

SZAKMAI KOMPETENCIÁK ÉS KÉPZETTSÉG SZEREPE AZ EDZŐI MUNKA HATÉKONYSÁGÁBAN

THE ROLE OF PROFESSIONAL COMPETENCIES AND QUALIFICATION IN THE EFFICIENCY OF TRAINER PROFESSION

BARTHA ÉVA JUDIT PhD hallgató
Debreceni Egyetem Gazdaságtudományi Kar

ABSTRACT

There are multiple identical traits between the profession of a trainer and managerial activities in any other area, one being their main goal: the continuous improvement of performance. As the profession of trainers continually evolved, these similarities were examined mostly from the point of view of professional sportsmanship, but nowadays, sport facilities accessible by the masses, fitness clubs, and trainers working in the fitness segment play an increasingly important role. There are a multitude of factors influencing the effectiveness of trainers working in the field of professional and leisure sports activities alike. As revenues from fitness classes are of a particular importance to sports facilities, it is very important to select the appropriate and adequate professionals, as well as the continuous improvement of their professional skills (Bartha – Perényi, 2014.). The aim of the present study is to provide an analysis and interpretation of the Hungarian and international literature covering the role of professional competencies and qualifications, i.e. the cultural assets of trainers, in efficient leadership, from the point of view of the trainers.

Bevezetés

Napjainkban a sport növekvő jelentőséggel bíró társadalmi és gazdasági jelenséggé vált, gyorsan bővülő ágazattá, amelynek fontos célja az egészség fejlesztése, nevelési vonatkozásokkal is rendelkezik, valamint fontos szociális, kulturális és rekreációs szerepet tölt be (European Commission, 2007). Az iparág fejlődése során fokozott hangsúly kerül a szektorban dolgozó szakemberek képzésére, továbbképzésére és munkájuk során elért hatékonyságra is. A sportban dolgozó humán erőforrás többségében sportszakmai munkát végez, edzéseket, foglalkozásokat, egyéni vagy csoportos órákat vezet. A sportoktatók, edzők tevékenysége nagyban hasonlít a más területeken dolgozó vezetőkéhez, munkájuk egyik legfőbb célja is megegyezik: a lehető legnagyobb hatékonyság elérése, a teljesítmény folyamatos növelése. Igaz az edzők hatékonyságának mérése a verseny és sza-



badidősportban bizonyos szempontok szerint eltér, a feladatok ellátásához szükséges eszközök mégis hasonlóak: kommunikáció, motiválás, lelkesedés fenntartása, visszajelzések nyújtása, csapatépítés, valamint konfliktus- és stressz-kezelés (Whetten et al, 2000). A feladatok és kötelezettségek mellett az edző sikerességéhez, hatékonyságához szükséges kompetenciái is hasonlóak az élet más területén működő vezetőkhöz. Szükséges azonban hangsúlyozni, hogy a sportra egy igen speciális saját szabály és szokásrend érvényes, amelynek köszönhetően az emberi teljesítményt számos, a munka világának egyéb területein nem mindig jellemző tényező befolyásolja (Bartha – Perényi, 2014). Az edzők hatékonyságát alakító tényezők feltárására a sportban is sor került. Az edzői munka professzionalizálódása, szakmává alakulása az angolszász országokban indult meg a 20. század első felében (Bodnár, Perényi, 2012) A szakmává alakulás folyamatát követve az edzői és vezetői szakma közötti párhuzamokat főként a versenysportokkal kapcsolatban vizsgálták (Chelladurai - Saleh, 1980; Chelladurai – Arnott, 1985; Sherman et al., 2002; Kanczler – Nagykáldi, 2008; Kaya, 2014). Napjainkban azonban a szabadidősport térhódításával egyre fontosabbá válnak a sport mindenki számára elérhető és fontos színterei, a fitneszklubok és az ezekben dolgozó edzők. A fitneszklubok fenntartható működése a gazdaság szempontjából is lényeges, hiszen a népesség széles rétegeinek ezen sportlétesítmények biztosítanak helyszínt a szabadidőszerű sporttevékenységekhez. A sportban, kiemelt jelentősége van a teljesítménynek, az edzők hatékonyságának is fontos mutatói sportolók eredményei. A sportközpontok hosszú távú fenntarthatóságának egyik fontos kritériuma a csoportos órák látogatottsága és az ezekből származó bevétel, ezért kellő figyelmet kell fordítani a megfelelő oktatók toborzására, valamint nélkülözhetetlen képességeik, kompetenciáik állandó fejlesztésére (Bartha – Perényi, 2014). A teljesítmény, elért eredmények és a kompetenciák, képzettségek, ismeretek, azaz a kulturális tőke között egyértelmű összefüggés van (Bourdieu, 1977; Gaddis, 2012). A fitnesztermekben dolgozó edzőknek tisztában kell lennie önmaguk folyamatos továbbképzésének jelentőségével, és erre megfelelően nagy hangsúlyt helyezni. A társadalomra jellemző alacsony sportolási hajlandóság (Gál, 2008; Perényi, 2009) és arányok miatt előtérbe kerül a versenysport mellett a szabadidősport, és azon belül a fitnesz szegmensben dolgozó szakemberek vizsgálata is. Jelen tanulmány célja a szakmai kompetenciák és képzettség, valamint azok hatékony vezetői tevékenységben betöltött szerepét bemutató és kutató magyar és nemzetközi szakirodalom feldolgozása és elemző értelmezése a sport területén belül az edzők szempontjából.

