

HERR ORSOLYA – ANDRÁS KRISZTINA

A SPORTVEZETŐK ÉS EDZŐK FOGLALKOZTATÁSHOZ KAPCSOLÓDÓ, A NŐI KÉZILABDA-JÁTEKOSOKRA MINT ALKALMAZOTTAKRA VONATKOZÓ NÉZŐPONTJAINAK VIZSGÁLATA

EXAMINING THE PERSPECTIVES OF SPORTS MANAGERS AND COACHES RELATED TO THE EMPLOYMENT OF FEMALE HANDBALL PLAYERS AS EMPLOYEES

A tanulmány fő célkitűzése, hogy feltárja a kézilabdasportágban a sportolók foglalkoztatása során megjelenő „kulcstémaköröket”. A kutatás módszertani keretét primer források elemzése és kvalitatív megközelítés, ezen belül a tematikus elemzés adja. Az öt szakértői interjúból nyert eredmények egyrészt átfogó, valóság-hű képet mutatnak a hivatásos női kézilabdában lezajló, sportolói karrierhez kapcsolódó folyamatokról (pl.: a kiválasztásról) mind a sportolói, mind a sportvállalati oldalról. Másrészt rávilágítanak arra, hogy miért tekinthetők a hivatásos női kézilabdázók speciális munkaerőnek. Az eredmények négy fő téma köré csoportosulnak: a kézilabdásokkal való gazdálkodás sajátosságai, a kézilabda-játékosok, a sportszakmai szempontok, valamint egyéb befolyásoló tényezők. Ezen túlmenően a kutatás meghatározza az egyes témákhoz kapcsolódó közeg és sportolói típus értéktípezési modelljét, amelyet a viselkedési dimenziók mentén azonosítható szerepkörökkel vet össze.

Kulcsszavak: kézilabda, hivatásos sport, tematikus elemzés, portfólióelemzés, sportolói értéktípezés, humántényezők, karrier

The main objective of the study is to identify the „key issues” in the employment of athletes in the sport of handball. The methodological framework of the research is based on primary sources and a qualitative approach, including thematic analysis. The findings from the five expert interviews allow us to get a comprehensive, realistic picture of the career-related processes in professional women’s handball (i.e., selection) from the athlete’s and from the sports company’s side. Otherwise, they highlight why professional women’s handball players can be considered a special workforce. The results cluster around four main themes: peculiarities of managing players, handball players, sports professional aspects, and other influencing factors. In addition, the research defines the local milieu and the value typification model of the athlete types associated with each theme, which are compared with the roles that can be identified along the behavioural dimensions.

Keywords: handball, professional sport, thematic analysis, portfolio analysis, athlete value typification, human factors, career

Finanszírozás/Funding:

A szerzők a tanulmány elkészítésével összefüggésben nem részesültek pályázati vagy intézményi támogatásban. The authors did not receive any grant or institutional support in relation with the preparation of the study.

Köszönetnyilvánítás/Acknowledgements:

A szerzők köszönetüket szeretnék kifejezni mindazon edzőknek és vezetőknek, akik idejüket e kutatásnak szentelték. Továbbá köszönet illeti kollégáinkat, bírálókat, akiknek meglátásai és javaslatai értékesek voltak az átdolgozások során. The authors would like to express their gratitude to all coaches and managers who dedicated their time to this research. We also thank our colleagues and reviewers whose insights and suggestions were valuable during the revisions.

Szerzők/Authors:

Herr Orsolya^a (orsolya.herr@uni-corvinus.hu) PhD-hallgató; Dr. András Krisztina^b (andras.krisztina@amk.uni-obuda.hu) egyetemi docens

^aBudapesti Corvinus Egyetem (Corvinus University of Budapest) Magyarország (Hungary); ^bÓbudai Egyetem (Óbuda University) Magyarország (Hungary)

A cikk beérkezett: 2023. 12. 21-én, javítva: 2024. 07. 17-én és 2024. 11. 03-án, elfogadva: 2024. 11. 05-én.

The article was received: 21. 12. 2023, revised: 17. 07. 2024 and 03. 11. 2024, accepted: 05. 11. 2024.

Copyright (c) 2024 Corvinus University of Budapest, publisher of Vezetéstudomány / Budapest Management Review.

This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

Az elmúlt évtizedekben számos tudományterületen születtek tanulmányok, amelyek a hivatásos sportolókhoz kapcsolódó különféle kutatói kérdésekre fókuszáltak (Grossmann & Lames, 2013; Stambulova & Wylleman, 2015; Li et al., 2018; Ekengren et al., 2020a, 2020b; Szathmári, 2021; Foster & O'Reilly, 2023; Herr & Köves, 2024). Jelen tanulmány fókuszában az ún. mezo-szint áll, amely a hivatásos sportra, azon belül a női kézilabdázókra irányul. Mindez lehetőséget ad arra, hogy a kézilabdasportág sajátosságai kirajzolódjanak a játékospiaci működésének „specialistái” (sportolók) által. A kutatás célja, hogy sportgazdaságtani szempontokat figyelembe véve az emberi erőforrással kapcsolatos gazdasági következtetéseket vonjon le, hiszen a hivatásos sportban a kézilabdázó – mint emberi erőforrás – érték-növelő képessége vitathatatlan és más erőforrás-gazdasági kérdéseivel képest komplexitásában is kiemelkedik. A kutatás a hivatásos női kézilabdacsapatok emberi erőforráshoz köthető gazdálkodási sajátosságaira fókuszál. A szűkebb szegmens vizsgálatba történő bevonásának oka, hogy a levont következtetések később összehasonlíthatók lesznek más csoportok (pl. férfi kézilabdázók vagy más sportág sportolóinak) eredményeivel. Ezen felül a kézilabda humán erőforrásának vizsgálatára mind ez ideáig csekély hangsúly került a hazai és nemzetközi szakirodalomban. A téma relevanciáját az adja, hogy egyrészt a kézilabda nemzetstratégiai ágazat Magyarországon és a meglévő TAO-támogatási rendszer megléte alapot ad arra, hogy biztosítsa a sportág utánpótlásbázisának fejlesztését és finanszírozását, amely a kézilabdasportág fennmaradását és erősödését segítheti, akár más sportágakkal szemben. Hazánk a női kézilabda történetében előkelő helyen áll, hiszen a magyar csapatok válogatott- és klubszinten is sportszakmai sikereket értek el az elmúlt évtizedek során. A kutatás gyakorlatorientált megközelítést alkalmaz, amelynek célja az elméletalkotás és a hosszú távon jelentkező összefüggések, ismeretek és fogalmak gyakorlattal összhangban történő leírása. A szerzők további törekvése, hogy az MKSZ (Magyar Kézilabda Szövetség) sportági stratégiája számára hasznos implikációkkal és a már megfogalmazott célokhoz tudományos eredményekkel szolgáljon. Hiszen a sportági stratégia olyan célokra tér ki, mint például: a sporttudományos háttér gyakorlati bevezetése és megszilárdítása, az egyéni profilok (sportszakmai és mentális területeken történő) meghatározása, a tudás és a kompetenciák fejlesztése, akár a stratégiai partnerkapcsolatok révén, mint például nemzetközi szövetségek, más sportágak szervezetei, tudományos és üzleti szféra szervezetei (MKSZ, 2021).

A tanulmány kutatási kérdése, hogy *milyen sajátosságai vannak a sportolókkal mint munkaerővel való gazdálkodásnak hivatásos szinten a női kézilabdasportágban*. A kutatás célja, hogy egy, a szakirodalomban jelentkező hiányosságot pótoljon: bemutassa a hazai viszonylatban egyik legsikeresebb látványcsapatsportban tevékenykedő vezetők és edzők kézilabda-játékosokkal kapcsolatos tapasztalatait. A kutatás konklúzióival az elmélet gazdagítására törekszik, azzal párhuzamosan, hogy a jövőben a mindennapi gyakorlatban is használható tudást nyújtson.

Mivel a kutatás és annak eredményei a kézilabda-játékosokhoz köthető gazdálkodásra irányulnak, több tudományos területet érintenek. A téma kapcsolódik a hazai sportgazdaságtanhoz (András, 2004; András et al., 2019) és a vezetés- és szervezéstudományhoz (Schein, 2010; Bakacsi, 2015; Bakacsi et al., 2006), másrészt olyan elméletekkel van összefüggésben, mint az érintettelmélet (Freeman & Gilbert, 1987) és az erőforrásalapú felfogás (Penrose, 1959; Barney, 1991, 1997; Oliver, 1997). A kutatás szeretne hozzájárulni a hazai gyakorlathoz, azáltal, hogy bemutatja a sportolók kiválasztására vonatkozó keretrendszert. Szabó (2007) a hazai valós problémák megismertetésére fókuszál tanulmányában, amelyben leszögezi, hogy egyebek mellett megváltozott a társadalmi és sportszakmai környezet, illetve az 1970-es években megalkotott kiválasztó módszerek ma is korszerűnek tekinthetők („know how” megléte), de a referenciaadatok (standardokat) aktualizálni, a módszertani problémákat kezelni kell.

A tanulmány további részeiben a szerzők először a szakirodalomra támaszkodva a kutatás keretein belül használt értelmezéseket tisztázzák. Ezt követően bemutatják a tematikus elemzés módszerét és annak főbb lépéseit, a minta jellemzőit és az adatgyűjtés menetét. Eredményeiket tematikus térképen szemléltetik, amely négy fő téma köré csoportosul. A tematikus kategóriák finomítása után kirajzolódik a játékoskiválasztás témakörének jelentősége, és a kutatás különös hangsúlyt fektet erre a területre, hiszen a hazai és nemzetközi szakirodalomban a sporttal kapcsolatban – különös tekintettel a női kézilabda vonatkozásában – kevés stratégiai megközelítésű tanulmányt találunk. A tanulmány ezt követően ismerteti a kutatás során kirajzolódó azon kereteket, amelyek újdonságértékeket képviselnek. Így a szerzők meghatározzák a közeg fogalmi keretét és egy kiválasztást segítő, a sportolók értéktípusát bemutató mátrixot hoznak létre. A cikk a következtetések levonásával és további lehetséges kutatási irányok felvetésével zárul.

