató üzleti vállalkozások a látványcsapat sport támogatás részeként, un. kiegészítő sportfejlesztési támogatást is nyújtanak a sportági szakszövetségének, majd a későbbi további módosításnak köszönhetően az ottani versenyrendszerben szereplő sportszervezet részére. A kiegészítő támogatás, mint önerő megjelenhet szponzori vagy támogatási szerződés keretében is.⁴⁵ Ez valójában azt jelentette, hogy a megszerzett adóelőny 75%-át köteles visszaforgatni az üzleti vállalkozás. Előnyként jelentkezett viszont a szponzoroként való megjelenés lehetősége, melyet előnyei ellenére kis mértékben használtak ki a Felek. A 2014. január 1-én hatályba lépő módosítás további lehetőség nyitott arra, hogy a kiegészítő sportfejlesztési támogatást az adott sportágak körében ne csak a szövetségnek adhassa át, hanem a sportszervezetek részére is felhasználásra kerülhessen az önrész finanszírozására.

Ezt követően változott, kibővült a támogatás átadásának mikéntje. A sport-

42 Magyar Labdarúgó Szövetség (2022): TAO-Gráf, Jelentés a támogatási rendszer eddigi eredményeiről Link: https://szovetseg.mlsz.hu/adat/dokumentum/8157/dokumentumok/mlsz_tao_2022_web_02.pdf

43 Balogh Renátó (2017): Áldás vagy átok: A TAO hatása a magyar labdarúgásra. Magyar Sporttudományi Szemle 18 (4) 25-28 old.

44 Magyar Kézilabda Szövetség (2023): TAO támogatások elemzése a 2018-2023 közötti időszakban. MKSZ, Szakmai anyagok.

45 T/10238 törvényjavaslat, Társasági és osztalékadóról szóló 1996. évi LXXXI. törvény

támogatás nyújtásának jelenleg a jogszabály szerint két módja van: az eredeti, 2011-től alkalmazható (Tao törvény 22/C. paragrafusa alapján történő) adókedvezmény-alapú közvetlen támogatás, valamint 2015-től egy alternatív lehetőség, az adójóváírás-alapú közvetett támogatás (Tao törvény 24/A. paragrafusa alapján). A két lehetőség közötti különbség a jelentkező adómegettakarítás formája és mértéke, valamint a hozzá kapcsolódó adminisztrációs feladatok és az időbeli ütemezés. Az eredeti adókedvezmény-alapú támogatás esetén a felajánlás mértéke az éves adójának maximum 70%-a lehet. Az alternatívaként jelentkező adójóváírás-alapú támogatás esetén az összeg az adóhatóságon keresztül jut el a támogatotthoz. Ebben az esetben már 80% lehet a felajánlás mértéke. A támogató számára a pénzügyi előny, pedig úgy jelentkezik, hogy az adóhivatal a vállalkozás adófolyószámláján jóváírja az összeget. Az alternatív lehetőség előnye, hogy mindkét fél számára a kisebb az adminisztrációs teher, illetve a támogatott szervezet számára az adóelőleg befizetésekkel párhuzamosan folyamatos a likviditás biztosítása. Így ennek a közvetett módú finanszírozású változatnak a népszerűsége gyorsan növekedett. Ezt erősíti az a tény is, hogy a támogatónak nem kell előre megfinanszírozni az összeget, hanem az amúgy is kötelezően megfizendő társasági adót kell utalnia a NAV felé, melyből egy rendelkezést követően utalja ki az támogatást az adóhatóság.⁴⁶ A kiegészítő támogatás rendszerének bevezetése a kezdeti időben meggondolásra készítette a vállalkozásokat, de mivel továbbra is adóelőnyt jelentett részükre a támogatás adása, így zökkenőmentes maradt az átállás, míg a fogadó sportszervezetek esetében pedig könnyebbé tette a gazdálkodást a folyamatos pénzáramlás.

3.3 Önrész jelentősége

A látványcsapatsport támogatási forma egyik legnehezebben megoldandó feladata, hogy a rendszeren kapott támogatás mellé biztosítani kell a megfelelő önrészt is. Ezt a szervezeteknek egyéb bevételekből, például a tagdíjából, egyéb támogatásokból (önkormányzat), szponzorációból kell biztosítani. Az önrész mértéke a rendszer 2011-es bevezetésekor a következő mértékeket jelentette:

- utánpótlás-fejlesztés: 10%
- versenyeztetéssel összefüggő költségek: 10%
- személyi jellegű ráfordítások: 50%
- képzési feladatok, általános képzés: 40%
- képzési feladatok szakképzés: 75%
- beruházási, felújítási célú kiadások: 30%

A rendszer azóta kisebb változtatásokon esett át. A 2021/2022-es elszámolási időszakától kezdve az utánpótlás-nevelési feladatok ellátásához nincs szükség önrészre az amatőr sportszervezetek esetében. A minőségi képzés esetében 50%-ra

⁴⁶ Radnai Károly (2018) A TAO támogatásról – közérthetően. Piac és Profit, 2018. március 23. Link: https://piacesprofit.hu/cikkek/kkv_cegblog/a-tao-tamogatasirol-kozerthetoen.html

változott, illetve a jogcímek között megjelent az sportlétesítmény üzemeltetés jogcím is, amely esetében 20%-os saját forrásra van szükség.

A magyar sportegyesületek esetében a tagdíj aránya jellemzően alacsony, hiszen próbálnak a különböző támogatásokkal gazdálkodni, valamint a külső megítélés, elvárás is azt mutatja, hogy a TAO támogatás mellé ne akarjanak egyéb jogcímen jelentős bevételt realizálni a sportszervezetek. A nagyobb klubok esetében a 2011 és 2015 közötti időszakban jellemzően 5% alatti részt tett ki a tagdíj bevétel mértéke, melyre árnyaltabban kell tekinteni a megnövekedett összbevétel alapján.⁴⁷ Az önrész előteremtése nagyon tudatos tervezést jelentett a sportvezetők részéről, hiszen nem volt elegendő a TAO forrás feltöltése, a hozzá kapcsolódó önrészt is biztosítani és igazolni kell a pénzügyi elszámoláshoz. Ez különösen igaz a személyi jellegű kifizetések (50%), valamint a beruházási és fejlesztési jogcímenél, ahol önrész aránya is viszonylag magas (30%), illetve jelentős összegek jelennek meg egy-egy létesítményfejlesztés vagy felújítás esetén. A Magyar Labdarúgó Szövetség évente 100 sportpálya és létesítmény fejlesztés, felújításához, kialakításához igényelt TAO-támogatást, és a megkapott összegekre helyi önkormányzatok és sportszervezetek nyújthattak be pályázatot. Az MLSZ plusz segítséget is nyújt 2013-tól kezdve azoknak a szervezeteknek, akiknek problémát jelent a 30%-os önrész előteremtése. Nekik elegendő csak 10%-ot biztosítani, a maradék 20%-ot maga az MLSZ fedezi FIFA forrásból, ami a kisebb sportszervezeteknek jelentős segítséget jelent a programjai megvalósításához.⁴⁸

3.4 El nem számolható költségek

A tudatos gazdálkodás feltétele annak, hogy a finanszírozási rendszer a működőképes legyen. Elsősorban a kisebb klubok esetében merült fel problémaként, hogy vannak olyan költségek, amelyek TAO támogatás terhére nem számolhatóak el. A törvényi előírások és a szövetségek által készített szabályzatok egyrészt meghatározzák az elszámolható költségek körét. Minden egyes szövetség a törvénnyel összhangban felsorolja az egyes jogcímek esetében, melyet közzétesz az Elszámolási útmutatójában. Ezt egészítik ki a benchmark rendszerek, amelyek minden területen köztük a sporteszközök, sportruházat, munkabérek, megbízási díjak maximalizálják az elszámolható költségeket.

Néhány példa az el nem számolható költségek terén:

- a benchmark összegénél magasabb értékű beszerzések, kifizetések
- a bankszámlák havi számlavezetési díj, és az egyéb banki költségek
- könyvelési díj
- könyvvizsgálati díj (ha nem fér bele az ún. közreműködői díjban, amely a támogatási összeg 2%-a)

47 Gósi Zsuzsanna (2017): A 2016-os Riói Olimpia sikeressége a sportszervezetek bevételi szerkezetének tükrében. *Testnevelé-Sport-Tudomány* 2(1-2) 71-76 old.

48 Kozma Gábor (2019): Az országos pályaépítési program települési szintű sajátosságai. *Településföldrajzi Tanulmányok* 8 (2) 3-15 old.

- edzői licenz díjak, edzői továbbképzések díjai
- 100 000 Ft feletti készpénzes kifizetések
- bérjellegű juttatásra irányuló kifizetés számla ellenében
- irodaszerek
- minden olyan tétel, amely nem szerepel a jóváhagyott vagy módosított sportfejlesztési programban.

3.5 Szponzoráció vagy támogatás

A támogató gazdasági szereplő és a fogadó szervezet közös döntése, hogy a kiegészítő támogatás tényleges támogatás vagy szponzori szerződés formájában kerül a szervezethez. A két félnek ebben kölcsönösen kell megállapodni és azt szerződéses formába foglalni. Támogatás esetében a sportszervezetenél az egyéb bevételek kategóriába kerül a számviteli és adózási szabályozás szerint, nincs számla kiállítási vonzata, és nincs általános forgalmi adó vonzata sem, ahogy ellenszolgáltatásra sem jogosult a támogató fél. A szponzori szerződés esetében a fogadó sportszervezet oldalán ez az összeg a nettó árbevétel részeként jelentkezik. Amennyiben a sportszervezet az általános szabályok szerint fizeti meg az általános forgalmi adót, akkor erre még fel kell számítani a szolgáltatás jellegére tekintettel a jelenlegi jogszabályok alapján a 27%-os általános forgalmi adót is. Az általános forgalmi adó összegét minden esetben a vállalkozás utalja közvetlenül a sportszervezetnek számla kiállítást követően, míg a támogatás összegát továbbra is a NAV-tól kapja a sportszervezet. A sportszervezeteknek így ÁFA fizetési kötelezettsége keletkezik, míg a vállalkozás a levonható tételek közé tudja besorolni. Amennyiben az adott sportszervezet nem tartozik az általános forgalmi adó hatálya alá, úgy számla kiadási kötelezettsége továbbra is fennáll, de ÁFÁ-t az ügylet után nem számolnak el a Felek.

Az elmúlt időszakban vállalkozások és sportszervezetek inkább a „klasszikus” támogatási formát választották, mivel a szerződéses kötelezettségen felül további feladatuk nincsen. A Magyar Kézilabda Szövetség a kiegészítő támogatások megoszlása esetében azt az eredményt állapította meg, hogy jóval jellemzőbb kiegészítő támogatás átadása támogatás formájában, mint szponzorációban. A 2018-2023-as évek alatt összességében a kiegészítő támogatások megoszlásán belül a szponzoráció aránya 14%, míg a támogatás 86%-os arányt képvisel.⁴⁹

3.6 Üzleti alapú szponzoráció hiánya

A sportvilágában a szponzoráció olyan átadott pénzeszköz a sportszervezeteknek, sportolóknak, sportesemények szervezőinek, amelyek célja közvetlen asszociáció teremtése a sport és az átadó vállalkozás, vagy annak terméke és szolgáltatá-

⁴⁹ Magyar Kézilabda Szövetség (2023): TAO támogatások elemzése a 2018-2023 közötti időszakban. MKSZ, Szakmai anyagok.

sa között.⁵⁰ A szponzorok számára az elérhető marketingcélok igen széles formája elérhető, például felhasználható termék bevezetésére vagy pozicionálására, a vállalatnév ismertté tételére, de akár vásárlásösztönzésre is.⁵¹

A kosárlabda klubok között történt felmérés esetében a válaszadó egyesületek 60%-a úgy válaszolt, hogy sokkal kevesebb „klasszikus” szponzorációs összeg érkezik a TAO-rendszer fennállása óta.⁵² Kassay már 2013-ban a sportszervezeteket vizsgálva azt a megállapítást tette, hogy a klubok fő bevételi forrásává a TAO támogatás vált. Nagyon magas lett a rendszernek való kitettsége, ráadásul a szereplők nem tudják, és nem is szeretnék üzleti alapokra helyezni a működésüket.⁵³ A Magyar Labdarúgó Szövetség is megfogalmazza a TAO-rendszer értékelésével kapcsolatban, hogy a sportszervezetek jelentős része az operatív jellegű kiadások esetében is szinte csak erre a forrásra támaszkodik. Megfigyelhető jelenség az is, hogy a gazdasági társaságok és az önkormányzatok is a korábbi labdarúgáshoz és más látványcspaporthoz köthető támogatásokat visszafogták.⁵⁴

3.7 Csekély összegű támogatások (de minimis)

Az Európai Unióban, így Magyarországon is mindig fontos kérdés a különböző támogatások jelenléte, amelyek közé az ún. de minimis támogatás is tartozik. A központi, állami juttatások megítélése mindig jelentős kérdéseket vet fel. A kutatások azt bizonyítják, hogy az állam jelenléte a finanszírozásban rontja az ösztönzőket. Azonban a különböző támogatások externáliális hatásait figyelembe véve az összhatás nagyon gyakran pozitívvá válik. A helyesen megtervezett rendszer ráadásul nem rontja, hanem kifejezetten javítja az ösztönzőket, ezáltal nem kiszorítja, hanem katalizálja a magánfinanszírozást.⁵⁵ Az Európai Unió Bizottsága rendeletben szabályozza a csekély összegű (de

50 Mullin, Bernard., Hary, Stephen., Sutton William. (2014), Sport Marketing, Fourth Edition. Champaign, IL, Human Kinetics

51 Csóka László (2023): A sportszponzoráció, mint a negatív megítélés elfedésének fátyla In Szűcs, Krisztián; Csapó, János; Jakopánecz, Eszter (szerk.) Empatikus Marketing Interdiszciplináris Megközelítésben : Tanulmánykötet Töröcsik Mária Professzor Asszony köszöntésére Pécs, Magyarország : Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar 45-48. old

52 Váczi Péter, Boda Eszter, Herpainé Lakó Judit, Müller Anetta (2017): A Tao rendszer hatásainak felmérése a magyar kosárlabda csapatoknál. Testnevelés-Sport-Tudomány 2(1-2) 77-80 old.

53 Kassay Lili (2013): A labdarúgó NB I. piaci pozíciója nemzetközi összehasonlításban. Marketing&Menedzsment 47 (4) 55-64. old

54 Magyar Labdarúgó Szövetség (2022): TAO-Gráf, Jelentés a támogatási rendszer eddigi eredményeiről Link: https://szovetseg.mlsz.hu/adat/dokumentum/8157/dokumentumok/mlsz_tao_2022_web_02.pdf

55 Berlinger Edina, Juhász Péter, Lovas Anita (2015): Az állami támogatás hatása a projektfinanszírozásra erkölcsi kockázat és pozitív externáliák mellett. Közgazdasági Szemle LXII (2) 139-171. old.

minimis) támogatásokat. A szabályozás célja, hogy a tagállamok saját területükön nyújtott állami támogatásokkal a lehető legkisebb mértékben torzítsák a tagállamok közötti kereskedelmet, versenyt és ehhez keretbe foglalták, hogy meghatározott összeg alatti támogatások nem versenytorzító hatásúak. A hivatásos sportszervezetek esetében figyelni kell arra, hogy a személyi jellegű ráfordítások esetében a de minimis rendelet hatálya alá is tartoznak. Hivatásos sportszervezet meghatározás független attól, hogy adott szervezet vállalkozás, egyesület vagy egyéb formában működik attól válik hivatásossá, ha akárcsak egyetlen egy hivatásos sportolót is foglalkoztat. A de minimis azaz csekély összegű támogatás szabályozza egy vállalkozás, vagy kapcsolt vállalkozások részére ilyen címen nyújtott támogatások összességét. A támogatás 2023-ig nem haladhatta meg a három évben együttesen nyújtott összege a 200 000 eurónak megfelelő forintösszeget. Az összeghatár 2024. január 1-től 300 000 euróra emelkedett. A sportszervezeteknek és vezetőiknek ez azért okozhat nehézséget, mert akár egy önkormányzati, akár egy szövetségi, de akár más forrásból származó támogatás is tartozhat a rendelet hatálya alá, amelyről az adott támogatás szerződése rendelkezik. A sportvezetőknek folyamatos figyelmet kell fordítani a különböző támogatási szerződés aláírásakor, hogy a kapott támogatás a de minimis rendelet hatálya alá tartozik-e az adott összeg, mivel azok nagyban korlátozhatják a további támogatások összegét.

4. Összegzés, kitekintés

A társasági adórendszeren keresztül történő finanszírozás hatalmas lehetőség a teljes sportszektor számára. Az Európai Bizottság jelenleg 2029. június 30-ig hosszabbította meg a sportfejlesztési program felhasználásának lehetőségét, így a középtávú működése a sportfinanszírozásnak jelenleg biztosított. A veszélyt leginkább azt hordozza magában, hogy az üzleti alapon működő szponzoráció háttérbe került és nincs is meg a kényszer a sportvezetői szakma részéről, hogy ezen változtasson. A tanulmányban összegzésre került, hogy melyek azok a kihívások, amelyekkel az elmúlt időszakban a sportvezetőknek meg kellett küzdenie a TAO-támogatások esetében. A vezetői kihívások egy része talán már megoldásra került, de a rendszer folyamatos változása mindig újabb és újabb feladatokat sodor a sportszervezetek és vezetői elé, ahogy az élet egyéb területein.

FELHASZNÁLT IRODALOM / REFERENCES

- Balogh Renátó (2017):** Áldás vagy átok: A TAO hatása a magyar labdarúgásra. Magyar Sporttudományi Szemle 18 (4) 25-28 old.
- Berlinger Edina, Juhász Péter, Lovas Anita (2015):** Az állami támogatás hatása a projektfinanszírozásra erkölcsi kockázat és pozitív externáliák mellett. Közgazdasági Szemle LXII (2) 139-171

- Csóka László (2023):** A sportszponzoráció, mint a negatív megítélés elfedésének fátyla In Szűcs, Krisztián; Csapó, János; Jakopánecz, Eszter (szerk.) Empatikus Marketing Interdiszciplináris Megközelítésben : Tanulmánykötet Töröcsik Mária Professzor Asszony köszöntésére Pécs, Magyarország : Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar 45-48. old
- Fazekas Attila Erik (2017):** A látvány-csapatsport támogatási rendszer szerepe a magyar sportfinanszírozásban. Tudományos Konferencia a TAO-ról. Magyar Sporttudományi Társaság 2017.09.28. Link: https://mstt.hu/wp-content/uploads/Fazekas_Attila_Erik.pdf
- Farkas Péter, Fancsi Mihály (2013):** A TAO kedvezményezett csapatsportok támogatóinak felmérése. Magyar Sporttudományi Szemle XIV (1) 30-39
- Faragó Beatrix (2020):** A sport a regionális gazdasági versenyképességben, a sportolói humán tőke területi vetülete. KÖZÉP-EURÓPAI KÖZLEMÉNYEK 13:3 237-261 old.
- Faragó Beatrix (2024):** Competitiveness indicators of sports cities in Central-Eastern Europe. Theoretical and Empirical Researches in Urban Management 19 (1) 30-53
- Gósi Zsuzsanna (2017):** A 2016-os Riói Olimpia sikeressége a sportszervezetek bevételi szerkezetének tükrében. Testnevelé-Sport-Tudomány 2(1-2) 71-76 old.
- Kassay Lili (2013):** A labdarúgó NB I. piaci pozíciója nemzetközi összehasonlításban. Marketing&Menedzsment 47 (4) 55-64. old
- Kozma Gábor (2019):** Az országos pályaeépítési program települési szintű sajátosságai. Településföldrajzi Tanulmányok 8 (2) 3-15 old.
- Magyar Kézilabda Szövetség (2023):** TAO támogatások elemzése a 2018-2023 közti időszakban. MKSZ, Szakmai anyagok.
- Magyar Labdarúgó Szövetség (2022):** TAO-Gráf, Jelentés a támogatási rendszer eddigi eredményeiről Link: https://szovetseg.mlsz.hu/adat/dokumentum/8157/dokumentumok/mlsz_tao_2022_web_02.pdf
- Magyar Olimpiai Bizottság (2022):** Az olimpiai sportágak versenysport-stratégiája 2022-2032. Link: <https://olimpia.hu/mob/dokumentumok>
- Mullin, Bernard., Hary, Stephen., Sutton William. (2014),** Sport Marketing, Fourth Edition. Champaign, IL, Human Kinetics
- Radnai Károly (2018):** A TAO támogatásról – közérthetően. Piac és Profit, 2018. március 23. Link: https://piacesprofit.hu/cikkek/kkv_cegblog/a-tao-tamogatasirol-kozerthetoen.html
- Sárközy Tamás (2017).** A sport mint nemzetstratégiai ágazat. Előnyök és hátrányok, hosszú távú kilátások = Sport as a Strategic Sector in the National Economy. Benefits, Drawbacks and Long-Term Perspectives. Polgári Szemle 13(4-6) 143-159. old
- Tóth Nikolett Ágnes, Mátrai Gábor (2023):** A magyar sport finanszírozásának rendszere, különös tekintettel a közpénzügyi vonatkozásokra. Pénzügyi szemle 69 (2) 84-102 old

T/10238 törvényjavaslat, Társasági és osztalékadóról szóló 1996. évi LXXXI. törvény

Váczai Péter, Boda Eszter, Herpainé Lakó Judit, Müller Anetta (2017): A Tao rendszer hatásainak felmérése a magyar kosárlabda csapatoknál. Testnevelés-Sport-Tudomány 2(1-2) 77-80 old.