1. Kulturális tőke és gazdasági hatékonyság a vezetésben

A kompetenciák egy meghatározott közegben végzett hatékony tevékenységhez szükséges készségek, ismeretek, attitűdök, értékek, érzelmek, etikai jellemzők és motivációk összességét foglalják magukba (Gaál, 2008), olyan személyes jellemzői az egyénnek, amelyek lehetővé teszik, hogy az munkájában és más általános





helyzetekben magasabb teljesítményre legyen képes (Spencer – Spencer, 1993). A szakmai kompetenciák a kommunikáció, a tudás, a szakmai készségek, érzelmek, értékek és észlelések olyan megfelelő használatát jelentik a mindennapi gyakorlatban, amely az egyén és az adott közösség számára is előnyökkel jár (Harpan – Draghici, 2013). A kompetencia értékelések középpontjában a személyes tudás, a képzettség, a készségek, a tapasztalat valamint a kötelezettségek teljesítésében való jártasság áll (Herringer, 2002). A legfontosabb vezetői kompetenciákat, készségeket, számos kutató vizsgálta már, és többféle csoportosítása létezik. Jones et al. (2000) úgy véli, egy vezetőnek ötvöznie kell tanárok pedagógiai érzékét, a pszichológusok tanácsadói készségét, valamint az üzleti vezetők adminisztratív képességeit (Sherman et al. 2002). A szükséges jellemzők közül azonban fontos kiemelni a vezető erős elkötelezettségét folyamatos személyes és szakmai fejlődése iránt. Ez magába foglalja a naprakész tudás megszerzésének igényét saját szakterületén, az új készségek elsajátítását, valamint saját maga folyamatos értékelését és menedzselését (Campone – Ruth, 2012). A szakmai és vezetői kompetenciák fontos tulajdonsága a fejleszthetőség, a kontextus-függőség, valamint az, hogy nem állandóak (Epstein - Hundert, 2002), és nem feltétlenül velünk született jellemzők, amelyek az egyéni teljesítményben tükröződnek (Katz, 1955). A vezetői készségeknek Katz (1955) három kategóriáját különbözteti meg: a szakmai készségeket, az általános emberi készségeket, és a konceptuális készségeket.