Elméleti keretek

Az utóbbi évtizedekben az embert tartják a legfontosabb erőforrásnak, hiszen a vállalat életében az emberi gondolkodásnak, kreativitásnak, döntéshozásnak, viselkedésnek kulcsfontosságú szerepe lett (Ramawickrama et al., 2017). A humán tőke meghatározza a szervezetek sikerességét, továbbá a gazdasági folyamatok eredményességét, hiszen a szervezeti tagok képességén és tudásán alapuló tapasztalatokból, motivációkból kialakul a kollektív érték, amelyet olykor intellektuális vagy tudástőkének, vagy szellemi vagyonnak is neveznek (Karolinyné et al., 2010 in Dajnoki et al., 2015; Csath, 2023). A sportgazdaságtan területén a hivatásos sportban működő sportvállalatokat tudásintenzív vállalatoknak tekinthetjük (András, 2004), így a személyes kompetenciák, készségek és képességek a versenyképesség alapvető feltételei lehetnek. Ugyan a játékospiac legfőbb értékteremtője a sportoló, amely kategória magát a terméket jelenti (András, 2004), addig Woratschek et al. (2014) kijelenti, hogy a sportszervezetek

nem tudnak önállóan értéket teremteni. Az értékhalozatok szerepe jelentős (szurkolók mérkőzés előtti és utáni szerepe – plakát, hangulat, mérkőzés utáni ünneplés, kielemezés), mindezek hozzájárulnak a „sportrendezvények” hangulatához mint fogyasztók által vásárolt termékhez (Máté, 2022). Ezt kiegészíthetjük azzal, hogy nemcsak a csapat és a szurkoló, hanem a játékos és a szurkoló között kialakult kötelék is eredhet a nem tárgyiasult, humán tényezőre vonatkozó sportolói értékből. A munkaerő-szükséglet meghatározása során figyelemmel kell lenni tehát arra tényre, hogy a sportoló értéket generál saját magának (imázs, játékos értékének növekedése), a csapatnak (sportszakmai és üzleti teljesítmény, eredményesség) és az egyesületnek (sportszakmai eredményesség, bevételek) egyaránt. Tehát a teljesítményt a csapatsport esetén értelmezhetjük egyrészt sportszakmai, másrészt gazdasági (András, 2003; Szabados, 2003; András & Havran, 2015) szempontból, harmadrészt a társadalom oldaláról (Kozma & Kazainé, 2015). A vállalati szférában elengedhetetlen, hogy a munkaerő alkalmazása során a megfelelő munkakörrel rendelkezzen az alkalmazott. A sportban sincs másként, hatalmas harc folyik a „sztárok” megszerzéséért adott posztokra, illetve a sportvezetőknek és edzőknek megfontolt játékoskiválasztási döntéseket és stratégiákat kell hozniuk (Ofoghi et al., 2013).

A férfi kézilabdát kutatva Massuça et al. (2014) arra vállalkozik, hogy létrehozzon egy multidiszciplináris modellt, amely segíthet megjósolni a férfi kézilabda-játékosok hivatásos szintre való lépésének esélyét, amely kulcs lehet a kiválasztásban. A hazai szakirodalom egyáltalán nem foglalkozik a női kézilabda-játékosok kiválasztásával. Ebből kifolyólag más sportágak példájával szükséges bemutatni a fellelhető sajátosságokat a témában. A tehetségkutatás oldaláról Bar-Eli et al. (2023) kitér arra, hogy van egyrészt szubjektív („az edző szeme”) megközelítés (Lath et al., 2021; Roberts et al., 2019) és objektív megközelítés, ahol a motoros és pszichológiai képességek feltérképezésére törekednek (Koopmann et al., 2020). A két szemléletet a sport területén gyakran egymás kiegészítőjeként alkalmazzák. Schmidt (2021) azt állítja Markowitz (1952) alapján, hogy a portfólióelemzés kiterjesztése az NBA-re egyértelműnek tűnik, hiszen a menedzsereknek, edzőknek a múltbeli teljesítmények, valamint a tapasztalatok alapján kell képet alkotniuk a játékosok jövőbeli teljesítményéről. Az NBA-játékosok várható hozama a pályán nyújtott teljesítményükre vonatkozik (pontokra, lepattanókra stb.). A vezetők és edzők pedig olyan játékosokat választanak, akik lehetővé teszik számukra, hogy a lehető legkisebb kockázat mellett nyerjék meg a kívánt számú mérkőzést.

Szükséges továbbá azon fogalmak tisztázása, amelyek az eddig felsorolt elméleti összefüggések és a sportolókra vonatkozó tematikus eredmények jobb megértését szolgálják. Számos kutatás született a vállalkozások, szervezetek és csoportok teljesítményére ható tényezőkről, mint például a vállalkozói tulajdonságokról, a vállalkozói kompetenciákról és motivációs szintekről (Baum et al., 2001; Hankinson et al., 1997), a munkavállalók elégedettségéről (Alajmi & Arabiat, 2021) vagy a szerepkörökről (Driskell et al., 2017). Az egyének teljesítménye megmutatja, hogy

a szervezeten belül milyen hatékonyan végzik el munkakörüket. Mindez jelzi a munkavállalók kompetenciáját és hozzáállását, illetve a folyamatos fejlődéshez szükséges rendszeres értékelés fontosságát (Campbell & Wiernik, 2015, Ramawickrama et al., 2017). Sambasivan et al. (2009) olyan kétdimenziós konstrukciót javasol a vállalkozások teljesítményére ható tényezők vizsgálatához, amely a vállalkozó *személyes kvalitásait* és vezetői készségeit kombinálja. Ez azért vált szükségessé, mert több kutató elismeri, hogy a vezetői készségek tanulhatók, míg a személyhez kötött kvalitások befolyásolhatják a vezetési készségeket (pl. Baum et al., 2001). Az *emberi kvalitások (vonások)* egyrészt tartós jellemzői az egyénnek, másrészt különféle helyzetekben, következetesen nyilvánulnak meg az egyén viselkedésében (Herron & Robinson, 1993). A *humán tényező* eredete a kísérleti pszichológiához köthető, középpontban az emberi teljesítmény és a rendszertervezés áll (Salleh & Sukadarin, 2018). A *szerepkörök* vizsgálata azért lényeges, mert a szerepek viselkedési mintákat testesítenek meg, melyek egyébként kapcsolatban állnak a csapat többi szereplőjének cselekedeteivel azért, hogy a csapat elérje céljait. Driskell et al. (2017) törekszik arra, hogy három viselkedési dimenzió mentén (dominancia, szociabilitás és feladatorientáció) összevessék a különböző kutatásokat, amelyek a csoportokra jellemző szerepek taxonómiáihoz köthetők. Kiemelendő, hogy a csapatszerepek vizsgálata bizonyos értelemben releváns a tagok kiválasztásánál, eltávolításánál vagy cseréjénél (Mathieu et al., 2014). A sportban sincs másképpen, hiszen a sportágspecifikus készségek tanulhatók gyakorlással (Ericsson et al., 1993), az emberi vonások, szerepkörök és humán tényezők pedig hatással lehetnek a csapat teljesítményére (Batizi, 2023).

Jelen kutatás témája szempontjából fontos meghatározni a *kultúra* fogalmát is. A definíció először a szociális és kulturális antropológia területein jelent meg (Keesing, 1974). Az egyik felfogás szerint a kultúra az emberek elméjében van: „a kultúra olyan kognitív sémákból vagy normákból áll, amelyek az emberek társadalmi tapasztalatait és másokkal való interakcióit alakítják és definiálják” (Chang, 2008, p. 21). Mások az egyéneken kívüli elhelyezkedéssel definiálják a fogalmat: „A kultúra a viselkedés explicit és implicit mintáiból áll, amelyeket az emberi csoportok megkülönböztető teljesítményét alkotó szimbólumok révén sajátítottak el és adtak át” (Kroeber & Kluckhohn, 1966, p. 357). Az 1980-as években a vezetés- és szervezéstudományban egy új elméleti koncepció jelent meg, méghozzá a szervezeti kultúrával kapcsolatos teória, amely a tudományos diskurzus meghatározó elemévé vált (Schein, 2010). Jelen tanulmány a *közeg* szóra úgy tekint (hasnólan: Von Krogh et al., 2000), mint a szervezeti kultúra fogalmában használatos kisebb csoport vagy egység szinonimája: „a kultúrára úgy gondolhatunk, mint egy adott csoport felhalmozott közös tanulására, amely a csoporttagok teljes pszichológiai működésének viselkedési, érzelmi és kognitív elemeire terjed ki. Ahhoz, hogy ilyen közös tanulás létrejöjjön, közös tapasztalatoknak kell lenniük, ami viszont a csoporttagság bizonyos fokú stabilitását feltételezi” (Schein, 2010, p. 17).

Összefoglalva, a hivatásos sportolók egyrészt az erőforrás-alapú felfogás szerint (Barney, 1991, 1997) sportáguk ritkaságai, értékei, nem másolhatók és nehezen helyettesíthetők, akiket a sportvállalatok alkalmaznak értékteremtő folyamataik során. Tacit tudásukkal fogyasztói élményt hoznak létre, gyorsan változó versenykörnyezetben tevékenykednek, amelyért több szervezet verseng. Másrészt kijelenthető, hogy a sportszervezeteknek nemcsak a megfelelő képességekkel kell rendelkezniük, hanem a sportvezetőknek azon kiválasztáshoz szükséges készséggel is, miszerint az sportolók képességét, de ezen túlmenően a humántényezőket is figyelembe veszik annak érdekében, hogy a beágyazottság kritériuma megvalósulhasson az adott közegben.

