

**ELŐNYBŐL HÁTRÁNY, HÁTRÁNYBÓL ELŐNY  
- A SPORTINTEGRÁCIÓ, MINT A  
TEHETSÉGMENEDZSMENT KIHÍVÁSA**

**ADVANTAGES VS DISADVANTAGES - INTEGRATION OF  
SPORTS SUCH AS CHALLENGES OF  
TALENT MANAGEMENT**

**FARAGÓ Beatrix - KONCZOSNÉ SZOMBATHELYI Márta**

**Kulcsszavak:** *sport, tehetség menedzsment, regionális, integráció*

**Keywords:** *sport, talent management, regional, integration*

**JEL kód:** *M14*

## Összefoglalás

*A kutatás háttere: A XXI. század új kihívásaként jelennek meg a sport általi lehetőségek, amelyek kibontakozása az utóbbi években nyit meg további ajtókat az egészségügy, az oktatás, a karrier, a tehetségmenedzsment, a vállalati szféra területén. A társadalom gazdasági növekedésének meghatározó eleme a sport, aminek hatása kiterjed a szervezetek gazdasági mutatóira, a humán tőke fejlesztésére, a fenntarthatóságra. A sport gazdasági jelentősége makroszinten kimutatható a nemzetgazdasági jövedelem, a foglalkoztatás és a fogyasztói kiadások szintjén. A sport, mint integráló erő jelenik meg a hátrányos helyzetű társadalmi csoportokban, ezáltal a társadalmi befogadásban szintén kiemelt jelentőséghez jut. A sportintegrációs kutatások megmutatják, hogy a sport kitörési lehetőséget nyújt a hátrányos helyzetű és kisebbségi társadalmi szférából. A sportban szocializált, tehetséges és a sport által fejlett készségeikkel, személyiségjellemzőikkel rendelkező fiatalok munkavállalóként hatalmas lehetőséget jelentenek a vállalatoknak.*

*A korábbi kutatás eredményeinek felhasználásával egy újabb irányt vesz a vizsgálat, amely a sportolók civil életben való érvényesülését vizsgálja a sportolók, a vállalatok és a helyi gazdaságra gyakorolt hatás tekintetében.*

*A kutatás célja annak feltárása, hogy a vizsgált régiók sportolói hogyan tudják a sport adta készségeiket érvényesíteni a munkaerőpiacon. A kutatás regionális kontextusban tanulmányozza a sportolói múlttal rendelkezők lehetőségeit, a tehetségük további hasznosulását; mennyiben segíti elő az érvényesülésüket a sportolói múltjuk.*

*A vizsgálat módszere kérdőív, kiegészítve interjúk kutatással.*

*Eredmények: A sportoló, a vállalat és a helyi sportgazdaság összekapcsolódásának vizsgálatában szeretnénk új elemeket feltárni, amelyek hozzásegítik a sportolókat a civil életben való érvényesüléshez, a vállalatokat a humán tőke erősítéséhez, a régiót a tehetségmegtartó erejének a növeléséhez. A felvázolt kutatás újdonságértékét az adja, hogy innovatív irányt mutat a vállalatok üzleti stratégiájában, a humán tőke kezelésében, a tehetségmenedzsment e sajátos területén. A további vizsgálatok kiterjednek majd arra is, hogy az érintett térségben lévő vállalatok mennyire veszik figyelembe, mennyire tudatosan alkalmazzák a sport adta készségek felhasználását a tehetségmenedzsmentjükben, üzleti stratégiájukban.*

## Summary

*Background of research: Opportunities through sports appear as challenges of XXI. centuries which open further doors in sector of health, education, career, talent management, corporate. Sport is a key element of economic growth, which includes the impact of economic indicators of organizations, human capital development, and sustainability. Economic importance of sports detected at the macro level in the national economy, in income, employment, and in consumer spending levels. Sport as an integrating force appears in disadvantaged social groups, thereby also get priority for social inclusion.*

*Integration of sports studies show that sport provides an opportunity to break out of a minority and a disadvantaged social sphere. Young people who socialised in sports are a determining force for talent management which results successful cooperation in business.*

*New direction of Study using the previous research's results, which examines the civil enforcement of athletes, respect of athletes, companies and impact on the local economy.*

*Aims is to explore the region's athletes how they can enforce his skills in the labor market. Research studies in regional context of athletic opportunities for those with the talent further utilization; how to facilitate enforcement the past of athletes.*

*The method of the research is survey supplemented by interviews.*

*Results: In study of interconnection of athlete, company and the local sport economy we want new items to uncover that will help the athletes to participate success in civil life, strengthening of companies human capital, increase the region's talent retention force. Novelty value of research outlined in the fact that shows the innovative direction of the company's business strategy, the management of human capital, in this particular field of talent management. Further studies will also cover how companies in the region shall be taken into account, how to apply conscious use of sports skills in their talent management and business strategies.*

## **Bevezetés**

A modern sport a globalizációt nem kerülhette el, amely kiterjesztette nem csak a sport értékkeremtő adottságait, hanem további irányokban való hasznosítási lehetőségeket is nyilvánvalóvá tett. A sport társadalmi, gazdasági, innovatív környezetében már nem csak a fizikai aktivitásról beszélhetünk, hanem számos ponton kapcsolódik a gazdasághoz, oktatáshoz, iparhoz, munkaerőpiachoz, szórakoztató piachoz. Sporttudomány - A sport minden társadalomban a kultúra része, amely a 20. század folyamán differenciálódott, társadalmi alrendszerre vált. A sport működését befolyásolja a kulturális, gazdasági és politikai környezet, valamint a társadalmi jelenségek, folyamatok. (FÖLDESINÉ SZABÓ GY. et al. 2010) A sport tudományos értelmezésében is számos területet járhatunk be, akár a sportpedagógia, sportpszichológia, sportmenedzsment, sportgazdaság értelmezésében. Ezek a megközelítések szorosan kapcsolódnak a társadalomtudomány, egészségtudomány, gazdaságtudomány vizsgált területeihez. Az összefüggések felkutatását egyre szélesebb körben, világszerte művelik, mégis vannak kevésbé érintett területek, új látásmódok, vagy nem elterjedten alkalmazott részei. Ehhez a területhez kapcsolódik az a vizsgálat, amelyet a tanulmány témaköre is érint. A sport általi társadalmi befogadás, a sportolói életút modell, a vállalatok humán erőforrás menedzsmentjének stratégiája, amely a sportolói kompetenciákat is figyelembe veszi, olyan terület, amely még kevésbé alkalmazott terület. Azokat az alapvető személyes tulajdonságokat nevezzük kompetenciáknak, amelyek eredményeként adott munkakörben egy munkatárs magatartás alapján értékelhető, előre meghatározott kritériumok szerint jó/kíváló teljesítményt nyújt. (SPENCER et al 1990) Ennek megfelelően a Humán erőforrásban meghatározott bizonyos kompetenciáknak a sportolói kompetenciákkal összhangban kellene állnia. Melyek is azok a kompetenciák, amelyek a HR-ben irányadóak? A munkaerőpiacon leggyakrabban előforduló személyi elvárások: a jó kommu-