A különböző képzettségek és kompetenciák meghatározására, csoportosítására és vizsgálatára alkalmas kategóriákat Bourdieu (1986) tőkeelmélete alapján lehet elkülöníteni. A kulturális tőke egy személy különböző képzettségeit és kompetenciáit foglalja magában, és Bourdieu (1986) szerint gazdasági tőkévé konvertálható. Az inkorporált kulturális tőke kategóriájába azok a felhalmozott ismeretek tartoznak, amelyek elsajátítását képzési, tanulási folyamat előzte meg, megszerzésük időbe kerül, valamint a családi háttérhez, neveltetéshez, személyiséghez kapcsolódó ismeretek, tudás, amelyet általában képességekként, kompetenciákként tartanak számon. A tárgyasult kulturális tőke az anyagi hordozókat foglalja magába, amelyek birtoklásához gazdasági tőkére is szükség van. Az intézményesült kulturális tőke kategóriájába a kulturális kompetenciák bizonyítékaul szolgáló titulusok, végzettségek tartoznak. Ez által a különböző végzettségű, különböző titulusokkal rendelkező személyek összehasonlítása is lehetségessé válik (Bourdieu, 1999).

Azzal kapcsolatban, hogy egy vezető mely képességek, képzettségek birtokában lesz sikeres, azaz hatékony, fontos meghatározni, mit jelent a hatékonyság. Leggyakrabban a gazdasági szereplők céljaként határozzák meg, a ráfordítások és hozamok viszonyaként (Kopányi, 2004, mérése a kibocsátás és ráfordítások elemzésével lehetséges (Nábrádi - Pető 2007). A célok megvalósításához a szervezeti erőforrások megfelelő koordinációja szükséges (Rue – Byars, 1992). Ezen megközelítés alapján egy vezető akkor tekintünk hatékonnak, ha a kitűzött egyéni és szervezeti célokat a lehető legkisebb idő, energia és anyagi ráfordítással valósítja meg. Csath (2004) kiemeli a jövőkép kialakításának és közvetítésének képesség-





gét, az ehhez szükséges változtatások elindítását és véghezvitelét, valamint a környezeti változásokra való gyors reakciókészséget. Más kutatók szerint a vezető hatékonyságának legfontosabb feltétele, hogy vezetési stílusát legyen képes kontextustól és feladattól függően változtatni (Németh, 2011; Goleman, 2000). A hatékonyságot a teljesítményen keresztül lehet vizsgálni, amelyet meg lehet becsülni az alapján, hogyan képes egy vezető eleget tenni a kötelezettségeinek. A képzettség és kompetenciák egyértelműen hatással vannak a hatékonyságra, Klein et al. (2001) szerint a munka világának bármely területén a hatékony munkavégzés nélkülözhetetlen feltételei a dolgozó megfelelő kompetenciái.

2. A kulturális tőke szerepe az edzői szakma hatékonyságában

Napjainkban az egészséges életmód térhódításával a mindennapos testmozgás igénye is különös figyelmet kap, (Gál 2008; Perényi 2013), így a szabadidősport iránti érdeklődés is fellendült (Szabó, 2012). Hasonlóan a fitnessklubok által nyújtott sportolási lehetőségek, és az ezeket irányító edzők tevékenysége iránt is amiatt, hogy a népesség széles rétegei számára elérhető szolgáltatást nyújtanak. A sportoktatók, edzők tevékenysége nagyban hasonlít a más területeken dolgozó vezetőkéhez, az azonban, hogy mely edzői magatartás a megfelelő a hatékony munkához, függ attól, hogy az edző milyen vezetői szintet képvisel. A versenysportban az edzők és sportolók között legtöbbször hierarchikus munkakapcsolat van, az edzők ezen a területen szervezeti értelemben többnyire középszintű vezetői szintet töltenek be. Vannak feletteseik (pl. tulajdonos), azonban formális hatalommal rendelkezik az általa irányított sportolók felett, így számukra már felsővezetői szintet képvisel. Mivel az edző tevékenysége a sportolók személyes előmenetelére irányul, ezért főként leader szemléletben vezet őket, munkája középpontjában a sportolók célkitűzései, az ösztönzés, tanítás, javítás és visszajelzések nyújtása (Németh, 2011), valamint az emberi kapcsolatok, a vezetési folyamat, a vezetettek befolyásolása áll (Bakacsi, 2004; Roóz, 2001). Fontos kiemelni, hogy míg az amatőr versenysportban egy önkéntes tagságon alapuló non-profit szervezetben tagdíj befizetésével járul hozzá sportegyesülete működéséhez, addig az él- és hivatásos sportban a sportoló munkavállalóként kerül értelmezésre. Ettől eltérően a szabadidősportban a sportoló mint fogyasztó vesz részt, ennek köszönhetően céljaik is eltérőek (András 2002; Szabó 2012).

