

TAYLOR

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

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

TAYLOR

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

N^o 47
XVI. évfolyam 2. szám
2024/2. szám



Jelen folyóiratszám
a Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására
176. kiadványa

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

SZERKESZTŐSÉG

Főszerkesztő:

Prof. Dr. Gulyás László

A Szerkesztőbizottság tagjai:

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

Elnök: Dr. Gulyás László

6727 Szeged, Löwy Sándor utca 37.

SZTE Juhász Gyula Pedagógusképző Kar

Dékan: Döbör András

6725 Szeged, Boldogasszony sgt. 6.

A Szerkesztőség székhelye:

SZTE Juhász Gyula Pedagógusképző Kar

6725 Szeged, Boldogasszony sgt. 6.

A Szerkesztőség levélcíme:

Egyesület Közép-Európa Kutatására, 6727 Szeged, Löwy Sándor u. 37.

A Szerkesztőség e-mail-címe:

laszlo.gulyas65@gmail.com és/vagy gulyas.laszlo@szte.hu

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 TAYLOR FOLYÓIRAT EDDIG MEGJELENT SZÁMAI

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.

XIII. évf. (2021): № 40.; № 41.

XIV. évf. (2022): № 42.; № 43.

XV. évf. (2023): № 44.; № 45.

XVI. évf. (2024): № 46.; № 47.

TARTALOMJEGYZÉK

XVI. évfolyam 2. szám 2024/2. szám № 47

HUMÁN ERŐFORRÁS MENEDZSMENT ROVAT

Pózner Beáta: Stressz tényezők a Z generációs munkavállalók körében 9

SPORTMENEDZSMENT ROVAT

Bukta Zsuzsa: A látvány-csapatsportok TAO-támogatásának hatásai a szponzorációs kapcsolataikra 23

Lukács Anikó – Gósi Zsuzsanna – Kassay Lili: Tehetséggondozás a kosárlabdában – az edzők szemével 37

STRESSZ TÉNYEZŐK A Z GENERÁCIÓS MUNKAVÁLLALÓK KÖRÉBEN

PÓZNER Beáta

PhD-hallgató, Eötvös Lóránd Tudományegyetem, Gazdálkodás- és
Szervezéstudományi Doktori Iskola
email: pmb18@student.elte.hu
ORCID: 0009-0005-3496-1402

ABSTRACT

STRESS FACTORS AMONG GENERATION Z WORKERS

Generation Z workers (born after 1995) are increasingly challenging managers and HR professionals. They experience difficulties in recruiting, retaining, motivating and managing them. And the relevant literatures have also found that the younger generation as a whole has more difficulty in managing (workplace) stress. Based on a questionnaire survey of 127 employees working in HR or in managerial positions, this study shows how Generation Z employees differ in their experience of certain workplace stressors compared to previous generations. The sample was almost equally split between SMEs, large corporates with less than 500 and more than 500 employees.

The results of the study show that Generation Z is more different from previous age groups in terms of the factors that cause work-related stress, such as lack of pay transparency, lack of career development opportunities and monotony, i.e. activities that are stimulating or seem meaningless. Overall, the medians of all stressors showed a positive divergence in the responses of the respondents.

Keywords: stress, anxiety, Generation Z, GEN Z, expectation, satisfaction, commitment, workplace, employee

Kulcsszavak: stressz, szorongás, Z generáció, GEN Z, elvárás, elégedettség, elkötelezettség, munkahely, munkavállaló

1. Bevezetés

A Z generáció sokkal inkább hajlamos a depresszióra, és a stresszre, mint a korábbi korosztályok¹. A Z generációs fiatalok körében végzett kutatás szerint,

1 Héder-Rima Mária – Dajnoki Krisztina (2020): Kultúrám a márkám – A munkáltatói márkaépítés és a szervezeti kultúra kapcsolata. *Marketing és Menedzsment.* 54/2. szám. 5–15. old.

közel 50%-uk érzi magát stresszesnek a munkahelyen, a Z-s nők esetén ez az érték 50% felett van².

Más kutatás arról számol be, hogy a pszichológiai szorongás és a munkával való elégedettség jelentős hatással van a Z generáció fluktuációs szándékra³. Sőt a 2022-ben 1205 fős mintán végzett felmérés alapján a Z generációsok 56%-a tervez munkahelyet váltani egy éven belül, a felmondási okok listájának élén a nem kielégítő fizetés, a kiégés, a munka-magánélet egyensúlyának hiánya szerepelnek⁴.

Jelen tanulmány a hazai munkáltatók, HR szakemberek, cégvezetőket körében végzett kérdőíves felmérése alapján azt vizsgálja, hogy milyen munkahelyi tényezők váltanak ki stresszt, feszültséget a Z generációs dolgozókból, illetve mely stresszfaktorok okoznak inkább stresszt a számukra, és mennyivel stresszesebbek az előző generációkhoz képest. Z generáció alatt a tanulmány a 1995-2009 között született korosztályt érti, McCrindle és Wolfinger⁵ tanulmánya alapján.

1.1. A Z generáció és jellemző vonásai

A Z generációs munkavállalók Lassleben 2023-as kutatása⁶ alapján a szórakoztató munkakörnyezetet, a jó csapatléggkört, a támogató kapcsolatokat keresi. Más kutatók szerint a stresszmentes munkakörülményeket, a jó munka-magánélet egyensúlyt (WLB-t), a szakmai fejlődési lehetőséget és a megfelelő bérezést igényli⁷. A HR

-
- 2 Deloitte, (2022): The mental health of Gen Zs and millennials in the new world of work. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/deloitte-2022-genz-millennial-mh-whitepaper.pdf>
 - 3 Rachmatdianto, Ardiansyah – Irvan – Nathan, John – Prasetyaningtyas, Sekar Wulan. (2023): Managing talent in digital marketing industry: The case of Indonesia. 8th International Conference on Business and Industrial Research, ICBIR 2023 – Proceedings, 341–346. old. <https://doi.org/10.1109/ICBIR57571.2023.10147662>
 - 4 Casic, Ana – Panselina, Eri – Lionatos, Gina – Fay, Kayla (2022): GEN Z in the workplace – What matters to young professionals at work – and what turns them off. <https://www.talentlms.com/research/gen-z-workplace-statistics>
 - 5 McCrindle, Mark – Wolfinger, Emily (2014): The ABC of XYZ: Understanding the global generations, 3rd ed. Sydney: UNSW Press. https://www.academia.edu/35646276/The_ABC_of_XYZ_Mark_McCrindle_PDF_pdf
 - 6 Lassleben, Hermann – Hofmann, Lisa (2023): Attracting Gen Z talents: do expectations towards employers vary by gender? *Gender in Management*. 38/4. szám. 545–560. old. <https://doi.org/10.1108/GM-08-2021-0247>
 - 7 Karaivanova, Mariya – Klein, Kristine (2019): The Generation Z in Bulgaria: Challenging conservative organisations. Scholz, C. & Rennig, A. (Ed.) *Generations Z in Europe (The changing context of managing people)*. Emerald Publishing Limited, Leeds. 217–251. old. <https://doi.org/10.1108/978-1-78973-491-120191019>

szakemberek pedig úgy látják, hogy a Z-sek elvárásai sokszor irreálisak, főként a bérezés tekintetében⁸.

A férfiak és nők motivációja eltérő. A Z generációs nőket a munkahelyi kapcsolatok, a munka tartalma, alacsony rutinszintje, a sikeres munkavégzés és az elismerés motiválja, addig a Z-s férfiakat inkább a kiegyensúlyozott magánélet, a szabadidő és a stresszmentesség⁹.

A Z generáció igényli, hogy a leendő munkáltatótól reális átfogó képet kapjon a munka tartalmáról, a WLB támogatásról és a szakmai fejlődésről is¹⁰. Az íratlan, egymással szembeni implicit elvárásokat, a pszichológiai szerződés fektetheti le. Ez az elvárásrendszer befolyásolja az új alkalmazottak attitűdjét, érzéseit, viselkedését¹¹ a munkahelyén.

A stresszmentes körülményekhez, a jó WLB, a szakmai és karrier lehetőségek biztosítása valamint a támogató kapcsolatok szükségesek, a megfelelő bérezés pedig elvárás.

1.2. A munkahelyi stressz és a stresszfaktorok

A stressz a jelenkor egyik legsúlyosabb betegsége, amely nem csak a dolgozóknak okoz komoly problémákat; hanem a szervezeteknek is, mert a beteg dolgozóknak csökken a teljesítménye, és a munkából való kiesése is veszteséget generál¹². A Z generációsok stressztényezőinek vizsgálatára több kutatás is összpontosít, így a bérezés, a karrier, a monoton munka, a szerepstressz, a munkatempó, a WLB, a rugalmasság, a személyes kapcsolatok, a kultúra is stressz forrása lehet. Nézzük őket sorban.

Már korábbi kutatások is igazolták, hogy a megfelelő bérezésnek van a legnagyobb hatása az elégedetlenségre (Lee et al., 2006). Újabb kutatások szerint a legsúlyosabb HR problémák egyike a pályakezdő magas bérigénye, mely az új és

8 Pózner Beáta – Kozák Anita (2024): Aktualitás HR problémák a hazai vállalkozások körében: túlzó fizetési elvárások, fluktuáció, home office és társai. Új Munkaügyi Szemle. Korai hozzáférés

9 Lašáková, Anna – Vojteková, Monika, – Procházková, Lenka (2023): What (de)motivates gen Z women and gen Z men at work? Comparative study of gender differences in the young generation's motivation. Journal of Business Economics and Management. 24/4. szám. 771–796. old. <https://doi.org/10.3846/jbem.2023.20439>

10 Chillakuri, Bharat (2020b). Understanding Generation Z expectations for effective onboarding. Journal of Organizational Change Management. 33/7. szám. 1277–1296. old. <https://doi.org/10.1108/JOCM-02-2020-0058>

11 Sherman, Ultan P. – Morley, Michael J. (2015): On the formation of the psychological contract: A Schema Theory Perspective. Group & Organization Management. 40/2. szám. 160–192. old. <https://doi.org/10.1177/1059601115574944>

12 Haffner Orsolya – Bárdos György (2019): A stressz megjelenési formái állásinterjún és a munkahelyen. Tudásmenedzsment. 20/1. szám. 42–46. old.

meglévő kollégák között bérfeszültséget szül¹³. Ez a korcsoport a munkával és a karrierrel szemben is magas elvárásokat támaszt. A karrier mára az önmegvalósítás eszközévé vált¹⁴. Ha a Z-s munkavállaló választhat egy jól fizető, de unalmas munka és egy érdekes, kevésbé jól fizető állás között, akkor valószínűleg az utóbbit választja¹⁵. Popaitoon 2022-es vizsgálata igazolta, hogy a feladat monotonitása a maradási szándékot csökkenti.

A szerepstressz és a többértelműség is hatással van a munkavállalói fluktuációra¹⁶, így a munkakörök tisztázása, a szerepek egyértelmű meghatározása jó hatással lehet a stressz csökkentésére, segítve az alkalmazottak megtartását. A munkatempó a túl kevés vagy túl sok feladat is stressz forrása lehet körükben. Nemzetközi felmérések szerint a Z generációsok 46%-a érzi magát kiégettnek a munka intenzitása és követelményei miatt¹⁷.

A munka és magánélet közötti kapcsolat, hatással van az egészségre, a stressz mértékére, az életminőségre, a szervezeti teljesítményre¹⁸. A munkaerőpiacon jelenlévő legfiatalabb generáció részéről fogalmazódik meg legerőteljesebben a munka és a magánélet szétválasztásának, egyensúlyának igénye¹⁹. A WLB hiánya költséget jelent a termelékenységszűkülés, a hiányzás, a fluktuáció, az egészségügyi költségek által²⁰.

13 Pózner – Kozák (2024)

14 Thuma Orsolya (2016). Generációs különbségek a munka és az iskola világában. In: Korkép. XXI. századi kihívások. Budapesti Gazdasági Egyetem, Budapest. 212–232. old. <https://doi.org/10.29180/KORKEP.2016.10>

15 Pállfy Zsuzsanna 2020: A Z generáció motiválása és megtartása a munkahelyeken. XXIV. Apáczai-napok Tudományos Konferencia tanulmánykötete. Győr, Széchenyi István Egyetem, Győr. 116–124. old. https://lib.sze.hu/images/Apaczai/kiadv%C3%A1ny/2020/03_04.pdf

16 Alblihed, Mohammed – Alzghaibi, Haitham (2022): The impact of job stress, role ambiguity and Work–Life imbalance on turnover intention during COVID-19: A case study of frontline health workers in Saudi Arabia. *International Journal of Environmental Resourch and Public Health*. 19/20: 13132. szám. <https://doi.org/10.3390/ijerph192013132>

17 Deloitte (2022)

18 Wallace, Claire – Pichler, Florian – Hayes, Bernadette (2007): First european quality of life Survey: Quality of work and life satisfaction; Office for official publications in the european communities.

19 Scholz, Christian 2014: Generation Z. Wie sie tickt, was sie verändert und warum sie uns alle ansteckt. John Wiley & Sons. 220. old.

20 Allen, Tammy D. – Johnson Ryan C. – Kiburz Kaitlin M. – Shockley Kristen M. (2013): Work–family conflict and flexible work arrangements: Deconstructing flexibility. *Personnel Psychology*. 66/2. szám. 345–376. old. <https://doi.org/10.1111/peps.12012>

A munkaértékek között, a munkakörnyezet kényelmi jellemzői mellett a rugalmas munkaidőre vonatkozó elvárások is megjelennek a Z-s munkavállalóknál²¹. A munka rugalmassága azért fontos, mert az elégedettségen keresztül közvetve hat a fluktuációs szándékra²², az elkötelezettség ennek köszönhetően nőhet a legnagyobb mértékben²³.

Z generációt a személyes kapcsolatok iránti vágy jellemzi²⁴. Azonban figyelembe kell venni, hogy a Z generációsok 61%-a arról nyilatkozik, hogy tapasztalt már zaklatást, vagy mikroagressziót munkahelyén²⁵. A virtuális munkavégzés sok esetben a kulturális sokszínűséggel, a megváltozott interperszonális kapcsolatokkal, a kontrol és bizalom új egyensúlyával jár együtt²⁶, amely további kihívást jelenthet a Z generációs munkavállalóknak.

A tanulmány igyekezett a szakirodalmak alapján összegyűjteni a stresszfaktorokat, hogy megvizsgálta melyek vannak nagyobb hatással a Z-s munkavállalókra.

2. Anyag és módszertan

A HR területen, vagy vezető pozícióban dolgozók által kitöltött kérdőív a Z generációhoz tartozó munkavállalókról tartalmazott kérdéseket. A 127 válaszadó közül 31% felső, 38% közép- vagy alsó szintű vezetők, további 10% HR vezetőként, 9%-uk nem vezető beosztású HR szakemberként dolgozott, és 12% pedig cégtulajdonos volt.