nikációs képesség, jó problémamegoldó képesség, rugalmasság, együttműködési készség, szervezőképesség. (KISS 2008) A szervezet kultúrája megnyilvánul a munkavégzési rendszeren, amely oda vissza hatva is láthatóvá teszi a szervezeti egység kultúráját. (BAKACSI et al 2006)

A régióformáló folyamatok alapján különböző régió azonosítási elméleteket találhatunk, amely lehet földrajzi, szociológiai, politikai, jogi. A modern szemlélet a térségek gazdasági-társadalmi komplexitását emeli ki. (NEMES NAGY 2009) A globalizáció által gazdasági-, politikai- és társadalmi környezet átalakulással szembesülhetünk, ami magával vonzza az új regionális térszerkezet kialakulását, ezáltal új kihívások jelentek meg. (RECHNITZER 2008) Az új gazdasági súlypontok meghatározásával új válaszokat kell adnunk a felmerült kihívásokra. A kutatásban a regionalitás adja a keretet, amely tudomány által meghatározhatjuk a felmérés térbeli elhelyezkedését. Korábbi vizsgálatok a sportteljesítmény és a területiség tekintetében Magyarország nyugati dominanciáját mutatta. (ÁCS 2007)

A menedzsment, amely a folyamatok bonyolítója, lényeges területe a felmérésnek, módszerei segítséget nyújtanak a folyamatok meghatározásában, elemzésében, további módszerek feltárásában. A tudásmenedzsment az a részterület, amely a kutatáshoz szorosan kapcsolódik, hiszen a sporttehetség koordinálása, mentorálása adja azt az alapot, amely a képesség kibontakozását, érvényesülését segíti elő. A tehetségekkel való foglalkozás a modern gazdaság kihívása, amely a vállalati stratégia része kell, hogy legyen. (KONCZOS- SZOMBATHELYI 2013)

A tehetség meghatározásában elsősorban a testi-mozgásos tehetséget vesszük alapul a sportban, de a tehetség több részből tevődik össze, ami az átlag feletti képesség, a feladat iránti elkötelezettség és a kreativitás, amely már a civil pályán is meghatározó és a sportban is jelen van. (CZEIZEL 2004)

A sportszociológiai vonatkozásban a sportba való szocializáció területe kapcsolódik a kutatáshoz, amelynek folyamata gyermekkorban kezdődik és teljes életcikluson keresztül tart. A testnevelés, a sportolás a gyermekek olyan pozitív személyiségjegyeinek és erkölcsi tulajdonságainak kialakulásához járul hozzá, amelyek más módon sokkal nehezebben, alacsonyabb határfokkal, vagy egyáltalán nem fejleszthetők.

A sport általi társadalmi befogadás magas hatásfoka kutatások alapján is kimutatható. A hátrányos helyzetű csoportokban, a sportban való szocializáció hozzásegít a társadalom többségéhez való felzárkózásban, az egészségtudatos életmód kialakításában, az oktatásban való sikeresebb részvételben. A hátrányos helyzetű csoportban kitörési lehetőséget biztosít, ami a többségi társadalomhoz viszonyítva erősebb motivációs tevékenységet ölel fel. (FARAGÓ, BÉKI 2014) A roma nemzetiség és hátrányos helyzetű fiatalok jellemzően egészségügyileg rosszabb eredményt mutatnak a társadalom többségéhez viszonyítva. (BABUSIK 2005) A nemzeti kisebbség körében az életminőség javulásához is jelentősen hozzájárul a sporttevékenység, annak oktatással és életpályamodellel kialakításával való kezelése megoldást jelenthet az esélyegyenlőség területén.

Tanulmányunk első részében szeretnénk bemutatni azt a saját 2013-ban végzett sportintegrációs kutatást (kutatás 1), amely a sportolói életszakasz kezdetére vonatkozik, amely a szocializáció kialakulásában nyújt segítséget, a hátrányos helyzetű csoport kitörési lehetőségeként. A tanulmány második részében (kutatás 2) a korábbi saját sportintegrációs kutatás tovább fejlesztésével, már a sportolói pályafutás utáni életszakaszt elemezve szeretnénk vizsgálni a sportszocializációban szerzett kompetenciák érvényesülését. A sportintegrációs felmérés megmutatta, a sport társadalmi befogadásban való hatását, de szükséges az életút további szakaszainak a vizsgálata is, hogy láthatóvá váljanak azok az elemek, amelyek a munkaerőpiacon segítik elő az érvényesülést a sportolói szocializációban kialakult kompetenciák hasznosításával. A kutatás második részében a sportolói életpálya modell felállítása válik elérhetővé, amely a kitörési potenciált erősíti a hátrányos helyzetű fiatalok körében. Ez utóbbi kutatás folyamatban van, ezért az elméleti háttérrel, célokat, szakirodalmi elemzést és annak eredményét mutatjuk be ennek vonatkozásában.