A fitness szektorban a sportoló-edző kapcsolata eltér az élsporttól és amatőr versenysporttól, itt a sportoló a speciális kapcsolatban áll az edzővel, amely kapcsolat középpontjában egy piaci csere alapú szolgáltatás áll. A szabadidősportban dolgozó edzők körében egyértelműen a leader szemléletű vezetés az elterjedtebb. A leader személyes példamutatással tud követésre készíteni másokat (Gächter – Renner, 2003). Ennek megfelelően egy fitnessklub vendégei számára is fontos motiváló tényező az edző személyéből áradó vonzerő, amely egyszerűbbé teszi számukra a személyes azonosulást, ez egy fontos lehetőség az edző számára, aki nek célszerű is élnie ezzel (Stocker et al 2015). Az edzők számára attól függően,



hogy az élsport vagy szabadidősport területén dolgoznak, egyéni sportolókat vagy csapatokat edzenek, valamint sportolók céljaitól függően is érdemes alakítani vezetési szemléletüket, eszközeiket, stílusukat. Sikerességükhöz nélkülözhetetlen, hogy képesek legyenek szem előtt tartani saját személyes jellemzőiket, a sportolók jellemzőit és céljait, valamint az elvégzendő feladatokat, és ezek alapján kiválasztani az adott szituációban alkalmazandó vezetési stílust és eszközöket (Kanczler, Nagykáldi 2008; Chelladurai 1990). Ezen tényezők felismeréséhez, és a szükséges stílus, feladatok, eszközök mérlegeléséhez nélkülözhetetlen, hogy az edzőnek megfelelő tudás és kompetenciák álljanak rendelkezésére (Bartha – Perényi, 2014). Az edzők kulturális tőkéjének szintjét Bourdieu elmélete alapján is meg lehet közelíteni: az edző inkorporált kulturális tőkéjét többek között a megszerzett ismeretek széleskörűsége, az önfejlesztésre fordított figyelem alapján; az edző tárgyasult kulturális tőkéjét a birtokolt szakmai források mennyisége, változatossága alapján; az edző intézményesült kulturális tőkéjét a képzettségei, oklevelei, tudományos fokozatai alapján (Bartha– Perényi, 2014).

A kutatások azt bizonyították, hogy az edző hosszú távú sportolói tapasztalatai és sportolóként elért eredményei nem jelentik azt, hogy edzőként is hatékony és sikeres lesz (Gilbert - Trudel, 2005). A sport gazdasági szerepének növekedése miatt fontos vizsgálni, hogy hogyan lehet a sportra fordított idő, pénz és energia felhasználása minél hatékonyabb, valamint, hogy mit jelent és hogyan mérhető a hatékonyság a sportban, kiemelten az edzői tevékenységben.

1. sz. táblázat: A sport speciális jellemzőiből fakadó hatások

A sport sajátosságai	Hatásuk
Irracionális rajongás sportcsapatokért, versenyekért vagy sportolókért optimizmus és márkahűség magas szintje	Az átlagosnál magasabb kockázatvállalás
A sportteljesítmény eltérő értékelése	Kreativitás a szervezeti teljesítmény gazdasági, szociális és környezeti indikátorainak értékelésében
Kiegyensúlyozott verseny, „együttműködve versenyezni” elv	A versenytárs elfogadásának igénye
A termék feletti szervezeti szintű kontroll korlátozottsága, határt szab a versenyelőnyök elérésének is	A különleges nem sport-jellegű termékek felfedezésének szükségessége
Szimbolikus kapcsolat a médiával	A sporttal kapcsolatos innovációt a médiához kötik
Korlátozott elérhetőség	Szükséges a termék pénzügyileg kiegyensúlyozott részben sport, részben üzleti termék portfóliójának a fenntartása

