

# SPORT4E

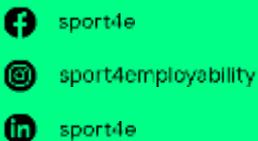
## Final report on sport coaches' capacity to use sport as a tool for the development of skills and competencies functional to the Labour market

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Education and Culture Executive Agency (EACEA). Neither the European Union nor EACEA can be held responsible for them.



Co-funded by  
the European Union

sport4e.eu



**Sport4E - Skills through sport for Employability and Employment**  
101089835 – Sport4E – ERASMUS-SPORT-2022-SCP

## Document Properties

WP-Activity	WP2 – Deliverable D2.2: Final report on sport coaches' capacity to use sport as a tool for the development of skills and competencies functional to the Labour market
Title of deliverable	Final report on sport coaches' capacity to use sport as a tool for the development of skills and competencies functional to the Labour market
Responsible partner deliverable:	<p>for <sup>1</sup>TUM School of Medicine and Health, Department Sport and Health Sciences, Technical University of Munich, Munich, Germany</p> <p><sup>2</sup> CEOS.PP, ISCAP – Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, Porto, Portugal</p> <p><sup>3</sup> CEIPES, Centro Internazionale Per La Promozione Dell'Educazione e lo Sviluppo Associazione, Palermo, Italy</p> <p><sup>4</sup>BAIS, Budapest Association for International Sports, Budapest, Hungary</p> <p><sup>5</sup>Football Professional Players' Union, Lisbon, Portugal</p> <p><sup>6</sup>University of Zaragoza, Zaragoza, Spain</p> <p><sup>7</sup>Tempo Finito, Zaragoza, Spain</p>
Authors:	Nicola Stöcker <sup>1</sup> , Christina Sitzberger <sup>1</sup> , Dominik Gaser <sup>1</sup> , Isabel Ardions <sup>2</sup> , Paula Carvalho <sup>2</sup> , Dora Martins <sup>2</sup> , Pedro Mendonça <sup>2</sup> , Sara Vivirito <sup>3</sup> , Erika Juhász <sup>4</sup> , Bence Garamvolgyi <sup>4</sup> , João Oliveira <sup>5</sup> , Paulo Jorge Araujo <sup>5</sup> , Celia Marcen <sup>6</sup>
Distribution level:	Public
Total number of pages:	79 (including annexes and appendixes)
Date	November 2023
Publisher	Edições CEOS
ISBN	978-989-9168-08-4
DOI	<a href="https://doi.org/10.56002/ceos.0087b">https://doi.org/10.56002/ceos.0087b</a>

# Table of Contents

Document Properties.....	- 2 -
<b>ENGLISH VERSION.....</b>	<b>- 4 -</b>
<b>PORTUGUESE VERSION.....</b>	<b>- 84 -</b>
<b>GERMAN VERSION.....</b>	<b>- 171 -</b>
<b>SPANISH VERSION.....</b>	<b>- 262</b>
<b>-ITALIAN VERSION.....</b>	<b>- 350</b>
-	
<b>HUGARIAN VERSION.....</b>	<b>- 436 -</b>



**SPORT4E**

ENGLISH VERSION

# Table of Contents

<b>1</b>	<b>Introduction.....</b>	<b>8</b>
1.1	<i>About the Sport4E Project.....</i>	<i>8</i>
1.2	<i>The Skills and Competences Evaluation.....</i>	<i>8</i>
1.2.1	<i>Background.....</i>	<i>8</i>
1.2.2	<i>Definition of Skills and Competencies.....</i>	<i>9</i>
1.3	<i>Objectives.....</i>	<i>10</i>
<b>2</b>	<b>Materials and Methods.....</b>	<b>11</b>
2.1	<i>Literature Research.....</i>	<i>11</i>
2.2	<i>Results of the Literature Review.....</i>	<i>12</i>
2.3	<i>Development and Validation of the Questionnaires for Coaches and Human Resources Stakeholders (HR).....</i>	<i>15</i>
2.4	<i>Questionnaire Application and Statistical Analysis.....</i>	<i>16</i>
2.5	<i>Focus Group Interviews.....</i>	<i>17</i>
<b>3</b>	<b>Results.....</b>	<b>18</b>
3.1	<i>Questionnaire Coaches.....</i>	<i>18</i>
3.1.1	<i>Characterization of Coach Sample.....</i>	<i>18</i>
3.1.2	<i>Skills and Competencies.....</i>	<i>20</i>
3.2	<i>Questionnaire Human Resources (HR).....</i>	<i>25</i>
3.2.1	<i>Characterization of HR Sample.....</i>	<i>25</i>
3.2.2	<i>Skills and Competencies.....</i>	<i>26</i>
3.3	<i>Focus Group Interviews.....</i>	<i>30</i>
3.3.1	<i>Skills developed through Sports.....</i>	<i>31</i>
3.3.2	<i>Skills required by the Labour Market.....</i>	<i>34</i>
3.3.3	<i>Coaches' Abilities to develop Entrepreneurial Skills in their Athletes.....</i>	<i>39</i>
3.3.4	<i>How to develop these Competencies.....</i>	<i>43</i>
3.4	<i>Barriers affecting the Process of Skill Acquisition.....</i>	<i>46</i>
<b>4</b>	<b>Discussion .....</b>	<b>51</b>
<b>5</b>	<b>Conclusion and Summary.....</b>	<b>53</b>
<b>6</b>	<b>References.....</b>	<b>55</b>
	<b>Annex.....</b>	<b>57</b>
	<i>Annex 1: Template PRISMA Flow Diagram.....</i>	<i>57</i>

<b>Appendixes.....</b>	<b>58</b>
<i>Appendix 1: Template – Summary of Included Studies.....</i>	<i>58</i>
<i>Appendix 2: Entrepreneurial Skills Questionnaire for Coaches.....</i>	<i>59</i>
<i>Appendix 3: Entrepreneurial Skills Questionnaire for HR.....</i>	<i>66</i>
<i>Appendix 4: Entrepreneurial Skills Questionnaire for Athletes.....</i>	<i>69</i>
<i>Appendix 5: Guidelines Focus Groups.....</i>	<i>76</i>
<i>Appendix 6: Statistical Analysis Coaches’ Sample.....</i>	<i>79</i>
<i>Appendix 7: Statistical Analysis HR Sample.....</i>	<i>81</i>

## List of Figures

Figure 1: Overview of work processes.....	10
Figure 2: Flow Diagram A- Skills and competencies developed through sports.....	12
Figure 3: Flow Diagram B –Skills useful to access the Labour Market.....	13
Figure 4: Sports coaches train their athletes.....	20
Figure 5: Skills and competencies Ideas and Opportunities – Self-assessment v developed through sports.....	21
Figure 6: Skills and competencies Personal Resources – Self-assessment v developed through sports.....	22
Figure 7: Skills and competencies Specific Knowledge – Self-assessment v developed through sports.....	23
Figure 8: Skills and competencies Into Action – Self-assessment v developed through sports.....	24
Figure 9: Summary of Coaches skills and competencies.....	25
Figure 10: Skills and competencies Ideas and Opportunities- Relevant for Labour market (HR).....	27
Figure 11: Skills and competencies Personal Resources- Relevant for Labour market (HR).....	27
Figure 12: Skills and competencies Specific Knowledge- Relevant for Labour market (HR).....	28
Figure 13: Skills and competencies Into Action- Relevant for Labour market (HR).....	29
Figure 14: Summary of Human Resources Stakeholders (HR) skills and competencies.....	29
Figure 15: Skills developed through sports in coaches’ opinions.....	34
Figure 16: Skills demanded by the labour market.....	39
Figure 17: Challenges to foster athletes’ skills.....	46
Figure 18: Main barriers and obstacles to employability through sports.....	50
Figure 19: Key Areas “Sport4E”.....	54

## List of Tables

Table 1: Inclusion criteria literature review.	
11 Table 2: Result of the review.	
13 Table 3: Participants’ profile selection criteria.	
17 Table 4: Coaches characteristics.	
18 Table 5: Characterization of HR Sample.	
25 Table 6: Focus group composition.	
30 Table 7: Skills that participant coaches think could be developed through sports	
32 Table 8: Skills that participant employers think could be transferred from sports to work.	
36 Table 9: Skills that participant coaches think coaches have and could develop an entrepreneurship spirit in athletes.	

# 1 Introduction

## 1.1 About the Sport4E Project

The primary objective of the "Sport4E – Skills through sport for Employability and Entrepreneurship" project is to promote education in and through sports, with a specific focus on skills development, while also supporting the implementation of the EU Guidelines on Dual Careers of Athletes. The project aims to enhance the capacity building of young athletes and key figures in the sports world, including coaches, educators, sports managers, and clubs, by developing their working and entrepreneurial skills.

Coaches and sports instructors are expected to possess various skills beyond technical expertise. These skills are soft, transferable, and life skills that should be cultivated and utilized by coaches in their current roles to impart to athletes and sports participants. However, it is still being determined whether sports coaches are aware of these skills and whether they incorporate them into their training sessions with athletes. Recognizing the need to train and educate individuals in developing new working skills, the project aims to raise awareness among trainers and coaches about the possibility of skill development and create a set of educational and open resources to support the development of soft and professional skills through sport. This approach enables the sport to become a pathway for acquiring skills and competencies that can be applied in the labour market.

Education and skills development through sports have become prominent themes on the policy agenda of the European Union. The EU Work Plan for Sport identifies education in and through sports as a clear priority. The importance of this topic is further highlighted by the Commission's expert group on Skills and Human Resources Development in Sport (XG HR), which discusses various aspects of skills and human resources development in sports, including coach education, skill development through sports, qualifications in sports, and dual careers of athletes.

## 1.2 The Skills and Competences Evaluation

### 1.2.1 Background

Athletes are well-suited for entrepreneurship in sports. Their involvement in entrepreneurship can drive growth, innovation, and positive economic impacts. Athletes possess skills and competencies acquired through sports, such as learning to learn, social and civic competencies, leadership, communication, teamwork, discipline, creativity, perseverance, and entrepreneurship. They also gain professional knowledge and skills in areas like marketing, management, and public safety. These skills and competencies support their participation, development, and progression in education, training, and employment, making them desirable to employers.

Professional athletes can build valuable networks during their sports careers, connecting with influential and wealthy individuals from various sectors. This network can benefit athletes' entrepreneurial journey, including media, data analytics, athletes and fan experiences, and goods and services.

However, athletes often face challenges in balancing their sports career with education or work, requiring tailored support to capitalize on their opportunities. It is crucial to gather more information, improve education, and establish structures that support athletes' entrepreneurial endeavours.

The Erasmus Project "Sport4E – Skills through sport for Employability and Entrepreneurship" was initiated to address these issues. The project aims to promote education in and through sports, focusing on skills development and implementing the EU Guidelines on Dual Careers of Athletes. It seeks to enhance the capacity of young athletes and key figures in the sports world, such as coaches, educators, sports managers, and clubs, to develop working and entrepreneurial skills. Coaches and sports instructors need to possess soft, transversal, and life skills beyond technical expertise, which they should pass on to athletes. The project aims to raise awareness among coaches about these skills and provide educational resources to support soft and professional skills development through sport.

This report explores the skills and competencies developed through sports and their relevance in the labour market. The research results will serve as a foundation for further investigation and the creation of reports on the availability of entrepreneurship skills among young athletes and the capacity of coaches to use sports as a tool for developing skills and competencies for the labour market.

### 1.2.2 Definition of Skills and Competencies

To clarify the meaning of skills and competencies and understand their differences, we provide the following definitions:

*Skills* refer to the capability to apply knowledge and utilize expertise to accomplish tasks and solve problems [1]. According to the European Qualifications Framework, skills can be categorized as cognitive skills involving logical, intuitive, and creative thinking, or practical skills involving manual dexterity and the use of methods, materials, tools, and instruments.

*Soft skills* and *hard skills* can be distinguished from each other. Soft skills encompass interpersonal abilities and the capacity to interact effectively with others. On the other hand, hard skills pertain to technical or professional qualifications that are specific to a particular field.

*Competence* denotes the demonstrated ability to apply knowledge skills, as well as personal, social, and methodological abilities in work or study situations and in personal and professional growth. In the European Qualifications Framework, competence is described in terms of responsibility and autonomy, indicating the capability to take charge and work independently.

### Summary

*Skills* refer to the application of knowledge and know-how in completing tasks, while *competencies* encompass the proven ability to utilize knowledge, skills, and personal attributes effectively in various contexts, with a focus on responsibility and autonomy.

10

## 1.3 Objectives

The aim of this report is firstly to review the literature, secondly to develop a questionnaire for athletes based on the literature analysis and to analyse it (see Fig. 1).

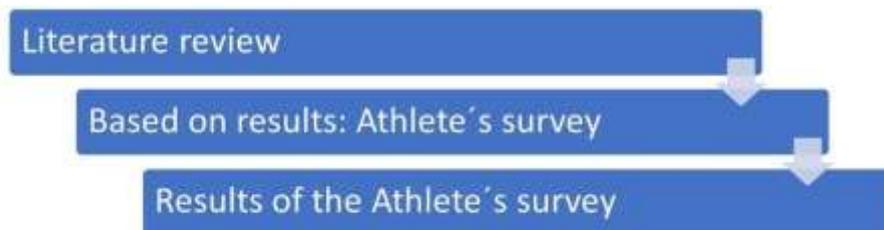


Figure 1: Overview of work processes.

The survey aims to identify the skills acquired in sports that can be extended to the entrepreneurial skills needs of athletes in the future labour market successfully. To achieve this, two primary research questions were formulated:

- A) What skills and competencies can be cultivated through sports?
- B) Which specific skills are valuable for athletes to possess in order to effectively enter the labour market?

By adapting this survey, two further questionnaires have been developed.

The first one addressed to *coaches and sports instructors* (see Appendix 2) to identify the skills useful for accessing the job market that sports can transmit (aiming to sport instructors and coach to re-engaging the main actors and collect data functional to the training and engagement process).

The second is addressed to *stakeholders and decision makers in the field of labour* (i.e., HR manager, HR agencies; see Appendix 3) to identify the skills particularly useful to enter in the current labour market (aimed to HR agencies and HR manager

to analyse in depth the skills and competencies particularly useful to enter in the current Labour market).

To underpin the results of the survey a qualitative method was added: *Focus groups*. Therefore, guidelines to conduct the focus groups were developed and translated to all languages of the partner countries.

## 2 Materials and Methods

### 2.1 Literature Research

All six partners of the Erasmus Project Sport4E, namely Instituto Politécnico do Porto (Portugal, Coordinator), Technical University of Munich (Germany, Partner), Centro Internazionale per la Promozione Dell'educazione e lo Sviluppo Associazione (Italy, Partner), Budapesti Egyesulet a Nemzetkozi Sportert (Hungary, Partner), Sindicato dos Jogadores Profissionais de Futebol (Portugal, Partner), and Tempo Finito Sll (Spain, Partner), conducted independent literature research on two topics: (A) skills and competencies developed through sports, and (B) skills necessary to access the labour market (given by the proposal of Sport4E, started in January 2023). The literature research was carried out within a predefined timeframe, from March 1, 2023, to March 15, 2023.

The inclusion criteria for the literature encompassed all types of studies published in English between 2013 and March 15, 2023, with no limitations on sample size (Tab. 1).

The review was carried out by using the following search terms: skill; competence; sport; physical activity; labour market/labour market; employability; work/work placement; entrepreneur/entrepreneurship; business; young athlete; coach; sport instructor; \*your country\*.

Table 1: Inclusion criteria literature review.

Inclusion Criteria:	
<b>Language:</b>	English
<b>Publication date:</b>	From January 2013 – March 2023
<b>Sample</b>	Any sample size
<b>Study type:</b>	All study types
<b>Young athlete:</b>	A person between the age of 15–25 years who trains regularly (on average at least two times per week) with the objective of participating in competitions. At least 1–2 competitions per year should be joined. The athlete does not have to be a registered professional athlete and can also come from amateur sports.
<b>Coach and sports instructor:</b>	A person who has a certified trainer education or general education in the field of sport and health (country-specific) and trains an

	individual athlete or a sports team to prepare them for competitions.
<b>Country:</b>	Studies from corresponding collaborative countries. For example, TUM searches studies that either include German athletes and German coaches or focus on the German labour market.

## 2.2 Results of the Literature Review

Findings have been submitted in the edited documents "PRISMA Flow Diagram" (Annex 1) by each country and "Summary of included studies" (Appendix 1), following the parameter authors, country, database/register/or other source; study design/outcome measure (method used in this study); key findings. For the first question, "What skills and competencies can be cultivated through sports?", 818 primary studies were identified and a total of 17 studies and 12 reports were included (see Fig. 2).