Módszertan, adatgyűjtés

A kutatás kvalitatív módszertanra épül. Az adatfelvétel félig strukturált tematikus interjúkat történt, amelyeket a tematikus elemzés módszerével elemeztek a szerzők. A tematikus elemzés módszere képes az adatokon belüli minták (témák) azonosítására és elemzésére (Braun & Clarke, 2006), miközben gazdag részletességgel rendszerezi és írja le az adatokat (Sparkes & Smith, 2013). A módszer segítségével a kutatás célja megválaszolni az alábbi kutatási kérdést:

K: *Mi teszi speciálissá a hivatásos sportolókkal mint munkaerővel történő gazdálkodást a női kézilabdásportágban? Azaz, hogy milyen témákat (szempontokat) vesznek figyelembe a sportszervezetek vezetői, edzői a sportolókkal mint munkaerővel való foglalkozás során.*

Braun és Clarke (2006) hangsúlyozza, hogy nem feltétlenül a számszerűsíthető mérőszámoktól függ egy téma „kulcsfontosságú”, hanem attól, hogy a kutatási kérdéshez kötődően valami fontosat mutat-e be. Előnye, hogy a módszer rugalmasságából adódóan a témák következetesen meghatározhatók. Ugyanakkor felhívják a figyelmet arra, hogy a módszeren belül fontos bemutatni, hogy milyen típusú elemzést szeretnének a kutatók megvalósítani (vagy részletes leírást kell adni a teljes adathalmazról, ami által megérthetőek lesznek az uralkodó témák). Ha a kutatók ennél tovább mennek, akkor a kutatási téma különböző aspektusait értelmezik (Boyatzis, 1998), ahogy jelen tanulmány is ezt teszi. Implicit módon olykor realista-tapasztalati módszerként keretezik (Roulston, 2001), elméleti szabadsága révén rugalmas és hasznos kutatási eszköznek tekinthető, amely potenciálisan gazdag és részletes, összetett beszámolót ad az adatokról.

A tematikus elemzés során az adatokon belül a témákat (vagy mintákat) *induktív* (alulról felfelé, lásd Frith & Gleeson, 2004), más szóval *adatvezérelt elv* szerint azonosították ezen tanulmány szerzői, hiszen az adatokat kódolták anélkül, hogy megpróbálták volna azokat egy már meglévő keretbe beilleszteni. A kutatóknak általában további döntést kell hozniuk a tematikus elemzés során, amely a témák egy adott szintjére fókuszál. Jelen kutatás nem ragadt meg a felszíni szinten, hanem megvizsgálja azokat a mögöttes elképzeléseket, konceptualizációkat és ideológiákat, amelyek az adatok szemantikai

tartalmát alakítják. Az elkészült elemzés nem csupán leírás, hanem már elméletileg is kidolgozott formában jelenik meg (Braun & Clarke, 2006). Ezt az értelmezési szintet *látens szintnek* (vagy interpretációs) nevezzük (Boyatzis, 1998). A szakirodalom szemantikai (vagy explicit) szintet is azonosít, amely során az elemzők az adatok felszíni jelentéseiben belül azonosítják analitikus, leíró módon az eredményeiket, és az elemző nem keres semmit azon kívül, amit a résztvevő átadott (Frith & Gleeson, 2004).

Minta és elemzés

A női sportolói szegmens vizsgálatával a kutatás egy kisebb, jól körülhatárolható csoportot elemzett öt hazai vezető és elismert elsőosztálybeli edző tapasztalatain keresztül. A női sportolók pályafutására irányuló fókusz egyfelől lehetőséget biztosít az eredmények más csoportokkal való összehasonlítására, másfelől különös jelentőséggel bír, mivel az első szerző csaknem húsz éven át hivatásos sportolóként tevékenykedett. Ezen személyes tapasztalatok inspirációjából tűzte ki célul a női sportolói karrierhez kapcsolódó kutatás megvalósítását, amelynek ez a kutatás is részét képezi.

A szerzők a nem valószínűségi mintavételi eljárások közül a *szakértői mintavétel* mellett döntöttek, hiszen ahogy Babbie (2001, p. 206) megfogalmazta „arra alapozva választunk ki embereket, amit az alapsokaságról, annak elemeiről és kutatásunk céljáról magunk tudunk”. A 2022-2023-as bajnoki tabellát alapul véve a magyar női kézilabda-bajnokságban 14 csapat (4 fővárosi és 10 vidéki) szerepelt. A kutatás résztvevői vidéki csapatoknál tevékenykednek és topcsapatok, a középszint eleje és vége közül kerültek ki. A szerzők ennek fényében úgy vélték, hogy a csapatok számához viszonyítva az öt interjú jól tükrözi a sokaság legfontosabb minőségi tulajdonságait. A résztvevők között többen magas, mesteredzői szintű szakértelemmel és tapasztalatokkal rendelkeznek a női hivatásos kézilabdásportágban (Creswell & Plano Clark, 2007). A szakértők anonimitásának védelme érdekében véletlenszerű számokat (pl. Szakértő 2) használunk a tanulmányban az interjúalanyok beazonosítására. A minta fő jellemzőit részletezi az 1. melléklet.

A félig strukturált interjú alkalmas arra, hogy a nyitott kérdések során felmerülő további témákba nyerjenek bepillantást a kutatók. Példák az interjúk során használt kérdésekre: „Milyen főbb vezetői döntések és szempontok jelennek meg a sportoló kiválasztása során?”; „Mi teszi bonyolulttá a sportolóval mint munkaerővel való HR-gazdálkodást a kézilabdásportágban?”; „Mit gondol, milyen tényezőkből tevődik össze a sportoló értéke?”; „Mit gondol, milyen képességekkel kell rendelkeznie a sportolónak?”; „Hogyan biztosítsuk a sportklub céljaihoz illeszkedő játékosállományt mennyiségileg és minőségileg?”; „Hogyan gondoskodjunk arról, hogy a rendelkezésre álló játékosállományt a leghatékonyabban vonjuk be az értékteremtésbe?” A kérdésközpontú olykor kiegészítő kérdések feltevését is indokolta tette, hogy részletesebb megértést kapjunk az elmondottakról: „Meg tudná

magyarázni ezt részletesebben?” vagy „Milyen hatással van ez a klub sikerére?” (Hanton et al., 2005). Négy interjú online formában, MSTeams-en, egy pedig személyesen készült 2022. október 14. és november 4. között. Az interjúk hossza 50 perc és 1 óra 50 perc között volt, hang- és videofelvétellel, jegyzetekkel készültek. A felvételeket manuálisan írták át, és összesen 102 oldalnyi szimpla sorközzel, szó szerinti átirat készült. Az elemzés során a szerzők a tematikus elemzés hat fázisát (Braun & Clarke, 2006) alkalmazták:

1. *Ismerkedés:* Adatok átírása, többszöri átolvasás után a kezdeti ötleteket lejegyzése.
2. *Kezdeti kódok generálása:* Az interjúk átiratainak a kvalitatív adatelemző szoftverbe, az NVivo 10-be történő feltöltése az adatok rendszerezésére és kezelésére (Sotiriadou et al., 2014). Az induktív (adatvezérelt) megközelítés segítette a kutatókat abban, hogy mintákat keressenek az adatokban és olyan elméleti keretet dolgozzanak ki, amely magyarázhatja ezeket a mintákat (Blackstone, 2012). Így az adatok érdekes jellemzőinek szisztematikus kódolása a teljes adatkészletben, az egyes kódokra vonatkozó adatok összegyűjtése megtörtént (az adatok eltérnek a témáktól – amelyek elemzési egységek).
3. *Témák keresése:* Kódok összeállítása lehetséges témákká, minden lehetséges témához kapcsolódó összes adat összegyűjtése megtörtént.
4. *Témák áttekintése:* Annak ellenőrzése, hogy a témák működnek-e a kódolt kivonatokhoz (1. szint) és a teljes adathalmazhoz (2. szint) képest. Az elemzés tematikus „térképének” elkészítése.
5. *Témák meghatározása és megnevezése:* Folyamatos elemzés az egyes témák sajátosságainak és átfogó történeteknek a finomítása, világos definíciókat és neveket generálva az egyes témákhoz.
6. *A riport elkészítése:* Az utolsó lehetőség az elemzésre. Élénk, meggyőző kivonatpéldák válogatása, a kiválasztott kivonatok végső elemzése, az elemzés visszacsatolása a kutatási kérdéshez és az irodalomhoz, az elemzésről tudományos jelentés készítése.