Közel azonos arányban került a mintába KKV (35 db), 500 fő alatti (46 db) és 500 fő feletti nagyvállalat (46 db). A felmérésben részt vett vállalkozások 90%-a

21 Pataki–Bittó Fruzsina – Kapusy Kata (2021): Work environment transformation in the post COVID-19 based on work values of the future workforce. *Journal of Corporate Real Estate*. 23/3. Szám. 151– 169. old. <https://doi.org/10.1108/JCRE-08-2020-0031>

22 Berber, Nemanja – Gašić, Dimitrije – Katić, Ivana – Borocki, Jelena (2022): The mediating role of job satisfaction in the relationship between FWAs and turnover intentions. *Sustainability*. 14/8. szám. 1–14. old. <https://doi.org/10.3390/su14084502>

23 Jung, Hyo-Sun – Yoon, Hye-Hyun (2021): Generational effects of workplace flexibility on work engagement, satisfaction, and commitment in South Korean Deluxe Hotels. *Sustainability*. 13/16. szám. <https://doi.org/10.3390/su13169143>

24 Becker, Karin L. (2022): We want connection and we do not mean wi-fi: examining the impacts of Covid-19 on Gen Z's work and employment outcomes. *Management Research Review*. 45/5. szám 684–699. old. <https://doi.org/10.1108/MRR-01-2021-0052>

25 Deloitte, (2023): 2023 Gen Z and Millennial Survey <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/si/Documents/deloitte-2023-genz-millennial-survey.pdf>

26 Hoffmann Piroska – Baracska, Zoltán (2020): Does trust matter? The role of trust in collaboration in virtual teams. *Hungarian Statistical Review*, 3/2. szám, 50–70. old. <https://doi.org/10.35618/hsr2020.02.en050>

a versenyszférában tevékenykedik, 7%-uk a közszférához tartozik, 3%-uk pedig non-profit szervezet.

A kérdőív 2023. április vége és június eleje volt elérhető. A megkérdezettek elérhetőségi alapon kerültek a mintába, a mintavétel kényelmi volt. A kérdőíves megkérdezéshez a mérőeszköz a vonatkozó szakirodalom alapján lett összeállítva. A megkérdezés online formában történt. Az adatok a leíró statisztikai eszközök segítségével kerültek elemzésre.

3. Eredmények

A kérdőív rákérdezett arra, hogyan látja a munkáltató a Z generációt, általánosságban milyen mértékben tér el a stressz és a monotonitás tűrésük, illetve mennyivel jobban, vagy kevésbé terhelhetőek, és vajon depresszióra hajlamosabbak-e a korábbi generációkhoz viszonyítva.

Amennyiben eltérést tapasztaltak a munkavégzés szempontjából, annak mértéké a következők szerint jelölhették: -3: jelentős az eltérés negatív irányba, a Z generációs dolgozók sokkal rosszabbak, mint az előző generációk tagjai; 0: nincs eltérés; +3: jelentős az eltérés pozitív irányba, a Z generációs dolgozók sokkal jobbak, mint az előző generációk tagjai.

A Z generáció stressztűrése (1. ábra) az előző generációk dolgozóihoz képest negatív eltérést mutat, vagyis a megkérdezettek 65%-a szerint a stresszt rosszabbul tűrik, a megkérdezettek 20%-a nem érez különbséget. Monotonitás tűrés közel 80% szerint kevésbé jellemző a Z-sekre. A többi válaszadó nem látott különbséget, vagy éppen ellenkezőleg látja adott kérdésben a Z generációs dolgozókat.

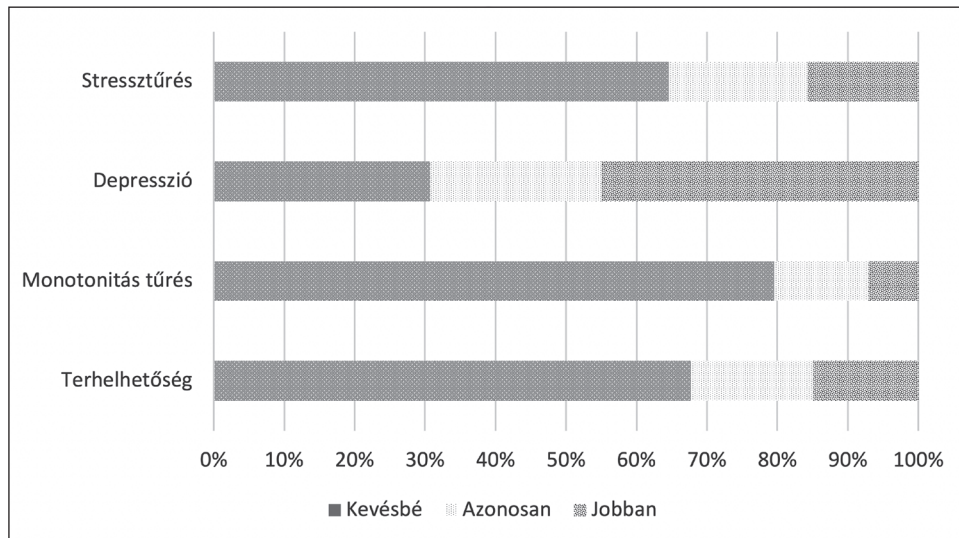
Kevésbé terhelhetőnek (68%) ítélik meg. Depresszió kapcsán megoszlanak a vélemények, mindössze 45% gondolta úgy, hogy depresszió jellemzőbb rájuk, mint az előző korosztályoknál tapasztalják, 24% azonosnak ítélte meg.

Stresszfaktorok

A munkahelyi stresszt kiváltó konkrét okok kutatása kapcsán több tényező került felsorolásra. A válaszadó HR szakemberek, vezetők meglátásuk szerint tetek különbséget a Z generációs dolgozók és a korábbi korcsoportok között azok súlyosságában.

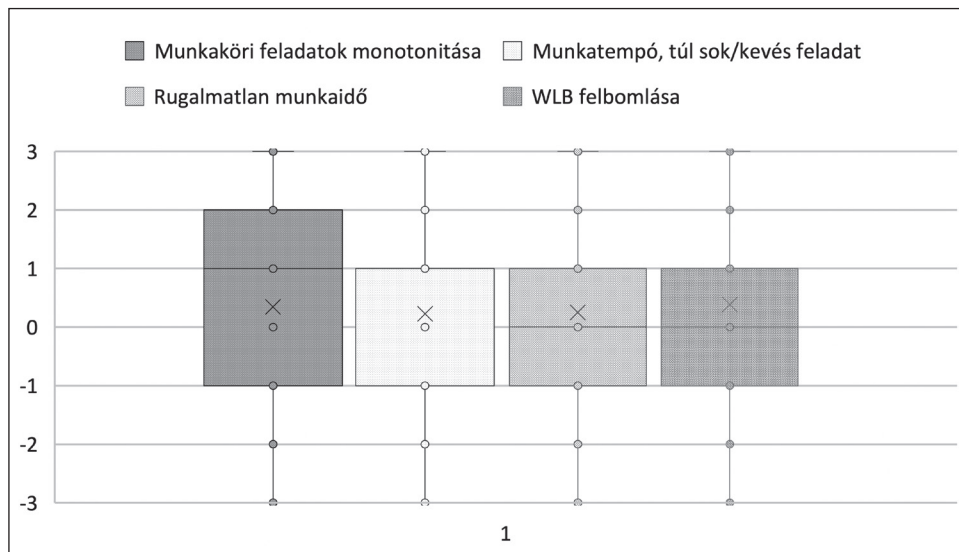
Amennyiben eltérést tapasztaltak a stresszt okozó tényező hatásában pozitív (erősebb) vagy negatív (gyengébb) irányba, úgy -3 és +3 között értékelhették.

1. ábra: A Z generáció érintettsége az előző generációktól az egyes munkahelyi jellemzői tekintetében



Forrás: Saját szerkesztés

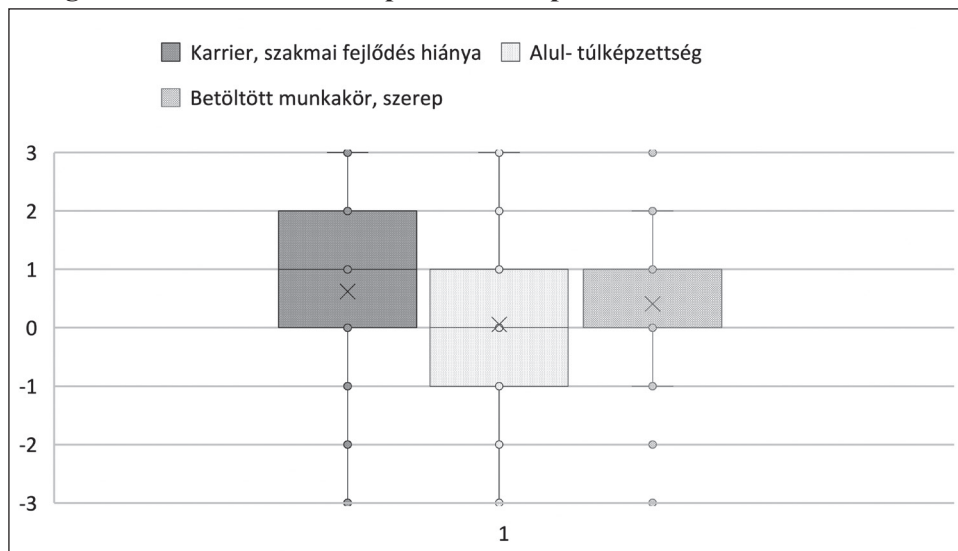
2. ábra: Munkahelyi stresszt kiváltó tényezők súlyossága a Z generációs dolgozókra a korábbi korcsoportokhoz képest - munkafeladatok tekintetében



Forrás: Saját szerkesztés

A 2. ábrán a munkafeladatokhoz kötődő stresszfaktorok kerültek bemutatásra. A munkaköri feladatok monotonitása (ingerszegény, vagy értelmetlennek tűnő tevékenység) a válaszadók 56%-a szerint jobban okoz stresszt, 7% szerint azonos hatással van a Z generációra. A munkatempó, a túl sok, vagy túl kevés feladat a szakemberek, vezetők több mint fele (51%) szerint súlyosabb (13%-uk szerint azonosan), és a rugalmatlan munkaidő - vagyis a kötött, kiszámíthatatlan, rosszul beosztott munkaórák száma - is közel 50%-uk szerint inkább stresszt okozó tényező. Bár az interkvartilis terjedelme utóbbi három tényezőnél azonos, a medián alapján összességében a WLB (work-life balace) vagyis a munka és a magánélet egyensúlyának felborulása tekintetében tér el leginkább a korábbi generációktól.

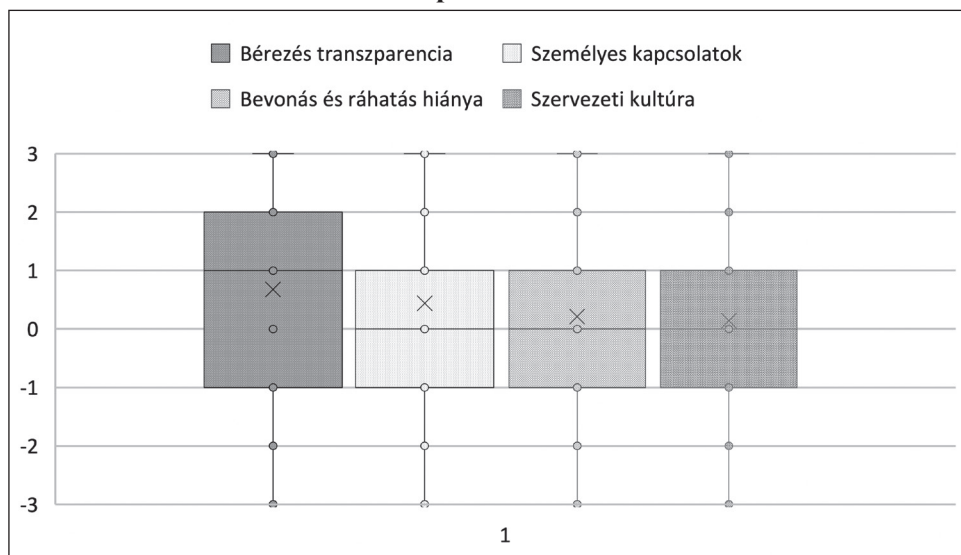
3. ábra: Munkahelyi stresszt kiváltó tényezők súlyossága a Z generációs dolgozókra a korábbi korcsoportokhoz képest - munkakörök tekintetében



Forrás: Saját szerkesztés

A munkakörök tekintetében (3. ábra) a Z generációt a karrier, szakmai fejlődés hiánya (bizonytalan munkahelyi kilátások, előrejutás lehetőség hiánya) jobban foglalkoztatja, mert a megkérdezettek 60%-a szerint erősebb stresszfaktor (medián alapján a második a 11 faktor közül), mint az idősebb munkavállalóknál tapasztalják. Az alul- illetve túlképzettség tekintetében nem mutatnak érdemi eltérést. A Betöltött munkakör, szerepegyértelműség, vagyis a tisztázatlan, rendezetlen munkakört 51% erősebb stresszt okozó tényezőnek tartja 24%-uk pedig úgy látja, hogy nem mutatnak eltérést.

4. ábra: Munkahelyi stresszt kiváltó tényezők súlyossága a Z generációs dolgozókra a korábbi korcsoportokhoz képest - szervezeti szintű tényezőkkel kapcsolatban



Forrás: Saját szerkesztés

Z generációra a 11 stresszt okozó tényező közül a medián és a pozitív válaszok alapján (61%) is leginkább a bérezési transzparencia, vagyis az átláthatatlan, igazságtalan bérezés van a leginkább súlyos hatással (4. ábra). A személyes kapcsolatok (nem megfelelő vezetés, vezetői támogatás hiánya, rossz viszony a kollégákkal, elszigeteltség, megfélemlítés, erőszak) medián alapján a harmadik helyen az összes faktor között, valamint a bevonás és ráhatás hiánya (döntéshozatalból való kirekesztettség, vagy ráhatás hiánya a munkafolyamatokra, munkatempóra, munkaidőre, módszerekre és munkahelyi környezetre) is közel 50% szerint súlyosabban érinti a Z generációs dolgozókat, mint a korábbi generációkat. A többi válaszadó nem látott különbséget, vagy adott kérdésben éppen ellenkezőleg ítélte meg a Z generációs dolgozókat. A medián minden vizsgált stresszfaktor esetén pozitív eltérést mutatott.