No 42

XIV. évfolyam 1. szám

2022/1. szám

ÚJ JELENSÉGEK ÉS KIHÍVÁSOK A HR-BEN. A ZÖLD HR MENEDZSMENT FELADATAI ÉS KIHÍVÁSAI

NEW PHENOMENA AND CHALLENGES IN HR. TASKS AND CHALLENGES OF GREEN HR MANAGEMENT

TAMÁS Lilla Éva

PhD-hallgató, ELTE Eötvös Loránd Tudományegyetem,
Neveléstudományi Doktori Iskola
PhD student, ELTE Eötvös Loránd University Hungary
Doctoral School of Education
e-mail: tamaslilla@gmail.com

ABSTRACT

This paper reviews the current changes and emerging issues in the field of organisational sustainability and the possible HR responses and solutions to them. A selection is taken from the national and international literature on the relationship between green human resource management (GHRM) and corporate sustainability for the period 2020-2023. The paper provides a brief overview of the concept of corporate sustainability and how climate change has triggered processes in the economy and business thinking.

Green HRM applies a broad range of approaches, methods and processes that support the spread and strengthening of ecological thinking in the life of organisations. The paper provides an overview of how to continue to apply the tools and methods long known and used in strategic HR management and how to incorporate new elements to achieve a green approach. It also makes suggestions on what changes and improvements are needed to make HR management a strategic partner in leading organisations towards sustainability.

Keywords: business sustainability, green HR management, HR processes, HR tools

Kulcsszavak: üzleti fenntarthatóság, zöld HR menedzsment, HR folyamatok, HR eszközök

1. A klímaváltozás hatása az üzleti gondolkodásra

Közismert tény, hogy jelenleg egy olyan környezeti krízist élünk meg amelynek részproblémáját jelenti a klímaválság és a természetes élőhelyek elvesztése jelentette biodiverzitás válság. Ennek alapvető oka a rendelkezésre álló természeti erőforrások fenntarthatatlan használatából fakad; a globális felmelegedés közvetlen okozója az üvegházhatású gázok légköri koncentrációjának emelkedése.

Még akár fél évszázaddal ezelőtt az antropogén eredetű klímaváltozás ténye tudományos viták tárgya volt, a fajok és a természetes élőhelyek pusztulása pedig elsősorban még morális vagy esztétikai kérdésként merült fel. Mostanra eljutottunk oda, hogy a klímaválság széles körben elfogadott tudományos konszenzuson alapuló ténykérdés.⁵⁶ A természeti erőforrások (biodiverzitás, talaj, víz stb.) fenntarthatatlan használatából fakadó környezeti krízisnek pedig már most egyértelműek a társadalmi és gazdasági következményei is.⁵⁷

Gyakorlatilag nincs a gazdaságnak olyan szegmense, amely akárcsak indirekt módon, ne függene valamilyen mértékben a természeti erőforrások meglététől és megfelelő működésétől. Példaként hozható, hogy a vizek és édesvízi ökoszisztémák éves gazdasági értéke a teljes globális GDP értékének mintegy 60%-át teszi ki.⁵⁸ Emiatt a klíma- és környezeti válság már régóta nem csak tudományos probléma, hanem egyre inkább politikai és üzleti kockázat is egyben.

Egy, a 2023-as Világgazdasági Fórumra készült felmérés szerint a világ vezető gazdasági döntéshozói arra számítanak, hogy 10 éven belül a hat legjelentősebb üzleti kockázat közül már öt lesz olyan amelyik a környezeti válsággal függ össze.⁵⁹ Ezekkel a kockázatokkal nem elég tisztában lenni, de érdemes rájuk minél gyorsabban reagálni is, hiszen több felmérés is arra a következtetésre jutott, hogy a környezeti kockázatok jövőbeni potenciális pénzügyi vonatkozásai jóval nagyobbak a jelenben történő kezelésük költségeinél.⁶⁰

56 IPCC 2022: Climate Change 2022: Impacts, Adaptation, and Vulnerability. Contribution of Working Group II to the Sixth Assessment Report of the Intergovernmental Panel on Climate Change [H.-O. Pörtner, D.C. Roberts, M. Tignor, E.S. Poloczanska, K. Mintenbeck, A. Alegria, M. Craig, S. Langsdorf, S. Löschke, V. Möller, A. Okem, B. Rama (eds.)]. Cambridge University Press. Cambridge University Press, Cambridge, UK and New York, NY, USA, 3056 pp., doi:10.1017/9781009325844.

57 IPBES 2019: Global assessment report on biodiversity and ecosystem services of the Intergovernmental Science-Policy Platform on Biodiversity and Ecosystem Services (pp. 1-1082). Brondizio, E. S., Settele, J., Diaz, S., and Ngo, H. T. (eds). IPBES secretariat, Bonn, Germany.

58 WWF 2023: High Cost of Cheap Water: The True Value of Water and Freshwater Ecosystems to People and Planet.

59 WEF 2023: World Economic Forum Global Risk Report.

60 CDP 2020: A Wave of Change: The role of companies in building a water-security. CDP Global Water Report.

1.1 A vállalati fenntarthatóság fogalma

A „fenntartható” jelzőt akkor használjuk egy szervezet dinamikus állapotának leírására, ha az adott szervezet törekszik arra, hogy tevékenységei hosszú időtartamban biztosítsanak akár örök értéket a működésében érdekelt felek - tulajdonosok, munkavállalók, beszállítók, vevők stb. – vagyis a teljes gazdasági, társadalmi és természeti környezet számára.⁶¹

1.2 Az üzleti fenntarthatóság felé vezető állomások.

Hol kapcsolódik be a zöld HR a vállalati fenntarthatóság gyakorlati megvalósításába?

Bár a kockázatokat már sokan érzékelik, az üzleti szereplők többsége még az elején tart annak a hosszú útnak, amely a fenntartható működés felé vezet. Mik lehetnek ennek a főbb állomásai?

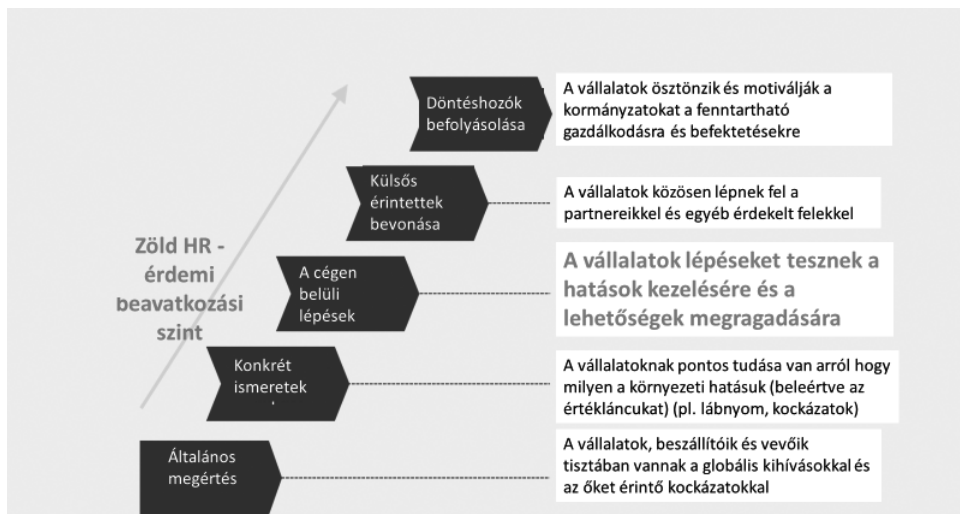
- Kiindulásként egy üzleti szereplőnek tisztába kell jönnie a globális környezeti kihívásokkal és meg kell értenie azt, hogy ezeknek az ő működésére is hatásuk lehet.
- A következő lépcső az, amikor egy üzleti szereplőnek pontos tudása alakul ki arról, hogy a működése (beleértve a teljes értékláncát) pontosan hogyan függ az egyes természeti erőforrásoktól és hogy az egyes tevékenységei azokra milyen hatással vannak.
- *Ezután kialakít egy kockázatkezelési stratégiát és azt követve konkrét lépéseket tesz annak érdekében, hogy a kitettségéből fakadó kockázatokat, illetve a tevékenységének hatásait kezelje.*
- Miután sok az olyan kockázat, amelyet egyetlen vállalat nem tud kezelni a saját tevékenysége keretein belül, a következő szinten szükséges párbeszédet kezdeni, és közösen fellépni más fontos érintettekkel együtt (például vízkockázatok kezelése érdekében nem megkerülhető, hogy a teljes vízgyűjtő terület összes gazdasági szereplője, önkormányzata és a vízgazdálkodásban érintett állami szereplője közösen lépjen fel).
- Az üzleti fenntarthatóság legmagasabb szintje pedig már a döntéshozók befolyásolása, amikor a vállalatok közösen ösztönzik a kormányzatokat és egyéb politikai döntéshozókat arra, hogy létrejöhessen a fenntartható gazdasági működés szakpolitikai keretei.⁶²

61 Hassan, S. (2016). Impact of HRM practices on employee's performance. International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences, 6(1): 15-22.

62 Newborne P. and Dalton J. (2016). Water Management and Stewardship: Taking stock of corporate behaviour. Technical Report. <https://portals.iucn.org/library/sites/library/files/documents/2016-069.pdf>

Fontos kérdés, hogy melyik ponton és milyen módon tud a HR menedzsment megjelenni ebben a folyamatban?

1. ábra A vállalati fenntarthatóság felé vezető lépések



Ebben a folyamatban a 3. szint (Cégen belüli lépések) az, ahol HR menedzsment stratégiai és szakmai partnerként bekapcsolódik a vállalat fenntarthatósági céljainak meghatározásába és megvalósításába. Az környezetvédelmi hatások és kockázatok általános megértése és a saját környezeti hatás pontos ismerete az előfeltétele annak, hogy egyedi és érvényes fenntarthatósági stratégiát dolgozzanak ki a szervezetük a jövőjük biztosítása érdekében. A fenntarthatósági stratégiához kapcsolódva kell a zöld HR stratégiát megfogalmazni, és megvalósítást szolgáló lépéseket, feladatokat meghatározni. A zöld HR nem csupán a munkaerő-gazdálkodás egy alternatív megközelítése, hanem egy stratégiai eszköz, amely képes előmozdítani a vállalati fenntarthatósági célok elérését, miközben hozzájárul a vállalat hosszú távú versenyképességéhez és pozitív vállalati kép kialakításához. A zöld HR menedzsment számos stratégiai szerepet tölthet be, többek között:

- A vállalati fenntarthatósági célok megvalósulásának előmozdítása: a zöld HR képes integrálni a fenntarthatósági célokat a vállalati kultúrába és a napi működésbe.; a HR azonosíthatja és támogathatja azokat a kulcsfontosságú területeket, ahol a vállalat tevékenységei a legnagyobb környezeti hatással bírnak, és intézkedéseket vezethet be a hatás csökkentésére.
- A munkavállalói elkötelezettség növelése és szervezeti kultúraformálás: a zöld HR menedzsment növelheti a munkavállalói elkötelezettséget azzal, hogy a dolgozókat bevonja a fenntarthatósági kezdeményezésekbe és döntéshozatalba. Az ilyen típusú részvétel nem csak hogy javítja a munkahelyi morált, hanem segíti a munkavállalókat abban is, hogy jobban megértsék a vállalat fenntarthatósági céljait és azokat hogyan tudják saját munkájukban támogatni.

Ezenfelül, a zöld HR képes formálni és erősíteni egy olyan vállalati kultúrát, amely prioritásként kezeli a környezeti felelősségvállalást.

- A munkaerő megtartása: a zöld HR stratégiák segíthetnek a vállalatnak abban, hogy vonzó munkaadóvá váljon a tehetséges jelöltek szemében, különösen az Y és Z generációk számára, akik körében egyre inkább tapasztalható, hogy más generációkhoz képest nagyobb hangsúlyt fektetnek a fenntarthatóságra és a társadalmi felelősségvállalásra.

2. A zöld HR menedzsment ismérvei, eszköztárája és funkciói

A zöld HR menedzsment viszonylag új megközelítés, amely a 2000-es években kezdett népszerűsége szert tenni, válaszul a növekvő környezettudatosságra és a fenntartható fejlődés iránti igényre. Ez a megközelítés arra törekszik, hogy a HR gyakorlatokat és politikákat a környezeti fenntarthatóság elveivel összhangba hozva elősegítse a vállalatok környezeti lábnyomának csökkentését és a fenntartható működés irányába történő elmozdulást. A szervezetek a GHRM módszereit használva lehetővé teszik a hatékony erőforrás-felhasználást és elősegítik és ösztönzik az ökológiai szemlélet és a fenntarthatóság kultúrájának terjedését az alkalmazottak körében. A GHRM végső soron hozzájárul egy olyan fenntartható üzleti modellhez, amely mind a szervezetet, mind az érdekelteket – munkavállalók, gazdasági környezet, társadalom - számára előnyös és szem előtt tartja a természet- és környezetvédelem szempontjait is.

- *Zöld munkakör elemzés és tervezés:* a szervezetek beépíthetik a környezetvédelmi kritériumokat a munkaköri leírásokba, megvizsgálják, hogy az egyes munkakörökben milyen lehetőség van az ökológiai szempontok megjelenítésére, milyen elvárásokat támasztanak a munkatársakkal szemben az adott munkakörökben a fenntarthatóság érdekében.
- *Zöld toborzás – kiválasztás:* szakirodalom a zöld toborzás és kiválasztás folyamatát a fenntarthatóság és a környezeti felelősségvállalás iránt erősen elkötelezett jelöltek bevonásának és kiválasztásának folyamatoként határozza meg.⁶³8 A fenntartható vállalatok toborzási folyamataik, a leendő munkavállalókkal folytatott kommunikációjában megjelenik az ökológiai elkötelezettség: az álláshirdetéseikben hangsúlyozhatják és valós példákkal támaszthatják alá a fenntarthatóság iránti elkötelezettségüket, és környezetbarát toborzási módszereket alkalmazhatnak.
- *Zöld képzés-fejlesztés:* a vizsgált szakirodalmak alapján a zöld képzés magában foglalja az alkalmazottak környezeti fenntarthatósággal és a környezeti hatást csökkentő jó gyakorlatokkal kapcsolatos oktatását. Ez olyan strukturált programokat foglal magában, amelyek célja a tudatosság növelése, a zöld kezdeményezések végrehajtásához szükséges készségek fejlesztése és a fenntarthatósági célokat támogató kultúra előmozdítása. A gyakorlati megvalósítás magában

63 Ali, M. R., & Iqbal, S. M. J. (2022). Examining the Mediating Influence of Green Behavior on the Impact of Green HR Practices on Environmental Sustainability. *iRASD Journal of Management*, 4(3), 479-494.

foglalhat workshopokat, a fenntarthatóságra összpontosító e-learning modulokat, a környezetgazdálkodás beépítését a munkahelyi képzésbe, valamint a zöld kezdeményezésekben való részvétel ösztönzését. A zöld képzés döntő fontosságú a környezeti értékek szervezeti kultúrába való beágyazásához, a fenntartható üzleti gyakorlatok felé való átmenet előmozdításához.

- *Zöld motiválás és juttatások*: a környezettudatos gyakorlatok és juttatások, mint például a távmunka lehetősége vagy a fenntartható közlekedés támogatása, vonzóvá tehetik a vállalatot a munkaerőpiacon, és segíthetnek a tehetséges munkavállalók hosszú távú megtartásában.
- *Zöld teljesítményértékelés*: nem csak a munkateljesítményt, output mennyiségét értékeli, hanem beépíti a teljesítményértékelési rendszerekbe és értékeli is azokat a kompetenciákat, amik szerepet játszanak a vállalati fenntarthatóság erősítésében. Ilyen például a zöld innovativitás és kreativitás, a diverzitás, a környezettudatosság.⁶⁴*öld involváció*: nem csak beengedik a szervezetbe, hanem ösztönzik is az új gondolatiságot, a zöld szemléletmód megjelenését a napi munkában és az innovációban egyaránt. A munkatársak felhatalmazást kapnak arra, hogy behozzanak a szervezeti életbe, a munkafolyamatokba, a tevékenység-, termék- és szolgáltatásfejlesztésbe újabb és újabb, a fenntarthatóságot támogató és előre vivő környezetbarát szempontokat, módszereket. A termelési folyamatban a minőségjavító és a környezettel kapcsolatos problémák megoldására ösztönzik a dolgozókat, a felső vezetők saját példájukkal és egyértelmű kommunikációval is bátorítják a munkavállalókat a proaktív működésre.⁶⁵
- *Zöld szervezeti kultúra*: rendelkezésre áll egy pontosan körülírt zöld jövőkép, amit kommunikálnak az alkalmazottak felé. A szervezet törekszik a biztonságos és egészséges munkakörnyezet kialakítására, ökológiai lábnyom csökkentésére, a nagyobb munkavállalói elégedettség és jólét megteremtésére. A munkatársak válaszokat és megoldásokat kapnak a környezetért való aggodalmuk, vagyis a klímaszorongás csökkentésére. Az ökológiai szemlélet a szervezet minden szintjén és minden lehetséges munkafolyamatában következetesen megjelenik. A vállalat hitelesen kommunikálja a törekvéseit és az eredményeit.⁶⁶
- *A környezettudatos munkaszervezési gyakorlatok és juttatások*, mint például a távmunka lehetőségének kiterjesztése az arra alkalmas összes munkakörre, vagy a közösségi közlekedés támogatása vonzóvá tehetik a vállalatot a munkaerőpiacon, és segíthetnek a tehetséges munkavállalók hosszú távú megtartásában.

64 Süle, Á. (2022). Mi is az a zöld GHRM? Világpolitika és a Közgazdaságtan, 1(1), 120-121.

65 Faisal S. Green Human Resource Management—A Synthesis. Sustainability. 2023; 15(3):2259.

66 Csehne Papp I- Nagy Csenge Karácsony P. (2021).: Az emberi erőforrás menedzsment szerepe a fenntartható fejlődésben. Észak-magyarországi Stratégiai Füzetek XVIII. évf.

3. A jelen és jövő kihívásai

A zöld HR menedzsment, mint a vállalatok és szervezetek fenntarthatósági törekvéseinek egyik kulcsfontosságú eleme, az elmúlt években egyre nagyobb figyelmet kapott. A környezettudatos HR gyakorlatok nemcsak, hogy elősegítik a vállalatok környezeti lábnyomának csökkentését, de hozzájárulnak a munkavállalói elkötelezettség és a pozitív vállalati kép erősítéséhez is. A zöld HR menedzsment előtt álló kihívások összetettek és dinamikusak. Az elmúlt 2 év szakirodalma alapján a következő tényezőket okoznak nehézséget:

3.1 Robotizáció/automatizáció elterjedése

A robotizáció és automatizáció elterjedése alapvetően változtatja meg a munkaerőpiac szerkezetét és a munkavégzés módjait és hat a fenntarthatósági törekvésekre is. Ezen technológiák alkalmazása lehetőséget teremt a vállalatok számára az ökológiai lábnyomuk csökkentésére (pl. az energiahatékonyság növelése, a hulladéktermelés csökkentése). Másrészt viszont maguk után vonják a munkavállalók újra- és továbbképzésének szükségességét, hogy megfeleljenek a technológiai fejlődés által megkövetelt új elvárásoknak.⁶⁷

3.2 Atipikus munkavégzési formák

Az atipikus munkavégzési formák, mint a távmunka, a részmunkaidő vagy a projektalapú munka, lehetőséget biztosítanak a működési költségek csökkentésére és a munkavállalói elégedettség növelésére. A zöld HR számára ezek a formák különösen előnyösek lehetnek a környezeti hatások szempontjából, például az ingázásból eredő szén-dioxid-kibocsátás csökkentése révén. Ugyanakkor a munkavállalók elkötelezettségének és produktivitásának fenntartása, valamint az együttműködés és a munkahelyi közösség megőrzése kihívást jelenthet az ilyen munkavégzési formák esetében.¹²

3.3 Fluktuáció és munkaerő megtartás

A munkaerőpiaci fluktuáció és a munkaerő megtartás kérdése központi téma marad a zöld HR menedzsment számára. A fenntarthatóság és a környezettudatosság egyre fontosabbá válik a munkavállalók számára, amikor munkahelyet választanak. A vállalatoknak meg kell találniuk a módját annak, hogy vonzó munkahelyként pozicionálják magukat és hiteles képet mutassanak magukról a munkaerőpiacon. Ez nem csak a tehetségek megtartásában, hanem a magas minőségű új munkaerő bevonásában is kulcsfontosságú.¹²

67 Borbély-Pecze, T. B., & Borbély-Pecze, M. (2023). A nagy zöld munkapiaci átalakulás. Új Munkaügyi Szemle, 4(3), 84-91.