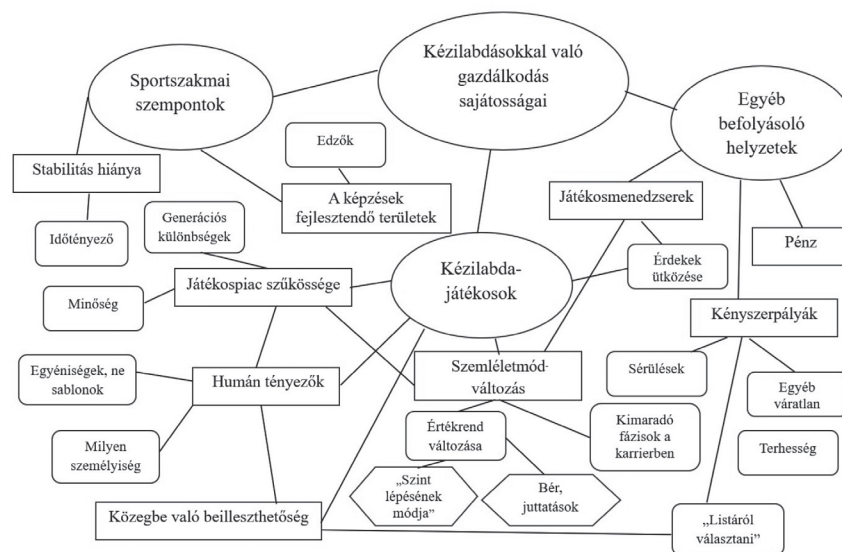
szemléltetik (1. ábra). A kódok helyett a témák tágabb szintjére összpontosítanak, mely magában foglalja a különböző kódok lehetséges témákba való rendezését. Az 1. ábra az összes témát és altémát bemutatja, még azokat is, amelyekkel később jelentősebben nem foglalkozik jelen tanulmány (vagy látszólag nem illenek a fő témába). Négy szinten jelennek meg a témák, ahol a fő átfogó témákat oválissal, a második szinten felmerülő témákat téglalappal, a harmadik szinten lekerekített téglalappal, míg az utolsó szinten hatszöggel jelölték meg. A résztvevők narratíváit ebben a fejezetben mindig *dőlt betűvel* és időzőjellel tüntették fel. Az interjú alkalmával nevén megnevezett sportolókat az anonimitás miatt a sportoló posztjára vagy a „játékos” szóra módosították a szerzők.

A tematikus elemzés témáinak meghatározása

Első kiemelendő és egyben átfogó fő téma maga a kutatási kérdéshez kapcsolódóan: *mi jut eszünkbe, ha kézilabdások foglalkoztatására gondolnak a női kézilabdásportágban?* A második fő téma a *sportszakmai szempontok* megjelenése, amely bemutatja a stabilitás és hosszú távban való gondolkodás hiányát. Ez felhívja a figyelmet arra, hogy időt kell hagyni az építkezésre (hiszen kevesen gondolkodnak 3-4 éves periódusokban, akár a játékosok, akár az edzők közül).

1. ábra

Tematikus térkép négy fő témával



Forrás: saját szerkesztés

A következő fejezet bemutatja az induktív és látens tematikus elemzés eredményeit, ahol a szerzők egy tematikus térképen szemléltetik a négy fő témát és azokhoz kapcsolódó altémákat.

Eredmények

A szerzők az interjúkból származó adathalmaz összegzését kezdeti tematikus térkép megalkotásával

Ide sorolható a sportszakmai edukáció, mint folyamatosan fejlesztendő terület, hiszen mind az edzők, mind az utánpótlás-játékosok képzéseiben elmaradások figyelhetők meg. A harmadik kiemelhető fő téma a *kézilabda-játékosokhoz* közvetlenül köthető szempontok megjelenése. A játékospiac szűkösége magyarázható a kevés minőségi, magyar játékosal. Ennek egyik oka lehet, hogy vannak korosztályok, amelyek tehetségesebbek, vannak, amelyek kevésbé.

„Sokkal több magyar játékosnak kellene jelen lennie, mint ami alapján most ki tudom választani a keretemet.” (Szakértő 3)

Másrészt fontos a humán tényezők, személyiségjegyek összetételének minősége. Ehhez kapcsolható a játékosoknak azon képessége, hogy ne sablonok, hanem egyéniségek legyenek a pályán. Jelen helyzetben az ilyen képességű sportolók hiánya érzékelhető a résztvevők elmondása alapján.

„ugye az intelligenciában, az életről való gondolkodásról egyértelműen nagy a differencia. [...] csak sablonok vannak a pályán. [...] példát mondok, nincs ebben a pillanatban, olyan kapus, aki kivéd egy lövést, és a labda elmegy, vagy gólt kap, és ne maximális sebességgel rohanna utána, majd kidobja. Hát én ott közben megőrülök, mert emberhátrányban vagyunk.” (Szakértő 2)

Harmadrészt, további szempont a kézilabdázók szemléletmód-változása, hiszen kimaradnak bizonyos fázisok a sportolói karrierutakból, ezeket hívhatjuk generációs kihívásoknak is. Ilyen kihívás például a fiatal sportoló fizetése (a játékosok értékrendje nem arányos és valószínűs), a szintlépésének módja (utánpótlásból könnyen felnőttjátékos lesz, nincs harc a helyért), vagy az a probléma, hogy a játékosoknak nincs kötődésük, identitásuk a klubokhoz.

„míg régebben a fiatalok azt várták, hogy bármi áron, akár ingyen is, de kerülhessünk feljebb, addig ma a fiataloknak már nem ez a szempont. Oké, hány forintot fogok keresni? És ez nem tőlük jön, hanem a menedzsertől.” (Szakértő 5)

Végül a sportolónak a közegbe való beilleszthetősége mint fő értékmérő jelenik meg a kiválasztás során. A sportszakmai tudáson kívül ehhez szorosan kapcsolódnak a személyiségjegyek, képességek és egyéb vonások (pl. kapcsolatok erőssége), amelyek a sportolót mint embert jellemzik.

„vannak olyan évjárataim, most van például egy olyan, hogy sorba húzzák egymást, és nagyon-nagyon tehetségesek, nagyon jó készségűek, és nagyon jó gondolkodású emberekből áll az egész. Tehát, hogy megint, hogy milyen közegbe került be és hova.” (Szakértő 2)

A negyedik kiemelendő fő pont az *egyéb befolyásal bíró helyzetek*. Egyrészt a játékosmenedzserek tevékenysége és egyéb kényszerpályák kerültek be ebbe a kategóriába. Az első esetben a résztvevők hangsúlyozták, hogy a közvetítők (vagy nevezhetjük őket eladóknak, hisz a sportág játékosügynöki piaca protekcionista és oligopolisztikus) nem minden esetben a játékos érdekeit tartják szem előtt, és ez kihathat a játékos igazolásra is.

„teljesen elterjedt, hogy menedzsereken keresztül lehet megközelíteni a játékost. [...] egy személyes beszélgetésből hihetetlen dolgok már napvilágra jönnek. És most nem az anyagi rész, most már személytelenné válik egy igazolás és már csak akkor találkozik a játékos, amikor megérkezett, aláírta a szerződést és elindult egy munkafolyamat.” (Szakértő 3)

A másik esetben olyan események következhetnek be, amelyek váratlanul boríthatják a sport világában kialakult helyzeteket (sérülések, terhesség, „listáról választani”, egyéb váratlan szituációk).

„hogyha kiesik egy sportoló, [...] anyagi áldozat, [...] borulhat az egész évi költségvetésed, vagy esetleg annyira alulteljesít a csapat, hogy kénytelen vagy inkább egy részt feláldozni azért, hogy ne az egészet veszítsd el és igazolni játékos a megsérült mellé.” (Szakértő 3)

A kapott témákat lefedi és/vagy kiegészíti Massuça et al. (2014) kutatása, amely arra vállalkozik, hogy morfológiai, erőnléti, kézilabda-specifikus készségek, valamint pszichológiai és szocioökonómiai kategóriák meghatározásával előjelezze a férfi kézilabdások elsőosztályba kerülésének esélyét. Eredményük alátámasztotta azokat az előfeltételezéseket, hogy a hivatásos kézilabdázók testi adottságokban robusztusabbak, atletikusabbak, magasabbak, gyorsabbak; kézilabda-specifikus képességeket figyelembe véve kiemelkedőbbek, szocioökonómiai (társadalmi-gazdasági) státuszt figyelembe véve magasabb szintet képviseltek és több időt fordítottak az edzésre; addig a pszichológiai változók nem mutattak szignifikáns különbségeket a nem hivatásos játékosokhoz képest.

A tematikus elemzés témáinak finomítása

A legnagyobb felismerés az interjúk újraolvasása és kódolása során egyrészt, hogy a közegbe való beilleszthetőség fontos altéma, mert két fő témához (kézilabda-játékosokhoz és egyéb befolyásoló helyzetekhez) és két altémához (humán tényezők és „listáról választani”) is kapcsolódik. Az interjúkból kiderül továbbá, hogy a szakemberek fontosabb szempontnak tekintik a játékosok beilleszthetőségét a meglévő rendszerbe (humán oldalról), minthogy a játékos sportszakmai képességeit, tapasztalatait helyezték előtérbe. Másrészt az 1. ábrát figyelve kiszűrhető, hogy a második szinten lévő altémák többsége szorosan kapcsolódik a játékoskiválasztás témaköréhez vezetői szempontból:

- a játékospiac szűkössége: nincs elegendő kínálat a magyar piacon,
- a játékosmenedzserek szerepe: általában a legtöbb információval a tranzakciókat bonyolító játékosmenedzserek bírnak, ami sok esetben információja aszimmetriával járhat együtt, és ha a motivációja eltér a klubok és játékosok céljaitól, létrejöhet a megbízó-ügynök probléma (Chikán, 2021),

- szemléletmód-változás: az előbbi pontból kiindulva változnak a normák, amelyekkel a klubok és edzők nehezen birkóznak meg a kiválasztás során,
- a humán tényezők szorosan kapcsolódnak a közegbe való beilleszthetőséghez (lásd a következő alfejezetek),
- a pénz szerepe felbukkan, ha az interjúalanyok által szívasos piacnak nevezett játékospiacon egy – sportszakmai és emberi oldalról – minőségi munkaerő megjelenik a kiválasztás során.

Tehát a tematikus eredmények finomítása után a szerzők számára nyilvánvalóvá vált e kutatás újdonságértéke, hiszen az empirikus eredményeiből kiindulva és elméletekre támaszkodva keretrendszerek rajzolódtak ki a női kézilabda-játékosok kiválasztására vonatkozóan. A következő részben ezeket mutatják be részletesen a szerzők.