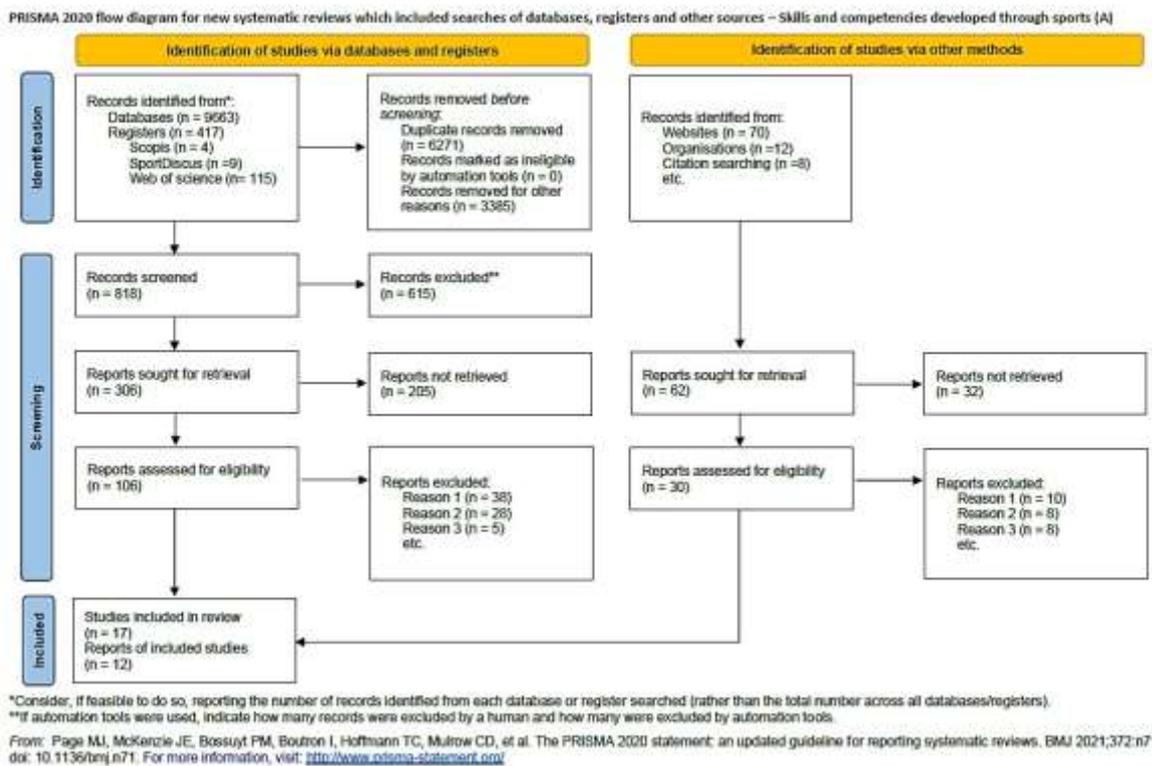


Figure 2: Flow Diagram A– Skills and competencies developed through sports.

The second question "Which specific skills are valuable for athletes to possess in order to effectively enter the labour market?" 854 primary studies were identified, and 20 studies and 12 reports were included (see Fig. 3).

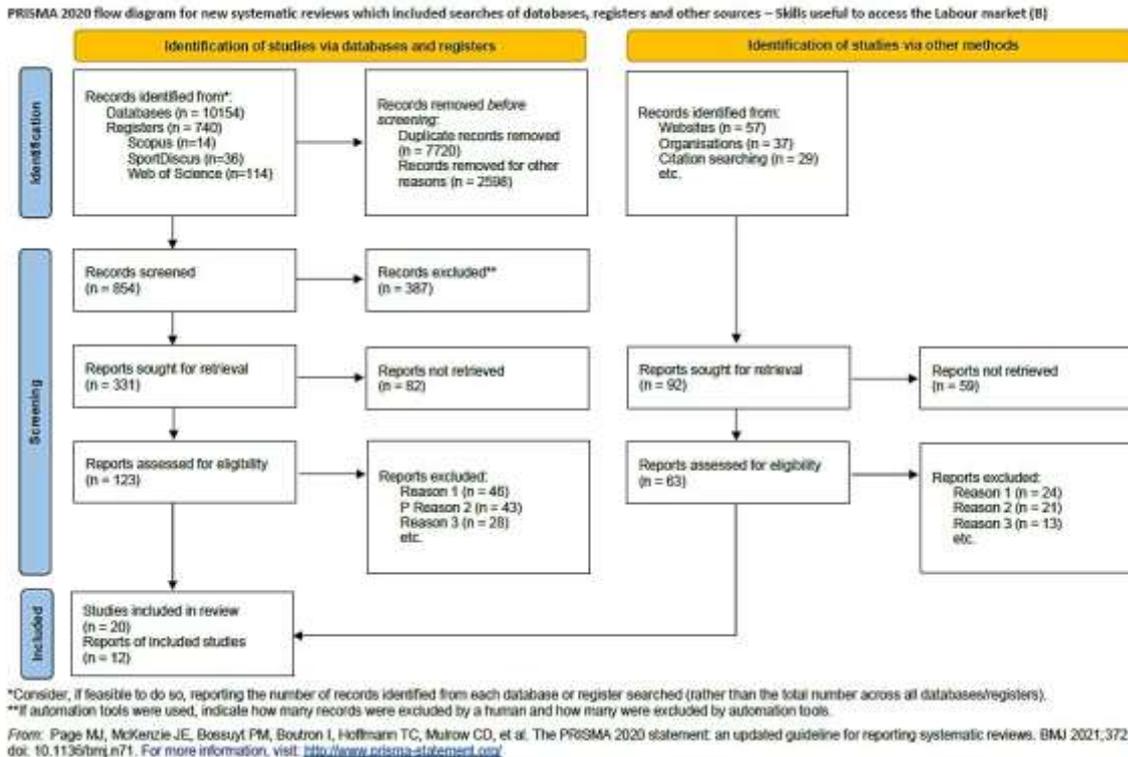


Figure 3: Flow Diagram B –Skills useful to access the Labour Market.

In order to develop a questionnaire as the main task and the key findings of the literature research from all partners have been assembled and analysed. In a panel of experts, the literature key findings have been discussed, summarized and reduced to the following list of headwords (see Table 2), divided into the item's *Mental skills, Social skills, Management skills, Analytical skills/Cognitive competencies, Creative skills, Digital and Information and Communication Technology (ICT) skills* and *Others*.

Table 2: Result of the review.

Skills and competencies developed through sports (A)	Skills useful to access the Labour market (B)
<b>Mental skills</b>	
Discipline[2]	Discipline[2]
Will, Willingness, Willingness to win[2]	Will, Willingness, Willingness to win[2]
Self-motivation[3]	
	Motivational competencies[4]
Psychological endurance[2]	Psychological endurance[2]
Social and emotional competence[5]	
	Emotional intelligence[6-8]
Resilience[2, 3, 9]	Resilience[2, 8] Flexibility[8]
	Self-Regulatory[4]

Skills and competencies developed through sports (A)	Skills useful to access the Labour market (B)
	Adaptability[6, 10]
Courage to get out of the comfort zone[11]	
Self-confidence[2]	Self-confidence[2]
Perseverance[2]	Perseverance[2]
Resistance to high pressure[2]	Resistance to high pressure[2]
	Resilience, stress tolerance and flexibility[8]
<b>Social skills</b>	
Respect[2]	Respect[2]
Networking skills[11]	
	Personal Relationships[7]
	Cultural Competence[4]
	Cultural awareness[6]
	Positive Work Climate[7]
	Positive Attitude[10]
Communication[2, 9, 12]	Communication [2, 6, 10, 11]
Teamwork[12]	Teamwork[6, 10, 11, 13]
	Social Influence[8]
Fair play[2]	Fair play[2]
<b>Management skills</b>	
Leadership[2]	Leadership[2, 6, 8, 10]
	Instruction [8]
	mentoring[8]
	teaching[8]
	Financial literacy[14]
	Self-management skills[14]
Time-Management skills[3]	
Planning[2]	Planning[2]
Organization[2]	Organization[2]
Responsibility[2]	Responsibility[2]
Goal Achievement[2]	Goal Achievement[2]
Entrepreneurial Thinking[2]	Entrepreneurial Thinking[2]
<b>Analytical skill/Cognitive competencies</b>	
Problem-Solving[12]	Problem-Solving[6, 8, 10, 11, 13]
	Complex Problem-Solving[8]
	Troubleshooting and user experience[8]
	Reasoning, problem-solving and ideation[8]
Fluid Reasoning [5]	
	Analytical Thinking and innovation[8]
	Systems Analysis And Evaluation[8]
Critical Thinking[2]	Critical Thinking [2, 6]
	Critical Thinking And Analysis[8]
Strategic Learning Skills[15]	
	Active Learning And Learning Strategies[8]

Skills and competencies developed through sports (A)	Skills useful to access the Labour market (B)
<b>Creative skills</b>	
Creativity[2, 9]	Creativity[2, 6, 10]
	Creativity, originality and initiative[8]
	Innovation [10]
<b>Digital and Information and Communication Technology (ICT) Skills</b>	
	Digital skills and ICT skills[13, 16]
	Technology Use, Monitoring And Control [8]
	Technology Design And Programming[8]
<b>Other:</b>	
	Service Orientation[8]
	Technical Skills In Areas Such As Engineering And Health Care[13]

### 2.3 Development and Validation of the Questionnaires for Coaches and Human Resources Stakeholders (HR)

The aim was to develop the Entrepreneurial skills questionnaire for athletes based on the results of the literature review. In addition, already existing questionnaires for this target group were searched and used as a second basis. [17] Furthermore, one of the project partners (CEIPES) provided the questionnaire "Entrepreneurship & Dual Career Questionnaire for Athletes," which they created for the Erasmus+ project "ELISA: Entrepreneurial Learning in Sport to support Young Athletes employability development." [18]. In the transnational meeting in Porto, Portugal (27.-28.4.2023), eight experts summarized the extracted skills and competencies derived from the key findings in the literature and shortened them if skills have the same meaning. Afterwards, the skills were compared with the "SOFT SKILLS LIST" [19] and again skills were summarized. To classify the skills into different categories Armuña et al. [20] questionnaire was the base, using the models of EntreComp and Armuña [17]. In the end the analysis categorized the skills and competencies arose from the key findings into four categories:

#### **Ideas and Opportunities; Personal Resources; Specific Knowledge; Into Action.**

On the base of the literature review the *Entrepreneurial skills questionnaire for athletes* (see Appendix 4) was developed. The final Athlete's questionnaire was translated by all partners from English to their national language (Portuguese, German, Italian, Hungarian, Spanish) and inserted in LimeSurvey, an advanced online survey system to create quality online surveys ([www.limesurvey.org](http://www.limesurvey.org)). From a selection of different given skills and competencies, participants were asked, on a scale from 1 (no aptitude at all) to 7 (very high aptitude), "How high they currently rate themselves on the respective entrepreneurial skills and competencies"? Furthermore, on the same selection of given skills and competencies, they were

also asked if they “think that they developed these skills and competencies through sport”? Again, they had to give the answer on a scale from 1 (no aptitude at all) to 7 (very high aptitude).

To establish comparability between the results of the athletes, coaches, and Human Resources Stakeholders (HR), the Entrepreneurial skills questionnaire for athletes was used and adapted to the coaches and HR respectively. Additional questions regarding the characterization of coaches were:

- Are you currently working (in sports) part-time or full-time?
- Is sport your main source of income?
- Which Sport(s) do/ did you coach?
- Total coaching experience
- Were you an athlete?

16

The question setting in coaches was the same as in athletes: “How do you currently rate yourself on the following entrepreneurial skills and competencies?” (1=no aptitude at all to 7=very high aptitude) and “Do you think that the following skills and competencies can be developed through sports?” (1=strongly agree to 7=strongly disagree).

Additional question regarding the characterization of HR:

- What type of organization do you represent?

The questionnaire of HR focused also on the four categories: Ideas and Opportunities, Personal Resources, Specific Knowledge, Into Action. From the selection of different given skills and competencies, HR participants were asked, on a scale from 1 (highly relevant) to 7 (not at all relevant), “In your opinion, to what extent are the following skills and competencies relevant for the labour market”?

## 2.4 Questionnaire Application and Statistical Analysis

The survey was distributed via the online tool LimeSurvey by all partner countries to their network of stakeholders and coaches. The survey period was from 17<sup>th</sup> of June until 12<sup>th</sup> of September 2023. All results were collected, analysed, and statistically described. To substantiate the statements, focus group interviews were carried out. The variables were analysed based on measures of central tendency: Mean, Median, Mode, Standard Deviation, allowing a clearer understanding of the central and dispersion characteristics. The paired-samples test was used in the study to compare whether skills and competencies are current in the coaches or can be developed through sports. Results beyond the critical (p-value) less than the predefined significance level (90%, 95%, 99%), the null hypothesis was rejected, indicating a significant difference between the sample means.

## 2.5 Focus Group Interviews

The mixed methodology was selected as the most appropriate for this study because it facilitates a wide evaluation of soft skills using a survey and qualitative aspects by considering the opinion of coaches and employers in five countries in the topic to be addressed using the technique of focus group interviewing [21].

Focus groups, as an instrument to collect qualitative information, have become a useful and valid alternative in various areas of knowledge [22–24]. A focus group is a technique that involves an in-depth interview in which participants are purposively selected to form a sample of a specific population in order to focus on a given topic [25].

For this purpose, 10 focus groups were designed, 2 per country, to discuss and find out the opinions of coaches and employers on the subject under study and the results obtained in the previous survey. Each of the two groups was designed with 6 participants following the previous literature on the composition of the groups to ensure saturation [26].

Given the characteristics of the different populations studied, coaches and employers, two homogeneous focus groups were organized in each country (one of coaches and one of employers), with the following criteria: The focus group should preferably be made up of a heterogeneous and balanced group (variety of profiles) of 6 people, being 3 female and 3 male (to have both representation points of view), with different ages and profiles (educational background, personal and professional trajectories, etc.; see Table 3).

Table 3: Participants' profile selection criteria.

Coaches' profile selection criteria		Employers' profile selection criteria	
Female	Current team sports coach	Female	Current employer in sports sector
Male	Current team sports coach	Male	Current employer in sports sector
Female	Current individual sports coach	Female	Current employer in non-sports sector
Male	Current individual sports coach	Male	Current employer in non-sports sector
Female	Experienced coach (10 years)	Female	Start-up employer
Male	Experienced coach (10 years)	Male	Start-up employer

Procedures regarding the focus groups are described in the Appendix 5. All participants were given an informed consent with all the information about the project, the focus group objective and data gathering, protection and elimination, being required to sign before starting the discussion.

## 3 Results

### 3.1 Questionnaire Coaches

Among the coaches' survey, 144 participants completed the questionnaire.

#### 3.1.1 Characterization of Coach Sample

From a total of 144 coaches, 73% were male. The largest number of participants came from Hungary with 42 completed questionnaires. Thirty-seven coaches were between 20 and 30 years of age, one participant was under the age of 20 years. Overall, 30% have completed level 7 of the European Qualifications Framework. Twenty-seven participants were not currently working part-time or full-time (in the sports sector). With 52%, sport was the main source of income for more than half of those surveyed. In total, 134 participants were or are currently still athletes, 3 of them participated in Olympic Games and 32 in local competitions (see Table 4).

Table 4: Coaches characteristics.

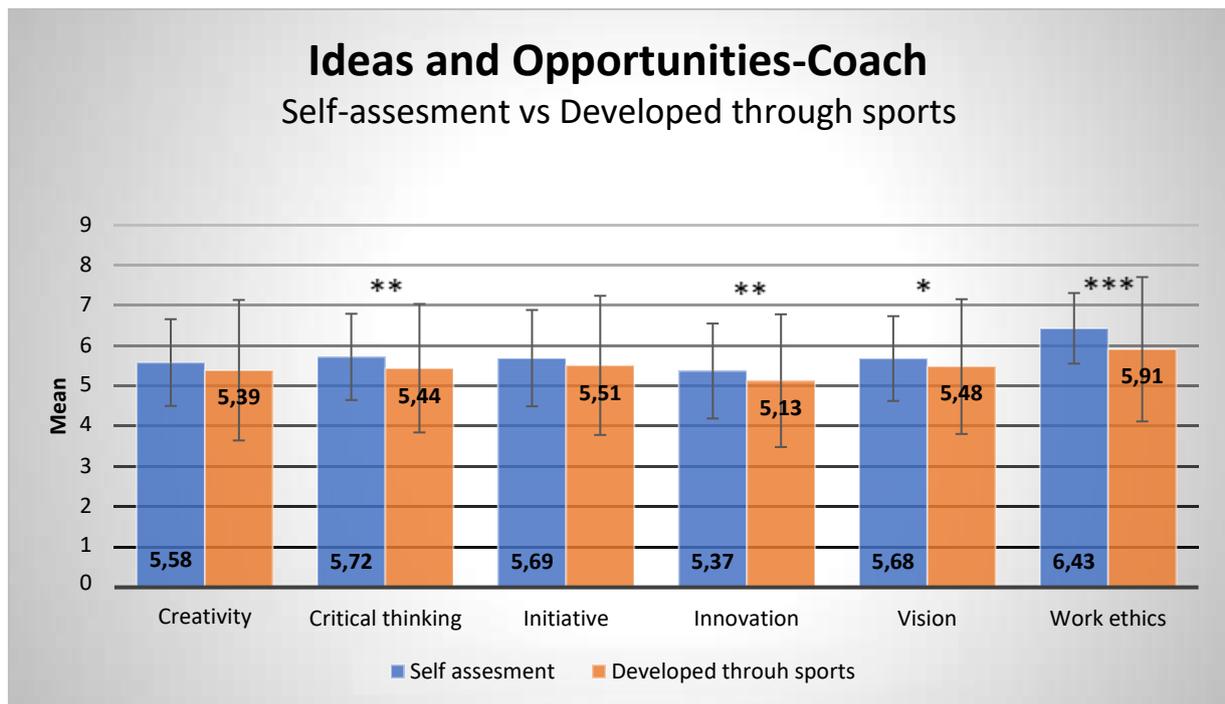
Characteristics	N (%) 144
<b>Gender</b>	<b>(100)</b> 106
Male ♂	(73) 37
Female ♀	(26)
Other	1 (1)
<b>Age</b>	<b>144 (100)</b>
<20 years of age	1 (1)
20–30 years of age	37 (26)
31–40 years of age	36 (25)
41–50 years of age	35 (24)
>50 years of age	35 (24)
<b>Nationality</b>	<b>144 (100)</b>
Italy (IT)	22 (15)
Germany (GER)	16 (11)
Spain (ES)	21 (15)
Hungary (HU)	42 (29)
Portugal (PT)	41 (29)
Other	2 (1)
<b>Education</b>	<b>144 (100)</b>
Vocational training preparation	3 (2)
Compulsory education certificate	2 (1)
Professional operator certificate	7 (5)
Upper secondary education diploma	25 (17)
Higher technical education diploma	15 (11)
Bachelor's degree; First level academic diploma	39 (27)
Master's degree; Second level academic diploma	43 (30)
Research doctorate; Second-level university master	10 (7)

<b>Characteristics</b>	<b>N (%) 144</b>
<b>Income</b>	<b>(100) 75</b>
Sports as main income	(52) 69
Sports not as main income	(48) 144
<b>Personal Sports Career</b>	<b>(100)</b>
Active as an athlete Not	134 (93)
active as an athlete	10 (7)
<b>Competition Level as Athlete (multiple responses possible)</b>	<b>144 (100)</b>
Local	32 (22)
Regional	37 (26)
European(championships)	25 (17)
World(championships)	15 (10)
Olympics	3 (2)
N/A	10 (7)
<b>Training focus</b>	<b>144 (100)</b>
Teaching Team Sports	86 (52)
Teaching Individual Sports	80 (48)
Teaching different/more than one kind of sports	18 (13)
<b>Personal Coaching Experience</b>	<b>144 (100)</b>
Less than 1 year	8 (6)
1 to 4 years	19 (13)
5 to 9 years 10	34 (24)
to 20 years	45 (31)
more than 20 years	38 (26)

Figure 4 shows an overview of the sports in which the coaches work. Overall, 86 team sports are given by the coaches and 80 individual sports. The coaches do not only teach one sports, but there are also 18 coaches that teach more than one sport. The most frequently sports mentioned were soccer (n=40), handball (n=12) and basketball (n=10), followed by athletics, table tennis and cycling (n=7).