Forrás: Kaya (2014): Smith - Steward (2010); Chadwick (2011) nyomán



A sportban a hatékonyság jelentése különbözhet attól függően, hogy versenysportról vagy szabadidősportról van szó, hiszen míg az élsport dominánsan a minőség logikája mentén, a szabadidősport és ezen belül a fitnessz szektor a mennyiség logikája mentén szerveződik és működik. Ez meghatározza azt, hogy a hatékonysághoz milyen edzői magatartás szükséges, ennek megfelelően befolyásolja, hogy az edző tevékenysége során milyen vezetői szintet választ és képvisel. A sporttal kapcsolatos vállalkozások sikerét, ezek vezetőinek hatékonyságát nagymértékben befolyásolják a sport jellegéből adódó sajátosságok (Smith – Steward, 2010; Chadwick, 2011). A sport speciális jellemzői (1. táblázat) speciális vezetési technikákat tesznek szükségessé a hatékony irányításhoz (Smith – Steward, 2010).

A versenysportolók és szabadidő-sportolók céljai hasonlóan az egyéni készségek és képességek fejlesztésére irányulnak. De jelentős különbségek is megjelennek, hiszen az előbbiekké többnyire az előmenetel és jövedelemszerzés, utóbbiaké az egészség megőrzése, a szabadidő eltöltése (András, 2002), emiatt az edzői hatékonyság is más jelentéssel bír a két területen. Vezetőként az egyéneket és csoportokat a célok megvalósítása érdekében kell irányítani (Barrow, 1977), a sportban ez a folyamat a sportolók befolyásolásán, a különböző döntési folyamatokon és visszajelzések nyújtásán keresztül valósul meg (Tóth, 2010). Ahhoz, hogy egy edző hatékony legyen, Hiddink (2002) szerint fontos, hogy ismerje fel a kihívást a különböző helyzetekben, képes legyen egyértelműen meghatározni a sikerhez szükséges személyi és tárgyi feltételeket, tanuljon a hibákból, vonja le a szükséges következtetéseket, képes legyen szilárd stratégiát kialakítani, leküzdeni a változásokkal szembeni ellenállást, kiépíteni és megerősíteni mind az edző, mind a sportoló önbizalmát, a versenytársak számára ne legyen kiszámítható a viselkedése, megfelelő koncentráció és belső motiváció kialakítására legyen képes. Tóth (2010) a hatékonyság lényeges elemei közé sorolja még a pozitív énképet, az intelligenciát és érzelmi intelligenciát, a célok elérésében való erős hitet, a teljesítmény-motivációt, szakmai ismereteket, készségeket (sportszakmai, pedagógiai stb.), a vezetői tulajdonságokat és a kreativitást. Tehát csak a sportolók szemében hiteles, és megfelelő szakmai kompetenciákkal rendelkező edző képes munkáját hatékonyan ellátni (Tóth 2010). Az edzői hatékonyság közvetlen mérésének vizsgálata a hazai és nemzetközi szakirodalomban hiányos, közvetett meghatározása az elért eredményeken keresztül történik. Az élsportban ráfordításként a sportolók fejlesztésére fordított pénzt, időt, energiát értelmezzük, míg outputként a versenyekben elért helyezéseket, olimpiai pontokat, válogatottak számát, a sportolói elégedettséget (Sterbenz 2007; 2013). A fitness szegmensben dolgozó edzők hatékonyságának mérésére kidolgozott tudományos módszer nem terjedt el, a korábbi kutatások száma igen korlátozott. Mivel gazdasági szempontból egy sportlétesítmény számára a megtermelt profit kiemelt jelentőségű, a fitness szektorban inputnak tekintjük az edző fizetését valamint az edzésekkel járó költségeket (például rezsi, eszközök amortizációja), míg az outputot az órákból származó bevétel, a fitnessklubok edző által termelt profitja jelenti (Bartha – Perényi, 2014). Az edzői





viselkedés erős összefüggéseket mutat a sportolói drop-out-tal (Chatzisarantis et al. 2003), amely szintén a hatékonyság egyik mutatójaként értelmezhető a sportban. A fitness szektorban akkor tekintünk hatékonnak egy edzőt, ha a vendégeinek száma magas, és a lemorzsolódás alacsony (Bartha – Perényi, 2014).