Diszkusszió

A szerzők célja olyan eredmények közzétevése a női kézilabdásokra vonatkozóan, amelyek elméleti alapokra helyezve bemutatják egyrészt, hogy milyen működési keretrendszerben vannak jelen a gyakorlatban (2. ábra), másrészt milyen szempontrendszerek alapján történhet a hatékony játékoskiválasztás adott bajnoki szezon elkezdése előtt (3. ábra és 1. táblázat). Ha a felmerülő kérdésekhez tartozó fogalmakat (pl. kultúra vagy szerepkörök) kiemeljük, a kapott eredmények nem meglepőek a gyakorlat számára, viszont a szerzők törekvése a résztvevői narratívákból kiolvasható tapasztalatok rendszerezése volt.

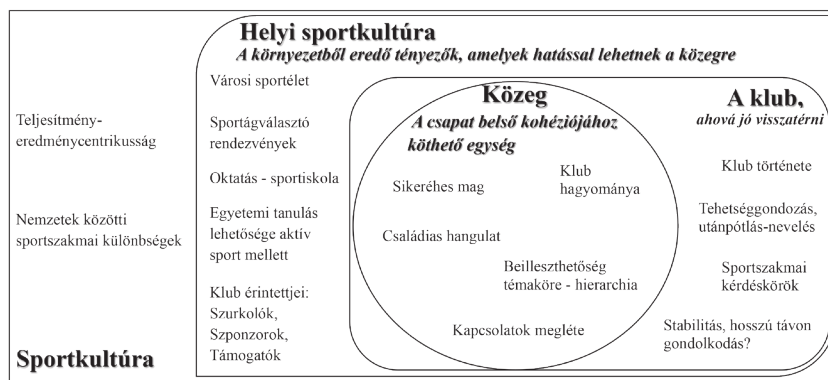
A sportolói környezet sajátossága a kézilabdában

A 2. ábrában szereplő összefüggések összhangban vannak Henriksen et al. (2010) fő gondolatmeneteivel, ahol egyrészt holisztikus ökológiai megközelítést alkalmazva mutatja be a tágabb környezet és egy sportolói tehetség-gondozó környezet sajátosságait; másrészt kifejti a környezeti sikertényezők modelljét. Ennek többek között szerves része a szervezeti fejlődés és kultúra. Jelen eredmények alapján a közeg meghatározásának négy szintjét állapíthatjuk meg. A keretezést a 2. ábra szemlélteti, míg az 1. melléklet kiegészíti ezt az ábrát, amely a résztvevők közegről vallott narratívái mellett egyéb jellemzőket tartalmaz a jobb érthetőség kedvéért. A legátfogóbban megjelenő, így a legnagyobb „hagymahéj” a *kézilabda sportkultúrája*, ahol olyan tényezők jelennek meg, mint a teljesítmény- és eredménycentrikusság és a nemzetek közötti sportszakmai különbségek. A *helyi sportkultúra* a környezetből eredő tényezők összessége, amelyek hatással vannak a klubra (ezáltal a közegre, amely a klub belső egységéhez köthető). Ezen a „hagymahéjon” a városról és annak közvetlen környezetéről beszélhetünk, ahol a klub külső érintettjei helyezkedhetnek el (város, sportiskolák,

egyetem, szurkolók, szponzorok és egyéb támogatók). A következő réteg maga a *klub*, olyan értékeket képviselve, mint az „ahová jó visszatérni” gondolata, ugyanis bizonyos esetekben a klub kötelékében marad a sportoló. Ezen a szinten a klub történetének és hagyományainak meghatározó ereje van akár az utánpótlásról, tehetség-gondozásról beszélünk, akár a szurkolókkal való kapcsolattartásról, vagy egy új játékos igazolásáról. A klubon belül elhelyezkedő egység a csapat belső kohéziójához köthető. Ezt az összetartó erőt *közegnek* is nevezhetjük. Középpontban helyezkedik el a sikeréhes mag, amely egy olyan „mag, ahol az értékek azonosak, akik magukévé tudják tenni a klub filozófiáját, céljait és sikereit” (Szakértő 1). A kapcsolat meglétén egyértelműen az edző-sportoló viszonyát és az edző és a sportoló gondolkodása közötti kapcsolódásokat lehet érteni, hiszen ez teszi majd könnyűvé az esetlegesen újonnan kapcsolódó játékosok integrálását. Fontos szempont továbbá az ilyen sikeréhes közegben a családi hangulat megjelenése, valamint, hogy a klubhagyományok jelen vannak egy jól működő rendszerben. A közegbe való beilleszthetőség mellett a résztvevők hangsúlyozták, hogy bizonyos hierarchia kialakul az egységben, amely függhet a csapaton belüli szerepköröktől, felelősségvállalástól, erőviszonyoktól, tapasztalatoktól és személyiségjegyeiktől.

2. ábra

A sportoló működési környezete a kézilabdában



Forrás: saját szerkesztés

A női kézilabdások kiválasztásának szempontrendszerei

A sportolói típus értéktipizálási modell megszületését több dolog is inspirálta.

- Egyrészt, minden évben előre kell tervezni a következő szezonra a csapat összetételét. Ilyenkor olyan kérdések merülhetnek fel, mint például: mi a vezetőség célja helyezésben; hány szezonra van idő a teljesítmény eléréséhez; milyen szempontok alapján kerül be a játékos a látómezőbe. Ezekben az esetekben az érték-ár arány dönthet.
- Másrészt, Kynsburg (1998) tanulmányában megjelennek a pozitív személyiségjegyekkel rendelkező sportolók, az úgynevezett „sztárok”, akik ezen húzóerő tulajdonságait a klubok ki tudják aknázni.

- Harmadrészt, a közeg megfogalmazása és az interjú feldolgozása során a szerzőkben kialakult egy portfólió a beilleszthetőség témakörének konkretizálására, amely szemléltetheti a hierarchiát a csapaton belül.
- Végül a kutatói oldalról nézve, az érték-ár arány portfólió-elemzésként jelenik meg a BCG-mátrixhoz (Henderson, 1970 in: www.bcg.com) hasonlóan. Driskell et al. (2017) javasolja a csapatszerepek és csapat-összetételi modellek összevetését, hiszen képet kaphatunk arról, hogy a csapatban betöltött szerepek hogyan optimalizálják a csapatösszetételt, majd a csapat hatékonyságát.

A 3. ábra részletes meghatározásokkal bemutatja a sportolók csoportosítását, a 2. melléklet pedig az 1. szakértőt idézi, példaként szemléltetve a modell kialakításának logikáját. A két dimenzió: (a) a *sportoló piaci értéke (tárgyasult)*, amely a hivatásos kézilabda esetében sportszakmai tapasztalatban és fizetésben, egyéb juttatásban mérhető, (b) a *sportoló humán tényezői (nem tárgyasult érték)*, ahol az emberi személyiségjegyek, tulajdonságok, valamint egyéb, nem sporthoz köthető képességek értékét mérhetjük. Erről a dimenzióról elmondható egyfajta szubjektivitás (pl. edző szemé lásd Lath et al., 2021), és fontos szempont az aktuális közeg összetételéhez való alkalmazkodás. Így a modell általános célja, hogy segítse a sportvállalatokat abban, hogy megfelelő összetételű játékosállományt tervezzenek a következő szezonra, növelve

esélyüket a sportszakmai és a gazdasági siker elérésére és csökkentve a felesleges költségeket, kiadásokat (pl. nem megfelelő játékos igazolása). A négy szegmens: vezérek – sztárok, támogatók – kiegészítők, vándorok és periférián elhelyezkedők.

Ahogy Driskell és munkatársai (2017) javasolják a csapatprofil modell (Mathieu et al., 2014) esetében, a hatékony csapatoknak egyensúlyra van szükségük, amelynek követelménye, hogy az összes csapattag személyiségjegyei illeszkedjenek a csapat feltételrendszeréhez. Jelen tanulmány eredményei igazolják mindezt, hiszen a sportvállalat életben maradásához elengedhetetlen az egészséges, sikeres és kiegyensúlyozott sportolói portfólió, amely akár érték-ár alapján tervezhető (3. ábra). A sportvállalatnak ennek megfelelően kell összehangolnia egyrészt sportszakmai, másrészt igazolási stratégiai döntéseit, meghatározva, hogy melyik kategória mennyi figyelmet és mennyi – legfőképpen pénzügyi – erőforrást kapjon. Számolni kell ugyanakkor kényszerpályaként értelmezhető helyzetekkel, pl. sérülések és terhesek. Egyetértünk továbbá Driskell et al. (2017) meglátásával, amely szerint, ha egy csapatban több ugyanolyan szerepet betöltő tag van jelen, az egyrészt felesleges és konfliktusokat okozhat, másrészt eredménytelenséghez és a hatékonyság romlásához vezethet.

Továbbá jelen tanulmány szerzői a négy szegmenst (3. ábra) összevetették a viselkedés három dimenziója mentén felmerülő különböző szerepkörökkel (Driskell et al., 2017, p. 495), mert azok más megközelítésből vizsgálják a

3. ábra

Sportolói típus értéktípusozási modell



Forrás: saját szerkesztés

csapattagok jellemvonásait. Az 1. táblázat ezt mutatja be, világossá téve, hogy milyen mértékű (magas, közepesen magas, átlagos, közepesen alacsony, alacsony) az adott dimenzió hatásának intenzitása a szerepkörökre (*dőlt betűvel*) vonatkozóan. Három alkalommal egy szegmenshez több szerepkört is azonosítottak a szerzők, ahogyan azok a résztvevők narratíváiban megjelentek. Az 1. táblázatban szereplő leírások részletezik a sportolói értéktípusok és a

viselkedés dimenzióiban megjelenő szerepkörök következtetéseit. Összegezve kijelenthető, hogy empirikus eredmények hasznosak a gyakorlat számára, hiszen azonosítottuk a kézilabda-játékosok működési környezetét és a vezetők/edzők által kifejtett főbb sajátosságokat a kiválasztás során. Tudományos újdonságát az adhatja, hogy a meglévő szakirodalomra támaszkodva hozott létre újszerű keretrendszereket.

