



Sportszervezetek HR sajátosságai

Szerkesztette:
Dajnoki Krisztina

A tananyag elkészítését a "3. misszió" Sport és tudomány a társadalomért Kelet-Magyarországon TÁMOP-4.1.2.E-15/1/Konv-2015-0001 számú projekt támogatta. A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósult meg.



**Szerkesztő:
Dajnoki Krisztina**

**Szerzők:
Dajnoki Krisztina
Becsky András
Szabados György Norbert**

**Lektor:
Berde Csaba**

Kézirat lezárva: 2015. november 20.

ISBN

Kiadja a Debreceni Campus Nonprofit Közhasznú Kft.

**Nyomda, Debrecen
2015.**

TARTALOMJEGYZÉK

ELŐSZÓ	4
1. A HUMÁN ERŐFORRÁS GAZDÁLKODÁS JELENTŐSÉGE.....	5
1.1 A humán erőforrás gazdálkodás fogalma, céljai	6
1.2 A humán erőforrás gazdálkodás funkciói	10
2. SPORTSZERVEZETEK SAJÁTOS SÁGAI – A VIZSGÁLT SZERVEZETEK BEMUTATÁSA	13
2.1 A civil szféra HR bázisa	15
2.2 A DEAC Sport Kft.	20
2.3 A Debreceni Sportcentrum Kft.	22
2.3.1 A Sportcentrum tevékenységi területei	22
2.3.2 A Sportcentrum humán erőforrás rendszerét szabályozó jogi környezet ismertetése.....	23
3. HUMÁN ERŐFORRÁS STRATÉGIA.....	27
4. EMBERI-ERŐFORRÁS TERVEZÉS.....	42
5. MUNKAERŐ TERVEZÉS	46
6. A MUNKAKÖRÖK KIALAKÍTÁSA.....	54
7. A MUNKAERŐ ELLÁTÁS GYAKORLATA	76
8. MOTIVÁCIÓ ÉS ÖSZTÖNZÉS	95
9. AZ EGYÉNI TELJESÍTMÉNYÉRTÉKELÉS FOLYAMATA.....	105
10. AZ EMBERI ERŐFORRÁS FEJLESZTÉS LEHETŐSÉGEI.....	115
TÁBLÁZATOK JEGYZÉKE	123
ÁBRÁK JEGYZÉKE.....	124
FELHASZNÁLT SZAKIRODALOM	125
MELLÉKLETEK.....	131

ELŐSZÓ

A megfelelő képességgel és készséggel rendelkező humán erőforrás valamennyi szervezetben meghatározó jelentőséggel bír, függetlenül attól, hogy milyen tevékenységi területen működik. Nincs ez másként a sportszervezetek életében sem. A sportszervezetek humán erőforrás gazdálkodása sajátos, melyet egyrészt a szervezet működési formája, másrészt a foglalkoztatás jellege befolyásol. A sportszervezeteknél is megtalálhatóak azok a jól ismert munkakörök, amelyek egy szervezet működtetéséhez, az általánosságban felmerülő feladatok ellátásához szükségesek, ugyanakkor sajátos humán erőforrásként jelenik meg az amatőr vagy a hivatásos (profi) sportoló.

Jelen tananyag célja, hogy bemutassa a humán erőforrás gazdálkodás főbb tevékenységterületeit, melynek ismerete elengedhetetlen egy sportszervező, illetve egy sportközgazdász számára, mivel a szervezetben mind munkavállalóként, mind munkáltatóként megjelenhetnek.

Az elméleti ismeretek megfogalmazását követően minden fejezet általánosságban a civil sportszervezetek humán erőforrás gazdálkodási gyakorlatával folytatódik, amit két konkrét debreceni szervezet – a Debreceni Egyetem Atlétikai Club Sport Nonprofit Közhasznú Kft. és a Debreceni Sportcentrum Nonprofit Kft. – sajátos HR tevékenységének bemutatása követ. A gyakorlati példák mellett diagramok, folyamatábrák, táblázatok segítik a tananyag megértését, elsajátítását.

A témakör elsajátítását követően a hallgató képessé válik arra, hogy megértse a hatékony emberi erőforrás stratégiaformáló és értékteremtő szerepét, átlássa a HR rendszerek és módszerek közötti kapcsolatokat, összefüggéseket és értelmezze a humán erőforrás gazdálkodás integrált rendszerét egy sportszervezet életében.

Debrecen, 2015. november

A szerkesztő

1. A HUMÁN ERŐFORRÁS GAZDÁLKODÁS JELENTŐSÉGE

Az utóbbi évtizedekben az emberi tényező szerepe egyértelműen felértékelődött mind a gazdasági, mind a társadalmi folyamatokban. Ma már egyre inkább magát az embert tartják a legfontosabb erőforrásnak, mely meghatározza a szervezetek sikerességét a gazdasági folyamatok eredményességét. A fogyasztói, szolgáltatói társadalom kialakulása, a folyamatosan változó diverzifikált környezet, a felgyorsult folyamatok, és még számos más tényező együttes hatása eredményezte, hogy az emberi erőforrások szerepe jelentősen megnövekedett a természeti és más gazdasági erőforrásokkal szemben *(Szabó – Berde, 2007)*.

A 21. század sikeres cégvezetői, alkalmazottaikat a szervezet legértékesebb vagyontárgyai között tartják számon. A szervezetek sikereinek alapja, a szervezet intellektuális tőkéjének hatékony felhasználása és fejlesztése. A külföldi és hazai kutatási eredmények is növekvő számban bizonyítják, hogy az emberi erőforrások és menedzselésük a szervezeti teljesítmény, a versenyképesség meghatározó elemei, melyek a fenntartható versenyelőny egyedüli forrását biztosítják. Az emberi tőke többet jelent, mint a szervezetnél foglalkoztatott emberek, magában foglalja azt is, amit ők magukkal hoznak és mozgósítanak a szervezeti siker elérése érdekében. „A humán tőke tehát a szervezeti tagok képességén és tudásán alapuló, a munka- és élettapasztalatokból, valamint a motivációkból összeadódó kollektív érték. Időnként intellektuális- vagy tudástőkének is nevezik, így hangsúlyozva, hogy az emberi gondolkodásnak, tudásnak, kreativitásnak, döntéshozásnak milyen fontos szerepe van a mai szervezetek életében.” *(Karolinyné et al., 2010)*

„A sport az emberi élet meghatározó tényezője: egyéni szinten sporttevékenységünkől függ életminőségünk, egészségünk megőrzése; társadalmilag is jelentős, hiszen közösségformáló, társadalmi értékeket közvetítő közeg. Emellett mára a sporttevékenység egyre szorosabb kapcsolatba kerül az üzleti szférával, profittermelő képessége bebizonyosodott, így a sport a gazdaság dinamikusan fejlődő, húzó szektorává válhat.” *(Bácsné, 2015a)*

„A HR-nek több köze van a sporthoz, mint gondolnánk, elég csak arra gondolni, hogy a vállalati szférához hasonlóan ma már tudományos módszerekkel történik a tehetségek kiválasztása, az utánpótlás biztosítása - szólalt föl elsőként "A HR jelene és jövője a sportéletben" c. kerekasztal-beszélgetésen Gubicza Antal, a

birkózásban, a karatében és a síelésben is jelentős szakvezetői eredményekkel bíró szakember.” (Paraszt, 2008)

Kétségtelen, hogy mára a humán tőke felértékelődését a sport esetében is érdemes, célszerű komolyan kezelni. Egyrészt a sport szervesen részt vesz az állampolgárok munka vagy szabadidejének eltöltésében, a sport gazdasági szempontból egyszerre üzlet és nonprofit tevékenység, illetve szoros összefüggésben van az állampolgárok mentális és fizikai egészségességének megőrzésében. Míg a múlt század elején *Veblen (1899)* még a sportot elsősorban a nem-ipari, kényelmi osztály elfoglaltságával hozza összefüggésbe. *András (2003)* szerint az elitnek megvolt a szükséges jövedelme egyaránt az oktatásban való részvételre és megvolt a kellő mennyiségű szabadideje is. A sportot beépítették az elitképzésbe, a sport segítségével jól fejleszthető értékek meghatározásával és beültetésével képezték a jövőbeni vezetőket. Mára a sport mindenkié és a mindennapok szerves része. Az emberi tényező különösen meghatározó a sport terén, hiszen a sportteljesítmények mögött elsősorban az emberi teljesítmény a döntő, ugyanakkor a különböző anyagi-technikai feltételek megléte semmiképp sem elhanyagolható.

1.1 A humán erőforrás gazdálkodás fogalma, céljai

A humán erőforrás menedzsment alapvetően az emberekkel, mint erőforrásokkal foglalkozik. A társadalmi, gazdasági átalakulással egyidejűleg egyre fontosabbá válik az emberi tényező menedzselése a munka világában. Az ember, mint erőforrás nélkülözhetetlen minden vállalat eredményes gazdálkodása szempontjából. A hazánkban végbemenő átalakulás, a változó gazdasági és társadalmi környezet megköveteli az erőforrásokkal való racionális gazdálkodást. (*Berde – Dajnoki, 2007*).

A humán erőforrás gazdálkodás területén két jól elkülöníthető feladat van jelen. Az egyik, a szervezeti célok teljesítéséhez kell biztosítani a megfelelő emberi tőkét, meg kell teremteni az emberi erőforrás működtetésének és hatékony felhasználásának feltételrendszerét. A másik a szervezetet működtető egyének igényeinek, elvárásainak kielégítése, az alkalmazottak motiváltságának és elégedettségének kialakítása. Azaz olyan munkahelyi légkör teremtése, mely minden alkalmazott számára biztosítja, hogy képességeit, tudását a leghatékonyabban használhassa fel a szervezet érdekében. A siker kulcsa „az emberi tényező”. A munkaerő speciális sajátosságai, jellegzetességei miatt nem hasonlítható egyetlen más olyan termelési erőforráshoz sem, mint a pénz,

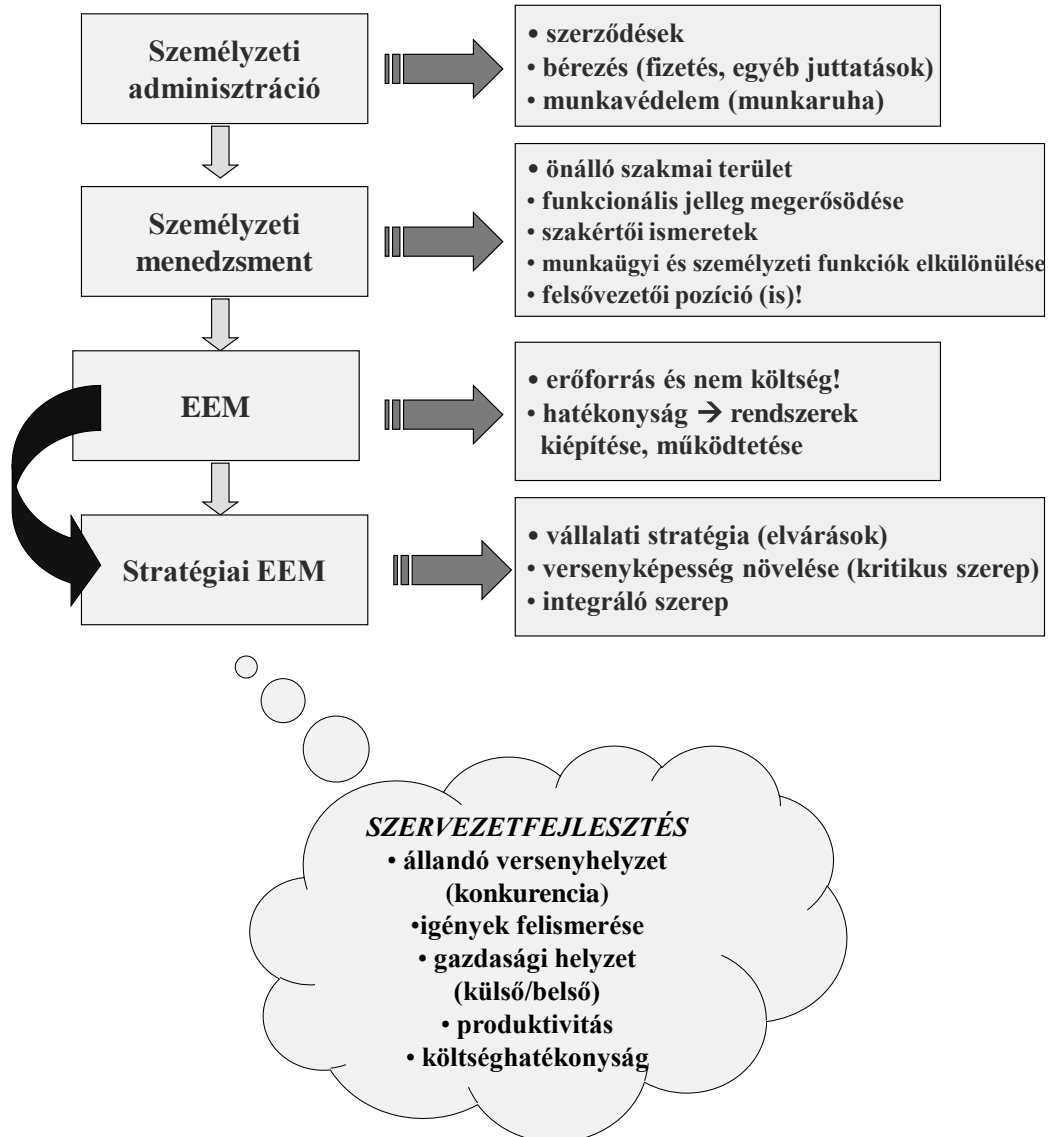
termelési eszköz, energia vagy információ. Az emberi erőforrás önmagában azért is meghatározó szerepet játszik, mert a többi erőforrás hatékony felhasználása, működtetése emberi tényező nélkül lehetetlen (*Bakacsi – Bokor, 2003*).

A humán erőforrás menedzsment definícióját keresve sokféle, lényegében hasonló megközelítéssel találkozhatunk a szakirodalomban. A humán erőforrás gazdálkodás lényege a következő alapelvekben foglalható össze (*Berde – Dajnoki, 2007*):

- Az emberi erőforrás minden szervezet legfontosabb értéke, hatékony menedzselésük a szervezet sikerének legfőbb záloga.
- Üzleti sikert akkor érhetünk el az emberi erőforrások segítségével, ha a vállalatok személyügyi politikája és irányelvei szorosan kapcsolódnak a szervezet küldetéséhez és stratégiai célkitűzéseéhez.
- A szervezeti kultúra, a vállalati értékek, a hangulat, a menedzsment viselkedéskultúrája nagyban befolyásolják az alkalmazottakat a jobb teljesítmény elérésében. Ezért a menedzsment felelőssége, hogy a vállalati értékrendet megerősítse vagy megváltoztassa, illetve, hogy a dolgozókkal elfogadtassa, és az egész szervezet ezek szellemében működjék.

A humán erőforrás gazdálkodás definícióiban közös, hogy mindegyik az embert tartja a legfontosabb erőforrásnak. Arra az elképzelésre épülnek, hogy a szervezeti célok megvalósítását az egyéni célok figyelembevételével kell elérni. A hangsúly a jövőben nem az emberi erőforrás menedzsment tevékenységek és funkciók kivitelezésén, hanem az üzleti partnerkénti működésen, a maga vagy mások által kezdeményezett üzleti újítások megvalósításában való közreműködésen, az eredményességhez való minél sikeresebb hozzájáruláson lesz. Ez a felfogás teljesen új szerepvállalására készíti a humán erőforrás menedzsment szakembereit. A korábbi adminisztratív és érdekegyeztető funkció mellett új szerepek is megjelennek, mint például a stratégiaalkotó és változásmenedzselő szerepek.

Az emberi erőforrás gazdálkodás olyan funkcionális szakterület, amely nélkül ma már elképzelhetetlen lenne a szervezetek működése. Visszatekintve az emberi erőforrás menedzsment (továbbiakban EEM) tevékenység történetére, az egyes lépcsőfokokon a következő sajátosságok voltak jellemzőek (1. ábra).



1. ábra: Az emberi erőforrás menedzsment fejlődése

Forrás: Dajnoki (2015)

1. *Személyzeti adminisztráció* (Personnel Administration): először a tevékenység adminisztratív és operatív végrehajtó szerepe dominált. Az emberi erőforrásokhoz kapcsolódó adminisztratív tevékenységeket jelentette, tehát a munkaügyi adminisztrációt, a munkaügyi feladatokat.
2. *Személyzeti menedzsment* (Personnel Management): egymástól független szakmai területek alakultak ki az EEM-területen belül, és a tevékenység

beilleszkedett a vállalati funkcionális területek sorába. A személyzeti menedzsment feladata volt olyan rendszerek létrehozása, működtetése, melyek meghatározták az alkalmazás kereteit belépéstől kiválásig. Elismert önálló szakmai területként működött. Rendezett, szakértő ismereteket igénylő feladatokat látott el.

3. *Emberi erőforrás menedzsment (Human Resource Management)*: az egyes szakmai területek integrálódtak, megjelentek az üzleti szempontok, a hozzáadott értéket teremtő működés igénye. Az emberi erőforrás, mint stratégiai tényező, vállalati erőforrás jelent meg, ezáltal a menedzselés, motiválás, kommunikáció, alkalmazottak bevonása, elkötelezettségük fokozása, feladattal való azonosulás, szervezet és egyén céljainak harmóniája elsőrendű célokká váltak. Aktívan befolyásolták a vállalat stratégiáját, saját stratégiát, politikát dolgoznak ki, szervezeti strukturális és kulturális változások mozgatóivá váltak.
4. *Stratégiai emberi erőforrás menedzsment*: megjelenik a HR szerepvállalása a versenyképesség kialakításában, az üzleti partnerség más szervezeti vezetőkkel. A HR tevékenység szerepe felértékelődik, a szakma professzionalizációja figyelhető meg, integrált működést valósít meg (a HR funkciók egymással összhangban működnek).

Az emberi erőforrás menedzsment célja és tartalma – ugyanúgy, mint a vállalati céloké – szervezetenként változhat, de általában a következőket foglalja magába:

- segíteni a szervezetet a céljai elérésében;
- magas teljesítmény;
- minőségi termék vagy szolgáltatás;
- a megfelelő számú, a kívánatos szakértelemmel és gyakorlattal rendelkező alkalmazottak foglalkoztatása;
- kontrollált munkaerőköltség;
- alacsony szintű fluktuáció és hiányzás;
- versenyképes bérszint;
- olyan munkafeltételek, amelyek biztosítják az alkalmazottaknak a munkaköri elégedettség és az önértékelés lehetőségét;
- megfelelés a törvényeknek és jogszabályoknak, a munkakörülmények és a munkavállalói jogok biztosításával;
- közvetíteni a személyzeti irányelveket, politikát minden alkalmazott felé;
- segíteni az etikus elvek és gyakorlati magatartás fenntartását;

- oly módon menedzselni a változást, hogy az egyének, a csoportok, a vállalat és tágabb közösség számára kölcsönösen előnyös legyen;
- a munkavégzés minőségét oly módon fenntartani és fejleszteni, hogy az kívánatossá tegye a szervezeten belüli alkalmazotti létet.

A fentiek alapján elmondható, hogy a humán erőforrás gazdálkodás legáltalánosabb célja az, hogy hozzásegítse a szervezetet és a szervezet tagjait az általuk kitűzött célok eléréséhez, a kiépített versenyelőnyök megtartásához és folyamatos megújításához. Míg korábban a munkatársak elsősorban költségtevényt jelentettek, az új szemléletmódnak köszönhetően immáron a legfontosabb erőforrássá váltak, akiket a humán erőforrás menedzsmentnek segítenie kell a célok elérésében, megvalósításában, a magasabb rendű szükségleteik kielégítésében a szervezeti lét keretei között.

1.2 A humán erőforrás gazdálkodás funkciói

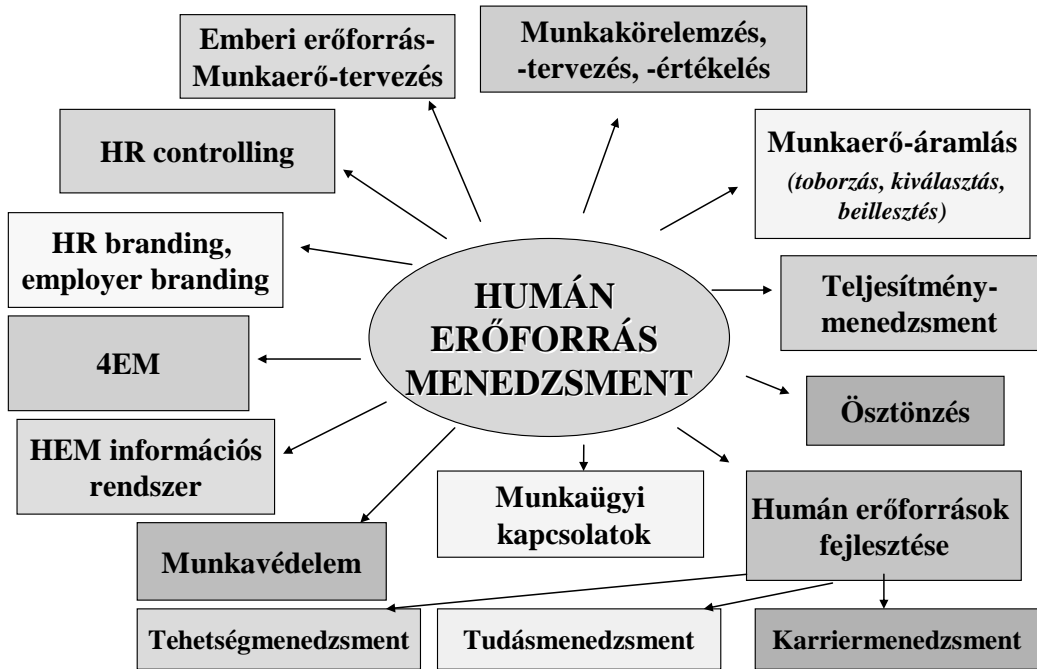
A személyzeti funkcióhoz számos tevékenység párosul, de előfordul, hogy egy adott szervezeten belül a szervezet méretétől és tevékenységétől függően az emberi erőforrás menedzsment nem mindegyik tevékenységi területe jelenik meg (*McKenna – Beech, 1998*)

A humán erőforrás gazdálkodás legfontosabb funkciói az elmúlt évtizedekben jelentősen bővültek. A 90-es években a ma már hagyományos funkcióknak nevezett tevékenységterületekről hallhattunk, mint az emberi erőforrás stratégia, emberi erőforrás tervezés, munkaköri értékelés, munkakörtervezés, ösztönzés menedzsment, teljesítményértékelés, emberi erőforrás fejlesztés, munkaügyi kapcsolatok, személyzeti információs rendszer (*Poór, 1992*). *Bokor (1999)* ide sorolta a kompenzációt és karriermenedzsmentet is. Más szerzők az egészség- és munkavédelemmel is kiegészítették.

Az emberi erőforrás menedzsment napjainkban számos tevékenységterületet foglal magába, amelyek további részfolyamatokra bonthatóak. A hagyományos funkciók bővültek és a változó környezeti hatásokra reagálva újabb és újabb funkciók kerültek előtérbe.

A korszerű HR stratégia kialakítása mellett az emberi erőforrás menedzsment az alábbi funkciókat foglalja magába: emberi erőforrás tervezés, munkaerő-tervezés, munkakörök kialakítása, munkaerő-ellátás, ösztönzésmenedzsment, teljesítményértékelés, emberi erőforrás fejlesztés (ezen belül a karrier- és tudás- és tehetségmenedzsment), munkavédelem, munkaügyi kapcsolatok, valamint az ezek áttekinthetőségét, értelmezhetőségét és hatékony ellátását elősegítő

személyzeti információs rendszer (2. ábra). 2006-ban a felsorolt tevékenységterületek kiegészítésre kerültek az esélyegyenlőségi emberi erőforrás menedzsment (4EM) tevékenységével, mely a fogyatékos, illetve megváltozott munkaképességű személyek HR sajátosságait tárja fel. A terület folyamatosan fejlődik, melynek következtében a HR controlling, valamint a HR branding is napjainkban már önálló funkcióként értelmezhető.



2. ábra: A humán erőforrás menedzsment tevékenységterületei

Forrás: Dajnoki, 2014

A humán erőforrás szakemberek az emberi erőforrás menedzsment valamennyi területén támogathatják, segíthetik a vezetők munkáját. Az említett tevékenységeket az egyszerűbb szervezeti sémájú, kisebb vállalatok, vállalkozások operatív vezetői, igazgatói végzik, nagyobb szervezeteknél külön csoportokat, osztályokat hoznak létre a feladatok ellátására. A szakma professzionalizálódása azt eredményezte, hogy a tevékenységterületek sikeres művelése nem egyszer komoly pszichológiai, közgazdasági, jogi és munkaügyi ismereteket, végzettséget igényel. A vezetőknek tehát a HR területekkel kapcsolatos ismereteiket folyamatosan bővíteni, fejleszteni kell. Számos esetben

pedig belső vagy külső specialistákra célszerű támaszkodniuk. (Dienesné, 2005). Napjainkban is számos „Humán-tanácsadó”, „Fejlesztő”, „Szervezetfejlesztő” vállalkozás van jelen a piacon, akiknek a megélhetését a HR területen jelentkező problémák és igények biztosítják. Ugyanakkor egyre több szervezet alkalmaz „saját” fő- vagy mellékállású humán menedzsereket.

Sterbenz et al. (2012) alapján a sportszervezeteknél a sportmenedzser, sportszervező felelős a személyi erőforrásokért. Ide sorolják a sporttevékenységet végzőket és a kiegészítő személyzetet (edző, gyúró, orvos), az adminisztrációs és a takarító személyzetet is, ugyanakkor a sportolókra, versenyzőkre vagy mozgani vágyókra is gondolnak.

Jelen tananyag nem terjed ki az összes HR funkció ismertetésére, elsősorban a hagyományos tevékenységterületeket foglaljuk össze és mutatjuk be gyakorlatát sportszervezetek példáján keresztül.

2. SPORTSZERVEZETEK SAJÁTOSSÁGAI – A VIZSGÁLT SZERVEZETEK BEMUTATÁSA

A sport üzleti jellegének erősödésével megjelentek, majd egyre nagyobb tért hódítottak a profitorientált társaságok. Jelenleg hazánkban sportszervezet működhet sportegyesületi, vagy gazdasági társasági, illetve speciális területen közhasznú alapítvány formájában is. A sportszervezetek működési kereteit jogszabályok határozzák meg. A gazdasági társaságok a Cégtörvény, gazdasági törvény, a sportegyesületek a Civil törvény, illetve a Polgári Törvénykönyv hatálya alá tartoznak. Természetesen a sportszervezetek működését a Sporttörvény is komolyan meghatározza. Ezek alapján megállapítható, hogy a sportszervezetek mai működése meglehetősen leszabályozott. *(Bácsné, 2015b)*

Alapvetően ma a sporttevékenységek terén kétféle megközelítésről lehet beszélni, az első a sportot az egyén személyes (magán) ügyeként kezeli, a sport egyéni tevékenység, a másik pedig a sportra, mint szervezett tevékenységre tekint, ahol az egyén sporttevékenységét valamiféle közösséghez, illetve szervezethez kapcsoltnak végzi. *András (2003)* szerint „a sport eredetét tekintve egy civil tevékenység, a társadalom egyik fontos alrendszere, mely mára a gazdaság és a társadalom egyik közös szférájává válva önállósodott, vannak közös logikai elemeik, de megvannak a maga sajátosságai”.

A hazai szabályozás a sporttal kapcsolatosan a profítszerzés alapján különbözteti meg a sportjellegű szervezeteket, és sportvállalkozásokat illetve sportegyesületeket említ (lásd 2004. évi I. tv, az ún. sporttörvény). Valójában azonban ennél színesebb a sporttal foglalkozó szervezetek köre, és sokszor nem is egyszerű a klasszifikáció. A törvénytípusok, mint a civil szervezeteket regisztráló szervezet szerint sportszervezet-sportegyesület az, akinek a nevében szerepel a sportegyesület, valamint fő tevékenysége sport. Ez valójában egy igen szűk keresztmetszet. Érdekes ehhez hozzáfűzni, hogy létezik egy tágabb megközelítés, mely szerint amennyiben a szervezetnek van sporttevékenysége, úgy az is sportszervezet, így a szám ennél akár lényegesebben is nagyobb lehet. Egy Hajdú-Bihar megyei kistéleplülésen például a törvénytípusi kereső csupán egyetlen sporttevékenységgel foglalkozó szervezet említ, alaposabban megvizsgálva azonban a 8 helyi civil szervezet közül 4 végez sporttevékenységet. Sőt, amennyiben a fizikai jellegű erőlkifejtéssel kapcsolatos tevékenységeket nézzük, úgy megállapítható, hogy majd valamennyi helyi civil szervezet foglalkozik sporttal, így valamennyi helyi civil kezdeményezésben

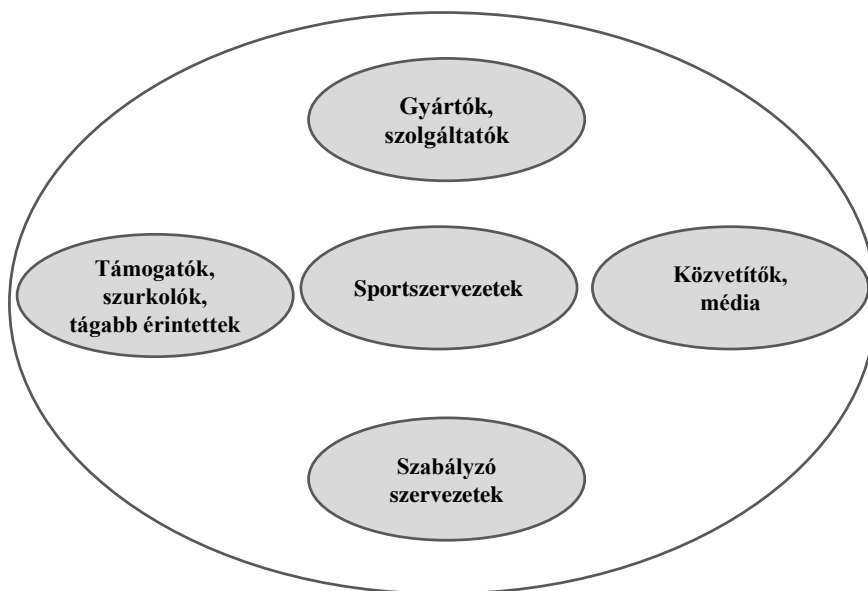
szerepet kap. Ekképp érthetővé válik, hogy miért tesz *Bukta (2013)* is különbségeket: „a hazánkban jelenleg működő, elsősorban sporttevékenységgel foglalkozó nonprofit szervezetek számát 9-10 ezerre, a sportegyesületi státuszú szervezetekét 7-8 ezerre becsülhetjük. A valóban működő, rendszeres tevékenységet folytató egyesületek száma ennél kisebb, hozzávetőlegesen 6 ezer”.

Cartwright et al. (2008) szerint Magyarországon csak a népesség 21%-a tagja valamiféle NGO, hazai szóhasználatban élve nonprofit szervezetnek. Az önkéntes munkában való részvételt tekintve, egy 2006-os felmérés (*ec.europa.eu*) alapján az állampolgárok mindössze 17%-a vesz részt vagy végzett önkéntes munkát itthon (az EU átlag végén vagyunk). Legjellemzőbb a sport vagy szabadidős tevékenységekben való részvétel. A munka azt sugallja, hogy a részvétel itt alapvetően foglalkoztatottakat és önkénteseket jelent. A civil részvétel körébe számos indikátor beletartozik (önkéntesek, foglalkoztatottak, kapcsolatok, stb.) de vannak bizonyos, eddig részleteiben nem teljesen lefedett további kérdések is.

Gerő (2012) részletesen foglalkozik a civil szféra jelentőségének mérhetőségével, a civil részvétel meghatározásának problémáival, mely alapján kiderül, hogy hasonló kérdésekkel foglalkozik a különböző „European Values Survey, European Social Survey, az International Social Survey program” több felmérése is, ugyanakkor az adatok nem ugyanolyan kérdésekre adott válaszokból tevődnek össze, valamint az adatokat „óvatosan, egymást kontrollálva szabad értelmezni”. A civil szervezetek, így a sporttevékenységgel foglalkozó civil szervezetek legfontosabb működési indikátorai többek között a szervezethez tartozó tagok, aktív tagok és tisztségviselők aránya, a rendezvényeken, tevékenységben való részvétel, a civil szervezeti részvétel gyakorisága, a civil szervezetek száma, az önkéntesség részletei (mely különböző kutatások alapján igen jelentős szórást mutat), a dolgozók száma, a részvételi intenzitás, az akciószerű részvétel, az adományozás, valamint az SZJA 1% felajánlás is.

Létezik azonban ennél tágabb értelmezési indikátor is, mely valamiféle érintettségi megközelítéssel él. Abban az esetben, ha a sport jelentőségét egyszerűen beskatulyázzuk abba a megközelítésbe, hogy az a sportot űzők számával, arányával tesszük egyenlővé, valójában egy igencsak korlátok mentén történő elképzelést jelent, egyúttal leegyszerűsítve a fokozatszemplétű megközelítést és jóval alacsonyabb lélekszámban mutatja a sport és a mai társadalom viszonyát. Csak hogy megközelítésünknek hangsúlyt adjunk, hadd

idézzük *Gáldiné Gál (2007)* tudományos értekezésében megfogalmazott gondolatait: „Csakúgy, mint a sportkedvelők, sportrajongók zöme, információim jelentős részét én is a médiából szerzem (azaz direkt módon érdeklődik a sporttal kapcsolatos információk iránt), a televíziós sporthírek mellett rendszeresen figyelemmel kísérem a sportsajtó tudósításait (érdeklődése tehát nem egysíkú, több forrást is igénybe vesz tájékozódásához)... Ezzel a sporttal foglalkozók körében nem számítok különlegességnek." (azaz nem sportolónak, hanem sporttal foglalkozónak tartja magát, de mindenképp olyannak, aki a sporttal kapcsolatban van)”. A szerző szerint ennek klasszifikációs (azaz pl. sportrovatok olvasása, mint a sporttal való foglalkozás egy területe), valamint gender vonatkozásai vannak. Ez előbbieik miatt érdemes stakeholder modellben gondolkodni a sportszervezetek környezetét tekintve (3. ábra).



3. ábra: **A sport érintettségének egy lehetséges modellje**

Forrás: Santos (2013) alapján saját szerkesztés

2.1 A civil szféra HR bázisa

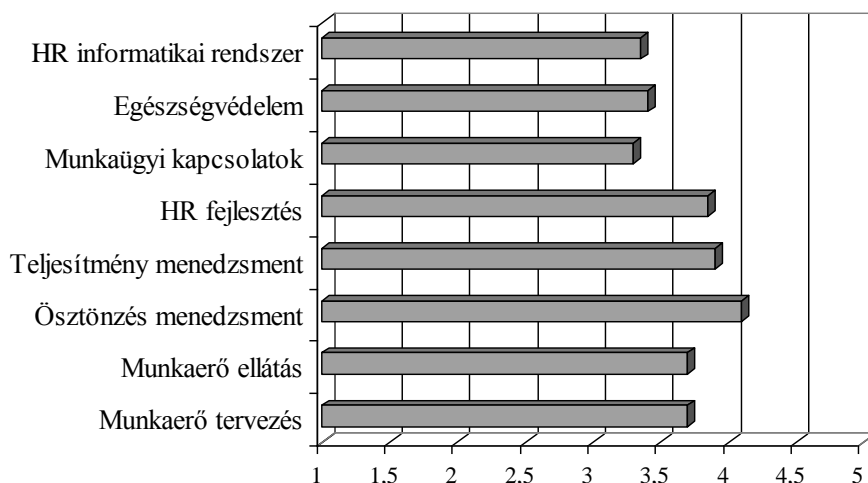
Az emberi erőforrások terén általánosan a nonprofitokra, szerencsés esetben akár a klasszikus civil szervezetekre vonatkozóan tudunk valamiféle iránymutató adatokat találni, azonban nem túl gyakori az ezen a területen történő empirikus vizsgálat. A KSH adatgyűjtő adatlapját szokás hazai adatokra

vonatkozóan a legtöbb esetben iránymutatásként használni, azonban ennek mintavételi és módszertani korlátai is vannak, az adatszolgáltatás ugyanis visszaküldésen alapul. Új, ELEKTRA adatgyűjtési rendszerükben „*tagok, foglalkoztatottak, önkéntesek, segítők*” címszó alatt adatot gyűjtenek a szervezeti tagok létszámáról, azok kategóriáiról, fizetési, megbízási és közérdekű önkéntes regisztrációról, szerződéses és nem szerződéses önkéntesekről, az általuk elvégzett munkaidő mennyiségéről, és az ezzel kapcsolatos adatokkal az információgyűjtés ki is merül. Az, hogy a rendelkezésre álló munkaerő milyen jellegű, milyen annak összetétele, képzettsége vagy akár motiváltsága csak következtethetőek, vagy rejtve maradnak a részleteket kutatók számára. A KSH adatai szerint 2010 és 2011 között 3,9%-kal nőtt a nonprofit szektorban a munkaviszonnyal rendelkezők száma, az összlétszám 2011-ben így meghaladta a 149 ezret. A legutolsó, 2014. év végén megjelent tájékoztató (KSH, 2013) szerint 2012 és 2013 között a munkaviszonnyal rendelkezők összlétszáma közel 130 ezer fő, a nemzetgazdaságban foglalkoztatottak 3%-a, melynek közel 2/3-a teljes, 1/3-a részmunkaidős foglalkoztatott. A teljes nonprofit szektoron belül azonban már valamelyest más képet kapunk a klasszikus civil szervezeteket tekintve, itt ugyanis foglalkoztatottainak csak közel fele főállású, 11% megbízási szerződéses és 37% az önkéntes, ingyenesen foglalkoztatottak aránya. Összességében tehát a klasszikus civil szervezeteknél nagyjából 52 000 fő főállású foglalkoztatottnak megfelelő humán kapacitásról beszélhetünk (foglalkoztatott és önkéntes együtt), ami az alig több mint 57 000 szervezetet tekintve nem igazán jelentős, szervezetenként tehát alig éri el az egy főt a munkacapacitás. A leegyszerűsítés lehet túlzó, ugyanakkor a szektor polarizáltságát tekintve a kép még ennél is árnyaltabb lehet. A nonprofitok, ezen belül pedig a sportegyesületek emberi erőforrás jellegű bázisa a foglalkoztatottak és az önkéntesek. A ilyen szervezetek és az önkéntesség közötti párhuzam több formában is kifejeződik: a szervezetek létrehozása ezen alapul, szervezeti sajátosságaik miatt egyszerű tevékenységükhöz csatlakozni, a szervezetek többsége is erősen támogatja ezt a fajta szerepvállalást, a civilek célja és az önkéntesek szándékai szorosan összefügghetnek.

A civil szervezetek létrehozása során a törvényszéki regisztráció alapszabály/alapító okirat benyújtását, regisztrációs kérelmet, valamint további szükséges dokumentumokat vár el. A törvényszéki regisztrációs során a szervezet cél szerinti leírása immár kötelező, azaz célt kell meghatározni. Ehhez, annak elérése érdekében a szervezet cél szerinti besorolását, azaz fő

tevékenységet is meg kell határozni. A célok elérését a feladatokkal összefüggésben a törvényszék olyan módon várja el, hogy egy egyesület, így a sportegyesületek tekintetében is legalább 10 fő alapító tag szükséges. Az új Polgári törvénykönyv (2013. évi V. tv) a humán erőforrás átláthatóságát olyan módon kívánja biztosítani, hogy az alapító személyek neve, címe az alapszabályban kötelezően meg kell jelenjenek. Különös hiánya ennek a szabályozásnak, hogy a tevékenységekkel összefüggő képességek/képzetségek tekintetében a szakértelmi alapot nem vár el, noha egyes tevékenységek végzéséhez kérhet hatósági engedélyt, ám a tagok speciális képzése, mely az adott tevékenység végzéséhez, így például egyes sporttevékenységek folytatásához szükséges, egyelőre nem követelmény. Különösen nagy a szabadság a szabadidősportok folytatása terén, azonban az egyes tevékenységek ellátásához a személyi alapok tekintetében két másik szabályozás, a 2014. évi I. sporttörvény, valamint a 2004. évi 157. kormányrendelet a sport területén képesítéshez kötött tevékenységek gyakorlásához szükséges képesítések jegyzékéről rendelkezik. Mindezek hátterét pedig az egyes képzések sajátosságai, követelményei adják.

Egy Hajdú-Bihar megyei civil szervezetek vezetői körében végzett kutatás eredménye (4. ábra) arra enged következtetni, hogy a civil szervezeteknél az emberi potenciállal való gazdálkodás megítélhető, noha a szervezetek elsődlegesen nem gazdasági orientáltak, és működésük a szerényebb potenciál miatt lehet alacsonyabb intenzitású (Szabados, 2009).

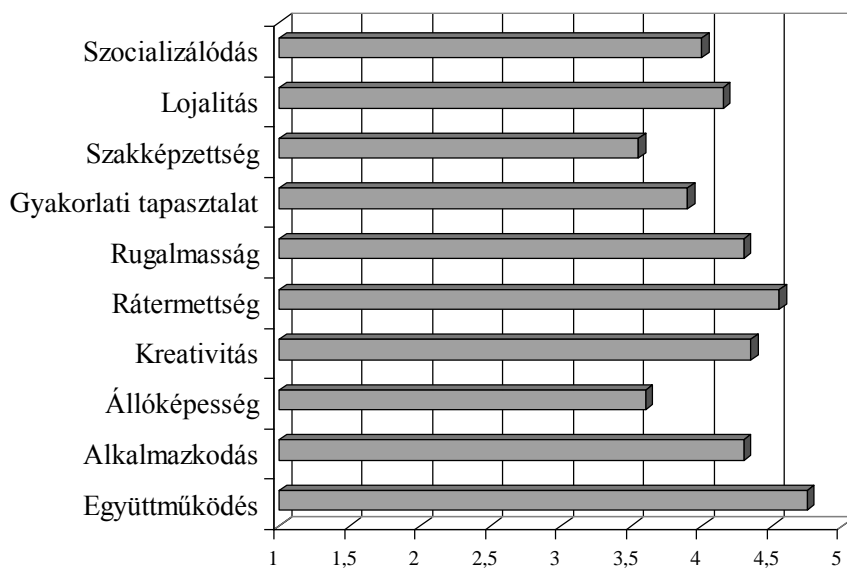


4. ábra: Az emberi erőforrás menedzsment egyes komponenseinek megítélése civil szervezetek vezetőinek körében

Forrás: Szabados, 2009.

Az eredmények azt mutatják, hogy a megkérdezett civil szervezeti vezetők (közel 100 fő) véleménye szerint az általuk képviselt civil szervezetekben az emberi erőforrás gazdálkodás fontos tevékenység, a válaszadók közel 90%-a ennek kiemelt jelentőséget tulajdonított. Néhány emberi erőforrás menedzsment területet vizsgálva úgy tűnik, hogy a civil szervezetek esetében az ösztönzés-, a teljesítménymenedzsment és az emberi erőforrások fejlesztése különösen fontos, más területek, így pl. a munkaügyi kapcsolatok, az egészségvédelem kevésbé.

A civil szervezetek munkájában a felmérés alapján kevés alkalmazott és jelentős számú önkéntes vesz részt. A civil humán erőforrás kapacitás fejlesztés megítélésének egyik fontos szempontja lehet az, vajon milyen tényezők alapján választják ki a szervezeti vezetők munkatársaikat (5. ábra).



5. ábra: A munkaerővel kapcsolatos elvárások megítélése a civil szervezetek vezető szerint

Forrás: Szabados, 2009.

Az eredmények azt mutatják, hogy a civil szervezeti munkában való részvétel legfontosabb elvárása az együttműködési készség, emellett fontos elvárt tulajdonságnak tekinthető a rátermettség, a kreativitás és alkalmazkodó képesség, a rugalmasság, a lojalitás és a beilleszkedési képesség és készség. Legkevésbé a szakképzettség és az állóképesség fontos. Az eredmények azt is jelzik, hogy a feladatok ellátása nem feltétlenül igényel szakképesítést és a feladatok nagysága nem megterhelő (az állóképesség kevésbé elvárt). Az

eredmények összességében tehát azt mutatják, hogy a közösséggel kapcsolatos tényezők főként elvártak, tehát szocializációval kapcsolatos képességeket és készségeket várnak el elsősorban a vezetők munkatársaiktól.

Ugyanennek a felmérésnek a keretein belül készített, a civileket integráló szervezetek vezetőivel készített célzott interjúk a következőkre engedtek rávilágítani, melyet érdemes kiegészíteni néhány hazai vonatkozással. Egyrészt a hazai szervezetek többsége kicsi, és ez egyszerre jelenti az anyagi és emberi erőforrás jellegű korlátokat is. A Sportegyesületek Országos Szövetsége alapján 2009-ben a sportegyesületek tekintetében a különböző sportegyesületek itthoni klasszifikációja nagyjából az alábbiak szerint alakul (SOSZ, 2009):

- „vannak a hagyományos nagyklubok, sok szakosztállyal, nagy taglétszámmal, infrastruktúrával, apparátussal (kb. 30-40), ugyanakkor az úgynevezett nagyegyesületek is a legtöbb esetben alulfinanszírozottak.
- vannak nagy múltú, főleg vidéki egyesületek néhány szakosztállyal (kb. 100-150)
- vannak az egy-egy sportágra koncentráló klubok, melyek vagy újak, vagy nagyobbakból váltak ki, versenytévékenységük az élvonalnál alacsonyabb szintű, és sokszor divatsportágak népszerűsítésével foglalkoznak. A legtöbb sportegyesület ehhez a körhöz tartozik
- van a szabadidős sportklubok köre. Ezek nem versenysporttal foglalkoznak, általában lokális hatókörűek.
- az utolsó kör a diáksport egyesületek. 500-600 ilyen működik, felsőoktatási intézményekhez kapcsolva 50-60. A diákságnak csupán 5-6 %-a sportol versenyszerűen”

Főként a kisebbek tekintetében az emberi erőforrások területét tekintve igen szűkös a foglalkoztatott emberi erőforrás kapacitás. Pedig aktív funkció kellene, hogy legyen, aktív emberekre lenne szükség, mondják a velük foglalkozó szervezetek vezetői. A szűkös emberi erőforrások miatt igen fontossá válhatna a külső szakértelem bevonása. Nem az az érdekes, hogy valaki ingyen vagy pénzért készíti el a pályázatot, vagy egyebet, hanem hogy értsen hozzá. Egy jellemző megállapítás szerint „Gyors világban élünk, mi konzervatívabbak vagyunk, de azt kell, hogy mondjam, mi nem ott szaladunk, ahol a versenyzők szaladnak” - vélekedett egy korábbi megkérdezés során egy jelentős taglétszámmal rendelkező egyesület vezetője, elmondása szerint a 2010-es évekig csupán tagdíjból és helyi önkormányzati támogatásból működtek, azaz összességében ennyi forrásra láttak rá. A szervezetek többségében főként a segítők, a tagság tevékenykedik. Egyes képzésekben a civileknél

tapasztalatszerzésre nyílik lehetőség, széles a merítési bázisuk a felsőoktatás miatt, és ha kölcsönös az érdeklődés, alkalmazhatják is. Ez mintaként is szolgálhatna, esetleg az egyetemi gyakorlati képzés bizonyos helyein kölcsönös előnyöket is biztosíthatna. A bevétel nagyságával tapasztalataik szerint nem feltétlenül nő a foglalkoztatottak száma, tehát a foglalkoztatás bővítését még az anyagi feltételek javulása sem feltétlenül eredményezi.

2.2 A DEAC Sport Kft.

A sportszervezetek HR tevékenységét a gyakorlatban is megvizsgáltuk. Az egyik kiválasztott szervezet a Debreceni Egyetem sporttevékenységéhez kapcsolódó DEAC Sport Kft. volt, ahol az ügyvezető asszonnyal, Lóczi Lászlóné Kovács Mariannal készítettünk interjút.

Az egyetemhez kötődve három sportszervezet működik, aminek számottevő sporttevékenysége van és ezek a sportszervezetek összekapcsolódnak. A vizsgált szervezet felépítést az *1. sz. melléklet* tartalmazza, ugyanakkor a DEAC Sport Kft. kívül a DEAC Egyesület és DASE Diáksport Egyesület is benne szerepel. Ezek a szervezetek együttműködve látják el az egyetemi sporttevékenységet (Bács – Bácsné, 2014). Az utóbbi két egyesületnek a tevékenysége csak a labdarugó szakosztály működtetésében merül ki, az összes többi egyetemi sporthoz köthető sportág, szakosztály a DEAC Kft. égisze alatt működik. A három szervezet úgy kapcsolódik össze, hogy 2015-től hivatalosan is a DEAC Kft. mindenkori ügyvezetője látja el az egyesületek gazdasági vezetői tevékenységét. Ezek az egyesületek teljesen külön álló cégek, külön működnek, külön ügyvezető elnökkel, aki egy személyben jogi képviseltet és aláírást gyakorol.

A DEAC Kft. törekszik az egyetemi testnevelés, tömeg- és versenysport helyzetének javítására. A hagyományos DEAC egyesülettel összhangban működteti és versenyezteti a DEAC sportági szakosztályait. Támogatja a hallgatók felkészülését, versenyezését, utazását, versenyrendezését. Részt vesz a Debreceni Egyetem Testnevelési Koordinációs Testület által szervezett sportrendezvények és versenyek lebonyolításában, elősegíti a sportolók által elért eredmények publikálását. Városi, regionális és országos sportfórumokon és testületekben közvetíti és képviseli az egyetemi versenysport érdekekeit. (DEAC, 2015)

A sporttevékenységet a szakosztályvezetők felügyelik, akik az egyesület elnöke alatt helyezkednek el a hierarchiában. A szakosztályvezető feladata, hogy

összefogja az adott szakosztály a tevékenységét és a HR feladatokba is bekapcsolódik, mivel az edzőknek, a sporthoz köthető foglalkoztatottaknak a megítélése igazából sportszakmai feladat. Ebből kifolyólag a kiválasztásnál a szakosztályvezetők azok, akik elsődlegesen döntenek. Természetesen a szerződésnél az aláíró az ügyvezető, ugyanakkor a szakosztályvezető kompetenciája a sportszakmai foglalkoztatottak kiválasztása.

Szinte minden szakosztálynál megtalálható a technikai vezető munkakör, akik egy része hivatalos munkaszerződés keretén belül látja el a feladatát, míg a másik része társadalmi munkában megbízási szerződéssel, de díjazás nélkül végzi ezt a tevékenységet. Van olyan szakosztály, ahol a szakvezető és a technikai vezető ugyanaz a személy, ahol kevesebb a felmerülő munka vagy kisebb az adminisztrációs feladat.

A hierarchiában a technikai vezetők alatt helyezkednek el maguk a sportolók, az edzők pedig a szakosztályvezető szintje alatt vannak, itt van a szakmai stáb. Ugyanakkor van speciális szakosztály, aminek nagyon összetett a működése, ilyen a kosárlabda, ami a város több sportegyesületével együttműködésben folytatja a tevékenységét és ott egy olyan szakmai vezető van, akinek a munkaköre átnyúlik más egyesületeknek is a tevékenységébe, mert a Kosárlabda Akadémia az egy külön szervezeti egységként működik. Egy része a DEAC-hoz tartozik, a felnőtt csapatok, illetve a 18 év feletti korosztálynak a versenyeztetése, míg a középiskolás, illetve gyerek korosztály más sportszervezetekben van. A szakmai vezető a DEAC alkalmazottja, de tulajdonképpen a két másik szervezetnek is felügyeli a szakmai munkáját.