## Ideas and Opportunities:



21

Figure 5: Skills and competencies Ideas and Opportunities – Self-assessment v developed through sports

Skills and competencies Ideas and Opportunities- Coach, significance level (90% \*, 95% \*\*, 99%\*\*\*), average values (Mean) calculated from scale 1 (no aptitude at all) to 7 (very high aptitude); Self-assessment, 1 (Strongly agree) to 7 (strongly disagree) developed through sports.

Context of sport is **not corresponding** to the development of following skills: Critical thinking ( $t=1.73$ ,  $p=0.04^{**}$ ), Innovation ( $t=1.69$ ,  $p=0.047^{**}$ ), Work ethics ( $t=3.22$ ,  $p=0.002^{***}$ ) reveal significant differences between responses (current versus sport context). Vision ( $t=1.31$ ,  $p=0.09^{*}$ ) is also significantly different but only at the 90% level. These skills reveal significant differences between responses (current versus sport context).

**Sport helped** in the development of the skills Creative and Initiative ( $t=1.12/1.011$ ,  $p=0.132/0.157$ ), because these variables did not register significant differences.

Personal Resources:

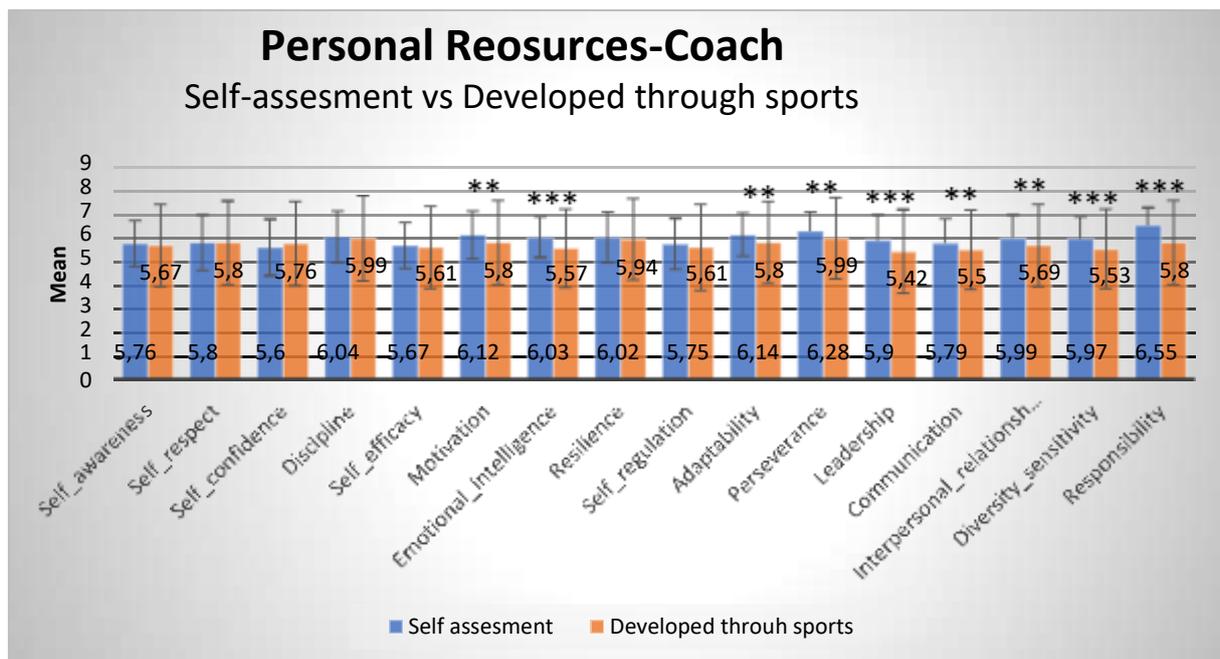


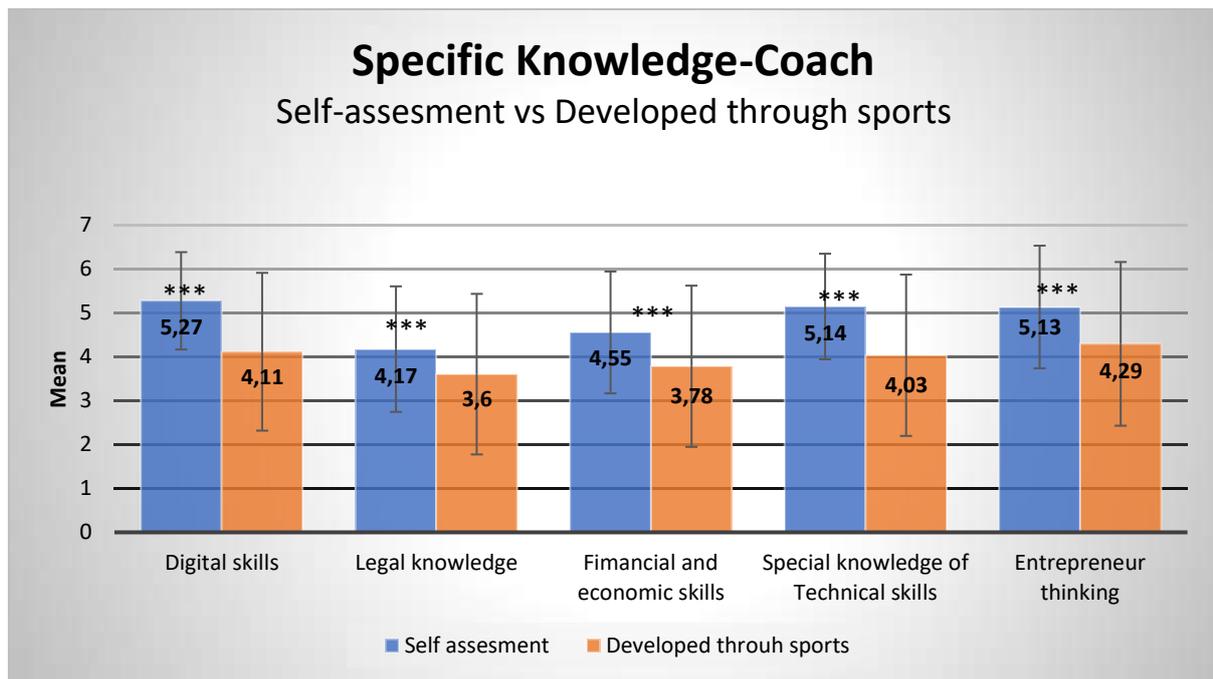
Figure 6: Skills and competencies Personal Resources – Self-assessment v developed through sports

Skills and competencies Personal Resources –Coach, significance level (90% \*, 95% \*\*, 99% \*\*\*), average values (Mean) calculated from scale 1 (no aptitude at all) to 7 (very high aptitude); Self-assessment, 1 (Strongly agree) to 7 (strongly disagree) developed through sports.

Context of sport is **not corresponding** to the development of following skills: Motivation ( $t=1.88, p=0.03^{**}$ ), Emotional intelligence ( $t=2.960, p=0.002^{***}$ ), Adaptability ( $t=2.032, p=0.02^{**}$ ), Perseverance ( $t=1.766, p=0.04^{**}$ ), Leadership ( $t=2.978, p=0.002^{***}$ ), Communication ( $t=1.903, p=0.03^{**}$ ), Interpersonal relationship ( $t=1.915, p=0.03^{**}$ ), Diversity sensitivity ( $t=2.787, p=0.003^{***}$ ), Responsibility ( $t=4.852, p=0.00^{***}$ ) because these reveal significant differences between responses (current versus sport context).

**Sport helped** in the development of the skills Self-awareness ( $t=0.55, p>0.05$ ), Self-respect ( $t=0.00, p>0.05$ ), Self-confidence ( $t=-0.85, p>0.05$ ), Discipline ( $t=0.3, p>0.05$ ), Self-efficacy ( $t=0.37, p>0.05$ ), Resilience ( $t=0.46, p>0.05$ ), Self-regulation ( $t=0.81, p>0.05$ ), because these variables did not register significant differences.

## Specific Knowledge:



23

Figure 7: Skills and competencies Specific Knowledge – Self-assessment v developed through sports

Skills and competencies Specific Knowledge – Coach, significance level (90% \*, 95% \*\*, 99% \*\*\*), average values (Mean) calculated from scale 1 (no aptitude at all) to 7 (very high aptitude); Self-assessment, 1 (Strongly agree) to 7 (strongly disagree) developed through sports.

Context of sport is **not corresponding** to the development of following skills: Digital Skills ( $t=6.837$ ,  $p=0.00***$ ), Legal know ( $t=3.389$ ,  $p=0.00***$ ), Financial and Economic skills ( $t=4.369$ ,  $p=0.00***$ ), technology skills ( $t=6.586$ ,  $p=0.00***$ ), Entrepreneur thinking ( $t=4.920$ ,  $p=0.00***$ ) reveal significant differences between responses (current versus sport context).

Into Action:

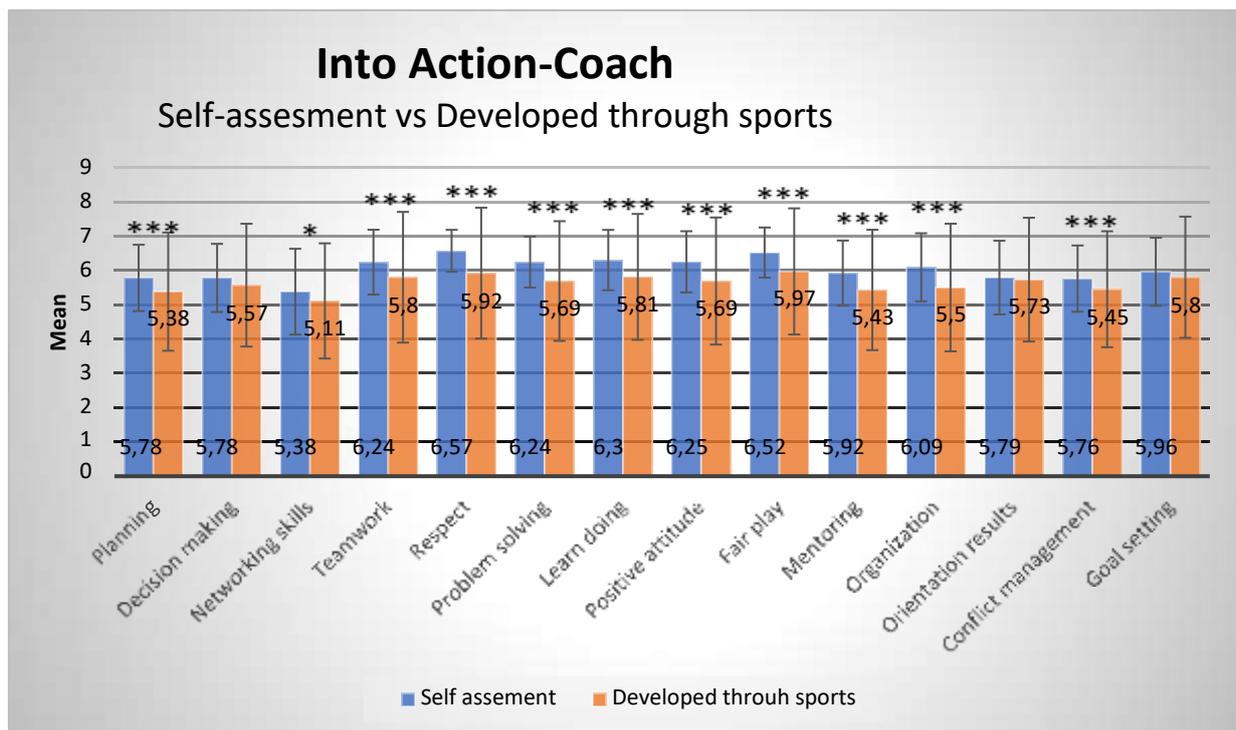


Figure 8: Skills and competencies Into Action – Self-assessment v developed through sports

Skills and competencies Into Action – Coach, significance level (90% \*, 95% \*\*, 99%\*\*\*), average values (Mean) calculated from scale 1 (no aptitude at all) to 7 (very high aptitude); Self-assessment, 1 (Strongly agree) to 7 (strongly disagree) developed through sports.

Context of sport is **not corresponding** to the development of following skills: Planning (t=2.408, p=0.009\*\*\*), Team work (t=2.588, p=0.005\*\*\*), Respect (t=3.798, p=0.00\*\*\*), Problem solving (t=3.565, p=0.00\*\*\*), Learn doing (t=2.938, p=0.002\*\*\*), Positive attitude (t=3.432, p=0.00\*\*\*), Fair play (t=3.464, p=0.00\*\*\*), Mentoring (t=2.990, p=0.002\*\*\*), Organization (t =3.344, p=0.001\*\*\*), Conflict management (t=1.912, p=0.03\*\*), reveal significant differences between responses (current versus sport context).

**Sport helped** in the development of the skills Networking skill (t=1.639, p=0.05\*; is significant only at 90%); Decision making (t=1.284, p>0.05), Orientations results (t=0.265, p>0.05), and Goal setting (t=0.969, p>0.05) because these variables did not register significant differences.

Figure 9 summarizes the results of the data analysis regarding the skills and competencies of coaches.



Figure 9: Summary of Coaches skills and competencies.

## 3.2 Questionnaire Human Resources (HR)

### 3.2.1 Characterization of HR Sample

A total of 120 persons, who are working in HR, completed the survey. Overall, 66% of the sample were female. Forty-five participants were between 30–39 years old. Among all, 44% had the Portuguese nationality, and 50% completed level 7 of the European Qualifications Framework. Most of the participant, in total 45, were active in recruitment office in an organization/SME (Small and Medium-sized Enterprise). In Table 5 the HR sample characterization are shown.

Table 5: Characterization of HR Sample.

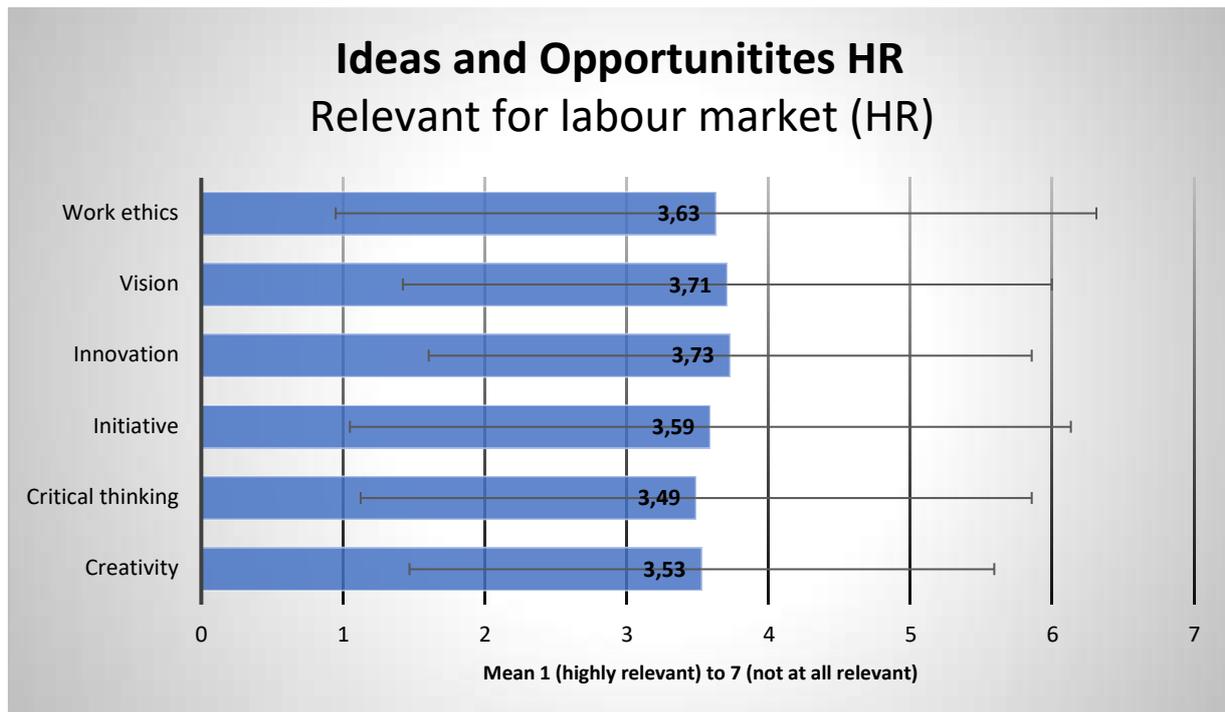
Characteristics	N (%) 120
<b>Gender</b>	<b>(100) 41</b>
Male ♂	(34) 79
Female ♀	(66)
Other	1 (1)
<b>Age</b>	<b>120 (100)</b>
20-29 years of age	23 (19) 45
30-39 years of age	(38) 33
40-49 years of age	(28)
>49 years of age	19 (16)

<b>Characteristics</b>	<b>N (%) 120</b>
<b>Country</b>	<b>(100) 53</b>
Portugal (PT)	(44) 19
Spain (ES)	(16)
Germany (GER)	4 (3)
Italy (IT)	25 (21)
Hungary (HU)	18 (15)
Other	1 (1)
<b>Education</b>	<b>120 (100)</b>
Higher technical education diploma	3 (3)
Bachelor's degree; First level academic diploma	49 (41)
Master's degree; Second level academic diploma	59 (50)
Research doctorate; Second-level university master	9 (8)
<b>Type of Representation</b>	<b>120 (100)</b>
Athletes (I'm an Agent)	1 (1)
Employment Agency	18 (15)
Other	34 (28)
Recruitment Office in an organisation/SME	45 (38)
Sports organisations (including federations, clubs)	22 (18)

### 3.2.2 Skills and Competencies

The results of the four categories, answered by HR on a scale from 1 (highly relevant) to 7 (not at all relevant), to what extent they think that respective skills and competencies are relevant for the labour market are shown in the following Figures 10–13.