Összefoglalás

A kompetenciák, a kulturális tőke az élet szinte minden területén befolyásolják a hatékonyságot. Ez igaz a vezetői szakmára is, hiszen aki emberekkel foglalkozik, másokat irányít, szükséges, hogy a megfelelő képességek és tudás birtokában legyen. A szakirodalom számos párhuzamot von a vezetői és az edzői szakmai között mind az élsport, mind a szabadidősport területén. A vezetőkhöz hasonlóan az edzőknek is képesnek kell lennie mások befolyásolására a kijelölt célok megvalósítása érdekében, akár egy sportolót irányítanak, akár egy egész csapatot. Az edző-sportoló kapcsolat eltéréseket mutat a szabadidősportban és élsportban. Az edzők különböző vezetői szintet képviselhetnek, nélkülözhetetlen, hogy mindig alkalmazkodni tudjanak az adott szituációhoz, amelyben irányítják sportolóikat. Ehhez szükségük van arra, hogy megfelelő mennyiségű és minőségű ismerettel rendelkezzenek, amit csak az önmaguk fejlesztésére fordított állandó kiemelt figyelemmel tudnak biztosítani. Az élsport és szabadidősport területén is szükséges az edzők számára a sportszakmai ismeretek mellett a vezetéseméleti ismeretek elsajátítása is. A szakirodalmi áttekintés alapján megállapíthatjuk, hogy az edzői tevékenység hatékonyságával és kulturális tőkéjének vizsgálatával mind az élsport, mind a szabadidősport területén kevés kutató foglalkozott, ezen a területen hazai és nemzetközi szinten is korlátozott számú szakirodalom áll rendelkezésünkre. A fitness iparban dolgozók szakmai felkészültsége összefügg az óralátogatottsági statisztikákkal, így a klubok gazdasági sikerével és fenntarthatóságával. Az edzők szakmai felkészültségének a képzés és továbbképzés egyaránt szükséges eleme. A sportklubok, vállalkozások sikerének, hatékonyságának nélkülözhetetlen feltétele a megfelelően képzett és felkészült edzők kiválasztása és foglalkoztatása, illetve képzéseken és továbbképzéseken való részvételük támogatása.