4. Következtetések és javaslatok

A Z generációsok a stresszt összességében is sokkal nehezebben viselik, ezért várhatóan a munkahelyi stresszfaktorokra másként reagálnak, hatványozottan jelentkezhetnek náluk a stressz elkerülésére kialakult válaszreakciók, a betegsabság, hiányzás, romló munkateljesítmény.

Jelen tanulmány eredményei alapján a bérezési transzparencia, vagyis az átláthatatlan, vagy igazságtalan bérezés, a karrierfejlesztési lehetőség (bizonytalan

munkahelyi kilátások, előrejutási lehetőség) hiánya és személyes kapcsolatok (nem megfelelő vezetés, vezetői támogatás hiánya, rossz viszony a kollégákkal, elszigeteltség, megfélemlítés, erőszak) azok a munkahelyi stressz okozó tényezők, melyekben a legnagyobb eltérést mutatják a Z-sek az előző generációkhoz képest.

A szakirodalmak szerint a Z generáció irreális elvárásokat támaszt, a munkáltatóval szemben. A pénz sokkal fontosabb számukra, a karriervágy pedig jellemzőbb rájuk, mint ahogy az előző generációknál megfigyelhető volt. A munka értelme és változatossága, a szakmai fejlődés biztosítása például keresztirányú képzésekkel, és az egyértelmű karrierutak is segíthetik a fiatal tehetségeket megtartani²⁷. A bérezés átláthatósága azonban komoly probléma. A magas bérigényeket generálhatták a nyilvánosan elérhető salary guide felmérések, azonban az 2023/970 új Uniós irányelv²⁸ már a bérsávok közzétételére kötelezi a munkaadókat az állás hirdetésekben három éven belül, amelynek hatásaira fel kell készülnie a vállalatoknak.

A stresszel való megküzdés képességét szolgálja a szociális készségek fejlesztése is, mely növeli a munkavállaló önbecsülését, autonómiáját, csökkenti a szorongás, a depresszió és frusztráció érzését²⁹. A támogató vezető, a kellemes munkahelyi légkör, a modern, szórakoztató környezet is segíti az elköteleződésük³⁰.

A WLB biztosítása a Z generációs munkavállalók esetén úgy tűnik már elvárássá vált. A rugalmas munkaidő-beosztás, a négynapos munkahét, a részmunkaidős állások kialakítását, a munkamegosztási (job-sharing) lehetőség, a részmunkaidőben foglalkoztatottak számára is karrierlehetőség biztosítása, olyan kezdeményezések, melyek lehetővé tehetik a munkavállalók számára a munka-magánélet jobb összehangolását.

A Z generációs munkavállalók a terhelhetőség, és monotonitástűrésben gyengébbek az idősebb munkavállalókhoz képest. A munkaköri rotáció, a mentoring

27 Kozák Anita (2023): A munkaerő-megtartás HR szempontú megközelítése. *Marketing & Menedzsment*, 56/4 szám, 5–14. old. <https://doi.org/10.15170/MM.2022.56.04.01>.

28 Az Európai Parlament és a Tanács (2024. május 07.). DIRECTIVE (EU) 2023/970 OF THE EUROPEAN PARLIAMENT AND OF THE COUNCIL of 10 May 2023 to strengthen the application of the principle of equal pay for equal work or work of equal value between men and women through pay transparency and enforcement mechanisms. <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2023/970/oj>

29 Johnson, David W. – Johnson, Roger T. (2015): Learning together and alone: Cooperative, competitive, and individualistic learning. In: *Better: Evidence-based Education*.

30 Kozák Anita (2019): Szervezeti reakciók és alkalmazotti magatartás a munkaerőhiányos környezetben: Összefoglaló gondolatok egy empirikus kutatás eredményeinek tükrében. *Magyar Tudomány*. 180/9 szám, 1376–1385. old. <https://doi.org/10.1556/2065.180.2019.9.12>

programok³¹ például segíthetik ezen stressz tényezők kiiktatását. A vezetői támogatás mérsékelheti a teljesítetlen elvárások és az unalmas munka negatív hatását³².

Az elvárásokat mindkét oldalról tisztázni szükséges, hogy a pszichológiai szerződés betartható legyen. A stresszfaktorok redukálásának többszörös pozitív hatásai lehetnek a munkahelyek számára, hiszen, ha a stressz csökken:

- nőhet az munkavállalói elégedettség
- erősödhet a szervezeti elkötelezettség
- csökkenhet a hiányzásokból, betegségekből adódó költségek
- csökkenhet a fluktuáció és a munkaerőváltás költségek
- javulhat a hatékonyság, a teljesítmény és az eredményesség
- javulhat a szervezetről alkotott kép, emelve a cég presztízsét

A stresszfaktorok hatékony kezelése elkerülhetetlen ahhoz, hogy a stresszre érzékenyebb Z generációs munkavállalók elégedetté és hosszabb távon elkötelezetté váljanak, elkerülve a tehetségek elvesztését és az ezzel járó költséges fluktuációt.

31 Kozák Anita – Krajcsák Zoltán (2018): Retaining the Rookie – Role Clarification through Mentorship. *Human Systems Management*. 37/1 szám. 95–103. old. <https://doi.org/10.3233/HSM-17108>

32 Chillakuri, Bharat (2020a). Examining the role of supervisor support on Generation Z's intention to quit. *American Business Review*. 23/2. szám. 408–430. old. <https://doi.org/10.37625/abr.23.2.408-430>

FELHASZNÁLT IRODALOM / REFERENCES

Könyvek és tanulmányok

- Alblihed, Mohammed – Alzghaibi, Haitham (2022):** The impact of job stress, role ambiguity and Work–Life imbalance on turnover intention during COVID-19: A case study of frontline health workers in Saudi Arabia. *International Journal of Environmental Resourch and Public Health*. 19/20: 13132. szám. <https://doi.org/10.3390/ijerph192013132>
- Allen, Tammy D. – Johnson Ryan C. – Kiburz Kaitlin M. – Shockley Kristen M. (2013):** Work–family conflict and flexible work arrangements: Deconstructing flexibility. *Personnel Psychology*. 66/2. szám. 345–376. old. <https://doi.org/10.1111/peps.12012>
- Becker, Karin L. (2022):** We want connection and we do not mean wi–fi: examining the impacts of Covid–19 on Gen Z’s work and employment outcomes. *Management Research Review*. 45/5. szám 684–699. old. <https://doi.org/10.1108/MRR-01-2021-0052>
- Berber, Nemanja – Gašić, Dimitrije – Katić, Ivana – Borocki, Jelena (2022):** The mediating role of job satisfaction in the relationship between FWAs and turnover intentions. *Sustainability*. 14/8. szám. 1–14. old. <https://doi.org/10.3390/su14084502>
- Chillakuri, Bharat (2020a):** Examining the role of supervisor support on Generation Z’s intention to quit. *American Business Review*. 23/2. szám. 408–430. old. <https://doi.org/10.37625/abr.23.2.408-430>
- Chillakuri, Bharat (2020b):** Understanding Generation Z expectations for effective onboarding. *Journal of Organizational Change Management*. 33/7. szám. 1277–1296. old. <https://doi.org/10.1108/JOCM-02-2020-0058>
- Haffner Orsolya – Bárdos György (2019):** A stressz megjelenési formái állásinterjún és a munkahelyen. *Tudásmenedzsment*. 20/1. szám. 42–46. old.
- Héder-Rima Mária – Dajnokai Krisztina (2020):** Kultúrám a márkám – A munkáltatói márkaépítés és a szervezeti kultúra kapcsolata. *Marketing és Menedzsment*. 54/2. szám. 5–15. old.
- Hoffmann Piroska – Baracska, Zoltán (2020):** Does trust matter? The role of trust in collaboration in virtual teams. *Hungarian Statistical Review*, 3/2. szám, 50–70. old. <https://doi.org/10.35618/hsr2020.02.en050>
- Johnson, David W. – Johnson, Roger T. (2015):** Learning together and alone: Cooperative, competitive, and individualistic learning. In. *Better: Evidence-based Education*.
- Jung, Hyo-Sun – Yoon, Hye-Hyun (2021):** Generational effects of workplace flexibility on work engagement, satisfaction, and commitment in South Korean Deluxe Hotels. *Sustainability*. 13/16. szám. <https://doi.org/10.3390/su13169143>
- Karaivanova, Mariya – Klein, Kristine (2019):** The Generation Z in Bulgaria: Challenging conservative organisations. Scholz, C. & Rennig, A. (Ed.) *Generations Z in Europe (The changing context of managing people)*. Emerald Publishing Limited, Leeds. 217–251. old. <https://doi.org/10.1108/978-1-78973-491-120191019>
- Kozák Anita (2019):** Szervezeti reakciók és alkalmazotti magatartás a munkaerőhiányos környezetben: Összefoglaló gondolatok egy empirikus kutatás eredményeire.

- nyeinek tükrében. Magyar Tudomány. 180/9 szám, 1376–1385. old. <https://doi.org/10.1556/2065.180.2019.9.12>
- Kozák Anita (2023):** A munkaerő-megtartás HR szempontú megközelítése. Marketing & Menedzsment, 56/4 szám, 5–14. old. <https://doi.org/10.15170/MM.2022.56.04.01>.
- Kozák Anita – Krajcsák Zoltán (2018):** Retaining the Rookie – Role Clarification through Mentorship. Human Systems Management. 37/1 szám. 95–103. old. <https://doi.org/10.3233/HSM-17108>
- Lašáková, Anna – Vojteková, Monika – Procházková, Lenka (2023):** What (de)motivates gen Z women and gen Z men at work? Comparative study of gender differences in the young generation's motivation. Journal of Business Economics and Management. 24/4. szám. 771–796. old. <https://doi.org/10.3846/jbem.2023.20439>
- Lassleben, Hermann – Hofmann, Lisa (2023):** Attracting Gen Z talents: do expectations towards employers vary by gender? Gender in Management. 38/4. szám. 545–560. old. <https://doi.org/10.1108/GM-08-2021-0247>
- McCrinkle, Mark – Wolfinger, Emily (2014):** The ABC of XYZ: Understanding the global generations, 3rd ed. Sydney: UNSW Press. https://www.academia.edu/35646276/The_ABC_of_XYZ_Mark_McCrinkle_PDF_pdf
- Pataki-Bittó Fruzsina – Kapusy Kata (2021):** Work environment transformation in the post COVID-19 based on work values of the future workforce. Journal of Corporate Real Estate. 23/3. szám. 151–169. old. <https://doi.org/10.1108/JCRE-08-2020-0031>
- Pállfy Zsuzsanna 2020:** A Z generáció motiválása és megtartása a munkahelyeken. XXIV. Apáczai-napok Tudományos Konferencia tanulmánykötete. Győr, Széchenyi István Egyetem, Győr. 116–124. old. https://lib.sze.hu/images/Apaczai/kiadv%C3%A1ny/2020/03_04.pdf
- Pózner Beáta – Kozák Anita (2024):** Aktualitás HR problémák a hazai vállalkozások körében: túlzó fizetési elvárások, fluktuáció, home office és társai. Új Munkaügyi Szemle. Korai hozzáférés
- Popaitoon Patchara (2022):** Fostering work meaningfulness for sustainable human resources: A study of Generation Z. Sustainability. 14/6:3626. szám. <https://doi.org/10.3390/su14063626>
- Rachmatdianto, Ardiansyah – Irvan – Nathan, John – Prasetyaningtyas, Sekar Wulan (2023):** Managing talent in digital marketing industry: The case of Indonesia. 8th International Conference on Business and Industrial Research, ICBIR 2023 – Proceedings, 341–346. old. <https://doi.org/10.1109/ICBIR57571.2023.10147662>
- Scholz, Christian 2014:** Generation Z. Wie sie tickt, was sie verändert und warum sie uns alle ansteckt. John Wiley & Sons. 220. old.
- Sherman, Ultan P. – Morley, Michael J. (2015):** On the formation of the psychological contract: A Schema Theory Perspective. Group & Organization Management. 40/2. szám. 160–192. old. <https://doi.org/10.1177/1059601115574944>
- Thuma Orsolya (2016):** Generációs különbségek a munka és az iskola világában. In: Korkép. XXI. századi kihívások. Budapesti Gazdasági Egyetem, Budapest. 212–232. old. <https://doi.org/10.29180/KORKEP.2016.10>

Internetes források

- Az Európai Parlament és a Tanács (2024. május 07.):** DIRECTIVE (EU) 2023/970 OF THE EUROPEAN PARLIAMENT AND OF THE COUNCIL of 10 May 2023 to strengthen the application of the principle of equal pay for equal work or work of equal value between men and women through pay transparency and enforcement mechanisms. <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2023/970/oj>
- Casic, Ana – Panselina, Eri – Lionatos, Gina – Fay, Kayla (2022):** GEN Z in the workplace – What matters to young professionals at work – and what turns them off. <https://www.talentlms.com/research/gen-z-workplace-statistics>
- Deloitte, (2022):** The mental health of Gen Zs and millennials in the new world of work. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/deloitte-2022-genz-millennial-mh-whitepaper.pdf>
- Deloitte, (2023):** 2023 Gen Z and Millennial Survey <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/si/Documents/deloitte-2023-genz-millennial-survey.pdf>
- Wallace, Claire – Pichler, Florian – Hayes, Bernadette (2007):** First european quality of life Survey: Quality of work and life satisfaction; Office for official publications in the european communities. <https://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2007/quality-of-life/first-european-quality-of-life-survey-quality-of-work-and-life-satisfaction>

A LÁTVÁNY-CSAPATSPORTOK TAO-TÁMOGATÁSÁNAK HATÁSAI A SZPONZORÁCIÓS KAPCSOLATAIKRA

BUKTA Zsuzsanna

egyetemi adjunktus, Eötvös Loránd Tudományegyetem Pedagógiai és Pszichológiai Kar

senior lecturer, ELTE Eötvös Loránd University Budapest, Faculty of Education and Psychology

email: bukta.zsuzsanna@ppk.elte.hu

ORCID: 0000-0001-7499-6806

ABSTRACT

CORPORATE TAX AS AN INDIRECT WAY OF SPONSORSHIP IN HUNGARY AND ITS EFFECTS ON SPORT SPONSORSHIP MARKET

The sport finance system in Hungary went through a big change, when the right-wing party Fidesz won the elections and formed a government in 2010. They declared sport as a strategic field of society and decided to start development programs, allocating significant financial resources to them. To support spectator team sports, the possibility of channelling a certain percent of the corporate tax from profitable companies directly to sport was created. Since the companies could also record a tax reduction, it became a win-win solution for the grant providing company and the sports organization receiving the support, while the government is falling out of this tax amount.