3.4 Munkaerőhiány

A munkaerőhiány, különösen bizonyos szakmákban és régiókban, továbbra is kihívást jelent a zöld HR számára. A vállalatoknak stratégiáikat kell kidolgozniuk a munkaerőhiány kezelésére, miközben fenntartják fenntarthatósági céljaikat. Ez magában foglalhatja a munkavállalók képzését és fejlesztését, a munkaerőpiac alternatív forrásainak felkutatását, valamint a munkahelyi diverzitás és inkluzivitás növelését.⁶⁸

3.5 Migráció (külső és belső)

A migráció, mind a külső (nemzetközi), mind a belső (országon belüli), jelentős hatással van a munkaerőpiacra és a HR gyakorlatokra. A zöld HR-nek figyelembe kell vennie a migrációs trendeket a munkaerő tervezése és a diverzitás menedzsment során. A migráció lehetőséget kínál a vállalatok számára, hogy különböző háttérrel rendelkező tehetségeket vonzzanak, ugyanakkor kihívásokat is jelent a kulturális integráció és a munkavállalók egyenlő bánásmódjának biztosítása terén.⁶⁹

3.6 Regionális eltérések

A regionális eltérések, különösen a gazdasági fejlődés, a munkaerőpiaci körülmények és a környezeti szabályozások terén, szintén befolyásolják a zöld HR menedzsment gyakorlatát. A vállalatoknak regionális szinten kell alkalmazkodniuk a fenntarthatósági kihívásokhoz, figyelembe véve a helyi közösségek igényeit és a regionális környezetvédelmi célokat.¹²

4. Az egyes gazdasági szektorok közötti különbségek

A vizsgált szakirodalom alapján egyes gazdasági szektorokban várható változások meghatározzák, hogy az adott szektoron belül milyen fejlődési irányokba kell elmozdulnia a vállalatok zöld HR menedzsmentjének. A szektorspecifikus jellemzőket a következő táblázat tartalmazza:

68 Khan, S., Faisal, S. (2023). Green Human Resource Management and Organizational Sustainability: A Systematic Literature Review and Bibliometric Analysis. *International Journal of Sustainable Development & Planning*, 18(4).

69 Bancea, A., Chan, J., Cartwright-Johnson, S., & Muszynski, P. (2023). Green HRM and Green Innovation. <https://doi.org/10.21203/rs.3.rs-2465289/v1>

1. sz. táblázat: Szektorspecifikus változások és következményeik¹³

SZEKTOR	VÁLTOZÁSOK és KÖVETKEZMÉNYEK
ENERGIASZEKTOR	megújuló energiaforrások felé való elmozdulás: új munkahelyeket kialakulása, a hagyományos, széntüzelésű munkahelyeket megszüntése
	növekvő igény a megújuló technológiák területén is képzett munkatársakra: képzések, átképzések
	specializált szakértelem iránti magasabb kereslet: növekvő bérek
ÉPÍTŐIPAR	zöld épületek és infrastruktúra iránti növekvő kereslet, új készségek és új technológiák ismerete
	szabványok és előírások szigorodása: zöld technológiák és anyagok használata, szakmai ismeretek bővülése
	specializált szakértelem iránti magasabb kereslet: növekvő bérek
GYÁRTÁS	környezetbarát gyártási folyamatokra és anyagokra való áttérés: új munkahelyeket teremt, de a hagyományos gyártási munkahelyek átalakulását vagy megszüntését eredményezheti
	innováció és fenntarthatóság iránti növekvő igény: új lehetőségeket nyit a kutatás-fejlesztés területén
	fenntartható termékek iránti növekvő fogyasztói keresletami új piaci lehetőségeket teremt a gyártók számára.
SZOLGÁLTATÁS	zöld technológiák és megoldások növekvő igénye: új szolgáltatási területeket és munkahelyeket teremt
	környezettudatos fogyasztói magatartás növekedése: változások a szolgáltatások tervezésében és nyújtásában
	digitális átállás és fenntarthatóság együttes előtérbe kerülése: új készségeket és kompetenciákat követel

Forrás: Khan, S., Faisal, S. (2023). Green Human Resource Management and Organizational Sustainability

A fenti táblázatban feltüntetett változások jelentős kihívásokat és lehetőségeket is rejtenek magukban mind az egyes szervezetek munkaerő-gazdálkodása mind a munkavállalók számára. Ahhoz, hogy hatékonyan lehessen kihasználni ezeket a lehetőségeket, amelyek kezelése érdekében szükség van átfogó képzési és átképzési programokra, a szakpolitikai támogatásra és az iparágak közötti koordinációra.

5. A zöld HR Menedzsment fejlődési irányai

5.1 A fenntarthatóság irányába elkötelezett szervezeti kultúra erősítése

Az egyik legfontosabb feladat, a zöld HR menedzsment számára, az a szervezeti kultúra hatékony és tervezett átalakítása. A környezettudatos magatartás és fenntarthatósági célok integrálása a vállalati kultúrába időigényes folyamat, amely a munkavállalók gondolkodásmódjának és viselkedésének megváltoztatását igényli. Az ilyen típusú kulturális váltás menedzselése kihívást jelent a HR számára, amelynek támogatnia kell a vezetést és a munkavállalókat egyaránt a változáson keresztül.

A munkavállalók képzése és szemléletformálása a fenntarthatóság területén alapvető jelentőségű a zöld HR menedzsment jelen- és jövőbeli sikeréhez. A HR-nek nem csak azt kell elérnie, hogy a munkavállalók megismerjék és megértsék a fenntarthatóság fogalmát és fontosságát, valamint ismerjék a mindennapi életben alkalmazható környezettudatos gyakorlatokat, hanem azt is, hogy képesek legyenek ezeket beépíteni a mindennapi munkájukba.

Ehhez szükség van új képzési programok kifejlesztésére mellett a meglévők módosítására, hogy azok összhangban álljanak a szervezetek által megfogalmazott fenntarthatósági célokat. A folyamatos oktatás és fejlesztés biztosítása, amely ösztönzi a munkavállalókat a zöld kezdeményezések támogatására, idő- és erőforrás-igényes folyamat.

A munkavállalói szemléletformálás a szervezeti és az egyéni elköteleződés növelését szolgálja a zöld kezdeményezések iránt. A zöld HR menedzsmentnek olyan stratégiákat kell kidolgoznia, amelyek érthetővé teszik ösztönzően hatnak a munkavállalókra a fenntarthatósági célok támogatására és a környezettudatos döntések meghozatalára.

Ez magában foglalhatja a belső kommunikációs kampányokat, a zöld juttatási rendszerek bevezetését és a munkavállalók bevonását a fenntarthatósági döntéshozatali folyamatokba.

5.2 A zöld innováció támogatása

Aszervezetikultúraformálásamelléttamásikfontosirányazöldinnovációtámogatása. A zöld innováció a vállalatok által alkalmazott új és kreatív megoldások, eljárások,

termékek vagy szolgáltatások fejlesztését jelenti, amelyek csökkentik az emberi tevékenységek környezetre gyakorolt hatását, elősegítik a környezeti fenntarthatóságot, és hozzájárulnak a környezetbarát technológiák, termékek, folyamatok és gyakorlatok fejlesztéséhez

Ez magában foglalhatja környezeti hatások minimalizálása érdekében az energiahatékonyság javítását, a hulladék csökkentését, a környezetbarát anyagok felhasználását és a fenntartható erőforrás-gazdálkodást. Ide sorolhatjuk azokat a kezdeményezéseket is, amelyek elősegítik a környezettudatos gondolkodást és viselkedést a munkahelyen, ösztönözve a dolgozókat és az egész szervezetet a zöld innováció felé.

A zöld innováció célja, hogy előmozdítsa a gazdasági növekedést és versenyképességet anélkül, hogy károsítaná a környezetet, ezáltal hozzájárulva egy fenntarthatóbb jövő megteremtéséhez.¹⁴

5.3 A zöld HR folyamatok hatékonyságának mérése és értékelése

A zöld HR kezdeményezések hatékonyságának mérését és értékelését nehéz megvalósítani. A HR-nek fejlesztenie kell a fenntarthatósági teljesítmény mérésére szolgáló mutatókat és eszközöket, amelyek segítenek nyomon követni a fejlődést és az eredményeket. Olyan mutatószámokat kell kidolgozni, amelyek lehetővé teszik a épített környezeti, társadalmi és gazdasági hatások mérését, valamint a munkavállalók ökológiai szemléletének és viselkedésük változásainak értékelését.

5.4 Technológiai Fejlődés

A technológiai fejlődés és a digitalizáció új lehetőségeket és kihívásokat is hoz a zöld HR menedzsment számára. Ez azt jelenti, hogy a zöld HR-nek ki kell használnia a technológiát a fenntarthatósági célok elérésének támogatására, például az online képzési platformok és a digitális munkaeszközök bevezetésével, amelyek csökkentik a papíralapú folyamatokat és a szén-dioxid-kibocsátást. Ugyanakkor a gyorsan változó technológiai környezet nemcsak a vállalati szintem támaszt elvárásokat, hanem a HR szakmán belül is. A szervezetek HR szakértőinek figyelmet kell fordítaniuk saját szakmai megújulásukra és folyamatosan frissítenie kell ismereteiket.

6. Következtetés

A zöld HR menedzsment kihívásai jelentős és sokrétűek, de egyben lehetőségeket is kínálnak a vállalatok számára, hogy előmozdítsák a fenntarthatóságot és javítsák környezeti lábnyomukat. A sikerhez elengedhetetlen a felsővezetés támogatása, a munkavállalók bevonása, és az állandó innováció és fejlődés. Ahogy előre haladunk, a zöld HR menedzsment stratégiai partnerként tud együttműködni

és részt vállalni a cégvezetésben annak érdekében, hogy a vállalatok sikeresen alkalmazkodjanak a fenntarthatósági kihívásokhoz és változásokhoz, és eközben pozitív hatást gyakoroljanak a környezetre és a társadalomra.

FELHASZNÁLT IRODALOM/REFERENCES

- Ali, M. R., & Iqbal, S. M. J. (2022):** Examining the Mediating Influence of Green Behavior on the Impact of Green HR Practices on Environmental Sustainability. *iRASD Journal of Management*, 4(3), 479-494. old.
- Bancea, A., Chan, J., Cartwright-Johnson, S., & Muszynski, P. (2023):** Green HRM and Green Innovation. <https://doi.org/10.21203/rs.3.rs-2465289/v1>
- Bertalan, D., Gara, E., Szilágyi, Cs. A. & Tóth, Á.** A szolidáris gazdaság alapelveinek megjelenése az Európai zöld megállapodásban. *Studia Ignatiana* XV., 11.
- Borbély-Pecze, T. B., & Borbély-Pecze, M. (2023):** A nagy zöld munkapiaci átalakulás. *Új Munkügyi Szemle*, 4(3), 84-91.
- CDP (2020):** A Wave of Change: The role of companies in building a water-security. CDP Global Water Report.
- Csehné Papp I., Nagy Csenge, Karácsony P. (2021):** Az emberi erőforrás menedzsment szerepe a fenntartható fejlődésben. *Észak-magyarországi Stratégiai Füzetek* XVIII. évf.
- Faisal, S. (2023).** Green human resource management—a synthesis. *Sustainability*, 15(3), 2259.
- Ghosh, P., Agarwal, A., Singhal, A. K., & Ghosh, P. K.:** GREEN HR PRACTICES AND ITS IMPACT ON EMPLOYEES RETENTION.
- Hassan, S. (2016):** Impact of HRM practices on employee’s performance. *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*, 6(1): 15–22. old.
- IPBES (2019):** Global assessment report on biodiversity and ecosystem services of the Intergovernmental Science-Policy Platform on Biodiversity and Ecosystem Services (pp. 1-1082). Brondizio, E. S., Settele, J., Díaz, S., and Ngo, H. T. (eds). IPBES secretariat, Bonn, Germany.
- IPCC (2022):** Climate Change 2022: Impacts, Adaptation, and Vulnerability. Contribution of Working Group II to the Sixth Assessment Report of the Intergovernmental Panel on Climate Change [H.-O. Pörtner, D.C. Roberts, M. Tignor, E.S. Poloczanska, K. Mintenbeck, A. Alegría, M. Craig, S. Langsdorf, S. Lösschke, V. Möller, A. Okem, B. Rama (eds.): Cambridge University Press. Cambridge University Press, Cambridge, UK and New York, NY, USA, 3056 pp., doi:10.1017/9781009325844.
- Khan, S., Faisal, S. (2023):** Green Human Resource Management and Organizational Sustainability: A Systematic Literature Review and Bibliometric Analysis. *International Journal of Sustainable Development & Planning*, 18(4).

- Kramar, R. (2022)**, Sustainable human resource management: six defining characteristics. *Asia Pac J Hum Resour*, 60: 146–170. old.
- Lu, Y., Zhang, M. M., Yang, M. M., & Wang, Y. (2023)**: Sustainable human resource management practices, employee resilience, and employee outcomes: Toward common good values. *Human Resource Management*, 62(3), 331-353. old.
- Newborne P. and Dalton J. (2016)**: Water Management and Stewardship: Taking stock of corporate behaviour. Technical Report. <https://portals.iucn.org/library/sites/library/files/documents/2016-069.pdf>
- Piwowar-Sulej, K. (2021)**: The Practice of Green HRM in Poland—with the Focus on Elements of the HR Function. *Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska, Sectio H Oeconomia*, 55(2), 75-84. old.
- Saxena R., Pachaur V. (2022)**: Innovation on HR Practices: Heading towards Green HRM (2022) DOI: 10.13140/RG.2.2.36347.44320
- Süle, Á. (2022)**. Mi is az a zöld GHRM?. *Világpolitika és a Közgazdaságtan*, 1(1), 120-121. old.
- WEF (2023)**: World Economic Forum Global Risk Report.
- WWF (2023)**: High Cost of Cheap Water: The True Value of Water and Freshwater Ecosystems to People and Planet.

A MUNKAVÁLLALÓI ELÉGEDETTSÉG ÉS A SPORT-, EGÉSZSÉGNEVELÉST CÉLZÓ BELSŐ CSR AKCIÓK KAPCSOLATA

THE RELATIONSHIP BETWEEN EMPLOYEE SATISFACTION AND INTERNAL CSR INITIATIVES TARGETING SPORTS AND HEALTH EDUCATION

ZSEMBERY Norbert Ákos

PhD-hallgató, ELTE Eötvös Loránd Tudományegyetem,
Neveléstudományi Doktori Iskola
PhD student, ELTE Eötvös Loránd University Hungary
Doctoral School of Education

GÓSI Zsuzsanna

habilitált egyetemi docens, Eötvös Loránd Tudományegyetem
Pedagógiai és Pszichológia Kar
associate professor, Eötvös Loránd University
Faculty of Education and Psychology

ABSTRACT

In many industries, the globalising world and technological advances have enabled unrestricted labour flows, making the creation and maintenance of employee satisfaction one of the biggest challenges of modern HR. Employees are now expressing a strong demand for responsible corporate behaviour, for their organisations to look after them beyond their legal obligations. Managers have therefore had to meet the needs of colleagues without compromising organisational objectives. This brings us to CSR as we know it today, including sport and health promotion. These programmes serve a dual purpose. On the one hand, they improve the mental and physical well-being of the individual, which subsequently contributes, directly or indirectly, to the success of the company. In our country, too, more and more large companies and SMEs are recognising this trend and are adapting their internal CSR programmes year by year to the challenges of the times. In this article, we have conducted a document analysis comparing the views of the literature and CSR standards with the sports and health-focused actions of three of Hungary's largest employers.

Keywords: CSR, sport, health education, employees, satisfaction

Kulcsszavak: CSR, sport, egészségnevelés, munkavállalók, elégedettség

1. Bevezetés

A nagyvállalati (jól) működés és a CSR (Corporate Social Responsibility – társadalmi felelősségvállalás) mára elválaszthatatlan fogalmakká váltak. A cégek elmúlt évszázadban megfigyelhető exponenciális növekedése, összeolvadása érdekes, előre talán nem is látott társadalmi változásokat indukált. A növekvő szervezetek egyre nagyobb hatással voltak környezetükre – nem csak gazdasági értelemben – érthető tehát, hogy irányukba igény fogalmazódott meg a közösségi ügyekben való részvételre. Ahhoz pedig, hogy a profit, mint legfontosabb cél ne sérüljön, a vállalatok kénytelenek voltak fejet hajtani ezeknek az elvárásoknak. A profitmaximalizálás mellett tehát a legfontosabb kiegészítő célok közé emelkedett a CSR. A vállalkozások hamar ráébredtek arra is, hogy a CSR akciók jó marketingkommunikációs eszközök lehetnek. A sport, mint üzlet és a CSR ezen a ponton kapcsolódnak össze. Az aktív és passzív sportfogyasztáshoz kapcsolódó, társadalmilag pozitív megítélésű rendezvények, szponzorációk, támogatások és akciók tökéletesen szolgálhatják egy vállalat üzleti érdekeit is amellet, hogy a szervezet reputációját ezzel szimultán emelik. ⁷⁰ ⁷¹Habár a szakirodalom és a kutatások jelentős hányada is inkább a vállalatok CSR kommunikációja és a potenciális fogyasztók kapcsolatát vizsgálja (külső CSR), napjainkban egyre nagyobb hangsúly kerül a cégek és a munkavállalók kapcsolására. Pontosabban arra, hogy az egyes szervezetek milyen felelősséggel tartoznak munkavállalóik felé, a kötelező juttatásokon és törvényi keretek betartásán túl. Jelen cikk ezt igyekszik vizsgálni sport- és egészségnevelés fókuszú belső CSR akciók elemzésén keresztül.

2. Anyag és módszer

Kutatásunkban dokumentumelemzés módszerét választottuk. Külföldi és hazai szakirodalmak segítségével igyekeztünk felállítani a külső CSR-al (társadalmi felelősségvállalással) kapcsolatos elméleti kereteket, Ezt követően konkrét céges jógyakorlatokkal mutatjuk be ezeket a CSR stratégiákat. Az elemzéshez a cégek által nyilvánosságra hozott sajtómegjelenésekből és a hivatalos weboldalaikon megjelenő fenntarthatósági jelentésekből dolgoztunk.