FELHASZNÁLT IRODALOM

- András Krisztina (2002): Üzleti elemek a sportban. Doktori (Phd) értekezés tervezet. BKÁE Gazdálkodástani PhD Program. Budapest.
- Bakacsi Gyula (1991): Hatalom a szervezetben. In: Bakacsi Gyula - Balaton Károly – Dobák Miklós - Máriás Antal (szerk): Vezetés-szervezés. Aula Kiadó, Budapest. pp. 101-111. o.
- Bakacsi Gyula (1991): Kommunikáció a szervezetben. In: Bakacsi Gyula - Balaton Károly – Dobák Miklós – Máriás Antal (szerk): Vezetés-szervezés. Aula Kiadó, Budapest. pp. 75-84. o.
- Bakacsi Gyula (2004): Szervezeti magatartás és vezetés. Aula Kiadó, Budapest.
- Barrow, Jeffrey (1977): The variables of leadership. A review and conceptual framework. *Academy of Management Review*, Volume 2. pp. 231-251.
- Bartha Éva – Perényi Szilvia (2014): Communication of trainers as one of the means for customer retention in fitness clubs. In: APSTRACT (in press).
- Bartha Éva – Perényi Szilvia (2015): A Fitneszipar és Trendjei. In: Perényi Szilvia (szerk.) (2015): A szabadidősport társadalmi gazdasági és egészségügyi megközelítései. Debreceni Egyetem Gazdaságtudományi Kar, Debrecen
- Bass, Bernard .M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational dynamics*, Volume 18. Issue 3. pp. 19-31.
- Bayer József (1995): Vezetési modellek – vezetési stílusok, Vinton
- Berde Csaba (2003): Menedzsment a mezőgazdaságban - vezetési módszerek és sajátosságok. Szaktudás Kiadó Ház, Budapest
- Bodnár Iлона – Perényi Szilvia (2012). A socio-historical approach to the professionalization of sporting occupations in Hungary during the first decades of the twentieth century: The coach. *International Journal of the History of Sport*. Volume 29. Issue 8. pp. 1097-1124.
- Bourdieu, Pierre (1977): *Outline of a Theory of Practice*. Cambridge University Press, London
- Bourdieu, Pierre (1999): Gazdasági tőke, kulturális tőke, társadalmi tőke. In: Angelusz Róbert (szerk.): *A társadalmi rétegződés komponensei*. Új Mandátum Könyvkiadó, Budapest. pp. 155-177.
- Buda Béla (1994): *A közvetlen emberi kommunikáció szabályszerűségei*. Animula, Budapest
- Budavári Ágota (2012): *Az edzői hatékonyság pszichológiája*. Utánpótlás Konferencia, Budapest
- Campane, Francine – Ruth, Mark (2012): *The voices at the table: Perspectives on coaching practices and the preparation of professionals*. Future of Coaching Summit. Charlotte, North Carolina (USA) 27-28 July, 2012.
- Chatzisarantis, Nikos L.D. – Hagger, Martin S. – Biddle, Stuart J. H. – Smith, Brett – Wang, John C. K. (2004): A meta-analysis of perceived locus of causality in exercise, sport, and physical education contexts. *Journal of Sport and Exercise Psychology*. Volume 25. Issue 3. pp. 284-306.
- Chelladurai, P. – Saleh, S. D. (1980): Dimensions of leader behavior in sports: development of a leadership scale. *Journal of Sport Psychology*. Volume 2. Issue 1. pp. 34-45.
- Chelladurai, Packianathan – Arnott, Margaret (1985): Decision Styles in Coaching: Preferences of Basketball Players. *Research Quarterly for Exercise and Sport*. Volume 56. Issue 1. pp. 15-24.
- Chelladurai, Packianathan (1990): Leadership in sports: A review. *International Journal of Sport Psychology*. Volume 21. Issue 4. pp. 328-354.
- Csath Magdolna (2004): *Stratégiai tervezés és vezetés a 21. században*. Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest
- European Commission (2007). *White paper on Sport*.

- Fiedler, Fred. E. (1971): *Vezetéstudomány*, New York: General Learning Press
- Forgó Sándor (2011): *A kommunikáció-elmélet alapjai. Médiainformatikai Kiadványok*, Eger
- Gaál Roland (2008): *Munkaerőpiaci kulcskompetenciák újszerű megközelítése*. Szarvas
- Gächter, Simon – Renner, Elke (2003): *Leading by example in the presence of free rider incentives*. Paper presented at a Conference on Leadership, March 2003, Lyon
- Gaddis, Michael S. (2013): *The influence of habitus in the relationship between cultural capital and academic achievement*. *Social Science Research*. Volume 42. Issue 1. pp. 1-13.
- Gál Andrea (2008): *A magyar lakosság egészségtudatossága és szabadidő-sportolási szokásai*. In Földesiné Szabó Gyöngyi – Gál Andrea – Dóczi Tamás (2008): *Társadalmi riport a sportról*. ÖM Sport Szakállamtitkárság, MSTT Budapest
- Gilbert, Wade – Trudel, Pierre (2005): *Learning to coach through Experience: Conditions that influence reflection*, *Physical Educator*, Volume 62. Issue 1. pp. 32-42.
- Goleman, Daniel (2000): *Leadership that gets results*. *Harvard Business Review*.
- Harpan, Ionan – Draghici, Anca (2013): *Competencies in use and exploitation: a proposed research methodology*. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. Volume 109. pp. 193-197.
- Lee, Nami – Jackson, Steven J. – Lee, Keunmo (2007): *South Korea's "Glocal" Hero: The Hiddink Syndrome and the Rearticulation of National Citizenship and Identity*. *Sociology of Sport Journal*. Volume 24. Issue 3. pp. 283-301.
- Hitt, William D. (1990): *A mestervezető. Vezérfonal a cselekvéshez*. OMIKK, Budapest
- Kanczler István, Nagykáldi Csaba (2008): *A sportoló képe a reális és az ideális edzőről*. *Kalokagathia*. Volume 46. Issue 2-3. pp. 152-159.
- Katz, Robert L. (1955). *Skills of an effective administrator*. *Harvard Business Review*. Volume 33. Issue 1. pp. 33-42.
- Kopányi Mihály (2004): *Mikroökonómia*. Complex Kiadó, Budapest.
- Kotter, John P. (1990). *A force for change: How leadership differs from management*. New York, NY: Free Press
- Lénárt Ágota (2002): *Téthelyzetben. A sportpszichológiáról edzőknek és versenyzőknek*. OSI, Budapest
- Mintzberg, Henry (1979). *The Structuring of Organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall
- Nábrádi András – Pető Károly (2007): *Különböző szintű hatékonysági mutatók*. In: Nábrádi András – Lazányi János – Herdon Miklós (szerk.): *Agrárgazdaság, vidékfejlesztés, agrárinformatika*. Debrecen
- Németh Erzsébet (2002): *Az önismeret és a kommunikációs készség fejlesztése*. Századvég, Budapest
- Németh Tamás (2011): *Az edző vezetői stílusa a judo utánpótlás nevelésben*. Diplomamunka, Semmelweis Egyetem Testnevelés és Sporttudományi Kar, Budapest
- Nová, Jana (2015): *Developing the entrepreneurial competencies of sport management students*. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. Volume 174. pp. 3916 – 3924.
- Perényi, Szilvia. (2009). *The relation between sport participation and the value preferences of Hungarian youth*. *Sport in Society*, 13/6. 984-1000.
- Perényi Szilvia (2013): *Comparative Sport Development – System, Participation and Public Policy*. In: Hallmann, K., – Petry K., editors. Springer Science+Business Media. New York, pp. 87-100.
- Raducan, R.– Raducan, R. (2014): *Communication Styles of Leadership Tools*. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 149, pp. 813 – 818.