Since the system was introduced in 2011 – after the European Union’s approval – it has provided a wealth of lessons learned, with countless debates of its professional, financial and even moral effectiveness. But can this form of financial support be compared to real sponsorship? Did it fulfil its role in making a stronger relationship between sport organizations and enterprises? What happened to the real sponsorship deals, and what would be the case if the government withdrew the possibility? This essay tries to find answers to these questions. First of all I make a short introduction on Hungary’s sport system and the current environment, then describe how this process work and summarize the previous articles and research on the system. Finally, I conducted interviews with involved sport leaders and would like to present the results.

Kulcsszavak: sportfinanszírozás, TAO-támogatás, szponzoráció, sportszervezetek, vállalkozások

Keynotes: sports financing, TAO-subsidies, sponsorship, sport organizations, enterprises

1. A magyar sport és annak szponzorációs helyzete a Tao bevezetése előtt

Magyarország számára az élsport eredményessége társadalmi berendezkedéstől függetlenül fontos volt a modern sport kialakulásától kezdve. A szocialista időszakban ehhez teljes állami finanszírozás és irányítás társult, amelynek dominanciája csak az 1980-as években enyhült valamelyest, majd a rendszerváltáskor változott meg jelentősen³³. Az állam részben kivonult a sport teljes körű támogatásából, olyan helyzetbe hozta a sportszervezeteket, amelyben új finanszírozási forrásokat kellett találnia, de ez korántsem volt könnyű. A még csak éppen kialakuló magánszektor bevonása lassú és nehézkes folyamat volt, mivel egyik fél sem rendelkezett megfelelő tapasztalatokkal a szponzoráció gyakorlatában³⁴.

Az állami támogatások az első Orbán-kormány időszakát leszámítva a sportban nem voltak jelentősek, ugyanakkor a magánszféra vagy a saját bevételek csak a sport egyes részterületein voltak képesek pótolni a korábbi bőséges finanszírozást³⁵. A baloldali kormányok az élsportot nem tekintették kiemelten fontos ágazatnak, és néhány létesítményfejlesztési programon kívül nem juttattak jelentős állami forrásokat a területre. Az önkormányzatok szerepe ugyanakkor jelentősen megnőtt a finanszírozás és a létesítmény-üzemeltetés, illetve -fejlesztés területén is³⁶.

Az az általánosan elfogadott modell, hogy az állam, a magánszektor, illetve a háztartások vállaljanak egyenlő szerepet a sport finanszírozásában, nem volt életképes; utóbbi két szereplő nem tudta átvenni a kormányzati feladatokat a sport támogatása terén.

A szponzorok természetesen megjelentek a magyar sportban 1989 után, de csak a sport nagyon ki részének támogatásába szálltak be. A multinacionális vállalatok általában a központjuk marketing stratégiáját követték, a hazai vállalkozások pedig nem voltak elég tőkeerősek ahhoz, hogy jelentős szponzorokká váljanak³⁷. Általában a hivatásos bajnokságok profi csapatait, csapatsportok nemzeti válogottjait vagy egy-egy kiemelkedő hazai sportolót támogattak szívesen, illetve a sza-

33 Bakonyi Tibor (2007): Állam, civil társadalom, sport. Kossuth Kiadó. Budapest 25.

34 Szilágyi László (2015): A sportszervezetek kialakulása és fejlődése Magyarországon 1867-től a 2010-es évekig In Ács Pongrácz (szerk): Sport és gazdaság, Pécsi Tudományegyetem, Pécs 12-39.

35 Sárközy Tamás (2017): A sport mint nemzetstratégiai ágazat. Polgári Szemle, 13(4–6), 143–159.

36 Bukta Zsuzsanna (2024): A sport a hazai önkormányzati rendszerben In: Bakonyi Tibor, Bukta Zsuzsanna, Ocskó Eszter, Szekeres Diána (szerk): Az önkormányzatok sporttémájú feladatellátása, Magyar Testnevelési Egyetem, Budapest 54-67.

37 Gyömörei Tamás (2015): Magán és közfinanszírozás a sportban In: Ács Pongrácz (szerk) Sport és gazdaság Pécsi Tudományegyetem, Pécs 94-160

badidősportban megjelent a tömegrendezvények szponzori támogatása is. A helyi sportot helyi kötődésű cégek támogatták elsősorban, gyakran az önkormányzatok ösztönzésére. Összességében azonban a tisztán üzleti alapú szponzoráció mértéke a Tao bevezetése előtt sem volt magas. Nagyon gyakran a kapcsolatok, az ismeretség alapján kötöttek meg szponzorációs szerződések, amelyek sokak véleménye szerint inkább a mecenatúrához hasonlítottak³⁸.

A sportsikerek az ország külföldi és belföldi megítélését is javítják és jól illeszkednek a kormány „nemzeti ügyeket” előtérbe helyező koncepciójába³⁹. Többek között bevezették a legsikeresebb magyar sportágak kiemelt támogatását, létesítmény-fejlesztési programokat indítottak, jelentős sportolói és edzői támogatási programokat indítottak. Ezen sportfinanszírozási koncepció részeként jött létre az ún. látvány-csapatsportágak támogatása a cégek társasági adójából, s ennek a programnak az egyik nem titkolt célja volt az, hogy a sportszervezetek és különböző vállalkozások, lehetséges szponzorok közötti üzleti kapcsolatokat is elősegítsék.

2. A Tao támogatások működése

A korábban már a kulturális finanszírozásban is alkalmazott Tao lényege, hogy egy nyereséges vállalat a társasági adója maximum 70%-át felajánlhatja valamely sportszervezet (sportegyesület, sportági szövetség vagy sportvállalkozás) számára a hat csapatsportágban, s ezért további adókedvezményben is részesül⁴⁰. A sportszervezetek maguk keresik meg a lehetséges őket támogató vállalkozásokat, egy ideig a támogatás is közvetlenül érkezett a fogadó félhez a cégektől; ez utóbbi pár éve megváltozott, azóta az adóhivatal utalja a megfelelő összeget a hivatalos támogatási igazolások alapján. Az egyik legfontosabb tulajdonsága ennek a konstrukciónak az, hogy a támogatásért a vállalkozás nem kérhet ellenértéket, pl. a sportszervezet nem tüntetheti fel a céget hirdetőként⁴¹. Az éves Tao-felajánlások volumene nagyobb, mint 2010 előtt a teljes sport költségvetés volt⁴². Tizenkét év alatt több, mint 300 mrd forint került így a sportba, az összeg nagyjából fele a labdarúgásban

38 Ács Pongrác, Márkus Gábor, Oláh István (2012): Út a mecenatúrától a sportszponzoráció felé avagy a sporttámogatások egy új korszakának a kezdetén Marketing & menedzsment 2012/4 14-25.

39 Sárközy (2017) 145. old.

40 TAO támogatás (2011) 107/2011. (VI. 30.) Korm. rendelet a látvány-csapatsport támogatását biztosító támogatási igazolás kiállításáról, felhasználásáról, a támogatás elszámolásának és ellenőrzésének, valamint visszafizetésének szabályairól <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=a1100107.kor>

41 Gösi Zsuzsanna (2019): Társasági adó támogatásban részesülő szövetségek gazdasági helyzete. Gradus.6/3 82-87. old

42 Sárközy (2017) 148. old.

kötött ki⁴³. A sportszervezetek ezeket az összegeket nem fordíthatják közvetlenül hivatásos sport tevékenységre, pl. nem költhetik játékosok fizetésére. Elsősorban utánpótlás-nevelési, létesítmény-fejlesztési és fenntartási, illetve szervezetfejlesztési célokra költhetik⁴⁴. Nem nehéz ugyanakkor arra a következtetésre jutni, hogy amennyiben egy sportszervezet az említett célokra használhatja ezeket a támogatásokat, akkor versenyelőnybe kerül a professzionális sport területén is, amelyre így több egyéb bevétel marad. A kedvezményezett szervezetek nagy része egyébként non-profit szervezet, csak nagyjából 10%-uk működési formája sportvállalkozás⁴⁵.

A sportszervezeteknek egy sportszakmai tervet kell készíteniük, amelyben leírják, hogy milyen célokra kívánják fordítani az összegyűjtött Tao-támogatást. A sportegyesületek és sportvállalkozások ezt a sportági szövetséghez nyújtják be, amelyek jóváhagyhatják a tervet és megállapítják a maximum összeget, amit a szervezet összegyűjthet⁴⁶. A sportági szövetségek is igényelhetnek Tao-t, ők a sportért felelős minisztériumhoz nyújtják be a szakmai tervüket. Ha egy szervezetnek megvan a jóváhagyott szakmai terve, akkor keresheti meg azokat a nyereséges vállalkozásokat, amelyektől a felajánlásokat reméli. Egyik félnek sem lehet köztartozása.

Bevezetése óta a Tao-támogatás nagyon sok változáson ment keresztül, általában véve főleg szigorításokon és a tapasztalatokból fakadó javításokon. Nagyon fontos változás például, hogy 2019 óta az egyes sportágaknak maximalizálták a támogatási összegét; a pénz már nem közvetlenül a vállalkozástól érkezik, hanem az adóhatóságon keresztül; a felhasználási célok közé bekerült a létesítmény üzemeltetés is⁴⁷.

Fontos eleme a rendszernek, hogy a felajánlott összeg 12,5%-át valódi szponzorációs támogatásként adhatja a vállalkozás, szabadon meghatározott célokra és valódi szponzorációs ellenérték fejében – mindez a két fél megállapodásán múlik. Valójában a Tao-rendszernek ez a része tudná elméletben a leginkább ösztönözni a szponzorációs hajlandóságot és a két fél üzleti alapú gondolkodását.

43 Faragó Beatrix (2017): A sportstratégia ágazat erősödése Magyarországon a 2011-2016-os időszakban *Tér Gazdaság Ember*, 2017/3-5 94-109

44 Gösi (2019) 83. old

45 Balogh Renátó (2017): Áldás vagy átok? A TAO hatása a magyar labdarúgásra *Magyar Sporttudományi Szemle* 18 (72) 25-28.

46 TAO támogatás (2011)

47 <https://kormanysport.hu/valtozott-a-sporttorveny-es-a-tao-tamogatasi-rendszer/>

3. A Tao-rendszer tanulságai

A Tao-rendszert bevezetése óta számtalan cikkben, tanulmányban próbálták elemezni és értékelni a hazai sportszakemberek.⁴⁸ A legtöbb ilyen elemzés a sportszakmai hatásokat, a támogatott szervezetek gazdasági és pénzügyi működését vagy az infrastruktúra fejlődését vette górcső alá. A támogató vállalkozások, lehetséges szponzorok szemszögéből eddig még alig történt vizsgálat, talán azért, mert a cégek üzleti titokként, bizalmas információként kezelik a támogatásokat és nehéz a megállapodásokat átlátó személyeket egy kutatás számára elérni.

A tanulmány készítésekor öt olyan szakembert tudtunk megszólítani, akik hosszú évek óta dolgoznak a tao-val és átlátják annak működését, ők is elsősorban a támogatotti oldalt képviselik. Kettő közülük utánpótlás-neveléssel foglalkozó kisebb vidéki (agglomerációs) sportegyesületnél dolgoznak, egy fő nagy egyetemi sportegyesületnél, kettő pedig az egyik csapatsportág országos szövetségénél; egyikük kifejezetten a Tao elszámolások területén, másikuk pedig a szövetség vezetésében dolgozik. A véleményük nagyon sok érdekes adalékot jelentett a Tao megértéséhez.

O'Reilly és Seguin megkülönbözteti a szponzorációt a mecenatúrától: előbbi esetében a támogató cég üzleti értéket vásárol (általában kommunikáció és reklám formájában), az alapvető cél a kereskedelmi haszon, míg a támogatott szervezetnek vagy egyénnek ezt az igényt kell – minél professzionálisabb hozzáállással – kiszolgáltatnia⁴⁹.

3.1 A Tao-támogatások és a szponzoráció közötti hasonlóságok és eltérések

Hasonlóságok, szponzorációs elemek a Tao-támogatásokban:

- A támogatás kedvezményezettjeinek kapcsolatokat kell építeniük a Tao-pénzek feltöltése kapcsán, és ehhez megbízhatónak, megfelelően profi hozzáállásúnak kell lenniük. Előfordulhat, hogy több kedvezményezett közül a támogató cég az átláthatóbban, jobban működő, megbízhatóbb együttműködő partnert választja.
- A nagyobb sportszervezetek, amelyek a szponzorok szerzésében is sikerebbek, könnyebben találnak Tao-támogatást felajánló szervezetet is, mert a cégek a potenciális üzleti partnereknek akkor is szívesebben ajánlják fel az adójukat, ha ennek a konstrukciónak a keretében nem kapnak ellenértéket.
- A fentebb említett 12,5%-os része a támogatásnak üzleti alapon, megegyezés szerint használható fel, ebben a két félnek mindenképpen partnernek kell lennie.

48 Fűrész Diána, Takács András (2021): A magyar látványsport-támogatási rendszer hatása a verseny kiegyensúlyozottságára. *Közgazdasági Szemle*, 68(10), 1089–1108. old

49 Norm O'Reilly, N., Benoit Séguin (2009): *Sport marketing: A Canadian perspective*. Nelson Education, Toronto. 34.

- A sporthoz kapcsolódó vállalkozások (pl. sporttermék-forgalmazók) jobban érdeklődnek a támogatás lehetősége iránt, gyakran a sportszervezetek beszállítójaként alakul ki az az együttműködés, amiből Tao-támogatás válik.

Különbségek a tao-támogatás és a szponzoráció között

- A támogatások valójában olyan adóbevételek, amelyekről lemond az állam és felajánlja a sportnak. Így a forráshiány valójában nem a vállalatoknál keletkezik, hanem az állami költségvetésben. A Tao-törvényt és az ehhez kapcsolódó sportkonceptiót a kormányzat alkotta és alakítja, így elsősorban az ő szándékai jelennek meg a rendszerben, nem a magánvállalkozásokéi.
- A támogatott tevékenységek nagy részének nincsen üzleti értéke. Az utánpótlás-nevelés, a sportszakember képzés vagy a létesítmény-beruházások minimális kereskedelmi értékkel bírnak és valószínűleg nem keltenék fel a szponzorok figyelmét a Tao lehetőség hiányában. A hivatásos sport közvetlen támogatása, amelynek lenne üzleti értéke, a Tao-támogatásoknak nem lehet közvetlen kedvezményezettje.
- A támogatók nem kérhetnek üzleti ellenszolgáltatást a támogatott sportszervezetektől, így nem is jelennek meg sem hirdetésekben, sem a támogatott kommunikációjában.
- A Tao-támogatás összegyűjtése nem az üzleti ajánlaton múlik, sokkal jellemzőbb a kapcsolatok, ismeretségek, olyakor a politikai haszonszerzés szerepe. Még a támogató számára pénzügyi hasznot jelentő Tao-támogatások esetében is csak ritkán működnek az ismeretség nélkül (ún. cold-call alapján) elindított együttműködések. Gyakori, hogy a sportoló gyerekek szülei, a sportegyesület vezetőinek üzleti kapcsolatai biztosítják a forrásokat.
- A támogató vállalkozások motivációja az esetek egy jelentős részében az adóalap csökkentése. Amennyiben a Tao-kedvezményezett tevékenysége is vonzó lenne számára, úgy további szponzorációval is segíthetné a sportszervezetet, ez azonban jelenleg nem igazán jellemző. Arról csak találgatni tudunk, hogy a Tao-rendszer megszűnése után megmaradnának-e üzleti kapcsolatok, de azt most is lehet látni – és ebben interjúalanyaink is megerősítettek minket - hogy olyan Tao-támogatók is felajánlanak pénzt, amelyek korábban egyáltalán nem jelentek meg a sportszponzorációs piacon.