1. táblázat

A viselkedési dimenziók mentén azonosítható szerepkörök és sportolói értéktípusok kapcsolata

Sportolói értéktípusok	Viselkedési dimenziók mentén azonosítható szerepkörök								
	Dominancia			Szociabilitás			Feladatorientáltság		
1.	<i>Magas</i>	<i>Átlagos</i>	<i>Alacsony</i>	<i>Magas</i>	<i>Átlagos</i>	<i>Alacsony</i>	<i>Magas</i>	<i>Átlagos</i>	<i>Alacsony</i>
Vezetők - Sztárok	<i>Csapatvezető (K1)</i>			<i>Csapatvezető(K1)</i>			<i>Csapatvezető (K1)</i>		
	<i>Koordinátor (K8)</i>			<i>Koordinátor (K8)</i>			<i>Koordinátor (K8)</i>		
	<i>Problémamegoldó (K12)</i>			<i>Problémamegoldó (K12)</i>			<i>Problémamegoldó (K12)</i>		
	Leírás: Egyrészt ezen sportolók vezetői szerepkörökben mozognak (irányítanak, szerveznek és vezetik a csapatot, rendet teremtenek), ahol jellemző a domináns viselkedés, átlagos a közösséghez való alkalmazkodás képessége és lelkiismeretesen a feladatra koncentrálnak. Másrészt a sportolók koordináló és problémamegoldó szerepeket is felvehetnek, hiszen olykor az edző „meghosszabbított kezei” a pályán, így képesek átlátni a különböző tevékenységeket és döntéseket hozni. Fontos kiemelni, hogy a domináns fellépés mellett olyan viselkedést képesek bemutatni, amelyet a társaik elfogadnak és amellyel magas szintű feladatot képesek elvégezni. Sportvezetők és edzők számára értékes mind humán, mind sportszakmai oldalról ezen kompetenciák megléte, hiszen az ilyen típusú sportolók hatással vannak a csapat eredményességére, sikerességére és kohéziójára.								
Támogatók - Kiegészítők	<i>Feladatmotiváló (K2)</i>			<i>Feladatmotiváló (K2)</i>			<i>Feladatmotiváló (K2)</i>		
	<i>Szociális (K7)</i>			<i>Szociális (K7)</i>			<i>Szociális (K7)</i>		
	<i>Csapatmunka-támogató (K10)</i>			<i>Csapatmunka-támogató (K10)</i>			<i>Csapatmunka-támogató (K10)</i>		
	Leírás: Egyrészt ezen sportolók személyiségükből adódóan képesek hatni társaikra a feladatok elvégzésére vonatkozóan, így képesek cselekvésre készíteni őket, másrészt hozzájárulnak a csapat céljainak eléréséhez és támogatják a csapatmunka elvégzését. Ugyanakkor képesek szociális jegyeket magas szinten behozni a csapat életébe (harmónia kialakítása és interperszonális kapcsolatokat fenntartása – feszültségoldás, dicséret, fiatalok bevonása. Bár ezek a sportolók közel állnak a vezetők – sztárok típusához, teljesen más értéket jelentenek a sportvezetők és edzők számára, hiszen ők magas szociális jegyekkel belátják, hol helyezkednek el a csapatrangsorban és beállnak a sorba, kiegészítve a vezéréket.								
Vándorok	<i>Hatalomra „éhes” (K3)</i>			<i>Hatalomra „éhes” (K3)</i>			<i>Hatalomra „éhes” (K3)</i>		
	<i>Kritikus (K4)</i>			<i>Kritikus (K4)</i>			<i>Kritikus (K4)</i>		
	<i>Negatív (K6)</i>			<i>Negatív (K6)</i>			<i>Negatív (K6)</i>		
	Leírás: A viselkedési dimenziókat figyelembe véve ezen sportolók inkább közepesen alacsony vagy alacsony kategóriában mozognak. Ezt tükrözi az, hogy bár a sportszakmai közeg elismeri szakmai tudásukat, a humán tényezőiket figyelembe véve inkább negatívan hatnak hosszú távon a csapat életére (Viselkedési mintáik: tekintélyt parancsol és felsőbbrendűséget mutat, ítélkezik mások felett, negatív érzelmi viselkedési jegyeket mutat, feszültséget generál). A beilleszthetőség kérdése meglehetősen befolyásolja a sportvezetőket a döntések során.								
Periférián lévőek	<i>Követő (K9)</i>			<i>Követő (K9)</i>			<i>Követő (K9)</i>		
	Leírás: Ezen sportolók periférián vannak a többi taghoz képest, amely azt is eredményezheti, hogy követőként (együttműködnek, meghallgatják mások gondolatait, alkalmazkodnak) jellemzően alacsonyabb intenzitással vannak jelen a csapat életében. Ez egyrészt kitűnik a viselkedési dimenziók mentén (mint: nem dominál, passzívan viselkedik; kevésbé nyitott a társai iránt), másrészt a gyakorlatból is látszik, hogy alacsony a sportszakmai tapasztalatuk és humán tényezőik megléte.								

Forrás: Driskell et al. (2017, p. 495) alapján saját szerkesztés; (jegyzet: K1,..., Kn elméletre támaszkodó klaszterek sorszámát jelöli. Kimaradt klaszterek leginkább az edzőket leíró jellemvonásokat mutatnak vagy nem jelentek meg a résztvevők narratíváiban.)

Konklúzió

Jelen kutatás eredményei nem csupán szűken – például a kiválasztási folyamatok vagy a vezetői tapasztalatok vizsgálata mentén – értelmezhetők, hanem tágabb értelemben is, hiszen befolyással lehetnek a sportszervezetek működésére. A kézilabda sportvállalatai éves költségvetésének jellemzően 60-70 százalékát bérjellegű, elsősorban a sportszakmai stáb (játékosok és edzők) javadalmazásának költségei teszik ki. A játékospiaci döntések a sportbeli eredményesség mellett, valamint azon keresztül kritikus tényezői a sportvállalkozás gazdálkodásának. Ezen döntések nemcsak a sportbeli sikerre gyakorolnak jelentős hatást, hanem a szervezet imázsára, bevételeire és értékére is. Mindez indokolja a játékosigazolások mechanizmusának és logikájának, illetve hatásainak feltárását, különös tekintettel arra, hogy a sportszakmai kvalitások mellett a sportolók személyisége és életpályájuk aktuális szakasza milyen módon válik a sportszervezet eredményességének kritikus tényezőjévé.

Fontos továbbá annak felismerése, hogy a kézilabda-játékosokkal való foglalkozás komplex, sokrétű folyamat, amelyben megjelenik az úgynevezett „fekete doboz” jelenség: a menedzsment szempontjából input oldalon jelenik meg a játékosok kiválasztása és outputként a csapat szezon során nyújtott teljesítménye. Jelen tanulmány kiemeli, hogy ez a fajta tárgyiasult logika a sport fejlődésével és üzletiesedésével felerősödött. A szerzők hangsúlyozzák, hogy a sportolók nemcsak eszközként vannak jelen a klub életében, hanem mint értéket növelő munkavállalók, akiknek humán tényezői ugyanolyan értékesek, mint sportszakmai képességeik és tapasztalataik.

Két tendencia figyelhető meg a magyar női kézilabdázók kiválasztása során. Egyrészt domináns lett a játékosügynökök befolyása, beleértve a vezetőséggel folytatott információcseréket és kommunikációkat is, amely „a katalógusból vagy videóból való választás” esetét eredményezte. Felmerülhet a sportszakmai kérdés, hogy elegendő információ-e az, hogy a játékos milyen magasra ugrik, vagy milyen erősen lő. A kiválasztás másik tipikus esete, hogy egy, már megismert játékost választanak ki. Az interjúalanyok egyetértettek abban, hogy a játékos közegbe való beilleszthetősége kulcsfontosságú az értéktérítés során. A kiválasztás logikáját a sportklub hagyományai és sportszakmai célkitűzései tudatában az emberi tényezők és tulajdonságok, a játéktudás, az egészségügyi állapot és egyéb kiválasztási tényezők (előélet, beilleszthetőség, kényszerpályák) összegeként írták le a résztvevők.

Jelen tanulmány szeretne hozzájárulni a hazai gyakorlathoz, ahol a kutatási fókusz tematikus elemzés útján a sportvezetők és edzők nézőpontjainak vizsgálata, amely bemutatja a hivatásos női kézilabda-játékosokra vonatkozó sajátosságokat. Az eredmények között szerepel a kódolt átiratokból származó teljes adathalmazt bemutató tematikus térkép (1. ábra) négy témájának (*Kézilabdásokkal való gazdálkodás sajátosságai; Kézilabda-játékosok; Sportszakmai szempontok; Egyéb befolyásoló tényezők*) kifejtése. A témák folyamatos finomítása által világos

definíciókat generáltak a szerzők az egyes témákhoz. Ezek között szerepel a *közeg* (2. ábra) és a játékosok kiválasztásához köthető *sportolói típus értéktípusizálási modell* meghatározása (3. ábra). Az utóbbi modellben szereplő kategóriák összevetése a szakirodalommal megerősíti a kutatásban kapott értelmezéseket (1. táblázat). A jövőre vonatkozóan a következő kérdések merülhetnek fel: Mi az a sportolói érték (különös tekintettel a humán tényezőkre), ami alapján a fiatal bekerülhet a hivatásos sportolók közé? Hogyan tudnak a különböző sportolói értéktípusú céllátkba sorolható sportolók hozzájárulni a (közös) értéktérítéshez? Ugyanazon érték dimenziói mentén választja ki kedvencét a szurkoló és a sportvállalat? Tudja-e a sportoló értéktípusa befolyásolni a karrierútját? Ha igen, akkor lehet-e ezzel tudatosan foglalkozni? Érdekes lehetne több lezárult karriert megvizsgálni a portfólió cellái által. Mindezek alapján a szerzők a jövőben kvalitatív módszerrel a sportolók karrierjében megjelenő aspektusok részletes vizsgálatát javasolják nemcsak a kézilabda sportágában, hanem egyéb csapat- és egyéni sportágakban is.