Ahhoz, hogy egy sportszervezet hatékonyan működjön, a sportszakmai munkakörök mellett, egyéb, ún. kiszolgáló munkakörökre is szükség van. Ide sorolható az irodavezető, aki az adminisztrációs tevékenységet fogja át és szervezi, ugyanakkor a pályázati munkákban (*Bács – Bácsné, 2014b*) is részt vesz. A pályázatok során felmerülő feladatokat megosztják az egyes munkakörök között. Ezen feladatok egy részét a gazdasági vezető végzi, ilyenek például a társasági adópályázathoz kapcsolódó pályázati tevékenység (*Bács – Kvancz, 2002*). Ezen kívül vannak még más pályázati feladatok, amelyek például a Magyar Olimpiai Bizottsághoz vagy a Magyar Egyetemi – Főiskolai Sportszövetséghez köthetőek, melyek egy részét az irodavezető végzi vagy készíti ezeket a pályázatokat. Van még két kolléganő, aki az adminisztrációs munkát végzi, de igazából ők sem adminisztrátorok, hanem sportmunkatársak. Olyan munkakör, ami kifejezetten adminisztrátor, a DEAC kft-nél nem létezik, mert mindenki csinál mindent. Se titkárnő, se adminisztrátor, hanem, akik

foglalkoztatottak azok a sportszakmai tevékenységben is dolgoznak, akár a szervezésben, akár a koordinálásban.

2.3 A Debreceni Sportcentrum Kft.

2.3.1 A Sportcentrum tevékenységi területei

A Debreceni Sportcentrum Közhasznú Nonprofit Kft-t 2000-ben alapította Debrecen Megyei Jogú Város Önkormányzata azzal a céllal, hogy a város sportlétesítményeinek komplex menedzselésével aktívabb szerepet vállaljon a városi, regionális-, illetve az országos sportéletben. A Sportcentrum az alapítás óta 100% önkormányzati tulajdonban lévő gazdasági társaság. Alapító okirata szerint legfőbb tevékenységei közé tartozik Debrecen város közvetlen vagy közvetett tulajdonában álló sportlétesítmények üzemeltetése (Főnix Csarnok, Hódos Imre Rendezvénycsarnok, Sportuszoda, Jégcsarnokok, Oláh Gábor Utcai Sportkomplexum), városi, megyei, országos és nemzetközi szintű sportesemények szervezése valamint a Debreceni Sportiskola működtetése.

A Debreceni Sportcentrum tevékenységi köreit a 6. ábra szemlélteti.



6. ábra: A **Debreceni Sportcentrum Nonprofit Kft. tevékenységi körei**

Forrás: saját szerkesztés

Főbb létesítményüzemeltetési feladatok

- létesítmények és helyiségeinek bérbeadása
- épület karbantartás
- őrzés-védelem
- gépek, ingóságok kezelése
- vagyonvédelem
- takarítás
- energiamenedzsment
- biztonság, katasztrófa megelőzése, tűzvédelem

Rendezvényszervezési feladatok

A Sportcentrum a megalakulása óta közel 30 európai és világversenynek adott otthon, továbbá a Debrecen város sportkoncepciójában is központi szerepet játszó létesítmények több élvonalbeli csapatnak biztosítottak színvonalas felkészülési és versenyzési lehetőséget.

A 2001-es Ifjúsági Atlétikai Világbajnokságra épült, nyolc sávós atlétikai rekortán pálya a Nemzetközi Atlétikai Szövetség (IAAF) kiváló minősítést kapta, melyet követően a sportkomplexum 2003 nyarán hivatalosan megkapta az IAAF Elit Edzőközpont megtisztelő címet is. Az Oláh Gábor utcai Sportkomplexum – benne Gyulai István nevét viselő atlétikai stadionnal, a közel ezer férőhelyes Sportcsarnokkal, a füves és műfüves labdarúgó pályákkal és a tízezer férőhelyes labdarúgó stadionnal – a Hódos Imre Rendezvénycsarnokkal, a Debreceni Sportuszodával, a Debreceni Jégcsarnokkal (I-es és II-es csarnok) és a 2015. júniusában a Sportcentrum üzemeltetésbe kerülő, az ország második legnagyobb multifunkcionális arénájával, a Főnix Csarnokkal együtt alkotja az országos szinten egyedülálló létesítmény-portfóliót, melyeken keresztül komplex rendezvényszervezési feladatot tud a Sportcentrum ellátni. A rendezvényszervezéshez szervesen kapcsolódó szállás szolgáltatást pedig a társaság által működtetett Sport Hotel***superiorral együtt biztosítja.

A *Debreceni Sportiskola* 2006-ban integrálódott a Sportcentrum rendszerébe. Az intézmény 9 sportág (atlétika, úszás, kézilabda, kosárlabda, triatlon, cselgáncs, tollaslabda, műkorcsolya, labdarúgás) 11 szakosztályában mintegy ezer gyermek részére biztosít napi szintű edzési, felkészülési versenyzési lehetőségeket. Kiválasztási, utánpótlásnevelési rendszerének köszönhetően óvodás kortól felnőtt korig sportoltat fiatalokat. A Sportiskola legnagyobb sikerét 2012-ben, Risztov Éva olimpiai bajnoki címével érte el.

A Debreceni Sportcentrum Kft. a Sportiskoláján keresztül tekinthető sportszervezetnek.

2.3.2 A Sportcentrum humán erőforrás rendszerét szabályozó jogi környezet ismertetése

A társaság egészét és a sportszervezet (Sportiskola) HR politikáját is befolyásolja az a speciális jogi környezet, mely a közhasznú és nonprofit

gazdálkodásra valamint az egyesületi típusú sportiskolára és azok humán erőforrására vonatkozik.

Magyarországon 2007. július 1-től alapíthatunk **nonprofit gazdasági társaságot**, mely jogi személyiségeket jelenleg a 2013. évi V. törvény (Ptk.) és a cégnyilvánosságról, a bírósági cégeljárásról és a végelszámolásról szóló 2006. évi V. törvény (Ctv.) szabályoz. Egyes gazdasági társaságok, melyek 2014. március 15. előtt alapítottak, legkésőbb 2016. április 15-ig még működhetnek a Gt. szabályai szerint is.

Nonprofit gazdasági társaság létrehozása abban az esetben indokolt, amikor meghatározott társadalmi közös szükségletet alapvetően nem nyereségorientált módon szeretnének kielégíteni. A nonprofit gazdasági társaságok nagy része a korábban hatályos jogi környezet szerinti közhasznú társaság, de új szervezet a Ptk. és a Ctv. szabályai szerint is alapítható.

A nonprofit gazdasági társaság létrehozásának nem feltétele, hogy feltétlenül a társadalmi közös szükséglet kielégítésére törekedjen. A nonprofit gazdasági társaság sajátos működéssel létrehozott olyan társaság, amely nem tagjai – a Sportcentrum esetében DMJV Önkormányzata – jövedelemszerzésére irányul. A társaság üzletszerű gazdasági tevékenységet csak kiegészítő jelleggel folytathat. A társaság nyeresége a tagok között nem osztható fel.

Minden **közhasznú szervezet** esetében az alapcél szerinti tevékenység a létesítő okiratban meghatározott, a szervezet célja elérése érdekében végzett tevékenység. A közcélú tevékenység az alapcélok között egy szűkebb kategóriát jelent, azok a tevékenységek, melyeket a szervezet egy tágabb közösség érdekében végez. A közhasznú tevékenység az alapcélok között egy szintén szűkebb, speciális kategóriát jelent, amely konkrét közfeladat teljesítését közvetlenül vagy közvetve szolgálja, ezzel hozzájárulva a társadalom és az egyén közös szükségleteinek kielégítéséhez.

Egy közhasznú gazdasági szervezet a feladatait közszolgáltatási szerződés keretében látja el: valamely közfeladat - vagy annak egy része - ellátására a szerv nevében történő ellátására kötött írásbeli szerződés. Nem minősül közszolgáltatási szerződésnek azon közszolgáltatással kapcsolatban kötött szerződés, amelynek nyújtása jogszabályban meghatározott feltételeken alapuló engedélyhez van kötve.

Sportszervezetek lehetnek sportegyesületek és sportvállalkozások.

Sportvállalkozásnak minősül az a gazdasági társaság, amelynek a cégnyilvántartásról, a cégnyilvánosságról és a bírósági cégeljárásról szóló törvény alapján a cégjegyzékbe bejegyzett főtevékenysége sporttevékenység, továbbá a gazdasági társaság célja sporttevékenység szervezése, valamint a sporttevékenység feltételeinek megteremtése egy vagy több sportágban.

Sportvállalkozás korlátolt felelősségű társasági, illetve részvénytársasági formában alapítható, illetve működhet a gazdasági társaságokról szóló törvény szabályai szerint.

A fogyatékos emberek sportja, illetve a szabadidősport területén sporttevékenység közhasznú társaság keretében is szervezhető.

Sportegyesület – az e törvényben megállapított eltérésekkel – az egyesülési jogról, a közhasznú jogállásról, valamint a civil szervezetek működéséről és támogatásáról szóló törvény és a Polgári Törvénykönyv szabályai szerint működő olyan egyesület, amelynek alaptevékenysége a sporttevékenység szervezése, valamint a sporttevékenység feltételeinek megteremtése.

A sportegyesület a magyar sport hagyományos szervezeti alapegysége, a versenysport, a tehetséggondozás, az utánpótlás-nevelés és a szabadidősport műhelye. Sportegyesület – az állami sportcélú támogatásokról szóló miniszteri rendeletben meghatározott feltételek teljesülése esetén – közvetlenül is részesíthető állami támogatásban. A sportszakmai szempontból kiemelt, utánpótlás-nevelési, illetve felnőtt korosztályok felkészítését több sportágban egyaránt végző – az állami sportcélú támogatásokról szóló miniszteri rendeletben meghatározott feltételeknek megfelelő – sportegyesülettel – kiemelt sportegyesületként (egyesületi jellegű sportiskolaként) a MOB olimpiai, paralimpiai, siketlimpiai ciklusokra szóló együttműködési megállapodást köthet.

A Debreceni Sportcentrum a keretein belül végzett sporttevékenységet egyesületi formában, a Debreceni Sportiskolán keresztül látja el. A sportról szóló 2004. évi I. törvény megkülönböztet köznevelés típusú és egyesületi típusú sportiskolát. A 77. § szerint

ma) *köznevelési típusú sportiskola*: az a köznevelésről szóló törvény hatálya alá tartozó, évfolyamos vagy korcsoportos sportági képzést biztosító köznevelési intézmény, amely a helyi pedagógiai programját – az országos sportági szakszövetség, illetve országos sportági szövetség vagy fogyatékosok országos sportszövetségének szakmai javaslata alapján, az országos sportági szakszövetség, az országos sportági szövetség, vagy a fogyatékosok országos sportszövetsége és a köznevelési típusú sportiskola közötti együttműködési

megállapodásban foglaltakra is figyelemmel – sportiskolai kerettanterv alapján készíti el, és biztosítja a testnevelés tantárgy emelt szintű oktatását, valamint a helyi pedagógiai programja összeállításánál figyelemmel van a sportolók felkészítési és versenyeztetési tevékenységére, továbbá a sportági programok megvalósításával kapcsolatos felkészítéssel és versenyeztetéssel összefüggő feladatait jogi személy nonprofit gazdasági társasággal, sportegyesülettel, sportvállalkozással vagy utánpótlás-nevelés fejlesztését végző alapítvánnyal fennálló együttműködési megállapodás alapján végzi.

mb) *egyesületi jellegű sportiskola*: az a korcsoportos sportági képzést biztosító jogi személy nonprofit gazdasági társaság, sportegyesület, sportvállalkozás, vagy utánpótlásnevelés fejlesztését végző alapítvány (utánpótlás akadémia), amely köznevelési intézménnyel, a MOB-bal, országos sportági szakszövetséggel, országos sportági szövetséggel, vagy fogyatékosok országos sportszövetségével kötött együttműködési megállapodás alapján vesz részt az utánpótlás-nevelési feladatok ellátásában, sportolók magas szintű felkészítésében és versenyeztetésében, vagy közreműködik az utánpótlás-nevelési feladat-ellátás feltételeinek biztosításában.

A Debreceni Sportiskola egyesületi jellegű sportiskolaként funkcionál.

3. HUMÁN ERŐFORRÁS STRATÉGIA

Nem elég kitalálni valamit, át is kell gondolni, számba kell venni, annak megvalósíthatóságát és gyakorlati kivitelezhetőségét, vagyis minden stratégiai elképzelés annyit ér, amennyi abból a megvalósítható és amennyi ténylegesen meg is valósul.

A HR stratégia kialakítása mindig egy magasabb cél megvalósítását segíti, vagyis a vállalati stratégia jelenti a kiindulási pontot. A *vállalati stratégia* nem más, mint a jövőkép, a célok rendszere, egy döntési rendszer, amely meghatározza a szervezet küldetését és hosszabb távú céljait. Magába foglalja a célok megvalósításához rendelt szervezet-politikát és terveket, az eszközrendszert, valamint a működési kört.

A *humán stratégia* egy alárendelt, ún. funkcionális stratégia:

- az emberi erőforrással kapcsolatos hosszú távú célok integrált rendszere, amely a vállalati stratégiában foglaltak megvalósítását szolgálja.
- az a rész-stratégia, mely meghatározza, hogy mit akarunk tenni annak érdekében, hogy a szervezet tagjai a szervezeti/üzleti célok elérése irányába működjenek.
- hosszú távon és komplexen foglalkozik azzal az erőforrással, mely létrehozza, működteti, fejleszti az összes többi erőforrást, vagyis jelentős hatást gyakorol az egész szervezetre.

A HR stratégia egyrészt *átfogja a teljes személyügyi tevékenységet*: azok mennyiségi és minőségi jellemzőit, költségeit (az időtávnak megfelelő részletezettséggel), valamint a szervezeti kapcsolatrendszerét. Másrészt végig járja a *stratégia-készítés* minden lépcsőjét: feltárja a környezeti feltételeket, a célelérést támogató és gátló tényezőket és ezek figyelembevételével tűzi ki a célokat és határozza meg a teendőket.

A humán stratégia főbb céljai (*Lévai – Bauer, 2009*):

- A változó piaci igényekre való rugalmas alkalmazkodás készségének kialakítása.
- A szükséges szakmai összetétel biztosítása, továbbképzések, átképzések megszervezése, személyiség-jegyek, magatartásjellemzők változtatása.
- A szervezet által elvégzendő feladatokhoz szükséges mennyiségű és minőségű emberi erőforrás időbeni biztosítása.
- Az újonnan felvett munkavállaló beillesztésének támogatása, a rendelkezésre álló munkaerő megtartása, idegen nyelvtudás bázisának kiszélesítése.

- A rendszeresen működtetett értékelő rendszer alkalmazása.
- Előmeneteli lehetőségek rendszerének kiépítése, működtetésének biztosítása.
- A munkavállalók anyagi és erkölcsi megbecsülése.
- Szociális és egészségügyi feltételek javítása.
- Tájékoztatási rendszer kialakítása (döntésekbe való bevonás, fórumok megteremtése).

A stratégia kialakítása kapcsán szót kell ejteni, annak időhorizontjáról is. A stratégia szó hallatán sokaknak még mindig a hosszú távú, 10 évnél is hosszabb időtartam jut eszébe, ugyanakkor a változó környezet, a válság időszak hatására az időhorizontok is csökkentek. Napjainkban a *stratégiai szintű*, azaz hosszú távú tervezés a szervezet tevékenységétől, a piac stabilitásától függően 5 év vagy annál hosszabb. Erre az időszakra kerül meghatározásra a humán stratégia hosszú távú célja, az igényelt humán erőforrások főbb jellemzői, a szervezetfejlesztés iránya, főbb tendenciák, prioritások.

A *taktikai szintű* vagy középtávú tervek általában a 2-3 éves időtartamra nyúló feladatokat foglalják magukba, természetesen összhangban a stratégiai célokkal. Ilyenek lehetnek például egy ösztönzési vagy teljesítménymenedzsment rendszer kialakítása és bevezetése, karriertervezési, illetve tehetségmenedzsment rendszer kialakítása és nem utolsósorban a munkaerő tervezés.

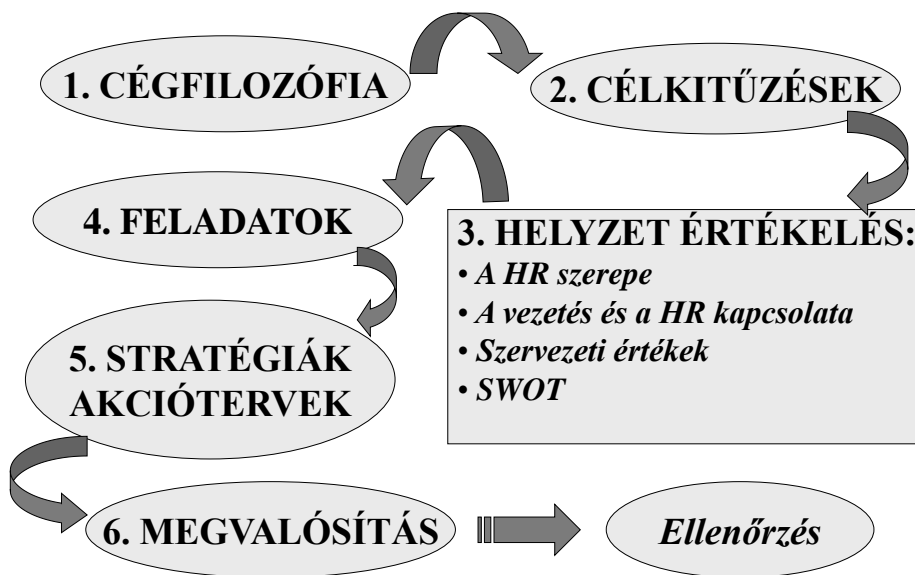
A rövid távú vagy *operatív szintű* HR stratégia elsősorban a megvalósítást szolgálja, a meghatározott konkrét feladatok bevezetését, tesztelését, végrehajtását, működtetését, ellenőrzését.

A stratégiai szinteken eltérő feladatok jelennek meg attól függően, hogy a vállalati stratégiai alternatívákhoz kapcsolódóan milyen HR stratégiák kerülnek meghatározásra. A környezeti változásokra reagálva a feladatok jellegét figyelembe véve napjainkra *Sujit (2008)* alapján hat jól elkülöníthető stratégia típust különböztethetünk meg: stabilitásra törekvő, növekedést célzó, felvásárló, megújuló, csökkentést célzó, illetve az új típusú, ún. „Niche focus”. (Ez utóbbi gyakorlatát legjobban a gyorséletterem láncok mutatják.)

A HR stratégiai tervezés folyamatát hat fő lépéssel jellemezhetjük (7. ábra). Az *1. lépés* tulajdonképpen a vállalati stratégiához kapcsolódik, mivel abban kerül meghatározásra a *cégfilozófia* és a vállalat küldetése (missziója). Mivel a HR stratégia alárendelt funkcionális stratégia, így a kiindulást a vállalati célok

határozzák meg a 2. lépésként megjelenő HR stratégia *célkitűzéseinek* kialakításához, mint például:

- milyen gazdálkodási célokat kívánunk elérni az emberi erőforrás gazdálkodás terén?
- milyen tudás, személyiségjegyek, magatartás-jellemzők szükségesek a vállalati stratégiai célok megvalósításához?
- mit kívánunk a dolgozóink számára nyújtani?



7. ábra: A HR stratégia tervezésének folyamata

Forrás: saját szerkesztés

A 3. lépés a *helyzetfelmérés*, vagyis tisztázzuk a HR súlyát a szervezetben, azonosítjuk a szervezeti értékeket és elemezzük a humán erőforrás gazdálkodásra ható belső és külső tényezőket.

A HR a szervezetben alapvetően három szerepet tölthet be az alapján, hogy mekkora a beleszólása a vállalati stratégia kialakításába, a vezetői döntésekbe.

A *stratégiai szerep* esetén a HR stratégaként és partnerként jelenik meg a szervezetben. A *taktikai/szakértői* szerep során a HR lehet elsősorban partner, de egyúttal stratégia és érdekegyeztető is (pl. a vezetők munkájának támogatása), illetve betölthet elsősorban fejlesztő, de partner és szolgáltató szerepet is (pl. a tipikus HR szakmai és szakértői feladatok ellátása).

Az *operatív szerepet* betöltő humán szakember szerepe elsősorban szolgáltató, de érdekegyeztető is, például az adminisztráció és a munkatársak, mint belső ügyfélszolgálat ilyen feladat.

A HR és a vezetés kapcsolatát vizsgálva a szerepekhez hasonlóan három kapcsolati típust különíthetünk el.

A legmagasabb szintű kapcsolat a *stratégiai*, amikor a HR a legfelső vezetés partnere, velük egyetértésben végezheti munkáját. A HR kérdésekben kezdeményez, javasol, de csak konszenzusos döntést hozhat.

Abban az esetben, amikor a vezetés véleményezi a HR javaslatait, a döntést a HR hozza, a bevezetés során a középvezetés bevonásával *fejlesztő* kapcsolati típusról beszélünk.

A *szolgáltató* kapcsolat jellemzői, hogy a vezetés a HR által szabályrendszert alakít ki, a vezetés ennek keretei közt javasol és a döntést a szabályoknak megfelelően a HR hozza.

A helyzetértékelés fontos eleme a *szervezeti kultúra alapelveinek és szervezeti értékeknek* az azonosítása, mivel befolyásolják a HR stratégia kialakítását, de ezek teljes mértékben szervezetfüggők. Vannak olyan elemek, amelyek szinte minden szervezetben megtalálhatóak, azaz általános értékek. Ilyenek a nyílt és őszinte kommunikáció, a felelősségi határok egyértelmű meghatározása, vagy a HR szolgáltatások ügyfél igényekhez alakítása. Egyedi, sajátos szervezeti érték lehet például az egyéni kezdeményezésre építés, a változások fejlesztési lehetőségként való kezelése, vagy akár a minőség és hatékonyság előtérbe állítása.

A SWOT az egyik leggyakrabban alkalmazott elemzési módszer (*Gulyás, 2014a*), mely az alábbi elemekből épül fel: Strengths - Erősségek, Weaknesses - Gyengeségek, Opportunities - Lehetőségek, Treats - Veszélyek. A SWOT-elemzéssel tulajdonképpen választ kaphatunk arra a kérdésre, hogy "*Hol vagyunk most?*".

A belső adottságok alapján a személyzeti terület, a szervezet emberi erőforrás készletének erős és gyenge pontjainak értékelése történik. Választ kaphatunk arra, hogy a szervezet mennyire használja ki az emberi erőforrásokban rejlő adottságait. Lehetséges erősségek például a jól képzett munkaerő, a fejlődést segítő szervezeti kultúra, összetartó kollektíva, magas színvonalú vezetői csapat. Gyengeség lehet például az előbbieket hiánya mellett, az igazságtalan és nem

elfogadott teljesítményértékelő rendszer, motiválatlan és elégedetlen alkalmazottak vagy éppen a következetes vezetés hiánya.

A külső tényezők alapján azt vizsgáljuk, hogy a szervezet mennyire képes a személyzeti területet érintő környezeti lehetőségekre és veszélyekre reagálni, amelyekre nem tud hatással lenni? Milyen lehetőségei és veszélyei vannak az emberi erőforrás fejlesztésének. Ez alapján megtörténik a környezeti feltételek felmérése, ami a szervezet terv szerinti működését befolyásoló technológiai, gazdasági, politikai és társadalmi erők szisztematikus elemzését jelenti. A személyzeti területre ható külső tényezők általi lehetőség lehet például az egyetemekkel való együttműködés, mint gyakorlóhely vagy éppen a gyed-extra megjelenése. Veszélyként azonosítható például egy új versenytárs megjelenése a piacon, aki szemet vet a kulcsembereinkre.

A SWOT-elemzés alapos összeállítását célszerű team-munkában elvégezni, több szem többet lát alapon, több oldalról megközelítve a belső és külső adottságainkat. Így érdemes bevonni egyrészt a szervezet tagjait (vezetők, szakértők, alkalmazottak), akik jól ismerik a szervezetet, érdekeltek a stratégia elkészítésében, másrészt a módszertani szakembereket (belső szakértők, külső tanácsadók).

A helyzetelemzést követően kerülhet sor a *4. lépésre*, azaz a *feladatok azonosítására*. Ehhez ki kell dolgozni a szervezet stratégiájához kapcsolódóan az emberi erőforrás menedzselés jövőképét, megfogalmazva, hogy az emberi erőforrás-menedzselés különböző területein hová kívánunk eljutni, milyen eredményeket akarunk elérni. Ilyenek lehetnek például a:

- folyamatok (a HR folyamatok szabályozottságának növelése),
- költségek (költségérzékenység növelése),
- ügyfelek (teljesítményalapú ösztönzési rendszer működtetése).

A stratégiai tervezés *5. lépése a stratégiák, akciótervek kidolgozása*. Például: milyen konkrét irányváltotatásra van szüksége a vállalatnak vagy milyen új vagy módosított szervezeti struktúrát és eljárasmódokat, technológiai fejlesztést, pénzügyi intézkedéseket és humánerőforrás-politikát kell a vállalatnak elfogadni?

Az akciótervek a reálisan megvalósítható célokat tartalmazzák (amiért érdemes küzdeni, de el is lehet érni). Az akciótervek minimálisan szükséges tartalma:

- a tervezett akció célja és tartalma
- az akció időütemezése,

- becsült költsége,
- a végrehajtásért felelős szervezet/személy, felelősök
- határidők.

Például egy teljesítményalapú ösztönzési rendszer kialakításához az alábbi akciótervek kialakítására és megvalósítására lehet szükség:

- munkakör-értékelési és besorolási rendszer kialakítása,
- teljesítményösztönzők bevezetése,
- humán kontrolling rendszerfejlesztése,
- béren kívüli juttatási rendszerek és jutalmazási módszerek korszerűsítése.

A 6. lépés a megvalósítás, amiben a kommunikációnak kiemelt jelentősége van. A kommunikáció, az információátadás és a megfelelő tájékoztatás tulajdonképpen végigkíséri az egész stratégiai tervezési folyamatot. A megvalósítás sikere nagyban függ attól, hogy megvalósítók, azaz az alkalmazottak mennyire tudtak azonosulni a feladattal. Éppen ezért célszerű a HR stratégia készítése során a HR terület munkatársai mellett bevonnunk a vezetést, véleményüket meghallgatni és beépíteni, mert ha a vezetés nem fogadja el az esetleges változtatásokat, fejlesztéseket, akkor az alkalmazottak is ellene lesznek. Javasolt tréningek, team-munkák, műhely-megbeszélések, workshopok tartása, ahol a tájékoztatás megfelelő mértékű lehet. Ezt követően a stratégia véleményezése, elfogadtatása során fontos az érdekképviselő, szakszervezet és a munkatársak elfogadása. A stratégia kivitelezéséhez szükség van a teljes szervezet megértésére, befogadására. Ez idő alatt is célszerű a szervezeten belül egyeztető megbeszéléseket tartani, szükség esetén fórumokat tartani vagy esetleg intranetes tájékoztatók, prospektusok, hírlevelek is kiküldésre kerülhetnek.

A stratégia megvalósítását követően kerülhet sor az ellenőrzésre, az esetleges korrekciók meghatározására. A visszarendeződés elkerülése érdekében pedig fontos az időnkénti, rendszeres *felülvizsgálat* (évenként, de min. 2 évente).

Összességében elmondható, hogy a korszerű humán stratégia az alábbi ismérvekkel jellemezhető:

- társadalmi, törvényi elvárásoknak való megfelelés,
- befogadó munkahelyi gyakorlat,
- jó munkahelyi légkör,

- elégedett alkalmazottak teljesítőképességének növelése,
- esélyegyenlőségi szemlélet valamennyi HR funkcióba beépül.

A fenti ismérvek egyértelműen hozzájárulnak a szervezet versenyképességének növeléséhez, ami a vállalati célkitűzések egyik alapvető gondolata.

Nehéz általánosságban a sportszervezetek emberi erőforrás jellegű stratégia megközelítéséről beszélni. Transznacionális, hazai, ágazati szinten és települési szinteken is léteznek stratégiai tervezési dokumentumok. Az egyik ilyen gyakran idézett dokumentum az Unió fehér Könyve a Sportról, melynek „célja a sport Európában betöltött szerepével kapcsolatos stratégiai iránymutatás, viták ösztönzése a speciális problémákról, nagyobb láthatóság biztosítása a sport számára az uniós politikaalkotásban, valamint a közfigyelem felhívása az ágazat szükségleteire és sajátosságaira”. A humán vonatkozásokat tekintve „az európai polgárok körülbelül 60 %-a vesz rész sporttevékenységben rendszeresen, mintegy 700 000 sportklubban vagy azon kívül, amelyek maguk is számtalan szövetség vagy egyesület tagjai. A sporttevékenységek legnagyobb részét amatőr keretek között folytatják.”(*eur-lex.europa.eu*)

2007-ben itthon Nemzeti Sportstratégiával kapcsolatos határozatot fogadtak el (65/2007. (VI. 27.) OGY határozat a Sport XXI. Nemzeti Sportstratégiáról), mely a sport nemzeti jellegét hangsúlyozza, helyzetképet ad, valamint célokat határoz meg a sport egyes területein. Az emberi erőforrásokat tekintve olyan gondolatok fogalmaz meg, mint „A sportszakember képzésben a sport mindhárom területén elengedhetetlen az oktatás és a képzés átfogó megújítása: innovatív, tanulást segítő technológiák, módszerek és eszközök kifejlesztése, a hatékony tudásmegosztást lehetővé tevő képzési struktúra kidolgozása, a képzési tartalom mielőbbi korszerűsítése”. Hasonlóan szakmai vonatkozású terv a Magyar Olimpiai Bizottság sportstratégiája, mely letisztultabb formában vázolja a bizottság sporttal kapcsolatos véleményét. Ágazati vonatkozású tervnek tekinthető például a Magyar Kézilabda Szövetség 2009 és 2017 év közötti időszakra szóló hosszú távú sportágfejlesztési stratégiája (*Kéziszovetseg, 2015*). Helyi, területi jellegű stratégiának tekinthető például egyes önkormányzatok sportrendelete vagy épp helyi településfejlesztési koncepciói, illetve további szabályozási dokumentumai is, mely alapvetően a sporttevékenységek végzésének kereteit határozzák meg. A sportszervezetekkel kapcsolatos intézményi dokumentumok egy jelentős része a helyi sportjellegű szervezetek (esetekben akár alapítványok is) támogatási lehetőségeit helyezik előtérbe. A

lehetőségek függvénye ugyanakkor szinte mindig az aktuális költségvetések kerete, és ezek összességében egy évnyi időszakot ölelnek fel. Nem véletlenül érdemes ezt az összefüggést egy saját felmérés eredményével párhuzamba hozni, hiszen a felülről indított stratégiai elképzelésekkel párhuzamosan igen ritkán találhatóak dokumentumok a sportjellegű civil szervezetek esetében. A 2009-es civil szervezetek körében folytatott saját felmérés arra világít rá a korlátok mellett, hogy a felmérésben részt vevő szervezeteket tekintve kevesen tudnak hosszútávra tervezni, és sokkal inkább jellemző a rövidebb időtávra, nagyjából egy évre történő tervezés, azaz a szervezet tevékenysége, működése ilyen időtávra látható előre. A kutatás arra is rávilágított, hogy elsősorban a szervezeti vezetők többsége tervez. A vizsgálat körében folytatott célzott interjúk arra is rávilágítottak, hogy a tervezés és a szervezet nagysága, aktivitásának mértéke, profizmusa egymással szoros összefüggésben áll. Komoly szervezetnek, állandó alkalmazottal, óhatatlanul kell terveznie, akinek nagy bevétele van, megérez egy pályázat kiesését is. Márpedig a sport terén érdemes lehet nagyobb összegekkel is gondolkodni, gondoljunk csak a TAO támogatásra. „Egyesek előre legalább 3-4 évben biztosan gondolkodnak, azonban az 5 év sok, 10 évre előre pedig nem tudnak tervezni. Mikor az alapcélkitűzéseket lefektetik, vannak szép álmok és elképzelések, melyeket csak apránként lehet megvalósítani, a lehetőségek menet közben jönnek, ha van jó ötletük, egy-két évre előre lehet menni. Nagyon kevesen tudnak hosszú távra tervezni, évről évre tolják előre magukat, próbálják fenntartani a szervezetet, de sokuk nem tud helyet találni, helységet, csupán meghúzzák magukat valahol, így valóban nagyon nehéz hosszú távra gondolkodni. A kicsiknél nincs is jelentős, csak alkalmi tervezés. Képzések (például ebben az időszakban – 2000-es évek vége – indultak el a TÁMOP 5.5.3-as, a civil szféra fejlesztését kezdeményező programok) során szokott előjönni, hogy a szervezetek tervet készítsenek, pl. stratégiai tervet, akkor látszik, hogy nem sokan gondolkodtak ebben még”- derült ki összességében a kutatásból.

A *DEAC Kft-nél* a szakirodalommal ellentétben inkább informálisabb tervezés folyik. A stratégiai célok az ügyvezető elmondása alapján, az alábbiak fogalmazhatók meg:

- marketing fejlesztése, erősítése;
- szponzorálási rendszer kialakítása, ami a csapatok működését segítené

- több szakosztály esetében (kézilabda, kosárlabda) magasabb osztályba lépjen a csapa;
- kiváló edzők alkalmazása (belső fejlesztéssel vagy külső forrásból);
- megfelelő utánpótlás nevelés biztosítása, olyan modell kialakítása, ami szemben egy profi klubbal – aki megveszi a játékosokat és megfizeti – a belső utánpótlás nevelésre alapoz, annak fejlesztését tűzi ki célul;
- klubhoz kötődési rendszer erősítése – szurkolói tagsági rendszer bevezetése;
- DEAC külső brand növelése, ismertebbé válás városi, megyei szinten.

A vezető elmondása szerint a fenti célok megvalósításához egy nagyon profi teamre lenne szükség, mivel előre jutni csak megfelelő kompetenciájú emberekkel lehet. Az egyetemről nagyon sok segítséget kapnak ebben a tekintetben, hogy ebbe előre tudjanak lépni, ugyanakkor szeretnék megőrizni a Klubnak azt a sajátos, bensőséges hangulatát, ami ott van. Úgy szeretnék egy kicsit profibbak lenni, hogy a másik oldalon ne legyen meg ennek a hozadéka, hogy pénzért fociznak, hanem maradjon meg az a klub szemlélet, ami eddig is jellemezte a DEAC-ot.

A célok megvalósítását a gazdasági lehetőségeik is befolyásolják. Jelenleg nem tudnak megfizetni egy profi alkalmazottat, ugyanakkor, ha lenne szponzoráció, támogatás akkor magasabb bérszinten tudnák megfizetni az embereket. Tulajdonképpen a jelenlegi gazdasági lehetőségek annyit tesznek lehetővé, hogy a sporttevékenységet próbálják a legmagasabb szakmai szinten folytatni, de ezen felül előrelépni nagyon nehéz. A mai világban olyan követelmények vannak média megjelenéstől kezdve, ami elvárható lenne egy feljebb lépés reményében, amit a DEAC jelenleg nem tud biztosítani.

Kovács Mariann szerint nem sok olyan klub van, ahol ennyire sok szakosztály működik egy cég keretein belül, ami első hallásra amatőr szinten nem tűnhet nagydolognak, de szerinte ez a klub az abszolút amatőr szinttől már eltávolodott. Más kluboknál egy cég csak egy szakosztály működtetését végzi.

Ha összesítjük a szakosztály alkalmazottait, a játékosokat, akiket tulajdonképpen a DEAC kft. koordinál, akkor jelentős létszámról beszélhetünk. A DEAC kft.-nél a foglalkoztatottak száma 30 fölött van, ugyanakkor komplexen majdnem 50 fő az összes foglalkoztatott, úgy, hogy a munkakörök sok esetben átfedésben vannak. Van olyan ember, akihez három munkaszerződést is köthetnénk. Ha hozzáadjuk ehhez az amatőr szerződéssel rendelkező

játékosokat, közel 100 főt jelent pluszba, nem beszélve a több száz utánpótlás korú játékosról, akik ugyanúgy részt vesznek a programban.

A *Sportcentrum Kft.*-nél a szervezet HR politikájához igazítottan történik meg a HR stratégia tervezése és megvalósítása.

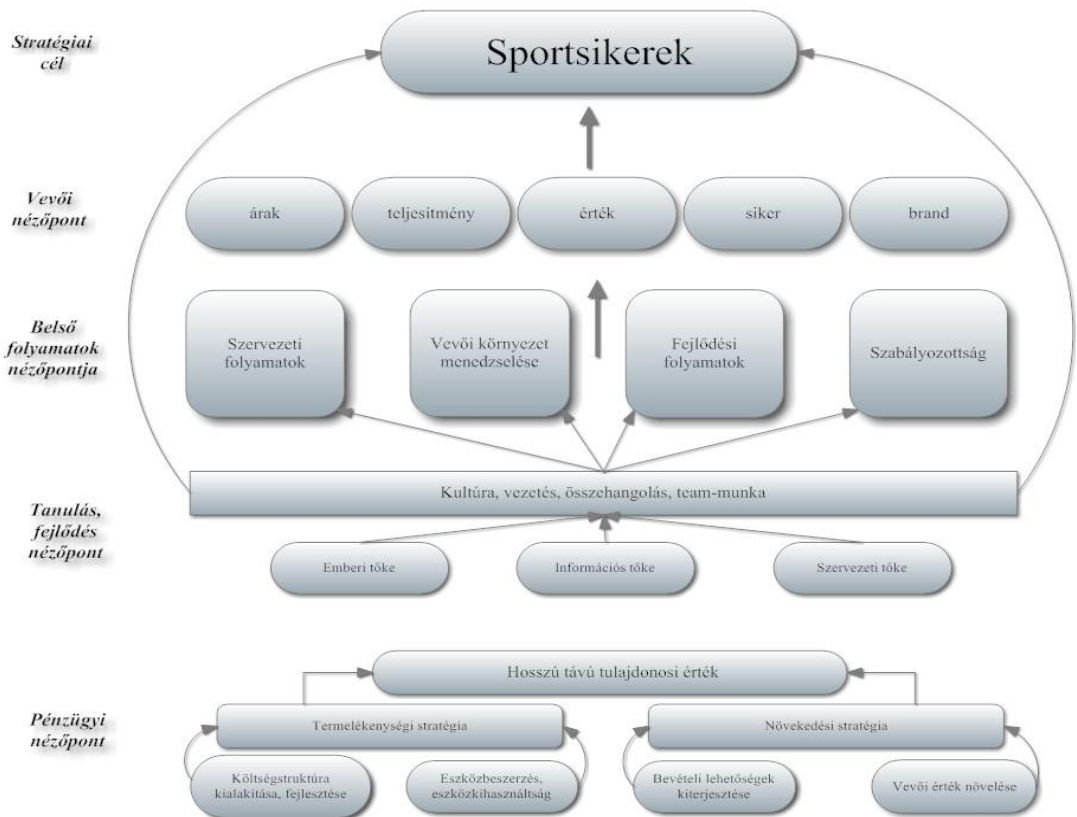
1. lépés a cégfilozófia és a vállalati küldetés meghatározása: A Sportcentrum vállalati küldetését az alapító, Debrecen Megyei Jogú Város határozta meg a társaság létrehozásakor: a város sportlétesítményeinek működtetése, a kihasználtság biztosítása; a Sportiskola rendszerén keresztül utánpótlás-nevelés és versenyeztetés; Debrecen város hírnevét is „öregbítendő” sportesemények szervezése.

2. lépés a HR stratégiai célkitűzések meghatározása. A korábbi fejezetekben szó esett a Sportcentrum jogi környezetét is meghatározó nonprofit és közhasznú jellegek bemutatásáról. Egy forprofit vállalat esetében jellemzően a tulajdonosi érték növelése a cél, ugyanakkor egy nonprofit gazdálkodás esetében a pénzügyi eredményesség a nonprofit tevékenységet „szolgálja”. Természetesen végezhet egy nonprofit társaság is vállalkozási tevékenységet, és az adott tevékenységen belüli stratégia lehet az eredményes gazdálkodás kijelölése, azonban ezek a tevékenységek a nonprofit működést kell, hogy segítsék, hiszen a területükön képződött eredményt a vállalkozásnak vissza kell fordítani az alapműködés segítésére. Fentiek miatt egy nonprofit szervezetnél a fő stratégiai – és az ehhez kapcsolódó humán erőforrás – célkitűzéseket a nonprofit megközelítésben kell vizsgálni, mely a Sportcentrum esetében az ún. Balanced Score Card teljesítményértékelő rendszer segítségével vázolható fel.

A Sportcentrum a stratégiai célrendszerét a 8. ábrán szemléltetett stratégiai térkép mutatja (*Becsky, 2011*). Négy nézőpontot határozott meg a társaság, ami a társaság fő céljának (sportsiker) eléréséhez vezet:

- vevői nézőpont: a szervezettel kapcsolatban álló ún. stakeholderekkel kapcsolatos tevékenységek (szolgáltatások árai, sportszervezet teljesítménye, sportérték teremtés, sportsikerek, a Sportiskola brandjének építése
- belső folyamatok nézőpontja: a szervezet működéséhez szükséges folyamatrendszer kialakítása
- tanulás, fejlődés nézőpontja: mik azok az eszközök, melyek a fejlődést segítik

- pénzügyi nézőpont: a célok működését segítő pénzügyi feladatok meghatározása.



8. ábra: A Sportcentrum stratégiai célrendszere

Forrás: Becsky (2011)

A humán erőforrás allokáció a négy stratégiai nézőpont tekintetében az alábbiakban foglalható össze:

- vevői nézőpont: kapcsolattartás a tulajdonossal, szövetséggel, médiával, szülőkkel, az ehhez szükséges szakmai, kommunikációs kompetenciák megléte
- belső folyamatok nézőpontja: a szervezeti működést segítő dokumentációs rendszer kialakításához szükséges munkatársak, munkacsoportok kialakítása

- tanulás, fejlődés nézőpont: a vállalat fő stratégiai céljait közvetlenül meghatározó HR állomány menedzselése: a versenyzők fejlesztése, edzők képzése
- pénzügyi nézőpont: a gazdálkodási feladatok ellátására alkalmas gazdasági, számviteli, kontrolling szakemberek kiválasztása

3. lépés: a HR szerepe a Sportcentrumban. A humán erőforrás gazdálkodás súlyát az ismert SWOT analízis segítségével mutatjuk be. A Sportcentrum erősségeit és gyengeségeit az 1. táblázat foglalja össze.

1. táblázat: **Erősségek és gyengeségek a Sportcentrum Kft.-nél**

Erősségek	Kihasználás
Önkormányzati támogatás (hozzájárulás) a kulcsfontosságú területek gazdasági társaságon belüli ellátásához (nem közszféra)	Specifikáltabb, hatékonyabb feladatellátás, mint a közszférában
Támogatói szülői környezet	A szervezet-edző-szülő-versenyző kapcsolatrendszer lehetőségei az eredményes sportcélok elérése érdekében
Folyamatos utánpótlás	Hosszútávú sportszakmai célok biztosítottak
Motivált és kreatív szakemberek	Sportszakmai fejlődés, növekvő eredményesség
Gyengeségek	Feloldási lehetőségek
Bizonyos oktatási, képzési programokban instabil a pénzügyi háttér (pl. szövetségi támogatások), melyek hiánya elbocsátást eredményez	Egyéb finanszírozási lehetőségek bevonása
Teljesítményértékelő rendszer fejlesztése szükséges	Még tudatosabb szervezetfejlesztés és átfogó folyamatszabályozás
Nemzetközi viszonylatban alacsony versenyzői juttatások	Sportösztöndíj bevezetése
A tanulási, fejlesztési szempontok eseti jellegűek	Tudatos képzési rendszerek kialakítása

Forrás: saját összeállítás

A Sportcentrum Kft. Lehetőségeit és azok kihasználási módjait, valamint a fenyegetettségeket, illetve azok elkerülési módjait a 2. táblázat szemlélteti.

2. táblázat: **Lehetőségek és veszélyek a Sportcentrum Kft.-nél**

Lehetőségek	Kihasználási módok
Szervezeti struktúra átalakítása, vezetői ellenőrzési rendszer kialakítása	Folyamatos struktúra- és tevékenységfejlesztés, racionális humán erőforrás gazdálkodás
Edző-szülő-versenyző „háromszög” fejlesztése	Kommunikáció javítása
Képzési rendszer fejlesztése	Kapcsolatépítés a Debreceni Egyetemmel a képzések terén
Debrecen város és a Debreceni Egyetem lehetőségeit kihasználva versenyzők, szakemberek Debrecenbe hozatala	Sportolói életút rendszer kialakítása, versenyképes munkakörülmények megteremtése; vonzó sportstratégia kialakítása
Veszélyek	Elkerülési módok
Tehetséges versenyzők eligazolása	Hosszú távú életút rendszer megteremtése
Fluktuáció a sportszakemberek körében	Szakmai és pénzügyi motivációs rendszer kialakítása

Forrás: saját összeállítás

A stratégiai tervezés 4. lépése a feladatok azonosítása a SWOT ismeretében, melynek eredményei alapján a Debreceni Sportcentrum-Sportiskola az alábbi főbb HR feladatokat határozta meg:

Sportlétesítményekhez rendelt:

- megfelelő létesítménygazdálkodási képességekkel rendelkező létesítményvezető kijelölése,
- a létesítmény jellegéhez igazítottan a munkavállalói struktúra kialakítása.

Rendezvényszervezéshez kapcsolódóan:

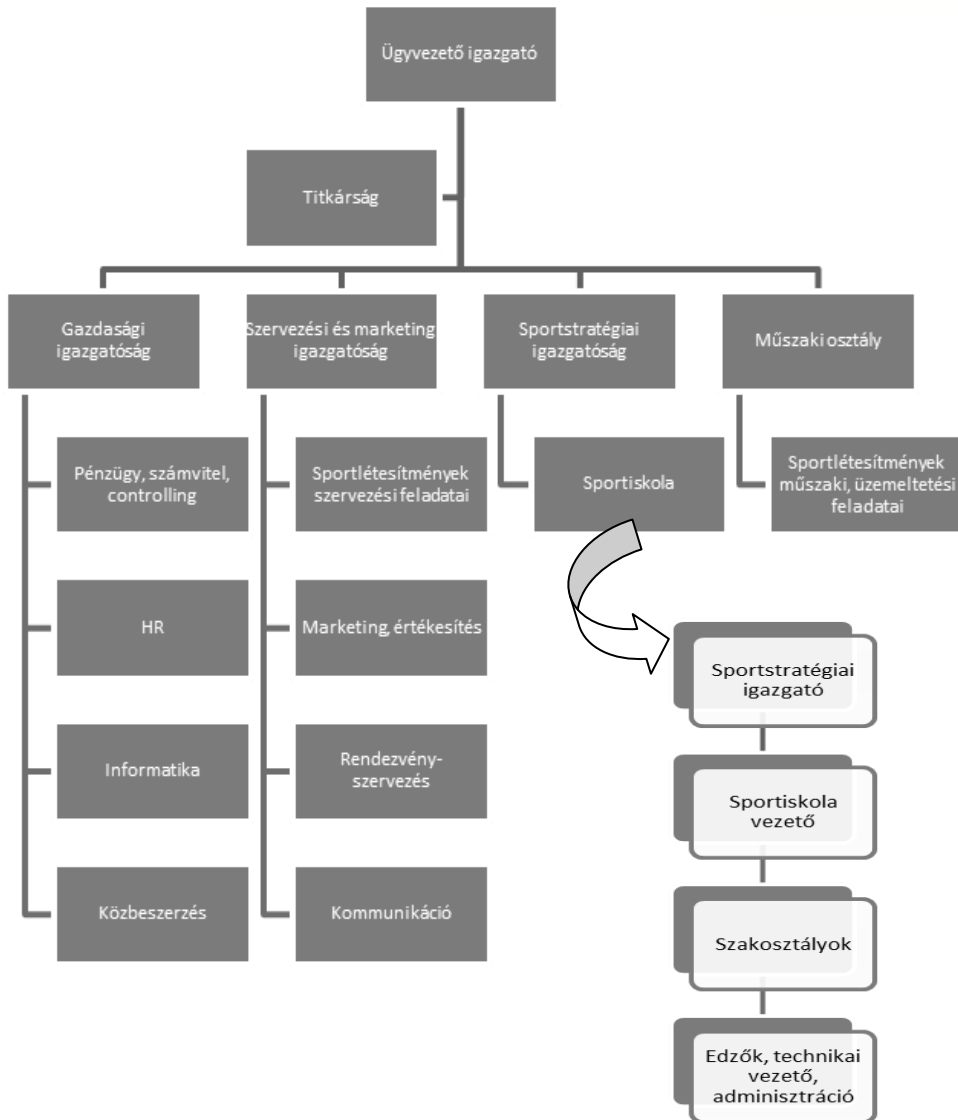
- rendezvényszervezési ismeretekkel rendelkező munkatársak alkalmazása,
- a speciális ismeretekhez kapcsolódó feladatok ellátásához (akkreditáció, ceremónia, egészségügyi ellátás, stb.) megbízásos partnerek kijelölése,
- önkéntesek toborzása.

Sportiskolához kapcsolódóan:

- megfelelő edzői és sportszakember (technikai vezető, gyúró, adminisztráció) gárda kialakítása,
- az élsportra alkalmas versenyzők kiválasztása, nevelése,
- az élsport fejlődését segítő „oldalági” betagozódás segítése (leigazolások).

Az 5. lépés a stratégiák, akciótervek kidolgozása. A Debreceni Sportiskolára, mint sportszervezetre, elsősorban az előre meghatározott sportszakmai eredmény elérése tekinthető ösztönzési rendszernek. Valamennyi sportszakmai év kezdeténél – mely túlnyomó részt „ún. keresztféléves, tárgyév augusztusától a tárgyévet követő év júniusáig tart – a szakosztályokkal felkészülési és versenyeztetési terv kerül elfogadásra, mely tartalmazza az adott időszakra vetített fontosabb sportszakmai, eredményességi célok meghatározását. Elsősorban a versenysportban alkalmazott ösztönzési elv, a kiemelkedő sporteseményeken (hazai és világesemények) elért dobogós vagy pontszerző helyezések pénzügyi jutalmazása, ezekben az esetekben nemcsak a versenyző, hanem a felkészítő edzők is jutalomban részesülnek.

A 6. lépés a stratégia megvalósítása. A Debreceni Sportcentrum a HR stratégiáját a 9. ábrán bemutatott szervezeti struktúra szerinti rendszerben valósítja meg.