70 Ráthonyi-Ódor, Kinga - Ráthonyi, Gábor - Földesi Boglárka - Urbánné Katona Márta (2017) Evaluation of sport-oriented Csr-interventions. Acta Carolus Robertus, vol. 7 (1) 233-247

71 Zsembery Norbert Ákos & Gösi Zsuzsanna (2024). A sportfókuszú CSR szerepe a vállalati kommunikációban. Gradus 11 (1) <https://doi.org/10.47833/2024.1.ECO.007>

3. Vállalati érintettek és a hozzájuk kapcsolódó felelősség

A felelősség mértéke kisebb lesz, mint az ebből a döntésből származó gazdasági haszon. A piramis következő szintje az erkölcsi felelősségvállalás.⁷² Itt fontos kitérnünk a CSR fejlődéstörténetének egy szeletére. Friedman (1970) még a profitról, mint összetársadalmi felelősségről ír és a vállalatok erkölcsi felelősség vállalását teljesen elutasítja. Az elmélet szerint erkölcsi felelőssége kizárólag egyéneknek lehet. Carroll piramisán és a mai vállalati gyakorlatokból is látszik, hogy ez mára meghaladottá vált, és a jogi személyek felé is elvárás az erkölcsi tisztesség. Természetesen ez is profitfüggő. Gazdasági és jogi szempontból kielégítő vállalati döntés is lehet erkölcsileg megkérdőjelezhető. Ezekon túl elérünk a piramis csúcsához, a filantróp szinthez. Ide sorolhatjuk a jótékony és adományozó tevékenységeket. Ez a szint kizárólag külső CSR akciókat foglal magába, melyek során az adott vállalat társadalmi reputációjának növelése érdekében szervez, tervez és hajt végre különböző akciókat.⁷³

4. A munkavállalói elégedettség és a sport-, egészségnevelés kapcsolata

A munkavállalói elégedettség (well-being) soktényezős kérdés, de leginkább a vállalati felelősségvállalás etikai szintjével hozható (közvetlen) kapcsolatba. A hatékony vállalati működésnek elengedhetetlen feltétele a munkavállalók fizikai és mentális jóléte, ezek megőrzése és fejlesztése.⁷⁴ A munkavállalói elégedettségnek nincs is általános definíciója; Locke (1976) sokat idézett verziója így szól: „kellemes vagy pozitív érzelmi állapot, amelyet a munkavégzésének, valamint a munkahelyi tapasztalatainak értékelése eredményez” A felelős vállalati menedzsment célja tehát egy olyan pozitív érzelmi viszonyulás kialakítása a munkavállalóban, mely később elégedettségként csapódik le. Ennél a pontnál nem mehetünk el a humánerőforrás-menedzsment (HRM) és a belső CSR kapcsolata mellett. A HRM klasszikus értelemben kettős feladatot lát el. Egyrészt felelőssége van a vállalat üzleti sikereinek elérésében, másrészt a munkavállalók jólétének megteremtésében.⁷⁵ A vállalati HRM úgy tud hatékonyan működni, ha

72 Csapóné Riskó Tünde & Tóth Eszter (2017). Vállalati felelősség. *Jelenkori Társadalmi És Gazdasági Folyamatok*, 12(4), 207–218. <https://doi.org/10.14232/jtgf.2017.4.207-218>

73 Chikán Attila (2020)

74 Raffay Ágnes & Steinbachné Hajmásy, Gyöngyi (2021). A dolgozói elégedettség vizsgálata a belső CSR-tevékenységek tükrében. *Vezetéstudomány / Budapest Management Review*, 52(4), 32–47. <https://doi.org/10.14267/veztud.2021.04.04>

75 Mravikné Homolya Bernadett & Sebők Marianna (2021). Munkavállalói elkötelezettség, elégedettség. Empirikus kutatás a közforgalmú gyógyszertárakban. *Vezetéstudomány - Budapest Management Review*, 52(6), 56–70. <https://doi.org/10.14267/veztud.2021.06.05>

figyelembe veszi az alkalmazotti elégedettség általánosan elfogadott három tényező modelljét.⁷⁶

1. A munkával való elégedettség körülményei: a munka társadalmi reputációja, a fejlődés és előrelépés lehetősége, a képességek és teljesítmény elismerése, fizetés stb.
2. Az általános elégedettség: családi állapot, annak minősége, szokások, társadalmi szerep, rekreációs, sport és szórakozási lehetőségek stb.
3. Egyéni jellemzők: kor, egészségi állapot, vérmérséklet és alaptermészet, vágyak és egyéb törekvések az életben.

A felelős HRM-nek igen diverzifikált feladata van tehát a munkavállalói well-being kialakításában és fenntartásában. Kutatásunk további részében kifejezetten az általános elégedettség és az egyéni jellemzők között olvasható, egészségi állapottal és sporttal összefüggésbe hozható belső CSR jógyakorlatokat mutatunk be.

5. A sport- és egészségnevelés mint a belső CSR egyik legfontosabb eszköze

Az aktív testmozgás rendkívül fontos szerepet játszik az emberi test és szellem egészségének fenntartásában és fejlesztésében. Egyrészt, a testmozgás növeli az emberi test teherbíró képességét, a rendszeres sporttevékenység végzése pedig javíthatja a munkavállalók termelékenységi mutatóit is. Emellett a sport segítségével olyan készségek fejlődhetnek ki, amelyek közvetlenül alkalmazhatók a munkahelyi tevékenységek során. Ilyen például a jobb fizikai erőnlét, amely javíthatja a munkavégzés hatékonyságát és csökkentheti a munkahelyi stresszt. A sport általános előnyei közé tartozik az akaraterő és a kitartás fejlesztése is, amelyek elengedhetetlenek a sikeres munkavégzéshez és a célkitűzések eléréséhez.⁷⁷ Továbbá a rendszeres testmozgás hozzájárul az erkölcsi meggyőződések javulásához is, ami segíthet az etikus döntéshozatalban és az együttműködésben a munkahelyen. Az alkalmazottak, akik rendszeresen sportolnak, általában motiváltabbak, energikusabbak és jobban képesek alkalmazkodni a változó körülményekhez. A fizikailag edzett munkaerő kevésbé sérülékeny és kevésbé hajlamos a betegségekre, ami hosszú távon kedvező hatással van a vállalat teljesítményére és hatékonyságára.⁷⁸

Az 1. ábra összefoglalja a fentieket és vizuális formában mutatja be, hogy a sport milyen egyéni és vállalati eredmények megvalósítását segíti elő.

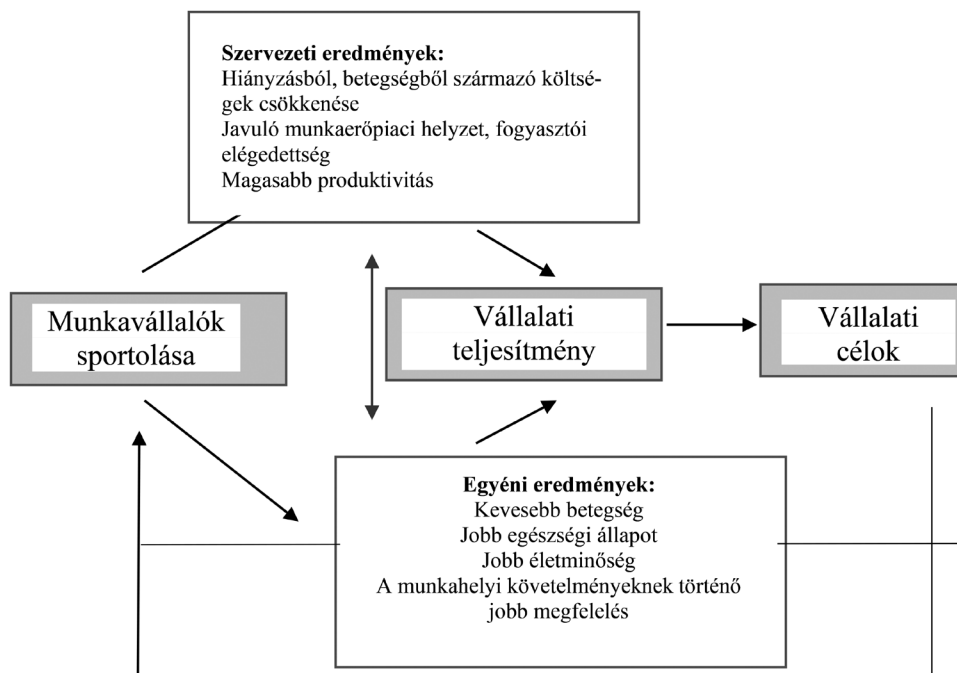
⁷⁶ Gyökér Irén & Krajcsák, Zoltán (2009). Az alkalmazotti elégedettséget és elkötelezettséget befolyásoló tényezők vizsgálata. *Vezetéstudomány / Budapest Management Review*, 56–61. <https://doi.org/10.14267/veztud.2009.ksz.09>

⁷⁷ Szabó Ágnes & Kajos, Attila (2023). A munkahelyi mozgásprogramok szervezeti és egyéni oldala: Előnyök, értékteremtő tényezők, motivációk. *Vezetéstudomány* 54 (4) / *Budapest Management Review*, 54–68. <https://doi.org/10.14267/veztud.2023.04.05>

⁷⁸ Szabó Ágnes, (2011). Milyen értéket teremt a szabadidő sport és mi a kapcsolata a versenyképességgel? (What value is created by leisure sport and what is its relationship with the competitiveness?). *Vezetéstudomány / Budapest Management Review*, 24–37. <https://doi.org/10.14267/veztud.2011.ksz.03>

1. Ábra: Az egyéni és szervezeti eredmények alakulása a munkavállalói sport hatására

Figure 1: Changes of individual and organisational results as a result of employee sport



Forrás: saját szerkesztés Paár, 2011 alapján ⁷⁹

6. A belső CSR-t érintő szabványok

A belső sportfókuszú CSR „win-win” helyzetet teremt a vállalatok és munkavállalók között. Ennek ellenére a munkavállalói sporttal, a sportolás lehetőségének megteremtésével foglalkozó szabályozás jelenleg nem létezik, vannak olyan irányelvek, melyek nagyban befolyásolják a munkavállalói egészséggel kapcsolatos belső CSR tevékenységeket.⁸⁰ A következőkben olyan szervezeteket és szabványokat ismertetünk, melyek a törvényi kötelezettségeken felüli, a munkahelyi egészségvédelemmel kapcsolatos szabályokat és ajánlásokat fogalmazznak meg, globális és lokális szinten egyaránt.

⁷⁹ Paár Dávid, 2011. A sport által egészségfejlesztés gazdasági jelentősége. Egészségfejlesztés, 52 (1-2) 31-37

⁸⁰ Raffay Ágnes & Steinbachné Hajmásy, Gyöngyi (2021). A dolgozói elégedettség vizsgálata a belső CSR-tevékenységek tükrében. Vezetéstudomány / Budapest Management Review, 52(4), 32–47. <https://doi.org/10.14267/veztud.2021.04.04>

ILO (Nemzetközi Munkaügyi Szervezet) Az ILO egy 1919-ben alapított, globálisan működő szervezet, melynek egyik elsődleges célja, hogy a munkavállalók munkavégzéséből adódó sérüléseinek és megbetegedéseinek számát csökkentse. A munkahelyi biztonságra és egészségvédelemre vonatkozó ILO-szabványok alapvető eszközöket nyújtanak a kormányok, a munkáltatók és a munkavállalók számára az az ehhez szükséges gyakorlatok kialakításra és a maximális munkahelyi biztonság megteremtésére. Szükség is van erre, hiszen az ILO legfrissebb globális becslései szerint évente 2,78 millió munkával kapcsolatos halálesetet regisztrálnak, amelyből 2,4 millió a foglalkozási megbetegedésekhez kapcsolódik. Kiemelik, hogy az ilyen tragédiák nem csak a munkavállalók és családjaik számára okoznak szenvedést, de a vállalatok költségeit is emelik.⁸¹

OECD (Gazdasági Együttműködési és Fejlesztési Szervezet) Az OECD egy elemző és tanácsadó szervezet, mely kormányokkal, egyéb politikai szervekkel és állampolgárokkal dolgozik együtt olyan szabványok kialakításán melyek (többek között) segítik a gazdasági fejlődés és az élhető, biztonságos munkahelyek megteremtésének szimultán megvalósulását. Az OECD összesen 38 országgal működik együtt, köztük Magyarországgal is.⁸² Egyik legfontosabb projektjük a „Ready for the Next Crisis? Investing in Health System Resilience” kiadvány, mely a Covid-19 világjárványból származó globális tapasztalatok összegyűjtése és rendszerezése annak érdekében, hogy egy következő, hasonló helyzet kevésbé érje felkészületlenül a világ országait és munkáltatóit.⁸³

SA8000 Az SA8000 egy olyan nemzetközi szabvány, mely a munkavállalók jogaira, biztonságára és munkakörülményeire fókuszál. Munkabiztonsági és egészségvédelmi javaslatokat tesz, és kiemelten foglalkozik a munkahelyi kockázat kezeléssel. A szabvány értelmében továbbá a vállalatoknak biztosítaniuk kell a munkavállalók számára az egészségügyi szűréseket, orvosi ellátást és egyéb egészségügyi szolgáltatásokat a munkahelyen vagy annak elérhető közelségében.⁸⁴

CHS (Vállalati Egészségügyi Szabvány) A CHS célja, hogy támogassa a vállalatokat, a munkavállalóikat érintő egészségvédelmi és jóléti gyakorlatok kialakításában. Habár a szabvány nem globális és elsősorban brit vállalatokra fókuszál, az eddigiekkel ellentétben egy mindenki számára könnyen befogadható formában mutatja be a munkavállalói egészség és a vállalati felelősség kapcsolatát. Összesen 4 kategóriára osztja a vállalatokat (Bronz, Ezüst, Arany, Platinum) és tételesen megfogalmazza az egye szintek eléréséhez szükséges feltételeket. Mivel a CHS elsősorban szervezetfejlesztési gyakorlatokat foglal magában, azaz vezetői szinten

81 International Labour Standards on Occupational Safety and Health. (n.d.). <https://www.ilo.org/global/standards/subjects-covered-by-international-labour-standards/occupational-safety-and-health/lang--en/index.htm>

82 OECD. (n.d.). About the OECD. Retrieved April 7, 2024, from <https://www.oecd.org/about/>

83 OECD (2023), Ready for the Next Crisis? Investing in Health System Resilience, OECD Health Policy Studies, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/1e53cf80-en>

84 SA8000® Standard - SAI. (2024, February 8). SAI. <https://sa-intl.org/programs/sa8000/>

tesz ajánlásokat, fontos, hogy egyszerű és jól követhető szabályrendszert alkalmazzon. A szabvány különlegessége továbbá, hogy tartozik hozzá egy díj is (Corporate Health Standard Award), melyet a szabvány kritériumait teljesítő vállalatok kaphatnak.⁸⁵

7. Vállalati jógyakorlatok

A következő részben sportfokuszú, belső CSR stratégiákat elemzünk, három konkrét vállalat segítségével. A lenti felsorolásban (és összehasonlításban) megjelenő cégeket a Satista 2022-es kutatása alapján választottuk ki; fókuszban az adott év három legnagyobb magyarországi foglalkoztatója.

7.1 Magyar Posta Zrt. – 24 978 alkalmazott

A Magyar Posta Zrt. évek óta Magyarország legnagyobb foglalkoztatója. Éves fenntarthatósági jelentésük részletes tájékoztatást nyújt az adott tárgyév CSR eseményeiről, külön olvashatunk benne az egészség- és sportvonatkozású akciókról. A felelős foglalkoztatás jegyében a kollégáknak lehetőséget biztosítanak a Nemzeti Átfogó Egészségvédelmi Szűrőprogramban való önkéntes részvételre, melynek keretében a munkavállalók átfogó képet kaphattak saját egészségi állapotukról és a lehetséges preventív intézkedésekről. Az energiaválság következtében csökkentett fűtési intenzitás miatt, az ülőmunkát végző kollégák részt vehetnek az „ÁTMOZGATÓ IRODAI TORNA MINDENKINEK” programban. Ez egy, az érintettek számára elérhető videósorozat, melyek két szakember bevonásával kerültek összeállításra. Az ülőmunka egészségügyi kockázataira összpontosító gyakorlatok – kis helyigényüknek hála - könnyen elvégezhetők a rövid szünetekben. Rendszeres gyakorlásuk segít megelőzni az ülőmunka okozta egészségügyi problémákat és növeli a test vitalitását. A Magyar Posta Zrt. ezeken túl is számos lehetőséget kínál a munkavállalók számára a sportolásra. Az All You Can Move (AYCM) program keretében kedvezményes sportbérletet vásárolhatnak, mellyel országsszerte 800 különböző sport- és szabadidős létesítmény szolgáltatásait vehetik igénybe. Ezen felül, csatlakozhatnak a Kelet-Magyarországi (KPSE) és a Dunántúli (DPSE) Postás Sportegyesületekhez, amelyek rendszeresen szerveznek tömeg- és családi sportrendezvényeket a postásoknak és hozzátartozóiknak. Ez az előmozdulás ösztönzi az időszakos testmozgást, egészséges életmódot és aktív pihenést.⁸⁶

85 Healthy Working Wales (2015). Corporate Health Standard Retrieved April 7, 2024, from <https://nutritionskillsforlife.com/app/uploads/2021/12/Corporate-Health-Standard-Criteria-Pack-English-Language.pdf>

86 FENNTARTHATÓSÁGI JELENTÉS. (2022). Magyar Posta. Retrieved March 16, 2024, from www.posta.hu/static/internet/download/Magyar_Posta_ESG_jelentes_2022_HU_2023.10.26_alairassal.pdf

7.2 MÁV Magyar Államvasutak Zrt. – 17 490 alkalmazott

A MÁV ernyőszervezet legutolsó, publikus fenntarthatósági jelentése 2016-os, és számos egészségvédelmi és sportfókuszú belső CSR akciót mutat be. MÁV Zrt. és a MÁV-START Zrt. a Vasútegészségügyi Nonprofit Kft.-vel együtt, országosan kilenc egészségügyi központot és egy „Egészségmegőrző Program”-ot működtet. A program célja, hogy a veszélyes munkakörökben dolgozó kollégák - akiknél kiemelt fontosságú a fokozott éberség és jó fizikai állapot - megőrizzék egészségüket és munkavégző képességüket. Az Egészségmegőrző Program továbbá egy olyan prevenció tevékenység, amelynek célja a megbetegedések megelőzése, valamint az esetlegesen kialakuló betegségek mielőbbi felismerése. A program főként rekreációs lehetőséget nyújt a résztvevők számára, melynek középpontjában az életmódváltással kezelhető két leggyakoribb betegség áll: a mozgásszervi-reumatológiai és a keringési, érrendszeri krónikus megbetegedések. A programba felvett munkavállalók részére 7 napos teljes körű hotelszolgáltatást biztosítanak, amelynek keretében térítésmentesen vehetik igénybe az intézmények által nyújtott egészségügyi szolgáltatásokat. 2016-ban ismét megrendezésre került a vasutas szakma hagyományos ünnepe, melyen munkavállalók és hozzátartozók is aktívan részt vettek. A rendezvényt - figyelembe véve a vidéki dolgozókat - nemcsak Budapest, hanem Békéscsaba, Celldömölk, Kisvárd, Pécs és Szolnok városaiban is megtartották. A résztvevőknek lehetősége volt családi vetélkedőn és sportversenyeken való részvételre.⁸⁷

7.3 SPAR Magyarország Kft. – 13 927 alkalmazott

„A SPAR Magyarország tevékenységét annak szellemében végzi, hogy a vállalat sikerének egyik kulcsát a dolgozók jelentik. Ennek megfelelően elsődleges fontosságú a munkavállalók egészségének megőrzése, valamint a biztonságos és egészséges munkakörnyezet biztosítása.” Olvasható a SPAR 2022-es fenntarthatósági jelentésében, a Munkahelyi és egészségbiztonság alcím alatt. A SPAR kiemelt figyelmet fordít az egészségvédelemre, különösen a COVID-19 pandémia idején volt ez így. A munkavállalók számára elérhető egészségvédelmi oktatási anyagok összeállításában szakértők vettek részt; ezek az anyagok hasznos tanácsokat és gyakorlati útmutatást nyújtanak, a biztonságosabb és egészségesebb munkavégzéshez. A gyakorlatban a SPAR számos intézkedést hozott a fenitek érdekében, például biztosítja a védőfelszereléseket, telepített védőpajzsokat a pénztárakhoz, és fokozottan ügyel az üzletek rendszeres tisztítására és fertőtlenítésére. A vállalat lehetőséget biztosít az otthoni munkavégzésre, az olyan munkakörökben, ahol ez megvalósítható. Az egészségmegőrzés jegyében a SPAR Magyarország egészség-

87 FENNTARTHATÓSÁGI JELENTÉS. (2016). MÁV-Csoport. Retrieved March 16, 2024, from www.mavcsoport.hu/sites/default/files/upload/mav_csoport_csr_jelentes_2016_web.pdf

biztosítást nyújt központi munkavállalóinak, továbbá minden nap friss gyümölcsöket szállít számukra, hogy támogassa az egészséges életmódot.⁸⁸A vállalat továbbá évek óta ingyenes részvételt biztosít kollégáinak Magyarország legnagyobb szabadidős sporteseményén, a SPAR Budapest Maraton® Fesztiválon-on való részvételre.⁸⁹

7.4 Összehasonlítás

A fenti egészség- és sportfókuszú belső CSR akciókat három nagy csoportra osztottuk egészségvédelmi, sportprogramok és egyéb. Az összehasonlítást az 1. táblázat tartalmazza.