A kutatás folyamatban lévő részében a sportoló, a vállalat és a helyi sportgazdaság összekapcsolódásának vizsgálatában szeretnénk új elemeket feltárni, amely hozzásegíti a sportolókat a civil életben való érvényesüléshez, a vállalatokat a humán tőke erősítéséhez és a kutatásban lényeges szempont mind ezek hatásának vizsgálata a lokális társadalmi térre. A kutatás lényegi elemeinek feldolgozásával, mint a

- Sportolói életpálya modell
- Vállalatok humántőke erősítése a sportolói bázisból
- Vállalati tehetségmenedzsment stratégia kidolgozása a sportolók integrálásával
- Gazdasági, társadalmi hatékonyság emelése a sporton keresztül

szeretnénk olyan tényezőket megmutatni, amelyek a társadalom, a sport, a gazdaság számára hasznos stratégiát, modellt nyújt a tovább lépéshez, a globalizált világ kihívásainak válaszáként. A sportolói életpálya modell biztosítja azokat a lépéseket, amelyek a sportolói életút befejezésével hozzásegíti a fiatalokat a civil életben való helytállásban. Ez a terület hazánkban még nem kapott elég erőteljes figyelmet, bár stratégia majdnem minden nagyobb hazai sportszervezetben megalkotásra került, viszont alkalmazása, fejlesztése további folyamatok bevonását igényli. A vállalatok humántőke erősítése a vállalatok számára kihívást jelent. A sportolói kompetenciák humán erőforrás stratégiában való alkalmazására szeretnénk feltárni azokat a képességeket, amelyek egyeznek a két szektorban. A vállalatoknak nehézséget jelent a legtehetségesebb munkavállalókat a céghez vonzani. A tehetségmenedzsment ebben segíti őket, amely a tehetség elemeinek feltárásával, elemzésével olyan soft tényezőket ismert meg a vállalatok számára, amely alapján felismerhetőek, beazonosíthatóak a tehetségek. Ezzel a vállalatok a humán tőkébe fektetett kockázatuk is csökkenthető. Manapság a hatékonyság, jövedelmezőség javításának kulcsa a rendelkezésre álló emberi erőforrások minősége, ésszerű hasznosítása, és a ráfordítások megtérülése. (Kővári 1996) A gazdasági, társadalmi hatékonyság a sporton keresztül több indikátoron keresztül mutatja meg határfokát. A sportoló szempontjából megmutatkozik az egészség, sportos

életmód, a sport hatása az teljesítményre, amely nem csak fizikai, hanem szellemi frissességben, aktivitásban is pozitív hatást fejt ki. A sport a társadalomba való szocializációban is meghatározó, a csoporthoz való alkalmazkodásban a fair play szellemében végzett versengésben. A sport gazdasági hatékonysága a versenyképességben is megjelenik. A regionális és lokális szinten végzett felmérések alapján látható, hogy a sportban gazdasági haszon elemek fellelhetőek, ezért is több vállalat látja a sportban ágazatának fejlesztését. A sport a szórakoztatóipar része, amely manapság az egyik leg látványosabb fejlődést mutatja világszerte. Hazai kutatások megmutatták (ÁCS 2007), hogy a területi sportteljesítmények tekintetében nyugati dominancia érvényesül. A frissebb kutatások, tanulmányok alapján a keleti régió fejlesztését is elkezdték, jelentős sport infrastruktúra beruházások valósulnak meg az egész ország területén. A területi versenyképesség meghatározó eleme a sportgazdaság, amely a sportolói bázis erősödését is magával vonzza.

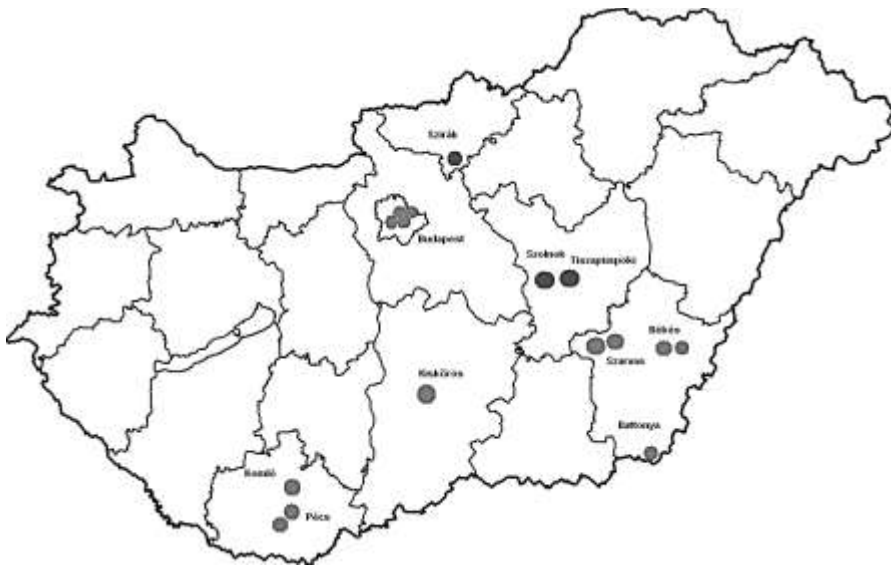
## **Anyag és módszer**

Kutatás 1: A 2013-ban végzett empirikus alapkutatás háttere a Szolnokon létrejött sportintegrációs program, amely az ökölvívást használta fel az integráció eszközeként. Fő motívumai az oktatási mentorálással egyidejűleg a sportági fejlesztés. A sportintegrációs projekt tapasztalatait felhasználva, annak továbbfejlesztésére nyílt lehetőség a kutatási projekt megvalósítására.

Az empirikus saját kutatás (FARAGÓ 2015) a sportolási szokásokat, motivációs tényezőket, tanulmányi szintet vizsgálta a hátrányos helyzetű fiatalok körében. A kérdéskör kiterjed a 9-18 év közötti fiatalok rendszeres sportolására, mennyire jelent kitörési lehetőséget a roma fiataloknak a sport, milyen hatással bírnak a példaképek rájuk. A sportintegrációs projektek egyszerre kezelik az oktatás és a sport fejlesztését és egymással szignifikáns összefüggésben állnak. A vizsgálatot kérdőíves módszerrel végeztem, a célcsoport főként a roma származású és hátrányos helyzetű fiatalok. A mintavételi szám 1216 db kitöltött kérdőív az ország különböző területéről, 16 iskolából.(1. ábra)

A kérdőív első részében általános szocio-demográfiai kérdések szerepeltek, a kérdőív második részében a kérdések a sportolási szokásokra, a sportolási motivációra, az interperszonális kapcsolatokra, a tanulmányi előmenetelre, a tanulási motivációra, a mentorálásra, a szülői háttérre, szülői támogatásra, egészségképre irányultak.

A kutatás a sportolási szokásról, szociális háttérrel, motivációs bázisról ad információt. Az elemzés során az adatok összefüggésében láthatóak azok a kulcsmomentumok, amelyek hozzásegítenek minket ahhoz, hogy a sportintegrációs programokat milyen meghatározó tényezők mentén alakítsuk ki.



**1. ábra. A korábbi kutatásban résztvevő települések magyarországi eloszlása**

Forrás: Faragó 2015

A sport a hátrányos szociális közegben élők számára lehetőséget nyújt a társadalmi felzárkózásra az élet több területén, de meg kell találni azokat a motivációs tényezőket, amelyek a programban tartják a fiatalokat.