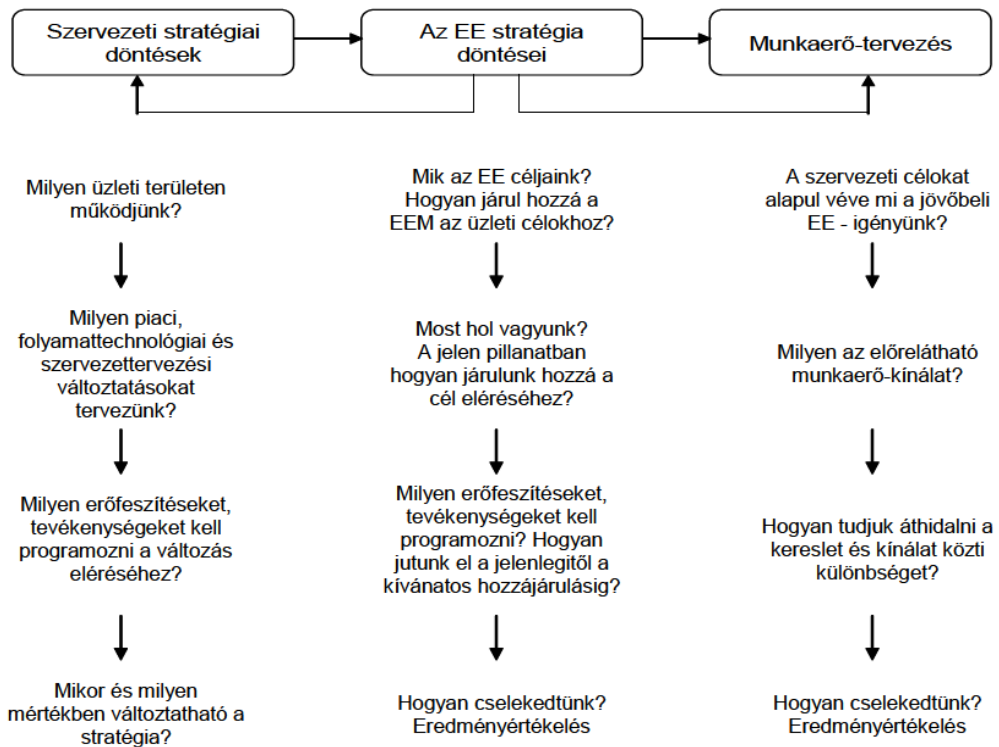


9. ábra: **Debreceni Sportcentrum Kft. szervezeti ábrája**

Forrás: A Debreceni Sportcentrum Kft. Szervezeti és Működési Szabályzata alapján

4. EMBERI-ERŐFORRÁS TERVEZÉS

Az emberi erőforrás stratégia a jövőre vonatkozóan fogalmazza meg az üzleti elképzelésekkel összefüggésben az emberi erőforrással kapcsolatos igényeket és teendőket. Az emberi erőforrás tervezés teremt kapcsolatot a stratégiában vázolt szervezeti feltételek, belső jellemzők, a külső körülmények és a többi emberi erőforrás menedzsment tevékenység között. Ebből következően olyan folyamatként foghatjuk fel, mellyel a menedzsment a stratégiában megfogalmazott kívánatos irányba viszi az emberi erőforrás mennyiségét, minőségét és összetételét (Gyökér et al., 2010). Az emberi erőforrás stratégia lehetséges tartalmát vizsgálva megállapítható, hogy magába foglalja a teljes emberi erőforrás rendszert, annak valamennyi tevékenységterületét (10. ábra).



10. ábra: Az emberi erőforrás stratégia lehetséges tartalma

Forrás: Milkovich – Glueck, 1985 in Gyökér et al., 2010.

Az emberi erőforrás tervezés célja nem más, mint egy integrált emberi erőforrás – politika és program – együttes kifejlesztése, amely a szervezeti célok

megvalósítását szolgálja, ugyanakkor a szervezet számára kompetens, elkötelezett emberi erőforrást biztosít.

Az emberi erőforrás tervezés két fő fázisra bontható (*Karolinyné, 2010*):

1. Az emberi erőforrások elemzése: jelenlegi adottságok és jövőbeli kondíciók megítélése.
2. Akciótervezés.

1/A: A *jelenlegi emberi erőforrások* megítélése alapvetően az alábbi feladatokat foglalja magába:

- a jelenlegi emberi erőforrás gazdálkodási tevékenység felmérése, vizsgálata
- az alkalmazottak és a munkafolyamatok, munkakörök jellemzőinek elemzése:
 - az egyéni jellemzők felmérése: a készségek, a gyakorlat, az érdekek, az igények elemzése
 - a munkák elemzése: az elvégzendő feladatok, az igényelt szakképzettség, a feladatok, munkakörök javadalmazásának vizsgálat
- a vezetők és az alkalmazottak, valamint a teljesítendő feladatok, munka közötti megfelelés elemzése, a hiányok, eltérések feltárása.

1/B: A *jövőbeli emberi erőforrás-kondíciók* megítéléséhez vizsgálni kell

- a külső környezetet (törvények, rendeletek, a szakszervezetek, a munkaerőpiac, és a munkaerőpiacot befolyásoló tényezők elemzése),
- a belső környezetet (SWOT),
- az üzleti tervet (a stratégiai és operatív üzleti tervek által igényelt emberi erőforrások, emberi erőforrás-fejlesztések, struktúra-változások feltárása).

A prognosztizálás eredményeként meghatározhatók az emberi erőforráshoz kapcsolódó célok, melyek alapján egyrészt elkészíthetők az emberi erőforrás tervek, másrészt olyan standardként szolgálnak, amelyhez viszonyítva értékelhető a személyügyi/emberi erőforrás menedzsment hatékonysága (*Gyökér et al, 2010*).

Az emberi erőforrás tervezés 2. fázisa az *akció tervezés*. Ekkor történik meg a jelenlegi erőforrások és a jövőbeli erőforrás-kondíciók összevetése és ez által az igények megfogalmazása a fejlesztés lehetőségeinek számba vételével. Az akcióterv-variánsok kidolgozását követően azokat különböző szempontok alapján értékeljük. Ilyenek a valószínűsíthető előnyök, hasznok, a várható

költségek, a technikai megvalósíthatóság, valamint a lehetséges kedvező és kedvezőtlen következmények és az időbeli korlátok. A variánsok értékelését követően kerül sor az ajánlásra a döntéshozók számára, majd a döntésre és a kiválasztott akcióterv megvalósítására.

Az emberi erőforrás tervezés tulajdonképpen a HR funkciók valamennyi elemére alakíthat ki akcióterv-variánst a rendelkezésre álló jelenbeli adottságok és a jövőbeli elvárások függvényében, attól függően, hogy szükség van-e változtatásra, és ha igen, akkor a változást milyen irányba kell terelni.

A sportszervezetek terén jelenleg, a korábbiak szerint ismertetett rétegződés alapvetően a nagyok és kicsik problematikáját taglalja. Egy nagy sportegyesület „*mérete*” egyszerre jelenti a komolyabb anyagi lehetőségeket, illetve a komolyabb szakembergárdát, mely vonatkozik edzőkre, menedzserekre, sportolókra, sőt a további érintetti kategória sem mellékes, ugyanis szociológiai értelemben véve az előnyök előnyökhöz való kapcsolódása figyelhető meg. Egy ilyen klubban edzeni sokaknak presztízs, a szülők előszeretettel viszik olyan helyre a gyermekeket sportolni, ahol nagy nevű, elismert sportolók foglalkoznak velük, jobbak az erőnlét javítására vonatkozó feltételek, stb.”A sztár olyan sportoló, akit sportbeli eredményessége valamint sajátos egyénisége kiemel a sportolók sokaságából, és ezeket az erényeit a média kommunikálja a fogyasztók felé. Sportteljesítménye emeli a sportszolgáltatás színvonalát, stílusa erősebb kötődést, érdeklődést vált ki a nézőkből”-írja *András (2003)*. Különösen lehet ez igaz egy jó nevű futballklubra, úszóegyesületre mind országos, vagy akár mind helyi jelentőségű sport tekintetében, amennyiben megmaradnak a civil szervezeti forma keretei között. Ezeknek a szervezeteknek az esetében vannak bejelentett alkalmazottak, sok esetben a sportolók is jelentős juttatásokat kaphatnak. Emberi erőforrásokra vonatkozó dokumentációval azonban kimondottan ilyen formában nem igazán találkozhatunk sokszor még a nagyoknál sem. Előfordulnak ugyanakkor hasonló jellegű tervezési momentumok bizonyos pályázatok elkészítése során, amikor bizonyos szakmai sorok ilyen jellegű tervek, elképzelését kérik. Érdekes, hogy ezek is a legtöbb esetben sokszor költségvetésekkel összefüggve fogalmazódnak meg, részletesen definiált jövőképpel, misszióval azonban csak ritka esetben lehet találkozni, mint például az előbb említett szervezetfejlesztési tevékenységek kapcsán. A kisebb, egy-egy sportágra koncentrálnó klubok, vagy szabadidő

sportklubok helyzete ebben a tekintetben még bizonytalanabb, ugyanakkor amennyiben pályázatok keretében szeretnének forrást bevonni, úgy szükséges tervezniük. A 2015-ös NEA szakmai és működési kiírásai esetében találkozhatunk jövőképpel kapcsolatos elképzelés felvázolásának kötelezettségével. Ilyen például az, hogy egy pályázat hogyan járul hozzá a szervezet működéséhez, például a szervezet fenntarthatóságához, különös tekintettel a foglalkoztatás fenntartására és bővítésére, önkéntesek bevonására, illetve ilyen jellegű kért indikátor lehet „a szervezet által a támogatási időszak folyamán bevonni tervezett új önkéntes segítők száma” mekkora, vagy „a támogatási időszak alatt a szervezet tevékenységein keresztül elérni szándékozott személyek számát” kell definiálni. Kétségtelen, hogy ezek a rendszerek igyekeznek felmérni, behatárolásra készíteni a program érdekében mobilizálható erőforrásokat, azonban ezek is elsősorban előzetes becslésen alapulnak.

5. MUNKAERŐ TERVEZÉS

A munkaerő- vagy létszámterv középpontjában a szervezeti célok eléréséhez szükséges számú és összetételű alkalmazott biztosítása áll. A munkaerő tervezés célja a megfelelő mennyiségű és minőségű munkaerő biztosítása a megfelelő munkakörbe, a megfelelő időben, röviden megfogalmazva: „megfelelő ember a megfelelő helyen”.

A munkaerő tervezés főbb funkciói az alábbiakban foglalhatók össze:

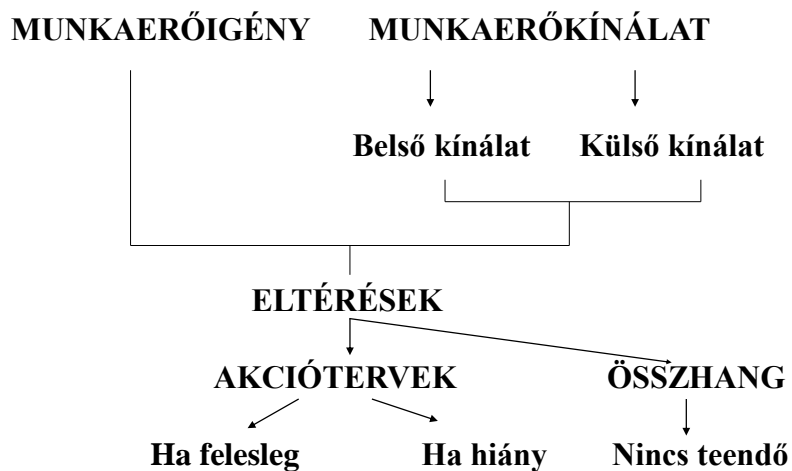
- elemezni a jelen állapotot;
- meghatározni a jövőbeli igényeket;
- megszerezni és megtartani a vállalat számára szükséges mennyiségű és minőségű, összetételű munkaerőt;
- képzéssel, átcsoportosítással biztosítani a meglévő munkaerő-állomány lehető leghatékonyabb foglalkoztatását;
- előre jelezni azokat a problémákat, amelyek a jövőben potenciálisan fellépő munkaerő-többletből vagy a munkaerőhiányból adódnak;
- csökkenteni a külső munkaerő felvételtől való függőséget, kialakítva egy jól képzett, jól motivált és rugalmas munkaerő gárdát;
- olyan feltételek megteremtése, amely javítja a foglalkoztatott munkaerő megelégedettségét, kötődését, motiváltságát, lojalitását és nem utolsósorban biztonság és stabilitás érzetét (*Dienesné, 2007*).

A munkaerő szükségletet befolyásoló tényezők közül öt emelhető ki (*Elbert et al, 2002*). Ilyenek a:

1. *Munkafeladat*: a feladat struktúrájának komplexitása, váltás a feladat felmerülésében, a tárolható munkák részaránya a munka volumenén belül, a szolgáltatás, illetve a termék fajtája, valamint a felmerülő munkamennyiségek.
2. *Munkafolyamat*: az egyes folyamat-rutinokból származó gyakorlat mértéke a más munkarendszerekkel folytatott együttműködés mértéke
3. *Munkaeszköz*: a gép fajtája, az anyagmozgató eszközök, a gépesítettség mértéke, az egy-, ill. több munkahelyes munkavégzés.
4. *Az ember*: az emberre szabott munkakialakítás, a munkatársak teljesítményei, a munkatársak kvalifikációja, a túlórából, vasárnapi és szabadnapi munkából keletkező többlet-kapacitás, a szabadságozásból, betegségekből, ill. más távollétekből származó kapacitás-csökkenés.

5. *A környezet:* a vállalati célkitűzések, a betartandó jogi normák, az üzletbonyolítás fajtája, a kollektív szerződés szerinti munkaidő, a bér munka és a külső munkaerők igénybevétele.

A munkaerő tervezés folyamatát a 11. ábra szemlélteti. Ez alapján a munkaerő tervezés során meghatározásra kerül a szervezet munkaerő igénye, amit a munkaerő kínálattal összevetünk. Az így kapott eltérések alapján kerül sor az akciótervek kidolgozására attól függően, hogy felesleg vagy hiány van a szervezetben.



11. ábra: A munkaerő tervezés folyamata

Forrás: saját szerkesztés

A munkaerő szükséglet meghatározására használhatók ugyan az objektív módszerek (statisztikai módszerek: trend-, arányszám-, korreláció- és regresszió analízis, munkatanulmányok), ám a gyakorlatban gyakran a szervezeti egység vezetők vagy más szakértők megítélésén alapuló szubjektív módszerekre célszerű hagyatkozni.

A statisztikai módszerek feltételezése az, hogy a jövő a múlttal a folyamatosság miatt hasonlóságot mutat, tehát erre alapozzák a jövő létszám alakulásának tervezését is. A munkatanulmány esetében például időtanulmányokon alapuló módszerekkel meghatározzuk a kibocsátás egységéhez szükséges munkaórák számát, ebből kiszámítható a termeléshez szükséges közvetlen létszám (Dienesné, 2007).

A környezet változások kiszámíthatatlansága azt eredményezte, hogy a szubjektív módszerek, azaz a "soft" technikák kerülnek előtérbe és váltak népszerűbbé (Karolinyné, 2010). Ez utóbbiak között a legismertebbek:

- a szakértői becslés: külső vagy belső szakértő határozza meg a szervezeti igényt múltbéli tapasztalatok, szervezeti tervek, illetve a bekövetkezett változások alapján,
- a Delphi-módszer: több szakértő - lehetőleg külső és belső -, egyfajta brainstorming jelleggel ütközteti a véleményeiket és közelítik egymáshoz,
- a forgatókönyvek: részletes terv helyett munkaerő- és költségkövetkezmények elemzése, tanulmányozása. gyakorlatilag azt a forgatókönyvet "veszem le a polcról", amelyik szituáció bekövetkezése a legvalószínűbb.

A munkaerő kínálati oldalon a belső és a külső munkaerő kínálatot vesszük figyelembe (3. táblázat). A *belső kínálati* oldal adatainak elemzéséhez egy informatikai rendszer kiváló háttértámogatást tud adni. A szakemberleltár részletessége is meghatározó szempont lehet a megfelelő kínálati oldal feltérképezésére. A szakértelem leltár tartalmazza a dolgozók személyes adatai mellett a betöltött munkaköröket, gyakorlati tapasztalatát, az elvégzett tanfolyamokat, de a teljesítményértékelés eredményeit, a földrajzi preferenciát, a karriercélokat, a motivátorokat. Ez alapján már maguk a nyerhető adatok is sok esetben iránymutatást adnak a szervezeti HR tevékenység fejlettségét illetően.

3. táblázat: **A munkaerő kínálata**

<i>Belső kínálat</i>	<i>Külső kínálat</i>
<ul style="list-style-type: none"> - szakértelemleltár és leltár-elemzés - menedzsment-leltár és leltár elemzés - fluktuáció-elemzés kategóriánként és okonként (nyugdíjazás, felmondás, elbocsátás, kilépés) - belső mozgások elemzése (előléptetés, visszaminősítés, áthelyezés) 	<ul style="list-style-type: none"> - aktív keresők száma, megoszlása - szakképzettség-jellemzők - helyi munkanélküliségi ráta - oktatási intézmények kibocsátási számai - a vonzáskörzetben történő felszámolások, üzem bezárások, vállalkozás-indítások - tömegközlekedési változások - múltbéli tapasztalatok a hiányszakmákról

Forrás: saját szerkesztés

A *külső kínálati* oldal esetén meghatározó az adott szervezet földrajzi elhelyezkedése, így nem véletlen, hogy fontos szerep jut a munkaerőpiac feltérképezésének, de könnyen beépíthető a szervezet tervezési folyamatába egy olyan oktatási intézmény is, ami közelsége miatt szinte állandó gyakorló munkaerőt ad a szervezet számára. Nem szabad elfelejteni a tömegközlekedési változásokról sem, hiszen egy olyan szervezetnél, ahol relatíve sokan vidékiek, a munkakör kialakításánál fontos szerep jut az alternatív munkaidő rendszereknek.

A folyamatára utolsó lépése a munkaerő kereslet és kínálat közötti eltérés megszüntetésére irányuló *akciótervek*, amelyeket a 4. táblázat foglal össze. A választható teendők igen széles skálán mozognak. A megoldások között mérlegelve vizsgálható a költséghatékonyság, valamint a távozó és ottmaradó munkavállalókra gyakorolt hatásuk. Az alternatív megoldások sok esetben magas költségvonzatuk, vagy időigényük miatt nehezen kivitelezhetők.

4. táblázat: **A munkaerő kereslet és kínálat összehangolásának akciótervei**

<i>A munkaerő felesleg esetén lehetséges teendők</i>	<i>A munkaerő hiány esetén lehetséges teendők</i>
<ul style="list-style-type: none"> – a munkaerő felvétel „befagyasztása” (létszámstop) – részmunkaidő csökkentése, megszüntetése – természetes fogyás – előnyugdíj ösztönzése – munkahét csökkentés – átképzés – elbocsátás, felmondás – létszámleépítés 	<ul style="list-style-type: none"> – részmunkaidő növelése – előléptetés – felvétel, kinevezés – visszahívás – áthelyezés – átképzés, továbbképzés – termelékenység-fokozás – alvállalkozói szerződés, megbízási szerződések – túlóra – határozott idejű jogviszony létesítése

Forrás: Karolinyné, 2010 alapján saját szerkesztés

Összességében elmondható, hogy minden szervezet készít formálisan vagy informálisan, tudatosan vagy kevésbé tudatosan munkaerő tervet. Gyors növekedés vagy stratégiaváltás esetén a munkaerő tervezés szerepe megnő, míg stabil feltételek mellett kisebb jelentőségű.

Ebben a témában a sportszervezetek esetében elsősorban a keresleti és kínálati viszonyokkal érdemes részletesebben foglalkozni. Egy *civil szervezet* esetében beszélhetünk tagsági viszonyról, vagy annak hiányáról, illetve foglalkoztatotti, vagy önkéntes jogviszonyról. Amikor komolyabb sportegyesületi szintről beszélünk, akkor ott elsősorban az elvárásoknak megfelelő sportszakember, legyen az sportoló vagy például edző megléte lehet kérdéses. Nem feltétlenül az a kérdés merül fel, hogy a szerepekre, státuszokra tudunk-e szakembert, sportolót találni, hanem hogy milyen. A sport területén a tapasztalt, eredményes ember sokszor megfizethetőség kérdése, azaz elérhető-e vagy sem. A legtöbb sportcivil szervezet esetében, így például a szabadidő sportok területén aktív egyesület esetében már maga az edző, illetve a sportoló megléte maga is komolyabb problémát jelenthet. Az egyik vidéki sportklubnál például folytonosan áll fenn az a helyzet, hogy főként egyetemi hallgatói bázisra épül a tevékenységük, nem így tervezték, de így alakult. Mivel rengeteg fiatal csak tanulni jön a településre, így ha nem találkoznak elvárásaikkal hosszú távon, azaz nem kapnak, például végzés után helyben állást, akkor elmennek és ez esetben sportoló hiánnyal kell szembenézni.

A másik égető ilyen jelenségű probléma, amit civil szervezeti munka körében tapasztaltam az a menedzsment jellegű ismeretek égető hiánya. Az edző sportszakember, de a legtöbb esetben ugyanis nem menedzser, ha pedig igen, akkor nem mindig tud helyállni jó menedzserként. A munkatársaktól jó együttműködést, lojalitást stb. várnak el, ám a vizsgálatokból az is kiderült, hogy a problematika is ebben rejti magát. Igazából kevés munkatársra építenek, pedig aktívabb funkció lenne szükséges, és aktív emberek kellenek. A rendelkezésre álló emberi erőforrások nem elégségesek, vagy pedig nem kellőképpen felkészültek. Sőt, a szervezetek egy része esetében még maguk a vezetők is ódzkodnak a külső segítség kérésétől bizalmatlanság miatt, noha a motivációt maguk is fontosnak tartják, de a fejlődéshez, és ehhez a feltételeket nem teremtik meg. Nem feltétlenül van szükség alkalmazottra, arra van szükség, hogy egyes nem vagy hiányosan gyakorolt funkciókat ellássanak. Azaz: a civil szervezetek lehetnek jó civilek (azaz jól sportolnak), ám igen sok esetben kevésbé jó gazdák, kevésbé jó menedzserek. A szűkös emberi erőforrások miatt, költségtakarékos módon igen fontossá válhat a külső szakértelem bevonása. Jelenleg a Polgári Törvénykönyv (Ptk) és a Civil Törvény által okozott szabályozási változások közepette a legnagyobb akut szükség ügyvédre/jogászra, pályázatíróra valamint kétségtelenül jó kapcsolatokkal rendelkező lobbistákra lenne az esetek többségében szükség. „Merem remélni,

hogy amennyire le vagyunk maradva a pályázatok és a civil élethez való felzárkózásunkban, úgy annyira fordított értelemben vagyunk profik a rendezvények, a szervezés dolgában. Egyre több a projekt, a megbízás települések önkormányzati szintjein. Érdemes is kiadni azoknak, akik jól értenek hozzá. Egyre jobban vagyunk, de nem ott vagyunk mégsem, ahol járhatnánk”. – állítja egy civil szervezeti vezető.

Összességében azt érdemes megállapítani, hogy amennyiben a szervezet meglehetősen nagyra nőtte ki magát, ahol megfelelő humán képesítésű szakember rendelkezésre áll, és ezt a funkciót kifejezetten fontosnak tartják, vagy a szervezet már találkozott szervezetfejlesztési megközelítéssel, úgy a munkaerővel lehet tervezni, azonban ez az esetek egy igen kis részére, a kevesek előnyére szolgálhat. A szervezet taglétszáma és a rendelkezésre álló, munkaképes munkaerő igen sok esetben eltér. Még a sport jellegű civil szervezeteknél is előfordul, tapasztalataink szerint a szabadidősport területén pedig különösen munkavégzésre hajlandó emberekben van hiány, egyszerűen szólva nehéz olyan embert találni, aki tud és akar is dolgozni. Ez nem elsősorban a sportolókra, hanem a sporttal kapcsolatos egyéb tevékenységekre, szervezésre, pályázatírásra, stb. különösen érvényes. A tagok aktivitása ugyanis változó. Egy kis településen nemrég végzett vizsgálat eredményei ebben a tekintetben a következőkre mutattak rá: „Az egyik, a településen régebb óta működő civil szervezet taglétszáma 22 fő, ebből 16-17 fő teljesen inaktív”. Ezt a szervezeti válaszdó sem igazán érti, hiszen a részvétel ebben önkéntes. Nem igazán vállalnak semmit, még a közgyűlésen sem aláírók, inkább kritikusak, sokan el sem jönnek. Maradnak tagok, fizetik a tagdíjat, és nem látja összerakni a mögötte rejlő motívumokat. „Néhány további fő még mozgósítható bizonyos eseményekkor, így ezen a településen olyan 10-12 fő az, aki tesz is a településért”. Ez a hozzáállás, ilyen vagy olyan okok mögött a sportszervezetek egy jelentős részére is igaz. Épp ezért inkább arról lehet beszélni, hogy a szervezetek egy része már akkor örül, ha tud találni valakit az el nem végzett feladatok ellátására, ugyanis annyira nincs emberük, más részük ugyanakkor, ahol az anyagi jellegű tényezők már motivátorként szolgálhatnak, és a civil szervezet tevékenysége kevesek belügye, úgy ők kevésbé szeretnék másoknak betekintést adni a belügyekbe. Emögött nyilvánvalóan megtalálható az is, hogy elsősorban a vezetőség aktív, és több funkciót is egyesítenek (pl. edző de menedzser is), így amennyiben beindul valami, és többen szeretnék „felszállni a vonatra”, úgy nem mindig engednek másokat belépni a tevékenységbe.

A *DEAC Kft-nél* az informális munkaerő tervezés jelenik meg a gyakorlatban. A felmerülő munkamennyiségtől függően hoznak létre újabb munkaköröket, illetve vesznek fel embereket. A foglalkoztatásnál törekednek a rugalmasságra, figyelembe veszik a munkavállaló elvárásait is, de természetesen fontos, hogy valamennyi felmerülő feladat el legyen végezve. A DEAC Kft-nél az elmúlt időszakban két új sportmunkatárs felvételére került sor. A munkaerő tervezés a sportszervezetnél sajátos, ami meghatározza a munkaerő mozgást is. Az ügyvezető elmondása alapján abból kifolyólag, hogy alapvetően a legtöbb munkakörük nem főállású foglalkoztatás keretében kerül betöltésre, ez már eleve oka a fluktuációnak. Kovács Mariann szerint abban is speciális a sporttevékenység, hogy ez a sportélet klubhoz kötődő, és azok az emberek, akik foglalkoztatottként megjelennek, illetve megbízottként, azok elkötelezettek a klub irányába, emiatt minimális a változás. Voltak esetek, amikor valaki más elfoglaltsága miatt nem tudta ellátni a feladatát vagy elköltözött, de a klubhoz való kötődés miatt kevésbé jellemző a mozgás. Olyan emberekre kell gondolnunk, akik vagy itt sportoltak vagy már egy évtizede itt dolgoznak. Éppen ezért inkább azt választják, hogy megfelelnek a növekvő elvárásoknak és akár fejlesztik, képzik magukat. A sportszervezetnél foglalkoztatott embereknél elsődleges az elköteleződés (*Bács, 2013*) és nem az anyagi eszköz, ami motiválja őket. Ezt igazolja az is, hogy a pályázati támogatási rendszerből történő működtetésnek sajátossága, hogy az edzők sok esetben hónapokig díjazás nélkül végzik a munkájukat. Decemberben van lehetőség a bérek teljes mértékű kifizetésére, mivel akkor gyűlik be a pályázati fedezet. Gyakorlatilag ezek az emberek olyan annyira elkötelezettek, hogy hónapokig dolgoznak megbízási díj nélkül. Eleve a megbízási szerződés is úgy kerül megkötésre, hogy ezzel tisztában vannak.

A sportszervezetek munkaerő mozgásának egy speciális esete a sportolók kölcsön adása vagy eladása más klubnak. Ez az amatőr klubnál is működik, a kölcsönszerződés is létezik. A DEAC Kft. a legtöbb esetben ezért pénzt nem kap. Olyan is előfordulhat, hogy egy egész komplett csapatot ad kölcsön egy klub egy másik csapatnak. Két egyesület között ez egy megegyezés kérdése. E mögött mindig valamilyen erkölcsi vagy akár anyagi ok is lehetséges. Ez egy szerződés tulajdonképpen.

A kölcsönadás érdekessége, hogy a sportoló elvileg az adott klubhoz szerződött, sok esetben elköteleződött a DEAC felé. Ilyen esetben a játékost tulajdonképpen kész tények elé állítják, ebbe a játékosnak nincs beleszólása. Az ügyvezető

elmondása alapján abba van beleszólása, hogy vállalja-e ezt, hogy egy másik klubban fog szerepelni vagy nem. Azt Ő eldöntheti, de azt, hogy a magát a csapatot kölcsönadják valakinek vagy együttműködés keretén belül egy másik klubba nevezik be a csapatát edzőtől abba nincsen beleszólása. Az ott két klub megegyezése, hogy ez megvalósuljon, de a kölcsönadás sokszor a játékos érdekébe is történik. Például amikor egy magasabb osztályba versenyeznek, ami neki szakmailag egy fejlődési lehetőség vagy egy szakmai kihívás, bizonyítási lehetőség.

A vezető elmondása alapján az anyagi lehetőségek szabnak határt a létszámtervezésnek, ugyanakkor a szakmai gyakorlaton lévő hallgatók is nagy segítséget jelentenek. Véleménye szerint nagy segítség lenne az átmeneti önkéntes munka is, mert vannak munkacsúcsok az éves tervezésbe, amit tudnak előre, hogy melyik az az egy-két hónap az évben és akkor szervezettebben mehetne minden.

6. A MUNKAKÖRÖK KIALAKÍTÁSA

A munkakör a szervezeten belüli egy-egy folyamat vagy tevékenység alapegysége, amely a munkamegosztás alapján elkülönül és meghatározza egy munkavállaló elvégzendő feladatait (*Tóthné, 2000*). Tulajdonképpen az emberi erőforrás rendszer alapjának tekinthető a munkakör, mint a szervezet legkisebb tagozódási egysége, melyre a különböző HR funkciók épülnek. A nem megfelelően kialakított munkakör befolyásolja a többi humán erőforrás tevékenység sikeres működését, ezért a munkakör kialakításához kapcsolódó feladatok stratégiai jelentőséggel bírnak. A munkakör nem más, mint egy személyorientált feladatkomplexum, amely független a személyi változásoktól.

Az állandó környezeti változások következtében a legtöbb esetben a munkakörök hosszú távon nem tekinthetők stabilnak, ezért időnként át kell tekinteni, és át kell tervezni őket, hogy tartalmuk megfeleljen a tényleges szervezeti igényeknek (*Lévai et al., 2005*).

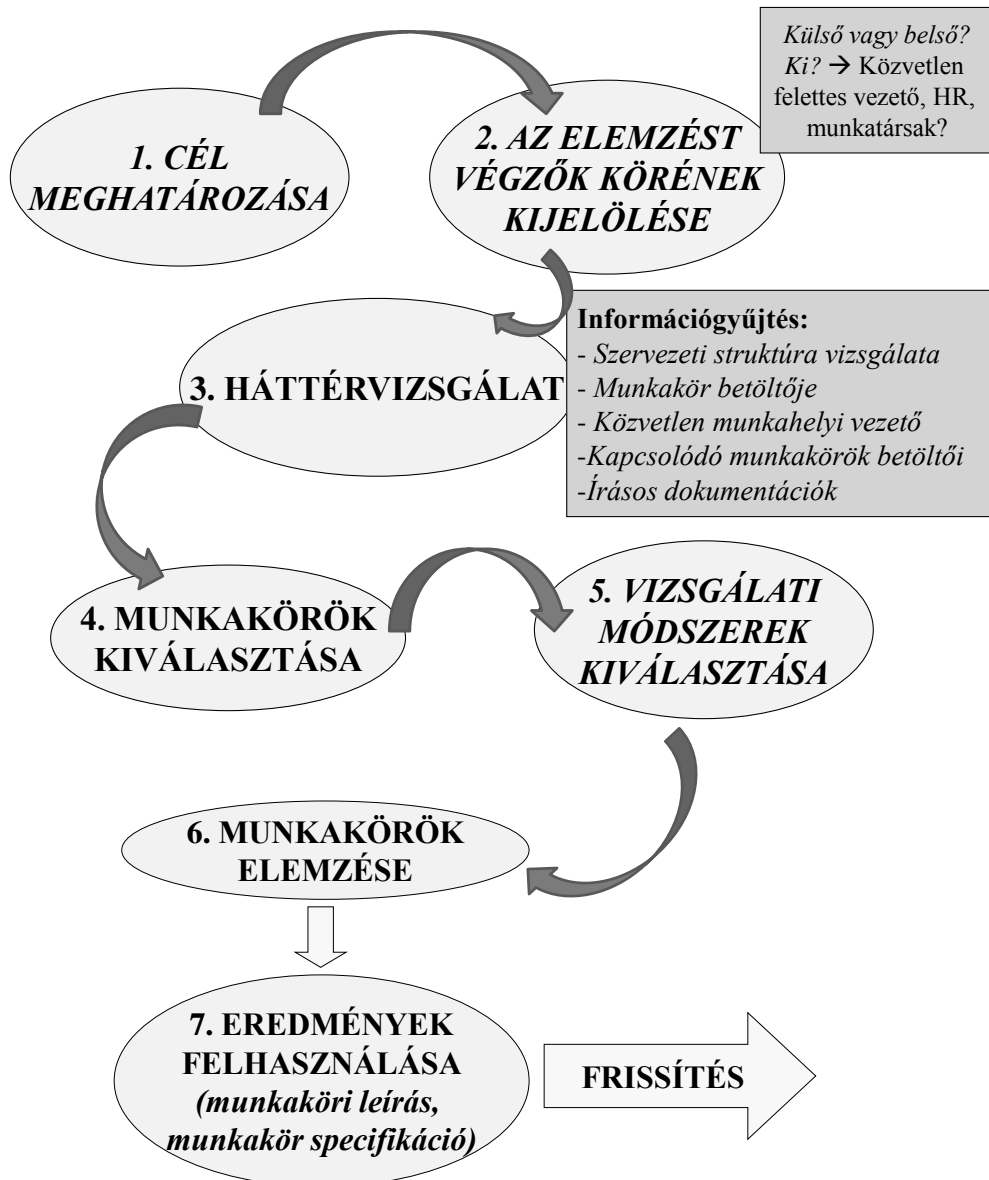
A munkakör kialakításához három jól elkülönülő feladat határozhatunk meg: munkakörelemzés, munkakör tervezés és a munkakörök értékelése.

A *munkakörelemzés* az a szisztematikus folyamat, amelynek során meghatározásra kerül a munkakör tartalma (célja, funkciója, a feladatok, a hatáskör és a felelősségkör), a kapcsolatrendszere, valamint az ellátásához szükséges személyes tulajdonságok (képességek, készségek, tudás, tapasztalat és az elvárt viselkedésforma). (*Morvay – Börzseiné, 2008*) Az elemzés felvilágosítást ad arról, hogy,

- mi a munkakör feladatrendszere,
- mely feladatok követik egymást,
- a feladatok elvégezhetőségéhez milyen hatásköri illetékességet kell biztosítani,
- a sikeres munka elvégzése milyen magatartásformát, illetve teljesítményt vár el a munkát végzőtől,
- a munkakör betöltése milyen képességek, és készségek meglétét igényli, illetve milyen tulajdonságokkal, tapasztalattal kell rendelkeznie a munkavállalónak.

A munkakörelemzés idő- és munkaigényes folyamat, ezért a folyamat elvégzése előtt alaposan át kell gondolni a vizsgálatok mélységét.

A munkakör elemzés folyamatát a 12. ábra mutatja. Első lépésként át kell gondolni, hogy *milyen céllal*, milyen okból készítünk elemzést. Ennek hátterében számos HR funkció állhat, például információt nyújthat a munkaerő toborzáshoz, a teljesítményértékelés módszereinek kiválasztásához, képzési-fejlesztési igényekhez, karriertervezéshez, méltányos bérrendszerhez stb.



12. ábra: A munkakör elemzés folyamata

Forrás: Dajnoki, 2015

Ezt követően kerülhet sor az *elemzést végző személyek* kijelölésére (2. lépés). Attól függően, hogy mi lesz az elemzés célja, illetve milyen módszereket fognak majd alkalmazni szóba jöhetnek belső (közvetlen felettes vezető, HR osztály munkatársa, munkakört betöltő személy), illetve külső szakemberek (HR tanácsadó, szakértő).

A 3. lépés a *háttérvizsgálat*, melynek során átfogó képet kapunk arról, hogy a vizsgált szervezetben milyen munkakörök vannak, azoknak milyen az előfordulási gyakorisága, illetve milyen alá-fölérendeltség jellemző (szervezeti ábra, folyamat ábra). Információt gyűjthetünk a munkakört betöltő személytől, a közvetlen munkahelyi vezetőtől, vagy a kapcsolódó munkakörök betöltőitől. Emellett a korábban elkészült belső írásos dokumentumok (belső szabályzatok, munkaköri leírások, vállalati statisztikák, korábbi elemzések eredménye, hatása) is segítségünkre lehetnek. Ezt követően kerülhet sor a vizsgálandó *munkakörök kiválasztására* (4. lépés).

A konkrét munkakörök meghatározása után az *elemzési módszerek kiválasztása* következik (5. lépés). Minél szélesebb körű a felmérés, annál többféle módszer alkalmazható, ami növeli a megbízhatóságot. Az információgyűjtés legfontosabb módszerei (*Gyökér, 2001; Poór, 2010; Gyökér et al. 2010*):

- Etalon munkakörök összegyűjtése: olyan munkakörök, amelyek előfordulása gyakori és mind a szervezeten belül, mind más szervezetek esetén ugyanolyan tartalommal bírnak. Ilyen munkakör pl. a recepciós, a könyvelő, a portás, a takarító.
- Interjú: strukturált beszélgetés, ahol az elemzést végző személy minden munkakörnél hasonló kérdéseket tesz fel, mely által a vizsgálatba vont munkakörök összehasonlíthatóvá válnak. Megkülönböztetünk egyéni és csoportos interjút. A módszer előnye az egyszerűség, összehasonlíthatóság, ugyanakkor szubjektivitása hátrányként jelenik meg.
- Kérdőívek felvétele: lehetőséget ad a munkakörök olyan dimenzióinak számszerűsítésére, amelyek nem mérhetőek. Standard és jól strukturálható információt biztosít, gyorsan kitölthető, a válaszok számítógéppel feldolgozhatók és gyorsan értékelhetők. Hátránya, hogy egyedi válaszadásra nem ad lehetőséget, ezáltal a valódi vélemény torzulhat, valamint Kérdésselvetésre, értelmezésre nincs lehetőség, így a válaszok megbízhatósága sérülhet.
- Önfelmérés: a munkakör betöltője naplóban rögzíti saját tevékenységét, pl. milyen munkafeladatokat végez, a munka milyen fizikai terheléssel

jár, milyen ügyességbeli, mentális (érzelmi), és felelősségi követelményeket támaszt; milyen munkakörnyezeti feltételek között kell a munkát elvégezni, illetve mely tevékenységekkel van kapcsolata. A módszert komplex feladatok végrehajtásánál, intellektuális munkaköröknél alkalmazzák. A módszer alkalmazásának előfeltétele a munkavégző felkészítése: meg kell vele ismertetni a vizsgálat célját, az elemzés módszerét és a tőle elvártakat. A módszerben rejlő veszély, hogy a vizsgált személy tudatosan torzítja a munkafeladatok arányát és nehézségi fokát.

- Feladatleltár: az eljárás során a munkafeladatokat tevékenységekre, majd résztevékenységekre bontják. Ezen elemi egységek lehetnek műveletelemek, mozdulatok vagy mozdulatsorok. A mélységi megbontás azt a célt szolgálja, hogy az egyes munkakörök feladatait összehasonlítható elemekre bontsa. Ezen elemek leltára alapján az egymástól nagyon különböző munkakörök összehasonlíthatóvá válnak. A feladatleltár módszer előnye, hogy az elemzési munkák számítógéppel történő feldolgozása könnyű és gyors. Hátránya, hogy rendkívül munkaigényes.
- Megfigyelés (személyes vagy kamerás felvétel): munkavégzés közben történik, mely által finom részleteket kaphatunk a különböző feladatok időzítéséről, gyakoriságáról, összetettségéről, a munka menetéről, annak hatékonyságáról, a munkafeltételekről, illetve lehetővé teszi a munkakör fizikai összetevőinek feltárását. A módszer hátránya a figyelés, mert bizonyos munkavállalók teljesítménye az ellenőrzés hatására megnő, míg másokat zavarja a munkavégzésben és ez által a teljesítménye csökkenhet.
- Mintavételes munkanap-felvétel: elsősorban olyan munkaköröknél alkalmazzák, ahol a feladatok gyakran ismétlődnek. Az elemzés során a munkafolyamatokat műveletekre, műveletelemekre, munkamozdulatokra bontják. A felvétel során rögzítik az elemek gyakoriságát, időigényességét, megítélés szerinti teljesítményszázalékát. Gyakran használják normaidő meghatározásra. A módszer hátránya, hogy tapasztalt, gyakorlott felvételezőt igényel, ugyanakkor a felvételezés során nyert adatok jól rendszerezhetőek.

A megfelelő módszer(ek) kiválasztását követően megtörténhet a munkakör tényleges elemzése (6. lépés) és ez által az eredmények gyakorlati hasznosítása (7. lépés): a munkaköri leírás és a munkakör specifikáció elkészítése.

A *munkaköri leírás* formátumára nézve nincsenek kötelező előírások, a lényege, hogy tömören, jól strukturáltan fogalmazza meg a munkakörrel kapcsolatos információkat. A munkaköri leírás általában az alábbiakat tartalmazza (*Bakacsi et al., 2000*):

1. A munkakör megnevezése:
2. Szervezeten belüli elhelyezkedése:
3. Közvetlen felettes:
4. A munkakör célja: rövid összegzés a munkakör lényegéről, funkciójáról, elsődleges eredményéről.
5. Feladatkör és hatáskör: a munkakör feladatai, illetve a végrehajtáshoz nélkülözhetetlen hatásköri illetékesség. Például döntési, javaslattételi, véleményezési, rendelkezési jogok. A munkaköri leírásban utalás történhet az időráfordítás arányára is.
6. Felelősség: mindazon feladatok ellátására kiterjed, amelyre a megbízás szól, illetve aminek végrehajtásához a hatásköri illetékesség felhatalmazást ad. Ez a számon kérhetőség alapja.
7. Egyéb fontos tényezőként kiemelhető:
 - munkakapcsolatok: utal más munkakörökkel való együttműködésre
 - irányítottak köre: a szervezeti struktúrában szereplő alárendelt munkakörök megnevezése
 - fő kihívások: kiemelt, speciális feladatok
 - fő sikermutatók: teljesítményértékelés szempontjai
 - mennyiségi jellemzők: elvárt teljesítmények
 - munkavégzés helye: a konkrét munkavégzés helyi pontosítása
 - bérezési forma: a kompenzáció főbb elemei
 - munkaidő, munkarend: egy vagy többműszakos, kötött, kötetlen munkaidő beosztás
 - munkakör környezete: a munkacsoport pontosítása
 - munkakörülmények: kezelt munkaeszközök, pihenési rend, tevékenység veszélyessége, stb.

A munkaköri leírás záradéka rögzíti a tudomásulvételt, amelyet a munkáltató és a munkavállaló is kézjegyével hitelesít.

A *munkakör specifikáció* az ismeretek, képesség, és gyakorlat (kompetenciák) azon minimális szintje, amellyel a munkavállaló a munkakör betöltésére sikerrel pályázhat. (*Dienesné, 2007*) Ezeket három területre bonthatjuk:

- Ismeretek: egy adott területhez tartozó információanyag, amelyre a munka kielégítő elvégzéséhez szükség van (pl. az adott állás betöltéséhez szükséges iskolai végzettség).
- Képességek: bármely, az alkalmazottól elvárt szellemi vagy fizikai tevékenység elvégzéséhez szükséges fiziológiai és pszichikus feltételt jelent.
- Készségek: a munkavégzéskor megfigyelhető, magatartásra vonatkozó tulajdonságok (ezek gyakorlattal szerezhetőek meg).

A munkakörelemzés racionalizálási hatással is jár, mivel részletes áttekintésre kerülnek a munkafeladatok, azok megoldási módjai, mely által a munkafolyamatok és az alkalmazott technológia is átgondolásra kerül, nő a termelékenység, csökken a költség (*Gyökér – Finna, 2010*).

A munkakörelemzés elvégzése után lehetőség nyílik arra, hogy a szervezet a céljainak elérése és a dolgozók igényeinek kielégítése érdekében a munkakör tartalmát, funkcióit és kapcsolatait áttervezze. A *munkakörtervezés, áttervezés* során a szervezet úgy alakítja a munkakör tartalmát, a munka körülményeit, hogy biztosítsa az optimális szervezeti méretet (hatékony működés, a személyi költségek a vállalat számára megfelelő szinten tartása), az optimális teljesítményt és a dolgozók megelégedését.

A munkakör tartalmának kialakítása négyféleképpen történhet (*Morvay – Borzseiné, 2008*):

A munkakörök *specializációja* azt jelenti, hogy a munkakörtervezés során az összetett munkafolyamatokat olyan kis egységekké bontják le, hogy azok végrehajtása nem igényel különösebb szaktudást. Ez a munkahatékonyság szempontjából előnyös, azonban a dolgozók feladatköre nagyon beszűkül és munkamozdulatig meghatározott, ami által a monotonitás érzése egyre fokozódik. Ez a nagyfokú specializáció fokozza a munkával való elégedetlenséget, a hiányzások számát és a fluktuációt.

Munkakörbővítés a specializáció ellentétje, tulajdonképpen munkakör-áttervezés. A munkaköröket úgy alakítják át, hogy többféle, ezáltal változatosabb feladatokat (magnövelt feladatkört) kelljen ellátni. A munkakörbővítés célja, hogy a feladatok számának növelése csökkentse a monotonitást. Ez a megoldási mód a gyakorlatban nem mindig válik be, mert megváltozik ugyan a munkavégzés üteme, de nem növekedik a hatás- és felelősségköri illetékesség, tehát a munkavégzés önállósága.

Munkakör rotáció azt jelenti, hogy a munkatársak időközönként egymással cserélve egyik munkakörből a másikba kerülnek áthelyezésre. Természetesen ebben az esetben a munkakörök azonos szintűek. A rotáció csökkenti a munkavégzés egyhangúságát, mégsem eléggé hatékony megoldás. Az egyének a rotált munkakörben nem tudnak olyan jól dolgozni mind az eredetiben, és elégedetlenségi szintjük sem csökken. Az eljárás előnyeként jelentkezik, hogy az érintettek tájékozottabbak lesznek a kapcsolódó munkakörök felől, ezáltal az azok közötti összhang fokozódhat. A rotáció előnyei tehát nagyon jól hasznosíthatóak képzési és továbbképzési célból. E módszer alkalmazása segíti a vezetők munkáját abban, hogy a hiányzások és fluktuáció esetén a több munkakört betölteni tudókkal a helyettesítések megoldhatók.

A *munkakör-gazdagítás* során a szervezetben a meglévő munkaköröket áttervezik, a feladatokat kombinálják, a felelősséget növelik. A munkakör-gazdagítás tehát a feladatokat változatosabbá teszi, nagyobb felelősségvállalási kötelezettséget és kapcsolatbővítést jelent, ami által a munkakör minőségi jellemzői megváltoznak. Megteremti a magasabb munkamotivációs szinthez kötődő elégedettség kialakulásának lehetőségét. A munkakör-gazdagítás révén a munkavállalók nagyobb valószínűséggel azonosulnak munkájukkal, mert magasabb szintű szükségleteik (pl. önmegvalósítás, önirányítás) kielégítést nyernek. A munkakör-gazdagítás a munkavállalók belső motivációjának növeléséhez kötődik.

A munka körülményeinek kialakítása alapvetően két tényezőt foglal magába. Egyrészt a munkakör kialakításánál figyelembe vesszük, hogy a betöltője egyénként vagy csoportban végzi majd a munkafeladatot. Ez által megjelennek a technológia és az egyéni igények jellemzői a munkakörök és a munkacsoportok kialakításában. A gyakorlatban az ilyen típusú munkacsoportoknak több változata ismert, melyek lehetnek autonóm munkacsoportok (főként autóiipari és elektronikai összeszerelést végző cégeknél) vagy önirányító teamek (szolgáltató szervezetek).

A csapategység szerepét hangsúlyozza a HR Portál "*A HR jelene és jövője a sportéletben*" c. kerekasztal-beszélgetésről készült összefoglalója, mely alapján „lehetünk tele kulcsemberekkel, csapatként akkor is megbukhat azok összessége. Erre Temesvári Miklós, a Magyar Labdarúgó Szövetség edzőbizottságának elnöke, az UTE példájával mutatott rá: amikor száz éves volt a sportegyesület, a lehető legjobb, legtehetségesebb gárdát hozták össze a vezetők. Többségük azonban "művész" típusú labdarúgó volt, egy sem volt

közöttük, aki hajtott, csúszott-mászott volna a labdáért. A szakember szerint *"Egy igazán jó csapatban mindenféle korú és beállítottságú embernek szerepelnie kell, ne féljünk tehát favorizálni a kisebb tudásút, ha úgy véljük, a csapatban jobban tud majd működni"*. Ahhoz, hogy ez hosszú távon is megmaradjon, a visszacsatolás terén is komplexen kell gondolkodnunk. Ne mindig a mérhető dolgokkal motiváljuk a csapattagokat – gondolt itt a dobott pontokra, sikeres meccsek számára Sterbenz Tamás, a Magyar Kosárlabdázók Országos Szövetségének főtitkára –, inkább olyanokat hangsúlyozzunk, amelyeket nem kaphatnak meg mástól (médiától, szponzortól, egyéb partnertől). Ehhez természetesen a feladatokat is úgy kell kiosztani, hogy egyenként érezhessék, társaik segítsége mellett személyes erőfeszítéseik révén következett be a siker." (*Paraszt, 2008*)

Az optimális teljesítmény, a költséghatékonysága és a dolgozók elégedettségének szem előtt tartásával a munkakör kialakításánál célszerű figyelembe kell venni az alternatív munkaidő rendszerek adta lehetőségeket, amelyek az atipikus foglalkoztatási formák közé sorolhatók. Ilyenek a rövidített munkahét, a rugalmas munkaidő, a munkakör megosztás, valamint a távmunka.

A *munkakör értékelés* megmutatja, hogy egy adott munkakörnek mekkora a relatív súlya, vagy fontossága a vizsgált szervezeten belül.

A különböző munkakörök között nem csak különbségek tehetők, de azt mérőszámok segítségével ki is lehet fejezni. A munkaértékelési rendszerek a munkaköri ismérveket feltáró munkakörelemzésre épülnek és a munkatartalomra vonatkozó jellemzőkön alapulnak. Az értékelési szempontok meghatározásakor figyelembe veszik a munkafeltételeket, valamint az ehhez tartozó követelményeket és terheléseket, amelyek között a munkafeladatokat végzik (*Morvay – Börzseiné, 2008*).

Amennyiben egy szervezet munkaértékelési rendszert kíván alkalmazni két lehetséges megoldás közül kell választani.

- Egy már kidolgozott rendszer átvétele, amelyet adaptáció után alkalmaznak. Előnye, hogy gyors, a kidolgozás költségei megtakaríthatóak.
- Saját értékelő rendszer kidolgozása, amelynek elfogadtatása és szervezeti kultúrába illesztése könnyebb, mint az előzőé.

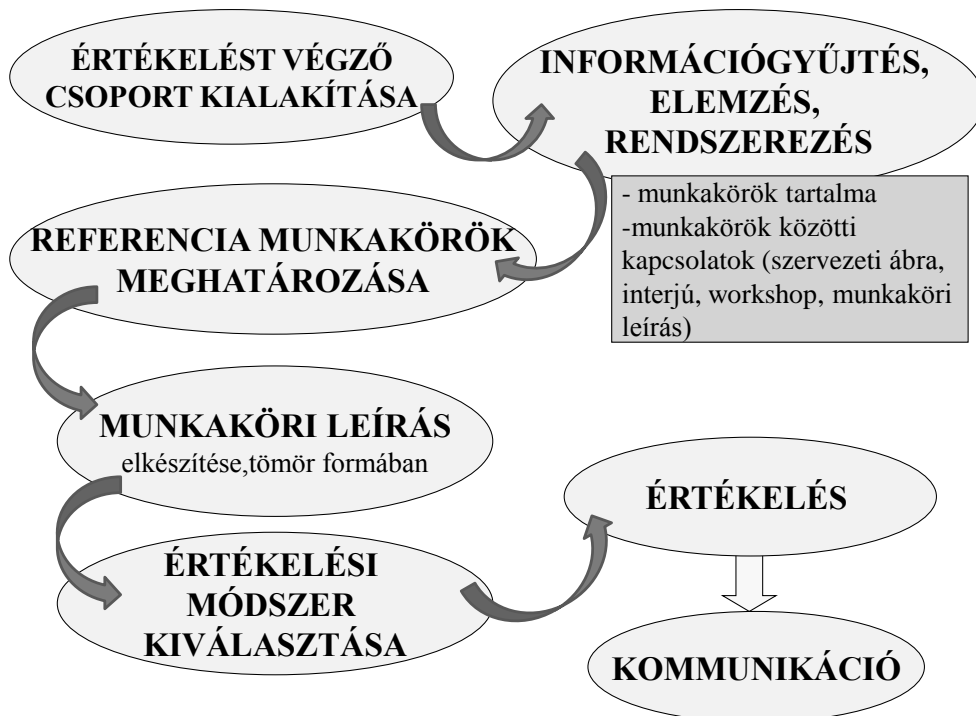
A lehetőségek közötti választásban az lesz a döntő, hogy mi a szervezet célja a további felhasználással kapcsolatban.