## Ideas and Opportunities:



27

Figure 10: Skills and competencies Ideas and Opportunitites- Relevant for Labour market (HR).

The most relevant skills for the labour market in opinion of the participating people working in HR are Innovation (mean 3.53  $\pm$ 2.06), Vision (mean 3.73  $\pm$ 2.13), Work ethics (mean 3.63  $\pm$ 2.68) and Initiative (mean 3.59  $\pm$ 2.54).

## Personal Resources:

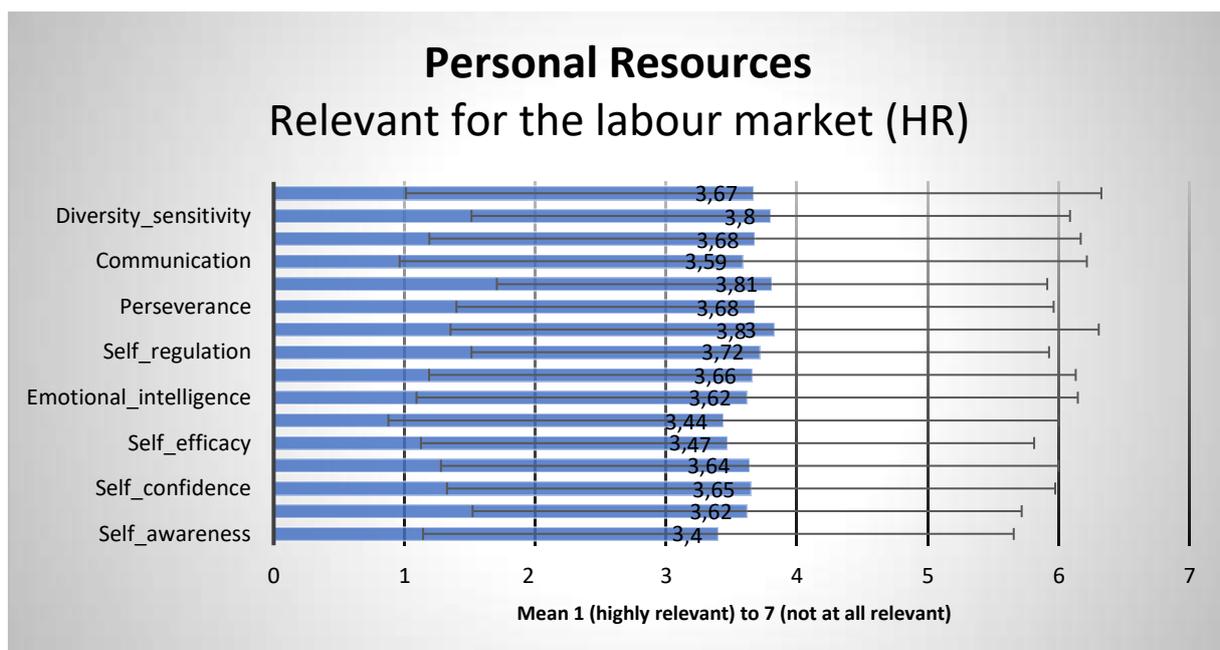


Figure 11: Skills and competencies Personal Resources- Relevant for Labour market (HR).

Regarding Personal Resources people of HR think that the skills Adaptability (mean  $3.83 \pm 2.48$ ), Leadership (mean  $3.81 \pm 2.10$ ), Diversity sensitivity (mean  $3.80 \pm 2.49$ ), self-regulation (mean  $3.72 \pm 2.21$ ), Interpersonal relationship (mean  $3.68 \pm 2.49$ ), and Perseverance (mean  $3.68 \pm 2.28$ ) are the most relevant.

Specific Knowledge:

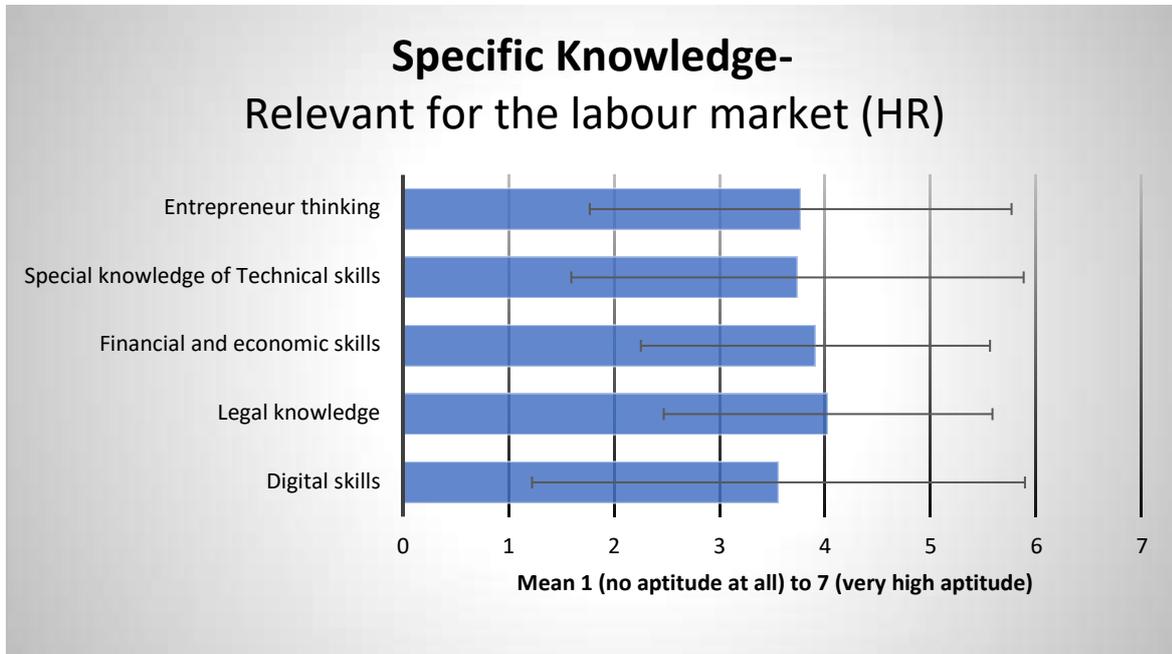


Figure 12: Skills and competencies Specific Knowledge- Relevant for Labour market (HR).

Legal Knowledge (mean  $4.03 \pm 1.56$ ) and Financial and Economic skills (mean  $3.91 \pm 1.65$ ) were shown be the most relevant skills of Specific Knowledge for HR.

Into Action:

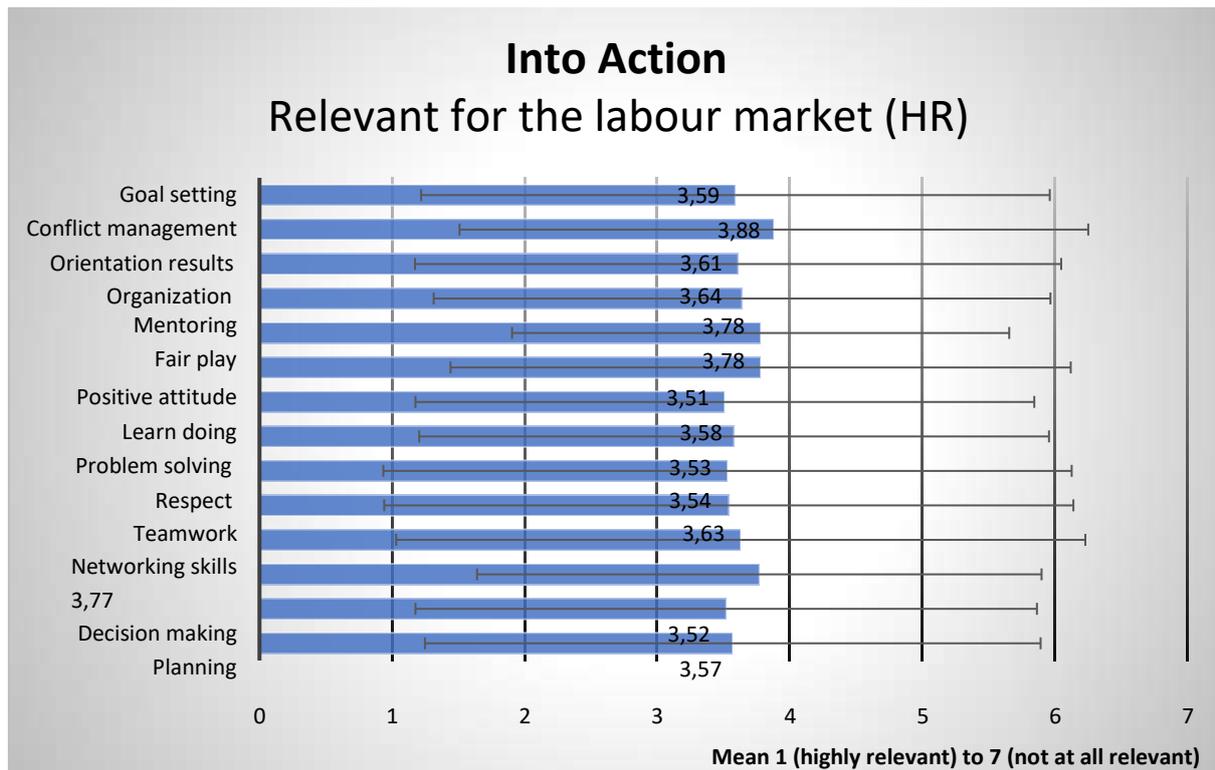


Figure 13: Skills and competencies Into Action- Relevant for Labour market (HR).

Looking at skill and competencies of Into Action, the most relevant skills were Networking skills (mean  $3.77 \pm 2.13$ ), Fair play (mean  $3.78 \pm 2.34$ ), Mentoring (mean  $3.78 \pm 1.87$ ) and Conflict management (mean  $3.88 \pm 2.37$ ).

Figure 14 summarizes the results of the data analysis regarding the skills and competencies of HR stakeholders.



Figure 14: Summary of Human Resources Stakeholders (HR) skills and competencies.

A comparison of the results of the four categories between coaches and HR reveals the following differences: The coaches believe that sport enables them to develop skills and competencies relevant for the labour market in the categories of *Ideas and Opportunities*, *Personal Resources* and *Into Action*. In contrast, the HR representatives tend to believe that coaches can only provide relevant skills and competencies for the labour market through their coaching work in sports in the category of *Specific Knowledge*.

### 3.3 Focus Group Interviews

Based on the results of previous surveys of athletes, coaches, and employers, 5 dimensions were defined: skills developed through sports, the ones that the current labour market demands, the abilities that coaches must support their athlete's development in this sense, how to develop them and, finally, the difficulties and barriers found.

Participants' characteristics are described in Table 6. Understanding that the methodology is not intended to be representative, but rather to examine the issues in depth from the point of view of the agents involved, the different focus groups involve a diversity of participants involving competitive sports, sport for all, grassroots sports, fitness, or special population physical activities and sports coaches. On the side of employers, HR staff was involved as well as the board members and directors both from the public and the private sector, consultants, employment agencies personnel and entrepreneurship businessmen/women. Although there may have been some imbalance within the groups in each country, in terms of gender, age or profile, the overall resembles the planned design in general. A total of 29 people participated in the coaches' focus groups and 31 in the employer's groups. The mean age of the participants in the coach focus groups was 43.2 (range: 27–63 years of age), while the mean age of those participating in the employer focus groups was 38.9 (range: 22–67 years of age).

Participants in the trainer groups were 44% female and 56% male, while the employer groups were 42% male and 58% female. With these data, we can consider the group of trainers over-represented by men and the group of employers over-represented by women, something that happens in social life, even more so than in this study.

Table 6: Focus group composition.

GERMANY					
Coaches			Employers		
M	Experienced national coach	GR-01	M	Non-sports, public sector	GR-01
M	Experienced football coach	GR-02	M	Sports associative sector	GR-02
F	Paralympic trainer	GR-03	M	Non-sports industry	GR-03
M	Team sports coach	GR-04	F	Start-up	GR-04

F	Sport for all coach	GR-05	F	Non-sports of system	GR-05
F	Special population coach	GR-06	M	Sports university	GR-06
<b>HUNGARY</b>					
<b>Coaches</b>			<b>Employers</b>		
F	Experienced ice-skating coach	HU-01	F	Non-sports industry	HU-01
M	Football coach	HU-02	F	Non-sports industry	HU-02
F	Experienced ice hockey coach	HU-03	F	Start-up	HU-03
F	Personal trainer	HU-04	F	Sports industry	HU-04
F	Experienced athletics coach	HU-05	F	Start-up	HU-05
-	N/A	HU-06	F	Non-sports industry	HU-06
<b>ITALY</b>					
<b>Coaches</b>			<b>Employers</b>		
F	Experienced wind surf coach	IT-01	F	Sports industry	IT-01
M	Experienced rowing coach	IT-02	M	Non-sports industry	IT-02
M	Volley and beach volley coach	IT-03	F	Non-sports industry	IT-03
F	Soccer Coach	IT-04	F	Start-up	IT-04
M	Athletics Coach	IT-05	M	Sports industry	IT-05
F	Archery Coach	IT-06	M	Start-up	IT-06
<b>PORTUGAL</b>					
<b>Coaches</b>			<b>Employers</b>		
M	Basketball coach	PT-01	M	Employer agency	PT-01
M	Experienced football coach (goalkeepers)	PT-02	M	Sports Industry	PT-02
M	Football coach's coordinator	PT-03	F	Non-sports industry	PT-03
M	Football coach	PT-04	F	Consultant in HR	PT-04
M	Football	PT-05	M	Talent agency	PT-05
M	Experienced swimming coach	PT-06	F	Consultancy agency	PT-06
			F	Talent agency	PT-07
<b>SPAIN</b>					
<b>Coaches</b>			<b>Employers</b>		
M	Experienced table tennis coach	SP-01	F	Non-sports industry	SP-01
F	Athletics coach	SP-02	F	Start-up industry	SP-02
F	BMX coach	SP-03	F	Sports public sector	SP-03
M	Experienced volleyball coach	SP-04	M	Sports industry	SP-04
F	Experienced rugby coach	SP-05	M	Sports start-up	SP-05
M	Futsal coach	SP-06	M	Non-sports industry	SP-06

### 3.3.1 Skills developed through Sports

Coaches identified 36 skills developed through sport (Table 7). These skills and lessons from sports are seen as valuable for athletes transitioning to other professions, especially in entrepreneurship, where resilience, leadership, teamwork, and passion can make a difference in success. For example, in the world of entrepreneurship creativity is highly valued and athletes are creative, so they manage to bring something new to work. Many of the informants believe that athletes have valuable qualities that can significantly contribute to success not only in entrepreneurship but also in the business world.

*“Sportsmen and women have a great competitive advantage in business” (HR-SP-04)*

*“Sports is a bit of a gym of skills and abilities, it helps you adapt to contexts, different situations, relationships with others.” (HR-IT-01)*

Table 7: Skills that participant coaches think could be developed through sports

Skill	Germany	Hungary	Italy	Portugal	Spain
1 Adaptability			X	X	
2 Being led		X		X	
3 Combativeness					X
4 Commitment					X
5 Courage			X		
6 Decision making			X		
7 Determination	X				
8 Efficiency	X				X
9 Effort culture					X
10 Emotional intelligence				X	
11 Fair play				X	X
12 Focused	X	X	X		
13 Goal setting	X	X		X	
14 Humility		X			
15 Interpersonal skills	X			X	
16 Leadership		X	X	X	X
17 Learn by doing			X		
18 Networking			X		
19 Open-minded			X		
			X		
20 Partnership					X
21 Passionate				X	
22 Perseverance			X		X
23 Positive attitude		X			
24 Reliability		X			
25 Resilience	X	X	X	X	X
26 Respect		X	X		X
27 Role model			X		
28 Self-awareness		X			
29 Self-confidence	X				
30 Self-evaluation	X		X	X	
31 Self-motivation					X
32 Sensible to diversity		X	X		
33 Stress management	X		X	X	
34 Teamwork	X	X	X	X	X
35 Time management	X	X			
36 Tolerance		X			

In general, they believe that sports can help athletes to cope better with the challenges of everyday life, including work, as well as to position themselves better in a complex labour market. Many of the participants point out how athletes do not let themselves be overwhelmed by anxiety in every life context. Even in difficult situations like finding a job, they are more likely to find opportunities in different

contexts. Moreover, they accept better than other collectives that not everything goes as expected.

*“There are determinations that I think come from sports like facing the obstacle and trying to overcome it. Also, to be determined enough to take that extra step and get to the result.” (HR-IT-05)*

This proactivity is not interpreted in individualistic terms, but rather that sportsmen and sportswomen also recognize when they need others and know how to ask for support.

33

However, they warn that the fact that the athlete is able to put these skills on the field of play, the transfer is not direct and this does not mean that he/she will be able to apply them in the workplace, which is a new environment with new codes and social norms. Furthermore, some speakers mention that some talented athletes may have difficulty developing long-term skills because they rely too much on their natural talent. They also talk about how success in sports can attract negative people who can lead athletes down harmful paths.

Another important point was that these skills have a lot to do with the training stage in which the athletes are, being easier to develop in the initiation and especially in the stage of talent development, since in high performance or professional sport the most important thing is usually the result. Training children and youth for sport and life also requires working with families, as well as training coaches on how to manage these issues that hinder the integral development of the athlete. In this sense, it has been questioned whether these traditional values of sport are not to some extent being undermined by an excess of family protectionism and parental intervention interfering with these values of belonging, teamwork, and achieving goals, especially at an early age. For example, it impacts the effort culture, excellence culture, or "giving everything on the field".