4. Táblázat A vállalati jógyakorlatok összegzése
Table 1 Summary of corporate good practices

	Magyar Posta	MÁV	SPAR
Egészségvédelmi akciók	ingyenes állapotfelmérés	egészségügyi központok, prevenció	egészségbiztosítás, munkahelyi egészségvédelmi oktatás
Sportprogramok	torna az ülőmunkát végzőknek, AYCM, DPSE és KPSE csatlakozás	rekreációs elvonulás a kiválasztott munkavállalók számára	ingyenes SPAR Budapest Maraton® részvétel
Egyéb	tömeg- és családi rendezvények	családi (sport) rendezvények az ország több pontján	otthoni munkavégzés, napi friss gyümölcsök

A bemutatott vállalatok belső CSR tevékenységeinek és az ismertetett nemzetközi szabványok összevetésének eredményeképpen megállapíthatjuk, hogy ezek a szervezetek (a vizsgált keretrendszerben) felelős vállalatnak tekinthetők.

8. Következtetések, kitekintés

A munkavállalók megtartása közvetlen kapcsolatban áll elégedettségükkel. Nem lehet kellőképpen hangsúlyozni, mennyi tényező és személyes attitűd befolyásolja az egyes kollégák reakcióját a szervezeten belüli és kívüli változásokra. A vállalatok egyre nagyobb hangsúlyt fektetnek a belső CSR-ra, azon belül is fejlődnek a

88 Fenntarthatósági jelentés 2022. (2022). SPAR. Retrieved March 16, 2024, from www.sparfenntarthatojovoert.hu/jelentes/#oldal=27

89 Magatartáskódex. (2022). SPAR. Retrieved March 17, 2024, from https://sparbizalomvonal.hu/pdf/SPAR_Magatartaskodex_2022.pdf

sport- és egészségfókuszú akciók. A kutatás kiterjesztése azt jelenti, hogy nem csak szakirodalmi és vállalati, hanem munkavállalói oldalról is megközelíteni a kérdést.

FELHASZNÁLT IRODALOM / REFERENCES

- Ásványi Katalin (2018):** Vállalati felelősségvállalás a kultúra területén. Akadémiai Kiadó, <https://doi.org/10.1556/9789634541868>
- Bakan, J. (2019):** The Corporation. Simon and Schuster. p.80
http://books.google.ie/books?id=IniiDwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=the+corporation&hl=&cd=1&source=gbs_api
- Chikán Attila (2020):** Vállalatgazdaságtan. <https://doi.org/10.1556/9789634545897>
- Csapóné Riskó Tünde & Tóth Eszter (2017):** Vállalati felelősség. Jelenkori Társadalmi És Gazdasági Folyamatok, 12(4), 207–218. <https://doi.org/10.14232/jtgf.2017.4.207-218>
- Fenntarthatósági jelentés (2022):** SPAR. Retrieved March 16, 2024, from www.sparafenntarthatojovoert.hu/jelentes/#oldal=27
- Fenntarthatósági jelentés (2016):** ÁV-Csoport. Retrieved March 16, 2024, from www.mavcsoport.hu/sites/default/files/upload/mav_csoport_csr_jelentes_2016_web.pdf
- Fenntarthatósági jelentés (2022):** Magyar Posta. Retrieved March 16, 2024, from www.posta.hu/static/internet/download/Magyar_Posta_ESG_jelentes_2022_HU_2023.10.26_alairással.pdf
- Friedman, M. (1970):** The Social Responsibility Of Business Is to Increase Its Profits. The New York Times, 379–427. <https://timesmachine.nytimes.com/timesmachine/1970/09/13/223535702.html?pageNumber=379>
- Gyöker Irén & Krajcsák Zoltán (2009):** Az alkalmazotti elégedettséget és elkötelezettséget befolyásoló tényezők vizsgálata. Vezetéstudomány / Budapest Management Review, 56–61. old.<https://doi.org/10.14267/veztud.2009.ksz.09>
- Kalmár Viktória (2008):** A vállalatok társadalmi felelősségének alapvető kérdései. Marketing & Menedzsment, XLII., 4.
- Leading companies in Hungary, by number of employees 2022. (2023, August 28).** Statista. www.statista.com/statistics/1409419/hungary-leading-companies-by-number-of-employees/
- Locke, E. A. (1976):** The nature and causes of job satisfaction. Handbook of industrial and organizational psychology 71
- Magatartáskódex (2022):** SPAR. Retrieved March 17, 2024, from https://sparbizalomvonal.hu/pdf/SPAR_Magatartaskodex_2022.pdf
- Mravikné Homolya Bernadett & Sebők Marianna (2021):** Munkavállalói elkötelezettség, elégedettség. Empirikus kutatás a közforgalmú gyógyszertárakban. Vezetéstudomány - Budapest Management Review, 52(6), 56–70. <https://doi.org/10.14267/veztud.2021.06.05>
- Paár Dávid (2011):** A sport által egészségfejlesztés gazdasági jelentősége. Egészségfejlesztés, 52 (1-2) 31-37. old.

- Raffay Ágnes & Steinbachné Hajmásy, Gyöngyi (2021):** A dolgozói elégedettség vizsgálata a belső CSR-tevékenységek tükrében. *Vezetéstudomány / Budapest Management Review*, 52(4), 32–47. <https://doi.org/10.14267/veztud.2021.04.04>
- Ráthonyi-Ódor, Kinga - Ráthonyi, Gábor - Földesi Boglárka - Urbánné Katona Márta (2017):** Evaluation of sport-oriented Csr-interventions. *Acta Carolus Robertus*, vol. 7 (1) 233-247. old.
- Szabó, Ágnes & Kajos, Attila (2023).** A munkahelyi mozgásprogramok szervezeti és egyéni oldala : Előnyök, értékteremtő tényezők, motivációk. *Vezetéstudomány / Budapest Management Review*, 54–68. old. <https://doi.org/10.14267/veztud.2023.04.05>
- Szabó, Ágnes (2011):** Milyen értéket teremt a szabadidő sport és mi a kapcsolata a versenyképességgel? (What value is created by leisure sport and what is its relationship with the competitiveness?). *Vezetéstudomány / Budapest Management Review*, 24–37. old. <https://doi.org/10.14267/veztud.2011.ksz.03>
- Zsembery Norbert Ákos & Gösi Zsuzsanna (2024):** A sportfókuszú CSR szerepe a vállalati kommunikációban. *Gradus 11 (1)* <https://doi.org/10.47833/2024.1.ECO.007>
- Zsolnai László (1994):** Vállalati etika. *Vezetéstudomány - Budapest Management Review* (3). pp. 54-56.
- International Labour Standards on Occupational Safety and Health. (n.d).** <https://www.ilo.org/global/standards/subjects-covered-by-international-labour-standards/occupational-safety-and-health/lang--en/index.htm>
- OECD (2023):** Ready for the Next Crisis? Investing in Health System Resilience, *OECD Health Policy Studies*, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/1e53cf80-en>.
- OECD. (n.d).** About the OECD. Retrieved April 7, 2024, from <https://www.oecd.org/about/>
- SA8000® Standard - SAI. (2024)** SAI. <https://sa-intl.org/programs/sa8000/>
- Healthy Working Wales (2015):** Corporate Health Standard Retrieved April 7, 2024, from <https://nutritionskillsforlife.com/app/uploads/2021/12/Corporate-Health-Standard-Criteria-Pack-English-Language.pdf>

No 42
XIV. évfolyam 2. szám
2022/2. szám

**A KOREAI HUMÁN ERŐFORRÁS
GAZDÁLKODÁS ALAPJA: AZ OKTATÁS,
AZ ÓVODÁTÓL A DUÁLIS KÉPZÉSIG**

*THE BASIS OF KOREAN HUMAN RESOURCE
MANAGEMENT: EDUCATION, FROM KINDERGARTEN
TO DUAL TRAINING*

Dr. TURCSÁNYI Enikő

főiskolai docens

Szegedi Tudományegyetem Pedagógus Képző Kar
enikő.turcsányi@gmail.com

Prof. Dr. GULYÁS László

egyetemi tanár

Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására
laszlo.gulyas65@gmail.com

ABSTRACT

Today, Korea is one of the most developed economies in the world, and even one of the most innovative countries. We believe that one of the key factors in Korea's rise is its highly skilled workforce. We believe that one of the key factors in Korea's rise is its highly skilled workforce.

In our study, we try to explore the structure and characteristics of Korean education. Our study is structured in four parts. In the first part, we present the traditional role of education in Korea. In the second part, we outline the current structure and characteristics of Korean public education. While in the third part, we present how the dual work-study system works in Korea. In the fourth part, we describe the so-called operating outside the public education system. operation of „hagwons”.

Keynotes: Korea, human resource management

Kulcsszavak: Korea, humán erőforrás menedzsmet,

1. Bevezetés

Korea a második világháború befejezése után a Világ egyik legszegényebb országa volt, ráadásul a koreai háborúban (1950–1955) kettészakadt Észak- és Dél-Koreára.⁹⁰ Az északi államot a mai napig a kommunisták uralják, míg a Dél-Korea (a továbbiakban Korea) a kapitalizmus útjára lépett. Koreában az 1950-es évek közepén az egy főre jutó nemzeti össztermék 134 US dollár volt.⁹¹ Ezzel szemben napjainkban Korea a Világ legfejlettebb gazdaságai közé tartozik, sőt a leginnovatívabb országok egyike. Úgy véljük, hogy Korea felemelkedésének egyik kulcstényezője a kiválóan képzett munkaerő. Ezért tanulmányunkban a koreai oktatás szerkezetét és jellemzőit igyekszünk feltárni.

Tanulmányunk négy részből épül fel. Az első részben bemutatjuk az oktatás hagyományos szerepét Koreában. A második részben felvázoljuk a koreai közoktatás jelenlegi szerkezetét és jellemzőit. Míg a harmadik részben bemutatjuk, hogy hogyan működik a munka-tanulás duális rendszere Koreában. A negyedik részben ismertetjük a közoktatási rendszeren kívül működő ún. „hagwonok” működését.

2. Az oktatás hagyományos szerepe Koreában

A koreai történelemben az állam által megszervezett és működtetett oktatásnak hosszú története van. Már a Három Királyság⁹² időszakában (i.e. 57 – i.u. 668⁹²) az állam oktatási intézményeket hozott létre. Az első ilyen az ún. „Tehak” volt, amelyet i.u. 372-ben alapítottak azzal a céllal, hogy arisztokrata fiatalokból kormányhivatalnokokat képezzen. A következő jelentős lépés az volt, amikor a 6. században Csinhung király életre hívta az ún. „Hwarang to” intézményét.⁹³ Ennek feladata az volt, hogy kiválasza és kinevelje a felsőszintű köztisztviselői kart, illetve a hadsereg magasabb parancsnokait. Nemes ifjak jelentkezhettek a Hwarang to-ba, ahol kemény oktatás/kiképzéses várt rájuk, majd versengés során nyerhették el a magas köztisztviselői és katonai pozíciókat. Ezen versengésből nőtt ki az ún. „kwago” vizsgarendszer.⁹⁴ Ezt a koreai szót „tanulmányi vizsgára” fordíthatjuk. Ez jól mutatja lényegét: a kormányzati tisztviselő állások elnyerésére, illetve a ranglétrán történő előrelépés érdekében vizsgákat kellett tenniük a jelölteknek.

90 A koreai történelemről lásd Csoma Mózes (2021): Korea története. A két koreai állam történelemszemléletének összehasonlításával. Tudásközpont. Tankönyvműhely. Budapest.

91 Ilho, Yoo (2008) Korea's Economic Development: Lessons and Suggestions for Developing Countries Korean Social Science Journal, XXXV No. 1 (2008) 31- 63 old.

92 Csoma (2021) 35–51. old.

93 Boyé Lafayette De Mente (2018): A koreai észjárás. Ismerkedés a kortárs koreai kultúrával. Pallas Athéné Books. Budapest. 214–216. old.

94 Lafayette (2018) 311–312. old.

A több évszázadon keresztül uralkodó Csozon-dinasztia (1392–1897⁹⁵) már egy részletesen szabályozott buddhista és konfuciánus alapokon álló oktatási és vizsgarendszert működtetett. Ezt kitermelt egy ún. „jangban” csoportot. Ezen csoport tagjai töltötték be az állami (mai szóhasználattal) a köztisztviselői állásokat, a legmagasabb pozícióktól (miniszter, tartományfőnök) a legalacsonyabb beosztásokig (helyi rendőrfőnök, helyi bíró).

A vizsgarendszernek négy dinamikus eleme volt: Egyrészt sikeres vizsga nélkül nem lehetett köztisztviselői állást elnyerni – kivéve korrupció esetén – és ilyen módon a jelöltnek (és családjának) a jangcsoportba kerülni. Másrészt a kwagovizsgára nemcsak a nemesi osztály tagjai jelentkezhetek, ez a felemelkedési út a társadalom más csoportjai számára is nyitva állt. De az is láthatjuk, hogy azok a jelentkezők, akik jangcsaládokból, illetve nemesi családból jöttek hatalmas kulturális előnnyel rendelkeztek, hiszen gazdag családjuk ki tudták fizetni azon képzéseket (pl. házitanítók felfogadása), amelyeken azon ismeretanyagokat, tudást lehetett megszerezni, amelyek szükségesek voltak a vizsgák sikeres letételéhez. Harmadrészt jóval kevesebb köztisztviselői állás volt, mint a vizsgákra jelentkező száma, azaz nem minden nemesi család vált jangcsaláddá. Negyedrészt a köztisztviselői állás (és az ezzel járó jangcsoportozás tartozás nem volt örökölhető, azaz ha egy apa elnyert egy köztisztviselői állást – ez által a családja a jangcsoport tagjává vált az állást a fia nem örökölhette. Ha a fiú a jang csoport tagja akart maradni, akkor sikeres vizsgát kellett tennie. Ezt kijelentésünket annyiban kell pontosítanunk, hogy a család az apa halála után a jangcsoport tagja maradt egy ideig, de ha a család valamelyik tagja a harmadik generációig nem tudott sikeres kwagovizsgát tenni a család kiesett ebből a csoportból. Ezeket nevezték „lecsúszott jangcsaládoknak”.

A sikeres jangba családok uralma egészen Korea 1910-ben bekövetkező japán megszállásáig megmaradt. A japán megszállás után a jangban csoport tagjai újból meg akarták szerezni a hatalmat, de a közoktatás és a felsőoktatás tömegessé válásával ez csak részben sikerült nekik. Bár napjainkban Korea vezető bürokratainak, a fegyveres erők magas rangú vezetőinek egy jelentős része a múltbéli jangcsaládok utódai, számos vezető nem jangban családokból származik.

Joggal merült fel a kérdés: a több évszázadon keresztül lebonyolított kwagovizsgák (ezeket a 19. század végén a Csozon-dinasztia utolsó királya megszüntette) és a sikeres jangcsaládok példája hogyan hatott és hat a mai napig a koreai oktatási rendszer egészére? Válaszunk egyértelmű: mivel a koreai családok hosszú évszázadokon keresztül azt látták, hogy a vezető pozíciók megszerzéséhez és az ebből fakadó gazdagsághoz, másképpen fogalmazva a jó élethez, a kemény tanuláson és a sikeres vizsgákon keresztül vezet az út, az egyik legfontosabb koreai értéknek tekintik az oktatást.⁹⁶ Itt jegyezzük meg, hogy a vizsgák, a tesztek a mai napig fontos mérföldkövei egy-egy karriernek. A tanulás kulcsszerepét a koreaiak

95 Csoma (2021) 35–51. old.

96 A koreai értékekről lásd Csizmadia Norbert könyvének (Geovízió (2023). 2. kötet), „Dél-Korea. Hogyan vált a világ legszegényebb országából a világ leginnovatívabb és egyik leggazdagabb országává?” című fejezetét.

életében több számmal is alá tudjuk támasztani. Egyrészt a koreai diákok tanulnak a világon legtöbbit (évi 200 hivatalos oktatási nap, és napi 12–16 óra tanulás), másrészt a koreai szülők költik a legtöbbit (elsősorban tandíj formájában) gyermekeik oktatására.

A koreai észjárás egyszerű: a kiváló oktatás vezet el a sikeres karrierhez. Ezért mind a szülőknek (a tandíjak előteremtése), mind gyermekeiknek (szorgalom és kitartás) a lehető legtöbbet kell bele tennie az oktatásba.

3. A közoktatás jellemzői: az óvodától a Suneung vizsgáig

Dél-Koreában a szülők a gyermeküket 3 éves koruktól kezdődően irathatják be óvodába. Napjainkban az 5 éves korosztály 90%-a jár óvodába. Ezek kétfélek: ingyenes állami óvoda, fizetős magánóvoda. Ezek aránya: állami óvoda 55 %, magánóvoda 45 %.

Az óvodai nevelés célja a gyerekek személyiségének fejlesztése (önállóság, kreativitás, a szabályok ismerete és betartása), ennek érdekében a Világ többi pontján bevált módszereket használják: vízfestés, mondókák és dalok tanulása, levélgyűjtés, városi séták (üzletekbe, színházba, állatkertbe, etc.), illetve kirándulások a természetbe. A táplálkozásról és az emberi testről is tanulhatnak. Emellett megtanítják őket számolni, továbbá az olvasás és írás alapjait is elsajátítják. Abból következően, hogy Dél-Korea az egyeik leginnovatívabb állam a Földön a koreai óvodások egy része már a robottechnikával is megismerkedik az óvodában. Napjainkban Szöoul 300 óvodájában egy ún. Alpha Mini robot (ennek magassága 24 centiméter) szórakoztatja és tanítja a gyerekeket. Az Alpha Mini tud táncolni, énekelni, fekvőtámaszt nyomni, egyensúlyozni, illetve az emberi mimikából tudja a kacsintást és a pislogást⁹⁷ A fején elhelyezett kamera fotókat tud készíteni, amelyeket azonnal továbbít az óvodások tabletjére. Az óvoda vezetése a szülőkkel való kommunikáció egy jelentős része a kibertérbe helyezte, szinte minden óvodának van honlapja, illetve a szülők számára e-kommunikációt is biztosít. Emellett a magánóvodák kínai és angol nyelvtanulásra is lehetőséget biztosítanak (természetesen plusztandíj fejében).

Az óvodás gyermek 6 éves korában az alábbi 6+3+3 felépítésű közoktatásba lép be:

1. táblázat: A dél-koreai közoktatás és felsőoktatás szerkezete

az intézmény neve	a képzés időtartama	Osztálybeosztás	a diákok életkora
Általános iskola (primary school)	6 év	1–6. osztály	6–12 év

97 <https://www.euronews.com/video/2021/11/25/seoul-trials-robot-teaching-assistants-in-nursery-schools>

Felső általános iskola (middle school)		3 év	7–9. osztály	13–15 év
Középiskola (high school)	gimnázium	3 év	10–12. osztály	16–18 év
	különleges (pl. művészeti)			
	szakképzés			
Felsőoktatás (egyetemek)		2–4 év	–	18 éves kortól

A szerző saját szerkesztése⁹⁸

Napjainkban a fenti szerkezetű oktatási rendszert az 1998-ban életbe lépett az Alsó- és Középfokú Oktatás Törvénye és a Felsőoktatási Törvény alapján működteti a koreai állam. A felső-általános iskola végéig – azaz 15 éves korig a gyermekek oktatása kötelező és ingyenes.

Az általános iskolában 9 fő tárgyat oktatnak: erkölcsi nevelés, koreai zene, képzőművészet és iparművészet. A diákokat egy tanító tanítja minden tárgyra. Az angol nyelv oktatása a 3. osztályban kezdődik.⁹⁹

A felső-általános iskolában (másnéven felső tagozaton) a tárgyak száma 12-re bővül (pl. erkölcsan). Ezen a szinten már minden tárgynak külön szaktanára van.

A középiskolából háromfajta létezik: gimnázium, különleges középiskola (pl. művészeti középiskola) és szakképzés. A gimnáziumban a korábbi főtárgyak mellett újabb tantárgyakat is tanulnak. Ilyen a „tudományos kutatás és kísérletek” elnevezésű tantárgy. A gimnáziumi tanulmányokat az ún. Suneung vizsga (angolul (College Scholastic Ability Test) zárja le. Ez koreai nyelvből, matematikából és angolból kötelező, ezeken felül pedig kettő további tárgyat kell még választaniuk a diákoknak, ez lehet természettudomány, társadalomismeret, második idegen nyelv vagy szakmai tantárgy. A feladatsor összeállítását rejtély övezi. Minden szeptemberben szerte Dél-Koreában kiválasztanak mintegy ötszáz tanárt, akiket Kangvon hegyvidéki tartomány egyik eldugott részére visznek. Egy hónapra elkobozzák a telefonjaikat, elzárják őket a külvilágtól, és még a családjaikkal sem léphetnek kapcsolatba. Maga a vizsga 8 órán keresztül tart, amelynek eredménye nemcsak azt befolyásolja, hogy a tanulók felvételt nyernek e az általuk kiválasztott egyetemre, hanem a későbbi munkakörülményeiket, jövedelmüket, életkörülményüket és kapcsolatrendszerüket is jelentősen meghatározza. A gimnáziumokból a hallgatók legnagyobb része (kb. 90 %-a) az egyetemeken folytatja tanulmányait.