A munkakör értékelésből az alábbi feladatok elvégzéséhez kaphatunk hasznos információkat (Dienesné, 2007):

- fizetési rendszer kialakítása, tervezése
- munkakörök tisztázása
- szervezet elemzése
- vezetés és karrierfejlesztés
- a kialakult munkaköri struktúra megváltoztatása
- szervezeti kultúra átalakítása

A munkakör-értékelési eljárások jellemzője, hogy az értékelés középpontjában a munkakör tartalma és elvárás rendszere áll és nem az azt betöltő személy sajátosságai.

A munkakör értékelés folyamatát a 13. ábra szemlélteti. Az értékelés első lépése az értékelő team kialakítása. Célszerű a HR osztály munkatársai, valamint a vezetők mellett a dolgozók bevonása is. Ez egyrészt azért fontos, mert érintettek lesznek az értékelés kimenetelében (a bérük függ tőle), másrészt az értékelés eredményének elfogadtatása is könnyebb, ha a munkavállalók is képviseltették magukat az értékelés folyamatában.



13. ábra: A munkakör értékelés folyamata

Forrás: Dajnoki, 2015

Az értékelés elvégzése előtt információt gyűjtünk a szervezetben előforduló munkakörök tartalmáról és megvizsgáljuk az egyes munkakörök közötti kapcsolatokat. Az így kapott információkat elemezzük és rendszerezzük. Az értékelés egyik fontos eleme a referencia munkakörök meghatározása. Ezek azok a munkakörök, amelyek az összehasonlítás alapját fogják képezni. A könnyebb összehasonlítás végett célszerű a munkaköri leírásokat tömör formában elkészíteni és következhet a megfelelő értékelési módszer kiválasztása, majd a munkakörök tényleges értékelése.

A munkakör értékelés módszereit alapvetően két nagy csoportba sorolhatjuk (5. táblázat).

5. táblázat: A munkakör értékelés módszerei

<i>Az összehasonlítás alapja</i>	<i>Munkakör egésze (Globális, vagy szintetikus módszerek)</i>	<i>Munkakör részekre, tényezőkre bontva (Analitikus módszerek)</i>
<i>más munkakör</i>	Rangsorolás, egyszerű besorolás Páros összehasonlítás	Tényező összehasonlító módszer
<i>skála (munkakör besorolás)</i>	Munkaköri osztályozás, klasszifikáció	Pontozásos módszerek (Hay módszer)

Forrás: Elbert et al, 2002.

A *globális vagy szintetikus módszereknél* a munkakörök összehasonlítása a munkaköri kritériumok összessége alapján történik, azokat egymással összehasonlítva fontossági sorrendet állapítanak meg. Nem kerül sor az alkotó elemek vizsgálatára. Az összehasonlítás alapjától függően az alábbi módszereket alkalmazhatjuk (Morvay – Börzseiné, 2008):

Rangsorolás, egyszerű besorolás: a munkakörök besorolása a szakmai ismeretek alapján, szubjektíven történik, mert nincsenek megfogalmazott összehasonlítási szempontok. Kisméretű, kevés munkakörrel rendelkező szervezetben ajánlott az alkalmazása.

Páros összehasonlítás: az előbbi módszer továbbfejlesztett formája. Minden munkakört, minden munkakörrel párosával hasonlítanak össze, amelynek során a nagyobb értékű 2 pontot, a kisebb 0 pontot, az egyforma súlyúak 1 pontot kapnak. A rangsor az összesített pontszám alapján állítható fel. Alkalmazása

kisméretű szervezetekben ajánlott. Nagyméretű szervezetekben az alkalmazást nehezíti, hogy a munkakörök számának növekedése arányában nő az összehasonlítható munkakörök száma is

Munkaköri osztályozás, klasszifikáció: a besorolás alapja egy előre elkészített munkakör besorolási tábla, amelyben az egyes szintekhez jellemző kritériumokat állítanak fel. Ehhez hasonlítják az adott munkakört. Például magas szintű kritérium a nagy szakmai tudást és gyakorlatot igénylő munka, ami a mindennapokban nagyfokú önállóságot és döntési képességet igényel, míg ezzel szemben az alacsonyabb szintű kritérium a felettes irányítása alatti munkavégzés. A feladatokat részletekbe menő előírások (utasítások) alapján kell végezni. A módszer használata akkor célszerű, ha viszonylag kevés követelményszint kerül kialakításra.

A legismertebb és leggyakrabban alkalmazott módszerek az *analitikus módszerek*, ahol a minősítés több tényező és szempont szerint történik, a kritériumok súlyozásával.

A tényező-összehasonlító módszer során a munkakörök sajátos összetevőit értékelési skálával hasonlítják össze. A munkakör értékét a munkaköröket jellemző legfontosabb tényezők adják. Ilyenek például a:

- a munkakört jellemző mennyiségi mutatók (pl. darab, érték, stb.)
- a munkakör célja (a célok megvalósításában betöltött szerepe)
- fontosabb felelőségek (anyagért, eszközért, pénzért vagy emberek munkájáért vállalt felelősség)
- szakismeret, tudás-igény (képzettség, képesítések, egyéb ismeretek)
- problémamegoldás gyakorisága, önállósága, stb.
- különleges munkavégzési körülmények (*Gyökér et al. 2010*).

A pontozásos módszereknél a vizsgált munkaköri tényezők mindegyikét konkrét pontszámmal látják el, amelyeket előzetesen, meghatározott szempontok szerint alakítanak ki. Az egyes tényezők különböző súlyúak lehetnek. A vizsgált munkakörök minden jellemzőjét ehhez az előre kidolgozott pontozási rendszerhez viszonyítják. A munkakör értékét a pontszámok összege jelzi. Legelterjedtebb típusa a HAY módszer, amelynek lényege, hogy első lépésben kidolgozásra kerül a munkaköri profil, a második lépésben konkrét számértékkel kerül kifejezésre az adott profil munkaköri értéke (*Dienesné, 2007*). Napjainkban világszerte közel 9000 vállalat használja, beleértve a magyarországi szervezetek többségét, akik a kilencvenes évek elején leltek rá e módszerre.

Az új, kompetencia-elemzésen alapú pontozásos módszer kidolgozása a HAY Management Group nevéhez fűződik. A módszer előnye, hogy rugalmas, de objektív eljárás, és konzisztenciát biztosít, melynek három alappillére a tudás, a problémamegoldás és a felelősség. A három faktor elemzése adja a pontszámot, ami megfeleltethető egy referenciaszintnek.

Az értékelés előnye, hogy a vállalat számára azonos súlyú munkaköröknek azonos az értéke, ugyanakkor a szervezeti szint nem befolyásolja jelentősen a munkakör értékét (azonos szervezeti szinten lévő munkakörök értéke eltérő lehet). A beértékelt munkakörökbe soroljuk be a munkavállalókat a ténylegesen végzett feladataik, a munkaköri leírások alapján. Nem az egyéni teljesítmények és a tudás, hanem a munkakör tartalma határozzák meg, hogy melyik munkavállaló kerül magasabb vagy alacsonyabb besorolású munkakörbe.

A *sportszervezetek* jelentős részénél a munkakörelemzés nem tekinthető mindennapos, tipikus feladatnak. Nem a feladat elvégzésének jelentősége kétséges, hiszen a munkakörök meghatározása, munkaköri leírás elkészítése, szakértelem leltár igen fontos emberi erőforrás funkció, amennyiben van bejelentett, fizetett munkaerő, a korábbiakban említettek szerint azonban itt sok esetben valami teljesen másról van szó. A szervezetek egy igen jelentős részénél nincs fizetett munkaerő, csupán önkéntes. Az önkéntesekre való szabályozás akkor válik fontossá, amennyiben a szervezet ezzel kapcsolatosan költséget, önerőt szeretne elszámolni, ilyenkor a közérdekű önkéntesek fogadása szükséges lehet. Ezt a regisztrációt az Emberi Erőforrások Minisztériuma működteti, a regisztráció után önkénteseket ún. önkéntes szerződéssel fogadhat, és itt valóban meghatározott feladat a közérdekű önkéntes tevékenység tartalma, például sporttevékenységek szervezése és lebonyolítása. Az önkéntes által elvégzett munkáról nyilvántartást kell vezetni, regisztrálva a végzés helyét, idejét, a tevékenység tartalmát. A munkaköri leírás például ilyen egyszerű módon valósul meg, és amikor a szakirodalmakban olyan gyakran idézett, részletezett munkakör tartalmának meghatározása során munkakör specializációról, munkakör bővítésről, munkakör rotációról beszélünk, úgy ennek megvalósulását egy viszonylag egyszerű módon igyekszik a gyakorlat megközelíteni. Be kell vallanunk, hogy a tapasztalat az, hogy az új Ptk., és az új civil törvény okozta változások olyan komoly jogi, adminisztrációs kötelezettségeket indítottak el a civil szervezetek felé, amelyre ez a szféra egyáltalán nem volt felkészülve. Az alapszabályok, mint a sportegyesületek

alapvetően elvárt dokumentuma mára a Ptk. aktuális részeinek hivatkozásgyűjteményévé kezdett válni, amely még a civil szervezetek tapasztaltabb munkatársai számára is komoly fejtörést okoz. Évekkel ezelőtt, a 2000-es évek közepén az egyik törvényszék azt javasolta, hogy egy alapszabály elkészítése, és ezzel párhuzamosan egy egyesület bejelentése nem nehéz, ezt akár egy nem szakértő önkéntes is el tudja készíteni. Ugyanez a nem szakértő önkéntes mára elképzelhetetlennek tartja ügyvédi segítség nélkül egy szervezet létrehozását és bejegyzését, illetve a meglévők törvényi szabályozásoknak való megfeleltetését. Épp ezért igen szükséges lenne ez a fajta HR funkció, mely alapvetően ma igencsak hiányosan van ellátva.

A *DEAC kft-nél*, ahogy korábban említettük, az alábbi munkakörök találhatók meg:

Ügyvezető – gazdasági vezető, akinek feladata:

- egységes gazdasági vezetés kialakítása és felügyelete
- rövid és hosszú távú stratégiai tervek elkészítése és felügyelete
- munkáltatói jogok gyakorlása (DEAC SNK Kft)
- munkakörök meghatározása
- a beosztottak munkájának értékelése
- a szakosztályok munkájának összehangolása, felügyelete
- pályázati tevékenység koordinálása, pályázatok benyújtása, elszámolása
- pályázati anyagok könyvvizsgálathoz előkészítése
- szponzori szerződések, támogatások megosztása az egyesületek, szakosztályok között
- kapcsolattartás a DE kancellárjával
- kapcsolattartás az egyetem által kinevezett felügyeleti megbízottal
- beszámoló, gazdasági elszámolások készítése a Debreceni Egyetem számára
- szolgáltatási szerződések megkötése, ellenjegyzése
- eszközbeszerzés felügyelete
- beruházások koordinálása

A *PR és marketing Vezető* feladatai az alábbiak:

- szurkolók és szponzorok toborzása
- fizikális és elektronikus reklámfelületek feltárása és menedzselése
- egységes arculat kialakítása a szakosztályok között is
- a honlap és facebook oldal fejlesztésében való részvétel
- marketing anyagok elkészítése
- marketing stratégia kialakítása

- népszerűsítő rendezvények szervezése
- belső és külső PR tevékenység felügyelete és koordinálása
- marketing feladatokhoz kapcsolódó adminisztrációs tevékenység

Az *Operatív vezető* az alábbi feladatok ellátásáért felelős.

- pálya és létesítményterhelés felügyelete és elkészítése
- a szakosztályok egységes technikai körülményeinek kialakítása
- a buszrendelések elkészítése
- technikai vezetői feladatok felügyelete
- operatív menedzsment
- előrelátható és bekövetkező problémák feltárása és kommunikációja a felsővezetéshez
- a deac.hu honlap adatfeltöltésének menedzselése
- belső kommunikáció koordinálása

Az *adminisztráció, irodavezető és pályázati koordinátor (sportmunkatárs)* feladatai:

- irodavezetés
- pályázati elszámolások elkészítése
- utalványozási jog
- pénztár kezelése
- busz-menetlevelek ellenőrzése, számlázás előkészítése
- kapcsolattartás a könyveléssel
- adóigazolások, cégkivonatok megkérése
- szerződések, együttműködési megállapodások előkészítése és felügyelete
- napi adminisztratív feladatok felügyelete, készítése
- elektronikus és postai levelek kezelése
- banki ügyintézés
- számlázás
- tagdíj táblázatok ellenőrzése
- irattár kezelése
- jegyzőkönyvek készítése
- határidők követése

A *Szakosztályvezető*:

- Tisztségviselő, külső szerveknél, szakszövetségnél, a Szakosztály önálló képviselője. Távollétében a technikai vezető helyettesíti. Kiküldetés esetén ezzel kapcsolatos költségeinek elszámolása.
- Részt vesz az Egyesület vezető szerveinek munkájában (Közgyűlés, Elnökség)
- Előkészíti a szakosztálygyűléseket és szakosztály-vezetőségi üléseket, gondoskodik a jegyzőkönyv vezetéséről
- Felelős a Szakosztály gazdálkodásáért, a költségvetés végrehajtásáért
- Edzők munkájának ellenőrzése

- Felméri a szakosztály felszerelésigényét, javaslatot tesz a beszerzésre
- Pályázati tevékenység költségterveinek előkészítése
- Szakosztály negyedéves szakmai beszámolójának ellenőrzése
- Edzőkkel negyedéves szakmai beszámolók, edzéstervek ellenőrzése
- Tagdíjfizetés elmaradásáról edző értesítése
- Kapcsolattartás sportági szakszövetséggel
- Megtervezi az éves költségvetést, folyamatosan figyelemmel kíséri végre-hajtását, és év végén beszámol a költségvetés teljesítéséről
- Előkészíti az edzők munkaszerződéseit, és az elnököt segíti a munkáltatói jogok gyakorlásában, a megbízási szerződések maradéktalan, pontos betartásával
- Figyelemmel kíséri a jogszabályváltozásokat, felelős a törvények és jogszabályok betartásáért, helyes alkalmazásáért
- Gondoskodik a Szakosztály irattáráról, ügyiratkezeléséről, külső levelezéséről
- Gondoskodik a magas szintű szakmai munkához szükséges technikai feltételekről, a szakosztály iroda működéséről, felszereléséről.
- Végzett munkájáról a szakosztály-vezetőség ülésein rendszeresen beszámol

A *Szakmai Vezető* feladata:

- A DEAC szakmai irányvonal meghatározása
- A sportszervezet szakmai stratégiai koncepció elkészítése
- A sportszervezet szakmai képvisellete, edzőképzés, edzésbemutatók tartása
- Szakmai jelentés az elnökség felé
- Szakosztály negyedéves szakmai beszámolójának elkészítése
- Edzőkkel negyedéves szakmai beszámolók, edzéstervek elkészíttetése
- Egyesületi weblap rá vonatkozó részének tartalommal való feltöltése, és naprakész vezetése
- Javaslattétel az edzők kiválasztására
- Edzők munkájának az ellenőrzése
- Együttműködés technikai vezetővel
- Kapcsolattartás elnökséggel
- Edzésbeosztás elkészítése

A *Technikai Vezető* az alábbi feladatokat látja el:

- Kapcsolattartás a sportági szakszövetségekkel.
- Ligaértekezleten való részvétel.
- Részvétel az egyesület vezetésének munkájában (Közgyűlés, Elnökség)
- A korosztályos csapatok nevezéseinek, igazolásainak, átigazolásainak intézése, eltiltások nyomon követése.
- Mérkőzészalasztással kapcsolatos feladatok ellátása (felnőtt, utánpótlás).
- Felnőtt csapat mérkőzéseire igazolások előkészítése, ellenőrzése.

- Vidéki mérkőzéseknél az utazás és az étkezés megszervezése.
- A szakosztályban lévő korosztályos csapatok edzéseinek megszervezése, technikai hátterének biztosítása.
- A mérkőzések pálya és öltöző beosztása, halasztott mérkőzések kezelése.
- Sportorvosi időpontok egyeztetése.
- Játékengedélyek kikérése.
- A szakosztály lehetőségeihez mérten biztosítja a színvonalas edzőmunkához szükséges felszerelések, eszközök, sportszerek folyamatos, elegendő számú és jó minőségű meglétét, szükség esetén gondoskodik újak beszerzéséről.
- Edzőmérkőzések lekötése a pályabeosztással és a rendelkezésre álló időpontokkal összehangolva.
- Edzőtáborok megszervezése.
- Kapcsolattartás és együttműködés a korosztályos csapatok edzőivel.
- Kapcsolattartás és együttműködés a szertárosi feladatokat ellátó munkatárssal.
- Végzett munkájáról a szakosztály-vezetőség ülésein rendszeresen beszámol.
- A technikai vezető munkakörben foglalkoztatott munkavállaló rendszeresen konzultál a szakosztályvezetővel és az ügyvezető elnökkel.
- Minden olyan feladat, amivel az ügyvezető elnök megbízza.

A szervezetnél valamennyi fent ismertetett munkakörhöz készült írásban munkaköri leírás. A technikai vezető és az edző munkaköri leírás mintákat a 2. sz. *melléklet* tartalmazza.

Az igazgató asszony elmondása alapján a munkaköri feltételeket meghatározza, hogy sportági szakszövetségek versenyrendszerében versenyeznek. Két csapatuk első osztályban, másodosztályban is van több csapatuk, illetve NB-I-B-ben van a kosárlabda. Ezek a szakszövetségek komoly szakmai előírásokat támasztanak az egyesületek irányába. Meghatározzák, hogy bizonyos osztályok versenyeztetésnél, milyen képzettségű edzőt kell foglalkoztatniuk. Ezeknek az edzőknek az edzőképzését, bizonyítványát minden esetben igazolni kell a szövetségek felé, be kell mutatni, hogy megfelelő képesítéssel rendelkeznek. A szövetségek szabályváltozásaihoz is alkalmazkodni kell. Az utóbbi években már több esetben is módosultak ezek a szabályzatok a szövetségek részéről, hogy egyre magasabb edzői fokozatot követelnek meg a csapatokhoz és a szervezetnek ehhez alkalmazkodni kell. Ilyen esetekben például vagy az edzőinket küldik továbbképzésre vagy olyan munkatársat vesznek fel, akik már rendelkeznek ilyen fokozattal. Ez azt jelenti, hogy a munkaköri leírásokat

folyamatosan aktualizálniuk kell, a szabályváltozásokat folyamatosan követni kell.

Az utóbbi években a képesség, készség, kompetenciák szerepe is előtérbe került, nincs ez másként a DEAC Kft-nél sem. Bár a munkaköri leírás konkrétan nem sorolja fel az egyes munkaköröknél elvárt kompetenciákat, ugyanakkor az edzők foglalkoztatásával kapcsolatban van Etikai Kódexük, amit elfogadtak és ennek az irányelvei minden edzőre kötelezőek. (3. sz. *melléklet*). Lóczi Lászlóné elmondása alapján a szakosztályvezetőnek egy komplex koordinációs tevékenysége van a szakosztály tekintetében. A munkaköri leírás, illetve a szerződés tartalmazza konkrétan a feladatköröket, de tulajdonképpen az összes szakosztályt érintő kérdésben neki kell elsősorban dönteni és eljárni is. Kezdődik a nevezések koordinálásával, a csapatok szervezésétől az edzőtermek biztosításáig. A szakosztály működéséhez szükséges valamennyi személyi és tárgyi feltétel, sporteszközök rendelkezésre állását neki kell megszervezni és koordinálni. A technikai vezető ugyanezt a tevékenységnek az adminisztrációs részét végzi. Ő az, aki megrendeli a buszokat, aki a nevezési lapokat megírja, a szövetségekkel tartja a kapcsolatot. Ez igaz a szakosztályvezetőre is, de a technikai kérdésekben konkrétan a szakszövetségek felé az ilyen adminisztrációs kapcsolattartást a technikai vezető látja el.

A DEAC Kft-nél dolgozó sportmunkatársak a Gazdaságtudományi Kar sportszervező szakáról kerültek ki. Az igazgató asszony elmondása alapján nagyon fontos volt a kiválasztásnál, hogy egyáltalán nem megfelelő olyan munkaerő, aki csak az adminisztrációs munkában jártas. Ez egy nagyon speciális munkakör, ahol sportolókkal, valamint a szövetséggel szintén tartani kell a kapcsolatot. Jártasság kell a sportszakmában, ugyanakkor nem árt, ha a városi sportéletben is ismerettel rendelkeznek. A tevékenységükkel kapcsolódnak a városban folyó sportrendezvényekhez is és kapcsolattartás is folyik rajtuk keresztül.

A sportmunkatársi munkakör újonnan létrehozott munkakör a szervezetnél. A DEAC kft. megalakulásakor csak az ügyvezető és az irodavezető volt, aki az egész adminisztrációt vitte. A pályázatok nyújtottak arra lehetőséget, hogy a felmerülő munkamennyiség figyelembe vételével, új munkakört hozzanak létre. A pályázatok iszonyatos mennyiségű adminisztrációs munkával járnak, ami nemcsak papírmunka, hanem sportszakmai tevékenység is, így a cég sportmunkatársai ebben is részt vesznek. A pályázati elszámolások, hiánypótlások elkészítésében aktívan részt vesznek. Nem csak szerződéseket

írják meg, leveleznek, illetve postára járnak, hanem a sportszakmai részben és a gazdasági tevékenységben is tudnak dolgozni.

A munkaköri feladatok ismertetése után a munkakörelemzésre és -tervezésre térünk át.

Az ügyvezető asszony elmondása alapján a gazdasági keret is meghatározza azt, hogy milyen területen tudnak foglalkoztatni munkavállalókat, de ami a legfőbbképpen meghatározza az tényleges munkafeladat. A valós munkafeladat felmérése felfelé és lefelé is működik. Egyrészt állandóan kapcsolatot tartanak, és mindig fogadják a jelzéseket a munkavállalóktól, a megbízott technikai vezetőktől, de igazából évente többször is felül szokták értékelni a feladatokat. Elmondása alapján, például a labdarugó szakosztálynál, a futsal-nál a munkaköröket már $x+1$ -szer kellett átszerkeszteniük, mert, ahogy növekednek a munkaterhek, ahogy változott az elvárás, hogy miket kell teljesíteni és milyen feladatokat kell ellátni, ennek a függvényében, szinte évente a munkaköri leírásokat át kell dolgozniuk. A munkavállaló fizikai korlátai is megszabják ennek az átdolgozását, de egyébként a sportszakmai szempontok vagy a pályázati elszámolás vagy a szövetségek elválásainak megfelelően mindig újra kell tervezni. Minden egyes szezonnyitáskor, szezonkezdetkor a szerződéseknek és a munkaköri leírásoknak a tartalmát mindig újra kell tervezni.

Arra a kérdésre, hogy tudnak-e egyáltalán munkakört gazdagítani vagy bővíteni, hogy kihívást jelentsen a munkatársaknak Kovács Mariann elmondta, hogy erre kifejezetten ügyel. Főleg itt az irodai munkára jellemző, hogy ne csússzon át ez a tevékenység az adminisztrációs munkavégzésbe. Sokszor ebből kifolyólag még ő is besegít az adminisztrációs munkába, azért hogy másra is tudjon fordítani energiát vagy időt, a többi munkavállaló. Szeretik színesíteni a munkájukat maguknak is azzal, hogy eljárnak sportrendezvényekre. Például a sportmunkatársak maguknak találták ki, hogy önszorgalomból kijárnak edzésekre és ellenőrzik a munkát, felméri a feladatokat, meghallgatják a problémáikat, vagyis információgyűjtést végeznek, amiről aztán tájékoztatják az ügyvezetőt.

A munkakör körülményeinek kialakításával kapcsolatban elmondható, hogy szinte egyáltalán nem csinálnak egyénileg semmit. Az egész tevékenységet mindig munkacsoportban végzik. Vannak elkülönített területek, mint például a tagdíj bevételek kezelése, ami egy ember tartozik, mondjuk egy szakosztály esetében, de tulajdonképpen ez is helyettesíthető, de igazából az összes tevékenységet team munkában végzik.

A munkaidő beosztással kapcsolatban megállapítható, hogy az irodai munka, ami a legjobban közelít a klasszikus nyolc órás munka modellhez. A munkaidő 8.30-kor kezdődik, hogy a családostok a gyerekeket eljuttassák az iskolába, tehát ebből a szempontból családbarát munkahelyről beszélhetünk. Ugyanakkor a munkaidő nem mindig ér véget 16 órakor, mert sok esetben éppen a tagdíjak beszedésénél éppen délután tudnak jönni, ilyenkor 17 óráig valakinek ott kell tartózkodni, de sok esetben még tovább is. Az ügyvezető asszony elmondása szerint a munkaszervezésük alapját a felmerülő feladatok határideje adja. Például, ha a pályázati tevékenység határidőhöz kötődik. Ilyenkor elszámolások elkészítése vagy egy hiánypótlás, amit 15 napon belül kell megoldani, akkor felfüggesztik a többi tevékenységet a legszükségesebbet intézik el. Ilyenkor ott vannak nyolc órát meghaladóan is, amit aztán le tudnak csúsztatni. Ilyen módon a munkaidőt technikai okból rugalmasan oldjuk meg.

Az ügyvezető asszony munkaideje kötetlen, napi hat órában látja el az ügyvezetői tevékenységet, de ez nem jelenti azt, hogy egy esti mérkőzésre vagy egy hétvégi elfoglaltságra nem kell megjelennie. A sportmunkatársak, irodavezető munkaideje napi 8 óra.

A szakosztályvezető, edző, technikai vezető megbízási szerződés keretében dolgozik, illetve önkéntesként. Az adott munkaköröknél a munkaórák meghatározásánál kötöttségük van, ugyanis a sportági szakszövetségeknek meg kell felelniük azzal, hogy a valós munkavégzést vagy munkaórát a pályázati elszámolásokhoz kötődően igazolniuk kell a szakszövetségek felé (pl. az edzők hány edzést tartanak egy héten, hány munkaórát töltenek el effektíve az edzéstartással). Az edzők tevékenysége nagyon speciális, mivel az edzéseket nem a klasszikus 8 órás munkaidőben kell végezniük, hanem délután, sőt estébe nyúlóan, illetve mivel a mérkőzések nagy része hétvégén van, ezért a megbízási szerződés az, amiben meg tudnak állapodni a munkavállalóval, hogy ezért a megbízási díjért az adott tevékenységet el tudja látni. És ilyen formán a munkaórát tulajdonképpen nem igazolják. A szerződésben a szakszövetségek elvárásai szerint ugyanakkor rögzíteniük kell, mégpedig azért mert a bérezésénél, egyes szakszövetségeknél bérsapka van. Tehát meg van határozva, hogy az óras foglalkoztatás esetén mennyi bér adható, és emiatt rögzíteniük kell a munkaidőt a szerződésbe, de megbízási szerződésnek egyébként ez hivatalosan nem tartozéka, tehát ott a tevékenység ellátásért jár egy megbízási díj és nem bér. Azért támogatják inkább a megbízási szerződés kötését, mivel a klasszikus nyolc órás foglalkoztatásnak, illetve a részmunkaidős

foglalkoztatásnak csak egy szertáros munkaköre felelne meg, aki csakugyan bizonyos időszakokban effektíve ott tartózkodik.

A munkakörhöz kötődő harmadik HR feladat a munkakörök értékelése, amit a DEAC Kft-nél szintén végeznek. Kovács Mariann elmondása alapján az egyes munkaköri feladatokat megvizsgálják, és ehhez alakítják ki a bérezést. Figyelnek arra, hogy akinek változik a munkamennyisége, feladata felelőssége, az más megítélés alá kerüljön. Az ismertetett értékelési módszer a globális módszerek közé sorolható, vagyis a teljes munkakört nézik, ezen belül a páros összehasonlítás jellemző. Konkrét személyhez köthetően mesélt példát az igazgató asszony, miszerint van olyan alkalmazottjuk, akinél a munkakör tartalma. Ahogy nagyobb teher, és nagyobb felelősség hárult rá, ahhoz egy magasabb bért társítottak. Ugyanígy az edzőknél is figyelembe veszik, hogy aki több csapatot vállal be versenyeztetésre, az a bérezésben is jelentkezik. Más premizálási lehetőségük nincs. Annyi differenciálási lehetőségük van, hogy a felmerülő munkamennyiséghez igazítják a magasabb bért. Emellett a magasabb edzői képesítést igénylő munkakörnek is magasabb a bérezése. Aki elmegy edző képzésre, bár anyagilag a képzését nem tudják támogatni, de a fejlesztés eredménye a munkavállaló bérében látszani fog.

A *Debreceni Sportiskolán* belüli humán erőforrás gazdálkodás speciális, sportszervezetekhez kapcsolódó munka- és megbízási jogviszonyokat határoz meg, melyek közül legfontosabbak az amatőr sportoló, hivatásos sportoló és az edző.

Minden olyan természetes személy, aki sporttevékenységet végez, sportolónak tekinthető.

Sporttevékenységnek minősül a meghatározott szabályok szerint, a szabadidő eltöltéseként kötetlenül vagy szervezett formában, illetve versenyszerűen végzett testedzés vagy szellemi sportágban kifejtett tevékenység, amely a fizikai erőnlét és a szellemi teljesítőképesség megtartását, fejlesztését szolgálja.

Versenyszerűen sportoló (a továbbiakban: versenyző) az a természetes személy, aki a sportszövetség által kiírt, szervezett vagy engedélyezett versenyeken, vagy versenyrendszerben vesz részt. A versenyző vagy amatőr, vagy hivatásos sportoló.

Hivatásos sportoló az a versenyző, aki jövedelemszerzési céllal foglalkozásszerűen folytat sporttevékenységet. Minden más versenyző amatőr sportolónak minősül.

Az *amatőr sportolóra* jellemző jogviszony legfontosabb ismérvei a Debreceni Sportcentrum-Sportiskolánál:

- nem munkaviszony keretében végzi a tevékenységet
- írásos szerződéssel, ún. amatőr sportolói sportszerződéssel rendelkezik
- a Sportcentrum által biztosított szakemberek irányításával végzi a felkészülést és a versenyzést
- köteles a fair-play szellemében készülni és versenyezni és a doppingtilalom betartásának ellenőrzésére irányuló vizsgálatnak alávetni magát
- nyilvános megjelenések esetén méltó módon képviseli a Sportiskolát, köteles az Etikai Kódexben foglaltak betartására
- a Sportcentrum biztosítja a felkészüléshez és versenyzéshez szükséges személyi és tárgyi feltételeket
- a sporttevékenységért az amatőr sportoló díjazásban nem részesül, de az előre meghatározott eredményes szereplés esetén jutalom megilletheti
- maximum egy éves határozott időtartamra köthető, az egy év lejárta után a szerződés meghosszabbítható

A *hivatásos sportoló* jogviszonyának legfontosabb ismérvei:

- a hivatásos sportoló munkaszerződéssel és munkaköri leírással rendelkezik
- maximum 5 év, határozott időtartamban jöhet létre munkaszerződés (a hivatásos sportoló munkaszerződésének mintáját a 4. melléklet tartalmazza.)
- a munkaidő és a pihenőidő beosztását a sportoló határozza meg
- a munkabéren felül versenyzői prémium is megilletheti (jellemzően országos vagy nemzetközi versenyen elért kimagasló eredményért, teljesítményért)

Az *edzői jogviszony* legfontosabb ismérvei:

- felkészítő és versenyeztető gyakorlati munka irányítása
- sportszakmai dokumentumok naprakész vezetése (versenyzők jelenléti íve, edzésterve, versenyeztetési terve)
- a Debreceni Sportcentrum - Sportiskola Etikai Kódexében foglaltak megismerése és azok betartása, betartatása

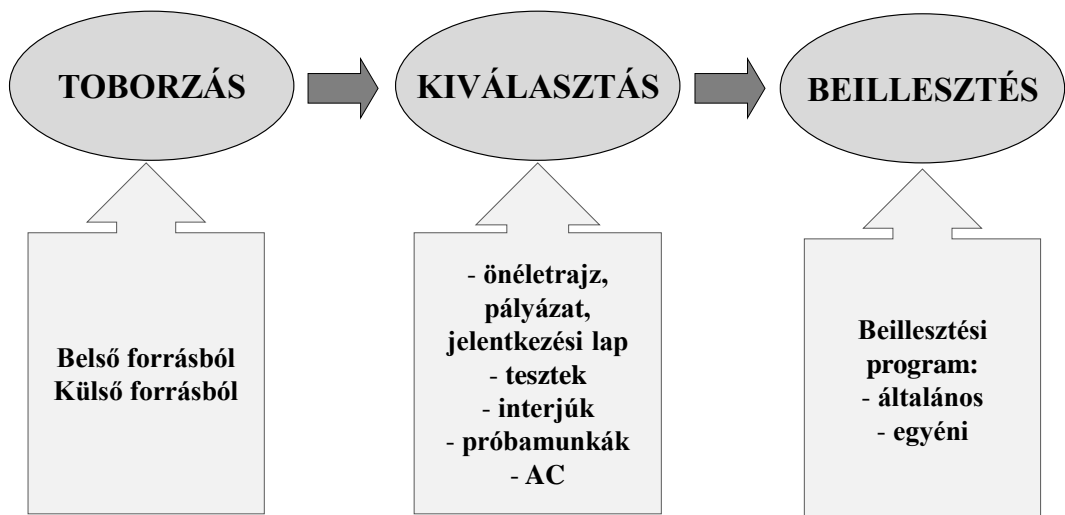
- irányítása alatt lévő versenyzők amatőr sportolói szerződéseinek előkészítése, közreműködés a szerződés megkötése érdekében
- a sportszolgáltatási díjak, illetve az oktatási díjak beszedése
- mindenkor személyes példamutatás
- edzői-menedzselési feladatok folyamatos végzése:
- rendszeres kapcsolattartás a versenyző(k) szüleivel
- rendszeres kapcsolattartás a versenyző(k) iskolájával
- a szükséges orvosi ellenőrzések megszervezése
- az indokolt gyúratás, regenerációs fürdő megszervezése
- felelősség a megbízó által biztosított, illetve a versenyzőinél lévő sportfelszerelések rendeltetésszerű használatáért
- felelősség az edzések helyek rendjéért
- motiváció, önbizalom növelés
- teljesítményfejlesztés az életkori sajátosságok figyelembe vételével

A Sportcentrumban is edzői és oktatói tevékenység kizárólag a szükséges képesítések birtokában végezhető. A magyarországi edzői képesítések fokát és a hozzájuk tartozó képesítés megnevezését az. *5. melléklet* tartalmazza.

7. A MUNKAERŐ ELLÁTÁS GYAKORLATA

A szervezet által meghatározott célok, kidolgozott stratégiák megvalósításának sikere az alkalmazottakon múlik, ezért nem mindegy hogy milyen minőségű alkalmazottakkal rendelkezünk, ahogy a mondás szól, "abból főzünk, amink van". A munkaerő ellátás az a folyamat, amely egyrészt biztosítja a szervezet számára a megfelelő kompetenciával rendelkező munkaerőt, másrészt meghatározza ezek alkalmazási időpontját, helyét és költségét.

A munkaerő biztosítása a toborzást követő kiválasztással nem ér véget, mivel a munkaerőt be kell illeszteni a szervezetbe, vagyis a folyamat alapvetően három fő lépésre bontható (14. ábra).



14. ábra: A munkaerő ellátás folyamata

Forrás: saját szerkesztés

Toborzás alatt azokat a tevékenységeket értjük, amely által a meghatározott időpontig biztosítjuk a szervezeti célok megvalósítására alkalmas potenciális jelölteket a kíván minőségben és mennyiségben. Általában a munkaerőhiány megszüntetését célozza, a megüresedett munkakör betöltésére keresünk jelölteket.

A *kiválasztás* olyan döntési folyamat, melynek célja a potenciális jelöltek közül a legalkalmasabb jelölt megtalálása.

A *beillesztés* olyan tudatosan tervezett és szervezett folyamat, melynek célja, hogy az újonnan belépett munkavállalónak minél hamarabb komfortérzete legyen a szervezetben, pozitív viszony alakuljon ki a munkával,

munkatársakkal, mely által biztosítható munka- és teljesítményorientált munkavállaló.

A toborzási folyamat első lépése a munkaköri specifikáció áttekintése, majd ezt követően kerülhet sor a toborzás forrásának meghatározására, ami lehet szervezeten belüli, azaz belső forrás, vagy szervezeten kívüli, azaz külső forrás.

A *belső forrásból* történő munkaerő biztosítás számos esetben kézenfekvő megoldásnak tűnik. Például, ha a munkaköri feladatok olyan speciális ismereteket igényelnek, amit a külső munkaerőpiacon jelen lévő jelöltek nem tudnának jó ellátni, vagy ha a munkaszervezetben felhalmozott munkaerő-tartalékok vannak, s ennek mobilizálásában a szervezet érdekelt.

A belső forrásból történő munkaerő biztosítás leggyakoribb esetei az átszervezés, átcsoportosítás, újraalkalmazás, visszahívás, előléptetés, vezetői utánpótlás. A személyzet biztosítás egyik lehetséges útja a szakember leltár áttekintése, amely alapján a HR osztály munkatársa, vagy éppen a munkaerőhiánnyal küzdő munkacsoport, osztály vezetője tesz javaslatot. A másik mód a megüresedett munkakör meghirdetése faliújságon vagy intraneten.

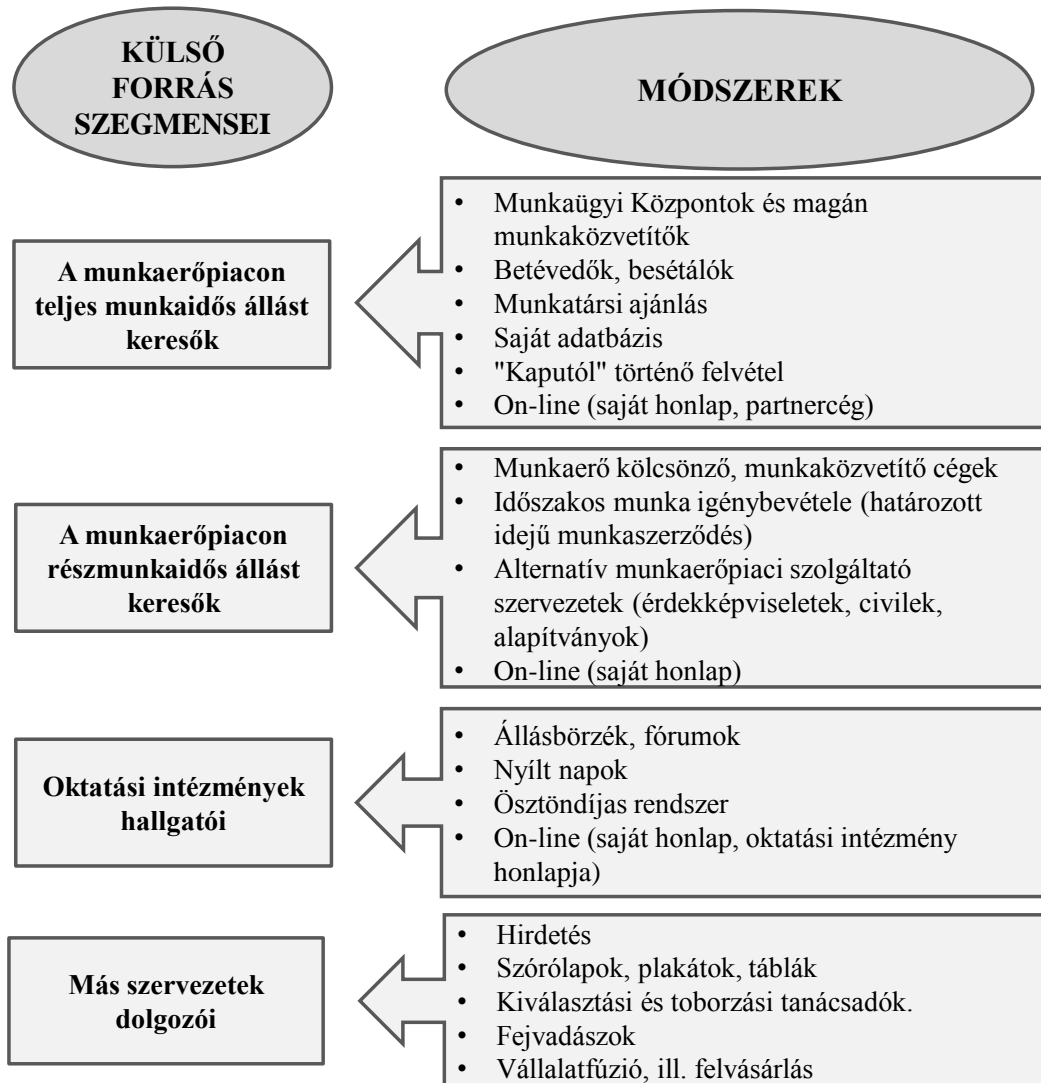
A belső forrásból történő toborzás lehetséges előnyeit és hátrányait a 6. táblázat foglalja össze.

6. táblázat: **A belső toborzás előnyei és hátrányai**

ELŐNYÖK	HÁTRÁNYOK
A jelentkezők jobban minősíthetők, több róluk az információ	Kevés a jelentkező, kisebb a választási lehetőség (belterjesség)
Idő- és energiatakarékos - gyorsabb az üres munkakör betöltése	A megüresedett munkakört ismét be kell tölteni
Javítja a munkavállalók közérzetét	Konfliktusok kialakulása - Miért éppen ő?
A belső karrier lehetősége ösztönző, motiváló hatású, növeli a lojalitást	"Péter-elv" - egy jó dolgozó elvesztésével rossz vezetőt kapunk
Költségtakarékos - nincs hirdetési költség	Szokások rabja - kevésbé kreatív, nincs új ötlet, friss szellem
A képzés, fejlesztés megtérül	Új kapcsolatok hiánya
Könnyebb a beilleszkedés	Nincs lehetőség munkaerőpiaci összehasonlításra
Magas a beválás biztonsága	Elfogultság a munkatársakkal szemben (baráti kapcsolatok)

Forrás: saját összeállítás

Az előnyök és hátrányok ismeretében komoly átgondolást igényel, hogy melyik forrásból toborozzunk munkaerőt, a szervezeti célok elérését vajon melyik munkavállaló tudja leginkább megvalósítani. A döntés nem könnyű. Bár ismerjük a mondást *"Új seprű, jól sepr"*, de azt se felejtjük el, hogy *"a régi tudja, hol van a szemét"*.



15. ábra: A külső forrás szegmensei és módszerei

Forrás: Szeghegyi, é.n. alapján saját kiegészítéssel

Külső forrásból biztosítjuk a munkaerőt, például, ha a belső állomány nem fedezi a szükségletet, ha szervezet nem érdekelt a belső állomány mobilizálására, vagy ha a külső munkaerőpiacról könnyen és korlátlanul beszerezhető a munkaerő. Amennyiben úgy döntünk, hogy toborzást külső forrásból oldjuk meg, számos lehetőség áll előttünk a munkaerő beszerzésére. A döntés alapja általában a költséghatékonyság. A különböző toborzási módszereket a 15. ábra szemlélteti.

Az ismertetett módszerek alkalmazása természetesen előnyökkel és hátrányokkal is együtt jár.

A *Munkaügyi Központok* alkalmazásának előnye, hogy általában sok a jelölt, így viszonylag gyorsan érkezik az ajánlat, ugyanakkor elsősorban munkanélküliek közvetítéséről van szó, akikkel szemben a cégek előítéletesek.

A *betévedők, besétálók* olyan jelöltek, akik az adott szervezetet ismerve, ott szeretnének dolgozni és pályázatukat leadják a cégnél, hogy amikor megüresedik egy munkakör, gondoljanak rájuk. A módszer alkalmazása általában a pályakezdőkre és a fizikai munkásokra jellemző.

A *munkatársi ajánlás* nyugaton bevett módszer, Magyarországon az utóbbi évtizedben kezdett igazán elterjedni. Vannak, akik tévesen a protekcióval azonosítják. Az ajánlás ez esetben azt jelenti, hogy az ajánló személyes garanciát vállal az általa ajánlott személyért, vagyis "nézd meg az anyját, vedd el a lányát" alapon az ajánló olyan személyt javasol, akit saját munkavégzéséhez viszonyítva megfelelőnek tart. A szervezet előnye, hogy ez által megspórolja a toborzási és részben a kiválasztási költségeket és valószínűsíthető a beválás. A szervezet ezt úgy köszöni meg az ajánlónak, hogy anyagi vagy nem anyagi jellegű juttatásban, jutalomban részesíti.

A „*kaputól*” történő *felvétel* esetében a szervezet a bejáratnál kifüggeszti a felvételi igényt. A módszer egyszerű, de korlátozott hatáskörű. Abban az esetben célszerű alkalmazni, ha standard munkakörrel (villanyszerelő, lakatos, kőműves, gépkocsivezető, portás stb.) van szó, illetve a cég a helyi munkaerőpiac domináns szereplője amit az álláskereső ismernek és „útba esik”.

A *munkaerőkölcsönző cégek* igénybevétele elsősorban időszakos jelleggel történik, főként ipari szervezetnél jellemző. A módszer előnye, hogy foglalkoztatás terheit a kölcsönadó cég fizeti, a kölcsönbe vevő szervezet pedig a szolgáltatás kifizetéséért megfelelő szaktudású munkavállalót kap.

A *munkaerőpiaci szolgáltató szervezetek* (fejvadászok, közvetítők, tanácsadók) szolgáltatásainak igénybevétele azért célszerű, mert a vezetésre alkalmas személyek és specialisták kiválasztásában lényegesen szélesebb információs bázissal, kiforrottabb módszertani apparátussal, több tapasztalattal, nagyobb rutinnal rendelkeznek, mint a munkaerőt kereső vállalat. A fejvadász cégeket a szervezetek általában akkor veszik igénybe, ha egy magasabb szintű munkakörrel van szó, például felsővezetőről.

Az *alternatív munkaerőpiaci szolgáltató szervezetek* (érdekképviselők, civil szervezetek, alapítványok) közül többen célja a hátrányos helyzetű emberek munkaerőpiaci integrációjának elősegítése, így rendelkeznek adatbázissal és tudnak jelölteket ajánlani.

Az *állásbörzék, nyílt napok* célja a tehetséges fiatalok, pályakezdők felkutatása. Napjainkban egyre inkább szervezet brand a fórumokon való megjelenés, ugyanakkor a magas szintű technikai, technológiai tudást igénylő szervezetek (pl. osztott szolgáltató központok - SSC) gyakran kihasználják a állásbörzék adta lehetőséget a nyelvtudással rendelkező több diplomás pályakezdők alkalmazásának reményében.

A *hirdetések* feladásának számos lehetősége van (újság-, rádió- televízió), de ezek hatékonysága napjainkban megkérdőjelezhető. Fontos, hogy a célcsoporthoz válasszuk a megfelelő média eszközt.

Napjainkban az *on-line toborzási eszközök* a legelterjedtebbek. Ez lehet a szervezet saját honlapja, de más álláskereső/kínáló portál vagy közösségi oldal. A módszer előnye, hogy gyors és olcsó. Napjainkban az "okos telefonok", valamint a számítástechnikai eszközök terjedésével már nem csak a fehér gallérosok keresésére használatos a módszer.

A szórólapok, plakátok, táblák hatékonysága szintén megkérdőjelezhető. Bár a költségigénye relatíve alacsony, azok elhelyezése, terjesztése már gondokat okozhat, nem beszélve arról, hogy sok esetben olvasás nélkül eldobják.

Hiába megfelelő a választott toborzási módszerünk, átgondoltuk a hirdetés helyét (helyi, regionális média, szaklapok stb.), ha a megfogalmazott hirdetés mégsem vonzza be a potenciális jelölteket. Parkinson szerint „*az a jó álláshirdetés, amelyre egyetlen válasz érkezik, de az a megfelelő embertől*”.

A hirdetés tulajdonképpen egy marketing eszköz, egy reklám, melynek célja a potenciális jelöltek megtalálása. A hirdetés elkészítésénél a marketingmódszerek közül az AIDA modellt célszerű alkalmazni: A: Attention – figyelemfelkeltés;

I: Interest – érdeklődés elérése; D: Desire – vágy ébresztése; A: Action – cselekvésre késztetés.

Fontos, hogy felkeltse az olvasó érdeklődését, amihez a munkával kapcsolatos konkrétumok megismerése is szükséges, vagyis tartalmazza a szükséges adottságok, hogy az olvasó "magára ismerjen" és a munkakör előnyeit:

- Főcím: munkakör
- A vállalat helye, a szervezet leírása
- Kapcsolatrendszer a felettesekkel és az alárendeltekkel
- Fizetés, teljes juttatási csomag
- Normáltól eltérő munkaidő hossz, szabadság
- Szakképzettség, képesítés
- Elvárt szakmai gyakorlat
- Személyi adottságok
- Jelentkezés módja

A megfelelő vizuális és tartalmi elemek alapján elérhetjük, hogy az olvasó vágyakozzon a hirdetésben szereplő állásra és ez által cselekvésre ösztönözze a jelöltet és úgy érezze, hogy a jelentkezése helyes döntés.

A potenciális jelöltek bevonását követően rátérhetünk a *kiválasztás folyamatára*.

Ennél az értékelési, kiválasztási, döntési eljárásnál sem beszélhetünk egy egységes forgatókönyvről. Az eljárást és az alkalmazandó eszközöket ugyanis az adott munkakörtől, a vállalati-munkahelyi szituációtól függően kell megválasztani (*Hajós – Gősi, 2008*). A kiválasztásnál leggyakrabban alkalmazott eszközcsoportok a következők:

Iskolai bizonyítványok, diplomák, oklevelek, munkaviszony-igazolások, esetleg ajánlólevelek bekérése, ezek a jelentkező iskolai végzettségéről, az azt kiegészítő speciális képzettségekről, a szakmai gyakorlat helyéről és időtartamáról informálnak (bár természetesen ez csak a „papír”),

Önéletrajz, jelentkezési lap a legfontosabb személyi adatokkal, információkkal, ezeken végigkísérhető az egyén életútja. A külalakra vonatkozóan nincs elfogadott kritérium. Fontos, hogy röviden, tényszerűen tartalmazza azokat az adatokat, amelyek által megismerhető a jelölt képzettsége, munkahelyi tapasztalata, nyelvtudása, személyisége, érdeklődési területe. Napjainkban a motivációs levéllel ellátott amerikai típusú és az EUROPASS önéletrajz használata jellemző a gyakorlatban.

Pályázat, amelyben a jelentkező vázolhatja a munkakörrel kapcsolatos motivációit, az azzal kapcsolatos elképzeléseit, így egy érdemi szakmai mérlegelés alapja lehet,

Tesztek, gyakorlati feladatok, próbamunkák során ellenőrizni lehet a tényleges felkészültséget, a munkakör betöltésére való alkalmasságot, speciális képességek és készségek meglétét. Ilyenek lehetnek a különböző alkalmassági tesztek, személyiség tesztek, motivációs tesztek, csapattag tesztek, munkaérték tesztek, intelligencia tesztek.