A támogatásoknak kétségtelenül vannak pozitív hatásai, és ezeket a témában készült tanulmányok is nagyrészt alátámasztják:

- elsőként kell említeni a kedvezményezett sportágakhoz kapcsolódó sportlétesítmény-fejlesztéseket. Az MLSZ jelentése szerint⁵⁰ tíz év alatt közel 900 új labdarúgó pálya épült (nagy részük kispályás méretű, műfüves, iskolai sportban használatos), a hozzájuk kapcsolódó infrastruktúrával (öltözők, tisztál-

50 MLSZ (2023): Tao-gráf 2023. Jelentés a támogatási rendszer eddigi eredményeiről <https://szovetseg.mlsz.hu/adat/dokumentum/9259/dokumentumok/tao-graf-2023.pdf>

kode helyiségek) együtt. A vízilabda miatt uszodai fejlesztések, a jégkorong miatt jégpálya-fejlesztések is megvalósultak, természetesen a fedett létesítmények száma is megnőtt, a meglévők állapota a felújításoknak köszönhetően javult. 2019 óta az infrastruktúra üzemeltetésére is igényelhető támogatás, amely logikus lépés a fejlesztések után.⁵¹ Amennyiben ezek a fejlesztések valós igényeket szolgálnak ki és jól lettek megtervezve (elsősorban a fenntarthatóság, gazdaságos üzemeltethetőség szempontjából), a Tao-lehetőség legokosabb kihasználását jelenthetik. Interjúalanyaink is megerősítették, hogy a létesítményt fejlesztő szervezetek tudnak hosszútávon jobban fennmaradni és fejlődni, szemben azokkal, akik a támogatásokat létesítmények bérlésére költötték. A létesítmények mellett a sporteszközpark is fejlődött, mennyiségi és minőségi tekintetben is.

- a különböző kimutatások szerint a sportolók száma is növekedett, főként az érintett sportágak utánpótlás-nevelésében⁵². A labdarúgásban 10-15%-kal nőtt a férfi igazoltak száma, a nőké pedig megduplázódott (igaz, 2010 előtt nagyon kevesen voltak és az MLSz egyébként is nagy hangsúlyt fordított a női foci fellendítésére). A felnőtt sportolók száma ugyanakkor egyik csapat-sportágban sem növekedett jelentősen, s mivel a szövetségi adatok nem elég megbízhatóak, pontos számadatokat nem tudunk. A gyermekek és a fiatal korosztály könnyebb bevonása azonban mindenképpen biztató.
- Mivel a Tao használható a sportszervezetek szakembereinek fizetésére is (a hivatásos sportolókat, edzőket kivéve) a sportban foglalkoztatottak körében nagyobb átláthatóságot is hozott, a fekete- és szürkegazdaság részbeni felszámolásával is járt.⁵³

A Tao-támogatásoknak sajnos vannak negatív hatásai is. Túl azon, hogy a társadalom meglehetősen megosztott abban a tekintetben, hogy éppen a sport fejlesztése lenne a legegésőbb állami feladat és a finanszírozásának ehhez mérten kiemelkedőnek kell lennie, a konstrukció magában hordoz néhány problémát is.

- a pénzmozgás kapcsán nem lehet kizárni a korrupció és a különböző családok előfordulását. A túlárazásokat ugyan bizonyos mértékig tudja kezelni a benchmark rendszer, de teljesen nem lehet elkerülni a fölösleges költségeket. Az adminisztratív jellegű csalások főként azt a célt szolgálják, hogy valami-

51 Váczi Péter, Boda Edit, Herpainé Lakó Judit, Müller Anetta (2017): A Tao rendszer hatásainak felmérése a magyar kosárlabda csapatoknál. *Testnevelés, Sport, Tudomány*, 2(1–2), 77–80.

52 MOB (2022): Az olimpiai sportágak versenysport-stratégiája 2022-2032, Magyar Olimpiai Bizottság Budapest.

53 Tóth Nikolett, Mátrai Gábor (2023): The system of Hungarian sport financing, with special regard to public finance aspects. *Pénzügyi Szemle - Public Finance Quarterly*, 69(2).

lyen közvetett módon a támogatásokból részesüljön a profi sport is (pl. amikor egy hivatásos játékos utánpótlás edzőként van elkönyvelve)

- A Tao-támogatást nyújtó vállalkozások olykor visszakérik a pénzösszeg egy bizonyos százalékát, esetleg beszállító cégek azt kérik cserébe, hogy a termékeiket rendeljék meg a támogatott szervezetek. Általános vélemény, hogy a „viszszakért” összegek a vállalati menedzsment alacsonyabb szintjein jellemzőek.
- Bár kétségtelen a fejlődés a kedvezményezett sportágakban, kiemelkedő eredményekről, nagy sportszakmai fejlődésről nem beszélhetünk. Ennek elsősorban az az oka, hogy a sportcsapatok rövidtávú sikereket igyekeznek elérni átigazolásokkal, míg a fiataloknak, a hazai tehetségeknek nem adnak lehetőséget, ami a csapatsportágak hazai sikerességét is visszaveti.
- a rendszerben kialakultak, illetve megerősödtek az egyenlőtlenségek. Az erősebb sportegyesületeket a tao tovább erősítette, és kevésbé számít a támogatásoknál, hogy egy sportegyesületnek milyen hozzáadott értéke van az utánpótlás-nevelésben vagy a helyi közösség életében. Egy 2017-es kutatás a verseny kiegyenlítettsége és a támogatások elosztása közötti összefüggést vizsgálta, és arra jutott, hogy a Tao negatív hatással volt a verseny kiszámíthatóságára, vagyis csökkent a bajnokságok izgalmassága⁵⁴.
- A sport kiemelt finanszírozása és különösen a milliárdos Tao-összegek sok állampolgár számára irritálóak. Ráadásul a magyar közvélemény politikai szempontból nagyon megosztott. A kormány politikáját támogatók könnyebben egyetértenek abban, hogy a sport nemzeti ügy és a támogatások egy egészségesebb társadalmat képesek teremteni. A Fideszt bírálók viszont képtelenek elfogadni, hogy a sport – azon belül is az élsport – nagyobb figyelmet és támogatást élvez, mint az oktatás vagy az egészségügy. Különösen a labdarúgás túlzó finanszírozása zavarja az embereket, és bár a magyar futball kétségtelenül sikeresebb, mint egy-két évtizede, a támogatások még mindig túlzóak ahhoz képest, amit a futballsikerek visszaadnak a társadalomnak. A sport pedig addig nem fogja tudni beteljesíteni „nemzetegyesítő” funkcióját, amíg a társadalom ennyire megosztott a sportpolitika kapcsán.

4. A Tao-támogatási rendszer hatásai a sportszponzorációs kapcsolatokra

A tanulmányuk fő kérdését úgy fogalmaztuk meg, hogy elérte-e a Tao-rendszer azt a kitűzött célját, hogy a sportszervezetek és a támogató vállalkozások üzleti kapcsolatba kerüljenek. Az ebben a témában fellelhető szakirodalom szerint ez nem történt meg, és a Tao-rendszer egyik fő negatívuma, hogy az üzleti alapú szponzoráció szinte teljesen eltűnt a sportból⁵⁵.

54 Fűrész és Takács (2021) 1103. old

55 Nagy László (2017): Eltűnt a sportból a klasszikus szponzoráció a TAO-támogatás miatt <https://www.vg.hu/vilaggazdasag-magyar-gazdasag/2017/11/eltunt-sportbol-klasszikus-szponzoracio-tao-tamogatas-miatt-2>

Interjúalanyainknak négy kérdést tettünk fel, ezek mentén kísérünk meg következtetéseket levonni.

4.1. Milyen módon kerül felhasználásra az a bizonyos 12,5%, amelyet a két fél megállapodása alapján szabadon lehet felhasználni?

A támogatási forma 2011-es indulásakor még nem volt ilyen eleme a rendszernek, de éppen a szponzoráció eltűnésének rossz üzenete miatt 2013-ban bevezetésre került. A nagyobb sportszervezetek esetében ez többé-kevésbé működött is, de a kisebbek elkezdtek ezt az összeget ügynöki jutalékként használni, vagy visszaadni a támogatónak. Gyakori esetként ezt a támogatást használták fel más Tao-pályázatok önrészeként. Interjúalanyaink egyértelműen azt mondták, hogy ha a támogató vállalat nem látott marketing értéket a sportszervezetnél, akkor nem igényelt semmilyen ellenszolgáltatást, így ez a „kikényszerített” szponzoráció sok esetben nem töltötte be a neki szánt szerepet. Az a tény, hogy a vállalkozások részéről közömbösség tapasztalható a lehetséges üzleti természetű együttműködés kapcsán, szintén annak a bizonyítéka, hogy a Tao támogatás nem üzleti alapú kapcsolat, nagyon messze áll a természetes szponzorációs folyamatoktól.

4.2. Milyen nehéz a támogatási összeget feltölteni, hogyan működik ez a folyamat?

Minden interjúalanyunk azt hangsúlyozta, hogy a személyes üzleti kapcsolatok döntik el ezt a kérdést, a hivatalos megkeresések nem igazán működnek. A konstrukció bevezetésekor a vállalkozások még nagyon bizalmatlanok voltak, voltak cégvezetők, akik kényelmetlennek találták, ha nem az adóhatósághoz fizetik be a társasági adót, hanem egy non-profit szervezethez utalnak. 2012-ben egy 500-as mintán végzett kutatás vizsgálta azt, hogy a kis- és középvállalkozások mennyire vannak tisztában a lehetőséggel és élnek-e vele⁵⁶. Az általános tapasztalat az volt, hogy nem tudnak a lehetőségről vagy nem élnek vele, az ezzel járó adminisztrációt munkának, elfecsérelt időnek tartják. A személyes ismeretséget és ezzel párhuzamosan a megbízhatóságot a cégek is hangsúlyozták, illetve a helyi közösséghez való kötődést tartották fontosnak abban, hogy sportot támogassanak más területekkel – oktatás, szociális problémák, innováció – szemben, amelyeket támogatásra méltóbbnak találtak. Ez is azt bizonyította, hogy a vállalkozások kezdetben a Tao-támogatást egyfajta jótékonyiságnak, donációnak fogták fel, és csak egy-negyedük látta meg abban a saját üzleti érdekét, hogy Tao-támogatást adjon.

Interjúalanyaink is egybehangzóan állították, hogy főként a kezdetekben a cégek nem foglalkoztak komolyan a támogatással, sajnálták a rá fordított energiát, szívességgként élték meg – ez pedig akkor működik, ha személyes ismeretség, esetleg lekötelezett viszony áll az ügylet mögött. Ahogy a támogatási mechanizmus egyszerűbbé vált, illetve megismerték a cégvezetők és a könyvelők a rendszert,

56 Farkas Péter, Fancsi Mihály (2013): A TAO kedvezményezett csapatsportok támogatóinak felmérése. Magyar Sporttudományi Szemle 2013/1. 30-34. old.

úgy volt egyre könnyebb a támogatókat bevonni. Az egyik interjúalanyunk maga is üzletember volt a Tao-rendszer indulása előtt, és amikor megválasztották egyesületi elnökké, korábbi saját érdekeltségeit és üzleti partnereit könnyedén be tudta vonni. Az egyesület büdzséje azóta sokszorosára nőtt és tízszer annyi gyereket foglalkoztatnak az utánpótlásban, mint korábban, amikor az egyesületi elnök még egy edző volt. Minden interjúalanyunk egyetértett abban, hogy a nagyobb sportszervezeteknek, ahol van elég munkaerő, sosem volt probléma a támogatások feltöltése, viszont a kisebb egyesületeknek ez komoly kihívást jelentett. 2019 óta, amikor az egyes sportágakra jutó támogatási összeget maximalizálták, több vállalat nyújtana támogatást, mint amennyit a sportszervezetek be tudnak fogadni, így ez a probléma kezd eltűnni a rendszerből.

4.3. Maradnának-e szponzorként a sportszervezet Tao-támogatói, ha ez a lehetőség megszűnne?

A feltételes mód miatt erre a kérdésre tudtak legnehezebben választ adni az interjúalanyok. Azt egyöntetűen állították, hogy ha maradnának is a támogatók, az összegek jóval kisebbek lennének, sokan viszont valószínűleg ellenérték nélkül nem támogatnának. Az egyik egyesületi vezető egy közepes magyar városból arról számolt be, hogy köszönetképpen minden évben próbál rendezni egy vacsorát a Tao-partnereknek, és ezeken rendszeresen egyetlen cégvezető jelenik meg. Amikor a polgármester hívta meg a cégeket, akkor sem volt nagyobb az aktivitás. Más városokban viszont éppen a politikai haszonszerzés miatt támogatnak egyes cégek politikusokhoz köthető sportszervezeteket. Egy másik klubvezető szerint a vállalatok szereptévesztésben vannak, amikor szponzornak vagy jótékony adományozóknak állítják be magukat, holott egy egyébként is befizetendő összeget irányítanak az adóhatóság helyett egy sportszervezethez úgy, hogy még nekik is van belőle üzleti hasznuk. Ha valóban fontosnak tartanák a sportszervezet támogatását, akkor ezen az összegben túl is adhatnának szponzorációt, de akkor már úgy gondolják „elég ennyi a sportnak”, és ha költenek is, más területeket favorizálnak. Mindez részben a hazai szponzorációs kultúra fejletlenségének is köszönhető, amely a Tao időszak előtti viszonyokat jellemezte. Ha pedig egy cég hangsúlyt fektet a társadalmi felelősségvállalásra, akkor nem a sportot választja, hanem egy szociálisan érzékenyebb területet.