Despite soft skills, there is a recognition that athletes often lack specific hard skills for the job market. A training programme or internships maybe required to develop these technical skills.

A graphical representation of the results can be found in the figure below (Figure 15):



Figure 15: Skills developed through sports in coaches' opinions.

### 3.3.2 Skills required by the Labour Market

When asked about what they consider to be the skills most in demand in the labour market, coaches identify a total of 34 of them, of which 10 coincide with those they consider to be acquired and developed through sports participation. These are *adaptability, decision-making, efficiency, emotional intelligence, leadership, networking, perseverance, resilience, self-motivation, and teamwork*. The discipline (in a wide sense of the word) that sports means seems to be a key factor:

*"...is discipline, I think for anyone who does sport, and it's also very important for anyone entering the job market, discipline, focus, resilience. I often tell my team that we have to have resilience, because we're going to get a lot of "no"s and in the job market we get a lot of "no"s." (HR-PT-07)*

*"Sport is like the world of work because we teach respect and discipline. Respect for time, punctuality, respect for the uniform. It takes compliance with all those rules of the world of work if you are in a large company. Even if you are a freelancer. In individual sports athletes train alone without even the urge of the group, no coach says you can train when you want. We all have a pattern to follow." (CO-IT-03)*

Asking the employers who participated in the different focus groups about skills demanded to find or keep a job, there are three main hard skills (*digital skills, knowledge of languages and financial literacy*) and 28 soft skills identified (*adaptability, assertiveness, autonomy, commitment, communication, continuous learning, creativity, divergent thinking–think out of the box, dynamism, emotional intelligence, empathy, energy, identity/loyalty, learning by doing, multitasking, networking, organization, participative/positive attitude, persistence, problem-solving, resilience, results/goal orientation, respect, self-awareness, stress management, teamwork, time management, tolerance to frustration*). They highlight how relevant sport could be in a context of uncertainty, that requires not only constant change but an efficient implementation.

*“We find ourselves in a VUCA (volatile, uncertain, changing and ambiguous) environment, which means that what was valid yesterday is not valid now, so we have to rethink and have that openness to be able to face the current challenges.” (HR-SP-01)*

*“...versatility, which I think is something that is central today in the job market and in this transversality of skills from sport to the real job market, that people are in fact versatile, that they are available to listen, to adapt to what the market demands and that the market is also effectively available and not averse to change, available to understand what it is that it can learn and capitalize on with the entry of people who, not having the sought-after hard skills, can in fact bring a different value and a different organic and blood to the organization.” (HR-PT-06)*

*“In recent times we have found ourselves in much more dynamic organizations, particularly those dedicated to technology, ... then the changes have to be implemented very quickly.” (HR-SPO2)*

*“All that are digital skills, which perhaps did not come out of the questionnaires, and I mean skills and knowledge needed to have across the board.” (HR-IT-02)*

From the point of view of the employers participating in the discussions, there would be a total of 48 transferable skills from sport to the workplace (Table 8). Of these, in 22 (*adaptability, commitment, decision-making, efficiency, effort culture, emotional intelligence, focused, humility, interpersonal skills, leadership, learning by doing, networking, positive attitude, perseverance, resilience, respect, role model, self-awareness, self-confidence, self-evaluation, self-motivation, stress management, and teamwork*) they coincide with those identified by coaches as being developed through sport and in 19 with those that coaches have and can be developed with their athletes (*adaptability, commitment, communication skills, discipline, effort culture, emotional skills, empathy, flexibility, humility, interpersonal skills, leadership, problem-solving, positive attitude, resilience, self-awareness,*

self-evaluation, self-motivation, teamwork, and time-management). Hard and soft skills related to strategic planning appear as relevant:

*“In addition to confidence and this question of resilience and creativity that we have to have, I think the question of the strategic plan, the question of having a vision for what we want, I think it's an interesting connection because we as athletes are used to dealing a lot with strategic plans, with objectives, with looking for plans to make something work and if it doesn't work, to think of alternatives, either on an individual level or as a team.” (CO-PT-04)*

*“Most of the skills identified are soft and transversal, not hard, and most importantly they are not dependent on prior educational background but are related to how a person is and adapts to certain contexts.” (HR-IT-04)*

*“Sport then becomes a kind of skills training ground (HR-IT-06)  
Those who play sports in life have a completely different mentality and an extra gear: risk, get involved every day, catch the other roads that open up.” (CO-IT-04)*

Table 8: Skills that participant employers think could be transferred from sports to work.

Skill	Germany	Hungary	Italy	Portugal	Spain
1 Acceptance				X	X
2 Active listening				X	
3 Adaptability	X	X	X	X	X
4 Ambition					X
5 Autonomy			X		
6 Commitment	X	X	X		
7 Communication skills		X	X	X	X
8 Competitiveness	X			X	X
9 Creativity	X			X	
10 Decision making			X		X
11 Discipline	X			X	X
12 Diverse					thinking
X 13 Efficacy			X		X
14 Efficiency					X
15 Effort culture		X	X		X
16 Emotional intelligence				X	X
17 Empathy					X
X 18 Ethics	X	X	X		
19 Flexibility		X	X	X	
20 Focus			X	X	X
21 Humility		X			
22 Interpersonal skills					X

Skill	Germany	Hungary	Italy	Portugal	Spain
23 Leadership		X		X	X
24 Learning by doing			X		
25 Multitasking			X		
26 Networking	X				X
27 Patience		X			
28 Perseverance	X		X		X
29 Positive attitude				X X	X
30 Problem-solving			X X		X
31 Purpose				X	
32 Resilience		X	X	X	X
33 Respect	X	X	X		
34 Responsibility	X			X	
35 Role model		X			X
36 Result orientation			X		
37 Self-awareness			X	X	
38 Self-confidence	X		X		
39 Self-evaluation			X	X	
40 Self-improvement					X
41 Self-motivation		X		X	X
42 Standing			X		
43 Stress management			X	X	X
44 Taking-risks ability				X	
45 Teamwork	X	X	X	X	X
46 Time management		X	X		X
47 Tolerance to frustration		X	X	X	
48 Uncertainty management			X		X

Participants considered it more difficult to recognize how sports can convey hard skills than soft ones. They recognize that soft skills are useful at any level of employment, especially what sports identity could contribute to identification with corporate values and culture (“feel the team’s jersey”). Today’s work contexts also demand processes of continuous growth and constant learning. Therefore, the participants discussed the challenges of teaching transversal skills, or soft skills, through sport. They highlighted the importance of being mentors and role models for athletes.

*“...an athlete’s soft skills are worth 60 percent because a professional who cannot adapt to the context, however, becomes a limitation for the company.” (HR-IT-04)*

They also mention the need for partnerships with experts in various areas, such as financial management, to provide training to athletes and coaches, helping them develop important skills not only for sport but also for daily life and entrepreneurship. They consider that there are shortcomings in terms of the athlete’s understanding that he/she must take care of his/her own career.

*“For developing soft skills there is no problem, I have some difficulty in thinking how coaches can pass on hard skills.” (HR-IT-05)*

Among the difficulties in identifying the demands of the labour market is the fact highlighted by coaches that there are many types of jobs, sectors, and types of employment for which their athletes could be eligible. Moreover, they do not necessarily feel qualified for this task, which they consider to be outside their role as coaches (while recognizing the value that sport can have in key aspects of employability). The sport experience is marked as relevant in a labour-diverse context:

38

*“...that these people who come from a sports background will always be related to great heterogeneity from the point of view of social classes, if you like, geographies, different socio-economic contexts and, therefore, the ability to integrate into teams, and this ability to include diversity will be much better trained in someone who has had a background in sport, isn't it, and nowadays, this ability to include, this ability to accept difference is demanded in a team context, [...] so I would say that this is the added value.” (HR-PT-03)*

*“Those who play sports are lucky to engage with people who are always different and mixed, from different, sociocultural backgrounds and this enriches, opens new horizons and gives room for innovation and get them used to the relationship with diversity.” (CO-IT-03)*

A graphical representation of the results could be found in the figure below (Figure 16):



Table 9: Skills that participant coaches think coaches have and could develop an entrepreneurship spirit in athletes.

Skill	Germany	Hungary	Italy	Portugal	Spain
1	Active listening				X
2	Adaptability	X			
3	Commitment				X
4	Communication skills	X	X		
5	Conflict management				X
6	Consistency				X
7	Coping with expectations				X
8 9	Discipline		X	X	
10	Divergent thinking				X
11	Efficiency				X
12	Effort culture				
13	Emotional intelligence			X	
14	Empathy	X		X	X
15	Excellency culture			X	
16	Feedback culture	X			
17	Financial skills	X			
18	Flexibility	X			
19	Goal achievement	X			
20	Goal setting			X	
21	Humility				
22	Inspiring	X			X
23	Integrity			X	X
24	Intercultural skills			X	
25	Interpersonal skills			X	X
26	Know-how	X			
27	Leadership	X	X	X	X
28	Lifelong learning	X			
29	Loyalty				X
30	Management skills	X		X	X
31	Mentoring		X	X	X
34	Negotiation skills				X
32	Positive attitude		X		
33	Prioritizing	X			
35	Problem-solving		X		
36	Resilience			X	
37	Self-awareness		X		
38	Self-evaluation	X			
39	Self-motivation				X
40	Teamwork	X		X	X
41	Time management	X	X		
	Trustworthiness	X			

Participants showed a comprehensive view of the world of sport, highlighting not only technical skills, but also the social, emotional, and leadership skills necessary to be successful, both in sport and in professional life.

*“...develop in athletes a performance mindset and performance isn't just about doing more. It's about doing more while spending less. Also because they have to arrive at decisions with mental hygiene and, therefore, there's no point in running more than the others [...] the theory of self-determination, [...], in which athletes in individual sports [...] try to understand why they do things, and this is a society in which we often treat children at school like machines and almost take away their ability to think, the second thing is for them to do things that actually make sense. This is still different from the purpose of making sense, it's that they understand what they're doing and it has a personal stamp and I believe that entrepreneurs take a lot of pleasure in what they do. They do things that give them purpose [...], you don't know why we give up so easily.” (HR-PT-02)*

41

Coaches suggested they have to be good at recognizing the skills, weaknesses and strengths of their athletes. Athletes, supported by coaches, can take entrepreneurial paths in sport because they know the needs and know what is missing. As was reported in previous dimensions, coaches need support and work together with other key figures (families, educators, teachers, sport psychologists etc.).

*“We've managed to convey some of the commitment, resilience, leadership, all of which we talked about earlier, and help the athlete to act accordingly.” (CO-PT-03)*

*“I have to create a multidisciplinary team - a sports psychologist, a performance specialist, partnerships with schools, because of the technical-vocational courses, partnerships with colleges to take on trainees, etc.” (CO-PT-04)*

*“Comparisons with parents and a mental coach or sports psychologist who can help clarify ideas are important. Because the coach is not a psychologist, having a person who knows psychosocial aspects is very important.” (CO-IT-05)*

*“Confrontations with parents, mental coach/psychologist, and educators and teachers to have moments of discussion and reflection on the athlete's progress, needs, difficulties, solutions, etc.” (CO-IT-03)*

To enable the role of the sports coach as an employability competence provider, it is necessary to:

**1) Develop a clear and effective communication strategy.**

*"To communicate with an athlete, you need to bring examples of life, sports life, and work life. You have to take steps to get to the top, to figure out how to grow slowly beyond its level."* (CO-IT-03)

**2) Need to Increase the awareness of the coach's educational role.**

*"Facilitate in the awareness of their skills by both coaches and athletes."* (HR-IT-01)

*"Talking about the values of sports in schools and raising public awareness."* (CO-IT-03)

**3) Identifying the specific needs of the athlete.**

*"I think the coaches have a responsibility in motivating their athletes to pursue dual-career studies next to their sporting careers."* (HR-HU-02)

**4) Ability to ask for support and help.**

*"The athlete understands has the humility to understand to ask for help and to know to be supported to the others, to someone more expert if it is necessary."* (CO-IT-03)

Participants also discussed the need to guide athletes so they can make wise decisions for the future, both during and after their sporting careers. They emphasize the importance of coaches in forming not only sporting skills, but also character and values that will be fundamental to the success of athletes in different areas of life.

*"...transmitting values and life knowledge."* (CO-PT-03)

Additionally, they mentioned the difficulty of maintaining contact with athletes over the years, especially when working in different countries or with large groups of players. However, they recognize that the impact of coaches on the development of athletes is lasting and crucial in shaping their future, both in sport and in other professions.

In Hungary, they remarked on the lack of role model athletes who could motivate others to become entrepreneurs, whereas coaches often lack adequate knowledge and motivation to support their athletes to become entrepreneurs.

Regarding whether training in this type of skills and understanding is part of the functions of the trainer, two positions emerge: those who consider it to be something extra or outside their functions and those who consider it to be something relevant and therefore should be anchored in education (being part of the higher level of sport coaching system).

*"...training skills that are certainly transversal and transferable to other professions, but in terms of academic training and pure hard skills, they don't have it and the clubs aren't prepared to adopt it either, because the structures have few resources. The question of coaching tools, they don't even know what that is." (HR-PT-06)*

Coaches could be role models for athletes, resembling in many aspects the coach's function and the manager's function. Moreover, they can help athletes to make their minds work better in training, and that makes athletes' minds work better in everyday life too.

43

*"Because we coach, in addition to transmitting values, which has already been mentioned here, in addition to stimulating creativity, resilience, the ability to overcome, all of this is true, but we also pass on the example." (CO-PT-06)*

*"Setting an example is an essential part of being a coach...It is also important that coaches can evaluate your performance and give specialized recommendations on how to develop yourself to become better and better everyday." (CO-HU-05)*

*"The athlete listens to his coach, so as a coach you need to know how to use the right words to accompany the athlete during the transition journey." (CO-IT-05)*

#### 3.3.4 How to develop these Competencies

Various strategies to promote the development of these skills and competencies as well as a better link between sport and business emerged in the five discussions, for example, to implement different approaches and techniques according to the needs of athletes.

Companies and organizations could design and implement procedures to facilitate the adaptation process from sports to work. They can also create opportunities for exchange, link, and connection between the world of work and the world of sports, as well as provide opportunities for athletes to learn about virtuous examples, role models, and best practices.

*"The abilities of athletes or employers, depending on which side you are on, to bring out their best version and grow others towards a goal under the guidance or accompaniment of a coach or manager." (HR-SP-06).*

For employers there are some difficulties in making the benefits of such programmes tangible; the company will always ask what the return on the investment is. To convince management teams of the benefits of this type of

training programme, which are not so tangible, but more indirect, these benefits must be made visible.

*“Companies already prefer people who have played because they have a more well-rounded background, we need to make coaches aware of the key role they play in passing on to athletes’ key skills for entry into the world of work or start entrepreneurial path” (HR-IT-03)*

*“It’s not easy to measure these skills and competencies gained through sports practice.” (HR-HU-04)*

44

Companies should also scale training according to the maturity and background of the athlete-workers.

On the other hand, coaches, sport managers, and sport organizations could work on the autonomy of athletes through training activities. For example, giving them instructions, rules, and responsibilities in the youth training; or fixing short and long-term goals together with their athletes. It is important to remember here the key role of coaches and trainers as facilitators in the process of transferring soft skills through sports practice.

Encouraging the transfer of skills through sports practice during training hours requires awareness of this fact, knowledge to put it into practice and ways to receive feedback or to be able to evaluate its effects. So practical tools have to be provided to coaches and sports instructors.

And it should be borne in mind that although the influence of coaches is great, they have a limited amount of time with their pupils (in day-to-day life and throughout life). But they have the potential to strengthen resources that athletes already have and facilitate them in transmission and implementation. There is a consensus that in many cases this is done through the trainer's own experience, without any formal or informal training.

Public policies are the third pillar on which employability strategies through sport are based, along with the aforementioned business and sports sectors. Policymakers could create working groups for the transfer of competencies, as an example of good practice. The educational system (universities, VET education, and coaches training courses) could include modules, workshops, or conferences. For example, in football about how to talk when being on TV.

*“It is not easy to develop programmes if the target group has very different characteristics in terms of economic and social background, sports disciplines followed and country.” (HR-HU-05)*

However, some voices noted that sports training focuses on technical and tactical training, but if this type of content were to be integrated, it would not be very well received in a society where time is valuable and can be considered complementary and not compulsory.

Speakers highlighted the importance of athletes' soft skills, the need for adaptation and continuous learning, as well as collaboration between different stakeholders to facilitate athletes' successful transition into the workforce.

A strengthening of the relationship between the sports sector and the company is feasible when coaching or mentoring programmes are carried out in companies where coaches and sportsmen and women can play a relevant role, or also in teambuilding activities in companies, which are increasingly linked to aspects related to sports activities. Finally, many workplaces are trying to become healthier, and in this sense sports professionals, after training, can also play an important role, in a win-win strategy.

45

*“The ability to collaborate with other entities, to create a good network of contacts, of people who work, collaborate, and add together, that win-win.” (HR-SP-05).*

*“I think coaches can be involved in leadership programmes at companies as they are good motivators working together with their athletes for common goals. If I planned a leadership programme, I'd certainly invite some well-known coaches.” (HR-HU-05)*

*“I think one of the basic conditions to develop similar programmes is the cooperation between companies and sport clubs. This does not really happen often.” (HR-HU-03).*

Figure 17 summarizes challenges to foster athletes' skills.