Személyes elbeszélgetés, amely a közvetlen kontaktus lehetőségét kínálja mind a két fél számára. Az interjú során, egyrészt kölcsönösen tisztázhatók azok a kérdések, amelyekre az írásos anyagok még nem adtak választ, pl.: a munka tartalma, feltételei, a fejlődési lehetőség, várható kereset stb.. Másrészt személyes benyomások szerezhetők, amelyek hasznos kiegészítői az írásos pályázatnak, pl.: ténylegesen milyen a pályázó szakmai felkészültsége, személyisége, stílusa; milyen vezető vagy munkatárs lesz belőle, várhatóan beleillik-e az adott közegbe, közösségbe, vállalati kultúrába, képes lesz-e azonosulni a feladatával. A személyes interjú célja a személyiség megismerése, ahol a verbális kommunikáció mellett a nonverbális jeleknek is döntő jelentősége van. A felvételi interjúkat tartalom, stratégiák és a résztvevők száma szerint különböző típusokba sorolhatjuk (7. táblázat).

7. táblázat: **Interjú típusok**

<i>Tartalom alapján</i>	<i>Résztvevők száma szerint</i>	<i>Stratégiák szerint</i>
Strukturált (irányított)	Egyéni	Őszinte, nyílt
Strukturálatlan (kötetlen)	Páros	Problémamegoldó: – <i>Viselkedés alapú</i> – <i>Kompetencia alapú</i> – <i>Szituációs</i>
Kombinált (vegyes)	Folytatólagos	
	Panel	
	Csoportos	
		Stressz
		Édes - keserű

Forrás: saját összeállítás

A felvételi elbeszélgetés típusai tartalom alapján:

A *strukturált (irányított) forma* esetén a kérdések jól irányzottak és a feleleteknek zárt medret biztosítanak. Előnye, hogy rövid időtakarékos megoldás és a kapott válaszok összehasonlíthatók, hiszen azonos kérdésekre válaszol valamennyi pályázó, a kérdések is azonos sorban teszik fel.

Ugyanakkor hátrányként jelentkeznek, hogy rendkívül merev, feszültséggel telített légkör alakulhat ki.

A *strukturálatlan (kötetlen) formát* egy lazának tűnő beszélgetés, kiadós társalgás jellemzi, ahol feszültséggel terhes várakozás elmúlik, ez által sok információhoz lehet jutni, mert a jelentkező nem érzi merevnek, kivallatásnak a beszélgetést és feloldódik a szorongásból. Hátránya, hogy viszonylag sok szubjektív elemet tartalmaz, és a szerepjátékoknak is tág teret enged.

A *kombinált (vegyes) forma* ötvözi a két előbbi módszer előnyeit. Rugalmas, mivel biztosítja az állandó változtatás lehetőségét és az adott pillanatban egy-egy jó kérdéssel a társalgást helyes mederbe lehet visszatéríteni, vagy ezzel a szükséges információ megszerezhető.

Interjúk a résztvevők száma szerint:

Azt, hogy hányan vesznek részt az interjúban, a hagyományok és a választott stratégia fogja meghatározni. Ha a kiválasztási eljárás csak személyes interjúra korlátozódik, az érzékelési hibák elkerülése miatt célszerű több kérdezőt bevonni a folyamatba. Típusai:

Az *egyéni interjú* igen népszerű a fizikai dolgozók felvételénél (kevésbé a szellemi foglalkozásúaknál és a vezető beosztásúaknál). Azokban a helyzetekben előnyös, ahol az alkalmazási döntés kockázata nem túl nagy, illetve amikor a nyílt, barátságos interjústratégiát alkalmazzák. Hátrányát a szubjektivitása okozza, mivel a szervezet egyetlen képviselőjének ítéletétől függ az alkalmazás döntése, bár ez kiküszöbölhető több egymás utáni egyéni interjúval.

A *folymatolagos interjú*t az egyéni interjúk sorozata adja. A leggyakoribb kombinációban egy beszélgetés történik a közvetlen felettséggel és egy a személyzeti osztály képviselőjével. Előnye abban rejlik, hogy a munkáltató árnyaltabb képet kap a jelöltről, ugyanakkor a jelölt is nagyszámú főnökkel és kollégával léphet kapcsolatba.

A *páros interjú*t leggyakrabban a részlegvezető és személyzeti osztály egyik képviselője bonyolítja le. Előnye, hogy egyszeri szervezéssel két kérdező alkothat véleményt, ennek ellenére kevésbé félelmetes a jelölt számára (mint pl. a panelinterjú, ahol több mint két kérdező van jelen). Hátránya abban rejlik, hogy a kellemesebb légkör kialakítása itt már nehezebb, mint az egyszemélyes beszélgetésnél.

A *panel interjú* esetén több kérdező van egyszerre jelen különböző beosztásokból, ami egyrészt időtakarékos, kevésbé befolyásolja a döntést a személyes érzelmek, másrészt a döntés felelőssége is megoszlik. Hátrányát a panel bíróság jellege adja, így azt az érzést keltheti, hogy nem beszélgetés folyik a jelölttel, hanem ítélnének felette és értékelik, hogy a bemutatott tények mennyire támasztják alá a kérését. A panelinterjú előnyeit is élvezhetjük és hátrányait minimalizálhatjuk, ha a kérdezők jól képzettek, az interjú jól szervezett és alaposan megtervezett.

A *csoportos interjú* meglehetősen ritka, nem is használható általánosan, csak bizonyos munkakörök esetén, gyakorlatban kereskedelmi területen jellemző. Ez esetben a jelentkezők egy csoportját egyszerre hallgatja meg egy vagy több interjúvezető és a kérdező(k) megfigyeli(k) az alanyokat valamilyen versenyhelyzetben, így képet kaphat önbizalmukról, támadóképességükről és alkalmazkodóképességükről. A jelölt szempontjából az eljárás bizonyos mértékig megfélemlítő, különösen annak aki, első alkalommal vesz részt ilyen interjúban.

Az interjúk lefolytatása során alkalmazható stratégiák:

Az alkalmazott interjústratégiát befolyásolja a munkakör jellege, a kérdező személyisége és a szervezeti kultúra. A gyakorlatban sokszor az egyes stratégiák kombinációja jelenik meg egy interjú során.

Az *őszinte, nyílt beszélgetést* általában azért választják, hogy az interjúalanyt megnyugtassák a barátságos, a nyugodt légkör által, és a feltett kérdésekre őszintébb, nyílt válaszokat kapjanak. Általában megbízható képet ad a jelölt képességeiről, mivel spontán megnyilatkozásokra ad módot. A jelölt önbizalmában megerősödve távozik, ugyanakkor kedvező benyomást szerez a vállalatról is.

A *problémamegoldó stratégia* az őszinte, barátságos stratégia egyik változata, ahol a jelöltnek egy feltételezett problémát kell megoldania. Három változata van:

1. Viselkedési interjú: ez esetben a kérdést a megpályázott munkakör alapján teszik fel, a jelöltnek pedig ezzel kapcsolatosan kell kifejtenie az általa javasolt viselkedését, a problémára adott válaszát. Alkalmazásának alapját az a feltevés adja, hogy az egyén múltbéli magatartása meghatározza a jövőbeli cselekedetét. Általában ilyenkor arra kéri a jelöltet, hogy részletesen

meséljen el egy-egy történetet az eddigi életéből, ami a munkaköri követelményekhez kapcsolódik

2. *Kompetencia interjú:* ekkor a képességre, teljesítményre kíváncsi a kérdező.

3. *Szituációs interjú:* a betöltendő munkakörben leggyakrabban előforduló helyzeteket, szituációkat modellezi, esetleg szituációs tréning is előfordulhat. Célja az, hogy kiderítsék, a jelölt képes-e beleélni magát a betöltendő munkakörbe és tud-e gyakorlati megoldást találni a felmerülő problémára, képes-e gyorsan reagálni.

A *stressz-stratégia* alkalmazásakor az interjú vezetője nem sok időt tölt a bevezetéssel, hanem egyből támadólag lép fel a jelentkezővel szemben, védekezésre kényszerítve őt, intenzív nyomással teli légkört teremtve. Akkor célszerű alkalmazni, ha az adott munkakör (elsősorban a vezetői, illetve reklamációkezelő munkakör) jelentős stressz-terheléssel jár. Egy feszültséggel teli helyzet szimulációja, ahol nincs semmilyen megnyugtató és ösztönző visszajelzés, megmutatja, hogy képes lesz-e a jelölt ezeket a szituációkat tolerálni vagy megoldani.

Az *édes-keserű interjú* a rendőrségtől, titkosszolgálatától átvett "jó zsarú-rossz zsarú" módszer, ahol a jelölt két személlyel beszélget egymás után. Az egyik kérdező agresszív, a másik barátságos bocsánatot kér az előző viselkedése miatt, együtt érzőnek mutatkozik, ami arra szolgál, hogy bátorítsa az interjúalanyt szókimondásra

Az *Assessment Center* (értékelő központ) eljárást elsősorban menedzserek komplex értékelésére, megítélésére alkalmazzák, és annak során a kiválasztott személyeket több szakértő többféle eljárás (tesztek, szerepjátékok, postabontás, menedzsmenttechnikák, értekezlet, tárgyalásvezetés stb.) segítségével külön-külön értékeli, majd a tapasztalatok összegzése alapján egy egységes minősítést készít.

Amennyiben megtaláltuk a potenciálisan alkalmasnak tűnő jelöltet és állást kínáltunk neki, még nincs vége a munkaerő ellátás folyamatának, mivel attól, hogy valaki alkalmas, még nem biztos, hogy beválik.

Fontos, hogy ne hagyjuk magára az új munkatársat. A *beilleszkedés* elősegítése érdekében bevezető intézkedések szükségesek. Ilyenek (*Lévai – Bauer, 2009; Kozák, 2015*):

A munkafelvétel előkészítése:

- A belépés első napján álljanak rendelkezésre a megfelelő munkafeltételek, szükséges munkadokumentumok, munkaeszközök.

Információs beszélgetések:

- Célja a dolgozó megismerése, személyes kontaktus megteremtése (tényleges képességek feltárása).
- Alapos tájékoztatás a dolgozó feladatairól, alá-fölérendeltségi viszonyokról, a munka menetéről (munkaköri leírás, szervezeti szabályzatok).
- Munkavédelmi oktatás, biztonságos munkavégzési magatartás, balesetveszély, egészséges munkavégzés feltételei.

A munkatársakkal való megismertetés:

- Közvetlen kollégák, más részlegek
- Bemutatás egyenként – személyes kapcsolat

A szakmai bevezetés és beillesztés elősegítése érdekében célszerű kidolgozni egy *beillesztési programot*, melynek célja:

- Az újonnan belépő munkaerő beilleszkedésének tudatos segítése
- Bevezetés a munkaszervezetbe, ismerkedés a munkahely sajátosságaival
- A felelősségteljes, önálló munkavégzés kibontakoztatása
- A főnök – munkatárs közötti harmonikus viszony kialakulásának segítése
- Felkészítés a külső-belső környezet változásaihoz való alkalmazkodásra
- A magas színvonalú munkavégzés feltételeinek megteremtése
- A folyamatos képzés, továbbfejlődés lehetőségének biztosítása.

A beillesztési programot tartalma alapján két fő részre oszthatjuk. Az általános szakaszba tartozó feladatok minden új belépőre vonatkoznak, míg az egyéni szakasz feladatai a betöltendő munkakörhöz igazodnak.

Az általános szakasz feladatai:

- Munkaidő szabályozás ismertetése (kezdési, befejezési idők, munkaközi szünetek, munkaidő nyilvántartás, szabadság bejelentés, betegség bejelentés)
- Munkahely áttekintés, felettesek kollégák, munkavédelmi szabályok
- Ismerkedés a szervezettel (kapcsolatok, szokások)
- Találkozók, megbeszélések vezetőkkel (vállalati stratégia, célkitűzések, szakmai feladatok, minőségi munkavégzés)
- Munkamegbeszélések a közvetlen vezetővel a beillesztési program előrehaladásáról (tapasztalatok feldolgozása, problémák megismerése, korrekciók).

Az *egyéni szakasz feladatait* a munkakör sajátossága határozza meg. Például, ha pályakezdőről van szó, célszerű rotációban foglalkoztatni, amely alapján a munkavállaló meghatározott időt tölt el egy-egy részegységénél és a rotációs szakasz végén kerül kijelölésre a végleges helye.

A beillesztési program alkalmazásával csökken a betanulási költség, a munkavállaló hamarabb beilleszkedik (még a próbaidő vége előtt kiderül) és nagyobb elköteleződés várható (biztonság, sikerélmény). A beillesztés sikerének ellenőrzésére interjú vagy „beilleszkedési program kérdőív” keretében kerülhet sor. *Móré (2012b)* alapján a sikeres beilleszkedést segíthetik azok a pszichológiai tréningek, amelyek az egyén önismeretére irányulnak, fejlesztik kommunikációs képességét, segítenek legyőzni a beilleszkedéssel járó pszichológiai megterhelést.

A HR funkciókat végig gondolva, talán ez az egyik olyan funkció, amely a legnagyobb jelentőséget kapja a *sportcivil szervezetek* tevékenysége folyamán. A fluktuáció például ugyanis sajátos jelensége ennek a szektornak. A szabadidősportok területén működők életében, mint az nevéből adódik elsősorban másodlagos életmód funkció a sporttevékenység, azaz ha van szabadidő, be tud kapcsolódni, ha nincs kevésbé. Munkatársak, sportolók motivációik, lehetőségei függvényében jönnek-mennek, épp ezért a munkaerő ellátás így válik igen fontossá.

A szakirodalom az ellátás folyamatának fontos részét a belső illetve külső forrásból történő ellátásnak szenteli. A munkaerő ellátásának belső folyamata terén valóban van annak jelentősége, különösen a szakember kiválasztás terén. A sportegyesületekben gyakran előfordul, hogy kezdő sportolókból versenyzők, majd maguk is edzők lesznek. Ez a fajta ellátás inkább jelent funkcióbővülést, különösen az életút második felében. Az edzők az életút elején sokszor maguk is versenyzők, eredményeik pedig meghatározzák a sportklubok látogatottságát. Amennyiben szövetségi szintre gondolunk, úgy a szövetség égisze alatt működő egyesületek szakemberei egymást meghívják vendéglőadásra, illetve edzések, bemutatók tartására, ilyen fajta együttműködés színes példái a küzdősportok. A kendo terén például a hazai Magyar Kendo, Iaido és Jodo Szövetség koordinálása és segítségnyújtása révén magas rangú (danfokozatot tekintve) edzők gyakran segítik a vidéki klubokat vendégedzések megtartásával, programok szervezésével, sőt, olyan komoly szinten, hogy mára az egyik vidéki településen az egyik legmagasabb fokozatú japán mester rendszeresen oktat. Aki

valamelyest belelát a sportolási gyakorlatba, úgy tudja, hogy rövid idő alatt ilyesfajta segítséggel óriásit tud akár egy kezdő sportoló is fejlődni. A belső toborzás a menedzsment funkciók ellátására is vonatkozhat, a szövetségek hírlevelekkel, pályázati lehetőségekkel, közösen koordinált programokon való részvétellel tudják segíteni a döcögősebben menedzselt klubok menedzsereit. A korábbi vizsgálat arra enged következtetni, hogy a sportegyesületek egy jelentős részénél a sportolók jó civilek, azaz jó sportolók, jó eredményeket érnek el, ám nem annyira jó menedzserek, így nem járatosak pályázatírásban, könyvelési praktikákban, jogi ügyek intézésében. Épp emiatt viszont az esetek egy jelentős részében a tagság állománya sokszor nem elégséges. Ilyenkor a külső „toborzás” feltétlenül szükséges lehet. Amennyiben szakirodalmakban, az interneten az előző funkciókat vizsgálva böngészünk, úgy azokról vajmi keveset találni, nem így van ez a sportegyesületek tagfelvételével kapcsolatosan. „*Hogyan lehetsz SE tag? .. egyesület tagfelvételt hirdet...ősz-tavaszi tagfelvétel*” jellegű hirdetésekkel gyakran találkozhatunk az interneten, az utcai hirdetőkön. A sportegyesületek esetében a meritési bázis bővítése, a sportolói utánpótlás biztosítása talán a leggyakoribb emberi erőforrás menedzsment funkció, még ha ezt nem is ilyen módon határozzák meg. Az „*egyáltalán legyen valaki*” hozzáállás azonban gyakoribb, mintsem a válogatás a lehetőségek között, különösen a szabadidősportok területén. Nyilvánvaló, hogy a neves futballklubok akár válogathatnak is a jelöltek közül, ugyanis egyrészt olyan sokan csinálják, másrészt legalább olyan sokan szeretnék üzni, gondoljunk például az iskolások sport preferenciáira. Az ő sportelképzeléseikben egy-egy neves sportoló, egy-egy jobb eredmény mágnesként vonzza a jelentkezőket az aktuális sportklubba. Mások viszont pont a foci sportdominanciája miatt fennálló érdektelenségre panaszkodnak, amely olyan akut is lehet, hogy néha a sportegyesületnek akár a létét is veszélyeztetheti a törvényi előírás alá csökkent taglétszám. Mivel az egyesületi siker gyakran (a legtöbb esetben) pénzkérdés, így helyi, központosított, akár Uniós támogatások az életben maradáshoz biztosíthatják némely szervezetnek. A tagfelvétel során elsősorban a sportolói tagfelvétel kérdése kerül az esetek 99%-ban terítékre, eddigi, közel 10 éves civil szervezeti tapasztalatom során még egyetlen olyan felhívással nem találkoztam, hogy X.Y. civil szervezet tapasztalt pályázatírót, könyvelőt, ügyvédet keres. Egy-egy honlap létrehozása még csak-csak megoldható valahogyan, de komolyabb, mára alapvető munkákhoz kell a szakértő. Se szeri se száma ugyanakkor az olyan személyes jellegű megkeresésnek, ahol egy civil szervezet, értesülve mások sikeréről, vagy valamiféle problémába futva, csakis

eseti jelleggel keres valamiféle ilyen feladatok ellátására „*nem túl drágán*” dolgozó külső szakembert. Amennyiben a jelölt beválik, úgy azzal hosszú távon számolnak, sőt az is előfordul, hogy egymás között adják az ismerős kötelékben tartozó klubok annak érdekében, hogy próbálja felhozni a szervezet ilyen jellegű tevékenységeit.

A **DEAC Kft.** munkaerő-ellátási gyakorlatában a megüresedett munkakörök betöltése elsősorban belső forrásból történik és csak akkor jellemző a külső forrás, ha nem tudják másként megoldani. A szakirodalom által ismertetett lehetőségek közül a hirdetés egyáltalán nem jellemző egyik munkakör esetében sem.

A külső források közül a gyakorlatban egyik legjellemzőbb az oktatási intézmények segítségével történő munkaerő biztosítás, ugyanis a DEAC kft-nél is van lehetőség a gyakorlati félév letöltésére az egyetemi hallgatóknak, akik közül elsősorban a sportszervező szakos hallgatók fordulnak meg. Az ügyvezető tapasztalata alapján eddig mindenki elvégezte munkáját, de akiknek állást ajánlottak, azok kiemelkedően. Véleménye szerint ez egy nagyon nagy lehetőség a hallgatóknak, hogy a gyakorlatban bevonásra kerüljenek egy sportszervezet mindennapjaiba. A gyakorlati félévet teljesítő hallgatók mellett önkéntesként is tudják foglalkoztatni őket, például sport rendezvényeken.

Egy szakosztályvezető, edző, masszőr vagy szertáros esetében jellemző a munkatársi ajánlás, de a legtöbb esetben olyanok személyeket vesznek fel, akik már korábban bekapcsolódtak a DEAC tevékenységébe. Ilyenek például azok, akik előtte az egyetemen tanultak, vagy gyakorlatszerzés céljából egy képzett edző kollégák mellett dolgoztak díjazás nélkül. Amikor megüresedik egy pozíció, akkor, ha az illető azóta megszerezte az edzői fokozatot, akkor az esetek nagy részében közülük választják ki a megfelelő személyt. Ez egyik munkatársuk is úgy került ide, hogy kosárlabdázott, mellette pedig könyvelt és az ügyvezető néha megkérte, hogy jöjjön le nekik segíteni és úgy dolgozott náluk 2 évet, hogy csak besegített. Amikor volt rá lehetőség, hogy a kosárlabda technikai vezetésbe alkalmazzák, ő került a felvételre.

A szakszövetségek komoly szakmai előírásokat támasztanak az egyesületek irányába. Meghatározzák, hogy bizonyos osztályok versenyeztetésnél, milyen képzettségű edzőt kell foglalkoztatniuk. Ezeknek az edzőknek az edzőképzését, bizonyítványát minden esetben igazolni kell a szövetségek felé, be kell mutatni,

hogy megfelelő képesítéssel rendelkeznek. Tulajdonképpen ez a legelső szempont, ami meghatározza a munkaerő felvételt, hogy csak olyan edzők közül válogathatnak, akik ezeknek a feltételeknek megfelelnek, vagyis a toborzás forrása szűk.

A sportszervezetek speciális sajátossága a sportoló, mint munkaerő. A DEAC Kft. egy teljesen amatőr sportszervezet, még az NB I-es sportolók is amatőr sportszerződéssel működnek (6. melléklet). Ebben megfogalmazásra kerülnek a sportoló jogai és kötelezettségei a klub irányában, díjazást, bért nem kapnak. Tehát, ha úgy nézzük ez egy speciális munkaszerződés, mert a feladatok rögzítésre kerülnek benne, de nem jár érte díjazás, csak erkölcsi elismerés és a klubhoz kötődés érzete. Igazolni tulajdonképpen bárkit lehet, de elsősorban az edző kompetenciája a kiválasztás. Aki az edzéseket rendszeresen látogatja, az etikai kódexnek megfelel és kéri a felvételét, azzal köthető szerződés.

A kiválasztásnál fontos, hogy egyrészt legyen meg hozzá a jelölt végzettsége, másrészt pedig szerepet játszik még a klubhoz való kötődés. Az ügyvezető asszony elmondása alapján nagyon fontos a sportszakmai múlt, a tapasztalat, de ugyanakkor mivel egy egyetemi klubról van szó, így az egyetem felé is meg kell felelniük mindféle tekintetben. A magatartási elvárások tekintetében első helyen az etikai kódexben foglalt irányelvek szerepelnek. A DEAC kft-nél egy edzőnél vagy bármilyen foglalkoztatónál egyértelmű elvárás az, hogy a szervezet etikai kódexében foglaltaknak mindenféleképpen megfeleljen viselkedésében. Ha új edzőt vesznek fel, akkor tulajdonképpen egy ajánlás is kell hozzá, illetve kikérik az előző foglalkoztatási helyének a véleményét, tájékoznak afelől, hogy az elvárásoknak várhatóan megfog-e felelni.

Az etikai kódexet minden munkavállaló megkapja a szerződése mellé, gyakran hivatkoznak rá a vezetők és bármilyen problémás eset kapcsán ezt veszik elő és az abban leírtakat mentén cselekednek. Az etikai kódex nem csak az munkaszerződéssel foglalkoztatottak számára ad iránymutatást, hanem a sportolók számára is, mivel van egy kifejezetten sportolóknak szóló rész is benne.

A beillesztés folyamatával kapcsolatban igazgató asszony elmondta, hogy ennek is van egy informális rendszere, mivel mindenkinek van egy olyan tapasztalt, mellérendelt mentora, aki a munkáját felügyeli és segíti a beilleszkedést.

A fenti sportszervezet toborzási gyakorlatával szemben a **Debreceni Sportcentrum Kft-nél** a belső toborzás nem jellemző, a meglévő munkaerő jól

allokált. Üresedés, fluktuáció esetén a felvételt külső toborzással oldja meg a társaság.

A munkaerőpiacon teljes munkaidős állást keresők sportszervezeti ajánlás útján vagy a szervezet saját adatbázisa segítségével találják meg, de a Munkaügyi Központokon keresztül, közfoglalkoztatottakat is behívnak (pl. adminisztrációs feladatok ellátására).

A munkaerőpiacon részmunkaidős állást keresők felvételére általában munkaerő kölcsönző cégeken, iskolaszövetkezeteken keresztül kerül sor, de előfordul az időszakos munka igénybevétele (határozott idejű munkaszerződéssel) is.

A Debreceni Egyetem kihelyezett tanszékeként folyamatos rálátással rendelkezik a társaság az egyetem hallgatóira (elsősorban a Sportmenedzsment Tanszéken keresztül). Állásbörzék, fórumok, nyílt napok, valamint az ösztöndíjas rendszer, mint külső forrás is megjelenik a szervezet gyakorlatában.



16. ábra: A Debreceni Sportiskola élsport képzésének kiválasztási rendszere

Forrás: saját szerkesztés

A sportszervezetek speciális munkaerejét, a versenyzők számának és minőségének jellegzetességét a több szintre épülő, piramis jellegű képzés határozza meg, melynek eredményeként a jellemzően nagy tömegbázisú fiatal utánpótláskorú versenyzőkből évek alatt egy szűkebb körű élversenyzői kör nevelhető (16. ábra).

A Debreceni Sportcentrum-Sportiskolában a munkaerő ellátás gyakorlatának egy speciális típusa az ún. **Kincskereső program**, mely óvodai és iskolai korban nyújt egyrészt segítséget a sportágat kereső gyermekek és szülők számára, másrészt megteremti a feltételt a Sportiskola utánpótlás bázisának

kialakításához, melyben hosszabb távon a sport humán-erőforrást jelentő versenyzők nevelhetőek ki.

A Debreceni Sportcentrum Kft. által indított „Kincskereső Program” 2006-ban indult, jelenleg több mint 30 debreceni általános iskolában és óvodában történik a tehetségek felkutatása. A program gerincét a tehetség-kiválasztási, illetve tehetséggondozási folyamat képezi. A többéves kitartó munka eredményeként napjainkra kiváló kapcsolat alakult ki Debrecen város oktatási intézményeivel, azok vezetőivel, pedagógusaival annak érdekében, hogy a program minél sikeresebben megvalósuljon. A Sportiskola szakembereinek a program által, szabad bejárása van az érintett intézményekbe, ahol testnevelési órákat és foglalkozásokat tarthatnak, vagy elméleti konzultációt végezhetnek.

A kiválasztás folyamata - Iskolák értesítése, tájékoztatása

Debrecen általános iskolák intézményvezetői és az érintett évfolyammal foglalkozó testnevelők, tanítók egy megkereső levél, majd egy személyes találkozó során tájékozódnak a programról, annak lényegéről, így a helyszínen informálódhatnak a „kincskeresés” minden részletéről. A megbeszélést követően a gyerekek névsora összegyűjtésre kerül, és kijelölésre kerülnek azok az időpontok, amikor a sportiskola szakemberei részt vehetnek a testnevelés órában.

A kiválasztás két szakasza

Az előzetesen egyeztetett időpontokban a Kincskereső programba bevont kollégák segítségével az iskolákban megtörténik az első számú felmérés, melynek során a gyermekek mozgása, testalkata, hozzáállása, küzdő képessége véleményezésre kerül, valamint egyeztetés történik a testnevelő tanárokkal is.

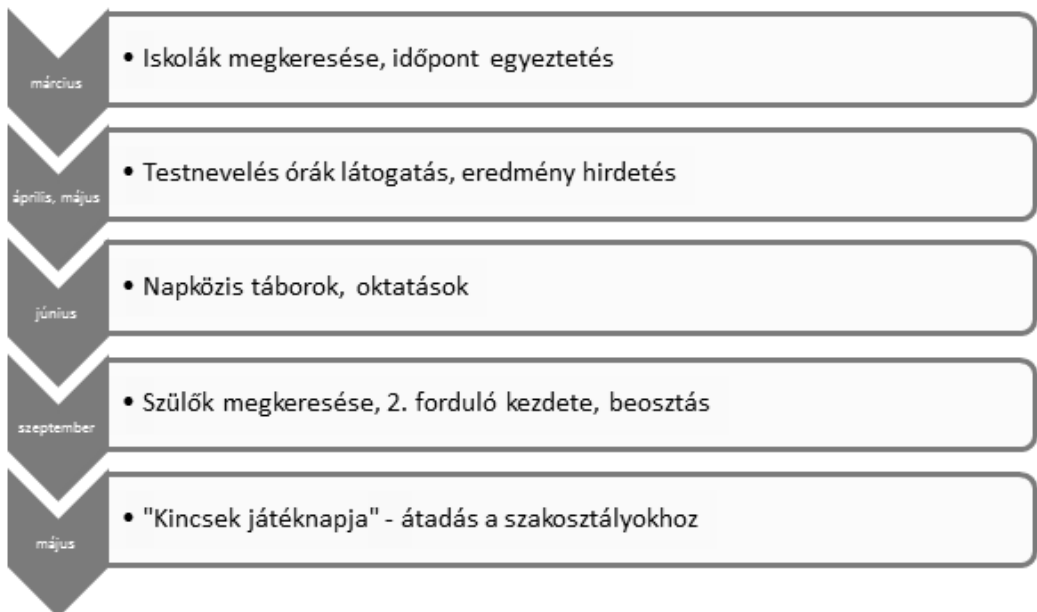
Az első számú felmérés során kiderül, hogy a gyermek tatja-e már valamilyen sportszervezetnek, egyesületnek. A Sportiskolában már esetlegesen egyéb úton leigazolt sportolók részt vesznek a felmérésen, ám a „továbbjutásos” rendszerbe nem kerülnek bele. Tehát, az első számú felmérés lényege, kiszűrni azokat a gyerekeket, akik valamilyen oknál fogva, nem alkalmasak arra, hogy tagjai legyenek a sportiskolának.

A gyerekek kiválasztása az elért tényleges eredmények és a személyes tapasztalatok alapján történik. A továbbjutott gyermekek szülei levélben tájékozódnak a gyermekük eredményeiről. A vizsgált gyermekeket első körben két testnevelés óra keretében méri fel a Sportiskola szakemberei, melyet követően oklevelet és tájékoztató levelet kapnak.

A kiválasztott gyermekek, szülők részére szülői értekezlet kerül megtartásra, ahol a szakemberek mind a szülőkkal, mind a gyermekekkel elbeszélgetnek és minden szükséges információval ellátják őket.

A gyermekeket ezután csoportokba osztják (kb. 20 fős csoportok), melynél elsősorban az a szempont motivál, hogy a gyermek melyik iskolába jár.

A kiválasztó folyamat legfontosabb időpontjait a 17. ábra szemlélteti.



17. ábra: A Kincskereső Program kiválasztó folyamatának legfontosabb időpontjai

Forrás: Keczeli (é.n.)

A kiválasztás elindításához szükséges előkészületek

- Kapcsolatfelvétel az igazgatókkal, testnevelő tanárokkal, pedagógusokkal
- A Kincskereső Programba bevonni kívánt iskolák felmérése. A megcélzott csoportokban lévő minden gyermek bekerül a Debreceni Sportiskola számítógépes adatbázisába a tanárok által készített névsor alapján.
- Iskolákkal, tanárokkal egyeztetve meg kell határozni az első felmérés időpontját

- Ezt követően történik meg a kiválasztás, melynek további lépései a Sportiskolán belül folytatódnak
- A kiválasztott tehetségek felkészítő munkájához szükséges eszközök, felszerelések beszerzése.

A gondozás, fejlesztés folyamata

A sporttehetségek gondozó, fejlesztő szakaszán (hozzávetőlegesen 8 hónapos folyamat, heti 3 alkalom) folyamatos felkészülési időszakot kell érteni, ahol lehetőséget adnak a gyermekeknek képességeik megismertetéséhez. A Kincskereső Program alapvető célja, hogy a kiválasztott tanulók a Sportiskola valamennyi sportágával megismerkedjenek: atlétika, cselgáncs, női kézilabda, férfi kézilabda, női kosárlabda, férfi kosárlabda, labdarúgás, tollaslabda, triatlon, úszás, műkorcsolya. A gondozási, fejlesztési folyamat végén a gyermekeket a számukra legmegfelelőbb sportág felé lehet irányítani.

A fejlesztőszakasz fő részei:

1. csoportok kialakulása
2. sokoldalú képzés,
3. sportág specifikus képzés.

8. MOTIVÁCIÓ ÉS ÖSZTÖNZÉS

Az ösztönzésmenedzsment a vállalkozások fontos stratégiai eszköze, mert elősegíti a megfelelő emberek megszerzését, megtartását és motiválását. A motivációs eszközök teljesítményre gyakorolt hatására kevesebb figyelmet fordítanak a szakirodalomban, pedig nagymértékben befolyásolják, hogy az egyén milyen színvonalon és mennyire könnyen sajátít el új jártasságokat (*O'Neil – Drillings, 2009*). Egy alkalmazottnak nagyon fontos, hogy kötődjön az adott vállalathoz, és akkor jól fog teljesíteni. Ehhez az embereket ösztönözni, motiválni kell (*Lövey – Nadkarni, 2008*).

Az ösztönzési eszközöknek három fajtája van: gazdasági, pszichológiai, szociális (*Bácsné, 2007*).

Gazdasági ösztönzési eszközök: A dolgozók azt várják, hogy a munkabér arányos legyen a befektetett erőfeszítésekkel. Munkabérüket gyakran összehasonlítják azzal a munkabérrel, amit egy másik vállalatnál kaphatnának. Ahhoz, hogy a bérrendszer ösztönző jellegű legyen, az kell, hogy mindegyik dolgozó elfogadja, mint igazságot. Általában túl nagy figyelmet fordítunk a gazdasági ösztönzési eszközökre. Sok vezető úgy véli, hogy a pénz kielégíti a legfontosabb szükségleteket. Ennek ellenére egyre gyakrabban bebizonyosodik, hogy a gazdasági ösztönzési eszközöket nem szabad túlértékelni. Jelentőségük csökken, ezzel együtt nő a másféle eszközök fontossága, amelyek serkentenek.

Az alkalmazott *pszichológiai ösztönzési eszközök* a Maslow féle hierarchikus szükségletek struktúráján, a Herzberg féle ösztönzési eszközökön és a Thorsrud féle pszichológiai munkafeltételeken alapul.

A célokat úgy kell megállapítani, hogy pontosan megmutassák, mit kell egy dolgozónak vagy csoportnak elérnie, milyen körülmények között kell elvégezni a munkát, valamint azt, milyen segédeszközöket kell alkalmazni. Ezen kívül meg kell állapítani a feladat teljesítésének feltételeit is. A konkrét célok ismeretének két előnye van, egyrészt a dolgozókat ösztönzi a cél elérésére, másrészt könnyebb a munkaeredményeket mérni. Fontos, hogy a célok reálisak legyenek, mert másképp elvesztik ösztönző szerepüket.

A követelményeket úgy kell konkretizálni, hogy össze lehessen vetni a dolgozók által elért eredményekkel. Úgy kell megállapítani, hogy teljesíthető legyen. Legyen olyan magas, hogy kihívás jellege legyen. El kell érni, hogy a beosztottak érezzék az előmeneteli lehetőséget, akkor önérzetük is ösztönözni fogja őket a jobb munkára és eredményekre. Fontos a munka változatossága, a

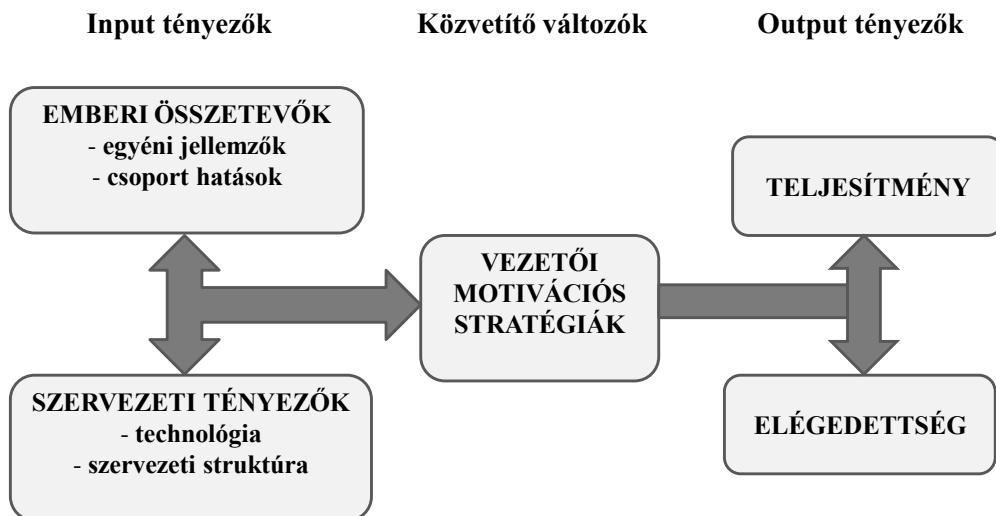
dolgozók rotációja, a továbbképzés lehetőségének biztosítása, új ismeretek birtokában a dolgozó magabiztosabbá válik.

Fontos szerep jut a visszajelző információknak, mivel a dolgozók eredménytelenné válnak, ha nem kapnak visszajelzést. Ahhoz, hogy ennek ösztönző ereje legyen, minél gyorsabban el kell juttatni az érintettekhez. Ha a dicséretet úgy kezeljük, mint az ösztönzés eszközeit akkor csak ritkán használjuk. A dicséretet ki kell érdemelni, és akkor érdemes használni, ha a dolgozónak nehézségei vannak és emiatt nincs kedve dolgozni.

A legfontosabb ösztönzési tényezők egyike a felelősség és önálló feladatok. A konkurenciának is van ösztönző szerepe, de igazán ott érvényesül legjobban, ahol a dolgozók elsősorban önmagukkal konkurálnak nem másokkal, mert ez utóbbi esetben megromlik a munkahelyi légkör.

A *szociális ösztönzők* legfontosabb csoportját a szociális juttatások alkotják. Ezek kiegészítő eszközök, főleg akkor alkalmazzuk őket, amikor javítani akarjuk a munkahelyi légkört. Sok esetben a dolgozók szociális juttatás helyett inkább több fizetést szeretne kapni. Ezek önmagukban nem növelik a termelékenységét.

A munkavállalók megfelelő ösztönzése kihívás elé állítja a munkáltatókat. A *motiváció-eredmény modell* (18. ábra) alapján egy munkavállaló teljesítménye bizonyos mértékben függ korábbi tapasztalataitól, de a megfelelő motiváltság is szükséges.



18. ábra: A **motiváció-eredmény modell**

Forrás: Tosi et al., 1986

Önmagában nem elég a motiváltság ahhoz, hogy megfelelő teljesítmény szülessen, hanem a képességnek és a motivációnak együttesen kell jelen lennie. A motiváció-eredmény modell input oldalát emberi összetevők és szervezeti tényezők alkotják. Befektetésből eredmény egy olyan folyamat során lesz, amelyben a vezetői motivációs stratégiák játszanak közvetítő szerepet. A vezetőknek a motivációs stratégia kiválasztásánál az egyének képességbeli adottságait is figyelembe kell venni (Láczay – Juhász, 2008). Az output oldal két tényezője a teljesítmény és a megelégedettség. Mindkettő a munkához kapcsolódó erőfeszítések eredményeként értelmezhető. A teljesítmények különböző szintjei mennyiségi és minőségi szempontok, valamint szubjektív vezetői megítélés segítségével többféleképpen határozható meg. Ugyanaz a teljesítményszint az egyik ember esetében kiválónak minősülhet, míg egy másik esetében elfogadhatatlannak (Roóz – Heidrich, 2013).

Az ösztönzésmentésment fő célja olyan ösztönzési politikának, stratégiának és rendszereknek a kifejlesztése és alkalmazása, amelyek elősegítik az adott szervezet céljainak elérését a megfelelő emberek megszerzése, megtartása és motiválása által (Armstrong – Murlis, 2005). Természetesen az emberi erőforrás menedzsment fontos feladata a toborzás, a fejlesztés, vagy a rugalmas munkaidőrendszerek kialakítása, de ha hiányzik a munkatársakban a megfelelő motiváció, késztetés, akkor a teljesítmény határfoka, intenzitása elég korlátozott lesz. Ez az a funkció, amelyben különösen fontos mérlegelni a szervezeti célok mellett a munkavállalói szempontokat is, mert elsősorban itt kell megteremteni a két érdek összhangját. A munkaadó célja az, hogy megfelelő teljesítményhez jusson, a munkavállaló célja pedig az, hogy anyagi és nem anyagi természetű érdekeit érvényesíteni tudja.

Az ösztönzési politika meghatározza azokat az alapelveket, amelyek szerint a szervezet ellentételezi a munkatársai munkavégzését, teljesítményét.

Az ösztönzési stratégia az ösztönzési politika által megfogalmazott elvek alapján az ösztönzés rendszerét hosszabb távon a szervezet üzleti stratégiájához rendeli. Meghatározza azokat a kiemelt ösztönzésstratégiai célokat, amelyekre irányítani kell az ösztönzést.

Az ösztönzési gyakorlat az ösztönzési stratégia konkrét megvalósulása. Azon szabályok, eljárások és módszerek összessége, amelyek alapján a szervezet dolgozói konkrét ösztönzését megvalósítja.

Az ösztönzési rendszer azon elemek összessége, amelyekkel az ösztönzés megvalósul. Fő elemeit az ösztönzési csomag tartalmazza. Ezek megjelenhetnek

közvetlen jövedelemformában (bér, pótlék, jutalom), lehetnek jövedelempótló juttatások (cafetéria), vagy nem jövedelemtermészetű érdekek érvényesítésére irányuló (munkafeltételek, karrierlehetőség) (Karolinyné – Poór, 2010).

Az ösztönzésmenedzsment az ösztönzők két csoportját különbözteti meg. Az egyik csoportot alkotják, az ún. *tranzakcionális, pénzbeli ösztönzők és juttatások*: az alaphér, a változóhér, és más pénzbeli juttatások. Ezek a javadalmazás materiális (kézzelfogható) elemei. A másik csoportot az ún. *relacionális, nem pénzbeli, immateriális* (kézzel nem fogható) ösztönzők alkotják, amelyek a munkavállalók nem pénzbeli szükségleteit hivatottak kielégíteni, ilyen például az elismerés, önállóság, karrier lehetőség (Tóthné, 2012).

Az ösztönzési rendszer alapelve, hogy a stratégia megvalósulására irányuló cselekedeteket ösztönözze, ezzel előmozdítva a munkavállalói érdekek érvényesítését és legyen igazságos, egyértelmű a munkavállalók számára. Ahhoz, hogy az ösztönzési eszközök elérjék a kívánt hatást, javuljon a dolgozók hozzáállása és a munka termelékenysége, a dolgozók szükségleteit ki kell elégíteni. A dolgozóknak a vezetőkhez való hozzáállása nagy szerepet játszik az ösztönzés elfogadásában. Az ösztönzési eszközök lehetnek pozitívak és negatívak. Negatív eszköz például a büntetés, ez is alkalmazható arra, hogy az egyén hozzáállásán változtasson, hasznosabb azonban a pozitív eszközök alkalmazása.

McKenna – Beech (1998) az ösztönzési rendszerek alábbi típusait különíti el:

- Ledolgozott óraszámától függő, időarányos fizetés
- Eredménytől függő fizetés
- Egyéni/csoportteljesítménytől függő fizetés
- Szakértelem/kompetenciafüggő fizetés
- „Önkiszolgáló” vagy rugalmas juttatási rendszer (Cafeteria)

A *ledolgozott óraszámától függő, időarányos fizetés* lényege az időarányos rendszer. Ez alapján mindenki a ledolgozott norma szerint kapja a fizetését (órabér, heti bér, havi fizetés). A rendszer előnye, hogy

- igazságos,
- viszonylag könnyen végrehajtható,
- lehetővé teszi a foglalkoztatási kiadások előrejelzését,
- nem hangsúlyozza a kibocsátott mennyiséget a minőség rovására.

A rendszer hátránya, hogy a dolgozók nem motiváltak a nagyobb produktivásban. Az előléptetés és a szakmai karrier fejlődése nem biztosított.

Az *eredménytől függő fizetés*, a PBR („*payment by results*”) részben kiküszöböli az időarányos fizetési rendszer hátrányait és a fizetést az egyén által előállított mennyiségtől teszi függővé. A rendszer előnye, hogy az alkalmazott motivált a nagyobb mennyiség elérésében és ez által költségkímélő megoldást jelent. A rendszer hátrányai:

- bizonyos munkaköröknél, ahol a kibocsátás mennyisége nem mérhető egyértelműen, nem alkalmazható,
- az előállított mennyiség növekedése növeli a munkabalesetek előfordulási gyakoriságát, így a balesetvédelmi előírások fokozott betartása szükséges,
- a rendszer csak a mennyiséget nézi, a minőséget nem, így fontos a szigorú minőségellenőrzési rendszer,
- a mennyiségre való koncentráció egyes dolgozóknál feszültséget, stresszt okozhat.

A teljesítményfüggő fizetési rendszert két nagy csoportra bonthatjuk. Megkülönböztetünk egyéni és csoportos teljesítménytől függő fizetési rendszert. Az *egyéni teljesítménytől függő, PRP (performance-related pay)* rendszer lényege, hogy az előző fizetési rendszert, ami az outputra koncentrált, kiegészíti a munkavégzési magatartással, azaz a minőségi paraméterrel. Ez alapján a teljesítmény minősége %-os arányú vagy fizetési skálán való le- vagy felfelé mozgást eredményez. A rendszer előnyei:

- kedvezőbb, korrektebb megítélés,
- elismerés a jól teljesítőknek, motiváció,
- hasznos visszajelzés a teljesítményről.

Hátrányok:

- nyílt kommunikáció visszaesése,
- önközpontú, individualista szemlélet,
- a rosszul teljesítőket büntetik, nem ösztönzik.

A *csoportos teljesítménytől függő* fizetés az egyéni PRP-módszer hátrányait hivatott kiküszöbölni. Magába foglalja a részvényesi részesedést, nyereségrészesedést. Profitfüggő fizetésnek is nevezik, ami kedvező időszakban anyagi elismeréssel párosul, míg kedvezőtlen időszakban nem nyújt juttatást. A rendszer előnyeként az alábbiakat sorolhatjuk fel:

- A dolgozók jobban azonosulnak a szervezet sikereivel (elkötelezettség, jobb teljesítmény).

- Ösztönzi az együttműködést.
- Csoportnyomás hatására növekedhet a rosszul teljesítők teljesítményszintje.

A rendszer hátránya, hogy az ösztönzés független az erőfeszítéstől.

A *szakértelem alapú fizetés* sajátossága, hogy a hangsúly az output helyett az inputon van, ami a munkavállaló tudása, szakértelme, kompetenciái. A rendszer terjedésének hátterében az áll, hogy az új technológiák megjelenésével megnőtt az igény a szakképzettség iránt. A rendszert csoport alapú szemlélet és rugalmasság jellemzi. A működés feltétele:

- elismerni kívánt szakértelemre való odafigyelés,
- megfelelő fizetési arány,
- megfelelő képzés biztosítása,
- megfelelő eljárási módszerek,
- elegendő időbefektetés.

A kompetencia alapú fizetési rendszer előnye, hogy az igények következtében magatartásbeli változást ösztönöz, a munkavállalók érdekében áll minél több szakértelem, szaktudás megszerzése, ami elősegíti a sikeres karrier megvalósulását a szervezetben.

Az *önkiszolgáló vagy rugalmas juttatási rendszereknek* számos elnevezése ismert: rugalmas juttatás (UK, USA), kompenzációs csomag (Ausztrália). Nálunk a köztudatban a Cafeteria név terjedt el leginkább. A rendszer lényege, hogy a dolgozó dönt, hogy a juttatási menüből (vállalati gépkocsi, egészségbiztosítás, -pénztár, étkezési utalvány, üdülési csekk, ruhapénz, stb.) mit választ, mi szolgálja leginkább az elégedettségét. A *rendszer bevezetésének feltételei*:

- figyelembe kell venni az alkalmazás költségeit is,
- informatika biztosítása, adminisztrációs előnyök,
- folyamatos felülvizsgálat (programok költsége),
- költségelőnyök, adókedvezmény.

A rendszer előnye a dolgozó döntésében rejlik, ugyanakkor mivel nem anyagi juttatásról van szó, így higiénés tényezőként jelenik meg, azaz nem motiválja a dolgozót, egy idő után természetesnek veszi a juttatást.

A jól megválasztott ösztönzési, javadalmazási rendszer a megfelelő munkavállalót vonzza, a megfelelő viselkedést váltja ki és segít megtartani az értékes embereket. Emellett biztosítja a bérköltségek kontrollját az üzleti

kultúráéhoz és a célokhoz illeszkedően. Nem lehet úgy kialakítani és bevezetni egy ösztönzési rendszert, ha nem értjük világosan, hogy hová szeretnénk általa eljutni. Általánosságban elmondható, hogy a vállalatok nyereségrészesedés csökken, az árbevétel egyre kisebb arányát fordítják ösztönző béremelésre, ez által megnő annak a jelentősége, hogy ügyesen használják a kínálkozó rendszerek lehetőségeit. (Dara, 2008).

Az ösztönzés az egyik leggyakrabban tárgyalt vezetési terület a szakirodalmakban, a kutatási gyakorlatban, meg nem kerülhető téma a *sportcivilek* esetében sem. Az ösztönzés három típusának megközelítése a sportcivilek esetében is igen összetett kérdés. Korábban tárgyalt jelenség a fizetettek és az önkéntesek témája, a civil szervezetek esetében pedig a legtöbb esetben több az önkéntes, mint a fizetett. A motiváció kérdése jelentős összefüggésben van a szervezeti nagyság, a lehetőségek kérdésével. Egy nagy sportklub esete önkéntes menedzserrel, edzőkkel és önkéntes sportolókkal mára elképzelhetetlen, ugyanis jelentős részük hivatásos, abból él vagy szeretne élni, ezért sok mindent feladnak. Épp ezért, a teljesítmények, az eredmények megtartása végett a nagyobb klubok mindent megtesznek az anyagiak, így támogatások, szponzorok felhajtása végett ahhoz, hogy vélhetően anyagiakkal jól motiválva egy sportoló megtartható, eredménye elvárható legyen. Van ugyanakkor valami abban a megközelítésben, hogy mára a sport túlságosan szól az anyagiakról, a csillagászati összegeket kereső sztársportolók megítélése épp az anyagiak túlértékelése, a társadalmi felelősségvállalás elmaradása miatt nem mindig egyértelmű. Amennyiben a szervezetek nagysági struktúrájának lépcsőin lefelé haladunk, úgy szűkül a motivációs repertoár, a kisebb klubok esetében már csak a pszichológiai ösztönzők maradnak meg. Úgy véljük, hogy semmiképp sem kerülhető meg a motivációs lehetőségek bővítése ebben az esetben sem. Sokszor az anyagiak nem csupán fizetésekben, edzői tiszteletdíjakban, honoráriumokban fejeződnek ki, hanem pl. jobb sporteszközökben, védőfelszerelésekben. Ha arra gondolunk, hogy miért jöjjön valaki hozzánk sportolni, miért csatlakozzon valaki egy újonnan létrehozott sportegyesületekhez, a társadalmi csere elmélete sokatmondó magyarázat. „A személyek közötti interakció nem más, mint anyagi és nem anyagi jellegű javak cseréje” (Homans, 1958). „A cserénél mindkét fél nyer valamit és mindkettőnek valami árat kell fizetni ezért. A megerősítő tevékenység az értékek felismerése miatt következik be, minél nagyobb a megerősítés, annál gyakrabban következik be a megerősített viselkedés”. Nyilvánvalóan az új tag tud mérlegelni, és

vélhetően másféleképp közeledik például egy íjászegyesülethez, ha nem neki kell a sporteszközt beszerezni, hanem már belépéskor akár saját használatra, gyakorlásra hagyományörző vagy akár csigás sportíjat kaphat. Valamiféleképp tehát mindenképp motiválni kell, még az önkéntesek szintjén is, mivel az általunk további megfigyelt jelenség ebben a körben a vonatkoztatási csoport elmélet (*Stouffer, 1949*) hatása. Ez azt jelenti, hogyha más pénzt kap hasonló tevékenységért, az önkéntes is el fog várni valamit, vagy legalábbis tud viszonyítani, és motiválatlanság esetén nem feltétlenül fog panaszkodni, hanem egyszerűen nem jelenik meg többet. A sportegyesületek terén az ösztönzésmenedzsment, mint emberi erőforrás menedzsment funkció ellátása, fenntartása alapvetőnek tekinthető, még akkor is, ha ez az esetek többségében nem kiforrott politikákban, stratégiákban, de feltétlenül kell, hogy működjön a gyakorlatban.