Felhasznált irodalom

- Alajmi, A.S., & Arabiat, K.M. (2021). The Effect of Strategic Management on Organizational Performance: The Mediating Role of Knowledge Sharing in Private Universities in Kuwait. *Journal of University of Shanghai for Science and Technology*, 23(2), 65-77.
<http://doi.org/10.51201/Jusst12591>
- András, K. (2003). *A sport és az üzlet kapcsolata – elméleti alapok. 34. sz. Műhelytanulmány*. Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem.
<https://edok.lib.uni-corvinus.hu/61/>
- András, K. (2004). A hivatásos labdarúgás piacai. *Vezetéstudomány*, 35(klnsz), 40-57.
<https://unipub.lib.uni-corvinus.hu/4521/>
- András, K., & Havran, Z. (2015). New business strategies of football clubs. *APSTRACT-Applied Studies in Agribusiness and Commerce*, 9(1-2), 67-74.
<https://doi.org/10.19041/APSTRACT/2015/1-2/13>
- András, K., Havran, Z., Kajos, A., Kozma, M., Máté, T., & Szabó, Á. (2019). A sportgazdaságtani kutatások nemzetközi és hazai fejlődése. *Vezetéstudomány*, 50(12), 136-148.
<https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2019.12.12>
- Babbie, E. (2001): *A társadalomtudományi kutatás gyakorlata* (Hatodik, átdolgozott kiadás). Balassi Kiadó.
- Bakacsi, G. (2015). *A szervezeti magatartás alapjai: alaptankönyv Bachelor hallgatók számára*. Semmelweis Kiadó.
- Bakacsi, G., Bokor, A., Császár, C., Gelei, A., Kováts, K., & Takács, S. (2006). *Stratégiai emberi erőforrás menedzsment*. Akadémiai Kiadó.
- Bar-Eli, M., Lidor, R., Lath, F., & Schorer, J. (2023). The feudal glove of talent-selection decisions in sport—Strengthening the link between subjective and objective assessments. *Asian Journal of Sport and Exercise Psychology*, 4(1), 1-6.
<https://doi.org/10.1016/j.ajsep.2023.09.003>

- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Barney, J.B. (1997). *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. Addison Wesley.
- Batizi, D. (2023). A karrierút és a személyiségjegyek kapcsolata: Szisztematikusan szakirodalmi áttekintés. *Vezetéstudomány*, 54(4), 18-27. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2023.04.02>
- Baum, J.R., Locke, E.A., & Smith, K.G. (2001). A multidimensional model of venture growth. *Academy of Management Journal*, 44(2), 292-303. <https://doi.org/10.2307/3069456>
- BCG. (1970). <https://www.bcg.com/publications/1970/strategy-the-product-portfolio>
- Blackstone, A. (2012). *Principles of sociological inquiry: Qualitative and quantitative methods*. Flatworld. <http://catalog.flatworldknowledge.com/catalog/editions/blackstone-principles-of-sociological-inquiry-qualitative-and-quantitative-methods-1-0>
- Boyatzis, R.E. (1998). *Transforming qualitative information: Thematic analysis and code development*. Sage.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Campbell, J.P., & Wiernik, B. (2015). The Modeling and Assessment of Work Performance. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2(1), 47-74. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111427>
- Chang, H. (2008). *Autoethnography as method*. Routledge.
- Chikán, A. (2021). *Vállalatgazdaságtan* (6. átdolgozott, bővített kiadás). Akadémiai Kiadó.
- Creswell, J.W., & Plano Clark, V.L. (2007). *Designing and conducting mixed methods research*. Sage.
- Csath, M. (2023). A szellemi tőkeberuházások és vagyonszerepe a versenyképesség javításában. *Hitelintézet Szemle*, 22(2), 126-144. <https://doi.org/10.25201/HSZ.22.2.126>
- Dajnoki, K., Becsky, A., & Szabados, G.N. (2015). *Sportszervezetek HR sajátosságai*. Campus Kiadó.
- Driskell, T., Driskell, J.E., Burke, C.S., & Salas, E. (2017). Team roles: A review and integration. *Small Group Research*, 48(4), 482-511. <https://doi.org/10.1177/1046496417711529>
- Ekengren, J., Stambulova, N., Johnson, U., & Carlsson, I.M. (2020b). Exploring career experiences of Swedish professional handball players: Consolidating first-hand information into an empirical career model. *International Journal of Sport and Exercise Psychology*, 18(2), 156-175. <https://doi.org/10.1080/1612197X.2018.1486872>
- Ekengren, J., Stambulova, N.B., Johnson, U., Carlsson, M., & Ryba, T.V. (2020a). Composite vignettes of Swedish male and female professional handball players' career paths. *Sport in Society*, 23(4), 595-612. <https://doi.org/10.1080/17430437.2019.1599201>
- Ericsson, K.A., Krampe, R.T., & Tesch-Römer, C. (1993). The role of deliberate practice in the acquisition of expert performance. *Psychological Review*, 100(3), 363-406. <https://doi.org/10.1037//0033-295X.100.3.363>
- Foster, G., & O'Reilly, N. (2023). Sporting club stakeholder alignment: Key stakeholder relationships and their association with on-the-field and off-the-field performance. *Journal of Global Sport Management*, 8(1), 183-202. <https://doi.org/10.1080/24704067.2020.1805213>
- Freeman, R.E., & Gilbert, R.Jr. (1987). Managing Stakeholder Relationship. In Settin, S.P., & Falbe, C. M. (Eds.), *Business and Society* (pp. 397-423). Lexinton Books
- Frith, H., & Gleeson, K. (2004). Clothing and embodiment: Men managing body image and appearance. *Psychology of Men & Masculinity*, 5(1), 40-48. <https://doi.org/10.1037/1524-9220.5.1.40>
- Grossmann, B., & Lames, M. (2013). Relative Age Effect (RAE) in football talents – the role of youth academies in transition to professional status in Germany. *International Journal of Performance Analysis in Sport*, 13(1), 120-134. <https://doi.org/10.1080/24748668.2013.11868636>
- Hankinson, A., Bartlett, D., & Ducheneaut, B. (1997). The key factors in the small profiles of small-medium enterprise owner-managers that influence business performance: The UK (Rennes) SME survey 1995-1997 An international research project UK survey. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 3(3), 168-175. <https://doi.org/10.1108/13552559710190421>
- Hanton, S., Fletcher, D., & Coughlan, G. (2005). Stress in elite sport performers: A comparative study of competitive and organizational stressors. *Journal of Sports Sciences*, 23(10), 1129-1141. <https://doi.org/10.1080/02640410500131480>
- Henriksen, K., Stambulova, N., & Roessler, K.K. (2010). Holistic approach to athletic talent development environments: A successful sailing milieu. *Psychology of Sport and Exercise*, 11(3), 212-222. <https://doi.org/10.1016/j.psychsport.2009.10.005>
- Herr, O., & Köves, A. (2024). Achieving while looking forward: variables influencing performance in the transitory career phases of professional women's handball. *International Journal of Performance Analysis in Sport*, 1-19. <https://doi.org/10.1080/24748668.2024.2323372>
- Herron, L.A., & Robinson Jr, R.B. (1993). Entrepreneurial skills: An empirical study of the missing link connecting the entrepreneur with venture performance. *National Academy of Management Meeting*.
- Keesing, R.M. (1974). Theories of culture. *Annual Review of Anthropology*, 3, 73-97. <https://doi.org/10.1146/annurev.an.03.100174.000445>
- Koopmann, T., Faber, I., Baker, J., & Schorer, J. (2020). Assessing technical skills in talented youth athletes: a systematic review. *Sports Medicine*, 50, 1593-1611. <https://doi.org/10.1007/s40279-020-01299-4>