A kutatás további folyamata regionális területre terjed ki, amely a helyi vállalkozat és sportolói közeget öleli fel, összehasonlítva Magyarország keleti régiójával.

Kutatás 2: Az előző részben bemutatott kutatás folytatásában folytatásában, amely a sport-integrációs kutatás tovább fejlesztése, a minta egyrészt a sportolókat méri fel az élsport utáni időszak tekintetében hogyan tudnak érvényesülni, mi az a kompetencia, amit a sportból vittek át a munka világába? A kutatási minta másik csoportja a lokális vállalkozások. A vállalatok humántőke kezelése, humánerőforrás stratégiája. A vizsgálat kérdőíves módszerrel méri fel az érintett csoportot, kiegészítve interjúk kutatással.

A sportolók a civil életbe történő kilépése nem egyszerű folyamat, egy teljesen új területre kerülnek a sportban szocializált egyének, akik a képességeiket tudják vagy nem kamatoztatni, hiszen munkatapasztalatuk csak a sportban nyilvánult meg.

A kutatás sportolói mintája az élsportolói bázist méri fel, sportegyesületekben az élsportolók életpálya modelljének felmérésére kerül sor, másrészt a helyi vállalkozók HR stratégiájának felmérése a tekintetben, hogy a sportolói kompetenciákat figyelembe veszik e a munkaerő felvételnél, a humán tőke gyarapításának megalapozásánál. Harmadrészt ezeknek az elemeknek a lokális térre való hatásának elemzésére kerül sor. Az interjúk során választ várunk az érintett csoport tapasztalatáról, véleményéről, az érintett tárgyban alkalmazott módszerekről. A kérdéskör hatásának vizsgálatát modellekkel, tényeken alapuló hatásvizsgálattal végezzük el.

A vállalatok felmérése kapcsán érintett felvetések a vállalatok humánerőforrás menedzsmentjére irányul. A kutatás kérdései: a vállalatok humánerőforrás stratégiájában a sportolói múlt meghatározó-e, valamint a sportolók képességeinek hasznosítása a vállalati humántőke erősítésében megjelenik-e? A kutatás arra a kérdéskörre irányul, hogy a munkaerőpiacon jelent-e pozitívumot a sportolói múlt?

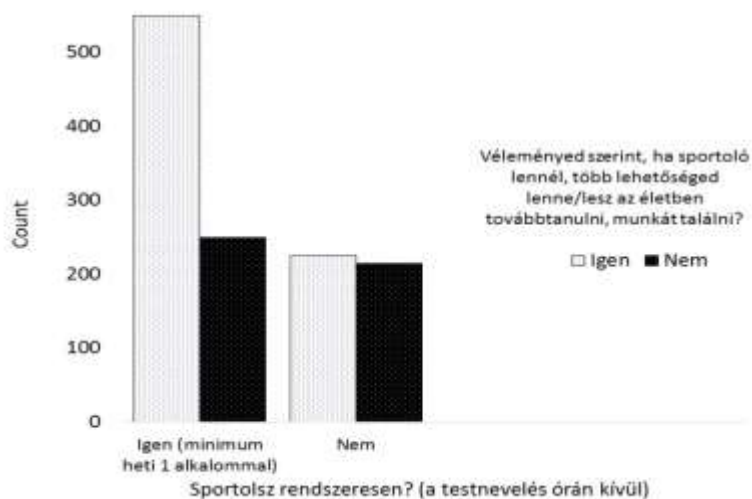
A felmérés a vállalati szektor részéről a humánerőforrás stratégiájukat kívánja vizsgálni, mennyire ismerik fel a vállalatok a sportolók képességeit a munkero-piaci viszonylatban? Alkalmazzák-e a humántőke erősítésében a sportolói bázist? Felismerik-e a sportolók marketingerejét, a sportgazdasági tényezőket a vállalati stratégiában? A vállalatok tehetségmenedzsmentjében felelős döntések születnek, mint a tehetséges munkaerő céghez vonzása, megfelelő feladatokkal való ellátása, továbbfejlesztése, továbbá megtartása, természetesen az egyéni és vállalati célok összehangolásával.

## Eredmények

A sportintegrációs kutatás eredményeiből (kutatás 1) a további felméréshez (kutatás 2) felhasznált elemeket szeretnénk bemutatni, amelyek segítik a tovább lépést.

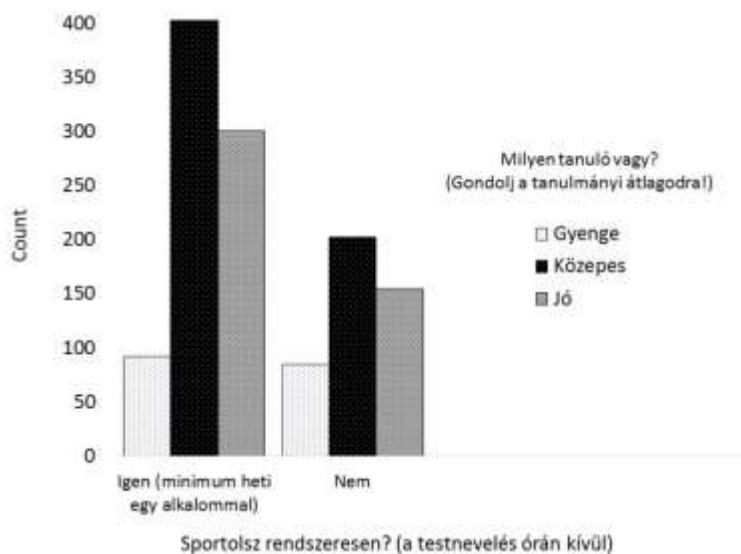
A *korábbi kutatás* (kutatás 1) feltételezésének *eredményeként* a sportolást végző fiatalok körében 71,6% gondolja úgy, hogy a sporttal nagyobb lehetőség nyílik számára a civil életben az érvényesüléshez. Akik nem sportolnak, azok közül kevesebben gondolják, hogy a sport kitérésre lehetőséget jelent számukra. (2. ábra)

A válaszadók alapján a sportolók tanulmányi eredménye magasabb, mint a nem sportolóké. A szociális kapcsolatok vizsgálatánál a nem sportolóknál nagyobb arányú azok száma, akiknek problémájuk van a társas kapcsolatokban.