Arra a kérdésre, hogy milyen lehetőségek vannak a **DEAC Kft.** kezében arra, hogy munkavállalóit motiválják, illetve biztosítsák az elégedettségüket, az ügyvezető asszony elmondta, hogy a szervezet működése inkább hasonlítható egy család a működéséhez, mintsem egy munkahelyhez, tehát emiatt is ez egy teljesen speciális munka, illetve légkör. A multi vállalatoknál jellemző közösség összetartó rendezvényekből hivatalosan nálunk nem sok van, de azért adódik lehetőség arra, hogy akár egy évzáró rendezvényt megrendezzenek, ahol végül is megpróbálják megköszönni mindenkinek azt, hogy pl. kitartott fizetés nélkül hónapokig. Ugyanakkor véleménye szerint az egész szervezet működésének a titka a családias jelleg. Mint munkáltató, meg kell felelniük az elvárásoknak, ugyanakkor próbálják rugalmas módon kezelni és minden lehetőséget megadnak a munkavállalóknak ahhoz, hogy jól érezzék itt magukat, és hogy egy közösség alakuljon itt ki, mivel anyagi motivációt nem nagyon tudnak biztosítani, így a nem anyagi jellegű ösztönzési elemek kerülnek előtérbe, illetve a sporthoz, a klubhoz kötődés, a sport szeretete az, ami áthidalja az anyagi oldalt. A vezető elmondása szerint külön ösztönzésmenedzsmentre nálunk nem nagyon van szükség, mivel a munkavállalók azért jönnek ide dolgozni, mert szeretik, amit csinálnak és még fizetést is kapnak érte. Ez mindenkinek egy belső motiváció, aminek a háttérében a klub és a sport szeretete van. A családias, támogató légkör mellett a képzések, a szakmai fejlődés erkölcsi támogatása jelenik meg, mint nem anyagi jellegű ösztönzési tényezők.

Kovács Mariann elmondása alapján bár nem szoktak csapatépítő-összetartást, kötődést erősítő jellegű rendezvények tartani, de magánjellegűt igen, amit

munkajellegűnek is nevezhetnénk, mert háttérben az áll, jobban érezzék magukat, jobban megismerjék egymást és, hogy jobban észrevegység, ha valakivel valamilyen probléma van. Szerinte ez is nagyon fontos dolog.

Egy edzői értekezletet sem szokott kimerülni csak a szakmai tevékenységnek a taglalásában, hanem az mindig egy személyes jellegű dolog, ott legszemélyesebb problémák is előjönnek. A vezető véleménye szerint ez azért fontos, mert nem tartja jónak azt, ha csak a munkáltató és a beosztott oldja meg a problémát. Természetesen vannak speciális esetek, mikor csak ez vezet megoldásra (pl. egy foglalkoztatás közben felmerülő probléma megoldása). Ugyanakkor sok esetben a felmerülő problémákat hatékonyan csak csoportos szinten lehet megoldani, az információáramlás így nem torzul, és a közös megoldás keresése, a probléma átbeszélése a közösség építést is segíti.

A klubhoz való kötődést, mint motivációs tényezőt támasztja alá, az a példa is, hogy a röplabda csapat, akik az NB I-es osztályban egyedülálló módon azon kívül, hogy versenyeztetik őket, semmilyen egyéb plusz anyagi kifizetésben nem részesülnek, mégis működnek az összetartás miatt.

A gyakorlatban alkalmazott ösztönzési rendszerek közül megfigyelhető az időnorma szerinti bérezés. Ez elsősorban az irodai munkakörök esetében jellemző. Ugyanakkor a munkakör értékelés eredményeinek ismeretében a munkakörhöz kapcsolódó bér eltérő. Természetesen egy vezetői tevékenység, ami egy nagyon sokrétű munkát követel meg, nagyobb felelősségvállalást, döntési kompetenciát igényel, annak a díjazása nyilvánvalóan jóval magasabb, mint egy egyszerűbb munkaköré, ami szintén szakmai képzettséget vár el, de mégis sokkal egységesebb.

A norma szerinti ösztönzés másik alapját a csapatok képezik. Ez esetben az edző egy fix összeget kap a csapatonként megbízási díj keretében, vagyis a csapatért járó összeg egységes. Ha valaki két csapatot visz, akkor a dupláját kapja, de az eredmény alapú, illetve teljesítmény alapú ösztönzési rendszer ez esetben nem jellemző ilyen, nincs különbség a sikeres és kevésbé sikeres csapatok között. Ennek az az oka, hogy nem mindig róható fel az edző hibájának, hogy a csapata mennyire eredményes, mert nyilván ez annyira humánerőforrás függő, hogy valakinek milyen a csapata, milyen összetételű azt most nem lehet az edzőn levéni. Ennek inkább erkölcsi hozadéka van. A jó eredmény az edző elismerését növeli vagy akár feljebb lépési lehetőséget is jelenthet számára. Például a labdarúgásnál az Akadémia, a LOKI a csúcsa ennek a tevékenységnek. Volt olyan DEAC-os edző, aki több éven keresztül dolgozott náluk, kiváló szakmai munkát végzett és tulajdonképpen így került át az akadémiára. Az edző

számára egy első osztályú klubnál való munka szakmailag nagyobb kihívást jelent, vagyis ez is adhat belső motivációt az edzőnek.

Ugyanakkor anyagi hozadéka mégis van annak, ha jól szerepel a csapat, mert ha egy csapat feljebb kerül egy osztállyal, akkor magasabb a támogatási forrása. Tehát, például a kosárlabdánál, ha még feljebb kerülnek NB-I-B-ből az első osztályba, akkor magasabb bérezésre van lehetőség. Igazából csapatteljesítménytől függő bérezés, ha nem is a klasszikus HR értelemben véve, valamilyen szinten mégis értelmezhető.

A bérezési rendszer a szakosztályoknál nem egységes. Az ügyvezető asszony elmondása alapján különbségek vannak, melynek legfőbb oka a korábban ismertetett pályázatfüggőség, mivel van olyan szakszövetség, ahol van egy felső bérsapka, amin nem lehet túllépni, egy nyolc órának megfelelő foglalkoztatás esetén. A bérezés, még ha megbízási szerződés is, akkor is meg van határozva rá egy adható bérkeret. Van olyan szakszövetség, ahol teljesen szabadon mozoghatunk és egyáltalán nincsen felsőhatár. Ilyen esetben a képzettség és a szakmai kompetencia határozza meg az összeget, vagyis mondhatjuk, hogy tulajdonképpen kompetencia alapú ösztönzési rendszer jellemző.

A Debreceni Sportcentrum – Sportiskola szakmai és pénzügyi motivációs eszközöket egyaránt alkalmaz. A Sportiskola évzáró gáláján elismerésben részesülnek azok a versenyzők, csapatok és edzőik, akik kimagasló eredményt értek el az adott évben. Az élversenyzők és felkészítőik a szakmai elismerés mellett pénzjutalomban is részesülnek. A Debreceni Sportiskola minden évben részt vesz a Sportiskolák Országos Szövetsége által meghirdetett versenyen, ahol a magyarországi sportiskolákat (köznevelés és egyesületi típusú) az elért eredményeik alapján rangsorolják. Azokat a versenyzőket, sportolókat akik az eredményeikkel segítik a Debreceni Sportiskolát a minél előkelőbb helyezés megszerzés érdekében, a vezetés külön díjazásban részesíti.

Fentieken túl a Debreceni Sportiskola vezetése elvárja a szakosztályaitól, hogy az üzleti tervben elfogadott költségvetés alapján végezze szakmai és pénzügyi tevékenységét. Abban az esetben, ha a szakosztály eredményesen gazdálkodik, úgy a szakosztályra vetített pénzügyi eredményt a vezetés igyekszik „visszaforgatni” a szakosztály működésébe, jutalom, egyéb szakmai programokon (edzőtáborokon, kiemelt versenyeken) való részvétel formájában.

9. AZ EGYÉNI TELJESÍTMÉNYÉRTÉKELÉS FOLYAMATA

A teljesítményértékelés minden szervezetnél kiemelkedő szerepet játszik, hiszen hozzájárul az eredményes működéshez. Azzal, hogy folyamatosan visszajelzést adunk az adott dolgozó teljesítményéről, elősegítjük a szervezeti célok megvalósulását, de fontos, hogy az egyéni célokat is figyelembe vegyük. A teljesítményértékelés a szervezetben dolgozó valamennyi munkatárs adott időszakra vonatkozó teljesítményének felmérése és megítélése, azaz egy értékelés a dolgozó munkájáról, teljesítményéről (*Gulyás, 2008*). Teljesítményértékelésnek nevezhetünk bármely olyan eljárást, amely tartalmazza az alábbi lépéseket (*Szatmáriné, 2007*):

- a munkakövetelmények meghatározása,
- a munkatárs aktuális, az előre meghatározott követelményekhez viszonyított teljesítményének értékelése,
- visszajelzés a munkatárs felé, a teljesítménybeli hiányosságok kiküszöbölésére, és az elvártnál magasabb színvonalú teljesítmény fenntartására való motiválás céljából.

A teljesítményértékelés bevezetésével az alábbi célok érhetők el (*Gyökér et al., 2010*):

- szolgálja a teljesítmény fokozását,
- visszacsatolást nyújt az alkalmazottaknak munkájuk minőségéről, és ezzel növeli a motivációt,
- lehetővé teszi az emberekben lévő potenciális képességek felismerését,
- megmutatja, hogy a szervezet mit vár el az egyénektől,
- a karriertervezés eszköze lehet,
- a bér, a jövedelem megállapítás alapja lehet,
- információkat nyújt a munkakörrel kapcsolatos problémákról és azok megoldásáról.

A teljesítményértékelés lehet formális és informális. A *formális teljesítményértékelés* olyan eljárás, melynek segítségével rendszeresen – meghatározott időközönként – és módszeresen értékelik, hogy az alkalmazottak milyen mértékben felelnek meg az adott feladat/munkakör elvárásainak. A teljesítményt a tágabb környezeti rendszer kihívásaihoz történő alkalmazkodás minősége fejezi ki. A szervezet sikeressége, eredményessége az, ami alapján a szervezeti egységek, csoportok és az egyes munkakörökben tevékenykedő

egyének hozzájárulása értékelődik. Az egyéni teljesítményértékelésnél (és az e folyamat részét képező munka- és magatartás értékelésnél) az egyén szintjén értékelünk, de ez alapján következtetni lehet a csoport, illetve a szervezet teljesítményszintjére is. A teljesítményértékelés nem más, mint visszacsatolás. A visszacsatolás és az értékelés (vagy annak hiánya) nagyon fontos szerepet tölt be az ember életében. A szervezet kultúrájára és légkörére erősen rányomja bélyegét az a mód, ahogyan az egyéni teljesítményértékelés történik.

Informális teljesítményértékelés a vezető érzése szerint kívánatos értékelési mód (dicséret, szidás, büntetés, jutalmazás). Nagy hátránya, hogy a formális értékeléssel szemben nem ad lehetőséget a felülvizsgálatra, lehet, hogy nem tudatos. Egy vezető nem képes elvégezni az egész szervezetre vonatkozó értékelést.

Természetesen a szervezetek – amennyiben teljesítményértékelés bevezetésére szánják el magukat – a formális teljesítményértékelés rendszerének kidolgozása mellett döntenek. Ennek előkészítéséhez a legtöbbször jelentős energia befektetésre van szükség, hiszen az eddig csak megbecsült, nem túlságosan kommunikált és néha erősen kérdéses teljesítményindikátorokat meg kell határozni, tudatosítani kell és el kell fogadtatni a munkatársakkal, ami nem pusztán HR feladat, hanem sokkal inkább erős vezetői kvalitásokat kíván.

A vállalat egészének teljesítménye a szervezet tagjainak teljesítményéből tevődik össze, vagyis a tagok közös célok érdekében tett egyéni és csoportos erőfeszítésein alapul. Ezért fontos, hogy a tagok az egyéni teljesítményükkel hozzájáruljanak a vállalati teljesítmény eléréséhez. Egyéni teljesítménynek tekinthetjük az elvégzett munka eredményét, a kitűzött céloknak való megfelelést, valamint bizonyos kompetenciák, magatartásminták elsajátítását és alkalmazását is. (*Bokor et al., 2007*)

Az egyéni teljesítményt számos tényező befolyásolhatja (*Bohlander et al., 2001*):

Az egyén motivációi, erőfeszítései: mennyire motiválóak a kitűzött célok, milyen helyet foglal el életében a munka, mennyire elégedett önmagával, elért eredményeivel, milyen kapcsolatban van a kollegáival.

Saját tudása, készségei, képességei: mennyiben relevánsak a kitűzött feladatokkal kapcsolatos ismeretei, szaktudása, hogyan kezeli a problémákat, hogyan oldja meg a munkahelyi konfliktusokat.

Környezeti hatások: rendelkezésre állnak-e a szükséges erőforrások, kap-e vezetői támogatást, ösztönzi-e a teljesítményt a vállalati kultúra, kedvező-e a szervezet gazdasági, társadalmi környezete.

A teljesítményértékelési rendszer kialakításánál fontos megemlíteni a rendszer folyamatjellegét, ami azt jelenti, hogy az elemek egymásra épülnek, és szoros kapcsolatban vannak egymással, így azonos alapelvek és logika hatja át őket. A teljesítményértékelési rendszer csak akkor tud hatékonyan működni, ha minden egyes elem megfelelően működik, a kapcsolat és az egymásra épülés megmarad. A teljesítményértékelés folyamat elemei hét fő pontban foglalhatóak össze:

1. Cél meghatározása
2. Az értékeltek körének meghatározása
3. Az értékelők körének kijelölése
4. A teljesítményértékelés kritériumai
5. Az értékelés módszerének kiválasztása
6. Az értékelés lefolytatása, az eredmények ismertetése
7. Az értékelés lezárása

Mielőtt részleteiben megterveznénk a teljesítményértékelő rendszert, *meg kell határozni az értékelés céljait (1. lépés)*. A célok ugyanis a továbbiakban nagymértékben meghatározzák a választható módszereket és teljesítménykritériumokat. A vállalati teljesítmény értékelésével kapcsolatos célok két csoportba sorolhatók (*Szatmáriné, 2007*). Az értékelési célok a kompenzációs döntések, munkaerőmozgással kapcsolatos döntések. A fejlesztési célok a teljesítmény visszajelzés, iránymutatás a jövőre nézve, előléptetés.

Az értékeltek körének meghatározása (2. lépés): Az értékelésnek elsősorban az értékelt számára van gyakorlati jelentősége, mert arról kap visszajelzést, hogy milyen eredménnyel dolgozik, milyen további fejlődési lehetőségei vannak, mit kell javítania. Amennyiben a menedzsmet a munkaköri teljesítményt fontosnak ítéli a szervezeti egység teljesítésében, akkor azt figyelemmel kell kísérni. Nem indokolt bármely alkalmazotti csoport kizárása az értékelésből. A dolgozók értékelésekor nézni kell, hogy milyen munkát végez a dolgozó, hogyan teljesíti feladatait, milyen a teljesítménye, munkájának milyen eredményei vannak. Azt is vizsgálni kell, hogy milyen az ember, milyen képességei, tulajdonságai vannak, mennyire alkalmas a rábízott munka elvégzésére.

Az értékelők körének kijelölése (3. lépés): Az értékelőnek rendkívül fontos szerepe van a teljesítményértékelési rendszer szempontjából. Az értékelő személye bármely módszer alkalmazása esetén igen változatos lehet, a legideálisabb esetben egyszerre több véleményt is összegyűjtenek a teljesítményt felmérők, hogy a szubjektív elemeket kiszűrjék az értékelésből. Az értékelő személye lehet: az értékelt közvetlen felettese, maga az alkalmazott, az értékelt beosztottja, az értékelt munkatársa, az értékelttel kapcsolatba került ügyfél, vagy akár értékelő bizottságot is létrehozhatnak (ez utóbbi kevésbé jellemző).

A teljesítmény kritérium (4. lépés) kiválasztása, azaz a „mit mérjük” eldöntése igen fontos, és egyben az egyik legnehezebben megoldható probléma. Mérhetjük:

- a munkakörhöz kapcsolódó végeredményt (forgalom, elégedett vevők, termelt mennyiség, selejt szám, stb.)
- a munkakörhöz kapcsolódó személyes tulajdonságokat (személyiség, kommunikációs készség, megbízhatóság, kreativitás, vezetői készség, stb);
- a munkakörhöz kapcsolódó viselkedést, magatartást (utasítások betartása, problémák jelzése, adminisztráció ellátása, stb.).

A teljesítmény több dolog kombinációját jelenti. Tudnunk kell, hogy amit mértünk, nagymértékben meghatározza, hogy a szervezetben az emberek mire tesznek erőfeszítéseket. A végső teljesítmény a szervezeti egység outputjában tükröződik vissza, de ez egyéni teljesítményekből tevődik össze, ezért a teljesítményértékelési rendszert egyéni teljesítmények mérésére hozzák létre. A teljesítményértékelés alapja elsősorban a munkaköri leírás kell, hogy legyen. Az értékelt szempontoknak mindig a munkaköri feladatokhoz és követelményekhez kell kapcsolódnunk. A teljesítményértékelés során sohasem az adott alkalmazott személyiségét kell értékelnünk, hanem azt, hogy mennyire felel meg a munkaköri elvárásoknak, követelményeknek. Ezért a hatékony teljesítményértékelés egyik alapfeltétele, hogy a munkakörökkel szembeni elvárások, követelmények tisztázottak legyenek.

A teljesítményértékelés során többféle módszer (5. lépés) alkalmazható attól függően, hogy egyén vagy több személy értékelését végezzük.

Az egyéneket értékelő technikák lehetnek:

Osztályozó, értékelő skálák: a teljesítménytényezők kiemelt, fontosnak ítélt elemeit sorolják fel (pl. a munka mennyisége, minősége, tudásszint, együttműködés, munkafegyelem). A teljesítményszinteket többféle skálán jelölik. Előnye ennek a módszernek, hogy kialakítása, alkalmazása egyszerű, gyors és alkalmas az összehasonlításra. Hátránya, hogy nehezen biztosítható a vizsgált kritériumok azonos értelmezhetősége.

Munkanorma: idő vagy teljesítménynorma formában állapítja meg a normális vagy átlagos termelési eredményt az alkalmazott számára.

Kötetlen formájú jelentés (esszé): az értékelő írásban fogalmazza meg az értékelt erős és gyenge pontjait. A nehéz összehasonlíthatóság és az értékelők szubjektivitása problémát jelenthet.

Kritikus esetek módszere: az értékelőtől azt várják, hogy a megfigyelési időszak alatt gyűjtse és jegyezze le az értékelt munkamagatartásának kiemelkedően jó, illetve rossz eseteit. A módszer előnye, hogy munkakör- specifikus és sok konkrét magatartásmintával alátámasztott. Hátránya, hogy időigényes és összehasonlításra nem alkalmas. A gyakorlatban a különböző osztályozó, rangsoroló módszerek kiegészítéseként használható a fejlesztési célok teljesítéséhez.

Magatartásformákkal jellemzett osztályozó skálák: meghatározzák az adott munkakörhöz szükséges legfontosabb magatartásformákat, majd mindegyikhez kidolgoznak egy osztályozó skálát, amivel számszerűsíthető és összehasonlítható az értékelés (általában 6-10 teljesítmény dimenziót alkalmaz, és ezekhez 5-6 kritikus magatartásjellemző tartozik, pontszámmal).

Magatartás-megfigyelő skála: Az előzőhöz hasonlóan ez a skála is épít a kritikus esetek technikára úgy, hogy leírja azokat a magatartásokat, amelyek a munkakör legfontosabb elemeit képezik. A fő különbség a két utóbbi módszer között, hogy a munkakört betöltő által mutatott magatartásforma azonosítása helyett az értékelőnek azt kell megjelölnie, hogy milyen gyakran figyelhette meg az adott magatartáselemet a vizsgálati időszakban.

A célközponos vezetés (MbO – Management by Objectives) alkalmazásakor egy meghatározott időszakra vonatkozó közös célmeghatározást követően kerül sor az értékelésre, azaz a kijelölt célokhoz viszonyítják a teljesítményt. A módszer a jövőbeli teljesítmény elvárásra helyezi a hangsúlyt. Előnye, hogy motivált a munkavállaló a mérhető célok megfogalmazásában, objektív, egyértelmű, mérhető. Hátránya, hogy bizalmat igényel a vezető és a beosztott között, a magatartás nem értékelhető, valamint készséget, elkötelezettséget

igényel a cél meghatározása és értékelés iránt. Az MbO alkalmazása értékelésre, előléptetésre, ösztönzésre és fejlesztésre egyaránt alkalmazható.

Az összehasonlító, több személyt egyidejűleg értékelő technikák az alábbiak:

Rangsorolás: a módszer lényege, hogy az értékelő sorba állítja beosztottait a legjobbtól a legrosszabbig. A megbízhatóbb eredmények elérése érdekében alkalmazható a páros összehasonlítás, illetve a válogató sorba állítás módszere.

Kényszerített szétosztás: az értékelőnek egy előre meghatározott arány szerint kell szétosztania beosztottjait különböző teljesítmény kategóriákba.

A gyakorlatban közkedvelt a *360 fokos teljesítményértékelési rendszer*, amikor az értékelés során az értékelt személy teljes környezetének véleményét hasonlítjuk össze a saját véleményével. A 360 fokos teljesítményértékelési rendszer esetében teljes képet kapunk az értékelt személyről, így nem csak a munkáltató szemszögéből kialakult értékrendszer kerül előtérbe. A 360 fokos értékelés során mind az értékelt munkavállaló, mind pedig az értékelő munkaadó előzetesen felkészül, mindkét részről nagyobb teljesítményt követel, s mindkét fél esetében javul a kommunikáció. Az értékelés során világosan kiderül, hogy az értékelt személy valójában tisztában van-e a szervezet céljaival, a szervezetben betöltött (betöltendő) szerepével, azzal tud-e azonosulni, elfogadja-e azt. Választ kapunk azokra a kérdésekre is, amelyek eddig rejtve maradtak, mint például az egyén céljai, tovább tanulási szándéka, mi az, ami személy szerint őt motiválja, mik azok a tényezők, melyek akadályozzák a cégen belüli fejlődését, és nem utolsó sorban világossá válik, hogy az értékelt személy milyennek látja feletteseit, kollégáit.

Az értékelő beszélgetés során az értékelt személy önmagát értékeli az elmúlt, előre meghatározott időszakban, lehetőséget kap a saját véleményének kifejtésére, milyen feladatot tartott kihívásnak, melyet tartott rutinnak, melyet érzett eredményesnek, és melyet kudarcnak. A beszélgetés során választ kapunk arra, mi az, ami konkrétan őt motiválja, hiszen ez is, mint minden más, egyéntől függ. A vezetők számára is pozitív visszaigazolást jelent, ha a munkavállaló jól érzi magát a cégnél, és eredményesen végzi a rábízott feladatot.

A teljesítményértékelés lezárása fontos esemény. A vezető a minősített tudomására hozza, hogy mit ér a teljesítménye és milyen következménnyel jár (fizetésmegvonás, előreléptetés, továbbképzés, stb.). A lefolytatott

teljesítményértékelő beszélgetés vége az összesítő értékelés. Kellő hangsúlyt kell adni annak, hogy az értékelés a fejlődést szolgálja, ez az újabb feladat meghatározás alapja.

"*A HR jelene és jövője a sportéletben*" c. kerekasztal-beszélgetésen elhangzott, hogy „az egyéni teljesítmény csoportszinten is fontos, különösen, mivel manapság a szórakoztató műsorok és a hirdetések folyamatosan azt sugallják, hogy a komoly teljesítményhez kevés energia-befektetés is elég. Ez azonban nincs így, hisz a sikerhez csak kitartó munkával lehet eljutni - mondta Gabucza Antal a Magyar Karate Szakszövetség edzőbizottságának volt elnöke. Az edző (vezető) feladata éppen az, hogy az ehhez szükséges feltételeket megteremtse, illetőleg a közösen elfogadott célok elérését "kikényszerítse". Valami ilyesmit követ el már több mint tíz éve Alex Ferguson, a Manchester United számtalan bajnoki és kupacímmel büszkélkedő edzője, a megfelelő körülmények ugyanis előbb-utóbb bevonzzák a megfelelő embereket - mutatott rá Hámori György, a Rákosszentmihályi Atlétikai és Futballklub elnöke. "Vezetőként továbbá azt sem szabad elfelejteni, hogy sosem tudhat mindent az ember, csak akkor tudunk valakit igazán jól menedzselni, ha az új tudásra szomjazva folyamatosan kételkedünk saját szakmaiságunkban" - vallotta a Kovács "Kokó" Istvánt olimpiai bajnoki címhez juttató Szántó "Öcsi bácsi" Imre." (*Paraszt, 2008*)

„A teljesítményértékelés minden szervezetnél kiemelkedő szerepet játszik, hiszen hozzájárul az eredményes működéshez” – kezdődik a fejezet első gondolata, ugyanakkor a **sportcivil szervezetek** esetében már ebben a megközelítésben az a fontos kérdés felmerül, hogy mi is tekinthető eredménynek? A hazai jelentős élsportklubok esetében vélhetően ennek fontossága óriási, hiszen ha van eredmény, akkor például a szponzorok maradnak vagy jönnek, de ez a fajta multiplikációs ugyanolyan módon vissza is üthet, gondoljunk csak egy-egy doppingügyre, magánéleti botrányra, melyet nemcsak a sportoló, de a klubja is igencsak megérezhet. Ma az élsport terén a sportolók jelentős teljesítményelvárással készültek, ha ezt tudják hozni, akkor minden van, ha nem igazán, akkor hamar elfelejtik az embert. Az, hogy milyen áron érhetőek ezek a teljesítmények, amögött nemcsak gazdasági, de sok esetben etikai kérdések is felmerülnek. Ebben a körben a teljesítményértékelés fontossága jelentős, melyek voltak a célok, milyen a jelenlegi teljesítmény, miféle hiányok, további teendők szükségesek. Nem ritka ebben az esetben az irodalmakban megjelenített valamennyi teljesítményértékelési tevékenység

megléte, ezen a téren ugyanis a sport az eredményekkel szoros összefüggésben van, és a szervezet a legjobb eredményt várja el. Ennek függvényében komolyan és igen sok esetben professzionálisan kezelt a sportoló, vagy sportcsapat teljesítménye.

Az ösztönzés jelentős módon lehet függvénye a sport jellegének, azaz például egyéni vagy csapatsportról van szó, egy csapat teljesítménye mögött sokszor nehéz ugyanis az egyéni hozzájárulásokat meghatározni, épp ezért kollektív felelősségben gondolkodva egy verseny elvesztése során jelentősen demotiválhat egyéneket is. De mi az eset akkor, amikor a sport nem az eredményről szól? A sportegyesület pedig számos olyan előnyt biztosít, mely nem elsősorban a teljesítménnyel áll összefüggésben. Ilyen lehet például egy ismert repülőklub esete, nyilván jó, ha van eredmény, de a világ akkor sem dől össze, ha csak amatőr szinten tartanak, hiszen a tagok elsősorban a kikapcsolódás, a hasznos szabadidő eltöltés lehetősége miatt csatlakoztak, és motiváltságuk ennek függvénye. A hazai ilyen jellegű egyesületek esetében maga a sport üzése a motivátor, nincs mögötte kényszer, ha van is elvárás, akkor az lehet implicit, a sportoló magánügye, és a teljesítmény sincs megfogalmazva. Ha elmarad az eredmény, sokszor nem történik felelősségre vonás. Úgy gondolom ezeknek a szervezeteknek a jelentős részében már a sportolási feltételek megléte esetén a sport már kedv, hangulat, alkalom lehetősége, és semmi esetben sem valami olyan, amit a teljesítmény elérése érdekében üz valaki.

A DEAC Kft.-nél a teljesítményértékelés sajátos, igazából kidolgozott formális rendszere nincs.

A gazdasági igazgató asszony teljesítményét konkrétan nem méri senki, a saját motivációjából halad előre. Elmondása alapján „inkább egyfajta ellenőrzési tevékenység figyelhető meg, mivel nem egy saját cégnek az ügyvezetője, hanem egy megbízott ügyvezető vagyok és a tulajdonos a Debreceni Egyetem”, így a tulajdonos felé elszámolással tartozik, illetve felügyelik a tevékenységét, hogy mit végez, de nagy döntési szabadsággal rendelkezik. A legfontosabb elvárás az ügyvezetővel szemben az, hogy a gazdasági tevékenységnek a fogaskerekébe ne kerüljön porszem, de ugyanúgy az erkölcsibe se, tehát az elvárásoknak meg kell felelni, sőt sokkal jobban meg kell felelni, mintegy magáncég esetében.

Az edzők, szakosztályvezetők, technikai vezetők esetében inkább az informális értékelés jellemző. Természetesen fizikailag is lehet ellenőrizni a munkavégzést

vagy a tevékenységet, de igazából mivel a szervezetnél a sportolók nagy része felnőtt és tudatos amatőr sportoló, így tulajdonképpen mindenki munkájáról érkeznek visszajelzések a sportolók felől a vezetéshez. A negatív visszajelzés következményekkel jár. Volt konkrét eset, melynek hatására intézkedési tervet is kellett készíteniük, illetve össze kellett hívni erre egy értekezletet.

Az amatőr sportoló teljesítményét a szakosztályvezető, az edző értékeli. Amennyiben úgy ítélik meg, hogy az adott amatőr szerződéssel rendelkező sportolóról, hogy nem hozza ki a maximumot, tehetséges lenne, de mégsem úgy megy, akkor Ők ezt maguk között beszélik meg. Az ügyvezetőhöz már csak akkor kerül a probléma, ha az amatőr sportoló szerződését fel kell bontani, a szakmai döntésbe nem szól bele. Ez a szakosztályvezető és a vezető edzőnek a kompetenciája, hogy melyik sportoló az aki, valamilyen okból nem marad a Klubnál. A gyakorlatban amatőr szerződés felbontására vonatkozó kezdeményezésre a szervezet részéről még egyetlen esetben sem került sor. Erre meg vannak a megfelelő eszközök egy edző vagy szakosztályvezető kezébe, mert azt a sportolót, akinek elégedetlen munkájával azt nem szerepelteti a csapatban. Ebből következően a sportoló el fog menni és át fog igazolni egy olyan csapathoz, ahol befér a keretbe és ebben az esetben felbontásra kerül a szerződése, utánpótlás cserejátékos esetében még az átigazolásig még jövedelem is illeti a Klubbot, tehát fiatal játékos esetében van ilyen játékos mozgás, direktbe nem küldtek el egy sportolót sem, de olyan elég sokszor előfordult, hogy nem játszott és emiatt felbontásra került a szerződése.

A DEAC kft. egyetemi sport klub, így az egyetemisták felé van premizálási lehetőség. A klubbal szemben elvárás, hogy minél nagyobb létszámú egyetemi sportoló legyen a rendszerben. Akkor támogatják a tevékenységünket (a MES felől is elvárás) ha minél nagyobb számú egyetemi sportoló van a rendszerünkben, a szakosztályunkban és még az eredményességet is figyelembe veszik ezeknél. A sportösztöndíjat ennek megfelelően adják, ami differenciált és teljesítmény alapú. A sportolói tevékenységet, kiemelkedő versenysport tevékenységet el tudják ismerni ilyen formán. A díjazás ez esetben speciális, mert az ösztöndíjat az egyetemtól kapja a hallgató, de az egyetem minden esetben véleményezésre küldi a sportolói névsort, illetve bekéri valamennyi szakosztálytól és ez is a szakosztályvezetőknél és az edzőknél köt ki, akik fizikailag valóban találkoznak meg tudják ítélni a sportmunkájukat. Ez az egyetem által kidolgozott pontozási rendszerben működik, ahol minden egyes teljesítményhez tartozik egy szorzófaktor, ami tulajdonképpen statisztikai módon kerül ez kiszámításra matematikailag, hogy kinek mennyi. A megküldött

táblázatot az edző nézi át és változtatást is alkalmazhat, mivel a sportteljesítmény egy dolog, de az edző nyilván az objektív szempontokon kívül szubjektív szempontokat is figyelembe kell, hogy vegyen. Ez például a fair play-nek való megfelelés, kiemelkedő a sportközösségben végzett munka, minden edzésen ott van, minden mérkőzésen ott van stb. Ilyen szempontból az edzőnek van egy ilyen döntési helyzete, hogy előbbre sorolja. Tulajdonképpen ez is egy motiváló erő, visszaigazolás és nem elég csak az, hogy tehetségesek legyünk, hanem a közösségre is legyen hatása.

A *Debreceni Sportcentrum-Sportiskola* esetén a teljesítménymérés az ügyvezető teljesítményértékeléséhez igazított. Az ügyvezető teljesítményértékelésével kapcsolatos célkitűzéseket DMJV Önkormányzata, mint tulajdonos határozza meg. A célkitűzések egyaránt tartalmaznak szakmai és pénzügyi feladatkijelöléseket, melyeket az ügyvezető az adott szakmai felelősök irányában is levetít, így meghatározza az egyes funkcionális területek teljesítmény célrendszerét.

A Sportiskola esetén éves költségvetés, felkészülési és versenyeztetési terv kerül elfogadásra. A terveket a szakosztályvezetőkkel a heti rendszerességű Sportiskolai vezetői értekezleten tekinti át a menedzsmet, értékeli az előrehaladást, elemzi az esetleges eltéréseket.

Az ügyvezetés fél évente küld beszámolót a DMJV Önkormányzata felé, mely tartalmazza a kitűzött célfeladatok értékelését. Az Önkormányzat ezt követően dönt a beszámoló elfogadásáról és kezdeményezi az ügyvezetés felé a mozgóbér kifizetését vagy a célfeladat nem teljesülése esetén a szankciók megfogalmazását.

Az ügyvezető az Önkormányzat határozata alapján dönt az egyes részterületek, többek között a sportszakmai feladatok részbeni vagy teljes elfogadásáról és a célfeladatokhoz rendelt pénzügyi kifizetésekről.

10. AZ EMBERI ERŐFORRÁS FEJLESZTÉS LEHETŐSÉGEI

A globalizálódó világ versenyfeltételei megkövetelik, hogy a szervezetek munkavállalói, emberi erőforrásai naprakész tudással, ismeretekkel rendelkezzenek, és ezt a szervezeten belül hasznosan tudják felhasználni. A szervezetek sokirányú változási igényéhez igazodni képes alkalmazottaknak folyamatos képzést kell biztosítani, hogy karbantartsák, aktualizálják tudásukat. A vezetői képességek és készségek sem kivételek ez alól. A tapasztalatok azt bizonyítják, hogy a hatékony képzés a munkáltatók számára olyan teljesítménybeli előnyt, hasznot jelent, amely jóval meghaladja a képzésre fordított kiadásokat. Manapság már nem is költségként tekintenek erre az emberi erőforrás menedzsment funkcióra, sokkal inkább befektetéséként. *(Karolinyné, 2010)*

A képzés meneteként először a szükségletek felmérése történik, majd a képzés által megvalósítandó célok, lehetőségek meghatározása. Ezt követi a résztvevők kiválasztása, képzés módszerének megválasztása. A képzést követő befejező fázis az értékelés. Szükségletek felmérése a szervezet analízise alapján történik. Az elemzés eredményeként határozható meg a szervezeten belüli kritikus szakterület, a kritikus pont. Az ezt követő feladatelemzés a kritikus pont nagyító alá helyezését, alaposabb vizsgálatát jelenti. A képzési programok céljai az utódkinevelés, a részleges feladatátvétel, a rotáció, a horizontális mozgás megvalósítása, projekt és bizottsági feladatokban részvétel, az előrehozott karriermenedzsment. A képzésben résztvevők kiválasztása a lehetségesen szóba jöhető személyek közötti választást jelenti a szemlélete, alkalmassága, a tanulás feltételezett eredményessége szempontjából. A közvetlen főnök javaslata alapján történik. Az ezt követő képzés történhet munkahelyen munkaidő alatt, munkahelyen, munkaidőn kívül és munkahelyen kívül munkaidő alatt vagy munkaidőn kívül. A tananyag módszernek ütemterv formájában rendelkezésre kell állnia! Az értékelés paraméterei, hogy „Mit tanult? Megtanulta-e? Alkalmazza-e?” *(Szeghegyi, é.n.)*

A fejlesztések két nagy csoportra oszthatóak. Az egyik csoportot alkotják azok a fejlesztések, képzések, amelyekre munka során lehet szert tenni, ezeket nevezzük „on-the-job” jellegű képzés-fejlesztésnek. A másik csoportba pedig az „off-the-job” típusú módszerek tartoznak, amelyet a munkából kiszakítva, általában kisebb csoportban lehet alkalmazni.

Az „*on-the-job*” módszerek közé az alábbiak sorolhatók: demonstrálás, betanítás, mentorálás, mentoring, részvétel projekt munkában, munkakör rotáció, munkakör-bővítés, ismeretközlő előadások, önfejlesztés, tervezett utasítás, felettes tanácsadás és bemutatás, felelősség átruházása, gyakornoki program, coaching. (Poór et. al., 2010; Gulyás, 2014b).

Demonstrálás: a demonstráló megfigyeli, hogyan dolgozik a már régóta ott dolgozó kollegája, így mintegy „ellesi”, mit hogyan kell csinálni, ezután viszont hagyja, hogy saját maga csinálja meg. A módszer előnye, hogy a tanulás közvetlen kapcsolatban van a gyakorlati munkával, hátránya viszont, hogy a munkatárs, akit megbíztak a demonstrálással, nem biztos, hogy jártas az oktatásban, nehézséget okozhat számára a magyarázatadás, az empátia, ráadásul, ha a tanuló munkatárs hibákat vét, az adott esetben sokba is kerülhet a vállalatnak.

Betanítás: a demonstrálás fejlettebb változata. A „betanítással” megbízott személy pontos utasításokat kap, mit kell a „betanítottak” a folyamat végéig megtanulni és meddig tart a betanítási időszak. A kapcsolat kizárólag a munka elsajátítására fókuszál.

Mentori rendszer: az egyéni fejlesztés olyan formája, amely során a fejlesztésben részt vevő személyek (a mentoráltak) egy több szakmai és szervezeti tapasztalattal rendelkező munkatárs, a mentor „segítségét, támogatását kérheti minden szakmai problémájában. Így történhet meg a szakmai tapasztalatok és az adott szervezetre jellemző szervezeti tudás átadása is. A mentor nem egyszerű „betanító”, ennél jóval többről szól a kapcsolat. A módszer nagy előnye a mentorált számára, hogy folyamatosan kommunikálhat a mentorról, akinek befolyása a vállalaton belül olyan előnyökhöz juttathatja, mint például, hogy érdekes feladatokat kapjon, az önbizalom kialakulása, erősödése, a szervezeten belüli karrier elindítása. Hátránya is lehet azonban ennek a módszernek, méghozzá akkor, ha esetleg a mentor és mentoráltja között összeférhetetlenség alakul ki, vagy ha a tanítvány elkezd túlságosan függeni a mentorától (Klein B. – Klein S., 2008). Mentorálás esetében egy mentoráltról van szó, mentoring esetében pedig több munkatárs fejlesztése folyik egyszerre, tehát csoportos formában zajlik.

Részvétel projektmunkában: a projekt során a résztvevők új, számukra szokatlan feladatok megoldásában vesznek részt és/vagy a munkafeladataikhoz képest más szerepeket is kipróbálnak. A több funkcionális terület részvételével zajló

projektek lehetőséget adnak a szervezeten belül meglévő ismeretek, tudás átadására is.

Munkakör rotáció (munkakörök váltása): a munkakörök váltásakor a munkatárs hosszabb időre, teljes munkaidőben és felelősséggel kerül át az új feladatot tartalmazó munkakörbe. Célja a tapasztalatok kiszélesítése, azonban csak akkor érdemes alkalmazni, ha a vállalat érdekei azt kívánják, hogy a munkatársak minél nagyobb mértékben átlássák a szervezet működését, vertikálisan és horizontálisan egyaránt.

Munkakör-bővítés vagy *munkakör-gazdagítás* által is történhet fejlesztés, fejlődés, munkahelyi tapasztalatok szélesítése, de míg a munkakör-gazdagítás során függőleges síkon történik a tapasztalatszerzés, tehát többnyire nagyobb felelősségű munkát, feladatokat végeznek, addig a munkakör-bővítés vízszintes síkon terjeszti ki a munkakört, azaz ebben az esetben a feladatok számának növelése történik meg. A munkakör gazdagítás előnye, hogy a munkavállaló elégedettségét is növelheti, amennyiben önirányítási és fejlődési szükséglete van. A munkakör-bővítés – és egyben a rotáció – előnye pedig, hogy csökkenhet a munkavégzés monotonitása, a fluktuáció, a hiányzások aránya (Szóts-Kováts, 2007).

Ismeretközlő/átadó előadások: jelenleg hazánkban a leggyakrabban alkalmazott módszer. Vannak – mint minden más módszernek – előnyei és hátrányai, sok múlik azon, milyen az összeállított tematika, tananyag, az előadó személyisége (tudás és átadási képesség), az alkalmazott audiovizuális, multimédiás eszközök színvonala és alkalmazása. Különösen igaz ez a készen kapható oktatócsomagok esetében.

Önfejlesztés során az ellenőrzés és az irányítás elsősorban az egyén kezében van, és a tapasztalatokból való tanulás áll a középpontban. Bár egyéni fejlesztő munkáról van szó, nem zárja ki ez a módszer a támogató segítséget. Előnye abban rejlik, hogy a fejlődni akaró munkatárs tudja leginkább, mi az, amiben fejlődnie kell, és ő érzi leginkább, hogy a fejlesztés végén valóban sikerült-e elérni a kívánt változást. Hátránya lehet azonban, hogy nem biztos, hogy az, amit az egyén fejlődésnek érez, azt a környezete is annak tartja (Klein B. – Klein S., 2006).

Coaching: A beosztottakra fókuszáló *coaching* esetében a vezető a coach, aki folyamatosan együttműködik az alkalmazottal a teljesítmény növelése érdekében, tisztázza a célokat, a munkaköri követelményeket, az elvárt viselkedésmódokat, munkamódszereket, egyéni meglátásaival és a szakmai fogások megosztásával motiválja a hatékonyabb munkavégzésre. A vezető

fejlesztése esetében is beszélhetünk coachingról, amely személyre szabottsága, jövő-, és megoldás-orientáltsága által más módszerekhez képest hatékonyabban éri el, hogy – a coach által megteremtett bizalmas légkörben, kérdések hatására – a vezető saját megoldásait felismerje, és vezetői attitűdjének, gyakorlatának és szokásainak változtatását, fejlesztését véghezvigye (*Heidrich, 2007*).

Az „*off-the-job*”, azaz a munkavégzésen kívüli fejlesztési módszerek közé tartoznak a külső képzések, előadások, a tanulmányút, a konferencia, a programozott oktatás, az esettanulmány, szerepjáték, szimulációs játék, tanulmányi szabadság, étékelő központok (AC), outdoor tréningek, önkéntes munka, önismereti csoport, e-learning (*Poór et al., 2010, Gulyás, 2014c*).

Részvétel szervezett (külső) képzéseken: gyakran alkalmazzák olyan esetekben, amikor a szervezet nem rendelkezik olyan tárgyi és személyi feltételekkel, amelyek ezen képzésekhez szükségesek, vagy a szervezeten belüli megszervezésük költségesebb lenne.

Tanulmányutak, részvétel konferenciákon: ezek a formák alkalmasak a más szervezetekben felhalmozott tapasztalatok megismerésére, és ebből következően a saját munkahelyi helyzet, problémák új keretekben való észlelésére. A tanulmányutak eredményeinek hasznosulását támogatja, ha visszaérkezve lehetőség van a tapasztalatok megosztására az otthoni kollégákkal, és a külső tapasztalatok, eredmények beépíthetők a munkavégzésbe.

Számítógépes, programozott oktatás: bizonyos ismeretek, készségek fejlesztésére egyre szélesebb körben terjed a számítógépes programokra épülő fejlesztési módszertan. Előnyük az, hogy a fejlesztendő munkatársak időbeosztásához alkalmazkodva használhatók, és a tréningekhez képest jóval olcsóbbak, tömegszerűen is alkalmazhatók.

A kifejezetten a vezetők fejlesztésének egyéb módszerei közül ismeretesek továbbá a teljesség igénye nélkül a *programozott oktatás, az esettanulmány*, amely során vagy egy helyzetet tanulmányoznak, és vita keretében jutnak a döntésekhez, vagy a szerepjátékok segítségével egy cselekvési helyzetben előre körvonalazott szerepet játszanak el. A *vállalati, stratégiai játékok* által pedig a kifejezésre juttatott magatartásból értékes következtetéseket lehet levonni a képességekre vonatkozóan, nagyon jó gyakorlási módszer a megszerzett ismeretek és tudás alkalmazására, segít új döntési módszerek feltárásában. A

kerekasztal-konferencia során egy-egy probléma sokoldalú megvitatására van lehetőség külső konzulensek segítségével. A másik gondolatmenetébe és álláspontjába való behelyezkedés, mások megértésének, döntések előkészítésének és meghozatalának gyakorlásához, fejlesztéséhez nagyban hozzájárul. A *brainstorming* módszere pedig a problémamegoldásban segít, és csoportos formában zajlik.

A fentiek alapján a képzés-fejlesztésen belül többféle lehetőséggel találkozhatunk, azonban a magyarországi közép- és nagyvállalatok esetében a legnépszerűbb módszerek közé a *tréning* tartozik.

Kutatások igazolják, hogy minél nagyobb egy szervezet, annál nagyobb figyelmet fordítanak a dolgozók képzésére, továbbá hogy a munkáltatók nem tekintik alapfeladatuknak a képzési hiányok pótlását, a munkavállalóknak már rendelkezniük kell a szükséges végzettséggel, képzettséggel, és inkább a kompetenciahiányokat igyekeznek pótolni. Főleg a nem okj-s szakmai képzésekre, vezetőképző programokra, nyelvi képzésekre és képességfejlesztő tréningekre költenek a vállalatok, és legkevésbé okj-s és iskolarendszerű képzésekre. Az eredmények alapján megállapítható, hogy Magyarországon már látszik annak a jele, hogy felismerik az élethosszig tartó tanulás jelentőségét, a versenyképesség növeléséhez való hozzájárulását, de a jövőre nézve további cél, hogy ez nemcsak a nagyvállalatok esetében legyen így, hanem a kis-, és középvállalkozások is minél inkább ismerjék el a képzések fontosságát. (*Czakó – Gősi, 2008*)

Az emberi erőforrások fejlesztésének ügye szinte állandóan naprakész téma a *sportcivil szervezetek* esetében, ez pedig a legtöbb esetben az előzőekkel van összefüggésben. A sportolók teljesítményének fokozása, a teljesítménykényszer főként a nagyobb sportklubok esetében létfontosságú elvárás, hozni kell az eredményeket, emiatt állandó a hagyományos értelemben vett edzés, kondicionálás. Újabb szemléletű megközelítés az, hogy a tag ne csupán jó sportoló, de jó szakember, sőt megfelelő menedzser is legyen, ehhez pedig hozzátartozik, hogy legyen főiskolai vagy egyetemi szintű végzettsége, sportkarrierjét követően lehessen más területen, más szerepkörben is integrálni, így például legyen jó sportszervező, tudja tudását megfelelően átadni, akár saját, önálló klub, szakosztály létrehozására és fenntartására is alkalmassá váljon. A

területen említett továbbképzés, fejlesztés egyszerre kell, hogy megjelenjen a sportcivilék területén. Az elmúlt években több civil szervezetfejlesztési elképzelés elsősorban a fejlesztés, azaz a menedzserek és szakemberek képességfejlesztésére irányult, ezek a programok pedig az esetek egy jelentős részében szakmai előadások, illetve tréningek keretében kívánták a tagság képességeit fejleszteni. Folyamatosan fennálló dilemma, hogy vajon saját kinevelésű szakemberre/szakértőre, vagy pedig külső szakértőre van szükség? A hazai nagyok ezt külsősökkel, illetve saját foglalkoztatottal oldják meg, ez a keretük terhére lehetséges. A kicsik is szeretnék hasonló lehetőségeket, azonban forrásaik ezt a legtöbb esetben nem teszik lehetővé. Akkor mégis hogyan és miből fejlesszenek? Nyilvánvalóan az egyik, mára legégetőbb vezetési feladat a szervezet fenntarthatóságának biztosításához a források elérése, ezt pályázati kurzusokon, akár tréningeken is szokták fejleszteni. A probléma ott adódik, hogy mára a sportszervezetek esetében egy alapvető szemléletmód váltásra lenne szükség, nem csupán pályázati, de valamennyi rendelkezésre álló lehetőség, forrás elérésére fel kellene készülni, azaz mindenre „*harapni*”. Valljuk be azonban, kevés az a szakember, aki egyszerre jó a szervezet felkészítésében a pályázati források elérésében, a pályázati írásban, sőt talán a legfontosabb tevékenység, a szakmai lobbiterén. Ez igazából nem feltétlenül a civil szervezetek, hanem a rendszer hibája. A közelmúltban volt egy olyan pályázati forrás bemutatkozás, ahol a felkért előadó az előző évi pályázati követelményeket ismertette, melyek közül néhány követelmény már messze nem volt aktuális. Az ilyen eseti probléma mellett eltöri az, hogy nem feltétlenül ismertetésre, hanem pályázati tréningre lenne szükség ilyenkor, azaz az érdeklődők részt is vehetnének és beleslátanának saját pályázataik kitöltésébe.

A külsősök által tartott tréningek néha hasznosak, néha kevésbé, minden attól függ, hogy a résztvevő mennyit tud belőle a saját szervezet működésébe átemelni. Én úgy gondolom, hogy ezek már akkor hasznosak, ha valamiféle kontakt létrejön, azaz van kihez fordulni, azt ugyanakkor, hogy például lobbizni ki tudja megtanítani a civil szervezetek menedzsereit, már maga érdekes kérdés. A források egy része ugyanis lobbiteréses, más része kevésbé.

Összességében úgy véljük, hogy a szakemberek hiánya miatt igen kiszolgáltatott a hazai sportcivilék egy jelentős része, sok ilyen jellegű képzésre, felvilágosításra, valamint a szabályzórendszer, a bürokrácia további leépítésére komoly szükség lenne. Az egyesületek jelentős része ugyanis másodlagos szerepet tölt be az érdekeltek életében, épp ezért a mindennapok során nem

mindig jut ilyesmire idő, ezek a szervezetek igen konzervatívak abban a tekintetben, hogy elsősorban jó civilek szeretnének lenni, sajnos pedig ez igen sok energiájukat felhasználva sok esetben ellehetetleníti őket abban, hogy jó menedzserek is legyenek.

A *DEAC Kft.-nél* a fejlesztési lehetőségek és módszerek korlátozottak, a szakirodalomban ismertetett lehetőségek közül csak néhány jelenik meg a gyakorlatban.

Az „on-the-job” módszerek közül kevés alkalmazható. Ezek közül már korábban, a beillesztésnél említésre került a mentori rendszer.