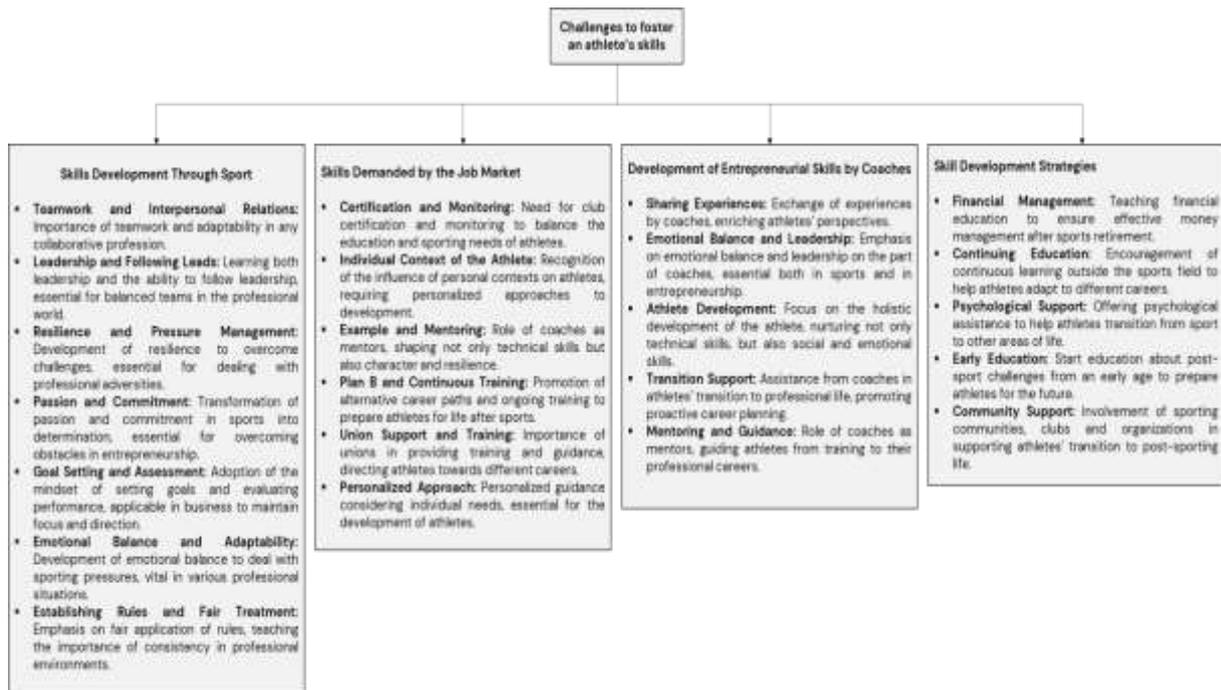


Figure 17: Challenges to foster athletes' skills.

### 3.4 Barriers affecting the Process of Skill Acquisition

Barriers and obstacles to improving employability through sports could be structured in two categories, personal and structural.

**Personal factors include individual and environmental factors:**

- There are individual factors such as personality, maturity, motivation, and engagement management, or general psychological skills that affect not only the sport career but also the athlete's development in everyday life.

*"We live in an efficiency society; even if a young person enters the labour market, if he or she is not efficient, he or she will be relegated or outside it. In this sense, the sport prepares directly for life out there."* (CO-SP-02)

- Parental support, necessary for the personal and sporting development of young people, points to changes in this type of support from the excessive pressure of a few decades ago to today's excessive overprotection, which in many cases affects the comprehensive training process of children and young sportsmen and women.

*"Parental intervention is distorting these paradigms that coaches are working on... accepting the decisions, accepting the rules of the game, accepting that maybe you are not the best, that another teammate can do better."* (CO-SP-04)

- Guidance: the need for accompaniment and support given that the sportsperson ceases to be a sportsperson to exercise a new role, that of a worker, is unknown in many cases until now.
  - It requires to identify the need and the need to ask for help/support.
  - This implies a path of redefinition of roles and relationships that athletes and coaches must walk together.
 

*"... the coach is like a magician, who has to make the group grow and who has to make the individual grow."* (CO-SP-06)
  - Coaches' deficits in skills for managing these issues with their athletes.
 

*"The coach needs to have a space to meet with someone with whom I can talk about what is happening with my athletes, because if not..."* (CO-SP-06)

*"A coach or a leader should have a complex vision and he/she should be able to guide his/her athletes."* (CO-HU-02)
- Key role of coaches and sports instructors as facilitators in the process of transferring athletes' soft skills useful for job placement and/or the development of business ideas. This makes the process not very controllable as it depends on the type of coach the athlete has, or on the sport modality, given that in individual sports the same coach is usually maintained, but in team sports, he/she may even change several times in the same season.
  - This is even more important given that athletes trust their coaches, look up to them as role models and expect them to be a guide not only in sporting aspects.
 

*"In Hollywood, which is quite a company, the films about successful coaches are those in which these trainers resolve conflicts."* (CO-SP-06)

*"Coaches are superheroes who have put us out there in the world to make us better people and better workers."* (CO-SP-03)
- Unrealistic vision in some cases. Athletes and coaches should do activities that they enjoy but also make them lead to something more. There should always be a plan B in an activity, such as sport, that involves risk (injuries, reduced performance, selection processes, etc.).
- Lack of specific hard skills. In many cases the training leading to qualifications and educational certificates has been affected by training, schedules, travel to competitions, and other activities linked to the sports career, culminating in a lack not only of hard skills but also of certifications that make it possible for athletes to access certain jobs.

*“They have a lot of effectively personal skills that can be transferred, but their hard skills are weak.” (HR-PT-06)*

- Need of professional experience. In an increasingly competitive labour market, companies often require candidates with previous experience. While other young people have been able to gain this experience through part-time jobs or internships, the retired athlete is at a disadvantage compared to his or her peers in terms of being able to combine work and studies in addition to his or her sporting career.
- Athletes' expectations about their skills and salary post-retirement are crucial to avoid disillusionment in professional sports (i.e. football), but in others sports, expectations could be a positive item.

*“In sport you can meet a system of expectations and requirements which can also help you to better align with requirements of a company.” (CO-HU-03)*

48

#### **Structural factors include:**

- Low culture of sport, with no focus on the educational value of sport.

*“Sport is kind of a mirror that gives back to you exactly the reality. In sport only the performance matters, just as in real life, thus sport can help you to understand your position and gives you a realistic view on yourself.” (CO-HU-01)*
- Lack of resources in federations and clubs. Especially depending on the sport (professional vs. minority).

*“You cannot disregard the financial support of the coaches... also, I think there is a need for technical training, pedagogical training.” (CO-HU-01)*
- Inadequate articulation of policies, programmes, and strategies on dual career and facilitation and support for athletes-workers and students-athletes.
  - Both athletes and coaches need to embrace continuous learning, not just in their respective sports but also in other areas to adapt to the evolving job market.
  - In this sense, coaches and instructors play a pivotal role in preparing athletes for the job market. They can provide valuable guidance, training, and workshops to develop transferable skills. Collaboration between coaches, athletes, HR consultants, and companies is essential in creating effective training programmes.
    - There is a call for the development of comprehensive training programmes that involve coaches and instructors. These programmes

should address both soft and hard skills, offering practical knowledge that aligns with the demands of the job market.

*“You can't give what you don't have. Therefore, coaches should themselves work on the skills and competences they wish to transmit... or clubs, federations, should ensure that the people in charge of the training of athletes are people of integrity.” (CO-SP-02).*

*“The main barriers seem to me to be time, lack of facilities, and the mandate that coaches can see related to sports and technical training and not 360-degree development.” (HR-IT-04)*

- Imbalance between the demands of athletes and the expectations and needs of employers and coaches. Training providers for trainees often do not consider this training as necessary. Similarly, coaches expect to find techniques and tactics in their specialization courses and do not see these contents as necessary, or do not even consider a better integration of their athletes into their professional lives as their responsibility. Therefore, getting the interest of providers and trainee coaches in this line is certainly a barrier to overcome.

*“Sport can transmit competencies and create a culture of successful professionals if we are able to align the values it brings with the human resources and management strategy.” (HR-SP-01)*

*“Once coaches become aware of what skills we HRs need they will understand how to develop the sports contexts in a way that develops skills. It is important to learn on both sides how to communicate effectively to create a bridge and bring together two worlds that of sports and work that seem extremely distant.” (HR-IT-02)*

*“In my opinion it is really important that the coaches are not overloaded or overwhelmed by tasks and responsibilities, and they can devote enough time to their athletes.” (CO-HU-05)*

- It is necessary to work on the acquisition of awareness. Often soft skills are acquired automatically by athletes, but they are not aware of how useful these can be for access to the world of work just as coaches are not aware of their role as a facilitator in the acquisition of these skills. In this sense, an effort by sports clubs, local, regional, and national governments, and other entities linked to the employability of young people is necessary to raise awareness and shed light on the acquisition of valuable learning and skills through sport.

*“To make the successful athlete visible not only for his or her results but also for his or her contribution to society.” (CO-SP-02)*

- Lack of support for sports management at the governmental level so that strategies and programmes can be established.

- Lack of coordination between the university, sports clubs, and sports administrations.

*“And we're forgetting something here, which I think should be addressed, and that's the certification of clubs. And when we talk about certification, I think it should be included, in addition to the school monitoring that already exists but, we often know that it's not done properly, because it stays on paper, but in practice, in most clubs, it doesn't even go through the school, because what matters is the athlete's sporting performance. When, in my opinion, there should at least be a middle ground here.”*

(CO-PT-06)

*“One of the great challenges that soft skills and competencies developed through sport are not necessarily recognized and they are not really reflected in a CV.”* (HR-HU-03)

- Importance of support structures: There is a consensus on the need for robust support structures, including academic and professional monitoring from an early age. These structures can help athletes develop both soft and hard skills, ensuring a smoother integration into the workforce.
  - In many cultures, there is a strong sport-study-work dichotomy that leads to a high rate of early drop-out from sports and makes it difficult for sports careers to be considered and valued positively in the academic or work environment.

Figure 18 shows graphically the different factors found in the group discussions.

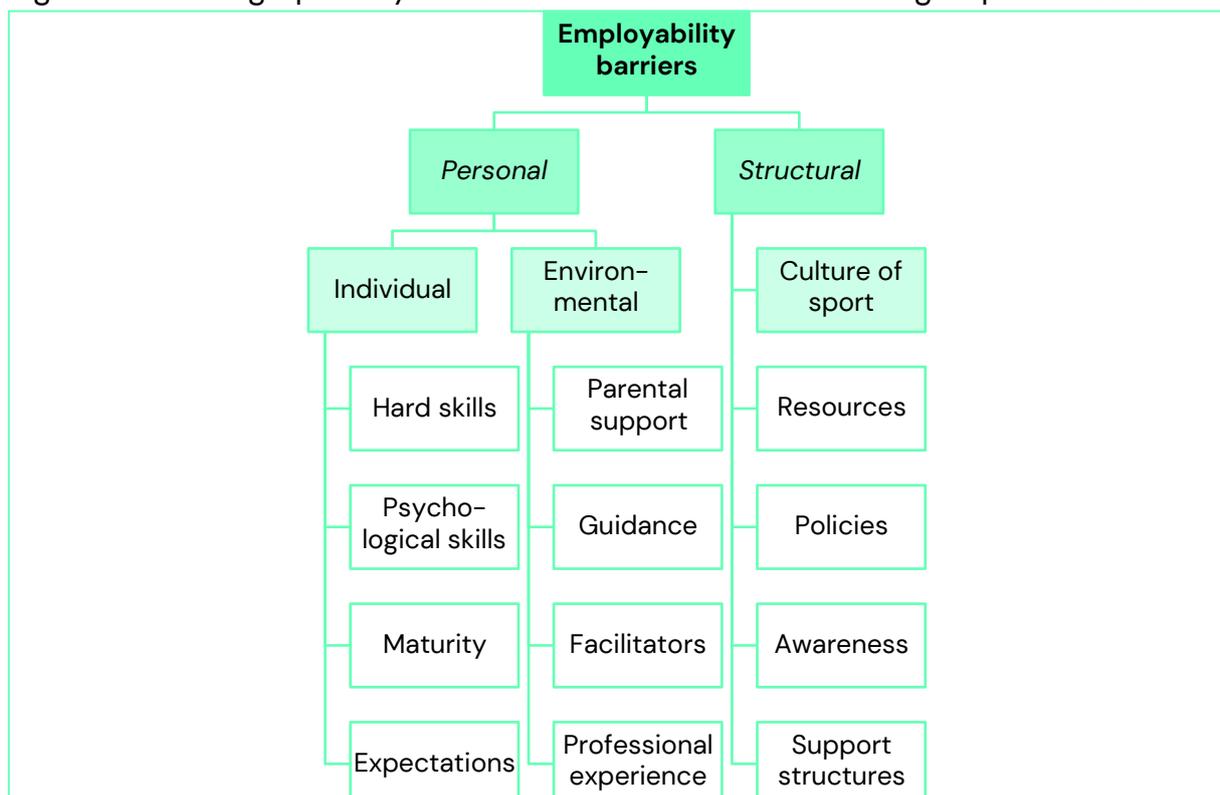


Figure 18: Main barriers and obstacles to employability through sports.

Participants highlighted that these personal and structural factors not only shape athletes, but also prepare them to face the challenges of entrepreneurship and other professional areas, providing them with valuable skills for future success.

In the face of these barriers, the interviewees mentioned issues such as the simile of the office as a "gymnasium" where the athlete must train, persist, and want to improve day by day. In keeping with the metaphor of the gymnasium, sport as a gymnasium of life.

Equally important is the fact of finding stimuli to improve. Furthermore, having experienced similar things in sports allows people to solve even similar problems faster at work.

## 4 Discussion

This section will discuss the survey and focus group results.

### Speakers of the focus group:

The responses from the speakers underscore the multifaceted nature of the skills acquisition process for athletes. The consensus among participants on the importance of soft skills possessed by athletes emphasizes the potential for seamless transferability to the professional world. These skills, valued highly by employers, contribute significantly to effective collaboration and leadership in diverse work environments. The recognition of this inherent skill set in athletes opens avenues for leveraging their potential in the professional arena.

The collaborative efforts proposed by speakers — bringing together education, mentorship, and collaborative initiatives involving sports entities, educational institutions, and the corporate world — are crucial for harnessing athletes' unique skills. This concerted effort aims not only to facilitate a smooth transition into the job market for athletes but also to enrich their professional journeys.

The proposal for a greater link between sport and business aligns with a growing trend. Companies recognizing the value of sport in selection processes and incorporating healthy strategies for employees highlight the evolving role of sportsmen, coaches, and sports entities in corporate settings. However, the caveat that companies must perceive tangible benefits underscores the need for clear articulation and communication of the advantages of such initiatives.

### Comparison between Coaches and HR Perspectives:

An insightful comparison between coaches and HR perspectives reveals intriguing disparities in their assessments of entrepreneurial skills and competencies. The coaches, when self-evaluating across the four categories of Ideas and Opportunities, Personal Resources, Specific Knowledge, and Into Action,

consistently believe they possess a higher level of skills and competencies than HR professionals deem relevant for the labour market.

It is essential to acknowledge the inherent differences in the questions posed to coaches and HR professionals. While coaches evaluate themselves on entrepreneurial skills, HR professionals gauge the relevance of these skills for the labour market. This mismatch in question types makes a direct one-to-one comparison challenging.

Furthermore, when examining the coaches' belief in the development of skills through sports, a pattern emerges. Coaches perceive a higher level of competency development through sports than HR professionals consider relevant for the labour market, particularly in the categories of Ideas and Opportunities, Personal Resources, and Into Action. However, this discrepancy raises questions about the adaptability of these skills to the labour market, indicating a need for alignment between coach perceptions and HR expectations.

Interestingly, the HR perspective highlights certain specific skills crucial for the labour market that might not be explicitly available in sufficient quantities by coaches. This emphasizes the importance of a nuanced understanding of the skills landscape, bridging the gap between what coaches believe is developed through sports and what HR professionals deem indispensable for professional success.

In conclusion, the comparative analysis underscores the complexity of aligning coach and HR perspectives. It highlights both commonalities and disparities, urging a closer examination of the specific skills that truly matter in the dynamic landscape of the labour market.

#### Limitations:

The present study, while providing valuable insights, faces several limitations that warrant consideration. The reliance on data from multiple countries, each with its own databases and data collection methodologies, introduces potential variability in information quality and consistency. Differences in language structure and cultural nuances during translation may impact the validity of responses, emphasizing the need for caution in cross-cultural interpretations.

The use of various networks for questionnaire distribution introduces the possibility of sampling bias, as internet access and social media penetration vary across countries. Individual characteristics such as sex, age, athlete's experience, and the nature of their sport involvement may influence responses, potentially leading to variations in perceptions.

The focus group interview, a qualitative aspect of the study, has its own set of limitations. Country-specific variations in focus group composition and execution may affect result consistency. The diversity of coaches across different sports,

gender disparities, and country-specific nuances in sports development introduce potential biases that should be considered in interpreting the results.

Addressing these limitations requires a focus on enhancing athlete awareness of their potential, collaborative efforts between HR and coaching, promotion of skills relevant in both sports and entrepreneurial contexts, provision of tailored training materials, and a collective approach to bridge disparities in athlete development. Ensuring a comprehensive understanding of these limitations is crucial for refining future research and initiatives in this domain.

## 5 Conclusion and Summary

In conclusion, the research conducted within the "Sport4E – Skills through sport for Employability and Entrepreneurship" project highlights a significant disparity between the perception of sport coaches and HR professionals regarding the skills and competencies relevant to the labour market. Across various categories, including Ideas and Opportunities, Personal Resources, and Into Action, coaches believe they possess a higher level of skills than HR professionals consider pertinent for the job market. The only exception is Specific Knowledge, where both groups share similar ratings.

The "Sport4E" project sheds light on a critical gap between the entrepreneurial skills athletes need for successful entry into the labour market and their current skill set. While athletes exhibit valuable attributes like discipline and teamwork, there is a recognized need for a broader range of entrepreneurial skills, such as networking and financial literacy.

Coaches and sports instructors play a crucial role in addressing this gap by identifying missing skill sets and providing tailored training. The research underscores the importance of offering targeted coaching programmes to develop entrepreneurial skills alongside athletic abilities. Emphasizing the complementarity of athletic and entrepreneurial skills – such as innovation, adaptability, and strategic thinking – is essential for athletes to thrive in the labour market.

Moving forward, the "Sport4E" project suggests three key areas of focus (see Fig. 19):

- Continuing gap analysis and targeted training programmes
- Emphasizing the integration of entrepreneurial skills with athletic abilities
- Providing accessible educational resources for athletes and coaches

This comprehensive approach aims to bridge the gap effectively and equip athletes not only for successful entry into the labour market but also for thriving as entrepreneurs and professionals in various sectors.