4.4. Van-e a rendszerben visszaélés (csalás, korrupció, politikai befolyás)?

Az interjúalanyok minden említett visszaéléssel találkoztak már. Legfőképpen a támogatások egy bizonyos százalékának visszajuttatását emlegették, vagy a Tao-ügynökök magas jutalékait. Mindkét fajta visszaélés csökkent azóta, amióta megtiltották az ügynöki tevékenységet, illetve a támogatások nem közvetlenül a vállalkozásoktól folynak be a sportszervezetekhez. Sajnos a „visszakérés” jelensége annyira természetes volt a rendszer kezdetei óta, mint a hálapénz az egészségügyben, ez megint részben kultúra kérdése is. Olyan is gyakran előfordul, hogy

a sportszervezet a támogatásért cserébe az adományozóval köt egyéb üzletet, tőle vásárol terméket vagy szolgáltatást, olykor jelentős túlárazás mellett.

A politikai befolyás szerepe a Tao-rendszerben is elég nagy. Nem véletlen, hogy az Európai Bizottság a Tao-rendszer vizsgálatakor, a program hosszabbításakor a politikai befolyás csökkentését is kérte a magyar államtól⁵⁷. Ennek eredményeként számos politikus távozott sportszövetségi vagy sportegyesületi vezetői posztokról, de ettől még az informális politikai befolyás megmaradhat, és gyakran a sportszervezetek is természetesnek veszik, hogy az anyagi jólét feltétele a politikusoknak való megfelelés – sajnos ez is a volt szocialista kultúra terméke. Az igazi kirakatt-példája mindennek az évek óta rekord mennyiségű Tao-támogatást gyűjtő Puskás Akadémia, amelynek támogatói a miniszterelnökhöz közeli vezetésű nagy és gazdag vállalatok⁵⁸.

5. Összegzés

Bár a Tao-rendszernek számos pozitív hatása van nemcsak a sportra, hanem azon túl a társadalom, a felnövekvő generáció egészségi állapotára is, nagy kérdés, hogy egy ilyen mértékű támogatási program nem luxus-e egyetlen ágazat támogatására. A program fenntarthatósága is kétséges, hiszen, ha az üzleti vállalkozások a pénzügyi haszon hiányában nem érdeklődnek ezen sportszervezetek és ezen tevékenységek támogatása iránt, akkor a Tao-rendszer megszűnése után a sportprogramok nem fognak tudni saját lábukon megállni. Feltehetően a támogatási program fokozatos kivezetése lenne a megoldás, illetve olyan technikák ösztönzése, amelyek a sportszervezetek önfinanszírozását segítik elő. Amíg viszont van Tao-támogatás, mindenképpen növelni kellene az átláthatóságát és csökkenteni a negatív hatásait. Mindenesetre az eddigi tanulságok egyértelműen azt mutatják, hogy a szponzorációs kapcsolatok nem erősödnek, hanem éppen gyengülnek az állam ilyen mértékű beavatkozása mentén.

57 Gyöngyösi Balázs (2021): Mérföldkőhöz ért a hazai sporttámogatás <https://www.vg.hu/vilaggazdasag-magyar-gazdasag/2021/12/merfoldkoho-ert-a-hazai-sporttamogatatas>

58 Bitó Dániel, Petó Péter (2021): Közelíti az ezermilliárdot a költségvetés helyett sporttámogatásra fizetett összeg, újra szárnyal a Felcsút <https://24.hu/belfold/2021/11/22/tao-2020-labdarugas-kezilabda-felcsut/>

FELHASZNÁLT IRODALOM / REFERENCES

- Ács Pongrácz, Márkus Gábor, Oláh István (2012):** Út a mecenatúrától a sportszponzoráció felé avagy a sporttámogatások egy új korszakának a kezdetén Marketing & menedzsment 2012/4 14-25.
- Bakonyi Tibor (2007):** Állam, civil társadalom, sport. Kossuth Kiadó. Budapest 25.
- Balogh Renátó (2017):** Áldás vagy átok? A TAO hatása a magyar labdarúgásra Magyar Sporttudományi Szemle 18 (72) 25-28.
- Bitá Dániel, Pető Péter (2021):** Közelíti az ezermilliárdot a költségvetés helyett sporttámogatásra fizetett összeg, újra szárnyal a Felcsút <https://24.hu/belfold/2021/11/22/tao-2020-labdarugas-kezilabda-felcsut/>
- Bukta Zsuzsanna (2024):** A sport a hazai önkormányzati rendszerben In: Bakonyi Tibor, Bukta Zsuzsanna, Ocskó Eszter, Szekeres Diána (szerk): Az önkormányzatok sporttémájú feladatellátása, Magyar Testnevelési Egyetem, Budapest 54-67.
- Faragó Beatrix (2017):** A sportstratégia ágazat erősödése Magyarországon a 2011-2016-os időszakban Tér Gazdaság Ember, 2017/3-5 94-109 Farkas Péter, Fancsi Mihály (2013): A TAO kedvezményezett csapatsportok támogatóinak felmérése. Magyar Sporttudományi Szemle 2013/1. 30-34. old.
- Fűrész Diána, Takács András (2021):** A magyar látványsport-támogatási rendszer hatása a verseny kiegyensúlyozottságára. Közgazdasági Szemle, 68(10), 1089–1108. old
- Gósi Zsuzsanna (2019):** Társasági adó támogatásban részesülő szövetségek gazdasági helyzete. Gradus.6/3 82-87. old Gyömörei Tamás (2015): Magán és közfinanszírozás a sportban In: Ács Pongrácz (szerk) Sport és gazdaság Pécsi Tudományegyetem, Pécs 94-160
- Gyöngyösi Balázs (2021):** Mérföldkőhöz ért a hazai sporttámogatás <https://www.vg.hu/vilaggazdasag-magyar-gazdasag/2021/12/merfoldkoho-ert-a-hazai-sporttamogat>
- MLSZ (2023):** Tao-gráf 2023. Jelentés a támogatási rendszer eddigi eredményeiről <https://szovetseg.mlsz.hu/adat/dokumentum/9259/dokumentumok/tao-graf-2023.pdf>
- MOB (2022):** Az olimpiai sportágak versenysport-stratégiája 2022-2032, Magyar Olimpiai Bizottság Budapest.
- Nagy László (2017):** Eltűnt a sportból a klasszikus szponzoráció a TAO-támogatás miatt <https://www.vg.hu/vilaggazdasag-magyar-gazdasag/2017/11/eltunt-sportbol-klasszikus-szponzoracio-tao-tamogat>
- Norm O'Reilly, N., Benoit Séguin (2009):** Sport marketing: A Canadian perspective. Nelson Education, Toronto. 34.
- Sárközy Tamás (2017):** A sport mint nemzetstratégiai ágazat. Polgári Szemle, 13(4–6), 143–159.
- Szilágyi László (2015):** A sportszervezetek kialakulása és fejlődése Magyarországon 1867-től a 2010-es évekig In Ács Pongrácz (szerk): Sport és gazdaság, Pécsi Tudományegyetem, Pécs 12-39.
- Tóth Nikolett, Mátrai Gábor (2023):** The system of Hungarian sport financing, with special regard to public finance aspects. Pénzügyi Szemle - Public Finance Quarterly, 69(2).

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

TEHETSÉGGONDOZÁS A KOSÁRLABDÁBAN – EDZŐI MEGLÁTÁSOK

LUKÁCS Anikó

PhD-hallgató, Eötvös Loránd Tudományegyetem, Pedagógiai és
Pszichológia Kar Budapest, Neveléstudományi Doktori Iskola
*PhD student, Eötvös Loránd University, Faculty of Education and
Psychology, Doctoral School of Education*
email: lukacs.aniko@ppk.elte.hu
ORCID:0000-0002-0297-8972

GÓSI Zsuzsanna

habilitált egyetemi docens, Eötvös Loránd Tudományegyetem, Pedagógiai
és Pszichológia Kar Budapest
*associate professor, Eötvös Loránd University, Faculty of Education and
Psychology*
email: gosi.zsuzsanna@ppk.elte.hu
ORCID:0000-0002-0603-5234

KASSAY Lili

egyetemi docens, Eötvös Loránd Tudományegyetem, Pedagógiai és
Pszichológia Kar Budapest
*associate professor, Eötvös Loránd University, Faculty of Education and
Psychology*
email: kassay.lili@ppk.elte.hu
ORCID:0000-0002-1455-4798

ABSTRACT

TALENT MANAGEMENT IN BASKETBALL – COACHING INSIGHTS

The Hungarian Basketball Association has strengthened the system of traditional association youth development system with an accredited academy network, which system is complemented by state-recognized academies also. The survey, which asked all the direct stakeholders of the youth development system, analyzed the comments related to the talent management process and the factors affecting success. Among the success factors, the coaches consider the players' positive character traits to be the most important, followed by the coach's motivation,

methodological knowledge, and professional knowledge. Among the influencing factors, the coaches rated the role of managers the lowest. According to the coach's answers, becoming a successful coach is mostly determined by the coach's pedagogical and psychological knowledge. Although the coaches attach special importance to pedagogical and psychological knowledge, the qualifications do not substantiate this opinion.

Keywords: basketball, sports academy, talent management, trainers, success

Kulcsszavak: kosárlabda, sportakadémia, tehetséggondozás, edzők, siker

1. Bevezetés

A Magyar Kosárlabda Szövetség akkreditált akadémiai hálózattal erősítette meg a hagyományos egyesületi utánpótlásképzés rendszerét, mely rendszer államilag elismert akadémiákkal is bővült. Az akadémiák alapításának jogi kereteit a Sporttörvény⁵⁹ és módosításai⁶⁰, kiegészítései⁶¹ teremtették meg⁶². A Magyar Kosárlabda Szövetség az általa lefolytatott akkreditációval a vezető sportszervezeteket egységes szempontok szerint értékelte⁶³. Az akkreditációban a 14 évesnél idősebb játékosokat a nemzetközi versenyeztetésre is felkészíteni szándékozó klubok vehettek részt, és az akkreditált akadémiai címet két évre nyerhették el⁶⁴. Szervezeti, infrastrukturális és finanszírozási megfelelést kellett tudni felmutatni a pályázatban, továbbá részletezni kellett a szakmai programot és bemutatni a szakmai programot megvalósító szakembereket.

Az államilag elismert akadémia létrehozásának jogi kereteinek megteremtése a 2004-es sporttörvény 15/A§ kiegészítésével indult el⁶⁵. A feladatai ellátására sportcélú támogatást biztosít az államilag elismert sportakadémia számára az

59 2004. évi I. törvény a sportról (2004) <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=a0400001.tv>

60 2018. évi T/3371/13 törvény a Sportról szóló 2004. évi I. törvény módosításáról. <https://www.parlament.hu/irom41/03371/03371-0013.pdf>

61 545/2021. (IX.24.) Korm.rendelete a sportakadémiákról szóló 303/2019 (XII.12.) Korm. rendelet módosításáról. <https://magyarkozlony.hu/dokumentumok/9a4d067c-5cfca41a65d161e3db85297b391e8d07/megtekintes>

62 Sáfár Sándor (2022): Államilag elismert sportakadémiák rendszere. Emberi Erőforrások Minisztériuma, Sportért felelős Államtitkárság, PPKE JÁK Sportjogi szakjogász képzés, 2022. február 25., egyetemi előadás

63 Halmos Péter (2022): A kosárlabda akadémiai rendszerben nevelkedő sportolók jogállásának vizsgálata. Szakdolgozat. Pázmány Péter Katolikus Egyetem, Jog- és Államtudományi Kar, Deák Ferenc Továbbképző Intézet, 2022., Budapest, kézirat

64 MKOSZ (2012): Akadémiai program: Akkreditációs segédanyag. <https://hunbasket.hu/hir/24715/mkosz-akademiai-program-akkreditacios-segedanyag>

65 2018. évi T/3371/13 törvény

állam. Az 1656/2019-es kormányhatározat⁶⁶ az Emberi Erőforrások Minisztérium miniszterét jelölte meg az akadémiai rendszer létrehozását előmozdító javaslattételre, továbbá ugyanazon év decemberének közepéig kösse meg az együttműködési megállapodásokat a kosárlabda, kézilabda és labdarúgás kijelölt sportszervezeteivel.⁶⁷ A rendelt szabályozza a követelményeket, a közneveléshez kapcsolódó feladatokat – melyek ellátási szintjétől függően sorolja be az akadémiákat (1. táblázat).

1. táblázat: A sportakadémiai kategóriák és besorolások

Besorolás	I. kategória	II. kategória	III. kategória
Kollégium	Sportakadémiai fenntartás	Sportakadémiai fenntartás	Megállapodással
Iskola	Sportakadémiai fenntartás	Megállapodással	Megállapodással

Forrás: 303/2019. (XII.12.) Korm. Rendelet a sportakadémiákról; Halmos, 2022.

Azok az akadémiák, amelyekkel a sportért felelős miniszter négy évre szóló keretmegállapodást köt⁶⁸, és amelyek a minisztérium költségvetési fejezetéből kapják a támogatást a megállapodott feladatok ellátására⁶⁹, az „államilag elismert sportakadémia” megnevezéssel különböztethetik meg magukat. Ezt a jogosultságot a Budapesti Honvéd Sportegyesület, a soproni Darazsak Sportakadémia Kft., a Debreceni Kosárlabda Akadémia Kft., valamint a pécsi Rátgéber Kosárlabda Akadémia Alapítvány kapta meg⁷⁰. Az MKOSZ további államilag elismert kosárlabda sportakadémia megalapítását javasolta, de a vizsgálatot követően a keretszám nem

66 1656/2019. (XI.21) Korm.határozat a sportakadémiai rendszer kidolgozásáról <https://jogkodex.hu/doc/8584336>

67 303/2019.(XII.12.) Korm.rendelet a sportakadémiákról <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=1900303.kor>

68 Emberi Erőforrások Minisztériuma (2020): Államilag elismert sportakadémiai listája. https://2015-2019.kormany.hu/download/d/4f/b1000/%C3%81llamilag_elismert_sportakad%C3%A9mi%C3%A1k_List%C3%A1ja.pdf#!DocumentBrowse

69 Lukács Anikó, Gösi Zsuzsanna: Az MKOSZ által akkreditált kosárlabda akadémiák és az államilag elismert sportakadémiai rendszere. In: Gösi, Zsuzsanna; Magyar, Márton (szerk.): A tanulás-tanítás folyamatának sajátosságai sport(os) nézőpontból. Budapest, Magyarország: Akadémiai Kiadó (2023) pp. 102-116.