Ez például az edzők esetében is így van, tehát vannak, akik a fiatal edzők munkáját segítik. A tapasztalt edző, mint mentor mindenféle tekintetben megfelel az etikai kódexben megfogalmazott elvárásoknak és nagy szakmai tapasztalattal rendelkeznek. Segítik a fiatal edzők munkáját az edzslátogatással vagy elviszik saját edzésükre, végig kísérik a munkáját és, ha bármiben segítségre szorul, akkor hozzá fordulhatnak. A mentori rendszer személycsere esetében is működik. Erre konkrét eset is volt, amikor a kézilabda technikai vezetőjük (aki egy végzett orvos), az egyetem befejezése után is egy jó ideig még ellátta feladatait, de aztán már nem fért bele az idejébe és tulajdonképpen úgy adta át a feladatait, hogy még egy fél évig végigkísérte az őt követő technikai vezető munkáját, vagyis betanította. Ennek háttérében a klubhoz kötődés áll, mivel nem akart úgy elmenni, hogy itt hagy csapat-paport, hanem teljesen önkéntes alapon felvállalta ezt, tehát egyfajta betanítás is megvalósult.

A szakmai vezetés feladata és felelőssége, hogy az edzők számára hozzáférhetővé tegyen szakmai anyagokat, jogszabályváltozásokat. Fontos, hogy naprakész legyen, hogy milyen elvárások vannak és tájékoztassa a sportolókat, edzőket, hogy mikor következik be a változás. Mindig van egy úgynevezett puffer idő, amikortól érvényes és erre fel kell készülni az egyesületnek.

Az ügyvezető igazgató elmondása alapján ők is szerveztek már saját magunknak képzéseket, illetve a szakmai vezető, szakosztályvezető is tart ilyet, ahol az edzők egy olyan szakmai anyagot kapnak, melynek tartalmát ismertetik.

Az „off-the-job” módszerek közül az ismeretterjesztő előadások, konferenciák jellemzőek oly módon, hogy lehetőség van arra, hogy a Debreceni Egyetem által szervezett konferenciákra becsatlakozhassanak az edzők. Ilyen volt például

legutóbb a külföldi edzők előadássorozata, ami egy egyetemi TÁMOP pályázat keretében valósult meg.

Fejlődési lehetőség a korábban említett edzőképzés is. A szakosztályvezetőnek gondoskodni kell arról is, hogy az edzőt tájékoztassa arról, hogy hova mehet OKJ-s képzésre, illetve a szakszövetség által indított képzésre. Tehát ezt nem kell az edzőnek önmagától felkutatni, hanem ez a szakosztályvezető munkaköri feladata. Jelenleg van az OKJ-s edzői képzés, amit talán meg fognak szüntetni és a szakszövetségi edző képzés, ami a másik, illetve a Testnevelési Egyetemen vannak még szakedzői képzések, amik már nagyon komoly színvonalúak.

Speciális fejlesztési lehetőség a korábban említett „sportolói kölcsönbeadás”, melynek keretében a sportoló egy magasabb osztályba versenyezik, ami neki szakmailag egy fejlődési lehetőség, szakmai kihívás.

A Debreceni Sportcentrum Kft. esetében az edzők képzése hasonló rendszerben működik, mint a DEAC Kft-nél. Létezik az ún. belső képzés rendszere, ahol a DEAC Kft-nél is említett idősebb generáció illetve a szakosztályvezetés adja át tapasztalatait a fiatal edzőknek. A társaság ugyanakkor kiemelt hangsúlyt fordít a külső képzések megvalósítására, melyhez a szükséges forrásokat igyekszik a különféle szakszövetségi pályázatok valamint a Magyar Olimpiai Bizottság által kiírt lehetőségeken keresztül finanszírozni. Fontos megemlíteni, hogy a látványcsapat-sportok támogatását segítő ún. TAO finanszírozás rendszer komoly lehetőséget biztosít a sportszervezetek részére általános és szakosított képzés finanszírozására, mely forrásokra a Sportcentrum rendszeresen pályázik. Számos sportági szakszövetség alkalmaz ún. mentor edzőket, akik az országos szövetségekben végzett munkájukon felül szakmai támogatást nyújtanak a tagsportszervezeteknek. Az elmúlt években több alkalommal is együttműködött a Sportcentrum ezekben a mentor programokban, ahol sok esetben külföldi sportszakemberek segítették az egyesület munkáját.

TÁBLÁZATOK JEGYZÉKE

1. táblázat: Erősségek és gyengeségek a Sportcentrum Kft.-nél.....	38
2. táblázat: Lehetőségek és veszélyek a Sportcentrum Kft.-nél.....	39
3. táblázat: A munkaerő kínálata.....	48
4. táblázat: A munkaerő kereslet és kínálat összehangolásának akciótervei.....	49
5. táblázat: A munkakör értékelés módszerei.....	63
6. táblázat: A belső toborzás előnyei és hátrányai	77
7. táblázat: Interjú típusok.....	82

ÁBRÁK JEGYZÉKE

1. ábra: Az emberi erőforrás menedzsment fejlődése	8
2. ábra: A humán erőforrás menedzsment tevékenységterületei	11
3. ábra: A sport érintettségének egy lehetséges modellje.....	15
4. ábra: Az emberi erőforrás menedzsment egyes komponenseinek megítélése civil szervezetek vezetőinek körében	17
5. ábra: A munkaerővel kapcsolatos elvárások megítélése a civil szervezetek vezető szerint.....	18
6. ábra: A Debreceni Sportcentrum Nonprofit Kft. tevékenységi körei.....	22
7. ábra: A HR stratégia tervezésének folyamata	29
8. ábra: A Sportcentrum stratégiai célrendszere.....	37
9. ábra: Debreceni Sportcentrum Kft. szervezeti ábrája.....	41
10. ábra: Az emberi erőforrás stratégia lehetséges tartalma.....	42
11. ábra: A munkaerő tervezés folyamata	47
12. ábra: A munkakör elemzés folyamata	55
13. ábra: A munkakör értékelés folyamata.....	62
14. ábra: A munkaerő ellátás folyamata.....	76
15. ábra: A külső forrás szegmensei és módszerei.....	78
16. ábra: A Debreceni Sportiskola élsport képzésének kiválasztási rendszere ..	91
17. ábra: A Kincskereső Program kiválasztó folyamatának legfontosabb időpontjai.....	93
18. ábra: A motiváció-eredmény modell.....	96

FELHASZNÁLT SZAKIRODALOM

- ANDRÁS K. (2003): A sport és az üzlet kapcsolata-elméleti alapok. Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem Vállalatgazdaságtan Tanszék Műhelytanulmányok. 34.sz. 2003.április.
- ARMSTRONG, M. – MURLINS, H. (2005): Javadalmazás menedzsment. KJK-KERSZÖV, Budapest, pp. 122-130.
- BÁCS Z. – BÁCSNÉ BÁBA É. (2014a): Sportkoncepció és szervezeti megvalósítása a Debreceni Egyetemen In: XI. Országos Sporttudományi Kongresszus, Debrecen: Magyar Sporttudományi Szemle. Budapest: Magyar Sporttudományi Társaság, p. 18.
- BÁCS Z. – BÁCSNÉ BÁBA É. (2014b): A TAO támogatási rendszer hatása és szervezeti kezelése Debrecenben In: PETRIDISZ L. (szerk.) A felsőoktatás szerepe a sportban, élsportban és az olimpiai mozgalomban, különös tekintettel a társasági adóból (TAO) támogatott sportágak helyzetére és a támogatások hasznosítására: tanulmánykötet. Debreceni Egyetem Gazdálkodástudományi és Vidékfejlesztési Kar, 2014. pp. 22-36.
- BÁCS Z. – KVANCZ J. (2002): A támogatások számviteli elszámolása. ÖSTERMELŐ 6:(4) pp. 13-16. (2002)
- BÁCS Z. (2013): Értékek a klubépítésben: Values in developing a successful football club In: PERÉNYI Sz. (szerk.) Ifjúsági sport és tehetség gondozás - a 21. század kihívásai: II. Nemzetközi Turizmus és Sportmenedzsment Konferencia: Youth sport and talent management: challenges of the 21st century : II. International Conference on Tourism and Sportmanagement. 68 p. 2013. p. 70 p.
- BÁCSNÉ BÁBA É. (2007): Motivációs lehetőségek a szervezetben In: DAJNOKI K. – BERDE Cs.: Humán erőforrás gazdálkodás és vezetés, Szaktudás Kiadó Ház Rt., Budapest, pp.101-115.
- BÁCSNÉ BÁBA É. (2015a): Sportszervezetek működési kereteinek változása KÖZÉP-EURÓPAI KÖZLEMÉNYEK (No. 28) VIII. évf.:(1.) pp. 151-161.
- BÁCSNÉ BÁBA É. (2015b): Sportvállalkozások In: BÁCSNÉ BÁBA É. (szerk.) Sportszervezetek vezetése és szervezeti felépítése. 116 p. Debrecen: Debreceni Campus Nonprofit Közhasznú Kft., 2015. pp. 41-68.
- BAKACSI Gy. – BOKOR A. (2003): Szervezeti magatartás és vezetés, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
- BAKACSI Gy. – BOKOR A. – CSÁSZÁR Cs. – GELEI A. – KOVÁTS K. – TAKÁCS S. (2000): Stratégiai emberi erőforrás menedzsment, KJK-KERSZÖV Üzleti Kiadó Kft., Budapest
- BECSKY A. (2011): The application of Balanced ScoreCard in Team Sports. APSTRACT, Vol. 2011. No. 3-4.

- BERDE Cs. – DAJNOKI K. (2007): A humán erőforrás gazdálkodás jelentősége és tevékenységterületei In: DAJNOKI K. – BERDE Cs.: Humán erőforrás gazdálkodás és vezetés, Szaktudás Kiadó Ház Rt., Budapest, pp.7-16.
- BOHLANDER, G. – SNELL, S. – SHERMAN, A. (2001): Managing human resources. New York: South- Western College
- BOKOR A. (1999): Stratégiai emberi erőforrás menedzsment. In: BAKACSI Gy - BOKOR A. - CSÁSZÁR Cs. - GELEI A. - KOVÁTS K. - TAKÁCS S.: Stratégiai emberi erőforrás menedzsment, KJK-KERSZÖV Üzleti Kiadó Kft., Budapest, pp.43-80.
- BOKOR A. – SZÓTS-KOVÁTS K. – CSILLAG S. – BÁCSI K. – SZILAS R. (2007): Emberi erőforrás menedzsment, Aula, Budapest, 411p.
- BUKTA Zs. (2013): Új kihívások a sport civil szférájában: megfelelnek-e a sportegyesületek a közösségi igényeknek. Andragógia és művelődéstudomány I.évf.1.sz.
- CARTWRIGH, A. – SIK E. – SVENSSON S. (2008): The Impact of Civic Engagement on The Quality of Life in Hungary. Social Capital Working Papers 2008/3. Central European University, Budapest.
- CZAKÓ N. – GÓSI Zs. (2008): Fejlesztési és képzési trendek a képzési benchmark felmérés alapján. In: Munkaügyi Szemle. 52. évfolyam. 4. szám. pp.90-100.
- DAJNOKI K. (2014): Helyet mindenkinek! Fogyatékos, illetve megváltozott munkaképességű munkavállalók HR sajátosságainak feltárása az Észak-alföldi Régióban. In: Közép-Európai Monográfiák No12, Egyesület Közép-Európa Kutatására, Szeged, 142.p
- DAJNOKI K. (2015): A humán erőforrás gazdálkodás gyakorlata In: Munkaerőpiaci és HR ismeretek. Szerk.: DAJNOKI K., Debreceni Egyetem, Center-Print Nyomda, Debrecen, 2015. p. 22-31.
- DARA P. (2008): Motiváció, bérezés, ösztönzés. In: HENCZI L.: Munkaerő-piaci ismeretek. AIFSZ Kollégium Egyesület, Budapest, pp. 236-266.
- DEAC (2015): <http://www.deac.hu/klub/deacsportkft/cegadatok> (2015.11.04.)
- DIENESNÉ KOVÁCS E. (2007): A munkaerő ellátás folyamata In: DAJNOKI K. – BERDE Cs.: Humán erőforrás gazdálkodás és vezetés. Szaktudás Kiadó Ház, Budapest, pp.29-46.
- DIENESNÉ KOVÁCS E. (2005): Humán erőforrás menedzsment. In: LÁCZAY M. – BERDE Cs.: Menedzsment, Nyíregyházi Főiskola Gazdasági és Társadalomtudományi Kar Gazdálkodási szak, Nyíregyháza, pp.173-183.
- ec.europa.eu (2006): http://ec.europa.eu/public_opinion/archives/ebs/ebs_273_en.pdf (2015.11.15)
- eur-lex.europa.eu (2015) <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/HU/TXT/HTML/?uri=CELEX:52007DC0391&from=EN> (2015.11.08)

- ELBERT, N. F. – KAROLINY M.-né – FARKAS F. – POÓR J. (2002): Személyzeti/emberi erőforrás menedzsment kézikönyv, KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft, Budapest
- GÁLIDNÉ GÁL A. (2007): Sport és társadalmi nem a 21. század elején a média tükrében Magyarországon. PhD értekezés. Semmelweis Egyetem TF Sporttudományi Doktori Iskola, Budapest.
- GERŐ M.: (2012): A civil társadalom néhány trendje Magyarországon 1990 után. In: Kovách I. – Dupcsik Cs. – P. Tóth T. – Takács J.: Társadalmi integráció a jelenkori Magyarországon. Argumentum Kiadó, Budapest.
- GULYÁS L. (2008): Teljesítménymenedzsment. In. GULYÁS L.: A humán erőforrás menedzsment alapjai. JATE Press-Szegedi Egyetemi Kiadó. Szeged, pp.91-104.
- GULYÁS L. (2014a): Stratégiai elemzés: A belső helyzet elemzése: In. GULYÁS L. szerk.: Stratégiai menedzsment Szun-Ce-től a "Kék Óceánig". JATE Press-Szegedi Egyetemi Kiadó. Szeged. ISBN: 978-963-315-204-1
- GULYÁS L. (2014b): A felnőttképzés jellemzői II. rész. A képzés és fejlesztés vállalaton belüli módszerei. In: Közép-Európai Közlemények. VII. évfolyam 3-4. szám No. 26-27. pp.196-213.
- GULYÁS L. (2014c): A felnőttképzés jellemzői I. rész. In: Közép-Európai Közlemények. VII. évfolyam 2. szám No. 25. pp.251-260.
- GYÖKÉR I. – FINNA H. (2010): Munkakörelemzés, munkakörtervezés és munkakör-értékelés In: GYÖKÉR I.: Emberi erőforrás menedzsment, Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem, Budapest, 76.p.
- GYÖKÉR I. – FINNA H. – KRAJCSÁK Z. (2010): Emberi erőforrás menedzsment. Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem, Budapest, 247.p.
- GYÖKÉR I. (2001): Humán erőforrás menedzsment, Műszaki Könyvkiadó, Budapest, 2001.
- HAJÓS L. – GÓSI M. (2008): Emberi erőforrás gazdálkodás (EEG) In: HAJÓS L. – BERDE Cs.: Emberi erőforrás gazdálkodás, Szaktudás Kiadó Ház, Budapest, pp.18-23.
- HEIDRICH É. (2007): A vezetőfejlesztésben alkalmazott coaching módszerek pszichológia eredete. In: Alkalmazott pszichológia. IX. évfolyam. 2. szám. pp.131-151.
- HOMANS, G.C. (1958): A társadalmi viselkedés mint csere. Kállai T. fordítása. Az eredeti szöveg: Homans, G.c. (1962): Sentiments and activities. Essays in social science. Routledge and Kegan Paul, London, pp.278-293.
- KAROLINY M.-né – POÓR J. (2010): Emberi Erőforrás Menedzsment, Complex Kiadó Kft., Budapest, pp. 325-337.
- KAROLINY M.-né (2010): Az emberi erőforrás menedzsment tervezési rendszere: stratégiák, tervezés, értékelés In: KAROLINY M.-né – POÓR J.: Emberi erőforrás

- menedzsment kézikönyv. Rendszerek és alkalmazások, Complex Kiadó, Budapest, pp.127-146.
- KECZELI D. (é.n.): A Debreceni Sportcentrum-Sportiskola Kincskereső Programja – belső anyag
- KÉZISZÖVETSÉG (2015): <http://keziszovetseg.hu/upload/file/MKSZ%20Sport%C3%A1fejleszt%C3%A9si%20strat%C3%A9gia.pdf> (2015.11.07)
- KLEIN B. – KLEIN S. (2006): A szervezet lelke EDGE 2000 Kiadó, Budapest, pp.624-636.
- KLEIN B. – KLEIN S. (2008): Fejlesztés (1.rész). In: Humánpolitikai Szemle. XIX. évfolyam, 4. szám. Budapest, pp.31-32.
- KOZÁK A. (2015): Munkahelyi beillesztés nagyvállalati környezetben. Doktori értekezés, Ihrig Károly Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola, Debrecen, 170.p.
- KSH (2013): A nonprofit szektor legfontosabb jellemzői (2013) <http://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/stattukor/nonprofit/nonprofit13.pdf> (2015.11.10)
- LÁCZAY M. – JUHÁSZ Cs. (2008): Motiváció és teljesítményértékelés In: HAJÓS L. – BERDE Cs.: Emberi erőforrás gazdálkodás, Szaktudás Kiadó Ház, Budapest, pp. 94-96.
- LÁSZLÓ Gy. – LÉVAI Z. – POÓR J. (2005): Ösztönzésmenedzselés a közszolgálatban. In: KAROLINY M.-né – LÉVAI Z. – POÓR J.: Emberi erőforrás menedzsment a közszolgálatban Módszertani kézikönyv. Szókratész, Budapest, 141.p.
- LÉVAI Z. – BAUER J. (2009): A személyügyi tevékenység gyakorlata. Szókratész Külgazdasági Akadémia, Budapest, 60.p.
- LÉVAI Z. – NEMESKÉRI Gy. – POÓR J. (2005): Munkakörelemzés – kompetenciaelemzés – Munkakörtervezés In: KAROLINY M.-né – LÉVAI Z. – POÓR J.: Emberi erőforrás menedzsment a közszolgálatban, Szókratész Külgazdasági Akadémia, Budapest, 80.p.
- LÖVEY I. – NADKARNI, M. S. (2008): Az örömteli szervezet, HVG Kiadó Zrt., Budapest, pp.84-90.
- MCKENNA, E. – BEECH, N. (1998): Emberi erőforrás menedzsment, Panem Kft., Budapest, pp.11-32.
- MILKOVICH, G. T. – GLUECK, W. F. (1985): Personnel/Human Resource Management. Business Publications, INC, Texas, 165 p.
- MÓRÉ M. (2012b): A munkahelyi beillesztés gyakorlata az egyén megközelítésében. A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei IV. évf. 4. sz. (No. 10.) A-sorozat 2. Szeged, 160.p.

- MORVAY L. – BÖRZSEINÉ ZÁVORI M. (2008): Munkakörelemzés és értékelés In: HAJÓS L. – BERDE Cs.: Emberi erőforrás gazdálkodás. Szaktudás Kiadó, Budapest, 63-93.p.
- O'NEIL, H. F. – DRILLINGS, M. (2009): Motivation: Theory and Research. Routledge, New York and London, 324. p
- PARASZT I. (2008): Motiválás sportvezetői módszerekkel. In: HR Portál <http://www.hrportal.hu/hr/motivalas-sportvezetoi-modszerekkel-20081126.html> (2015.10.21.)
- POÓR J. – BENCSIK A. – SZRETYKÓ Gy. – TERNOVSZKY F. (2010): Személyzetfejlesztési rendszer. In: POÓR J. – KAROLINY M.-né.: Személyzeti/emberi erőforrás menedzsment kézikönyv. KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó. Budapest. pp.366-377.
- POÓR J. (2010): Munkakör- és kompetenciaelemzés In: KAROLINY M.-né, POÓR J.: Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv Rendszerek és alkalmazások, Complex Kiadó, Budapest, 168.p.
- POÓR J. (1992): Személyzeti emberi erőforrás menedzsment. Egyetemi Kiadó, Pécs
- ROÓZ J. – HEIDRICH B. (2013): Vállalati gazdaságtan és menedzsment alapjai, Budapesti Gazdasági Főiskola, Budapest
- SANTOS, N. (2013): Equipment, data, storytelling. Sports analytics innovation winning in the hyperdigital age. Sports analytics innovation summit, Boston. <http://www.slideshare.net/BrandEmotivity/sports-analytics-innovation-summit-data-powered-storytelling>
- SOSZ (2009): <http://www.sosz.hu/hirek/egyesuletek-eletebol/330-a-nemzeti-sporttanacs-napirendjen> (2015.01.15)
- STERBENZ T. – CZEGLÉDI O. – GULYÁS E. (2012): Bemelegítés. In: STERBENZ T. – GÉCZI G. (szerk.): Sportmenedzsment. Semmelweis Egyetem Testnevelési és Sporttudományi Kar, Budapest, 17.p.
- STOUFFER, S.A. (1949): The American Soldier. Princeton University Press, New Jersey.
- SUJIT, Ch. (2008): A vállalati stratégiai alternatívákhoz kapcsolódó HR stratégiák. 2008. www.nyne.hu/fileadmin/dokumentumok/ktk/.../HEM_2ea_CS.ppt
- SZABADOS Gy. (2009): Humán erőforrás fejlesztése a civil szektorban - Magyar Zoltán Felsőoktatási Közalapítvány posztdoktori pályázat keretében – “A nonprofit szervezetek menedzsmentje, vezetési sajátosságai valamint a professzionális szakmai irányítás és az eredményesség összefüggései” kutatási témában készült tanulmány.
- SZABÓ M. – BERDE Cs. (2007): Esélyegyenlőség az emberi erőforrás menedzsmentben. In: BERDE Cs., DAJNOKI K. (szerk.): EsélyEgyenlőségi Emberi Erőforrás Menedzsment, Debreceni Campus Kht., Debrecen, pp.9-23.

- SZATMÁRINÉ BALOGH M. (2007): Kompetencia-alapú teljesítményértékelés. Menedzser. Menedzserek Országos Szövetsége, Budapest, 2007/május.
- SZEGHEGYI Á.: Emberi erőforrás menedzsment. <http://kgk.uni-obuda.hu/sites/default/files/Jegyzet-TAV-EEM.pdf>
- SZŐTS-KOVÁTS K. (2007): Munkakör és kompetenciamenedzsment. In: BOKOR A. – SZŐTS-KOVÁTS K. – CSILLAG S. – BÁCSI K. – SZILAS R.: Emberi erőforrás menedzsment, AULA Kiadó Kft. Budapest, pp.107-124.
- TOSI, H. L. – RIZZO, J. R. – CARROLL, S. J. (1986): Managing Organizational Behavior. Pitman, Murshfield, M. A.
- TÓTHNÉ SIKORA G. (2000): Humánerőforrások gazdaságtana. Miskolc, Bíbor Kiadó, pp.2-270.
- TÓTHNÉ SIKORA G. (2012): Motivációs és javadalmazási rendszerek. In: MATISCSÁKNÉ LIZÁK M.: Emberi erőforrás gazdálkodás. Complex kiadó Kft., Budapest, pp.50-61.
- VEBLEN, T. (1899): The Theory of the Leisure Class: An Economic Study in the Evolution of Institutions. The MacMillan Company, New York.

Törvények, rendeletek:

2004.évi I. törvény a sportról, az ún. Sporttörvény

2004. évi 157. kormányrendelet - A sport területén képzéshez kötött tevékenységek gyakorlásához szükséges képzések jegyzéke.

2013. évi V. törvény a Polgári törvénykönyvről

65/2007. (VI. 27.) OGY határozat a Sport XXI. Nemzeti Sportstratégiáról

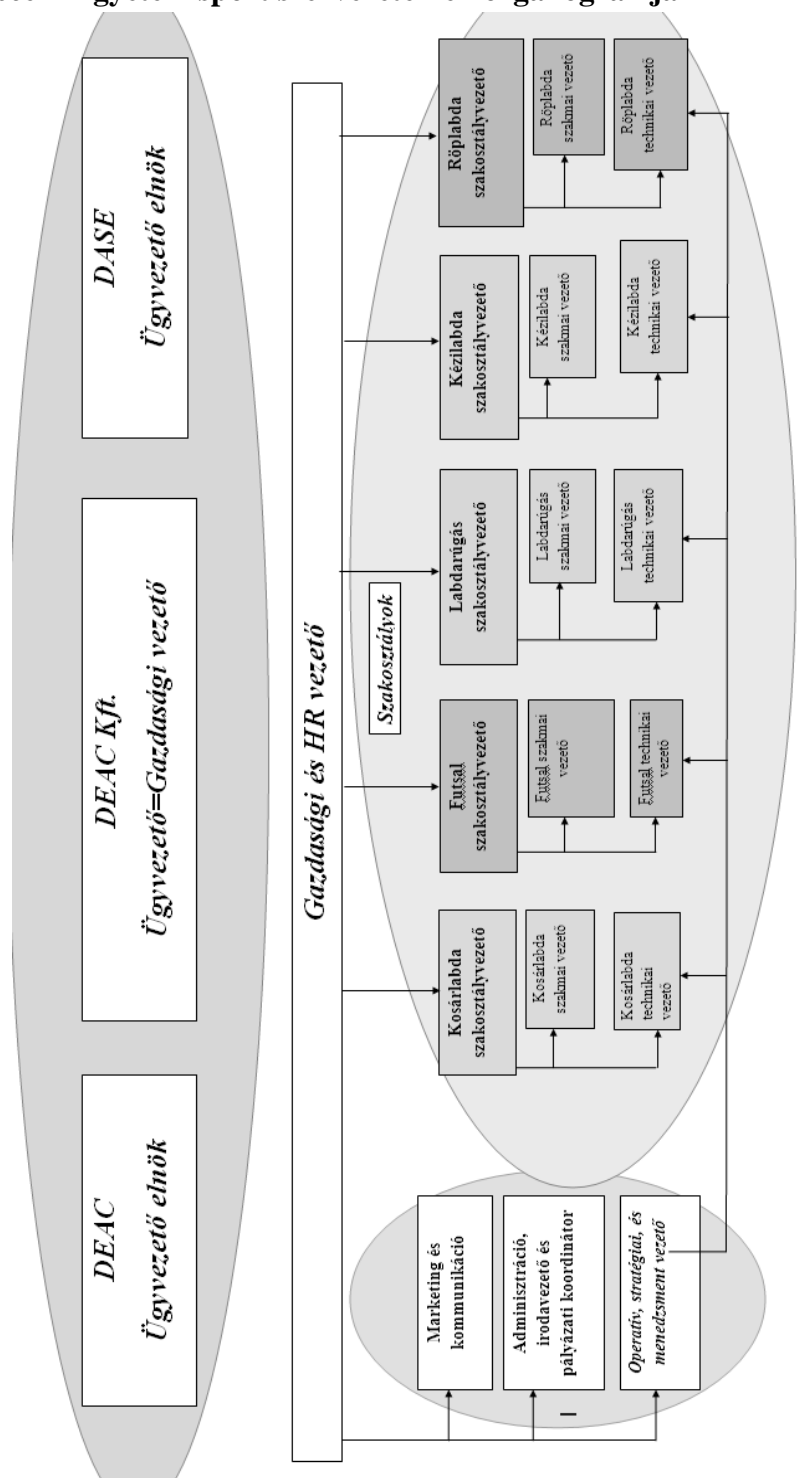
Egyéb dokumentumok:

A Debreceni Sportcentrum Kft. Szervezeti és Működési Szabályzata

Lóczy Lászlónéval készített interjú

MELLÉKLETEK

Debreceni Egyetem sport szervezeteinek organogramja



MINTA MUNKAKÖRI LEÍRÁSRA I.***DEAC Sport Np Kh Kft.***

székhelye: 4032 Debrecen, Egyetem tér 1.
cégjegyzékszám: 09-09-012832
cégjegyzéket vezető cégbíróság: Debreceni Törvényszék Cégbírósága
képviseli: Lóczy Lászlóné

MUNKAKÖRI LEÍRÁS**Technikai vezető**

Név:
szül. hely és idő:
anyja neve:
adóazonosító jele:
TAJ száma:
lakcíme:

A munkakörhöz tartozó jogosítványok:**I. Munkakör azonosítása a munkakör helye:****A munkakörre vonatkozó adatok**

A munkakör pontos megnevezése : Technikai vezető
Telephely: : Debrecen, Dóczy J. utca 9.
Illetékes közvetlen felettes : Ügyvezető Igazgató
Illetékes közvetlen joggyakorló: : Ügyvezető Igazgató
Napi munkaidő, negyedéves munkaidő : 4 óra
keretben

Szervezeti jogállása és hatásköre:

Közvetlenül az ügyvezető irányítása alá tartozik. Munkakörébe tartozik az utánpótlás szakosztály edzés beosztásának elkészítése, edzők edzésterveinek szakmai felülvizsgálata.

A technikai vezető feladatai

1. kapcsolattartás a Kft és a Kézilabda Szövetségek között (MKSZ)
2. nevezések, igazolások, mérkőzéslekötések intézése
3. Edzőmérkőzések lekötése edzőkkel egyeztetve ill. pályakiosztással összehangolva
4. csapatok edzőivel kapcsolattartás, együttműködés
5. Kupák szervezése

6. Hazai mérkőzések biztosítása
7. Helyi óvodákkal, iskolákkal kapcsolattartás
8. Utánpótlás csapat meccsén jegyzőkönyv készítés, játékezővel kapcsolattartás
9. Utánpótlás csapat meccsére igazolások előkészítése, ellenőrzése
10. Egyesületi weblap rá vonatkozó részének tartalommal való feltöltése, és naprakész vezetése

II. Munkaköri feladatok:

- A szakosztály edzéseinek megszervezése. Technikai háttérének biztosítása
- A Szakosztály szakmai és technikai feladatainak szervezője, irányítója
- Tisztségviselő, külső szerveknél (MKSZ, stb.) a Szakosztályt szakmai és technikai kérdésekben önállóan képviseli. Távollétében a szakosztályvezető helyettesíti.
- Ellenőrzi és nyilvántartja a tagdíjbevétel alakulását, elmaradás esetén intézkedéseket tesz
- A Szakosztályban folyó sportszakmai munka irányítója, felelőse
- Felelős az éves szakmai terv elkészítéséért, melyet közreműködésével a vezetőedzőnek kell csapatokra lebontva megterveznie. Folyamatosan figyelemmel kíséri, felügyeli annak végrehajtását, és az év végén beszámol a teljesítéséről
- A vezetőedzővel, edzőkkel együttműködve megtervezi, elkészíti az adott időszaknak megfelelő edzés- és pályabeosztást, gondoskodik kihirdetéséről, végrehajtásáról
- Kialakítja az edzők közötti munkamegosztást, összehangolja munkájukat
- Intézi a játékosok igazolási, átigazolási ügyeit
- A Szakosztály lehetőségeihez mérten biztosítja a színvonalas edzőmunkához szükséges felszerelések, eszközök, sportszerek folyamatos, elegendő számú és jó minőségű meglétét, szükség esetén gondoskodik újak beszerzéséről
- Megszervezi és működteti a Szakosztályon belüli információáramlást
- Össze gyűjti és közlésezi, valamint az Egyesület honlapján megjelenteti a csapataink legfrissebb eredményeit, a mérkőzések rövid értékelését
- Végzett munkájáról a szakosztály-vezetőség ülésein rendszeresen beszámol
- A technikai vezető munkakörben foglalkoztatott munkavállaló rendszeresen konzultál a szakmai igazgatóval. Feladatkörébe tartozik a csapatok igazolásainak intézése, edzésidőpontok és mérkőzések megszervezése, idegenbeli utazások megszervezése, eltiltások nyomon követése, valamint a különböző korosztályokban sportolóktól a havi sportszolgáltatási tagdíjak beszedése.

1. Munka – és balesetvédelem, tűzvédelem:

- Betartja a munkakörére vonatkozó balesetvédelmi, munkavédelmi, tűzvédelmi és környezetvédelmi előírásokat.
- Használja az előírt munka és védő ruházatot.

2. Vagyonvédelem, tulajdonvédelem:

- Anyagilag felelős a rábízott leltárilag átvett eszközök meglétéért, elszámolásáért.

A munkaköri leírásban foglalt feladataimat, hatáskörömet és felelősségemet megismertem, megértettem. A munkaköri leírás 1 példányát átvettem. Tudomásul veszem, hogy munkámat a munkaköri leírásban foglaltak, az egység feladataiból adódó utasítások, és az érvényes jogszabályok, ügyviteli utasítások megtartásával végzem.

A fentiekén kívül ellátja az Igazgató által rábízott munkakörön kívüli feladatokat is.

Debrecen, 2015

.....
átadó vezető

.....
átvevő dolgozó

MINTA MUNKAKÖRI LEÍRÁSRA II.**DEAC Sport Np Kh Kft.**

székhelye: 4032 Debrecen, Egyetem tér 1.
cégjegyzékszám: 09-09-012832
cégjegyzéket vezető cégbíróság: Debreceni Törvényszék Cégbírósága
képviseli: Lóczy Lászlóné

MUNKAKÖRI LEÍRÁS**Edző**

Név:
Anyja neve:
Születési hely és ideje:
Adóazonosító jele:
TAJ száma:
Lakcíme:

A munkakörhöz tartozó jogosítványok:**I. Munkakör azonosítása a munkakör helye:****A munkakörre vonatkozó adatok**

A munkakör pontos megnevezése : Vezetőedző
Telephely: : 4032 Debrecen, Dóczy J. utca 9.
Illetékes közvetlen felettes : Ügyvezető Igazgató
Illetékes közvetlen joggyakorló: : Ügyvezető Igazgató
Napi munkaidő, negyedéves munkaidő : 4 óra
keretben
Szakmai felettese : szakmai igazgató

Szervezeti jogállása és hatásköre:

Közvetlenül az ügyvezető irányítása alá tartozik. Munkakörébe tartozik az utánpótlás szakosztály edzés beosztásának elkészítése, edzők edzésterveinek szakmai felülvizsgálata.

Az edző feladatai:

- DEAC Sport Np Kh Kft U23 és U18 csapatok részére edzés megtartása az előre kijelölt időpontban
- folyamatos önképzés
- részvétel a szakmai értekezleten
- éves képzési program elkészítése

- együttműködés az edzőkollégákkal
- együttműködés a technikai vezetővel
- szövetség által kiírt versenyeken való részvétel
- szakmai igazgató folyamatos tájékoztatása a csapatról e-mail-ben, vagy írásban
- egyesületi weblap rá vonatkozó részének tartalommal való feltöltése és naprakész vezetése
- tehetségmenedzselés
- egyesület szakmai irányvonalának a betartása
- edzésről való hiányzást előre jelenteni, hogy gondoskodjunk a helyettesítésről
- alkalmanként kisegíteni, helyettesíteni a hiányzó edzőkollégákat
- tagdíj beszedésének ösztönzése, tagdíjmaradás jelentés egyesület elnöke felé
- tagdíj beszedése, elszámolás pénztár felé, tagdíjmaradás jelentés egyesület elnöke felé

II. Munkaköri feladatok:

- A technikai vezetők által meghatározott beosztás szerint az edzések lebonyolítása.
- Az részletezett program alapján előre esedékesen edzéstervet készít, amit a megelőző héten le kell adnia a cégvezető részére. Ezen edzésterveknek tartalmaznia kell az előző bekezdésben hivatkozott játérendszer, illetve taktikai variációk gyakorlásának elemeit, az addig elért eredmények és a fokozatosság figyelembe vétele mellett.
- Időszakosan köteles felmérni az egyes játékosok erőnléti szintjét, és terhelhetőségét.
- A szakosztály-vezetőség által meghatározott edzésterv szerinti edzések levezetése. Minden edzésre felkészülten és pontos időben kötelesek megjelenni.
- A gondjaira bízott csapatok minden tagjának nevelése, játéktudásuk állandó, minőségi fejlesztése. Minden rájuk bízott játékosal egyformán, de egyénre szabottan kell foglalkozni. Személyes példamutatásukkal segítsék elő a nevelési célok megvalósítását.
- A gondjaira bízott csapatokat bajnoki, kupa és edző mérkőzésekre, tornákra vinni, és ott eredményesen szerepelni. A játékosok kiskorúak, ezért személyes felelősséget vállalnak testi épségükért a szülők felé.
- A mérkőzéseken a csapatvezetői teendők ellátása – ha a technikai vezető külön csapatvezetőt nem jelöl ki.
- A hazai mérkőzéseken a házigazda klub képviselőjének ellátása – ha a szakosztály-vezetőség erre más személyt nem jelöl ki.
- Az edzéseken és mérkőzéseken használt sportszereket, technikai segédeszközöket megóvása, használatuk után hiánytalanul elraktározása a szertárba.
- A felsorolt feladatain túlmenően, esetenként elvégzi azokat a feladatokat, melyekkel a szakosztály-vezetőség megbízza.
- Minden edzővel szembeni elvárás, hogy tudását, felkészültségét szakmai továbbképzéseken és egyénileg folyamatosan fejlessze, az új módszereket alkalmazza.

- Amennyiben betegség, vagy más nyomós okból az edző nem tudja megtartani edzését, nem tud részt venni a mérkőzésen, erről köteles időben tájékoztatni a vezető edzőt, és vele közösen gondoskodni a megfelelő helyettesítéséről.
- Az edzők, a Szakosztállyal fennálló megbízási szerződésének ideje alatt, a sportágban más megbízást, feladatot csak a szakosztály-vezetőség hozzájárulásával vállalhatnak el.

1. Munka – és balesetvédelem, tűzvédelem:

- Betartja a munkakörére vonatkozó balesetvédelmi, munkavédelmi, tűzvédelmi és környezetvédelmi előírásokat.
- Használja az előírt munka és védő ruházatot.

2. Vagyonvédelem, tulajdonvédelem:

- Anyagilag felelős a rábízott leltárilag átvett eszközök meglétéért, elszámolásáért.

A munkaköri leírásban foglalt feladataimat, hatáskörömet és felelősségemet megismertem, megértettem. A munkaköri leírás 1 példányát átvettem. Tudomásul veszem, hogy munkámat a munkaköri leírásban foglaltak, az egység feladataiból adódó utasítások, és az érvényes jogszabályok, ügyviteli utasítások megtartásával végzem.

A fentiekén kívül ellátja az Igazgató által rábízott munkakörön kívüli feladatokat is.

Debrecen, 2015

.....
átadó vezető

.....
átvevő dolgozó

Debreceni Egyetem Atlétikai Club

Sport Közhasznú Nonprofit Kft.

4032 Debrecen, Egyetem tér 1.



Készítette:

Lóczy Lászlóné

ügyvezető

A szabályzat hatályba lépése: 2014. július 1.

PREAMBULUM

Az Európa Tanács Miniszteri Bizottsága által 1992. szeptember 24-én elfogadott és 2001. május 16-án módosított **EURÓPAI SPORT CHARTA** és **SPORT ETIKAI KÓDEX** alapelveként jelöli, hogy a **FAIR PLAY** által képviselt etikai elvek **nem önkéntes választáson alapulnak**, hanem szerves részei minden sporttevékenységnek, sportpolitikának és sportirányításnak.

FAIR PLAY

A Fair Play jelentése a tiszta eszközökkel játszott mérkőzés és az ellenféllel szemben tanúsított sportszerű magatartás eszméje.

Ez a sport egyik legnemesebb tényezője, hiszen maga a sport hozta létre a Fair Play-t. Ez az eszme azért fontos, mert csak a sportszerű mérkőzés, verseny jelent igazi élményt és szórakozást.

A Fair Play fogalma a következő alapelvekben fejezhető ki. Ezek az alapelvek a sportban szerepet vállaló bármely személyre érvényes.

1. Tiszteletben kell tartani a játékszabályokat, valamint a különböző versenyek, bajnokságok, tornák szabályait.
2. Minden erőfeszítést meg kell tenni az ellenféllel, a játékvezetőkkel és a mérkőzésen résztvevő minden más személlyel (nézőkkel, csapatvezetőkkel, szülőkkel, médiák képviselőivel) szembeni sportszerű magatartás érdekében.
3. A mérkőzés minden szereplőjét ösztönözni kell, hogy e viselkedési szabályok szerinti magatartást tanúsítsa a mérkőzés előtt, alatt és utána, bármilyen legyen a mérkőzés eredménye és a játékvezető döntése.

Az Etikai Kódex céljai, alapelvei, az edzői hivatás, a szülői és versenyzői magatartás szabályai

Az Etikai Kódex célja:

1. Meghatározni az edzői, sportvezetői szakma hivatásrendi szabályait.
2. Rögzíteni a hivatás gyakorlásának erkölcsi normáit.
3. Örködni az edzői hivatás tisztasága felett, növelni erkölcsi színvonalát. 4. Védelmeszteni a hivatásuknak megfelelő magatartást tanúsító edzőket és sportvezetőket, elmarasztalni azokat, akik a szakmai és/vagy etikai szabályokat megszegik.
5. Rögzíteni az edzői tevékenység során a sportolókkal és a munkatársakkal szembeni kapcsolat és együttműködés etikai szabályait.

Az Etikai és Viselkedési Kódex Általános Irányelvei

Az Etikai és Viselkedési Kódex célkitűzése az általános elvek meghatározása az edzők, sportolók, valamint játékosok körében felmerült leggyakoribb helyzetekre vonatkozó döntési szabályok vonatkozásában.

Legfőbb célja az edzőkkel együtt dolgozó egyének, csoportok/capatok és közösségek jólétének és védelmének biztosítása. Az etikai és viselkedési kódex általánosan is érvényes értékrendet

rögzít. Az edzők egyéni felelőssége annak meghatározása, hogy miképpen érik el a lehetségesen legmagasabb magatartási normákat.

Az Etikai és Viselkedési Kódex elsősorban az edzőket érinti, akiknek hatáskörébe tartozik a sportoló gyermekek jólétének védelme és sportági tudásának fejlesztése, azonban egyaránt vonatkozik a Sportszervezet minden tagjára, a sportolóira, szerződéses és főállású alkalmazottjára, illetve önkéntes, nem fizetett segítőjére.

A jelen Etikai és Viselkedési Kódex szerzője a **Debreceni Egyetem Atlétikai Club Sport Közhasznú Nonprofit Kft. (továbbiakban: DEAC)**, amely egyben gondoskodik is, annak betartásáról.

Minden olyan személy, aki tagja vagy sportolója, főállású, szerződéses alkalmazottja vagy szerződéses partnere a **DEAC**-nak, teljes mértékben elfogadja a **DEAC** ügyvezető igazgatója által jóváhagyott Etikai és Viselkedési Kódexet.

Az edzőkre, versenyzőkre, szülőkre vonatkozó Etikai és Viselkedési Kódex-en túl, a jelen dokumentum rendelkezik az Etikai Bizottságnak létrehozásáról és működéséről is. Ezen Bizottság felelőssége az Etikai és Viselkedési Kódex irányelveinek, előírásainak betarttatása. A **DEAC** elkötelezett abban, hogy a dolgozói, alkalmazottai, edzői, sportolói, valamint a sportolók szülei betartják az Etikai és Viselkedési Kódexet.

I. Edzők Etikai és Viselkedési Kódexe

Az edzők becsületesek, tisztességesek és másokkal szemben tisztelettudóak. Tiszteletben tartják és védik az emberi jogokat, és szándékosan nem vesznek részt diszkriminatív gyakorlatban, illetve azt nem segítik elő.

1. Mint edző elfogadom, hogy példakép lehetek. Mint ilyen, minden esetben köteles vagyok a Sport legmagasabb elvei, tisztasága és méltósága szerint viselkedni.
2. Mint edző konzultálok és együttműködöm a többi edzővel és külső intézményekkel annak érdekében, hogy a sportolóim a **DEAC** érdekeinek legjobban megfeleljenek.
3. Elfogadom, hogy semmilyen olyan cselekedet nem megengedett, amely sérti a fiatal sportolók fizikai, mentális vagy érzelmi állapotát mialatt a **DEAC** által biztosított programban vesznek részt.
4. Mint edző, elfogadom, hogy nem megengedett a durva hangnem, durva szavak, káromkodó nyelvezet használata a sportolókkal, versenybírókkal, edzőkkel, a sporttevékenységgel kapcsolatban levő személyekkel szemben.
5. Mint edző, elfogadom, hogy nem megengedett a gyermekek megalázása, sem nyilvánosan, sem négy szemközt.
6. Mind edző, minden körülmények között megőrzöm, megtartom az önfegyelmemet és önkormányzatomat.
7. A győzelem fontos, de nem az egyetlen és nem is a legfontosabb szempont. Gyermekekkel való törődés fontosabb, mint a győzelem. Szem előtt tartom, hogy ők a sportban szórakozás, valamint a fizikai és mentális fejlődésük érdekében vesznek részt.
8. Pozitív példakép leszek sportolóim, játékosaim számára, érzelmileg értett és felelősségteljes magatartást tanúsítok a fizikai és mentális épségükre éberrel ügyelve.
9. Figyelek külső megjelenésemre, mindig tisztán, elfogadható öltözetben jelenek meg az edzéseken.
10. Bőkezűen bánok a megérdemelt dicséret eszközeivel. Következetes, becsületes, fair és igazságos leszek sportolóimmal, játékosaimmal. Nem kritizálom őket nyilvánosan.

11. Elfogadom, hogy győzelemre és a sikerre összpontosuló erőteljes törekvésünk miatt semmilyen körülmények között sem sérülhetnek a játék szabályai és az ellenfél maradéktalan tisztelete. Ezen elv elfogadása a sportszerűség és 'Fair Play' alapköve.
12. Szándékos cselekedeteimmel sohasem veszélyeztetem az ellenfél, a csapattársak, a játéktevezők, vagy a nézők biztonságát, testi épségét.
13. Szándékosan sohasem próbálom megkerülni a szabályokat, sem az edzéseken sem versenyen, sem azon kívül. Elfogadom, hogy felelős vagyok az általam képviselt sportág rám vonatkozó szabályainak megismeréséért.
14. A kialakuló konfliktusokat rögtön az elején szemtől szembe, méltósággal lezárom és megnyugtatóan tisztázom!
15. A személyes győzni akarás és siker mellett az edzőtársaim sikere és eredményessége is örömmel töltson el!
16. A munkámban és az élet más területén fegyelmezett és pontos legyek!
17. Mások háta mögött nem intrikálok, szemtől szembe felvállalom a véleményemet és döntésemet!
18. Tudjak örülni a saját és mások sikereinek!
19. Kötelezem magam a folyamatos fejlődés, tanulás, képzés mellett, törekedek a kiválóságra!
20. Felelősségteljes magatartást tanúsítok önmagammal szemben, nem másokban keresem a hibát.
21. Kötelezem magam, hogy játékosaim figyelmét minden körülmények között felhívom arra, hogy tartózkodjanak doppingszerek, tiltott teljesítményfokozó szerek használatától, illetve rendszeresen tájékoztatom őket ezeknek az egészségre gyakorolt súlyosan hátrányos következményeire. Ilyen szerek használatára utasítást, engedélyt nem adok senki részére, ezek birtoklásától, bárki részére történő átadásától, közvetítésétől tartózkodom. Amennyiben tiltott szerek használata vagy annak szándéka tudomásomra jut, haladéktalanul jelzem a **DEAC** ügyvezető igazgatója részére.
22. Kötelezem magam, hogy minden körülmények között azonnal jelentem a **DEAC** ügyvezető igazgatója részére, amennyiben bármely mérkőzés befolyásolására irányuló kísérletről tudomást szerezek.

II. Versenyzők, Játékosok Etikai Kódexe

Tudomásul veszem, hogy Sportágamban való edzést, versenyzést részemre a **DEAC** biztosítja. Én ezt, mint lehetőséget, nem pedig, mint jogot fogadom el.

Vállalom, hogy viselkedésemmel minden esetben, a tőlem telhető maximális módon védem a **DEAC** becsületét és jó hírnevét. Elfogadom, hogy a **DEAC** -ban való tagságommal magamra vállaltam a sportszervezet céljait, és azok prioritásait, melyek a következők:

1. Beszédemmel és magatartásommal felemelni igyekszem csoporttársaim, edzőim, ellenfeleim személyét, valamint sportszervezetünk tekintélyét.
2. Mindig illendően fejezem ki magam, nem használok illetlen kifejezéseket, szavakat.
3. Spotfeladataim teljesítése során mindig kifogásolhatatlan becsületességről fogok bizonyosságot tenni, és mindent megteszek, hogy kötelezettségeimet a legnagyobb odafigyeléssel lássam el.
4. Nem fogok semmiféle etikátlan vagy törvénybe ütköző cselekedetet elkövetni, mint ahogy nem teszek semmi olyat, ami kockára teheti kötelezettségeim végrehajtását.
5. Tudomásul veszem, hogy nagy bizalmat és felelősséget ruháztak rám, és minden erőmmel igyekezni fogok arra, hogy magas szintre felemeljem a sportágam presztízsét.

6. Mindig betartom a sportágam Szövetségének szabályzatát, különös tekintettel a sportszerű magatartásra és a tiltott szerek használatára, melyekre vonatkozó rendelkezések megsértése a **DEAC** -ból történő kizárástom vonja maga után.
7. Betartom a **DEAC** Házi rendjét, szabályzatait, a sportszervezeten belül és azon kívül, annak szellemével és betű szerinti értelmezésével megegyező módon.
8. Az edző utasításait figyelmesen végighallgatom és a kért feladatot legjobb tudásom szerint hajtom végre.
9. Nem kérdőjelezem meg az edző munkáját, döntéseit, a csapatba és a versenyekre történő kijelöléseket és beosztásokat. Legjobb tudásom szerint igyekszem, hogy jó versenyző és csapatjátékos legyek.
10. Elfogadom és tiszteletben tartom a játékvezetők tekintélyét, autoritását. Látható módon, semmilyen körülmények között sem kérdőjelezem meg a bírók és a játékvezetők döntéseit és cselekedeteit.
11. Elfogadom, hogy győzelemre és a sikerre összpontosuló erőteljes törekvésünk miatt, semmilyen körülmények között sem sérülhetnek a játék szabályai és az ellenfél maradéktalan tisztelete. Ezen elv elfogadása a sportszerűség és 'Fair Play' alapköve.
12. Szándékos cselekedeteimmel sohasem veszélyeztetem az ellenfél, a csapattársak, a játékvezetők, vagy a nézők biztonságát, testi épségét.
13. Szándékosan sohasem próbálom megkerülni a szabályokat, sem az edzéseken sem versenyen, sem azon kívül. Elfogadom, hogy felelős vagyok az általam üzött sportág rám vonatkozó szabályainak megismeréséért.
14. Mindenkor, becsületesen és maradéktalanul jelentek minden sérülést és egészségi állapotomban beállt változást az Edzőmnek, illetve **DEAC** orvosainak.
15. Az edzésekre, mérkőzésekre, versenyekre kipihenten, felkészülten és pontosan érkezem.
16. Mérkőzésekről csak betegség, iskolai elfoglaltság, vagy családi okok miatt hiányozhatok. Hiányzásom okáról időben értesítem edzőmet.
17. A kötelezően előírt védőfelszerelést - amennyiben ez szükséges a sportágam sajátosságának megfelelően - edzéseken és mérkőzéseken használom.
18. Betartom az öltöző előírt rendjét, a sportlétesítmény házi rendjét.
19. Kötelezem magam, hogy minden körülmények között tartózkodom dopping szerek, tiltott teljesítményfokozó szerek használatától, ezek birtoklásától, bárki részére történő átadásától, közvetítésétől. Bármilyen gyógyszer, gyógyhatású készítmény részemre előírt szedése esetén előzetesen szakembertől tájékozódok arról, hogy azok hatóanyagai között nem szerepelnek-e tiltott szerek. Amennyiben bárki részéről dopping szerek, tiltott teljesítményfokozó szerek használata vagy annak szándéka tudomásomra jut, haladéktalanul jelzem a **DEAC** ügyvezető igazgatója részére.
20. Kötelezem magam, hogy minden körülmények között azonnal jelentem a **DEAC** ügyvezető igazgatója részére, amennyiben bármely mérkőzés befolyásolására irányuló kísérletről tudomást szerzek.