98 Muraközi László (2020): A koreai-rejtély. Remetéből világpolgár. Akadémiai Kiadó. Budapest. 185. old.

99 Csáky György (2022): Közoktatás Koreában <https://unipub.lib.uni-corvinus.hu/7247/1/1410-Article%20Text-5267-1-10-20220309.pdf> Csáky György, lásd még <https://prezi.com/7zn8qztzorrad/del-korea-oktatasi-rendszer/>

A különleges iskolák fő profilja változatos: a művészetek tanítása, kifejezetten idegennyelvek oktatása, illetve speciális természettudomány ismeretek

A szakképzésben a közismereti tárgyak aránya 40 százalék, a szaktárgyak aránya 60 százalék. A hároméves képzés első tanévében kizárólag közismereti tárgyakat tanulnak a diákok, a második évben közismereti és szaktárgyakat egyaránt tanulnak, míg a harmadik évben már kizárólag szaktárgyakból áll a tananyag.¹⁰⁰ A szakképző intézmények több évtizedes törekvése a feltörekvő iparágak vállalataival való együttműködés. A legkorszerűbb és a dél-koreai gazdaság számára legfontosabb ágazatok (pl. informatika, félvezetőgyártás) számára szükséges ismeretek oktatásának integrálása a szakképzésbe.¹⁰¹

Összefoglalóan azt mondhatjuk, hogy a koreai Oktatási Minisztérium egy alaposan végig gondolt lineáris rendszert működtet.

4. A szakképzés legfontosabb eleme: a munka-tanulás duális rendszere

Mint az előző alfejezetben láthattuk Koreában az Oktatási Minisztérium megszervezte és működteti a szakképzést a 16-18 éves diákok számára. De a szakképzésbe bekapcsolódott a Munkaügyi és Foglalkoztatáspolitikai Minisztérium is, mely beleszól a képzések tartalmába, ráadásul a szakmai továbbképzésért is felelős.¹⁰²

Koreában – mint szerte a világban mindenütt – a vállalatok komoly problémája, hogy a szakképzési rendszer sohasem képes a vállalatok számára azonnal használható munkaerőt biztosítani. Ezt a koreai állam úgy próbálta megoldani, hogy az 1960-as évektől kezdve (1967-es, illetve 1976-os szakképzési törvények) arra kötelezte a vállalatokat, hogy vegyenek részt a szakképzésben és a felnőttek továbbképzésében. Ezeket a képzéseket az állam az 1970-es években felvett nemzetközi hitelekkel fedezte. Az állam 1970-ben 20 új szakképző központot épített fel. A felnőttek továbbképzésének pedig nagy lökést adott, hogy az 1997–1998-as ázsiai gazdasági válság nyomán jelentkező tömeges munkanélküliség és újbóli elhelyezkedési, átképzési igényeket hívott életre.¹⁰³ 2004-ben a koreai parlament a szakképzést korszerűsítő törvényt fogadott el, majd 2015-ben szintén a szakképzés elősegítő ún. pályaaorientációs törvényt fogadott el.

A fenti folyamatok eredményeképpen született meg a jelenleg is működő munka-tanulás duális rendszer. Ebben a tanulók munkaszerződéssel rendelkező dolgozók is a tanulmányaik alatt. Azaz a vállalat és az állam által működtetett közös

100 Csáky (2020)

101 KMoE (Korean Ministry of Education) 2020. évi kiadványa. Education in Korea. <http://english.moe.go.kr/boardCnts/view.do?boardID=282&boardSeq=83771&lev=0&searchType=null&statusYN=W&page=1&s=english&m=0303&opType=N>

102 Egy működő modell: a dél-koreai munka-tanulás rendszere <http://opuseteducatio.hu/index.php/opusHU/article/view/233/396> (A továbbiakban „Egy működő...” jelzettel hivatkozunk erre a forrásra – G.L.)

103 Uo.

képző központ lényegében munkatevékenységbe ágyazva végzi el a munkaerő felkészítését, illetve továbbképzését. Más szavakkal kifejezve, a koreai rendszer visszalépett a valamikori európai tanoncképzéshez, ahol a vállalat volt a szakemberképzés gyakorlati helyszíne, így a szakképzés azonnal reagálni tudott a változó munkaerőpiaci igényeket.¹⁰⁴

A rendszer fontos eleme, hogy a felnőtt munkavállalók esetében a KOREA-TECH - Koreai Képesség Minősítési Hatóság (Korean Skills Quality Authority) feladata a gazdasági igényeknek megfelelő szakképzési készségek/kompetenciák szerinti képzések szervezése. Ezek rövidtávú a gazdasági igényeire azonnal reagáló vállalati képzések átlagosan 12 órában.¹⁰⁵

Itt jegyezzük meg, hogy a munkanélküliek képzését is a duális rendszeren belül végzik el. A teljes rendszert az alábbi táblázatban foglaltuk össze:

2. A duális képzés rendszere

A képzés szervezője	Képzés helye	A képzés résztvevői	A képzés jellege
egy-egy vállalat	a vállalat telephelye	vállalat dolgozói	on-the job training
a közös képző központ	a képző központ épületei	a képzést igénybe vevő vállalat dolgozói	off the job training
		munkanélküliek	

A szerző saját szerkesztése

A táblázatban szereplő két fogalom az alábbiakat jelenti: „on the job”, azaz házon belüli képzések.¹⁰⁶ Az ún. „on-the job training” szorosan a munkavégzéshez kapcsolódik, azaz a munkahelyen kerül rájuk sor. Így a lehető legszorosabb kapcsolatban állnak magával a munkavégzéssel. Míg az „off the job”, azaz házon kívüli képzések.¹⁰⁷ legfontosabb tulajdonsága, hogy a képzésre kijelölt dolgozót kifejezetten kiszakítják a munkakörnyezetből, azaz a lebonyolításuk a munkahelyen kívül – a képzőközpontban – történik.

104 Uo.

105 Uo.

106 A kérdéskörrel részletesen lásd Gulyás László (2014/A): felnőttképzés jellemzői I. A képzés és fejlesztés „házon kívüli módszerei” Közép-Európai Közlemények 2014/2. szám (VII. évfolyam 2. szám) No25. 251-260. old.

107 A kérdéskörrel részletesen lásd Gulyás László (2014/b): A felnőttképzés jellemzői II. A képzés és fejlesztés vállalaton belüli módszerei” Közép-Európai Közlemények 2014/3-4. szám (VII. évfolyam 3-4. szám) No26-27. 196-213. old.

5. A közoktatás rendszerén kívüli képzés: a hagwon

Mint azt tanulmányunk első alfejezetében bemutattuk a koreai családok hagyományosan kiemelt szerepet tulajdonítanak az oktatásnak. Gyermekeik jobb teljesítménye érdekében egyrészt hajlandóak a magas tandíjat kérő magániskolákat (sőt magánóvodákat) igénybe venni. Másrészt a hivatalos iskolarendszeren kívüli különórákért is fizetnek.¹⁰⁸ A különóra adása-vétele önálló „iparággá” vált az oktatási rendszeren belül. Ennek az oktatásnak a színtere a „hagwon”. 2020-ban Koreában 73 865 hagwon működött.

Ezt úgy kell elképzelnünk, hogy a diák délelőtt és kora délután a „rendes iskolában” tanul, majd ezután felkeresi a hagwon-t, ahol délután, sőt este különórán vesz részt. Számos hagwon kínál privát buszszolgáltatást, hogy a diákokat az esti órákban hazaszállítsák. Egyes számítások szerint számos középiskolás napi 16 órát tölt el tanulással. Sőt egy másik felmérés szerint a középiskolások közel 53 %-a nem alszik eleget, mert éjszaka is tanul. A válaszadók 90 %-a azt mondta, hogy hétköznap kevesebb mint két óra szabadideje van.¹⁰⁹ Több hagwon hétvégi órákat is szervez.

A hagwon-rendszert egyértelműen szélsőséges oktatási formának tekintjük. Számos egészségügyi, különösen mentális problémát okoz a diákoknak. Ezek az alábbiak: krónikus fáradtság, alváshiány, szorongás, depresszió. Ezek a mentális betegségek nagyon sok esetben öngyilkossággal végződnek. A hagwonok – saját profitjuk megtartása érdekében – a szülők meggyőzése érdekében szorongásmarketinget alkalmaznak. Ennek kulcsmondata így hangzik: „Ha most nem akkor mikor?”. Azaz ha a gyermeked most nem jár hagwonba, akkor mikor fogja megtanulni azokat az ismereteket, melyekre szüksége lesz a karrierhez.

Érdekes módon a hagwon a felnőttek világában is megjelent: számos dolgozó munkaideje letelte után hagwonba megy, hogy új ismereteket, tudást etc. sajátítson el. Ezek az hagwonok magánkézben lévő profitorientált intézmények.

A koreai kormány rendszeresen megpróbálja a hagwonokat háttérbe szorítani, például igyekszik szabályozni a tandíj nagyságát. 2010-ben pedig olyan szabályozást vezetett be, amely korlátozza a hagwonok nyitvatartását.

6. Konklúziók

Általános szabályként leszögezhetjük, hogy a világ minden országában a gazdaság fejlődésének alapja a humán tőke, melynek legfontosabb eleme a képzett munkaerő. Ennek megteremtésében az oktatási rendszer szerkezete és minősége a meghatározó tényező. Az az ország, amely hatékony oktatási rendszert működtet a gazdasági fejlődéséhez szükséges kiváló munkaerőt tud kiképezni. Ko-

108 Muraközi (2020) 187.old.

109 Mani, Deepti – Trines, Stefan (2018): Education in South Korea. World Education News + Reviews, October 18. Forrás: <https://wenr.wes.org/2018/10/education-in-south-korea>

reának ez a 20. század második felében, illetve a 21. század első évtizedeiben sikerült. A folyamat az alábbi módon írható le röviden: a második világháború és a koreai háborút elszenvedő Dél-Koreában 1953-ban az írástudatlanság aránya 76 % volt, ez 1970-re 10 %-ra csökkent, majd az 1980-as évek elejére megszűnt az országban az írástudatlanság.¹¹⁰ Ezen alapokra épült a középiskolák – mind a gimnáziumok, mind a szakképzők – tömegessé válása, színvonalának emelkedése. Ezt követően került sor az egyetemek megerősödésére. Ezen folyamat sikeréhez jelentős mértékben hozzájárult, hogy Koreában hagyományosan – több évszázada¹¹¹ – nagyra becsülik a tudást és az oktatást. Kiváló oktatás –mind az ország, mind az egyén számára – egyenlő a sikerrel.

FELHASZNÁLT IRODALOM/ REFERENCES

Könyvek

- Boyé Lafayette De Mente (2018):** A koreai észjárás. Ismerkedés a kortárs koreai kultúrával. Pallas Athéné Books. Budapest.
- Csizmadia Norbert (2023):** Geovízió (2023). 2. kötet Eurázsia. . Pallas Athéné Könyvkiadó. Budapest.
- Csoma Mózes (2021):** Korea története. A két koreai állam történelemszemléletének összehasonlításával. Tudásközpont. Tankönyvműhely. Budapest.
- Gulyás László (2014):** A felnőttképzés jellemzői I. A képzés és fejlesztés „házon kívüli módszerei” Közép-Európai Közlemények 2014/2. szám (VII. évfolyam 2. szám) No25. 251-260. old.
- Gulyás László (2014):** A felnőttképzés jellemzői II. A képzés és fejlesztés vállalaton belüli módszerei” Közép-Európai Közlemények 2014/3-4. szám (VII. évfolyam 3-4. szám) No26-27. 196-213. old.
- Korean Cultural Heritage.** Korean Overseas Information Service. Seoul, Korea.
- Muraközi László (2020):** A koreai-rejtély. Remetéből világpolgár. Akadémiai Kiadó. Budapest.
- Soo Kim (2020):** Élj úgy mint egy koreai. Scholar. Budapest.

Internetes források

- Ilho, Yoo (2008):** Korea's Economic Development: Lessons and Suggestions for Developing Countries Korean Social Science Journal, XXXV No. 1(2008): 31-63 old.
- Egy működő modell:** a dél-koreai munka-tanulás rendszere <http://opuseteducatio.hu/index.php/opusHU/article/view/233/396>
<https://www.euronews.com/video/2021/11/25/seoul-trials-robot-teaching-assistants-in-nursery-schools>
- Csáky György (2022):** Közoktatás Koreában <https://unipub.lib.uni-corvinus>.

110 Muraközi (2020) 187.old.

111 Korean Cultural Heritage. Korean Overseas Information Service. Seoul, Korea

hu/7247/1/1410-Article%20Text-5267-1-10-20220309.pdf

Mani, Deepti – Trines, Stafan (2018): Education in South Korea. World Education News + Reviews, October 18. Forrás: <https://wenr.wes.org/2018/10/education-in-south-korea>

<https://www.euronews.com/video/2021/11/25/seoul-trials-robot-teaching-assistants-in-nursery-schools>

FENNTARTHATÓSÁG A SPORTMENEDZSMENTBEN

SUSTAINABILITY IN SPORT MANAGEMENT

FARAGÓ Beatrix

egyetemi docens, Soproni Egyetem Lámfalussy Sándor Közgazdaságtudományi Kar

Sopron, associate professor, University of Sopron Alexandre Lamfalussy

Faculty of Economics

Sopron, Hungary

email: farago.beatrix@uni-sopron.hu

ABSTRACT

The importance of the relationship between sports events and sustainability is increasingly recognized and investigated within the scientific community, as growing attention is directed towards ensuring that sports events not only promote competition but also encourage sustainable development. The aim of the study is to present the sustainability management of domestic sports events as a best practice, with particular attention to the consideration of the United Nations' sustainable development principles. The research employs secondary research methods, including a literature review on the interconnections between sports and sustainability, as well as an analysis of the sustainability regulations and statutes of sports federations. Furthermore, local sports events are presented as case studies of best practices in sustainability management. The results indicate that international sports federations are progressively adopting the United Nations' sustainable development principles, and several sports federations are engaging in the organization of sustainable sports events, extending this activity to their member organizations. Based on these best practices, it can be inferred that sustainable sports events are becoming increasingly inherent to the nature of sports events, thereby contributing to social and environmental sustainability.

Kulcsszavak: fenntarthatóság, sportmenedzsment, környezetbarát stratégia, zöld sportesemények, ökosport

Keynotes: sustainability, sport management, environmentally strategy, green sport events, ecosport

1. Bevezetés

A sport jelentős szerepet játszik az emberek életében, amelyben a környezetnek is kiemelt szerep jut az outdoor és az indoor sporttevékenységek által egyaránt. Az aktív, vagy a passzív sportolás által is keletkezik hulladék, használjuk a természet erőit, valamint a sportlétesítményekben erőteljes az energiafelhasználás. A környezetvédelem nem csak az iparban fontos, az életvitelünk részét képezi, a jövőt predesztinálja. Az ENSZ környezetvédelmi programja kiterjed a sport területére is, amely által a Nemzeti Olimpiai Bizottsággal együttműködve a sport területén felhasznált műanyagok visszaszorításában is lépéseket tesznek. Több nemzetközi sportszövetség is csatlakozott a programhoz, amely a Nemzetközi Atlétikai Szövetség, a Nemzetközi Gólszövetség, a Nemzetközi Jégkorong Szövetség és a Nemzetközi Triatlon Szövetség. Indiában megjelent a „zöld protokoll” a sporteseményeken, amelynek alapja a szelektív hulladékgyűjtés, az újrahasznosítás, a biogáz előállítás, komposztálóüzemi felhasználások. Az Egyesült Királyság a sporteseményeken teljesen kivonja a műanyagokat, helyette újratölthető palackokat, komposztálható poharakat vezettek be. Létrejön a „környezetbarát sport” elnevezés, amely azon sportágakra vonatkozik, amelyek csökkentik a vízfogyasztást, az üzemanyag fogyasztást, és az energiafogyasztást.

A tanulmány bemutatja, hogy a sporton keresztül milyen lehetőségek mutatkoznak a fenntarthatóság tekintetében. Egyrésztől szakirodalmi elemzésen keresztül kerül értelmezésre a fenntarthatóság és a sport, másrésztől pedig a jó gyakorlatok bemutatásával a sport menedzsmentje a fenntarthatóság területén a gyakorlati alkalmazásban válik láthatóvá. A szekunder elemzések betekintést nyújtanak a szakirodalom sport és fenntarthatóság kapcsolatában, másrésztől a sportszervezetek dokumentumainak elemzésébe, a sportrendezvények szabályainak környezetbarát intézkedéseiből, valamint a sportrendezvények média megjelenéseiből állnak. Ezek alapján lehetőség nyílik a fenntarthatóság területét a sportban mélyebben megismerni, valamint az ismertetett már működő projektek szerint folyamatos fejlesztéseket, stratégiákat lehet kialakítani a sport fenntarthatósága érdekében. A sport és a fenntarthatóság kapcsolatában a menedzsment tekinthető a mechanizmusok működtetőjének, a sportban megjelenő fenntarthatóság átgondolt stratégiát követel.

A sport fejlesztésében az innovatív menedzsment a versenyképesség feltétele, ezért reziliensen kell kezelnünk az új kihívásokat. Az egyik ilyen terület a fenntarthatóság is. A versenyképesség a sportban megjelenik a sportolók, a sportszervezetek részéről, de a sporteseményt rendező helyszín oldaláról is, hiszen imázs alakító funkciójával a sportgazdaság által a helyi gazdaság fejlesztéséhez járul hozzá¹¹². A versenysportokban számos sportág, főleg a technikai sportok érzékenyek a környe-

112 Faragó B. (2024): Competitiveness indicators of Sports Cities in Central-Eastern Europe. *Theoretical and Empirical Researches in Urban Management*. 19: 1 pp. 30-53. Paper: E-ISSN 2065-3921, 23. old.

zetszennyezésre, mint pl. a versenyautó sport, amelynek ellentételezésére a kerékpársport hangsúlyozása kerül előtérbe. Környezetbarát sportnak tekinthető a természeti környezetben történő futás, bár problémaként jelenik meg a szemétkelés ebben a tekintetben. A sportlétesítmények fenntarthatóságára egyre több környezetbarát megoldás jelenik meg, mint a sportpályák megvilágításánál a LED lámpák használata¹¹³. A sporttáplálkozás sem nélkülözheti a környezeti ártalmakat, amelyek az alapvető vízfogyasztásnál, akár a palackok használatában jelenik meg, amely lehet környezetbarát, ami az újrahasznosított palackokat jelenti, a többször használatos, vagy lebomló palackokat. Az energiaválság által a sportlétesítmények még erőteljesebben érdekeltté váltak, hogy környezetbarát technológiákat vezessenek be, amely a fenntarthatóságot biztosítja¹¹⁴.

2. Sport és a fenntartható fejlődés

Az ENSZ 2030-ig tartó 17 fenntartható fejlesztési célja¹¹⁵, a sport környezettudatosságára is felhívja a figyelmet. Amellett, hogy hangsúlyozza a sport szerepét a társadalmi előrehaladás elősegítésében, kiemeli a tolerancia, a tisztelet és a nők, fiatalok, egyének és közösségek önállóságához való hozzájárulását, valamint egészségügyi, oktatási és társadalmi beilleszkedési céljait.

A sportesemények által a környezettudatos nevelés, menedzsment egyaránt megjelenik, így a fenntarthatóság a sportban több irányban alkalmazható. A világ sporteseményei globális megjelenése nagy szerepet kap a társadalmi felelősségvállalás bemutatásában, ismertetésében. A sport a fenntarthatóság fontos eszköze, amely költséghatékony és rugalmas eszköz a célok elérésében. A sportolás számos társadalmi és egészségügyi előnnyel jár. Nemcsak közvetlen hatással van a fizikai állapotra, hanem egészséges életmódot is ösztönöz a gyerekek és fiatalok körében, segítve őket a betegségek elleni küzdelemben. Több tanulmány is rámutatott arra, hogy a testmozgás pozitívan befolyásolja a mentális egészséget és a kognitív fejlődést^{116 117 118}. A sport minden korosztály, nem és etnikai hovatartozás számára előnyös. A nők és

113 Salamanca J. (2020): A sport is lehet környezetbarát: <http://ecolounge.hu/élet-mod/a-sport-is-lehet-környezetbarát--mutatjuk-hogy>

114 Kovács, I. A., Gösi, Zs. (2024): Economic impacts and challenges in the sports sector during the energy crisis. *GRADUS 11:1 Paper: 2024.1.ECO.001*, 7 p.