70 Kezdő5.hu (2020): Négy kosárlabda akadémia lett államilag kiemelt műhely <http://kezdő5.hu/utanpotlas/hirek-negy-kosarlabda-akademia-lett-allamilag-kiemelt-muhely-41009>

változott⁷¹. Az MKOSZ a produktivitási adatok és a mentorrendszer visszajelzései alapján saját szakmai akkreditációs rendszerén belül tíz kosárlabda akadémiát akkreditált a közép-, kelet-, nyugat-, valamint dél-magyarországi képzési területre⁷²

A sportági tehetséggondozási programok fő színterei az akadémiák – a szövetség által akkreditáltak, valamint az államilag elismert akadémiák⁷³. A 14 éves kort megelőzően nemcsak Magyarországon, de az Európai Unió tagországaiban is az általános iskola alsó osztályaiban válik szét a nem szervezett keretek között sportolóknak a csoportja a szervezett – jellemzően klubokban – tréningezőik csoportjától. A felsőbb évfolyamok szervezett keretek között sportolói fiataljai 10 és 14 éves kor között két, egymástól eltartó irányban sportolnak tovább⁷⁴. A kezdeti lépéseket többségükben klubon belüli tagsággal és versenyzéssel töltik, de a versenyzőként sportolók aránya évről évre csökken. 14-15 éves kor környékén pedig a kiválasztási folyamatoknak (is) köszönhetően radikálisan szűkül az elitképzésben, kiemelt tehetséggondozásban résztvevők száma, ugyancsak korlátozottabbá válik a klubversenyeztetéssel sportolók részvétele, jelentősen megnő a továbbra is szervezett keretek között, de szabadidős, rekreációs jelleggel sportolók aránya (miközben az általános iskola alsó osztályaiban sportolni kezdők száma körülbelül konstans⁷⁵).

Az átrendeződésnek számos oka van, mely okok közül kiemelkedik az idő előtti, továbbá az úgynevezett „nem természetes” sportolói lemorzsolódás jelensége, melynek okai között a sportszervezet működése és a küldetés, célrendszer szerinti vezetésének a hiányai⁷⁶, illetve a közvetlen érintettek – játékos, edző(k)⁷⁷, szülő⁷⁸,

71 Bodnár Péter (2022): MKOSZ, Küldöttgyűlés, Magyar Kosárlabdázás Háza, 2022. május 10. https://hunbasket.hu/documents/55279_MKOSZ_Küldöttgyűlés_2022_írási_anyagok_final_approved_signed.pdf

72 Bodnár Péter, 2022

73 Lukács Anikó, Gösi Zsuzsanna (2023)

74 Rochelle Eime, Melanie Charity, Hans Westerbeek (2022): The Sport Participation Pathway Model (SPPM): a conceptual model for participation and retention in community sport. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 14:2, 291-304

75 Rochelle Eime, Melanie Charity & Hans Westerbeek

76 Kassay Lili (2023): Különböző vezetői hozzájárulások vagy azok hiánya az utánpótlásképzés működéséhez In: Magyar, Márton; Gösi, Zsuzsanna (szerk.) *Életmód, menedzsment és módszertani kérdések a sport és rekreáció világában*, Budapest, Magyarország : Akadémiai Kiadó (2023) pp. 51-75., 25 p.

77 Kassay Lili, Szalay Krisztina (2023): Ahogy az edzők látják a klubokon belül az utánpótlásképzést In: Magyar, Márton; Gösi, Zsuzsanna (szerk.) *Képzési, nevelési és gazdasági kérdések a sportban, rekreációban*, Budapest, Magyarország: Akadémiai Kiadó (2023) pp. 80-98., 19 p

78 Kovács Krisztina, Takács Johanna, Juhász István, Kovács Katalin (2024): Perceptions of parental involvement in youth handball players, the effects of sport participation stage and sports injury. *Frontiers in Psychology* 15 Paper: 1412116, 8p (2024).

iskola – együttműködésének a megakadása⁷⁹, továbbá a felnőtt csapatba beillesztés, beilleszthetőség szakmai és klubvezetési kérdései egyaránt közrejátszanak. A lemorzsolódás jelenségével nemcsak a működés anomáliáinak felismerése és kezelése okán fontos foglalkozni, de a sportoltatásba fektetett összegek megfelelő felhasználása, továbbá a rendszeres sportolás kialakítása, közösségi és gazdasági becsatornázása miatt is. A szemlélet azonban még nem jelent meg a hazai sportgazdasági, sportmenedzsment szakirodalomban⁸⁰

Az elitképzésbe kiválogatott, a fiatal versenyzői kor előrehaladtával egyre szűkülő számban akadémiai keretek között felkészített tehetségek sikerorientált képzése különböző adottságú – és ennek megfelelően I., II. III. kategóriába sorolt és támogatott – akadémiák, továbbá az államilag elismert akadémiák, valamint a tudományos háttérrel is a sportágba integráló módszertani központ és akadémia rendszerben szerveződik⁸¹. Az utánpótlás-válogatottságtól a felnőtt csapatokba, idővel a felnőtt válogatottba vezető úton a sportszakmai kérdések továbbra is kiemelt jelentőséggel bírnak – kiegészülve számos támogató szakterület együttműködő, a vezetőedzők által koordinált és integrált munkájával⁸².

A tehetséggondozás eredményességét hagyományosan a sporteredményben, ezen belül is a fiatal játékosoknak a válogatottakban, felnőtt csapatokban való szerepeltetésében és megmérettetésében mérik⁸³. A siker elérésében valamennyi érintettnek szerepe van, a játékosnak, edzőnek⁸⁴, szülőknek és menedzsmentnek egyaránt⁸⁵.

79 Kassay Lili, Szalay Krisztina (2023): Question marks of team sports youth development based on coaching experiences In: Magyar, Márton; Gósi, Zsuzsanna (szerk.) Képzési, nevelési és gazdasági kérdések a sportban, rekreációban, Budapest, Magyarország: Akadémiai Kiadó (2023) pp. 128-144. Paper: 144, 17 p.

80 András Krisztina, Havran Zsolt, Kajos Attila, Kozma Miklós, Máté Tünde, Szabó Ágnes (2019): A sportgazdaságtani kutatások nemzetközi és hazai fejlődése. Vezetéstudomány, 50 (12), 136 – 148.

81 Lukács Anikó (2020): A pécsi Nemzeti Kosárlabda Akadémia, mint „Államilag elismert Sportakadémia” felépítésének sajátosságai. In: Gósi, Zsuzsanna; Bukta, Zsuzsanna (szerk.): A sport társadalmi, gazdasági és utánpótlás-nevelési kérdései. Budapest, Magyarország: Akadémiai Kiadó (2020) pp. 78-90.

82 Lukács Anikó, Gósi Zsuzsanna, Rátgéber László (2022): Kosárlabda edzők feladatának értelmezése, edzői szemmel – esettanulmány. Magyar Sporttudományi Szemle 23:96(2) pp. 63-63 (2022)

83 Lukács Anikó (2020)

84 Kovács Katalin, Novák Ágnes, Bárdos György (2021): Kézilabdaedzők pedagógiai gyakorlatai utánpótlás korú csapatoknál a Covid-19-korlátozások alatt. In: Gósi Zsuzsanna, Boros Szilvia, Magyar Márton (szerk.) Sport a Covid19 pandémia árnyékában: Tanulmányok a sporttudomány témaköréből

85 Kiss Zoltán (2023): Hazai és határon túli utánpótláskorú labdarúgók tehetséggondozásának pedagógiai jellemzői. Doktori (PhD) disszertáció, Eszterházy Károly Katolikus Egyetem, Neveléstudományi Doktori Iskola

A kutatás arra kereste a választ, hogy az egyes érintettek mely tényezők befolyását vélik meghatározónak a tehetséggondozás folyamatában, az edzőnek, a játékosnak milyen szerepet tulajdonítanak a megkérdezettek. Mely tényezők befolyásolják, alakítják a tehetséggondozást, nem utolsó sorban a sikeres felnőtt kosárlabdázóvá válást. A vizsgálat azzal a feltételezéssel élt, hogy a sikeres felnőtt kosárlabdázóvá válásban meghatározó szerepet játszó edzőről alkotott kép és az edzőnek a saját sikerességét befolyásoló tényezőkről alkotott képe eltér egymástól.

2. Kutatási design

A több lépésben végrehajtott csoportos, véletlen mintavétel során az akkreditált, illetve az államilag elismert akadémiák (n=15) vezetői a személyes felkérésüket követően eljuttatták az utánpótlás-edzőkön keresztül az érintetteknek a nekik szóló kérdőív linkjét. Az akadémiáknak a vizsgálati alapsokaság egyedeiről minden érintetti körben van teljeskörű listája a játékosokról, edzőkről, szülőkről, az akadémiák menedzsment tagjait érintően egyaránt. Az adatfelvétel online, önkitöltéssel, anonim történt, 10-12 perc kitöltési idejű kérdőívek segítségével a Qualtrics felhő-alapú kérdőívszerkesztő szoftver használatával. A háttérváltozókat zártvégű kérdésekre adott válaszok írják le, az egyes skálacsoportok állításait négy fokú Likert-skála mérte. Az adatfeldolgozást SPSS 29.0 verziószámú statisztikai elemző szoftver támogatta. Az egri tapasztalatokhoz képest⁸⁶, mely kutatás során az adatfelvétel személyesen és papíralapú kitöltéssel történt, jelen vizsgálatban az edzői válaszadási arány alacsonyabb, a válaszadás esetlegesebb. A mintaelemszám 45 kosárlabda edző, mely válaszadói szám a sportág akadémiai képzésén belül dolgozó edzőknek körülbelül 15%-a. A minta nem reprezentatív, az úgynevezett kis minta⁸⁷ csoportjába sorolható.

A válaszadók kétharmada férfi edző (66,7%), szakmai képzettségüket tekintve középfokú (44,4%), kosárlabda edzői (24,4%), illetve kosárlabda edzői MSc végzettségű (15,6%). A pedagógiai ismereteit csaknem a válaszadók harmada tanárként, tanítóként szerezte meg (28,9%), az edzői szak keretein belül 38,8%-uk vértette fel magát, OKJ-oktatáson belül 11,1% mélyítette pedagógiai ismereteit.

3. Eredmények, megbeszélés

A kosárlabda akadémiai képzés keretében edződő fiatal játékosok fejlődésére, előmenetelére, sikeres felnőtt kosárlabdázóvá válására ható tényezők közül az edzői szerepet, hatást vizsgálva az edzők, a játékosok, szülők ugyanazokat a négy fokú Likert-skálán mért. állításokat véleményezték (2. táblázat).

86 Kiss Zoltán (2023)

87 Csikos Csaba (2009): Mintavétel a kvantitatív pedagógiai kutatásban. Gondolat Kiadó, 2009, 34. oldal

2. táblázat: Az akadémiai kosárlabda edzőknek a véleménye arról, hogy az egyes tényezők milyen mértékben befolyásolják az utánpótláskorú játékosok sikeres felnőtt kosárlabdázóvá válását

Állítás (4fokú Likert-skálán mérve)	Mean	St. Deviation
Az edző szakmai tudása	3,82	,442
Az edző módszertani tudása	3,80	,457
Az edző pedagógiai felkészültsége	3,71	,458
Az edzői motiváció, edzői hozzáállás	3,87	,344
Az edző pszichológiai felkészültsége	3,62	,650
Az edző erkölcsi magatartása	3,51	,661
Az edző műveltsége, kulturáltsága	3,24	,712
A szakmai stáb felkészültsége (erőnléti edző, rehabilitációt irányító személy, sportorvos, dietetikus)	3,67	,603

Forrás: saját kutatás

Az edzők az edzői tevékenység több részletére, összetevőjére is rávilágító állításokra is válaszoltak (2.táblázat). Az adott tényezőt „egyáltalán nem tartom meghatározónak” (1), „inkább nem tartom meghatározónak” (2), „inkább meghatározónak tartom” (3), „teljesen meghatározónak tartom” (4) fokozatok között választhattak. Valamennyi állítással kapcsolatban az „inkább meghatározónak” és „teljesen meghatározónak” foglaltak véleményt.

A legmagasabb skála értéket az edzői motiváció, edzői hozzáállás tényező kapta (3,87) a legalacsonyabb szórás (,344) mellett. Hasonlóan egyöntetű az edzői szakmai tudás (3,82), valamint a módszertani tudás jelentőségéről alkotott meglátás (3,80). Az edző műveltségének, kulturáltságának jelentőségéről már az „inkább meghatározónak tartom” vélekedés fogalmazódik meg (3,24) a ,712 szórás érték mellett.

Az edzői elkötelezettség, szerep áll a lista élén (3. táblázat), és az átlagtól való eltérés ezen tényező esetében a legkisebb. A szakmai, illetve a módszertani tudás tényezőnek tekintése hasonlóan egyértelmű és egyöntetű. A pedagógiai felkészültség és a szakmai stáb felkészültsége – figyelembe véve a szórások nagyságát – már egy bizonytalanabb, „inkább meghatározónak tartom” vélekedés (és talán nem minden esetben meggyőződés) felé mutat. A pszichológiai ismeretek, az erkölcsi magatartás, illetve edzői műveltség kérdései már sokkal inkább felvetik az egyéni vélekedések, meglátások, tapasztalatok közötti különbségeket is. Az átlag értékek az „inkább” határozatlansága felé mozdulnak, a többi tényezőhöz képest jelentősebb átlagtól való eltérés mellett.

3. táblázat: Az akadémiai kosárlabda edzőknek a véleménye arról, hogy az egyes tényezők milyen mértékben befolyásolják az utánpótláskorú játékosok sikeres felnőtt kosárlabdázóvá válását – mintaátlag szerint rendezve

Állítás (4fokú Likert-skálán mérve)	Mean	St. Deviation
Az edzői motiváció, edzői hozzáállás	3,87	,344
Az edző szakmai tudása	3,82	,442
Az edző módszertani tudása	3,80	,457
Az edző pedagógiai felkészültsége	3,71	,458
A szakmai stáb felkészültsége (erőnléti edző, rehabilitációt irányító személy, sportorvos, dietetikus)	3,67	,603
Az edző pszichológiai felkészültsége	3,62	,650
Az edző erkölcsi magatartása	3,51	,661
Az edző műveltsége, kulturáltsága	3,24	,712

Forrás: saját kutatás

A sikeressé váló sportolót az egyre sikeresebb, szakmailag fejlődő, tudását átadni tudó edző tudja felkészíteni a felnőtt kosárlabdázóvá válás útján. A következő állítások (4. táblázat) azt firtatják, hogy az edzők szerint melyek azok a tényezők, amelyek azt befolyásolják, hogy ők maguk miként tudnak sikeresebb utánpótlásedzőkké válni.