III. Szülők Etikai Kódexe

1. A **DEAC**-ban való sportolást, mint lehetőséget, nem, pedig mint jogot fogadom el gyermekem részére.
2. Tudomásul veszem, hogy gyermekem sportolási lehetőségének biztosítása többszörösen meghaladja az általam befizetett sportszolgáltatási díj összegét.
3. Gyermekeket nem kényszerítem, hogy részt vegyen a sportban, de támogatom az általa választott sport iránti vonzódását. Gyermekeket a szervezett sportban saját élvezetére és szórakozására vesz részt.

4. Gyermekeket a szabályok követésére ösztönzöm. Elfogadom, hogy gyermekem a pozitív példából tanul, ennek megfelelően minden versenyző, mindkét csapat jó játékát, eredményét megtapsolom, személyes jó példát mutatva.
5. Nem szégyenitem meg gyermekeket azért, hogy kiabálok a játékosokra, versenyzőkre vagy a bírókra.
6. Gyermekeket sporttársaival és szüleivel szemben sportszerű viselkedést tanúsítok. Így a sport és a benne résztvevők iránt tanúsított pozitív hozzáállással kívánom segíteni gyermekeket fiatalkori sportélményeikben.
7. Hangsúlyozom részére a tudás fejlesztésének és az edzések fontosságának jelentőségét.
8. A versenyeken és mérkőzéseken a hangsúlyt a sportági tanulás, gyakorlás, tapasztalatszerzés fontosságára hívom fel, főképpen a fiatalabb korcsoportokban edző, versenyző gyermekeim számára.
9. Gyermekekkel mindig betartatom a sportág szabályzatát, különös tekintettel a sportszerű magatartásra és a tiltott szerek bizonyíthatóan szándékos használatára, melyekre vonatkozó rendelkezések megsértése gyermekeim kizárását vonja maga után a **DEAC**-ból.
10. Megismerem a sportág legfontosabb szabályait és támogatom a játékvezetőket, versenybírókat a versenyen, mérkőzésen és azon kívül.
11. Elismerem a jó teljesítést mind a győzelem, mind pedig a vereség esetében.
12. Megerősítem a játék, a verseny pozitív elemeit.
13. Sohasem kiabálok gyermekekkel, vagy nem bántom meg a versenyen, meccsen, vagy az edzéseken.
14. Tudatosan munkálkodom a fizikai és verbális agresszióinak a fiatalkori sportban történő megszüntetésén.
15. Becsülöm és támogatom az edzők munkáját, elfogadom szakmai döntéseiket.
16. Tudomásul veszem, hogy nincs jogom beleszólni a sportolók felkészítésébe, edzőmunkájába, versenyzésébe.
17. Az edzéseken és versenyeken, mérkőzéseken negatívan nem minősíthetem az edzők, a versenyzők, a játékosok munkáját és teljesítményét.
18. Korrekt viszonyt alakítok ki a többi versenyző, játékos szüleivel.
19. Nem kérdőjelezem meg a versenyekre való utaztatást, csapatok, váltók összeállítását és a posztok szerinti besorolást.
20. Biztosítom, hogy gyermekeim kipihenten, felkészülten és pontosan érkezzen az edzésekre, versenyekre és mérkőzésekre.
21. Tudomásul veszem és elfogadom, hogy gyermekem csak igazolt esetben, betegség, iskolai vagy komoly családi elfoglaltság miatt hiányozhat edzésről illetve mérkőzésről. Esetleges hiányzás kapcsán időben értesítem az edzőt a hiányzás okáról.
22. Biztosítom, hogy gyermekeim edzéseken, versenyeken és meccseken mindenkor viselje a megfelelő a sportág adottságainak megfelelő biztonságos felszerelést. Tudomásul veszem és elfogadom, hogy a **DEAC** programjai keretében az edző(k) utasításai vonatkoznak gyermekeimre, támogatom ezek végrehajtását és nem csorbítom az edző tekintélyét.
23. Elfogadom, hogy az öltözőbe csupán edzői engedéllyel lehet belépni.
24. A sportlétesítmények rendjére vonatkozó szabályokat elfogadom.

IV. Eljárási szabályok etikai vétség elkövetése esetén

1. Az etikai szabályok megsértése esetén a **DEAC** etikai eljárást folytathat le. Az etikai eljárást a **DEAC** bármely tagja kezdeményezheti, a **DEAC** ügyvezető Igazgatójának címzett írásbeli kérelemmel.

2. A kérelem alapján a **DEAC** ügyvezető Igazgatója döntést hoz, hogy etikai eljárást indít-e vagy sem.
3. A **DEAC** ügyvezető Igazgatója az etikai eljárás elrendeléséről vagy megtagadásáról a kezdeményezőt, és az eljárás lefolytatásra jogosult Etikai Bizottságot haladéktalanul értesíti. A **DEAC** ügyvezető Igazgatója a keletkezett iratokat az Etikai Bizottság részére átadja.

V. Eljáró szervek:

1. Az etikai eljárás lefolytatására az **Etikai Bizottság** jogosult. Az Etikai Bizottság 3 főből álló testület, a Bizottság munkáját az Etikai Bizottság Elnöke irányítja. Az Etikai Bizottság Elnökét és tagjait a **DEAC** ügyvezető Igazgatója jelöli ki, határozatlan időtartamra.
2. Az eljárás során az Etikai Bizottság köteles az etikai vétség alapjául szolgáló cselekményt, magatartást, eseményt minden tekintetben, körültekintően megvizsgálni, szükség esetén személyek meghallgatásának foganatosításával a tényállást tisztázni.
3. Az Etikai Bizottság vizsgálatát 60 napon belül köteles befejezni. Amennyiben az indokolt, úgy a vizsgálat határidejét az Etikai Bizottság Elnökének kezdeményezésére a **DEAC** ügyvezető Igazgatója további 60 nappal meghosszabbíthatja. Az Etikai Bizottság az etikai vizsgálatról, annak megállapításairól jelentést készít az **DEAC** részére, melyben állást foglal az etikai vétség tárgyában.
4. Az Etikai Bizottság Elnöke a soron következő Szakosztályvezetői értekezleten, vagy az ebből a célból az Elnök által összehívott megbeszélésen előterjeszti az Etikai Bizottság jelentését.
5. Etikai vétség elkövetése esetén - az Etikai Bizottság javaslata alapján - a **DEAC** ügyvezető Igazgatója az alábbi büntetéseket alkalmazhatja:
 - 5.1. **Edzők esetében:**
 - a./ szóbeli figyelmeztetés
 - b./ írásbeli figyelmeztetés
 - c./ munkaszerződés keretében foglalkoztatott edző esetében rendes vagy rendkívüli felmondás, megbízási jogviszonyban álló edző esetében azonnali hatályú felmondás
 - 5.2. **Versenyzők, sportolók esetében:**
 - a./ szóbeli figyelmeztetés
 - b./ írásbeli figyelmeztetés
 - c./ a sportszervezetből történő kizárás
 - 5.3. **Szülők esetében:**
 - a./ szóbeli figyelmeztetés
 - b./ írásbeli figyelmeztetés
 - c./ edzésekről, mérkőzésekről történő eltiltás

Amennyiben a szülő a magatartásával az Etikai Kódex szülőkre vonatkozó szabályait ismételtelen nem tartja be, úgy az Etikai Bizottság és a **DEAC** ügyvezető Igazgatója **együttesen és írásban kezdeményezheti** a szülő gyermekének kizárását a csapataiból.

VI. Jogorvoslat

A **DEAC** ügyvezető Igazgatója által az etikai eljárással kapcsolatosan meghozott határozatával szemben **fellebbezésnek helye nincs.**

Ezen rendelkezés természetesen nem érinti az etikai eljárásban a legsúlyosabb büntetéssel sújtott edző azon jogát, hogy a felmondás érvénytelenségének megállapítása iránt (felmondás útján megszüntetésre került jogviszonyának típusától függően) munkaügyi vagy peres eljárás kezdeményezzen a Polgári Perrendtartás szerint hatáskörrel és illetékességgel rendelkező bíróság előtt.

Az Etikai és Viselkedési Kódex módosítását vagy felülvizsgálatát kezdeményezhetik a szakosztályok vezetői, valamint a DEAC ügyvezető igazgatója.

Az Etikai és Viselkedési Kódexet nyilvánosságra kell hozni és az a sportolói jogviszonyt létesítő sportolónak, illetve szüleinek át kell adni.

Egy teljes példányt el kell helyezni a DEAC irodájában.

A fent leírt Etikai és Viselkedési Kódex visszavonásig érvényes!

Kelt, Debrecen, 2014. május 28. napján

Debreceni Egyetem Atlétikai Club Sport Közhasznú Nonprofit Kft.

Név: Lóczy Lászlóné
Beosztás: ügyvezető

MINTA - HIVATÁSOS SPORTOLÓ

MUNKASZERZŐDÉS

1. A *munkáltató* megnevezése: **DEBRECENI SPORTCENTRUM KÖZHASZNÚ
NONPROFIT KORLÁTOLT FELELŐSSÉGŰ
TÁRSASÁG**
 székhelye: 4032 Debrecen, Oláh Gábor u. 5. sz.
 cégjegyzékszáma: Cg.: 09-09-016786
 képviseli:
2. A munkavállaló személyi adatai:
 név:
 anyja neve:
 születési hely, idő:
 TAJ száma:
 adóazonosító száma:
 lakcíme:
3. Munkáltató munkavállalót **hivatásos sportolói munkakörben** alkalmazza, a munkavállaló pedig kijelenti, hogy a munkáltatóval a fent meghatározott munkakör tekintetében **munkaviszonyt** létesít.
 A munkavállaló részletes munkaköri feladatait a jelen munkaszerződés mellékletét képező **munkaköri leírás** tartalmazza, mely okiratot a munkáltató a jelen okirat aláírásával egyidejűleg átadja a munkavállaló részére. Munkavállaló a jelen okirat aláírásával elismeri és nyugtázza a munkaköri leírás átvételét, valamint egyben azt is, hogy az abban foglaltakat magára nézve kötelező érvényűnek fogadja el.
4. Felek között a munkaviszony **határozott időtartamra** jön létre, próbaidő kikötése nélkül.
 A munkaviszony **kezdeté** és a munkába lépés napja:
 A munkaviszony **vége**:
5. A munkavállaló felett a **munkáltatói jogokat** - a jelen munkaszerződésben foglalt esetleges kivételektől eltekintve - a munkáltató mindenkor ügyvezetője gyakorolja.
6. Felek rögzítik, hogy a munkáltatónál Kollektív Szerződés a jelen szerződés aláírásakor nincs érvényben, így munkavállaló nem tartozik Kollektív Szerződés hatálya alá.
7. Munkáltató a jelen munkaszerződés megkötésekor tájékoztatta a munkavállalót a Munka Törvénykönyvéről szóló 2012. évi I. törvény (a jelen munkaszerződésben a továbbiakban: **Mt.**) 46. § (1) bekezdésében foglaltakról, amelyet a munkaviszony létesítésével egyidejűleg írásban is a munkavállaló rendelkezésére bocsátott.
8. Szerződő felek rögzítik, hogy munkavállaló az Mt. rendelkezései alapján **nem minősül vezető állású munkavállalónak**.

9. Szerződő felek kijelentik, hogy a szerződés feltételeinek rögzítése és aláírása során nem hallgattak el egymás elől olyan tényt vagy körülményt, amely a jelen munkaszerződés érvényességét érinthetné.

10. Jelen munkaszerződést a felek csak közös megegyezéssel módosíthatják.

11. Felek akként állapodnak meg, hogy a munkavállaló **bruttó alapbére**

..... Ft/hó,

azazforint/hónap

összeg.

A bérforma: időbér.

12. A munkabér és egyéb járandóságok **kifizetésére** - a kapcsolódó közterhek levonását követően - havonta utólagosan esedékesen, minden esetben a tárgyhónapot követő hónap 10. (tizedik) napjáig kerül sor, a munkavállaló által meghatározott fizetési számlára történő átutalás útján; ennek során a munkáltatónak úgy kell eljárnia, hogy a munkavállaló a munkabérével a bérfizetési napon rendelkezhesen.

A munkabér kifizetése - ide nem értve a nem magyarországi székhellyel vagy fiókteleppel rendelkező pénzforgalmi szolgáltatónál vezetett fizetési számlára történő átutalást - a munkavállaló részére költséget nem okozhat.

A kifizetett munkabér elszámolásáról a tárgyhónapot követő hónap 10. (tizedik) napjáig írásbeli tájékoztatást kell adni. Ezen tájékoztatásnak olyannak kell lennie, hogy a munkavállaló az elszámolás helyességét, a levonások jogcímét és összegét ellenőrizni tudja.

A munkavállalót a tárgyhónapot követő hónap 20. (huszadik) napig tájékoztatni kell, ha a munkabér tárgyhónapra vonatkozó elszámolását követően bekövetkező ok az elszámolás módosítását teszi szükségessé. A tájékoztatással egyidejűleg ki kell fizetni a munkabér-különbözetet, ha a munkavállaló a módosított elszámolás alapján a részére járó munkabérnél alacsonyabb összegű munkabérben részesült. A munkáltató, ha a módosított elszámolás alapján a munkavállaló részére az öt megillető munkabérnél magasabb összegű munkabért fizetett ki, a többletet az előlegnyújtásból eredő követelésre vonatkozó szabályok szerint vonhatja le.

A munkabér késedelmes kifizetése esetén a munkáltató a mindenkori jegybanki alapkamatnak megfelelő mértékű késedelmi kamat megfizetését is vállalja a munkavállaló számára.

13. A **munkabér védelmére** vonatkozó rendelkezések:

- A munkabért forintban kell megállapítani és kifizetni, továbbá a munkabért utalvány vagy fizetőeszköz helyettesítésére szolgáló más formában kifizetni nem lehet.
- Munkáltató a munkabérből levonást csak jogszabály vagy - a levonásmentes munkabérrészig - végrehajtható határozat alapján alkalmazhat. Mindezekon túlmenően a munkáltató a követelését a munkabérből levonhatja a munkavállaló hozzájárulása alapján a levonásmentes munkabérrészig, vagy ha az előlegnyújtásból ered.

- Tilos az olyan bérlevonás, amely a munkáltató, annak képviselője vagy közvetítő személy javára szolgál annak ellenértékeként, hogy a munkavállaló munkaviszonyt létesítsen, vagy azt megtartsa.
- A munkabért a munkavállaló számára kell kifizetni, kivéve, ha a munkavállaló erre mást felhatalmaz, illetőleg bírósági, vagy más hatósági határozat ebben őt korlátozza.
- A jogalap nélkül kifizetett munkabér 60 (hatvan) napon túl akkor követelhető vissza, ha a munkavállalónak a kifizetés alaptalanságát fel kellett ismernie, vagy azt maga idézte elő.
- A levonásmentes munkabérrel szemben beszámításnak helye nincs. A munkavállaló munkabérére vonatkozó igényéről egyoldalú jognyilatkozattal nem mondhat le.
- A levonásmentes munkabérrész nem engedményezhető.

14. A munkavállaló napi munkaideje **8 (nyolc) óra**.

A munkáltató a jelen munkaszerződés aláírásával - az Mt. 96. § (2) bekezdésében foglaltak, valamint a jelen munkaszerződésben leírtak figyelembe vételével - a teljes munkaidő beosztásának jogát átengedi a munkavállaló részére (= kötetlen munkarend).

A fentieknek megfelelően a munkaidő beosztását, valamint a pihenőidő (szabadság) igénybevételét a munkavállaló maga állapítja meg.

15. A munkavállalót az Mt. 59. pontjában meghatározottak szerinti mértékben illeti meg szabadság (ideértve mind az alapszabadságot, mind pedig az esetleges pótszabadságokat).

A szabadságot - a munkavállaló előzetes meghallgatása után - a munkáltató adja ki. A szabadság kiadásának időpontját a munkavállalóval legkésőbb a szabadság kezdete előtt 15 (tizenöt) nappal közölni kell.

A szabadságot - a felek közötti eltérő megállapodás hiányában - úgy kell kiadni, hogy tartama legalább összefüggő 14 (tizennégy) napot elérjen.

A munkáltató évente 7 (hét) munkanap szabadságot - a munkaviszony első három hónapját kivéve - legfeljebb két részletben a munkavállaló kérésének megfelelő időpontban köteles kiadni. A munkavállalónak az erre vonatkozó igényét legalább 15 (tizenöt) nappal a szabadság kezdete előtt be kell jelentenie.

A szabadságot az esedékességének évében kell kiadni; az esedékesség évében kell kiadottnak tekinteni a szabadságot, ha igénybevétele az esedékesség évében megkezdődik és a szabadság következő évben kiadott része nem haladja meg az 5 (öt) munkanapot.

A szabadságot - ha a munkaviszony október elsején vagy azt követően kezdődött - a munkáltató az esedékességet követő év március 31. napjáig adhatja ki.

A szabadságot, ha a munkavállaló oldalán felmerült ok miatt nem lehetett az előző bekezdésben meghatározottak szerint kiadni, az ok megszűnésétől számított 60 (hatvan) napon belül ki kell adni.

A munkáltató kivételesen fontos gazdasági érdek vagy a működését közvetlenül és súlyosan érintő ok esetén:

- a) a szabadság kiadásának közölt időpontját módosíthatja,
- b) a munkavállaló már megkezdett szabadságát megszakíthatja.

A felek között létrejövő külön írásbeli megállapodás esetén a munkáltató az Mt. 116-117. §-ában foglaltak szerinti szabadság egyharmadát az esedékesség évét követő év végéig adja ki a munkavállaló részére.

16. A munkavállaló a munkaviszony fennállása alatt sportágban sporttevékenység végzésére irányuló további munkaviszonyt, munkavégzésre irányuló egyéb jogviszonyt nem létesíthet; más sportágban való sporttevékenységre vonatkozó további munkavégzésre irányuló jogviszony létesítéséhez a munkáltató előzetes írásbeli hozzájárulása szükséges. A munkavállaló a munkaviszony időtartama alatt csak a munkáltató előzetes írásbeli hozzájárulásával létesíthet sporttevékenységgel össze nem függő további munkaviszonyt.
17. A munkavállaló kötelezi magát, hogy csak olyan közéleti tevékenységre vállalkozik, amely őt a munkája végzésében nem korlátozza, sikeres tevékenységét nem veszélyezteti, és a munkáltató kedvező megítélését elősegíti.
18. Munkavállaló a munkáltató működésével kapcsolatos gazdasági, személyi és bármilyen egyéb jellegű információkat csak abban az esetben hozhatja külső, harmadik szervek vagy személyek - így különösen, de nem kizárólagosan az elektronikus és az írott sajtó munkatársainak a - tudomására, ha ez a munkaköreinek ellátásával szükségszerűen együtt jár, továbbá ezzel a munkáltató érdekeit nem sérti és/vagy nem veszélyezteti.
Munkavállaló ennek keretében köteles a munkája során tudomására jutott üzleti titkot, illetve a tevékenységére vonatkozó alapvető fontosságú információkat megőrizni. Ezen túlmenően sem közölhet illetéktelen személlyel olyan adatot, amely munkaköreinek betöltésével összefüggésben jutott tudomására, és amelynek közlése a munkáltatóra vagy más személyre hátrányos következménnyel járna.
19. A munkavállalót - az alaphérén, valamint (ha annak feltételei fennállnak) az Mt. 66. pontjában szabályozott bérpótlékon felül - az alábbi juttatások is megilletik:
 - **Versenyzői prémium**, jelen szerződés sz. **mellékletében** szereplő feltételek alapján
 - Szakmailag indokolt **edzőtáborokban** való részvétel finanszírozása az ügyvezető előzetes írásbeli beleegyezése esetén.
 - A munkavállaló jogosulttá válhat **egyéb külön jutalomra** is abban az esetben, ha a munkáltató által részére évente meghatározott célfeladato(ka)t a munkavállaló maradéktalanul teljesíti. Célfeladat meghatározása hiányában a munkavállaló az adott évben ilyen külön jutalomra nem jogosult.
 - A munkavállaló jogosult továbbá a fentiekén túlmenően mindazokra a **bér- és egyéb jellegű juttatásokra**, kedvezményekre, költségtérítésekre, elismerésekre, valamint mindazon cafeteria-jellegű jóléti, szociális és kulturális szolgáltatások igénybevételére, amelyeket a munkáltatónál mindenkor hatályban lévő erre vonatkozó szabályzata kifejezetten ekként rögzít.
20. A munkavállalónak a nemzeti válogatott keretben történő szereplésére az Mt. munkaszerződéstől eltérő foglalkoztatásra vonatkozó szabályait kell alkalmazni azzal, hogy a munkaszerződéstől eltérő foglalkoztatáshoz a munkavállaló előzetes hozzájárulása szükséges. A munkaszerződéstől eltérő foglalkoztatás összes időtartama egy naptári éven

belül 44 (negyvennégy) munkanapnál vagy 352 (háromszázötvenkettő) óránál hosszabb is lehet.

21. A munkavállaló csak a versenyzési jog használatának ideiglenes átadása esetén foglalkoztatható a munkaszerződéstől eltérően más sportszervezetnél. A munkaszerződéstől eltérő foglalkoztatás összes időtartama egy naptári éven belül 44 (negyvennégy) munkanapnál vagy 352 (háromszázötvenkettő) óránál hosszabb is lehet.
22. A munkaszerződés időtartamának lejártával, illetve a munkaszerződés jogszerű megszűnése esetén a versenyzési jog használatára vonatkozó jogosultság ingyenesen visszaszáll a munkavállalóra.
23. A munkaszerződés fennállása alatt a munkáltató, mint a versenyzési jog használatának jogosultságát megszerző sportszervezet - a munkavállaló előzetes írásbeli hozzájárulásával - ezt a használati jogot ideiglenesen vagy véglegesen másik sportszervezetre átruházhatja (átigazolás).

A hozzájárulás megadásáért a munkavállaló az átruházó sportszervezettől a megállapodásuk szerinti ellenértékre tarthat igényt.

A fentiek szerinti ideiglenes átigazolás a munkavállaló jelen okiratban szabályozott munkaszerződését nem érinti, azt az Mt. szerinti munkaszerződéstől eltérő foglalkoztatásnak kell tekinteni. Végleges átigazolás esetén a munkavállalóval új munkaszerződést vagy megbízási szerződést kell kötni.
24. A versenyzési jog használatának ideiglenes vagy végleges átruházásáért a munkáltató a másik sportszervezettől ellenértékre tarthat igényt, amelynek mértékét a két sportszervezet közötti megállapodás határozza meg. E megállapodást írásba kell foglalni, és be kell jelenteni a sportszövetségnek, amely az átigazolást nyilvántartásba veszi
25. A munkaviszony megszüntetésére csak az Mt-ben meghatározottak alapján, továbbá a sportról szóló 2004. évi I. törvényben (Sporttv.) meghatározott speciális rendelkezések alapján kerülhet sor.

A határozott időre szóló munkaviszony - a Sporttv-ben, valamint az egyéb hatályos jogszabályokban részletesen meghatározott speciális eseteken túlmenően - az alábbiak szerint kerülhet megszüntetésre:

- a. közös megegyezéssel
- b. felmondással
- c. azonnali hatályú felmondással

A munkáltató a munkaviszonyt **felmondással** az alábbi esetekben szüntetheti meg:

- (i) a felszámolási- vagy csődeljárás tartama alatt vagy
- (ii) a munkavállaló képességére alapított okból vagy
- (iii) ha a munkaviszony fenntartása elháríthatatlan külső ok következtében lehetetlenné válik.

A felmondás szabályait az Mt. 38. pontja (65-66. §-ok), a felmondási idő szabályait pedig az Mt. 39. pontja (68-70. §-ok) tartalmazza. A végkielégítésre vonatkozó rendelkezések az Mt. 41. pontjában (77. §) kerültek meghatározásra.

A munkáltató vagy a munkavállaló a munkaviszonyt **azonnali hatályú felmondással** megszüntetheti, ha a másik fél:

- a) a munkaviszonyból származó lényeges kötelezettségét szándékosan vagy súlyos gondatlansággal jelentős mértékben megszegi, vagy
- b) egyébként olyan magatartást tanúsít, amely a munkaviszony fenntartását lehetetlenné teszi.

Szerződő felek kifejezetten megállapodnak abban, hogy a fenti a-b.) alpontokban foglaltakat megvalósító, a **munkáltató azonnali hatályú felmondását megalapozó körülménynek** tekintik ha:

- (i) a munkavállalót bűncselekmény miatt jogerős bírói ítélettel elítélik, különösen doppingszer, kábítószer használata, birtoklása és/vagy eladása miatt
- (ii) a munkavállalóval elvégzetett vizsgálat doppingolás tényét állapítja meg, vagy a sportoló nem jelenik meg a számára kötelezően előírt doppingvizsgálaton
- (iii) a munkavállaló a lenti 34/B. pontban részletesen meghatározott, a hivatásos sportolói munkakör sajátosságaira tekintettel meghatározott kötelezettségei valamelyikét szegi meg (kivéve, ha a 34/B. pont alapján az adott kötelezettségzegés nem alapozza meg az azonnali hatályú felmondás gyakorolhatóságát)

Az azonnali hatályú felmondás jogát az ennek alapjául szolgáló okról való tudomásszerzéstől számított 15 (tizenöt) napon, legfeljebb azonban az ok bekövetkeztétől számított 1 (egy) éven belül, bűncselekmény elkövetése esetén a büntethetőség elévüléséig lehet gyakorolni.

A fentiekben túlmenően **azonnali hatályú felmondással** - indokolás nélkül - megszüntetheti a munkáltató a határozott idejű munkaviszonyt, amely esetben a munkavállaló jogosult 12 (tizenkettő) havi, vagy ha a határozott időből hátralévő idő 1 (egy) évnél rövidebb, a hátralévő időre járó távolléti díjára.

Amennyiben a köztartozás fennállása miatt vagy más okból a sportszervezet nem indulhat a versenyrendszerben (bajnokságban), vagy abból utóbb kizárják, ez a munkáltató súlyos szerződészegésének minősül, és ezért a munkaviszonyt a munkavállaló **azonnali hatályú felmondással** is megszüntetheti. A felmondás után a munkavállaló - függetlenül az esetleges átigazolási időszaktól - azonnal igazolhatóvá válik.

- 26. Munkavállaló tudomásul veszi, hogy a munkáltatóra vonatkoznak a köztulajdonban álló gazdasági társaságok takarékosabb működéséről szóló 2009. évi CXXII. törvényben, valamint az Mt-nek a köztulajdonban álló munkáltatóval fennálló munkaviszonyra vonatkozó 90. pontjában (204-207. §-ok) foglalt kötelező érvényű rendelkezések is.
- 27. A munkavállaló a munkaviszonya megszüntetésekor (megszűnésekor) munkakörét az előírt rendben köteles átadni és a munkáltatóval köteles elszámolni. A munkakör-átadás és az elszámolás feltételeit a munkáltató köteles biztosítani.
A munkaviszony felmondással történő megszüntetésekor legkésőbb az utolsó munkában töltött naptól, egyébként legkésőbb a munkaviszony megszűnésétől számított 5. (ötödik) munkanapon a munkavállaló részére ki kell fizetni a munkabérét, egyéb járandóságait,

valamint ki kell adni a munkaviszonyra vonatkozó szabályban és egyéb jogszabályokban előírt igazolásokat.

28. A munkaviszonynak jogellenesen történő megszüntetése esetén a munkáltató köteles megtéríteni a munkáltató részére az ezzel összefüggésben okozott kárt. A munkaviszony körében elmaradt jövedelem címén igényelt kártérítés nem haladhatja meg a munkavállaló 12 (tizenkettő) havi távolléti díjának összegét.

A munkavállaló a fenti előző bekezdésben foglaltakon túlmenően jogosult a végkielégítés összegére, ha munkaviszonya:

- a) jogellenesen nem felmondással szűnt meg, vagy
- b) munkaviszonya megszűnésekor az Mt. 77. § (5) bekezdésének b) pontja alapján nem részesült végkielégítésben.

29. A munkavállaló, ha a jelen határozott tartamú munkaviszonyát jogellenesen megszünteti, a határozott időből még hátralévő időre járó, de legfeljebb 3 (három) havi távolléti díjának megfelelő összeget köteles megfizetni a munkáltató részére; a munkáltató ezen túlmenően követelheti az ezt meghaladó kárának megtérítését is. Ezek együttesen azonban nem haladhatják meg a munkavállaló 12 (tizenkettő) havi távolléti díjának összegét.

A jogellenes munkaviszony-megszüntetés szabályait kell megfelelően alkalmazni abban az esetben is, ha a munkavállaló munkakörét nem az előírt rendben adja át.

30. A munkáltató kártérítési felelősségére az Mt. XIII. fejezetében (166-177. §-ok), a munkavállaló kártérítési felelősségére pedig az Mt. XIV. fejezetében (179-190. §-ok) leírtakat kell megfelelően alkalmazni.

Munkavállaló ugyanakkor tudomásul veszi és elfogadja, hogy amennyiben a munkáltatótól felszerelést, munkaruházatot, egyéb hasonló dolgot jegyzék szerint és/vagy elismervény alapján vesz át megőrzésre, illetve visszaszolgáltatási vagy elszámolási kötelezettséggel, akkor ezek megsemmisülése, elvesztése és/vagy károsodása esetén - amennyiben azokat állandóan őrizetében tartja, illetőleg ha azokat a munkavállaló kizárólagosan használja vagy kezeli - a munkáltató irányában teljes anyagi felelősséggel tartozik. A munkavállaló ilyen esetben csak akkor mentesül a felelősség alól, ha bizonyítja, hogy a kárt részéről elháríthatatlan ok idézte elő.

31. A munkavállaló a jelen okirat aláírásával tudomásul veszi és egyben el is fogadja, hogy a munkáltató kizárja a felelősségét arra az esetre, ha a munkáltató kifejezett rendelkezése vagy utasítása ellenére tevékenykedő munkavállaló kárt szenved.

A munkavégzés során a munkavállaló köteles a szakmai képzettségének megfelelő magatartást tanúsítani a munkavégzés baleset-megelőzési szempontjaira is tekintettel.

A munkavállaló köteles megtagadni az utasítás teljesítését, ha annak végrehajtása más személy egészségét vagy a környezetet közvetlenül és súlyosan veszélyeztetné. A munkavállaló megtagadhatja az utasítás teljesítését, ha annak végrehajtása munkaviszonyra vonatkozó szabályba ütközik, vagy a munkavállaló életét, testi épségét vagy egészségét közvetlenül és súlyosan veszélyeztetné. A munkavállaló az utasítás megtagadása esetén is köteles rendelkezésre állni.

A munkavállaló a munkáltató utasításától akkor térhet el, ha ezt a munkáltató károsodástól való megóvása feltétlenül megköveteli és a munkáltató értesítésére nincs mód. Az utasítástól való eltérésről a munkáltatót haladéktalanul tájékoztatni kell.

32. A munkaviszonyból származó kötelezettség vétkes megszegése esetén a munkáltató jogosult a munkavállalót terhelő, a kötelezettségzegés súlyával arányos hátrányos jogkövetkezményeket megállapítani. A hátrányos jogkövetkezménnyel járó intézkedést írásba kell foglalni és indokolni kell.

Hátrányos jogkövetkezményként csak olyan, a munkaviszonnyal összefüggő, annak feltételeit határozott időre módosító hátrány állapítható meg, amely a munkavállaló személyhez fűződő jogát és emberi méltóságát nem sérti.

A vagyoni hátrányt megállapító jogkövetkezmény összességében nem haladhatja meg a munkavállaló - a jogkövetkezmény megállapításakor irányadó - 1 (egy) havi alapbére összegét.

Hátrányos jogkövetkezmény nem állapítható meg olyan kötelezettségzegés miatt, amelyet a munkáltató a munkaviszony megszüntetésének indokaként is megjelöl.

A hátrányos jogkövetkezményt az ennek alapjául szolgáló okról való tudomásszerzéstől számított 15 (tizenöt) napon, legfeljebb azonban az ok bekövetkeztétől számított 1 (egy) éven belül, büncselekmény elkövetése esetén a büntethetőség elévüléséig lehet megállapítani.

33. A munkavállalónak, mint hivatásos sportolónak a munkaviszony keretében kifejtett sporttevékenysége során történt balesete üzemi balesetnek minősül. A munkáltató köteles a munkavállaló javára élet- és sportbaleset-biztosítást kötni. A válogatott keretben eltöltött időszak alatti biztosítási jogviszonnyal kapcsolatos részletes szabályokat a Szövetség határozza meg.

34. Szerződő felek a munkavállaló *hivatásos sportolói munkakörére* tekintettel a munkaviszonyra vonatkozóan az alábbi speciális rendelkezésekben állapodnak meg:

A. A munkáltató jogai és kötelezettségei:

- a. A munkáltató jogosult meghatározni a munkavégzés rendjét, illetőleg jogosult a munkavállaló részére olyan rendszabályokat is előírni, amelyeket a munkavállalónak a munkavégzés során tanúsítania kell. A rendszabályok előírásai kiterjedhetnek a munkavállaló szabadidejének eltöltésére is. A munkáltató jogosult meghatározni azokat a magatartási szabályokat is, amelyeket a munkavállalónak, mint sportolónak a sporttevékenység gyakorlása során és azon kívül is tanúsítania kell.
- b. A munkáltató köteles a munkaviszony fennállása alatt a hivatásos sportolói tevékenység végzéséhez a versenyszabályzatban meghatározott feltételeket biztosítani.
- c. A munkáltató biztosítja a versenyzéshez szükséges sportfelszerelést és sporteszközöket.

B. A munkavállaló jogai és kötelezettségei:

- a. A munkavállaló köteles a munkavégzés során a munkáltató által előírt rendszabályokat, illetőleg magatartási szabályokat, a DSC-SI Etikai Kódexében foglaltakat maradéktalanul betartani.

- b. A munkavállaló köteles a munkáltató által meghatározott esetekben, időben és helyen a munkáltató által előírt sportfelszereléseket, valamint kizárólag a munkáltató által meghatározott reklámhordozókat viselni.
- c. A munkavállaló köteles a felkészülések és a versenyek, egyéb rendezvények alkalmával sportolásra alkalmas állapotban megjelenni, sportfelszerelését rendben tartani és az előírt alkalmakkor azt magával hozni.
- d. A munkavállaló köteles magát alávetni mindazon orvosi vizsgálatoknak, kezeléseknél, amelyek egészségügyi állapotának fenntartásához és javításához szükségesek, és amelyeket a munkáltató a részére előír.
- e. A munkavállaló kötelezettséget vállal arra, hogy mind a felkészülési-, mind a versenyzési időszakban a tudásához mért lehető legjobb munkát végzi el, és a munkáltató által előírt feladatokat teljesíti.
- f. A munkavállaló kijelenti, hogy **hivatásos sportolói versenyengedéllyel rendelkezik**, amely alapján jogosult a jelen szerződés megkötésére és az abban foglalt rendelkezések betartására.
- g. A munkavállaló vállalja, hogy évi rendes szabadságát - a 15. pontban foglaltaktól eltérően, a hivatásos sportolói munkaviszony sajátosságaira tekintettel - a versenyzési év végén veszi ki, ha a szabadság más időpontban való kiadását rendkívüli ok nem indokolja.
- h. A munkavállaló kötelezettséget vállal arra, hogy a jelen munkaszerződés hatályának lejártá előtt más sportegyesülethez történő átigazolás kérdésében csak a munkáltató előzetes írásbeli engedélyének birtokában folytat tárgyalásokat.
- i. A munkavállaló jelenléti ív vezetésére köteles, amelyből a munkavállaló ténylegesen munkában töltött ideje megállapítható.
- j. A munkavállaló a munkáltató előzetes írásbeli engedélye nélkül sem szereplőként, sem pedig aktív közreműködőként nem vehet részt a munkakörének ellátásához nem kapcsolódó sporteseményeken, rendezvényeken.
- k. A munkavállaló kötelezi magát, hogy nyilvános megjelenések alkalmával - ideértve a média részére adott nyilatkozatokat is - a Debreceni Sportcentrum Közhasznú Nonprofit Kft-t méltó módon fogja képviselni, és csak olyan nyilatkozatot ad, amely nem ellentétes a munkáltató érdekeivel.
- l. A munkavállaló vállalja azt, hogy a hatályos magyar jogszabályok, a magyar sportági szakszövetség és a nemzetközi szövetség(ek) által előírt, a felkészülésre és a versenyzésre vonatkozó valamennyi előírást maradéktalanul betartja.
- m. A munkavállaló kötelezettséget vállal arra, hogy a munkáltató által előírt sportága(ka)t népszerűsítő és/vagy a munkáltató üzleti érdekeit szolgáló eseményeken, rendezvényeken - igény és szükség szerint - részt vesz.
- n. A Sporttv-ben a sportolókra (versenyzőkre) vonatkozóan előírt valamennyi kötelezettséget folyamatosan és maradéktalanul betartja.
- o. A munkavállaló kötelezettsége vállal arra, hogy sporttevékenysége növeléséhez nem használ nem megengedett teljesítménynövelő szereket, betartja a WADA, a MASZ és a Magyar Antidopping Csoport szabályzatait, előírásait, ezen testületek által végzett, előírt doppingvizsgálatoknak mindig aláveti magát.

p. A munkavállaló köteles elindulni azon országos csapat versenyeken és Magyar Országos Bajnokságokon, amelyekben a Debreceni Sportcentrum-Debreceni Sportiskola szakosztályának csapatai indulnak.

Munkavállaló a jelen munkaszerződés aláírásával kifejezetten tudomásul veszi és elfogadja, hogy a jelen **34/B. pontban** foglalt munkavállalói kötelezettségek (ide nem értve azonban a fenti 'g' és a 'm' pontban foglaltakat) megszegése a **munkáltató azonnali hatályú felmondását megalapozó körülménynek** minősül.

35. Munkavállaló kötelezettséget vállal arra, hogy amennyiben a jelen munkaszerződésben foglalt adataiban bármilyen változás áll be, azt haladéktalanul a munkáltató tudomására hozza.

A munkáltató köteles megnevezésének, lényeges adatainak, továbbá az Mt. 46. § (1) bekezdésében meghatározottak változásáról a munkavállalót a változást követő 15 (tizenöt) napon belül írásban tájékoztatni.

36. Amennyiben a munkavállaló munkavégzését előre nem ismert ok akadályozza, erről a munkáltatót a munkakezdés előtt haladéktalanul értesíteni köteles, közölve az akadályoztatás okát, valamint a távolmaradás várható időtartamát is.

A munkáltató irányában való bejelentési kötelezettség a munkavállalót akkor is terheli, ha betegszabadságot vesz igénybe.

37. Munkavállaló a jelen munkaszerződés aláírásával kifejezetten elismeri, hogy a munkáltató szervezeti keretei között működő Debreceni Sportcentrum - Sportiskola (DSC-SI) hatályos **Etikai Kódexét** a jelen okirat aláírását megelőzően áttanulmányozta és megismerte, kijelentve egyben azt is, hogy az Etikai Kódexben foglalt rendelkezéseket a munkaviszony teljes időtartama alatt magára nézve kötelező érvényűnek ismeri és fogadja is el.

38. Felek megállapodnak abban, hogy amennyiben a felek között bármely kérdésben vita merül fel, úgy megkísérlik azt békés úton megoldani. Ennek érdekében bármely fél egyeztetést kezdeményezhet a szerződésben foglalt valamely igényének érvényesítése végett.

Amennyiben az egyeztetés nem vezet eredményre, úgy a sérelmet szenvedett fél a munkaviszonyból, illetve a régi vagy az Mt.-ből származó igényét a törvényes határidőn belül bíróság előtt érvényesítheti; ilyen esetekre felek kikötik a **Debreceni Közigazgatási és Munkaügyi Bíróság** kizárólagos illetékességét.

A munkáltató a fentiekben túlmenően a munkavállalóval szemben a munkaviszonnyal összefüggő és a kötelező legkisebb munkabér háromszorosának összegét meg nem haladó igényét fizetési felszólítással is érvényesítheti; a fizetési felszólítást írásba kell foglalni.

39. A jelen munkaszerződésben nem szabályozott kérdésekben a Munka Törvénykönyvéről szóló 2012. évi I. törvény (Mt.), a munkáltató vonatkozó belső szabályzatai (beleértve a Szervezeti és Működési Szabályzatot, valamint a DSC-SI Etikai Kódexét is), valamint a munkaviszonyra vonatkozó egyéb szabályok és más hatályos jogszabályok rendelkezései az irányadóak.

Szerződő felek a jelen okiratba foglalt munkaszerződést elolvasás és megértelmezés után, mint akaratukkal mindenben megegyezőt helybenhagyólag aláírtak.

A magyarországi edzői képzések foka és a hozzájuk tartozó képzés

Képzés foka	Képzés megnevezése
alapfokú iskolai végzettségre épülő középszintű szakképzés	sportoktató
	nemzetközi sportszövetség által akkreditált edzőképzésben szerzett végzettség
	nemzetközi sportszövetség által akkreditált edzőképzésben szerzett legmagasabb szintű végzettség
	egyéb
középfokú képzés	sportedző
	fitness-wellness asszisztens
	sportszervező, -menedzser
	sportmasszőr
	lovastúra-vezető
	animátor
	aqua tréner
	fitness instruktor
	személyi edző
	wellness tanácsadó
	gyermekkorai mozgásprogram-vezető
	orientális táncoktató
	senior tréner
	táncpedagógus
	humánkineziológus
okleveles humánkineziológus	
testnevelő tanár-egészségtan tanár	
felsőfokú szakképzés	testnevelő tanár
	okleveles testnevelő tanár
	szakedző
	testnevelő-edző
	okleveles szakedző
	rekreáció-szervező
	rekreációs szervező-egészségfejlesztő
	okleveles rekreáció-irányító
	sportszervező
	sportmenedzser
	okleveles sportmenedzser

	okleveles gyógytestnevelő tanár
	gyógytornász
	táncpedagógus
	humánkineziológus
	okleveles humánkineziológus
	testnevelő tanár-egészségtan tanár

Forrás: TEÁOR jegyzék alapján saját szerkesztés

MINTA

Amatőr Sportolói Szerződés

mely létrejött egyrészről DEAC Sport Nonprofit Közhasznú Kft. (4032 Debrecen, Egyetem tér 1.), képviselője: Lóczi Lászlóné ügyvezető, - továbbiakban **Sportszervezet**, másrészről

Név:

Azonosító:

Szül. hely, idő:

Anyja leánykori neve:

Lakcíme:

Továbbiakban **Sportoló** között az alábbi feltételekkel:

- 1) A szerződő felek megállapítják, hogy a Sportoló a DEAC Sport Nonprofit Közhasznú Kft. igazolt futsal labdarúgója.
- 2) A szerződő felek a most megkötött Szerződés kezdetét az aláírás napjától számítják, végét pedig 2016. év június 30. napjában határozzák meg.
- 3) A sportszerződés időtartamának lejártakor, 2016. év június hó 30-án a sportszerződéssel rendelkező amatőr labdarúgó játékjoga feletti rendelkezési jogosultsága ellenérték nélkül visszaszáll az amatőr labdarúgóra-re.
- 4) A szerződő felek megállapodnak, hogy jelen szerződés aláírásának napjától a Sportoló a futsal labdarúgás sportágban a sporttevékenységet szerződéses amatőr sportolóként ebben az szervezetben folytatja. Jelen szerződésben meghatározott időtartam alatt sporttevékenységet más szervezetekben csak az Szervezet írásos engedélyével folytathat.
- 5) Amennyiben a jelen szerződés időbeli hatálya alatt a Sportoló más sportszervezethez kíván átigazolni, azt csak a Sportszervezet írásbeli hozzájárulásával teheti meg. Ebben az esetben az Amatőr Labdarúgó köteles megtéríteni a Költségtérítésnek a jelen szerződés keltétől annak megszűnéséig számított, kamatokkal megnövelt, teljes együttes összegét.
- 6) A sportoló kötelezi magát arra, hogy a labdarúgás sportra vonatkozó általános szabályokat és a Sportszervezet Alapszabályát betartja.
- 7) A sportoló köteles a sportról szóló 2004. évi I. Törvény (a továbbiakban: Sporttörvény) 2. § és 4. §-ának előírásait betartani, azaz
 - a. a tisztességes játék (fair play) elvei szerint felkészülni és versenyezni,
 - b. a sportág jellegének megfelelő – külön jogszabályban meghatározott - sportorvosi alkalmassági, illetve szűrővizsgálatokon részt venni (sportegészségügyi ellenőrzés),
 - c. a labdarúgó sportág hazai és nemzetközi versenyszabályzatát és egyéb szabályzatait betartani
 - d. sporttevékenysége során a Sportszervezet érdekeit figyelembe venni,
 - e. a dopping-tilalom előírásait betartani, az előírt dopping-vizsgálatokon és sportegészségügyi ellenőrzéseken részt venni.
- 8) A szerződő felek megállapodnak abban, hogy jelen szerződés szerves részeként fogadják el a mindenkor érvényes szakosztályi házirendet.

- 9) Sportoló köteles betartani az Szervezet Házirendjében rögzített magánéleti elvárásokat, a sportolói viselkedés és magatartás alapvető szabályait, amelyek együttesen meghatározzák a Sportoló morális és fizikai felkészültségét.
- 10) A sportoló sporttevékenységért díjazásra nem jogosult, a sportszervezet azonban a Sporttörvény 2. § (1)- (2) bekezdése alapján a sportoló részére az alábbiakat biztosítja:
 - a) Edzési és versenyzési helyszínt;
 - b) Versenyekre, felkészülési mérkőzésekre az utaztatást;
 - c) Higiénés feltételeknek megfelelő (tisztá, fűtött, melegvizet zuhanyzóval ellátott) öltözőt;
 - d) Sporteszközöket;
 - e) Szakmai vezetőt (edzőt), szükség esetén csapatmenedzsert;
 - f) Versenyek előtt és közben a folyamatos egészségmegőrzést - masszőri szolgáltatást;
 - g) Sportorvosi ellátást;
 - h) Táplálkozási és egészségügyi tanácsadást;
 - i) Játékos képviselőt szakmai, illetve jogi kérdésekben a sporttal kapcsolatos ügyekben;
 - j) Szervezethez köthető utazással kapcsolatos költségeinek megtérítését;
 - k) Általános sportolói biztosítást.
- 11) Az Szervezet biztosítja és szervezi a Sportoló hazai bajnokságban történő foglalkoztatását, meghívás esetén az Amatőr Labdarúgót a nemzeti vagy amatőr válogatott rendelkezésére bocsátja.
- 12) A Sportoló köteles megismerni az Szervezet vezetőit, irányítóit, valamint az utasítás adásra jogosult alkalmazottait, elöljáróit.
- 13) A Sportoló köteles teljesíteni az edző(k) és egyéb szakmai irányító személyek utasításait, továbbá köteles a sporttevékenységét az általában elvárható szakértelemmel, lelkiismerettel, és gondoskodással - a vonatkozó hazai és nemzetközi szabályok, előírások szerint - végezni. Ennek érdekében önképzése keretében fordítson kellő figyelmet a sporttevékenységéhez kapcsolódó valamennyi sportszabály megismerésére.
- 14) Labdarúgó és Szervezet kötelezik magukat, hogy a szerződésben foglalt feltételeket üzleti titokként kezelik, ezért sem a nyilvánosság felé, sem más alkalmakkor nem nyilatkoznak ezekről.
- 15) A Sportoló köteles az előírt helyen és időben sporttevékenységre alkalmas állapotban megjelenni, az edző által megjelölt időtartamot sporttevékenységgel tölteni, és a tőle elvárható legmagasabb szintű teljesítményt (sporttevékenységet) kifejteni. Működjön együtt sporttársaival, de köteles a tevékenységet úgy végezni, hogy más személy egészségét, testi épségét ne veszélyeztesse, más tevékenységét ne zavarja, az Szervezet anyagi károsodását, vagy helytelen megítélését ne idézze elő. Anyagi károsodását köteles megtéríteni az Szervezetnek.
- 16) A sportoló a szerződés hatálya alatt köteles részt venni a számára előírt edzéseken, versenyeken, edzőtáborokon és azokon tehetsége alapján elvárható szorgalommal, ereje teljes kifejtésével az Szervezet sikeréért küzdeni.
- 17) A Sportoló köteles betartani a sportolói viselkedés és magatartás alapvető szabályait, amelyek együttesen határozzák meg a sportoló morális és fizikai felkészültségét.

- 18) A Sportoló kötelezettséget vállal arra, hogy az Szervezet által előírt időszakonkénti sportorvosi alkalmassági vizsgálatokon megjelenik - a vizsgálat eredményeként esetlegesen szükséges kezeléseken részt vesz - és az ott kapott utasításokat betartja.
- 19) A sportoló a sajtónak - írott és elektronikus formában - az Szervezet vezetőire, alkalmazottaira, és saját sporttársaira negatív visszhangot keltő nyilatkozatot nem tehet.
- 20) A Sportoló az Szervezet tevékenységéről a sajtónak – írott és elektronikus – az edzővel történt előzetes egyeztetés után nyilatkozhat.
- 21) A Sportoló köteles a szakosztály rendezvényein a szakosztály által biztosított felszerelést viselni.
- 22) A Sportoló kötelezi magát arra,
 - hogy a legmegfelelőbbben karbantartja azokat az eszközöket, amelyeket az Szervezet rábízott, s amelyek az Szervezet tulajdonában maradnak,
 - valamint megőrzi az Szervezet jó hírnevét a szakmai és a magánéletben egyaránt, tartózkodik minden az Szervezet és tagjai hírnevének ártó kijelentéstől,
 - és megnyilvánulásaival, nyilatkozataival közreműködik az Szervezet pozitív arculatának kialakításában, ennek érdekében – az Szervezet felkérésére – az ésszerű határok között – köteles ellátni marketing-, és reklám feladatokat.
- 23) Felek megállapodnak abban, hogy jelen szerződésben meghatározott időtartam lejártát követően újra tárgyalnak a szerződéskötés lehetőségéről, a sportoló pedig vállalja, hogy a sportszervezetnek elsőbbséget biztosít más sportszervezetekkel szemben az újabb szerződéskötésre.
- 24) A Szerződő felek megállapodnak abban, hogy a Sportoló a Szerződés időtartama alatt az Szervezettől kapott, valamint más módon megszerzett (költségtérítés, támogatás, ösztöndíj, eredményességi juttatás, kalóriapénz, meccs és edzőfelszerelés, stb.) ellenértékét köteles egy összegben megtéríteni, ha a jogviszony megszűnésében vétkeessége - szerződésszegése - bizonyított.
- 25) Az Szervezet tagjai tagdíj fizetésre kötelezettek. A Sportoló Év elején (nyári igazolása esetén igazolását követően egy hónapon belül) egy összegben köteles az éves tagdíjat az Szervezet pénztárába megfizetni. Amennyiben a Sportoló ennek a kötelezettségének felszólítás ellenére sem tesz eleget, a játékjogát az Szervezet felfüggeszti, és a sportoló hibájára hivatkozva a Szerződés felbontását kezdeményezi.
- 26) A Szerződő felek megállapodnak abban, hogy a jelen szerződésben nem szabályozott kérdésekre vonatkozóan a FIFA, UEFA, illetőleg a Magyar Labdarúgó Szövetség szabályait kell alkalmazni, mindezek hiányában a Sporttörvény és a Polgári Törvénykönyv rendelkezései irányadók.

Jelen szerződés (mely három oldalas és 26 pontot tartalmaz) elolvasása és egységes értelmezése után - mint akarattunkkal mindenben egyezőt - magunkra nézve kötelezőnek elfogadjuk és ezt a lenti aláírásunkkal hitelesítjük 3 példányban, melyből egy a Magyar Labdarúgó Szövetséget, egy a Sportolót, egy az Szervezetet illet.

Debrecen,

.....

Sportoló

.....

DEAC Sport Nonprofit Közhasznú Kft.