2. ábra. Sportolási szokások és a kitérésre lehetőség viszonya  
Forrás Faragó 2015

A sportolóknál megmutatkozik, hogy a tanulmányi eredmény, társas kapcsolatok területén arányaiban eredményesebbek a nem sportolókhöz viszonyítva. (3. ábra)



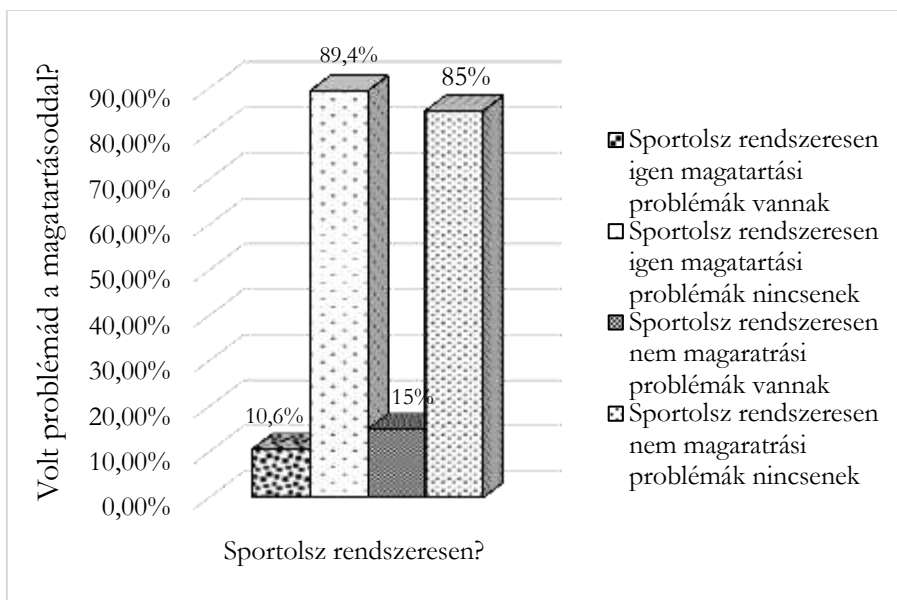
**3. ábra. Sportolás és a tanulmányi szint vizsgálata**

Forrás: Faragó 2015

A felmérés alapján látható, hogy a sportolás és a tanulmányi szint egymással szignifikáns összefüggésben állnak. Akik sportolnak, azok magasabb eredményi szintet érnek el tanulmányaikban. Kimutatható az is, hogy a tanulmányokban való mentorálással a sportolók együttesen tudják fejleszteni a tanulmányi átlagukat és a sportági fejlődésüket. A kutatás rávilágít további észrevételre, amely igazolja a sportintegrációs program létjogosultságát és rámutat a fejlesztési irányokra.

A sport általi felzárkóztatás, a sport általi társadalmi befogadás elősegítéséhez megfelelő a létrehozott koncepció. Továbbfejlesztésében erősíteni szükséges a mentorprogramot, amely biztosítja a minél kisebb mértékű lemorzsolódást a résztvevők között.

A sportintegráció motiváló hatású a roma származású és a hátrányos helyzetű fiatalok körében. A sport, mint eszköz alkalmazása a felzárkóztatásban meghatározó jelentőséggel bír. A sportnak jelentős hatása van a szocializációs folyamatokra, motivációs tényező, az egészséges életmód fontos része. A sport a tanulmányi előmenetelre pozitívan hat, hiszen rendszerességre tanít, segíti a társadalmi normák elfogadását. (4. ábra)



**4. ábra. Sportolás és a magatartás problémák viszonya**

Forrás: Faragó 2015

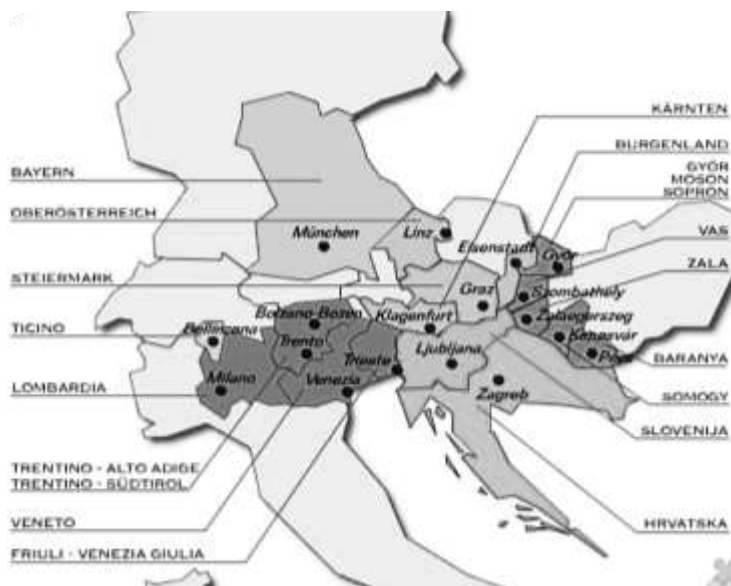
A társadalmi befogadás sport általi elősegítése a felmérés (kutatás 1) alapján hatékony megoldást nyújt a hátrányos helyzetű fiatalok körében, hiszen a sport a tanulmányi képességeikre és a fizikai, mentális fejlődésükre és a szocializációjukban is pozitív hatást mutat. De mi történik, amikor az iskola és az élsport befejezésével elengedjük a kezüket? Ezek a pozitív szocializációs folyamatok, a sportolói kompetenciák érvényesíthetőek a munkaerőpiacon? Erre keresi a választ a felmérés további része (kutatás 2), amelynek feltárása elősegíti az életpályamodel megalkotását, ami a sportot, mint az életvitel hatékony elemét, eszközét helyezi előtérbe.

#### ***A kutatás további fejlesztésének várható eredménye***

A folyamatban lévő felmérés (kutatás 2) kutatási kérdései, felvetései a sportolói kompetenciákra irányulnak, amelyek a sportszocializációban alakultak ki. Ezért lényeges tisztázni, hogy milyen is a sportoló bajnok? A sportpszichológiában összeszedték tulajdonságait. Magas éberségi szinttel, önszabályozással, önbizalommal rendelkeznek. Energikusak, de lazák. Jól összpontosítják figyelmüket, kontrol alatt vannak, de mindezt erőltetés nélkül érik el. A hivatással kapcsolatos pozitív képzetük elkötelezetté teszik őket. (Lénárt 2012)

Céltudatosan küzdenek, gondolkodást kontroláló stratégiákat használnak, jól kidolgozott versenyterveik vannak. Szívósak, kitartóak, remek problémafelismerő és megoldó szemléletük és készségük van, bíznak a sikerben.