4. táblázat: A válaszadó akadémiai kosárlabda edzők vélekedése a sikeres utánpótlás-edzővé válásukat befolyásoló tényezőkről

Állítás (4fokú Likert-skálán mérve)	Mean	St. Deviation
Az amatőr kosárlabdázó múlt	2,73	,809
A professzionális kosárlabdázó múlt	2,73	,986
Milyen kosárlabda taktikai ismereteim vannak	3,31	,701
Milyen kosárlabda technikai ismereteim vannak	3,69	,514
Milyen ismereteim vannak a kosárlabda kondicionális képességfejlesztésének terén	3,27	,751
Milyen ismereteim vannak a kosárlabda koordinációs képességfejlesztésének terén	3,40	,654
Milyen ismereteim vannak a kosárlabdázói üzleti mozgékonyág fejlesztésének terén.	3,20	,757

Forrás: saját kutatás

A válaszadó edzőknek (4. táblázat) a vélekedése arról, hogy meglátásuk szerint mely tényezők befolyásolják a sikeres utánpótlás-edzővé válásukat, ez a vélekedés

az átlag értékeket tekintve elég bizonytalan. A legtöbb tényezőt tekintve a 3-as értékhez vannak közel, jelentős átlagtól való eltérés mellett. Egyedül a kosárlabda technikai ismereteiről egységesebb a kirajzolódó kép (3,69; ,514). Még az egyértelmű(bb)nek tűnő kosárlabdázói múltról alkotott vélemény is az „inkább meghatározó” tartomány felé mutat, a tényezőkhöz tartozó legmagasabb szórás mellett.

5. táblázat: A válaszadó akadémiai kosárlabda edzők vélekedése a sikeres utánpótlás-edzővé válásukat befolyásoló tényezőkről – mintaátlag szerint rendezve

Állítás (4fokú Likert-skálán mérve)	Mean	St. Deviation
Milyen kosárlabda technikai ismereteim vannak	3,69	,514
Milyen ismereteim vannak a kosárlabda koordinációs képességfejlesztésének terén	3,40	,654
Milyen kosárlabda taktikai ismereteim vannak	3,31	,701
Milyen ismereteim vannak a kosárlabda kondicionális képességfejlesztésének terén	3,27	,751
Milyen ismereteim vannak a kosárlabdázói üzleti mozgékonyosság fejlesztésének terén.	3,20	,757
Az amatőr kosárlabdázó múlt	2,73	,809
A professzionális kosárlabdázó múlt	2,73	,986

Forrás: saját kutatás

A kosárlabda technikai ismeretein túl – ezzel kapcsolatban biztosak lehetünk abban, hogy ezen ismeretekre szükség van, ezeket meg kell tudni tanítani a fiatal feltörekvő sportolóknak – a koordinációs képességfejlesztés, a taktikai ismeretek, a kondicionális képességfejlesztés, az üzleti mozgékonyosság kérdésköre már egyre inkább a bizonytalanság intervallumába csúszik. Legalábbis nem egyöntetű, nem egységes a vélekedés, jelentősek az egyéni eltérések a sikeres edzővé válás tényezőit tekintve. Mely töredezetebb, inkább egyéni megoldások felé mutató kép azért elgondolkodtató, mert a szakmai tudás összetevőivel kapcsolatban mutat egyenetlenséget, határozatlanságot.

A sikeres utánpótlás-edzővé válás útjáról és eszközeiről kialakított meggyőződés a játékosokkal való kapcsolat összefüggésében is meghatározó alapállás. Ennek a vélekedésnek a tudatában fogják fejleszteni magukat a jobb edzővé válni akarók (6.táblázat). Nem elég az edzőknek a saját magukkal kapcsolatban megszerzett tudása és annak csiszolása, át is kell tudni adni ezeket az ismereteket, el kell érni a játékosokkal való kooperáció magas szintjén, meg kell tudni szerezni és tartani az együttműködés bizalmát.

6. táblázat: A válaszadó akadémiai kosárlabda edzők vélekedése a játékosokkal való együttműködés tényezőiről. Melyek azok, amelyeknek ismeretével sikeres utánpótlás-edzővé válhatnak

Állítás (4fokú Likert-skálán mérve)	Mean	St. Deviation
A pedagógiai ismeretek	3,84	,424
A pszichológiai ismeretek	3,67	,522
A sportolók egyéni bánásmódot igényelnek	3,53	,661
Az edző csak a sporttal kapcsolatos kérdésekkel foglalkozzon a játékos estében	1,78	,735
Az edző a játékosok sporton kívüli problémájával is foglalkozzon	3,36	,679
Az edző konfliktusos nevelési helyzetben képes legyen olyan döntést hozni a kosárlabdázó sikeres felnőtt pályafutása érdekében, mely ellentétes lehet a saját és a játékos pillanatnyi érdekével	3,64	,679

Forrás: saját kutatás

A pedagógiai ismeretek szükségessége egyértelmű a válaszadó akadémiai kosárlabda edzők meglátása szerint, és az egyéni eltérések is alacsonyabb szórást mutatnak. A pszichológiai ismeretek jelentősége is tükröződik. A konfliktusos helyzetekben való akár ellentmondásos fellépés azonban már visszafogottabb szerepfelfogást mutat, magasabb egyéni eltérő vélekedések mellett. Továbbá a pedagógiai és pszichológiai ismeretek alkalmazása és alkalmazni tudó határozottság nem feltétlenül jelenik meg a konfliktusok kezelésében való magabiztos szerepfelfogásban.

A nevelés terepének értelmezése ellentmondásos. Nem világos, hogy a játékos edzésen, kosárlabdán kívüli életében az edző milyen szerepet tud, akar, fontos vállalni. A két állításra adott érték, valamint az átlagtól való eltérések is rendezetlen képet tükröznek.

A játékosokkal való együttműködéshez – mint bármilyen emberi viszonylatban fontos együttműködéshez – elfogadott az a megközelítés, hogy képezni, tudást átadni pedagógiai és pszichológiai ismeretek mentén nagyobb eséllyel, valószínűséggel lehet. Az átlagok, valamint az átlagoktól való eltérések is a válaszadók egyéni vélekedését tükrözik. A konfliktusok játékosok érdekét is figyelembe vevő kezelése, akár a rövid távú hátrányok felvállalása a hosszú távú játékos célok szolgálata érdekében elméletben és a közvélekedés szerint fontos oktatói megközelítés. A véleményeknek a szórása azonban jelzi, hogy színesebb lehet az érvelések sora. A sportolókkal való egyéni bánásmód kérdése számos irányban indíthat el egy diskurzust az adott akadémia, klub szakmai közösségén belül.

7. táblázat: A válaszadó akadémiai kosárlabda edzők vélekedése a játékosokkal való együttműködés tényezőiről. Melyek azok, amelyeknek ismeretével sikeres utánpótlás-edzővé válhatnak – mintaátlag szerint rendezve

Állítás (4fokú Likert-skálán mérve)	Mean	St. Deviation
A pedagógiai ismeretek	3,84	,424
A pszichológiai ismeretek	3,67	,522
Az edző konfliktusos nevelési helyzetben képes legyen olyan döntést hozni a kosárlabdázó sikeres felnőtt pályafutása érdekében, mely ellentétes lehet a saját és a játékosa pillanatnyi érdekével	3,64	,679
A sportolók egyéni bánásmódot igényelnek	3,53	,661
Az edző a játékosok sporton kívüli problémájával is foglalkozzon	3,36	,679
Az edző csak a sporttal kapcsolatos kérdésekkel foglalkozzon a játékos estében	1,78	,735

Forrás: saját kutatás

Csapatportról ugyanakkor tehetségmenedzsmentről gondolkozva pro és kontra érvek szólhatnak az egyéni bánásmód mellett és ellen, arra készítve az edzőket, valamint az edzők és sportvezetők szakmai körét, hogy árnyalt, ugyanakkor egységes álláspontot alakítsanak ki ebben a kérdésben is. Az edző mint szakmai vezető és/vagy egyben nevelő és pedagógus is kérdéskör tisztázása ugyancsak megkerülhetetlen része az edzői-sportszakmai csapat szakmai koncepciójának.

4. Következtetés, kitekintés

A válaszadói hajlandóság az akadémiai edzők körében az online kérdőív kitöltés esetében jóval alacsonyabb, összehasonlítva a hasonló vizsgálatot elvégző egri Eszterházi Károly Főiskola doktori disszertációjának empiriáját megalapozó vizsgálat papíralapú, személyes adatfelvétele esetében. A jelenleginél nagyobb mintaelemszám lehetővé tenné egy árnyaltabb, almintákat is külön-külön áttekintő elemzés elvégzését, megalapozottabb következtetések levonását.

Az elemzés felveti annak lehetőségét, hogy egy-egy szakmai csoport, akadémiai edzői-sportszakmai közösség az általános vélekedéseken túl egy-egy szakmai kérdésben megvitatja a felmerülő álláspontokat és koncepcionális iránymutatást alakít ki, ezzel is segítve az edzők hétköznapi során végzett munkáját.

FELHASZNÁLT IRODALOM / REFERENCES

- András Krisztina, Havran Zsolt, Kajos Attila, Kozma Miklós, Máté Tünde, Szabó Ágnes (2019):** A sportgazdaságtani kutatások nemzetközi és hazai fejlődése. Vezetéstudomány, 50 (12), 136 – 148.
- Csikós Csaba (2009):** Mintavétel a kvantitatív pedagógiai kutatásban. Gondolat Kiadó, 2009, 34. oldal
- Halmos Péter (2022):** A kosárlabda akadémiai rendszerben nevelkedő sportolók jogállásának vizsgálata. Szakdolgozat. Pázmány Péter Katolikus Egyetem, Jog- és Államtudományi Kar, Deák Ferenc Továbbképző Intézet, 2022., Budapest, kézirat
- Kassay Lili (2023):** Különböző vezetői hozzájárulások vagy azok hiánya az utánpótlás-képzés működéséhez In: Magyar, Márton; Gósi, Zsuzsanna (szerk.) Életmód, menedzsment és módszertani kérdések a sport és rekreáció világában, Budapest, Magyarország : Akadémiai Kiadó (2023) pp. 51-75., 25 p.
- Kassay Lili, Szalay Krisztina (2023):** Question marks of team sports youth development based on coaching experiences In: Magyar, Márton; Gósi, Zsuzsanna (szerk.) Képzési, nevelési és gazdasági kérdések a sportban, rekreációban, Budapest, Magyarország: Akadémiai Kiadó (2023) pp. 128-144.
- Kassay Lili, Szalay Krisztina (2023):** Ahogy az edzők látják a klubokon belül az utánpótlásképzést In: Magyar, Márton; Gósi, Zsuzsanna (szerk.) Képzési, nevelési és gazdasági kérdések a sportban, rekreációban, Budapest, Magyarország: Akadémiai Kiadó (2023) pp. 80-98., 19 p.
- Kiss Zoltán (2023):** Hazai és határon túli utánpótláskorú labdarúgók tehetséggondozásának pedagógiai jellemzői. Doktori (PhD) disszertáció, Eszterházy Károly Katolikus Egyetem, Neveléstudományi Doktori Iskola, Eger
- Kovács Katalin, Novák Ágnes, Bárdos György (2021):** Kézilabdaedzők pedagógiai gyakorlatai utánpótlás korú csapatoknál a Covid-19-korlátozások alatt. In: Gósi Zsuzsanna, Boros Szilvia, Magyar Márton (szerk.) Sport a Covid19 pandémia árnyékában: Tanulmányok a sporttudomány témaköréből
- Kovács Krisztina, Takács Johanna, Juhász István, Kovács Katalin (2024):** Perceptions of parental involvement in youth handball players, the effects of sport participation stage and sports injury. *Frontiers in Psychology* 15 Paper: 1412116, 8p (2024).
- Lukács Anikó (2020):** A pécsi Nemzeti Kosárlabda Akadémia, mint „Államilag elismert Sportakadémia” felépítésének sajátosságai. In: Gósi, Zsuzsanna; Bukta, Zsuzsanna (szerk.): A sport társadalmi, gazdasági és utánpótlás-nevelési kérdései. Budapest, Magyarország: Akadémiai Kiadó (2020) pp. 78-90.
- Lukács Anikó, Gósi Zsuzsanna, Rátgéber László (2022):** Kosárlabda edzők feladatának értelmezése, edzői szemmel – esettanulmány. *Magyar Sporttudományi Szemle* 23:96(2) pp. 63-63 (2022)
- Lukács Anikó, Gósi Zsuzsanna (2023):** Az MKOSZ által akkreditált kosárlabda akadémiai és az államilag elismert sportakadémiai rendszere. In: Gósi, Zsuzsanna; Magyar, Márton (szerk.): A tanulás-tanítás folyamatának sajátosságai sport(os) nézőpontból. Budapest, Magyarország: Akadémiai Kiadó (2023) pp. 102-116.

Rochelle Eime, Melanie Charity, Hans Westerbeek (2022): The Sport Participation Pathway Model (SPPM): a conceptual model for participation and retention in community sport. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 14:2, 291-304

Sáfár Sándor (2022): Államilag elismert sportakadémiák rendszere. *Emberi Erőforrások Minisztériuma, Sportért felelős Államtitkárság, PPKE JÁK Sportjogi szakjogász képzés*, 2022. február 25., egyetemi előadás

Internetes források

1656/2019. (XI.21.) Korm.határozat a sportakadémiai rendszer kidolgozásáról. <https://jogkodex.hu/doc/8584336>

2004. évi I. törvény a sportról (2004) <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=a0400001.tv>

2018. évi T/33371/13 törvény a Sportról szóló 2004. évi I törvény módosításáról. <https://www.parlament.hu/irom41/03371/03371-0013.pdf>

303/2019.(XII.12.)Korm.rendelet a sportakadémiákról <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=1900303.kor>

545/2021. (IX.24.) Korm.rendelete a sportakadémiákról szóló 303/2019 (XII.12.) Korm.rendelet módosításáról. <https://magyarkozlony.hu/dokumentumok/9a4d067c5cfca41a65d161e3db85297b391e8d07/megtekintes>

Bodnár Péter László (2022): MKOSZ, Küldöttgyűlés, Magyar Kosárlabdázás Háza, 2022. május 10. https://hunbasket.hu/documents/55279_MKOSZ_Küldöttgyűlés_2022_írásos_anyagok_final_approved_signed.pdf

Emberi Erőforrások Minisztériuma (2020): Államilag elismert sportakadémiák listája. https://2015-2019.kormany.hu/download/d/4f/b1000/%C3%81llamilag_elismert_sportakad%C3%A9mi%C3%A1k_List%C3%A1ja.pdf#!DocumentBrowse

Kezdő5.hu (2020): Négy kosárlabda akadémia lett államilag kiemelt műhely <http://kezd5.hu/utanpotlas/hirek-negy-kosarlabda-akademia-lett-allamilag-kiemelt-muhely-41009>

MKOSZ (2012): Akadémiai program: Akkreditációs segédanyag. <https://hunbasket.hu/hir/24715/mkosz-akademiai-program-akkreditacios-segedanyag>