Figure 19: Key Areas "Sport4E".

**Summary:**

The research advocates for a greater link between sport and business, recognizing the potential benefits for both athletes and companies. Companies are encouraged to consider the tangible benefits of incorporating sports strategies, leveraging the inherent soft skills of athletes. This integration aligns with broader goals, including the European Union's Work Plan for Sport and the promotion of education through sport. Ultimately, recognizing and nurturing the unique skill set of athletes contributes not only to their successful transition into the labour market but also to their meaningful contributions across diverse professional fields.

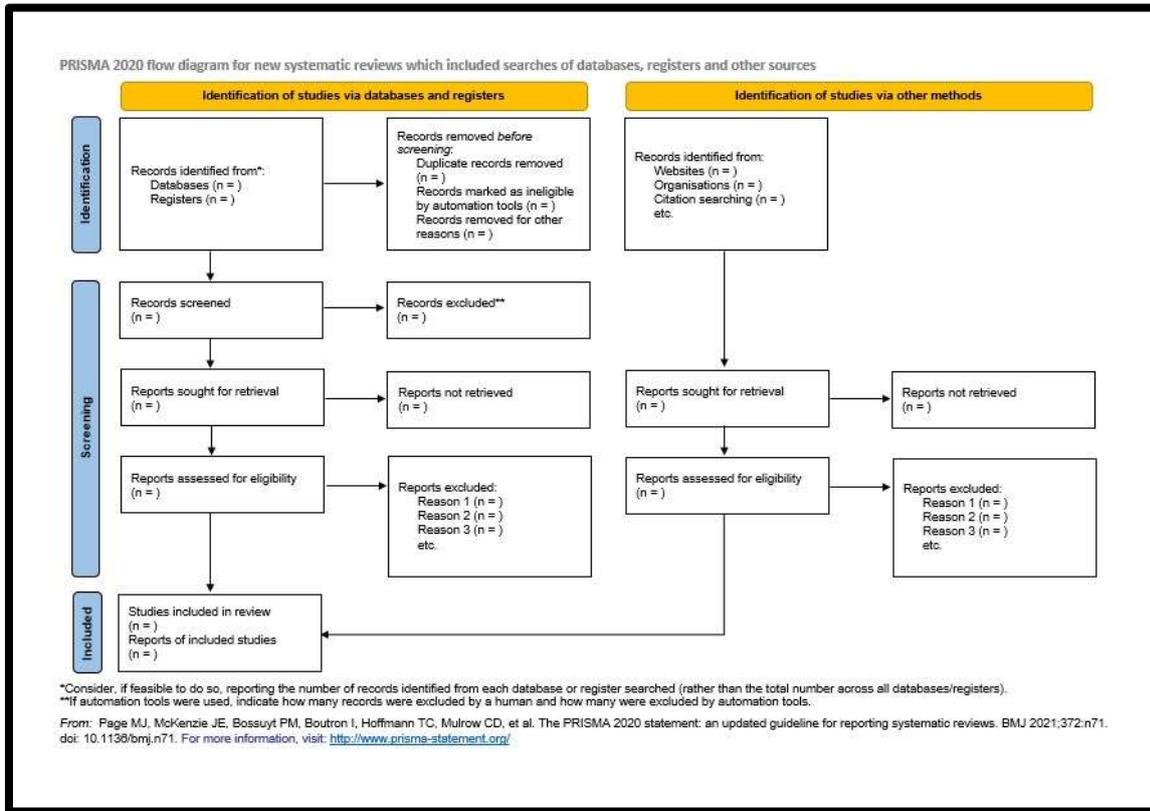
## 6 References

1. Méhaut, P. and C. Winch, *The European Qualification Framework: skills, competences or knowledge?* European educational research journal, 2012. **11**(3): p. 369–381.
2. Matsankos, N., et al., *Investigation of skills acquired by athletes during their sporting career.* 2020.
3. Bellantonio, S. and D. Tafuri, *Between Sport and Education. Pedagogical reflections about the Dual Career of Athletes.* Giornale Italiano di Educazione alla Salute, Sport e Didattica Inclusiva, 2017. **1**(2).
4. Smismans, S., et al., *From elite sport to the job market: Development and initial validation of the Athlete Competency Questionnaire for Employability (ACQE).* Cultura\_Ciencia\_Deporte [CCD], 2021. **16**(47).
5. Feraco, T. and C. Meneghetti, *Sport Practice, Fluid Reasoning, and Soft Skills in 10-to 18-Year-Olds.* Frontiers in Human Neuroscience, 2022. **16**: p. 857412.
6. Succi, C. and M. Canovi, *Soft skills to enhance graduate employability: comparing students and employers' perceptions.* Studies in higher education, 2020. **45**(9): p. 1834–1847.
7. Ordiñana-Bellver, D., et al., *Emotions, skills and intra-entrepreneurship: mapping the field and future research opportunities.* Management & Marketing, 2022. **17**(4): p. 577–598.
8. Zahidi, S., et al., *The Future of Jobs Report 2020| World Economic Forum.* Futur Jobs Rep [Internet]. 2020;(October): 1163. 2020.
9. Moriconi Bezerra, M. and C. Costa, *O desporto como veículo de desenvolvimento de competências, integração e bem-estar.* 2021. **2**: p. 105–113.
10. Schleutker, K.J., et al., *Soft skills and European labour market: Interviews with Finnish and Italian managers.* Journal of Educational, Cultural and Psychological Studies (ECPS Journal), 2019(19): p. 123–144.
11. Kee-van Huissteden, N., M. Klemann, and J. de Vries, *Future employability in young athletes, the importance of dual career skills development: A European perspective.*
12. Jacobs, J.M. and P.M. Wright, *Transfer of life skills in sport-based youth development programs: A conceptual framework bridging learning to application.* Quest, 2018. **70**(1): p. 81–99.
13. cedefop, *Skill anticipation activity – Italy (2022 update).* 2022
14. Hong, H.J. and I. Fraser, *'My sport won't pay the bills forever': High-performance athletes' need for financial literacy and self-management.* Journal of Risk and Financial Management, 2021. **14**(7): p. 324.

15. Consoni, C., C. Pesce, and D. Cherubini, *Early Drop-Out from Sports and Strategic Learning Skills: A Cross-Country Study in Italian and Spanish Students*. Sports, 2021. **9**(7): p. 96.
16. López-Carril, S., M. Villamón, and S. McBride, *Social media in sport management education: Connecting universities and sport industry*. Journal of Physical Education and Sport, 2020: p. 3706–3712.
17. López-Núñez, M.I., et al., *EntreComp questionnaire: A self-assessment tool for entrepreneurship competencies*. Sustainability, 2022. **14**(5): p. 2983.
18. development., E.E.L.i.S.t.s.Y.A.e., *Entrepreneurship & Dual Career Questionnaire for Athletes*, CEIPES, Editor. 2022.
19. Vieira, D., et al., *Soft skills list and Mind map*. ULISSE IO2 Soft Skills Report 2. 2019.
20. Armuña, C., et al., *From stand-up to start-up: exploring entrepreneurship competences and STEM women's intention*. International Entrepreneurship and Management Journal, 2020. **16**: p. 69–92.
21. Baran, M.L. and J.E. Jones, *Applied social science approaches to mixed methods research*. 2019: IGI Global.
22. Carey, M.A. and J.-E. Asbury, *Focus group research*. Vol. 9. 2016: Routledge.
23. Rabiee, F., *Focus-group interview and data analysis*. Proceedings of the nutrition society, 2004. **63**(4): p. 655–660.
24. Wilkinson, S., *Focus group methodology: a review*. International journal of social research methodology, 1998. **1**(3): p. 181–203.
25. Pacheco, F.D.R. and V.G.P. Salazar, *Grupos focales: marco de referencia para su implementación*. INNOVA Research Journal, 2020. **5**(3): p. 182–195.
26. Hennink, M. and B.N. Kaiser, *Sample sizes for saturation in qualitative research: A systematic review of empirical tests*. Social science & medicine, 2022. **292**: p. 114523.

# Annexes

## Annex 1: Template PRISMA Flow Diagram





## Appendix 2: Entrepreneurial Skills Questionnaire for Coaches

### Socio-Demographic Information

\*Country:

Please choose... ▾

\*Gender:

Female  Male

\*Age (in years):

\*Nationality:

Please choose... ▾

\*Highest completed educational qualification:

Level 1 - Vocational training preparation (vocational preparation scheme, prevocational training year)

Level 2 - Compulsory education certificate

Level 3 - Professional operator certificate

Level 4 - Upper secondary education diploma: Upper secondary education diploma; Upper secondary education diploma; Professional technician diploma; Higher technical specialisation certificate

Level 5 - Higher technical education diploma

Level 6 - Bachelor degree: First level academic diploma

Level 7 - Master degree: Second level academic diploma; First level university master; Academic specialisation diploma (I); Higher specialisation diploma or master (I)

Level 8 - Research doctorate: Academic diploma for research training; Second level university master; Academic specialisation diploma (II); Higher specialisation diploma or master (II)

\*Are you currently working (in sports) part-time or full-time?

Yes  No

\*Would you say that you struggle to make ends meet financially?

- Never  
 Occasionally  
 Sometimes  
 Often  
 Always

\*Is sports your main source of income?

Yes  No

\*Which sport(s) do/did you coach?

\*Total coaching experience :

- less than 1 year  
 1 to 4 years  
 5 to 9 years  
 10 to 20 years  
 more than 20 years

Were you an athlete?

Yes No

At what level(s) have you competed as an athlete?

local competitions (county, district and state leagues)  
 regional competition  
 national competition  
 European competition  
 world competition  
 olympic competition  
 none of the above

### Skills and Competencies - self-assessment

How do you currently rate yourself on the following entrepreneurial skills and competencies? Indicate from 1 (no aptitude at all) to 7 (very high aptitude).

**Ideas and Opportunities:**

This question is mandatory  
 Please complete all parts.

	1	2	3	4	5	6	7
Creativity	<input type="radio"/>						
Critical thinking	<input type="radio"/>						
Initiative	<input type="radio"/>						
Innovation	<input type="radio"/>						
Vision	<input type="radio"/>						
Work ethics	<input type="radio"/>						

\*How do you currently rate yourself on the following entrepreneurial skills and competencies? Indicate from 1 (no aptitude at all) to 7 (very high aptitude).

**Personal resources:**

- ⓪ This question is mandatory
- ⓪ Please complete all parts.

	1	2	3	4	5	6	7
Self-awareness	<input type="radio"/>						
Self-respect	<input type="radio"/>						
Self-confidence	<input type="radio"/>						
Discipline	<input type="radio"/>						
Self-efficacy	<input type="radio"/>						
Motivation	<input type="radio"/>						
Emotional Intelligence	<input type="radio"/>						
Resilience	<input type="radio"/>						
Self-regulation	<input type="radio"/>						
Adaptability	<input type="radio"/>						
Perseverance	<input type="radio"/>						
Leadership	<input type="radio"/>						
Communication	<input type="radio"/>						
Interpersonal relationship	<input type="radio"/>						
Diversity sensitivity	<input type="radio"/>						
Responsibility	<input type="radio"/>						

\*How do you currently rate yourself on the following entrepreneurial skills and competencies? Indicate from 1 (no aptitude at all) to 7 (very high aptitude).

**Specific knowledge:**

- ⓪ This question is mandatory
- ⓪ Please complete all parts.

	1	2	3	4	5	6	7
Digital skills	<input type="radio"/>						
Legal knowledge	<input type="radio"/>						
Financial and economic skills	<input type="radio"/>						
Technological skills	<input type="radio"/>						
Entrepreneurial thinking	<input type="radio"/>						

\*How do you currently rate yourself on the following entrepreneurial skills and competencies? Indicate from 1 (no aptitude at all) to 7 (very high aptitude).

**Info action:**

- 🔴 This question is mandatory
- 🔴 Please complete all parts.

	1	2	3	4	5	6	7
Planning	<input type="radio"/>						
Decision making	<input type="radio"/>						
Networking skills	<input type="radio"/>						
Teamwork	<input type="radio"/>						
Respect	<input type="radio"/>						
Problem solving	<input type="radio"/>						
Learn by doing	<input type="radio"/>						
Positive attitude	<input type="radio"/>						
Fair play	<input type="radio"/>						
Mentoring	<input type="radio"/>						
Organization	<input type="radio"/>						
Orientation to results	<input type="radio"/>						
Conflict management	<input type="radio"/>						
Goal setting	<input type="radio"/>						

### Skills and Competencies developed through Sport

\*Do you think that the following skills and competencies can be developed through sports? Indicate from 1 (strongly agree) to 7 (strongly disagree).

**Ideas and Opportunities:**

	1	2	3	4	5	6	7
Creativity	<input type="radio"/>						
Critical thinking	<input type="radio"/>						
Initiative	<input type="radio"/>						
Innovation	<input type="radio"/>						
Vision	<input type="radio"/>						
Work ethics	<input type="radio"/>						

★Do you think that the following skills and competencies can be developed through sports? Indicate from 1 (strongly agree) to 7 (strongly disagree).

**Personal resources:**

	1	2	3	4	5	6	7
Self-awareness	<input type="radio"/>						
Self-respect	<input type="radio"/>						
Self-confidence	<input type="radio"/>						
Discipline	<input type="radio"/>						
Self-efficacy	<input type="radio"/>						
Motivation	<input type="radio"/>						
Emotional Intelligence	<input type="radio"/>						
Resilience	<input type="radio"/>						
Self-regulation	<input type="radio"/>						
Adaptability	<input type="radio"/>						
Perseverance	<input type="radio"/>						
Leadership	<input type="radio"/>						
Communication	<input type="radio"/>						
Interpersonal relationship	<input type="radio"/>						
Diversity sensitivity	<input type="radio"/>						
Responsibility	<input type="radio"/>						

★Do you think that the following skills and competencies can be developed through sports? Indicate from 1 (strongly agree) to 7 (strongly disagree).

**Specific knowledge:**

	1	2	3	4	5	6	7
Digital skills	<input type="radio"/>						
Legal knowledge	<input type="radio"/>						
Financial and economic skills	<input type="radio"/>						
Technological skills	<input type="radio"/>						
Entrepreneurial thinking	<input type="radio"/>						

★Do you think that the following skills and competencies can be developed through sports? Indicate from 1 (strongly agree) to 7 (strongly disagree).

**Into action:**

	1	2	3	4	5	6	7
Planning	<input type="radio"/>						
Decision making	<input type="radio"/>						
Networking skills	<input type="radio"/>						
Teamwork	<input type="radio"/>						
Respect	<input type="radio"/>						
Problem solving	<input type="radio"/>						
Learn by doing	<input type="radio"/>						
Positive attitude	<input type="radio"/>						
Fair play	<input type="radio"/>						
Mentoring	<input type="radio"/>						
Organization	<input type="radio"/>						
Orientation to results	<input type="radio"/>						
Conflict management	<input type="radio"/>						
Goal setting	<input type="radio"/>						

### Before you go

★Would you like to take part in our focus group? (\*)

\* The participation of the focus group includes another interview.

Yes
  No

## Appendix 3: Entrepreneurial Skills Questionnaire for HR

### Socio-Demographic Information

\*Country:

Please choose... ▾

\*Gender:

Female  Male

\*Age (in years):

\*Nationality:

Please choose... ▾

\*Highest completed educational qualification:

Level 1 - Vocational training preparation (vocational preparation scheme, prevocational training year)

Level 2 - Compulsory education certificate

Level 3 - Professional operator certificate

Level 4 - Upper secondary education diploma: Upper secondary education diploma: Upper secondary education diploma: Professional technician diploma: Higher technical specialisation certificate

Level 5 - Higher technical education diploma

Level 6 - Bachelor degree: First level academic diploma

Level 7 - Master degree: Second level academic diploma: First level university master: Academic specialisation diploma (II): Higher specialisation diploma or master (I)

Level 8 - Research doctorate: Academic diploma for research training: Second level university master: Academic specialisation diploma (III): Higher specialisation diploma or master (II)

\*What type of organisation do you represent?

Please choose... ▾

## Skills and Competencies developed through Sport

\*In your opinion, to what extent are the following skills and competencies relevant for the labour market? Indicate from **1 (highly relevant)** to **7 (not at all relevant)**.

### Ideas and Opportunities:

📌 This question is mandatory

📌 Please complete all parts.

	1	2	3	4	5	6	7
Creativity	<input type="radio"/>						
Critical thinking	<input type="radio"/>						
Initiative	<input type="radio"/>						
Innovation	<input type="radio"/>						
Vision	<input type="radio"/>						
Work ethics	<input type="radio"/>						

67

\*In your opinion, to what extent are the following skills and competencies relevant for the labour market? Indicate from **1 (highly relevant)** to **7 (not at all relevant)**.

### Personal resources:

📌 This question is mandatory

📌 Please complete all parts.

	1	2	3	4	5	6	7
Self-awareness	<input type="radio"/>						
Self-respect	<input type="radio"/>						
Self-confidence	<input type="radio"/>						
Discipline	<input type="radio"/>						
Self-efficacy	<input type="radio"/>						
Motivation	<input type="radio"/>						
Emotional Intelligence	<input type="radio"/>						
Resilience	<input type="radio"/>						
Self-regulation	<input type="radio"/>						
Adaptability	<input type="radio"/>						
Perseverance	<input type="radio"/>						
Leadership	<input type="radio"/>						
Communication	<input type="radio"/>						
Interpersonal relationship	<input type="radio"/>						
Diversity sensitivity	<input type="radio"/>						
Responsibility	<input type="radio"/>						

\*In your opinion, to what extent are the following skills and competencies relevant for the labour market? Indicate from 1 (highly relevant) to 7 (not at all relevant).

**Specific knowledge:**

- 📌 This question is mandatory
- 📌 Please complete all parts.

	1	2	3	4	5	6	7
Digital skills	<input type="radio"/>						
Legal knowledge	<input type="radio"/>						
Financial and economic skills	<input type="radio"/>						
Technological skills	<input type="radio"/>						
Entrepreneurial thinking	<input type="radio"/>						

\*In your opinion, to what extent are the following skills and competencies relevant for the labour market? Indicate from 1 (highly relevant) to 7 (not at all relevant).