De kérdés, hogy a sportban szerzett képességeiket tudják-e alkalmazni a környezetükben és a munkájuk során? Amennyiben sportolóként lépnek a munka világába a hátrányos helyzet érvényesül-e? A kutatás jelenlegi iránya ezeket a tényezőket keresi.



### 5. ábra. Alpok-Adria Régió

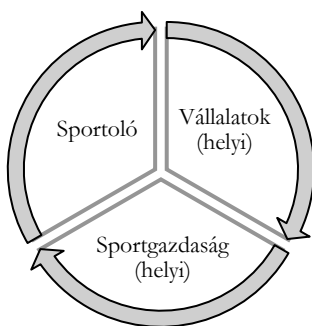
Forrás: [www.alpenadria.org](http://www.alpenadria.org)

A mintavétel alapján a kutatás regionális, helyi adottságokat vesz alapul. A vizsgálat tere regionális szintér, ami az Alpok Adria régió városaiban fellelhető vállalatok, képzési intézmények, sportolói bázisát méri fel a sportolói kompetenciák civil szférában való alkalmazásában, a sportgazdasági lehetőségek felmérésében. (5. ábra) A lokális kutatás Győrben való felmérésben mutatkozik meg, valamint az Alpok-Adria Régió Győr településszámával hasonló városok felmérésének kontextusában. Győr mára a modernizáció legfontosabb vidéki centruma. (Beluszky 2003). Noha az Alpok-Adria Régió Munkacsoport részegységei működnek, a felmérés szerinti városhoz, Győrhöz az Alpok-Adria térség települései állnak legközelebb infrastrukturálisan, nagyságban, összetételben.

A regionális felmérés alapján várhatóan olyan elemek kerülnek felszínre, amelyek a hasonló adottságokkal rendelkező régiókban elősegítették a fejlődést, valamint láthatóvá válnak azok a veszélyek, amelyek elkerülésével csökkenthetőek a kockázatok. Az Alpok-Adria Régió olyan országokat foglal magába, amelyek hasonlóan hazánkhoz gazdaságilag fejlettek vagy még magasabb fejlettségi szintet értek el. Az Alpok-Adria Munkaközösség azzal a

céllal alakult meg, hogy elősegítse a régiók közötti együttműködést, és lebontsa a határokat, a politikai és nyelvi korlátokat. A közös nyilatkozatot az Alpok–Adria Munkaközösség megalapításakor, 1978. november 20-án Velencében, a 4 államból 7 tag és 2 aktív megfigyelő írta alá. Ma a Munkaközösség már 7 államból 17 tagot és 2 megfigyelőt számlál. A tagok: Baranya, Bayern, Burgenland, Friuli-Venezia Giulia, Győr-Moson-Sopron, Hrvatska, Kärnten, Lombardia, Oberösterreich, Slovenija, Somogy, Steiermark, Ticino, Trentino–Alto Adige/Südtirol, Vas, Veneto, Zala. A vizsgált területek, városok, az azokban élő sportolók, működő vállalatok megfelelő összehasonlítást nyújtanak Győr városának hasonló értékelési szempontjaival. Azt kell belátnunk regionalista szempontból: miféle körülmények és örökölt adottságok elfogadásával élünk a régióban, miféle nyugati és keleti minták vannak szemünk előtt, s milyen regionális jövő-képpel élhetünk a holnapra vonatkozó terveinkben. (Gergely 1997)

A korábbi kutatás (kutatás 1) a sport integráló hatását és a szocializációban való szerepét erősítette meg, a további kutatás viszont már a sport társadalmi aspektusának további elemeire fókuszál, a sportoló élsport utáni érvényesülésére, annak társadalmi, gazdasági hatásainak felmérésére, vizsgálatára. A felmérés eredménye a vizsgálat befejeztével válik feltárhatóvá, de a szakirodalmi elemzés támpontot ad az elméleti értelmezésre, vizsgálódásra, annak eredményeinek bemutatására. A tanulmány e téren értelmezendő eredményét a szakirodalmi elemzés mutatja meg, a sportoló, a lokális vállalatok és a helyi sportgazdaság kontextusában. (6. ábra)



**6. ábra. A vizsgálat kontextusa**

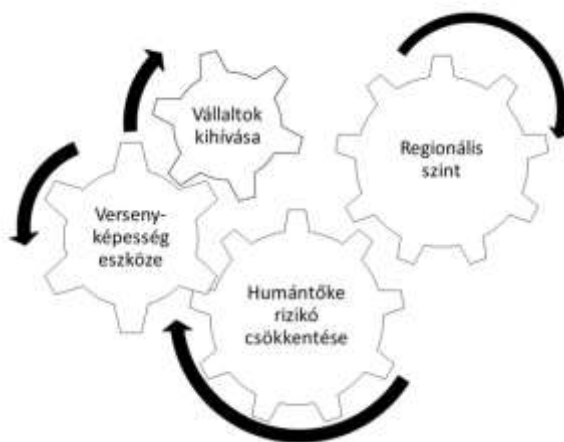
**Forrás: saját szerkesztés**

Napjainkban az emberi erőforrás felértékelődött, a vállalatok környezete állandóan változik, egyre gyorsabb tempójúvá válik. Ehhez elengedhetetlen a megújuló és folyamatosan változó kihívásokhoz való alkalmazkodás, amit csak rugalmas a feladatokat kreatívan kezelő személy képes elvégezni.

A vállalatok felelősségvállalása kiterjed a hozzájuk került munkavállalókra is, akik a vállalati érdek ügyében végzik munkájukat. Ezért nélkülözhetetlen a tehetségmenedzsment és ki-mondottan a sportolói bázis vállalati stratégiába való beépítése. A tehetségmenedzsment és a vállalat kapcsolatát mutatja be az alábbi ábra, amely bemutatja, hogy a regionális kapacitá-sokat a humán tőke, a versenyképességi eszközöket, a vállalati kihívásokkal együtt kezeli és működteti a vállalat, ezek mind befolyásolják a versenyképességet és már nem elég csak a beruházott javakban látni a versenyerőt, hanem a humán tőke kapacitás bővítését is figye-lembe kell venni.