- Rue, Leslie W. – Byars, Lloyd L. (1992): Management: Skills and Application. Von Hoffmann Press. USA, Volume 6. pp. 4-10.
- Tóth László (2010): Lélektani és sportlélektani ismeretek, Főiskolai jegyzet, Budapest
- Sherman, Cheyne A. – Fuller, Robert – Speed, Harriet D. (2002): Gender comparison of preferred coaching behaviors in Australian sports. Journal of Sport Behavior. Volume 23. Issue 4. pp. 389-406.
- Smith, Aaron C. – Stewart, Bob (2010). The special features of sport: A critical revisit. Sport Management Review, Volume 13. Issue 1. pp. 1-11.
- Spencer, Lyle M. – Spencer, Signe M. (1993). Competence at Work: A Model for Superior Performance. New York: Wiley
- Stocker Miklós – Ács Pongrác – Farkas Ferenc (2015): Stratégiaalkotás, szervezés és vezetés a sportban. In: Ács Pongrác (szerk): Sport és Gazdaság, Pécs
- Sterbenz Tamás – Géczy Gábor (szerk., 2012): Sportmenedzsment Egyetemi jegyzet
- Sterbenz Tamás (2007): Teljesítményértékelés a professzionális kosárlabdában Vezetéstudomány. Évf. 38. pp. 35-41. o.
- Sullivan, Philipm – Feltz, Debora L.(2006): The Preliminary Development of the Scale for Effective Communication in Team Sports. Journal of Applied Social Psychology. Volume 33. Issue 8. pp.1693-1715.
- Szabó Ágnes (2012): A magyar szabadidősport működésének vizsgálata. Piacok, értékteremtés, feladatok a szabadidősportban. PhD értekezés, Budapesti Corvinus Egyetem Gazdálkodástani Doktori Iskola, Budapest.
- Whetten, David A. – Cameron, Kim S. – Woods, Mike (2000): Developing Management Skills for Europe. Prentice Hall.
- Zaccaro, S. J., Gulick, L. M.V., Khare V.P. (2008). Personality and Leadership. In Hoyt, Crystal L. – Goethals, George – Forsyth, Donelson R. (Eds): Social Psychology and Leadership. New York: Praeger. Volume 1. pp. 13-29.
- Zopcsák László (2015): Real Madrid Graduate School-IWI SportAkadémia Sportszakember Továbbképző Konferencia, Budapest