- Kozma, M., & Kazaine, A.O. (2015). Applying the Public Sector ScoreCard in Professional Sports. In Karlovitz, J.T. (Eds.), *Some Current Issues in Economics* (pp. 303-316). International Research Institute sro. <https://www.irisro.org/economics2015january/76Kozma-Kazai.pdf>
- Kroeber, A.L., & Kluckhohn, C. (1966). *Culture: A critical review of concepts and definitions*. Random House.
- Kynsburg, Z. (1998). A sztárok mint frontemberek. *Marketing & Menedzsment*, 32(3), 18-19. <https://journals.lib.pte.hu/index.php/mm/article/view/2047>
- Lath, F., Koopmann, T., Faber, I., Baker, J., & Schorer, J. (2021). Focusing on the coach's eye; towards a working model of coach decision-making in talent selection. *Psychology of Sport and Exercise*, 56, 102011. <https://doi.org/10.1016/j.psychsport.2021.102011>
- Li, P., De Bosscher, V., & Weissensteiner, J.R. (2018). The journey to elite success: a thirty-year longitudinal study of the career trajectories of top professional tennis players. *International Journal of Performance Analysis in Sport*, 18(6), 961-972. <https://doi.org/10.1080/24748668.2018.1534197>
- Markowitz, H. (1952). Portfolio selection: *The Journal of Finance*, 7(1), 77-91. <https://doi.org/10.2307/2975974>
- Massuça, L.M., Fragoso, I., & Teles, J. (2014). Attributes of top elite team-handball players. *The Journal of Strength & Conditioning Research*, 28(1), 178-186. <https://doi.org/10.1519/JSC.0b013e318295d50e>
- Máté, T. (2022). Bevonódás és értékelés – Egy nemzetközi sportrendezvény, a Győri Európai Ifjúsági Olimpiai Fesztivál (EYOF) a lakosság szemszögéből. *Vezetéstudomány*, 53(6), 65-81. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2022.06.06>
- Mathieu, J.E., Tannenbaum, S.I., Donsbach, J.S., & Alliger, G.M. (2014). A review and integration of team composition models: Moving toward a dynamic and temporal framework. *Journal of Management*, 40(1), 130-160. <https://doi.org/10.1177/0149206313503014>
- MKSZ. (2021). *A Magyar Kézilabda Szövetség sportági stratégiája 2022-2028*.
- Ofoghi, B., Zeleznikow, J., MacMahon, C., & Dwyer, D. (2013). Supporting athlete selection and strategic planning in track cycling omnium: A statistical and machine learning approach. *Information Sciences*, 233, 200-213. <https://doi.org/10.1016/j.ins.2012.12.050>
- Oliver, C. (1997). Sustainable competitive advantage: combining institutional and resource based views. *Strategic Management Journal*, 18(9), 697-713. <https://www.jstor.org/stable/3088134>
- Penrose, E. (1959). *The theory of the Growth of the Firm*. Wiley.
- Ramawickrama, J., Opatha, H.H.D.N.P., & PushpaKumari, M.D. (2017). A synthesis towards the construct of job performance. *International Business Research*, 10(10), 66-81. <https://doi.org/10.5539/ibr.v10n10p66>
- Roberts, A.H., Greenwood, D.A., Stanley, M., Humberstone, C., Iredale, F., & Raynor, A. (2019). Coach knowledge in talent identification: A systematic review and meta-synthesis. *Journal of Science and Medicine in Sport*, 22(10), 1163-1172. <https://doi.org/10.1016/j.jsams.2019.05.008>
- Roulston, K. (2001). Data analysis and 'theorizing as ideology'. *Qualitative Research*, 1(3), 279-302. <https://doi.org/10.1177/146879410100100302>
- Salleh, N.F.M., & Sukadarin, E.H. (2018). Defining human factor and ergonomic and its related issues in Malaysia Pineapple Plantations. In *MATEC Web of Conferences* (Vol. 150), (p. 05047). EDP Sciences. <https://doi.org/10.1051/mateconf/201815005047>
- Sambasivan, M., Abdul, M., & Yusop, Y. (2009). Impact of personal qualities and management skills of entrepreneurs on venture performance in Malaysia: Opportunity recognition skills as a mediating factor. *Technovation*, 29(11), 798-805. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2009.04.002>
- Schein, E.H. (2010). *Organizational culture and leadership* (Third edition). John Wiley & Sons.
- Schmidt, M.B. (2021). Risk and uncertainty in team building: Evidence from a professional basketball market. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 186, 735-753. <https://doi.org/10.1016/j.jebo.2020.11.001>
- Sotiriadou, P., Brouwers, J., & Le, T.A. (2014). Choosing a qualitative data analysis tool: A comparison of NVivo and Leximancer. *Annals of Leisure Research*, 17(2), 218-234. <https://doi.org/10.1080/11745398.2014.902292>
- Sparkes, A.C., & Smith, B. (2013). *Qualitative research methods in sport, exercise and health: From process to product*. Routledge.
- Stambulova, N.B., & Wylleman, P. (2015). Dual career development and transitions. *Psychology of Sport and Exercise*, 21, 1-3. <http://doi.org/10.1016/j.psychsport.2015.05.003>
- Szabados, G. (2003). Labdarúgóklubok stratégiái. *Vezetéstudomány*, 34(9), 32-43. https://unipub.lib.uni-corvinus.hu/4667/1/VT_2003n9p32.pdf
- Szabó, T. (2007). *Sportolók kiválasztása – Helyzetkép Magyarországon* (vitaindító előadás). ELTE
- Szathmári, A. (2021). „I wouldn't do anything differently... Although I won't let my child go in that direction”: Successful Hungarian Olympians' understandings and experiences at the close of elite sport careers. *Vezetéstudomány/Budapest Management Review*, 52(5), 68-78. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2021.05.06>
- Von Krogh, G., Ichijo, K., & Nonaka, I. (2000). *Enabling knowledge creation: How to unlock the mystery of tacit knowledge and release the power of innovation*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780195126167.001.0001>
- Woratschek, H., Horbel, C., & Popp, B. (2014). The sport value framework—a new fundamental logic for analyses in sport management. *European Sport Management Quarterly*, 14(1), 6-24. <https://doi.org/10.1080/16184742.2013.865776>

Mellékletek

1. melléklet

A résztvevők fő jellemzői és a közeghez köthető narratívák

Szakértő	Foglalkozás	Szakmában eltöltött évek száma	Közeg meghatározása – Szakértői narratíva
1.	vezető	14	„[...] sok jó egyén nem biztos, hogy csapatot tud alkotni, [...] nyilván tudjon futni, tudjon dobni, ne legyen sérült, de az egyéni, szociális képességek is kellene hozzá. Tudjon és akarjon csapatban együttműködni. Törekedjen a folyamatos fejlődésre, ismerje a klub hagyományait, illetve ami nagyon fontos, hogy legyen elhivatott és motivált, sikerorientált, célokat tűzzön ki maga elé, mert ugye monoton azért ez a sport is. [...] nagyon nehéz ez a közeg, mert úgy kell megtalálnunk a beleváló játékosokat, hogy ne fordítsák át az egyensúlyt a jó oldalról a rossz oldalra.”
2.	edző/vezető	42	„Nekem mindig fontos volt a munkámban, hogy olyan közegbe menjek, ahol legyen valamilyen kapcsolat. Jól kell tudni vezéreket választani. Tudod, onnantól kezdve, hogy te megtalálsz azt a három-négy-öt embert. Ebben nagyon szerencsém volt a sportágban, persze nyilvánvalóan tudatos is volt. Tehát, hogy mindig voltak azok az emberek, akikkel tudtam, hogy az öltözőben megvédi azt a munkát, amit csinálunk, helyre rakja a fiatalokat, rendet csinál, és így tovább. Utána inkább a játékosok akartak oda kijönni.”
3.	edző	8	„Egy igazán jó eredményre képes csapatban kellene egyéniségek az átlagból nem lehet jó eredményeket elérni. [...] szoktuk mondani a vízholdó szerepek mellé jól kell tudni összeválogatni azokat, akik jól passzolnak egymáshoz és kellene ebben vezérek. Vezéregyéniségű típusú játékos, aki egy kicsit be tud állni a sorba, megtalálja a helyét. Egy ilyen hierarchiarendszerben el tudjam helyezni ezeket a játékosokat.”
4.	vezető	23	„Próbálunk egy olyan fajta családias hangulatot kialakítani [...] érezzék, hogy ők jó helyen vannak. Úgy érezzék, hogy egy szintig ők lehetőleg jobban ki tudják aknázni a saját maguk lehetőségét. Jól tudnak fejlődni, tudnak előre lépni. [...] a külföldi kapusunk az egyértelműen kilóg személyiségében. Ahogy én látom, a csapatban való elfogadottsága is már rendkívül sokat esett, [...] ez a válogatott játékos azt mondja, hogy igen, egy komoly játékosnak tartom magam, magát egy másik polcra helyezi, ami nem feltétlenül baj. De azt, hogy érzékeltesse edzéseken, meccseken a fiatalokkal, akik jobban teljesítenek, az már nem jó.”
5.	edző	22	„Hogyha a csapatodban sok olyan ember van, aki tudja, hogy az edző hogyan gondolkodik, a csapat mitől működik jól, akkor az a csapat átadja az újonnan érkezőnek, és egy jó rendszerbe érzékel. Akkor akarva akaratlanul be kell álljon abba a sorba.”

Forrás: saját szerkesztés

2. melléklet

Példák a sportolói értéktípezálás modell szegmenseire

<p>Vándorok</p> <p>„[...] a román átlövő, aki ugye a világ egyik legjobb játékosa, eszméletlen keze van és mégis ő nagyon szeretett volna ide jönni. Soha nem hoztuk el mi, mert nem igazi csapatjátékos. Ő maga köré szeretett csapatot építeni, itt meg nem erre lett volna szükség, mert éppen volt két klasszisunk. Szerintem ez a sok dudás egy csárdában nem lett volna jó.” (Szakértő 1)</p>	<p>Vezérek - Sztárok</p> <p>„[...] a sportszakmai célok kitűzése (szerk.: más a motiváció adott bajnokságra vonatkozóan egy kisebb és más egy élcsapat esetében) határozza meg a mag milyenségét [...] ez a mag pedig a pénztől függ. Hogyha van egy olyan biztos anyagi háttér, ami meg tudja tartani a magot, a többi játékosok kicserélődése sem befolyásolta a mi csapatunk teljesítményét, sikereit.” (Szakértő 1)</p>
<p>Periférián lévők</p> <p>„Sokszor egyszerűbb klub vezetőinek, így alacsonyabb szinten külföldi játékos után nyúlni, mint egy magyar tehetségre váltani. Ami azért baj, mert olcsóbb a külföldi, mint a magyar, ami azért baj, mert túlárasták a menedzserek a piacot, ami azért baj, mert nem jutnak a magyar tehetségek elég bizonyítási lehetőséghez.” (Szakértő 1)</p>	<p>Kiegészítők – Támogatók</p> <p>„Ugye egy bizonyos szintig az egyéni sportszakmai képességek nagyon magasra tudják vinni a játékosokat. A legnagyobb sztárok egy jó csapattal lettek sztárok. Fontos tényező az is, hogy ő a csapatban, a közösségben hogyan viselkedik. Nagyon fontos azt is látni, hogy mennyire érzékeny a társadalmi témákra, hogy a csapatfeladatokon mennyire vesz részt, milyen a munkához való hozzáállása.” (Szakértő 1)</p>

Forrás: saját szerkesztés