### ***A humán tőke és a sportolói képességek a regionális térben***

A sportolói kompetenciák alkalmazásánál, a tehetséges, bizonyos képességekkel rendelke-ző, a humán erőforrás számára lényeges kompetenciákkal rendelkező sportoló a humán tőke meghatározó része. A vállalatok számára, a tehetséges munkaerő a vállalati struktúrá-hoz alakítható- a szakmai hozzáértésen kívüli képességek-személy, amely a vállalati igénye-ket megfelelően kezeli, sikeresen teljesít. Ebben a sportolói kompetenciák segítséget nyúj-tanak.



**7. ábra. Tehetségmenedzsment és a vállalat kapcsolata.**

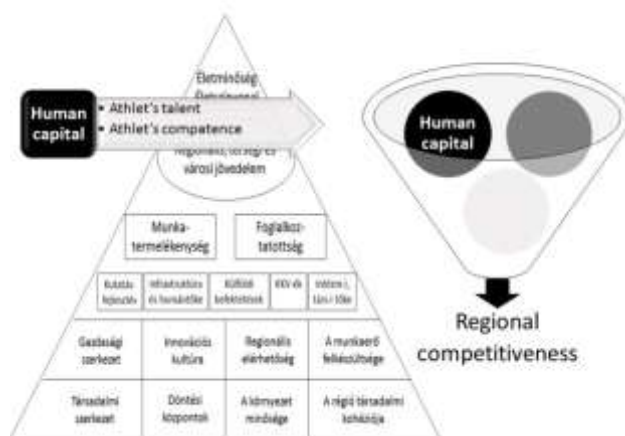
Forrás: saját szerkesztés

A tehetséges munkaerő igényei a fejlett infrastruktúrával rendelkező munkahely, a szakmai kihívást nyújtó vállalat, a szakmai fejlődést és hasonló képességű munkatársakat tömörítő szervezetben áll. Az innovatív milió, az anyagi feltételek, a tudást és fejlődést biztosító közeg a tehetség megtartó erőt fokozza a munkáltató számára, ami a vállalati sikerekben is megnyilvánul. Az alábbi ábra megmutatja, hogy a regionális versenyképesség meghatározó alkotó eleme a humán tőke. (8. ábra)



**8. ábra. Lengyel (2000) regionális versenyképesség piramis**  
 Forrás: <http://w3.rkk.hu/kon/konc3.html>

A humán tőke fejlesztése hozzájárul a régió versenyképességéhez, amely nem csak a vállalatok számára jelent hasznosulást, hanem társadalmi jelentőségben is megmutatkozik, mint a népesség növekedése, a környezet minősége, az életszínvonal emelkedése. A gazdasági szerkezet átalakulásával, a tudásalapú gazdaság eredményeképpen a versenyképességben és a vállalati értékben jelentősebb szerepet képvisel a szellemi tőke, mint a fizikai vagy pénzügyi tőke. (Gyökér 1999) (8-9. ábra)



**9. ábra. Humán tőke és a sportolói képességek**  
 Forrás: Lengyel (2000) regionális versenyképességi piramis alapján saját szerkesztés

## Következtetések

A kutatás jelenlegi irányára (kutatás 2) vonatkozó következtetések a korábbi kutatás (kutatás 1) és a szakirodalmi elemzés alapján bontakoztak ki. A felmérés kutatási módszerének survey és mélyinterjú részai folyamatban vannak, a szakirodalmi részeredményeket vázoljuk fel a kutatás jelenlegi szakaszában.

Az élsportból való kilépés jelentős változást okoz a korábban sportban szocializálódott személy számára. Az élsportból való kilépés pályamódosítással jár, szembe kell nézni azzal, hogy kilépnek az élsportolói szubkultúrából. A társadalmi rétegződésben elfoglalt új hely, új kihívásokat feltételez. Amit kamatoztathat a sportoló a sportmúltjából a civil szférában: céltudatosságot, tervezettségét, kitartást, és kudarctűrő képességet, akár a sport által kialakult kapcsolatrendszert. Nagyon sokban hasonlít a munkahely a sportpályához, egy csapatba kellett bekapcsolódni, és amikor új tagok érkeznek, akkor edzőként kell betanítani őket. A sportolói életút meghatározója a tanulmányi fejlődés, a civil életben való megfelelés kiemelten jelentős tényezője a szakmai fejlődés, mint ahogy a sportban is. A sportolói képességek viszont pozitívan hatnak számos kihívás leküzdésére. Az élsportolók számára életmódváltással jár az élsport elhagyása, amely egy szakma váltásként is jellemezhető. Teljesen új területet kell meghódítani, ott sikeresen helyt állni úgy, hogy korábbi szakmai múltat nem lehet felmutatni a területen. Ez a váltás a sportolók jelentős részének okozhat gondot. Az élsportolók életpálya modelljének alkalmazásával ezek a problémák csökkenthetőek, az átmenetet könnyebben kezelhetővé lehet tenni. A sport folyamatos alkalmazkodást kíván a szervezettől, amely a civil életben hasonlóan kívánkozik.

A vállalati hatékonysági vizsgálatok soft tényezői: csapatszellem, a döntésekben bevonó menedzsment, kommunikatív vezető, motiváció ereje, jövőkép és küldetés megfogalmazása, társadalmi felelősségvállalás. Ezen elemek mind összeegyeztethetőek a sportolói képességek meglétével. Szeretnénk a felmérés alapján előtérbe hozni azokat az elemeket, amelyek alapján a vállalkozások felismerik, hogy a sportolói képességek kamatoztathatóak a munka világában is.

A jövőalkotás társadalomtechnikája a stratégiai menedzsmenttel azonosítható leginkább. (Faragó 2005) A sport a vállalati üzleti stratégiában való beépítésével új irányokat vehet a humán erőforrás menedzsment. Az vállalatok új kihívásaira a humántőke erősítése jelenthet innovatív választ, amely a sportolói kompetenciákat hasznosítja. A vállalatok számára új kihívásokat jelent a humántőke erősítése, innovatív válaszként jelenhet meg a sportolói bázis alkalmazása. A vállalatok a fenntartható tehetség modellel javítani tudnak humántőke kockázatukon, és a humán tőkébe való befektetés megtérülésén.