115 ENSZ fenntartható fejlesztési célja: <https://sdgs.un.org/documents/ares701-transforming-our-world-2030-agenda-22298>

116 Schuch FB, Vancampfort D, Richards J, Rosenbaum S, Ward PB, Stubbs B. (2016): Exercise as a treatment for depression: A meta-analysis adjusting for publication bias. *J Psychiatr Res.* 2016 Jun;77:42-51. doi: 10.1016/j.jpsychires.2016.02.023. Epub 2016 Mar 4. PMID: 26978184

117 Harvey, S.B., Øverland, S., Hatch, S.L., Wessely, S., Arnstein Mykletun, A., Hotopf, M. (2018): Exercise and the Prevention of Depression: Results of the HUNT Cohort Study. *Published Online: 3 Oct 2017* <https://doi.org/10.1176/appi.ajp.2017.16111223>

118 Harvey, S.B., Øverland, S., Hatch, S.L., Wessely, S., Arnstein Mykletun, A., Hotopf, M. (2018): Exercise and the Prevention of Depression: Results of the HUNT Cohort Study. *Published Online: 3 Oct 2017* <https://doi.org/10.1176/appi.ajp.2017.16111223>

lányok részvétele a sportban erősíti a nemi különbségek egyenrangúságát¹¹⁹, csökkenti a velük kapcsolatos sztereotípiákat, és növeli a társadalmi szerepeket, elősegítve ezzel az önbecsülést és a magabiztosságot. A sport lehetőséget kínál a társadalmi interakcióra és barátságra, ami növeli a tudatosságot a nemek közötti szerepekkel kapcsolatban. A sport hozzájárul a városok és közösségek inkluzívabbá tételéhez. Az ENSZ és a Nemzetközi Olimpiai Bizottság közötti együttműködés¹²⁰ példája jól mutatja, hogy a sport világa erős partneri hálózatokat és érdekelt felek csoportjait képes összekapcsolni a fenntartható fejlődés érdekében.

A sport hagyományosan fontos szerepet játszott minden társadalomban, és erős kommunikációs platformként szolgált a béke kultúrájának előmozdítására. A sport az egyik legköltséghatékonyabb és legváltozatosabb eszköz az ENSZ értékeinek előmozdítására és a fejlesztések elérésére. Annak ellenére, hogy a sport még mindig számos kihívással néz szembe a valódi potenciálja kibontakoztatása érdekében az emberek egyre inkább elkötelezettek a sport pozitív ereje és közösségépítő hatása mellett. Fontos, hogy a sport szereplői - szervezetek, menedzserek, játékosok és szurkolók - mindent megtegyenek az intolerancia, a rasszizmus, a gyűlölet és az erőszak ellen, és teljes mértékben kihasználják a sport pozitív erejét.

A jövőben is kiemelt figyelmet kell fordítani arra, hogy a sport része legyen a fenntartható fejlődési politikáknak, és hogy a sport szervezetek a fejlesztések középpontjába állítsák magukat. Az ENSZ és más nemzetközi szervezetek továbbra is támogatni fogják a sportot a béke, a fejlődés és az inkluzív társadalmak előmozdításában, és a sport hosszú távú fenntarthatóságának biztosításában. A sport által hordozott értékek és elvek továbbra is inspirálni fogják az embereket világszerte, hogy együtt dolgozzanak az együttműködés és a békés jövő megteremtése érdekében¹²¹.

Astle¹²² megfogalmazásában a fenntartható fejlődés a sportban a sportszolgáltatások magas fokú relevanciájával, vonzerejével, és elérhetőségével jellemezhető. A sportesemények által okozott negatív hatások csoportosításánál a környezetvédelem fő irányai válnak láthatóvá. A rövid távú hatásoknál jellemző a zajterhelés, levegőszennyezés, amely főként a Formai és a technikai sportoknál kiemelkedő. Hosszú távú hatásoknál a sport infrastruktúra megjelenése, felépítése válhat környe-

119 Béki, P. (2017): Sztereotípiák a sportban, avagy a női sport létjogosultsága napjaink magyar társalmában. *Acta Academiae Paedagogicae Agriensis Nova Series: Sectio Sport* 44 pp. 171-189., 19 p.

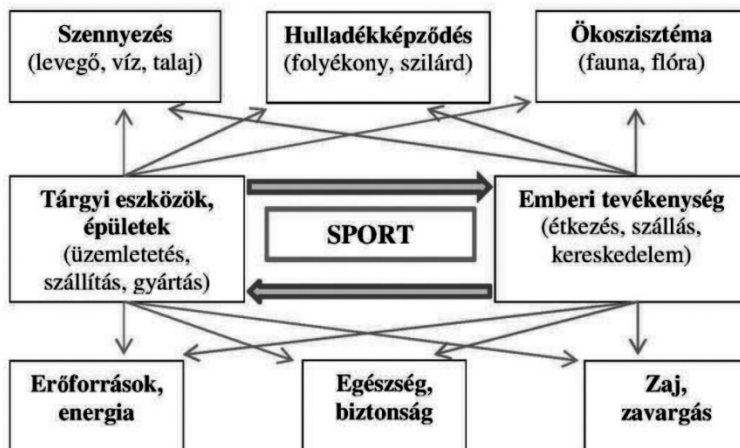
120 Ráthonyi-Odor K., Urbán Katona M., Ráthonyi G., Bíró M. (2016): Ötkarikás környezettudatosság. *Acta Academiae Agriensis, Sectio Sport*, 2016. Különszám Nova series tom. XLIII. 117—136. old.

121 Lemke W. (2016): The Role of Sport in Achieving the Sustainable Development Goals. No. 2. Vol. LIII, *Sport Aims for the Goals*. <https://www.un.org/en/chronicle/article/role-sport-achieving-sustainable-development-goals>

122 Astle, A.M., (2014), *Sport Development-Plan, Programme and Practice: a Case Study of the planned intervention by New Zealand Cricket into cricket in New Zealand*, Collage of Business Massey University, New Zealand

zetrombolóvá a zöld területek elvesztésével vagy a talaj romlásával. Csoportosíthatjuk a hatásokat közvetett és közvetlen hatásokra. Közvetett elemek lehetnek az útépitések, infrastruktúra fejlesztésre, közvetlen hatásként mutatkozik a sporteseményeken az energiahasználat, a vízhasználat, a hulladékszennyezés¹²³¹²⁴. Az 1. ábra szemlélteti a sportesemények környezeti hatásait.

1. ábra A sportesemények környezeti hatásai
Figure 1. Environmental impacts of sport events



Forrás: Ráthonyi-Odor, Ráthonyi¹²⁵

A sport és a környezet kapcsolata szorosan összefügg, amely a sporttevékenységekben, az egészséges életmód eszközeként jelenik meg^{126 127 128}. A környezeti

123 Dikács E., Ujj Z. (2004): Sport és környezetvédelem. Magyar Olimpiai Bizottság Környezetvédelmi Bizottsága, Budapest. 5-14. old.

124 Casper, J. M., Pfahl, M. E. (2015): Sport and the natural environment In: Casper, J. M., Pfahl, M. E. (ed) (2015): Sport management and the natural environment – theory and practice. GreenGate Publishing Services, Great Brittan. pp. 3-14. old.

125 Ráthonyi-Odor K., Ráthonyi G. (2016): Környezetvédelmi kihívások a sportban. Journal of Central European Green Innovation 4 (2) pp. 103-119. ISSN 2064-3004

126 Taradellas, J. (2003): The Olympic Movement and the environment – University lecture on the Olympics. Centre d’Estudis Olímpics (UAB). International Chair in Olympism (IOC-UAB). Barcelona. pp. 7-9.

127 Balogh L. (2015): A fiatalok fizikai aktivitását és az ülő életmódjából eredő mozgásszegény életvitelét meghatározó főbb társadalmi és környezeti tényezők (Szemelvények a sport és a testedzés nemzetközi irodalmából). In: Révész L., Csányi Tamás (szerk.)(2015): Az iskolai testnevelés és sport tudományos alapjai: Összefoglaló tanulmány az I. kötethez. Budapest, Magyar Diáksport Szövetség, pp. 199-225. old.

128 Mallen, C., Chard, C., Keogh, C., Mansurov, A. (2015): Preparing environmentally friendly events. In: Casper, J. M., Pfahl, M. E. (ed) (2015): Sport management and the natural environment – theory and practice. GreenGate Publishing Services, Great Brittan. pp. 205-218. old.

feltételek megléte létfontosságú akár az ivóvíz szempontjából, a higiénias feltételek biztosításához, a levegőminőséghez a kültéri sportokban, ártalmas szerek használatában (pl. rövarölő szerek), zajártalom kiküszöböléséhez. A klímaváltozás okozta problémák is hozzájárulnak a sport fenntarthatóságához, amely a CO² kibocsátás korlátozását jelenti, vagy a karbon lábnyom csökkentését, mint a karbon semleges sportesemények¹²⁹¹³⁰. A tájhasználat szempontjából a biodiverzitás fenntartása lényeges, amely vonatkozik a sportlétesítmények építéséhez, a túraútvonalak, és a kerékpárutak kialakításához¹³¹. Az ökoszisztéma védelme a növények, állatok, mikroorganizmusok életének komplex rendszere, amelyben kölcsönhatásban állnak egymással¹³². Ebbe az élettérbe való beavatkozással elpusztítjuk az élőlényeket, mert felborul a biológiai egyensúlyuk. Ebben elővigyázatosnak kell lenni a sportlétesítmények, sportturizmus, létesítményfejlesztés, és a sportrendezvények helyszíneinek kiválasztásánál. A nyersanyag és energiahasználatban a sport tekintetében a megújuló energiaforrások kerültek előtérbe, amelynek egyik legnagyobb erőforrása a napelemrendszer, napkollektoros megoldások az energiafelhasználás érdekében¹³³. A hulladékkezelés a világ egyik legjelentősebb kihívásai közé tartozik. A 4R szemléletet a sportrendezvények is alkalmazzák, amely az alábbi területeket tartalmazza. (2. ábra)

A 4R jelenti a hulladék csökkentési törekvést, az újrafelhasználást, az újrahasznosítást, és új elemként jelenik meg a javíthatóság. Ausztriában az osztrák állam kifizeti a javítási díj felét az elektronikai eszközök javítására, ha nem dobják ki, hanem a hivatalos márkaszervízben megjavíttatják azt, mint pl. egy bűvárórát. A környezetszennyezés megjelenési formái a víz, a levegő, és a talaj, amely a sport területén jellemzően a motorsportokban, vízi sportokban, közlekedési gázok által vagy a sportlétesítmények által kibocsájtott gázokban mutatkozik meg. A kulturális örökség, a helyi identitás erősítésére a sport is alkalmas. Egy tájegység hagyományainak ápolása szempontjából, a helyi szokások fenntartására is használható, valamint a turizmus növelésére, ezzel a helyi gazdaság erősítésére egyaránt.

129 Rampasek L. (2014): FIFA VB 2014, Karbon semleges <http://climenews.com/fifa-vb2014-karbon-semleges>

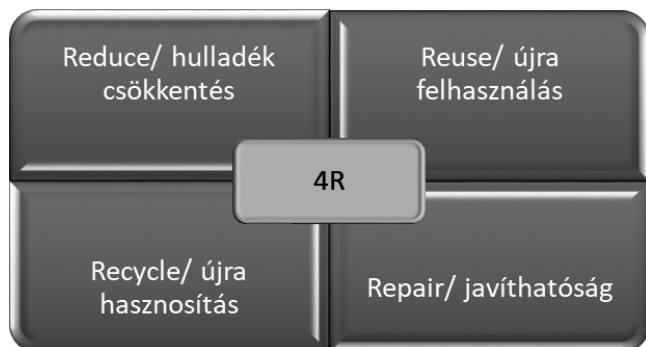
130 Varga V. (2015): Karbon neutralizálás a sport és rendezvények terén. <http://carbononline.co/nemzetkozi-peldak>

131 Vörös T., Szörényiné Kukorelli I. (2019): A sport lehetséges szerepe a társadalmi tőke létrehozásában. *Tér Gazdaság Ember*, 2019/2-3, 7, 231-255. https://real-j.mtak.hu/22116/2/TGE_2019_7_2-3_.pdf#page=232

132 Bajor, Z. Boros, K., Keller, K., Kiss, K., Pataki, Gy., Zsóka, Á., Gergely, K., Hegedűs, S., Kiss, V., Liska, M., Prihoda, G. (2021): A kerékpáros turizmus és ökoturizmus fejlesztési stratégiája a Rákos-patak mentén az ökoszisztéma szolgáltatások keretrendszerében. Projekt jelentés. Budapesti Corvinus Egyetem, Budapest. DOI 10.14267/978-963-503-895-4

133 Köbli Á. (2016): A sportberuházások szerepe a fürdővárosok fejlesztésében. *Taylor*, 8(4), 132-144. old.

2. ábra 4R a sportban
Figure 2. 4R in sport



Forrás: Rátanyi-Odor, Rátanyi, 2016 alapján saját szerkesztés

3. A sport fenntartható fejlődésének menedzsmentje – jó gyakorlatok

Három magyarországi sportesemény környezetbarát, fenntarthatósági menedzsmentje kerül bemutatásra a fejezetben, amelyek jó gyakorlatként tükrözik a fenntarthatósági stratégiát és annak megvalósítását, menedzsment eszközeit. A fenntarthatóság magvalósításával új iparágak, új vállalkozások, munkakörök jönnek létre, amely a sport környezetvédelme területén a rendezvényzöldítő munkakörben már hazánkban is megjelent. Ezen szervezetek vállalkozói háttérrel, céges keretek között működő gazdasági társaságok vagy nonprofit szervezetek. Feladatuk a rendezvények előkészítésében való részvétel, a környezetbarát stratégia kidolgozása, operatív megvalósítása. A szervezők a rendezvény szervezésénél már láthatják, hogy melyek azok a lényeges pontok, amelyeken változtatni, módosítani szükséges annak érdekében, hogy környezettudatos rendezvényt szervezzenek. A rendezvényzöldítők tanácsai által biztosított a zöld sportesemény, hiszen már a tervezési fázisban segítenek abban, hogy a hulladéktermelés visszaszorításra kerüljön, szelektív hulladékgyűjtés megvalósuljon.

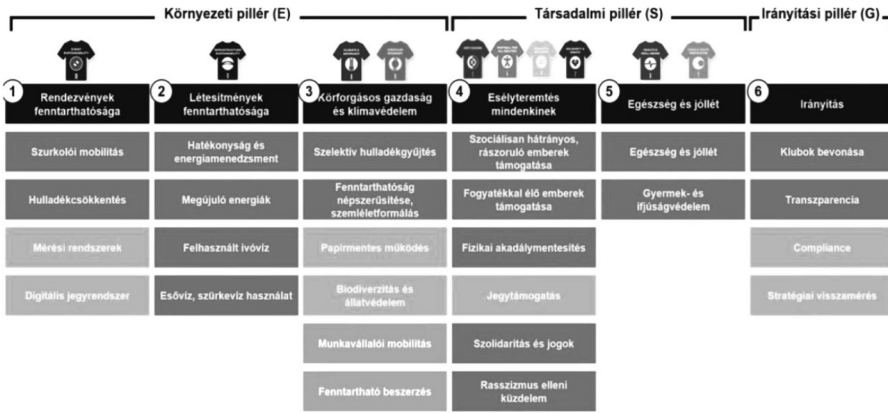
Gondoskodnak a környezetbarát nevelésről is, az edukációs üzenetekkel ellátott szelektív hulladékgyűjtők segítségével. A környezettudatos szemléletformálást is a feladatuknak tekintik, hiszen tanácsokkal látják el a szemeteiket kidobókat a megfelelő használatról, amelyben a közönség egyre nyitottabb és érdeklődőbb, a tudatos szelektív hulladékgyűjtő.

Hulladékfrakcionálás által a hulladékokat ellenőrzik és a megfelelő helyre rendszerezik a hulladékkezelés előtt. Figyelmet fordítanak az újra hasznosításra és az újra felhasználásra is azzal, hogy a nem kidobandó tárgyakat elkülönítik és vagy újrahasznosítják, vagy újra felhasználják. Az újrahasznosítható szemét megmentési aránya 50%, amely nem szennyezi a környezetet a szeméttégetőben, szeméttelen, ezáltal a földbe vagy a levegőbe, hanem valamilyen formában újra lesz hasznosítva. Jó példa erre a Kincsem Park lóverseny rendezvényei, ahol 13 000 kg szén-dioxid kibocsátás került megóvásra a szelektív hulladékgyűjtés, hulladékmentés által.

3.1 Magyar Labdarúgó Szövetség és zöld rendezvényei

A Magyar Labdarúgó Szövetség 2023-ban hozta nyilvánosságra az 1. Fenntarthatósági Jelentését¹³⁴.

3. ábra MLSZ fenntarthatósági stratégiájának szintjei Figure 3. Levels of MLSZ's sustainability strategy



Forrás: MLSZ Fenntarthatósági Stratégia 2023-2025

A Szervezet, a nagy népszerűségére hivatkozva misszióának tartja a példamutatást, amely a környezetvédelem, a fenntarthatóság területén is megmutatkozik. A sport káros környezeti hatásainak csökkentésére, a karbonsemlegesség 2040-ig való elérésére fenntarthatósági stratégiát hozott létre. A Nemzetközi Labdarúgó Szövetség (UEFA) fenntarthatósági törekvéseit követve 11 beavatkozási területet jelölt meg, amelyek az ENSZ fenntarthatósági céljaihoz illeszkednek. A társadalmi szerepvállalás (CSR) átalakul fenntarthatósággá, amiben az MLSZ hat prioritási szinten tűzte ki a beavatkozási területeket 2025-ig. (3. ábra)

A Szervezet a legfőbb céljának az edukációt jelölte ki, amely a klubokra és a szurkolókra irányul. A fenntarthatóság a Labdarúgó szövetség operatív feladataiban kiterjed a nagy fogyasztású eszközök lecserélésére, napelem létesítésére, ivóvíz tudatos mérésére, szelektív hulladékgyűjtés megvalósítására.

A társadalmi szerepvállalásuk is megmutatkozik, amelyek a gyermek- és ifjúságvédelmi programok, egészségügyi szűrőprogramok, rasszizmus elleni kampányok, hátrányos helyzetűek, fogyatékkal élők támogatása.

A környezetvédelemben az energiahatékonyság, a megújuló energiaforrások használata, a hatékony hulladékgazdálkodás és vízfelhasználás a legfőbb célterületük, ame-

¹³⁴ MLSZ Fenntarthatósági Jelentés 2023 <https://dokumentumtar.mlsz.hu/file/dokumentumtar/4182/file/a-fenntarthatosagi-strategia-2023--evi-vegrehajtasarol-szolo-jelentes.pdf>

lyek a sportlétesítmények üzemeltetésénél elsődlegesen érvényesülő szempontok.

A rendezvények fenntarthatósága területén a szurkolók fenntarthatósági tudatosság növelésére fókuszál, amelyben súlypontot kap a közlekedési eszközök környezettudatos használata, a rendezvényeken létrejövő hulladék csökkentése, a digitális jegyrendszer működtetése. A sportrendezvények fenntarthatóság szempontú lebonyolításában szerepet játszik a nem dohányzó területek kialakítása, az egészséges ételek biztosítása, kerekesszékeseknek kialakított ülőhelyek, a szelektív hulladékgyűjtés, a kerékpár tárolóhelyek kialakítása, ingyenes jegyek biztosítása a tömegközlekedéssel érkezőknek.

A 67 155 nézőt befogadó Puskás Arénában már bevezették az „újrapohár” rendszert, amellyel a pohár hulladékot csökkentik a rendezvények alatt.

3.2 Atlétika Világ bajnokság környezetbarát stratégiája

A természeti környezet állandó stakeholdere az Atlétika versenyeknek. A Nemzetközi Atlétikai Szövetség is a karbonsemlegességet, tűzte ki célul 2030-ra, valamint éllavasává kíván válni a sport fenntarthatóságának. A szervezet arra fókuszál, hogy konkrét, kézzel fogható eredményeket érjen el a környezetvédelem és a társadalmi-, gazdasági fenntarthatóság területén. Kiemelten kezelik a karbonkibocsátást, átváltottak újrahaznosítható energiára a székházukban, a sportszervezésben fenntartható beszerzési és utazási szabályokat vezettek be, amelyek érvényesek a 214 tagszervezetükre, és az eseményszervezőkre¹³⁵.