A vállalatoknak érdeke tehát a humán tőkébe való investálás, de a tehetség megtartására is figyelmet kell fordítaniuk. A régió tehetségmegtartó ereje a gazdasági versenyképesség sikerének meghatározó eleme. Része a társadalmi tőkének, a területi tőke beágyazása által,

amely a humán tőkéből ered. A vállalatok HR stratégiája társadalmi felelősségvállalásán keresztül építhető ki. A sportolói kompetenciák és a HR kompetenciák összefüggést mutatnak, amelyek a sportolói személyiségegyek részét képezik, a vállalatok humán tőke erősítését jelentősen támogatja. A humán tőkét jellemzi a magas szintű munkakultúra, munkafegyelem, rugalmas alkalmazkodás a környezeti változásokhoz, kihívásokhoz. További jellemzője, hogy igényes környezetével és magával szemben, de ezzel párhuzamosan elengedhetetlen a magas fokú tudásbázis a térségben. (Lengyel 2010) A régióknak érdekükben áll a kiváló képességű tehetségeket, akiknek a vállalatok kibontakozási, motiváló lehetőségeket biztosítanak, hogy a tehetségeket megtartsák. A tehetségmenedzsment tudatos alkalmazásával, területi szempontú felhasználásával a regionális tehetséggazdálkodás a versenyképességet növeli.

## Felhasznált irodalom

ÁCS Pongrác (2007): A magyar sport területi versenyképességének vizsgálata többváltozós statisztikai módszerekkel. *Tér és Társadalom* (21. évf. 2007/2.), 117-126. pp.

BABUSIK Ferenc (2005): *Az esélyegyenlőség korlátai Magyarországon, státusz, etnicitás, kirekesztődés az egészségügyben és a szociális szférában*. Budapest, L'Harmattan

BAKACSI Gyula, BOKOR Attila, CSÁSZÁR Csaba, GELEI András, KOVÁTS Klaudia, TAKÁCS Sándor (2006): *Stratégiai emberi erőforrás menedzsment*. Budapest, Akadémiai Kiadó

BELUSZKY Pál (2003): *Magyarország településföldrajza*. Budapest, Dialóg Campus Kiadó

BERGER, Lance and BERGER, Dorothy (2010): *The Talent Management Handbook: Creating a Sustainable Competitive Advantage by Selecting, Developing, and Promoting the Best People*. McGraw Companies, US

CZEIZEL Endre (2004): *Sors és tehetség*. Budapest, Urbis Könyvkiadó

FARAGÓ Beatrix, BÉKI Piroska (2015): Sport as power of integration among minorities. *Abstract*, 57-62. o. (HU-ISSN 1789-221X)

FARAGÓ László (2005): *A jövőalkotás társadalomtechnikája*. Budapest-Pécs, Dialóg Campus Kiadó

FÖLDESINÉ SZABÓ Gyöngyi, GÁL Andrea, DÓCZI Tamás (2010): *Sportszociológia*. Budapest, TF

GERGELY András (1997): *Kisebbség, etnikum, regionalizmus*. Budapest, MTA Politikai Tudományok Intézete

GYÖKÉR Irén (1999): *Humánerőforrás-menedzsment*. Budapest, Műszaki Könyvkiadó

KONCZOSNÉ SZOMBATHELYI Márta (2013): Tehetségmenedzsment, avagy a HR felelőssége In: Róbert Péter (szerk.) *Gazdaság és morál: tiszta társadalom, tiszta gazdaság: a 2012. június 12-i Kautz Gyula Emlékkonferencia válogatott tanulmányai*. Győr: Széchenyi István Egyetem Kautz Gyula Gazdaságtudományi Kar, Menedzsment szekció: 1-10. pp., (ISBN:978-963-7175-78-7

<http://kgk.sze.hu/images/dokumentumok/kautzkiadvany2012/menedzsment/konczosne.pdf>

KONCZOSNÉ SZOMBATHELYI Márta (2014): Tehetség- és motivációs modell kidolgozásának kérdései a Tudományos és Művészeti Diákkör kapcsán. In: Mészáros Attila (szerk.): *A felsőoktatás tudományos módszertani és munkaerőpiaci kihívásai a XXI. században*. Győr, Széchenyi István Egyetem, 68-81. pp.

- KONCZOS-SZOMBATHELYI Márta (2008): Kommunikáló kultúrák. Budapest, L'Harmattan Kiadó
- KŐVÁRI György (1996): Az emberi erőforrások fejlesztése. Budapest, Szókratész Kft
- LACZKÓ Tamás, RÉTSÁGI Erzsébet (szerk.) (2015): *A sport társadalmi aspektusai*. Pécs, PTE Egészségtudományi Kar
- LENGYEL Imre és RECHNITZER János (2000): A városok versenyképességéről. In: Horváth Gyula és Rechnitzer János (szerk.): *Magyarország területi szerkezete és folyamatai az ezredfordulón*. Pécs, MTA Regionális Kutatások Központja. 139. p.
- LÉNÁRT Ágota (2012): Milyenek a bajnokok. In: Gyömbér Noémi, Kovács Krisztina (szerk.): *Fejben dől el – Sportpszichológia mindenkinek*. Noran Libro Kft, 313. o. ISBN: 978-963-9996-66-3
- NEMES NAGY József (2009): *Terek, helyek, régiók*. Budapest Akadémiai Kiadó
- RECHNITZER János (2007): A társadalomtudomány új ága: a regionális tudomány. *Magyar Tudomány*, 168. 2007. 12. 1580–1589. pp.
- RECHNITZER János (2008): A regionális fejlődés új erőforrása: a tudás In: Baranyi B, Nagy J (szerk.): *Regionalitás, területfejlesztés és modernizáció az Észak-alföldi régióban*. 380 p. Debrecen: Debreceni Egyetem Agrár- és Műszaki Tudományok Centruma; Magyar Tudományos Akadémia Regionális Kutatások Központja, 31-44. pp.
- RECHNITZER János és LENGYEL Imre (2004): *Regionális gazdaságtan*. Budapest–Pécs: Dialóg Campus Kiadó, 2004. 391 p. (Studia regionum) (Dialóg Campus tankönyvek) (Területi és települési kutatások, 26.).
- STERBENZ Tamás, GÉCZI Gábor (2012): *Sportmenedzsment*. SE-TSK
- SPENCER, Lyle M., McCLELLAND, David, SPENCER, Signe M. (1990): „Competency Assessment Methods, History and State of Arts”. Boston, Hay/McBer (kutatási munkaanyag)
- TÍMÁR János (1991): A munkaerő-kínálat gazdaságtana. Budapest, Aula Kiadó
- TURA, Tomi, HARMAAKORPI, Vesa (2005): Social capital in building regional innovative capability, *Regional Studies* (kutatási munkaanyag)