A sport vonzza a szponzorokat, kiemelt kommunikációs kampánnyal párosul, ezért a sportgazdaság egyik kiemelt ágazata a sportrendezvények. Az Atlétika Világ bajnokságra 2023-ban fenntarthatósági programot dolgoztak ki a szervezők, ezzel is támogatva azt. Az Atlétika Világ bajnokságon a fenntarthatósági tényezők szervezetten és rendszer szinten jelentek meg, amelynek alapja a Fenntarthatósági Stratégia, amelyben hat területen határoztak meg fenntarthatósági célokat¹³⁶. (1. táblázat)

Az Atlétikai Világ bajnokságot Budapesten 2023-ban szigorú környezetvédelmi szabályok által szervezték meg. A Világ bajnokság helyszíne, a Nemzeti Atlétikai Központ is barnamezős beruházásként jött létre, a rendezvények szervezésében fenntarthatósági vezető is részt vett.

A Nemzetközi Atlétikai Szövetségben 2020-ban elindított fenntarthatósági program Athletics for a Better World elnevezéssel bír. A Budapesti Atlétikai Központban zöld szigetes szabadidő parkot hoztak létre, ahol a lakosok élvezhetik a fás környezetet. A Stadionban geotermikus fűtést-hűtést alkalmaznak és energiatakarékos világítást. 2024-ben a létesítmény célja a fenntarthatósági épület minősítés megszerzése. Programjaikban szerepel a Zöldítési Program, amelyben faültetésekre kerül sor. A Világ bajnokság egyik legnagyobb kihívása a hulladék-

135 Atlétika stratégiai lépések a fenntarthatóságért, 2020 <https://atletika.hu/en/hirek/2020/strategiai-lepesek-fenntarthatosagert>

136 World Athletics Sustainability Strategy 2020-2030, <https://worldathletics.org/athletics-better-world/sustainability>

1. táblázat Nemzetközi Atlétikai Szövetség Fenntarthatósági Stratégiai célok 2020-2023

Table 1. International Association of Athletics Federations Sustainability Strategic Goals 2020-2023

Fókuszpontok	Átfogó célok	Rövidtávú célok	Megvalósítási célcsoportok
Vezető a fenntarthatóságban	<ul style="list-style-type: none"> Fenntarthatóság népszerűsítése az atlétikában a sportban Jó gyakorlatként való megjelenés Látható elkötelezettség, hiteles, bizonyított cselekvés a sportágban 	<ul style="list-style-type: none"> Tagszövetségek elkötelezik magukat a fenntarthatóság mellett A WAS sporteseményei megfeleljenek az ISO20121 szabványnak A vállalati partnerek elkötelezettek és aktív tevékenységet folytatnak a fenntarthatóságban 	Atlétikai világesemények, vállalati partnerek
Fenntartható termék és fogyasztás	<ul style="list-style-type: none"> A termékek beszerzéséből eredő negatív társadalmi-, környezeti hatások csökkentése Fenntartható beszerzés biztosítása A helyi gazdaság hatásainak maximalizálása 	<ul style="list-style-type: none"> A rendezvény szabályokban figyelembe veszik a társadalmi- és környezeti hatásokat A fenntartható beszerzésnek való 100%-os megfelelés a beszerzések során az Atlétikai rendezvényeken 	Atlétikai világesemények, partnerek szponzorok, beszállítók, műszaki szabványok
Klímváltozás és széndioxid kibocsátás	<ul style="list-style-type: none"> Átállás a szén-dioxid semlegességre Szén-dioxid kibocsátás csökkentése Az elkerülhetetlen kibocsátások ellentételezése 	<ul style="list-style-type: none"> Évente 10%-os szén-dioxid kibocsátás csökkentés A rendezvények vállalják a szén-dioxid semlegesség céljait 	Rendezvények, atlétikai események
Helyi környezet, légszennyezés	<ul style="list-style-type: none"> Biztonságos részvétel a rendezvényeken A környezeti hatások optimalizálása, negatív hatások csökkentése Környezeti feltételek fenntarthatóságnak való megfelelése 	<ul style="list-style-type: none"> A helyszín, a rendezvény megfeleljen a környezetvédelmi tényezőknek A helyszín és a rendezvény környezetre gyakorolt hatásának csökkentése A fogadó város 100%-ban alacsony kibocsátású zónákat hozzanak létre Levegőtisztosítási célokat meghatározzák és kialakítják a sportolók érdekében 	Rendezvények, Host City partnerségek, technikai és helyszíni szabványok
Globális egyentőség	<ul style="list-style-type: none"> Technikai, rendezvényszervezési és teljesítménybeli képesség kiépítése szélesebb földrajzi területen A női vezetők globális hálózatának és kapacitásának kiépítése az Atlétikai Világtanács minimális nemi célkitűzéseinek elérése érdekében 2027-re 	<ul style="list-style-type: none"> A World Athletics földrajzi területei 100%-ban alkalmasak magas színvonalú, fenntartható nemzetközi események megrendezésére A World Athletics 100%-os földrajzi területei mindkét nem számára elismert lehetőségeket kínálnak az atlétika minden szakmájában a sportolók, edzők, technikai tisztviselők és adminisztrátorok között Éves női vezetői szemináriumok minden területen 	Atlétikai világesemények, képzés és fejlesztés
Sokféleség, hozzáférés, jólét	<ul style="list-style-type: none"> Az atlétika mindenki számára nyitottságának biztosítása Maximalizálja a résztvevők figyelmét az egészségügyi és jóléti kockázatokkal kapcsolatban Biztosítsa a sokszínű munkaerőt és a méltányos bánásmódot a személyzettel, rendezvényeinken és azokon dolgozókkal, valamint beszállítóinkkal és partnereinkkel Együttműködő megközelítés elősegítése a fogyatékoság fejlesztésében az atlétikai programokban, amelyek a fogyatékoságok széles skáláját szolgálják a tagszövetségekben 	<ul style="list-style-type: none"> A nemzetközi versenyeken résztvevő sportolók 100%-a szabványosított alapvető egészségügyi ellenőrzésekkel rendelkezik A sokszínűségi politika 100%-os ismerete és végrehajtása az egész sportban 100%-ban az MF-ek együttműködési fogyatékoságot állapítottak meg az atlétikai programokban A személyzet jóléti politikájának és a World Athletics folyamatának 100%-os végrehajtása a problémák kezelésére. A sportolókra és a kapcsolódó tisztviselőkre vonatkozó irányelvek, valamint a World Athletics folyamatok 100%-os végrehajtása a zaklatás és a biztonság leküzdése érdekében. 	Athletics World Sportesemények, Technikai szabványok, Képzés és fejlesztés, helyszín, beszállítók és partnerek

Forrás: Nemzetközi Atlétikai Szövetség Fenntarthatósági Stratégiai célok 2020-2023 alapján saját szerkesztés

kezelés volt. Ezt az egyszer használatos, és a többször használatos termékekkel oldották meg. Az egyik szempont a hulladékok újra hasznosítása, ehhez a szelektív hulladékgyűjtést alkalmazták, az erre szakosodott rendezvényzöldítő szolgáltatóval. A rendezvény alatt PET visszaváltó automaták is rendelkezésre álltak. A közlekedés szempontjából ingyenes tömegközlekedési lehetőséget biztosítottak a versenyzőknek és a csapatoknak az esemény ideje alatt. A szurkolóknak pedig a vonattal, busszal érkezők számára egységes kedvezményes jegyet biztosítottak. Figyelemmel kísérték a levegő minőség mérését is a WA „Clean Air” projektjén belül. A Világ bajnokság stakeholdereinek kiválasztásánál fontos szempont volt, hogy hasonló értékrenddel, célokkal rendelkező partnerekkel dolgozzanak együtt, ez jelenti a fenntarthatósági célokat. A szervezők figyelmet fordítottak a társadalmi felelősségvállalásra (CSR), amely révén ingyen belépést biztosítottak a rászorulóknak. Az önkéntes programjuk alapján a környezettudatosságra hívták fel a figyelmet az oktató tevékenységükkel. A szemléletformálásra interaktív szórakoztató tereket hoztak létre a fenntarthatósági gondolkodás formálására¹³⁷.

3.3. Triatlon VB a zöld sport jegyében

A triatlon természetközeli sport révén, amely magába foglalja az úszást, kérekpározást, futást, érzékeny a természeti környezetre, amely a fenntarthatóság szempontjából fokozott figyelmet igényel. A Triatlon Világ bajnokság 2010-ben Budapesten nem csak a sportágnak hatalmas lehetőséget biztosított, hanem a hazai sportgazdaságnak is, hiszen a sportturisták 4-5 napot maradtak a fővárosban, és 1 milliárd forintot költöttek, ezzel 250-300 millió forintos bevételt termelve az államnak. A verseny számait 1,5 km-es úszás, 40 km-es kérekpározás, 10 km-es futás alkotta¹³⁸.

A rendezvény elnevezése, „Zöld Triatlon”, amely a légszennyezés csökkentését, az újrafelhasználást, és az újrahasznosítási társadalmi célokat tűzte ki, és ez volt az első zöld sportrendezvény hazánkban. Ennek érdekében a közlekedésben igénybe vették a hajókat, hibrid autókat, a sporteseményen visszaváltható műanyag poharat kaptak a szurkolók, valamint a szelektív hulladékgyűjtést is alkalmazták. A jó gyakorlat jegyében ismert sportolók, példaképek fát ültettek, ezzel is demonstrálva a zöld sporteseményt. Az OTP Bank támogatásában a fenntarthatóság játszott a fő szerepet, ahol egymásra talált a támogató és a sportág célkitűzése, társadalmi szerepvállalása a környezetvédelem sportrendezvényen való megjelenítésében¹³⁹.

A Magyar Triatlon Szövetség Versenyszabályzatában a fenntarthatósági elvek mentén megjelenik a sportrendezvény résztvevőire vonatkozó magatartási szabá-

137 Atlétikai Világ bajnokság társadalmi szerepvállalás 2023 https://csrhungary.eu/meg-tobb/csr_cafe/sport-fenntarthatosag-atletikai-vilagbajnoksag/

138 Triatlon VB 2022 környezetvédelem <https://www.nemzetisport.hu/egyeb-egyeni/2010/04/triatlon-a-kornyezetvedelem-jegyeben-rendezik-a-budapesti-vb-t>

139 Triatlon VB 2022 zöld sportesemény <https://www.origo.hu/sport/2010/04/zold-be-borul-a-budapesti-triatlonvb>

lyokban a környezet védelmére való fokozott figyelem, a szervezőbizottság kötelezettségében szintén kiemelt hangsúlyt kap a környezet és a természet védelmére vonatkozó előírások betartása. Az Alapszabályában meghatározta, hogy elősegíti a környezet- és természetvédelmi, egészségügyi és esélyegyenlőséget biztosító sportrendezvények lebonyolítására alkalmas létesítmények létrehozását, tevékenyen közreműködik a környezetvédelmi szempontok formálásában. A triatlon sportág fontos szerepet játszik a fenntartható és felelősségteljes természeti és fizikai erőforrásokkal történő gazdálkodásban, különösen azokkal az erőforrásokkal – kiemelten a tiszta levegő és a tiszta víz -, amelyek szükségesek a triatlon sportág gyakorlásához¹⁴⁰.

3.4. FINA Vizes Világbajnokság 2022

2022-ben a vizes sportok is csatlakozott a sportesemények fenntarthatóságához. Fő területként a meglévő sportlétesítmények használatát, és az ideiglenes építmények alkalmazásának csökkentését tartották a környezeti terhelés elleni harc egyik fontos szegmensének. A sportág és a sportrendezvény által igénybe vett zöld területek rehabilitációjára is nagy gondot fordítottak, valamint a hulladékkezelés, az újrahasznosítás, az edukáció is a sportesemény programjainak részévé vált. A Világbajnokság népszerűsége lehetőséget nyújtott arra, hogy a sport általi társadalmi szerepvállalást, a fenntarthatóságot előtérbe helyezték, népszerűsítsék. A VB Programja kiterjedt Családi Zöld Nap eseményre, amelyben környezettudatos játszótér, kézműves foglalkozások, zero waste játékok, ökolábnyom számítás, komposztálási ismeretek is helyet kaptak, valamint a társadalmi szerepvállalás jegyében a sérült gyerekek javára gyűjtést rendeztek¹⁴¹.

4. Összefoglalás

A sport fenntarthatósága az Európai Unióban kiemelt szerepet kapott, amely a globális sporteseményekre is kihat. Egyre több nemzetközi sportszövetség alkalmazza a fenntarthatósági irányelveket a versenyszervezési mechanizmusában, protokolljában, a tagszervezeteire kötelezően vonatkoztatva. A sportrendezvény szervezési szabályokban egyre inkább előtérbe kerülő természetvédelem, társadalmi szerepvállalás mind a fenntarthatóságot támogatja, amiben a sport kedvező közvetítő. A nagyszámú résztvevők által, akik a sportolók, sportszakemberek, szervezők, szurkolók, szponzorok, vállalati partnerek, az együttes szemléletmód, célok megjelenésével hatékony támogatói a fenntartható fejlődésnek.

A tanulmány a sport és a fenntarthatóság szakirodalmi elemzését követően a sportszervezetek, hazai sporteseményeken keresztül fenntarthatósággal kapcsolatos menedzsment tevékenységeit elemezte, amelyben láthatóvá váltak az ENSZ fenntarthatósági céljainak törekvési pontjai. A tanulmány terjedelme miatt nem

140 Triatlon Szövetség dokumentumai, 2023, <https://triatlon.hu/szovetseg/hivatalos-dokumentumok/>

141 MOB, <https://olimpia.hu/hirek/csaladi-zold-nap-a-19-fina-vilagbajno>

került szó a Magyar Evezős Sportszövetség és a Kajak- Kenu Szövetség környezettudatos sporteseményre.

A sportszervezetek a sporteseményekben már a tervezési szakaszban beiktatják ezen szempontokat és szakemberek segítségével, akár külsős cég bevonásával valósítják meg, hogy a sportrendezvény fenntarthatóvá váljon. Főbb pontokban jelenik meg a sportrendezvények szervezésében a hulladékkezelés, a szén-dioxid kibocsátás csökkentése, a légszennyezettség kezelése, a társadalmi szerepvállalás, a környezetvédelmi edukáció. A jó gyakorlatok bemutatásával lehetőség nyílik arra, hogy egyre szélesebb körben elterjedjen a fenntarthatóság szempontrendszer és a sportrendezvényeken keresztül globalizálttá váljon ez a stratégia.

FELHASZNÁLT IRODALOM / REFERENCES

- Astle, A.M., (2014):** Sport Development-Plan, Programme and Practice: a Case Study of the planned intervention by New Zealand Cricket into cricket in New Zealand, Collage of Business Massey University, New Zealand.
- Atlétika stratégiai lépések a fenntarthatóságért, 2020** <https://atletika.hu/en/hirek/2020/strategiai-lepesek-fenntarthatosagert>
- Atlétikai Világbajnokság társadalmi szerepvállalás 2023 https://csrhungary.eu/megtoobb/csr_cafe/sport-fenntarthatosag-atletikai-vilagbajnoksag/
- Bajor, Z. Boros, K., Keller, K., Kiss, K., Pataki, Gy., Zsóka, Á., Gergely, K., Hegedűs, S., Kiss, V., Liska, M., Prihoda, G. (2021):** A kerékpáros turizmus és ökoturizmus fejlesztési stratégiája a Rákospatak mentén az ökoszisztéma szolgáltatások keretrendszerében. Projekt jelentés. Budapesti Corvinus Egyetem, Budapest. DOI 10.14267/978-963-503-895-4
- Balogh L. (2015):** A fiatalok fizikai aktivitását és az ülő életmódjából eredő mozgásszegény életvitelét meghatározó főbb társadalmi és környezeti tényezők (Szemelvények a sport és a testedzés nemzetközi irodalmából). In: Révész L., Csányi Tamás (szerk.) (2015): Az iskolai testnevelés és sport tudományos alapjai: Összefoglaló tanulmány az I. kötethez. Budapest, Magyar Diáksport Szövetség. 199-225. old.
- Béki, P. (2017):** Sztereotípiák a sportban, avagy a női sport létjogosultsága napjaink magyar társadalmában. Acta Academiae Paedagogicae Agriensis Nova Series: Sectio Sport 44 pp. 171-189., 19 old. (2017)
- Casper, J. M., Pfahl, M. E. (2015):** Sport and the natural environment In: Casper, J. M., Pfahl, M. E. (ed) (2015): Sport management and the natural environment – theory and practice. GreenGate Publishing Services, Great Brittan. 3-14. old.
- Dikács E., Ujj Z. (2004):** Sport és környezetvédelem. Magyar Olimpiai Bizottság Környezetvédelmi Bizottsága, Budapest. 5–14. old.
- Faragó B. (2024):** Competitiveness indicators of Sports Cities in Central-Eastern Europe. Theoretical and Empirical Researches in Urban Management. 19: 1 pp. 30-53. Paper: E-ISSN 2065-3921, 23. old.

- Harvey, S.B., Øverland, S., Hatch, S.L., Wessely, S., Arnstein Mykletun, A., Hotopf, M. (2018):** Exercise and the Prevention of Depression: Results of the HUNT Cohort Study. Published Online:3 Oct 2017<https://doi.org/10.1176/appi.ajp.2017.16111223>
- Kovács, I. A., Gósi, Zs. (2024):** Economic impacts and challenges in the sports sector during the energy crisis. *Gradus* 11:1 Paper: 2024.1.Eco.001, 7 old.
- Köbli Á. (2016):** A sportberuházások szerepe a fürdővárosok fejlesztésében. *Taylor*, 8(4), 132-144. old.
- Lemke W. (2016):** The Role of Sport in Achieving the Sustainable Development Goals. 2016, No. 2.Vol. LIII, *Sport Aims for the Goals*. <https://www.un.org/en/chronicle/article/role-sport-achieving-sustainable-development-goals>
- Mallen, C., Chard, C., Keogh, C., Mansurov, A. (2015):** Preparing environmentally friendly events. In: Casper, J. M., Pfahl, M. E. (ed) (2015): *Sport management and the natural environment – theory and practice*. GreenGate Publishing Services, Great Brittan. pp. 205-218.
- MLSZ Fenntarthatósági Jelentés 2023** <https://dokumentumtar.mlsz.hu/file/dokumentumtar/4182/file/a-fenntarthatosagi-strategia-2023--evi-vegrehajtasarol-szolo-jelentes.pdf>
- Rampasek L. (2014):** FIFA VB 2014 – Karbon semleges <http://climenews.com/fifa-vb2014-karbon-semleges>
- Ráthonyi-Odor K., Ráthonyi G. (2016):** Környezetvédelmi kihívások a sportban. *Journal of Central European Green Innovation* 4 (2) pp. 103-119. ISSN 2064-3004
- Ráthonyi-Odor K., Urbánné Katona M., Ráthonyi G., Bíró M. (2016):** Ötkarikás környezettudatosság. *Acta Academiae Agriensis, Sectio Sport*, 2016. Különszám Nova series tom. XLIII. pp 117—136. old.
- Salamanca J. (2020):** A sport is lehet környezetbarát: <http://ecolounge.hu/életmod/a-sport-is-lehet-kornyezetbarat--mutatjuk-hogy>
- Schuch FB, Vancampfort D, Richards J, Rosenbaum S, Ward PB, Stubbs B. (2016):** Exercise as a treatment for depression: A meta-analysis adjusting for publication bias. *J Psychiatr Res.* 2016 Jun;77:42-51. doi: 10.1016/j.jpsychires.2016.02.023. Epub 2016 Mar 4. PMID: 26978184.
- Taradellas, J. (2003):** The Olympic Movement and the environment – University lecture on the Olympics. Centre d’Estudis Olímpics (UAB). International Chair in Olympism (IOC-UAB). Barcelona. pp. 7-9.
- Triatlon Szövetség dokumentumai, 2023**, <https://triatlon.hu/szovetseg/hivatalos-dokumentumok/>
- Triatlon VB 2022** környezetvédelem <https://www.nemzetisport.hu/egyeb-egyeni/2010/04/triatlon-a-kornyezetvedelem-jegyeben-rendezik-a-budapesti-vb-t>
- Triatlon VB 2022** zöld sportesemény <https://www.origo.hu/sport/2010/04/zoldbe-borul-a-budapesti-triatlonvb>
- Varga V. (2015):** Karbon neutralizálás a sport és rendezvények terén. <http://carbononline.co/nemzetkozi-peldak>

Vörös T., Szörényiné Kukorelli I. (2019): A sport lehetséges szerepe a társadalmi tőke létrehozásában. *Tér Gazdaság Ember*, 2019/2-3, 7, 231-255. old.

WHO Global Recommendations on Physical Activity for Health <https://www.who.int/dietphysicalactivity/physical-activity-recommendations-18-64years.pdf>

World Athletics Sustainability Strategy 2020-2030, <https://worldathletics.org/athletics-better-world/sustainability>