**Into action:**

- 📌 This question is mandatory
- 📌 Please complete all parts.

	1	2	3	4	5	6	7
Planning	<input type="radio"/>						
Decision making	<input type="radio"/>						
Networking skills	<input type="radio"/>						
Teamwork	<input type="radio"/>						
Respect	<input type="radio"/>						
Problem solving	<input type="radio"/>						
Learn by doing	<input type="radio"/>						
Positive attitude	<input type="radio"/>						
Fair play	<input type="radio"/>						
Mentoring	<input type="radio"/>						
Organization	<input type="radio"/>						
Orientation to results	<input type="radio"/>						
Conflict management	<input type="radio"/>						
Goal setting	<input type="radio"/>						

Before you go

\*Would you like to take part in our focus group? (\*)

\* The participation of the focus group includes another interview.

Yes
  No

# Appendix 4: Entrepreneurial Skills Questionnaire for Athletes

## Socio-Demographic Information

\*Country:

Please choose... ▾

\*Gender:

Female Male

\*Age (in years):

\*Nationality:

Please choose... ▾

\*Are/Were your parents or grandparents originally from other nationalities?

Yes No

\*Which nationality are/were they?

\*You live in a(n)...

Please choose... ▾

★Highest completed educational qualification:

- Level 1 - Vocational training preparation (vocational preparation scheme, prevocational training year)
- Level 2 - Compulsory education certificate
- Level 3 - Professional operator certificate
- Level 4 - Upper secondary education diploma; Upper secondary education diploma; Upper secondary education diploma; Professional technician diploma; Higher technical specialisation certificate
- Level 5 - Higher technical education diploma
- Level 6 - Bachelor degree; First level academic diploma
- Level 7 - Master degree; Second level academic diploma; First level university master; Academic specialisation diploma (I); Higher specialisation diploma or master (I)
- Level 8 - Research doctorate; Academic diploma for research training; Second level university master; Academic specialisation diploma (II); Higher specialisation diploma or master (II)

★Are you currently studying?

Yes  No

★In which field?

★Are you currently working?

Yes  No

★In which sector?

★Would you say that you struggle to make ends meet financially?

- Never
- Occasionally
- Sometimes
- Often
- Always

★Which sport(s) do/did you practice?

◆Total athletic experience:

less than 1 year

1 to 4 years

5 to 9 years

10 to 20 years

more than 20 years

Total athletic experience (in games/matches):

◆At what level(s) have you competed as an athlete?

regional competition

national competition

European competition

world competition

olympic competition

none of the above

◆Have you ever played for the national team (regardless of the competition level)?

Yes  No

◆Is sports your main source of income?

Yes  No

◆Are you an amateur or professional athlete?

Amateur

Professional

---

## Skills and Competencies - self-assessment

✳️ How do you currently rate yourself on the following entrepreneurial skills and competencies? Indicate from **1 (no aptitude at all)** to **7 (very high aptitude)**.

### Ideas and Opportunities:

- 📌 This question is mandatory
- 📌 Please complete all parts.

	1	2	3	4	5	6	7
Creativity	<input type="radio"/>						
Critical thinking	<input type="radio"/>						
Initiative	<input type="radio"/>						
Innovation	<input type="radio"/>						
Vision	<input type="radio"/>						
Work ethics	<input type="radio"/>						

✳️ How do you currently rate yourself on the following entrepreneurial skills and competencies? Indicate from **1 (no aptitude at all)** to **7 (very high aptitude)**.

### Personal resources:

- 📌 This question is mandatory
- 📌 Please complete all parts.

	1	2	3	4	5	6	7
Self-awareness	<input type="radio"/>						
Self-respect	<input type="radio"/>						
Self-confidence	<input type="radio"/>						
Discipline	<input type="radio"/>						
Self-efficacy	<input type="radio"/>						
Motivation	<input type="radio"/>						
Emotional intelligence	<input type="radio"/>						
Resilience	<input type="radio"/>						
Self-regulation	<input type="radio"/>						
Adaptability	<input type="radio"/>						
Perseverance	<input type="radio"/>						
Leadership	<input type="radio"/>						
Communication	<input type="radio"/>						
Interpersonal relationship	<input type="radio"/>						
Diversity sensitivity	<input type="radio"/>						
Responsibility	<input type="radio"/>						

\*How do you currently rate yourself on the following entrepreneurial skills and competencies? Indicate from 1 (no aptitude at all) to 7 (very high aptitude).

**Specific knowledge:**

- 🚫 This question is mandatory
- 🚫 Please complete all parts.

	1	2	3	4	5	6	7
Digital skills	<input type="radio"/>						
Legal knowledge	<input type="radio"/>						
Financial and economic skills	<input type="radio"/>						
Technological skills	<input type="radio"/>						
Entrepreneurial thinking	<input type="radio"/>						

\*How do you currently rate yourself on the following entrepreneurial skills and competencies? Indicate from 1 (no aptitude at all) to 7 (very high aptitude).

**Into action:**

- 🚫 This question is mandatory
- 🚫 Please complete all parts.

	1	2	3	4	5	6	7
Planning	<input type="radio"/>						
Decision making	<input type="radio"/>						
Networking skills	<input type="radio"/>						
Teamwork	<input type="radio"/>						
Respect	<input type="radio"/>						
Problem solving	<input type="radio"/>						
Learn by doing	<input type="radio"/>						
Positive attitude	<input type="radio"/>						
Fair play	<input type="radio"/>						
Mentoring	<input type="radio"/>						
Organization	<input type="radio"/>						
Orientation to results	<input type="radio"/>						
Conflict management	<input type="radio"/>						
Goal setting	<input type="radio"/>						

## Skills and Competencies developed through Sport

★Do you think you developed these skills and competencies through sport? Indicate from 1 (strongly agree) to 7 (strongly disagree).

### Ideas and Opportunities:

	1	2	3	4	5	6	7
Creativity	<input type="radio"/>						
Critical thinking	<input type="radio"/>						
Initiative	<input type="radio"/>						
Innovation	<input type="radio"/>						
Vision	<input type="radio"/>						
Work ethics	<input type="radio"/>						

★Do you think you developed these skills and competencies through sport? Indicate from 1 (strongly agree) to 7 (strongly disagree).

### Personal resources:

	1	2	3	4	5	6	7
Self-awareness	<input type="radio"/>						
Self-respect	<input type="radio"/>						
Self-confidence	<input type="radio"/>						
Discipline	<input type="radio"/>						
Self-efficacy	<input type="radio"/>						
Motivation	<input type="radio"/>						
Emotional Intelligence	<input type="radio"/>						
Resilience	<input type="radio"/>						
Self-regulation	<input type="radio"/>						
Adaptability	<input type="radio"/>						
Perseverance	<input type="radio"/>						
Leadership	<input type="radio"/>						
Communication	<input type="radio"/>						
Interpersonal relationship	<input type="radio"/>						
Diversity sensitivity	<input type="radio"/>						
Responsibility	<input type="radio"/>						

★Do you think you developed these skills and competences through sport? Indicate from 1 (strongly agree) to 7 (strongly disagree).

**Specific knowledge:**

	1	2	3	4	5	6	7
Digital skills	<input type="radio"/>						
Legal knowledge	<input type="radio"/>						
Financial and economic skills	<input type="radio"/>						
Technological skills	<input type="radio"/>						
Entrepreneurial thinking	<input type="radio"/>						

★Do you think you developed these skills and competences through sport? Indicate from 1 (strongly agree) to 7 (strongly disagree).

**Into action:**

	1	2	3	4	5	6	7
Planning	<input type="radio"/>						
Decision making	<input type="radio"/>						
Networking skills	<input type="radio"/>						
Teamwork	<input type="radio"/>						
Respect	<input type="radio"/>						
Problem solving	<input type="radio"/>						
Learn by doing	<input type="radio"/>						
Positive attitude	<input type="radio"/>						
Fair play	<input type="radio"/>						
Mentoring	<input type="radio"/>						
Organization	<input type="radio"/>						
Orientation to results	<input type="radio"/>						
Conflict management	<input type="radio"/>						
Goal setting	<input type="radio"/>						

## Appendix 5: Guidelines Focus Groups

### FOCUS GROUP GUIDELINES

HR

#### Focus group composition

The focus group should preferably be made up of a heterogeneous and balanced group (variety of profiles) of 6 people:

- 3 women and 3 men. Two extra people (a man and a woman) can be considered as backup (just in case a last-minute issue makes any participant decline).
- Different ages and profiles (educational background, personal and professional trajectories, etc.).
- Selection criteria:
  - o Profile 1: 2 people (1 woman, 1 man): Currently working in HR department of the sports sector.
  - o Profile 2: 2 people (1 woman, 1 man): Currently working in HR department of a non-sports sector.
  - o Profile 3: 2 people (1 woman, 1 man): Currently or former working in a start-up.

#### Procedures

Step 1.- Contacting with the selected people by e-mail or phone to briefly explain the project and their role as focus group discussion participants. With their acceptance, each participant accept also confidentially about the conversation, the participant's identity and any other data from the focus group. If needed, send after verbal consent to participate the file "Information for participants and informed consent sheet" and advise him/her to bring/send it signed on the arranged day (focus group).

Each participant would have a code, starting with the country code and number (i.e. PTO1, ITO5, SPO4, GER05...). Only researchers would have the list of participants/codes/characteristics (age, gender, selection justification). In the reports, only the code would appear and, in any case, would not allow other people to identify the person who answered.

Step 2.- On the day of the focus group discussion, all participants should have signed the informed consent to participate and authorise staff to record the conversation. Informed consents should be kept until the project finish. Recorded discussion could be erased and deleted once the conversation has been transcript and safe (preferable in a computer and in the cloud).

Step 3.- Welcome participants, ask permission to record (for courtesy, as they already have given permission in the consent), and start the discussion. Be aware of giving voice to all participants. A good practice is starting each question to discuss with a different participant. If they do not talk try to encourage them, without pressing. It is interesting two moderators per group so one could be leading the discussion and the second one taking notes (if it is online this is not necessary as it is recorded).

Step 4. Each partner listens/read their discussion and fill in the template "Focus Group Summary".

# FOCUS GROUP PROJECT INTERVIEW SCRIPT

## Sport4E – WP2 – Participatory Action – Research Cycle

All participants are welcomed, signed informed consents are collected, any doubts are solved, and permission is requested to start recording.

*Audio recording starts.*

Good morning/afternoon,

We met on (*date and time*)

- in the room (*add*) of the (*place*) (*City, Country*)
- via the communication platform
- Zoom
- Meet
- other

to carry out the focus group on the survey on **sports and employability**, as part of the European project **Sport4E** (Erasmus + Ref: 101089835), which aims to use skills and competencies acquired by coaches and sport instructors to train young athletes and unemployed people in developing a set of professional hard and soft skills useful to integrate them into the labour market and promote entrepreneurship between youth. In this way it will be possible to generate labour through sport.

In this sense, all the attendees received the preliminary report of the results of said survey in time to analyse it, **is that right?** (*answers*).

From your experience and entering the subject, the survey highlights the following points that I would like us to discuss.

*The interviewer summarizes the main points and conclusions of the survey in general and for the partner's country, and from there they open the debate point by point. Special emphasis is placed on the analysis of the causes of the results, as well as on the possible strategies to be developed.*

### Introduction

"Good [morning/afternoon] and welcome to the Focus Group discussion as part of the "Sport4E" project! We are very pleased that you are here today to share your valuable time and experience with us.

As you know, the "Sport4E" project is dedicated to promoting education and skills development through sport to help young people integrate into the labour market and promote entrepreneurship. Our goal is to find ways in which sport, and the skills taught through sport, can make a positive contribution to young people's employability and professional development.

Your opinions, experiences, and perspectives are invaluable to making this project successful. In this Focus Group discussion, we would like to hear your thoughts and ideas on various aspects of this topic.

We want to emphasize that there are no "right" or "wrong" answers in this discussion. We are here to have an open and honest discussion, and we value diverse opinions.

Before we begin, I want to emphasize that all of your input will be kept confidential, and your privacy will be respected.

To facilitate the conversation, we will first have a brief round of introductions where you can introduce yourself. After that, we will jump into the discussion.

Thank you again for being here today. Your opinions and input are critical to the success of this project. Let's get started now!"

This introduction should help create a positive and open atmosphere and prepare participants for the topic and purpose of the interview. Feel free to adapt it to your specific needs and goals."

Introduction: Ask participants to briefly introduce themselves one by one, including their name and job role. After the instruction, you can go ahead with the questions.

78

#### **Questions:**

**Question 1:** In your opinion, which skills and competencies are important for entering the job market and entrepreneurship?

**Question 2:** To what extent do you think soft skills developed through sports activities are relevant to the demands of today's job market?

**Question 3:** What barriers or challenges do you see in implementing sports-based training programmes to develop hard skills and soft skills in unemployed individuals and young athletes?

**Question 4:** How can HR departments and companies make better use of the skills and qualifications of sports coaches to help athletes access the labour market and promote entrepreneurship?

*At least one question per dimension*

To conclude, and given that the purpose of the project is to integrate young athletes and unemployed people into the labour market and promote entrepreneurship between youth and thus generate labour through sport by using skills and competencies acquired by coaches and sport instructors to train young athletes and unemployed people in developing a set of useful professional hard and soft skills, **in one sentence, how do you summarize this topic?**

*All the proposals are collected as conclusions, point by point.*

Many thanks to all for your participation. We will keep you informed of the progress of the project. And in this way, if nobody has anything else to add, we end the session at (*time*).

## Appendix 6: Statistical Analysis Coaches' Sample

Variables	Paired differences			95% Confidence Interval of the Difference		t	df	Significance	
	Mean	Standard Deviation	Standard Mean Error	Lower	Upper			Unilateral p	Bilateral p
Id_Opp_Crit_thinking1 - Id_Opp_Crit_thinking2	0,280	1,933	0,162	-0,040	0,599	1,730**	142	0,043	0,086
Id_Opp_Initiative1 - Id_Opp_Initiative2	0,175	2,067	0,173	-0,167	0,517	1,011	142	0,157	0,314
Id_Opp_Innovation1 - Id_Opp_Innovation2	0,245	1,733	0,145	-0,042	0,531	1,689**	142	0,047	0,093
Id_Opp_Vision1 - Id_Opp_Vision2	0,203	1,841	0,154	-0,101	0,507	1,317*	142	0,095	0,190
Id_Opp_Work_ethics1 - Id_Opp_Work_ethics2	0,517	1,920	0,161	0,200	0,835	3,222***	142	0,001	0,002

Note: \*90%, \*\*95%, \*\*\*99%

Variables	Paired differences			95% Confidence Interval of the Difference		t	df	Significance	
	Mean	Standard Deviation	Standard Mean Error	Lower	Upper			Unilateral p	Bilateral p
Per_res_Self_respect1 - Per_res_Self_respect2	0,000	2,049	0,171	-0,339	0,339	0,000	142	0,500	1,000
Per_res_Self_confidence1 - Per_res_Self_confidence2	-0,154	2,160	0,181	-0,511	0,203	-0,852	142	0,198	0,396
Per_res_Discipline1 - Per_res_Discipline2	0,056	2,264	0,189	-0,318	0,430	0,296	142	0,384	0,768
Per_res_Self_efficacy1 - Per_res_Self_efficacy2	0,063	2,018	0,169	-0,271	0,397	0,373	142	0,355	0,710
Per_res_Motivation1 - Per_res_Motivation2	0,315	2,005	0,168	-0,017	0,646	1,877**	142	0,031	0,063
Per_res_Emotional_intelligence1 - Per_res_Emotional_intelligence2	0,462	1,864	0,156	0,153	0,770	2,960***	142	0,002	0,004
Per_res_Resilience1 - Per_res_Resilience2	0,077	2,018	0,169	-0,257	0,410	0,456	142	0,325	0,649
Per_res_Self_regulation1 - Per_res_Self_regulation2	0,140	2,071	0,173	-0,203	0,482	0,807	142	0,210	0,421
Per_resources_Adaptability1 - Per_resources_Adaptability2	0,336	1,975	0,165	0,009	0,662	2,032**	142	0,022	0,044
Per_res_Perseverance1 - Per_res_Perseverance2	0,294	1,989	0,166	-0,035	0,622	1,766**	142	0,040	0,080
Per_res_Leadership1 - Per_res_Leadership2	0,476	1,909	0,160	0,160	0,791	2,978***	142	0,002	0,003
Per_res_Communication1 - Per_res_Communication2	0,294	1,846	0,154	-0,011	0,599	1,903**	142	0,030	0,059
Per_res_Interpersonal_relationship1 - Per_res_Interpersonal_relationship2	0,308	1,922	0,161	-0,010	0,625	1,915**	142	0,029	0,058
Per_res_Diversity_sensitivity1 - Per_res_Diversity_sensitivity2	0,441	1,890	0,158	0,128	0,753	2,787***	142	0,003	0,006
Per_res_Responsibility1 - Per_res_Responsibility2	0,748	1,844	0,154	0,443	1,053	4,852***	142	0,000	0,000

Note: \*90%, \*\*95%, \*\*\*99%

Variables	Paired differences			95% Confidence Interval of the Difference		t	df	Significance	
	Mean	Standard Deviation	Standard Mean Error	Lower	Upper			Unilateral p	Bilateral p
Spec_know_Digital_skills1 - Spec_know_Digital_skills2	1,161	2,030	0,170	0,825	1,496 6	837***	142	0,000	0,000
Spec_know_Legal_know1 - Spec_know_Legal_know2	0,566	1,998	0,167	0,236	0,897 3	389***	142	0,000	0,001
Spec_know_Fim_eco_skills1 - Spec_know_Fim_eco_skills2	0,769	2,105	0,176	0,421	1,117	4,369***	142	0,000	0,000
Spec_know_Tech_skills1 - Spec_know_Tech_skills2	1,105	2,006	0,168	0,773	1,437 6	586***	142	0,000	0,000
Spec_know_Entrep_thinking1 - Spec_know_Entrep_thinking2	0,846	2,057	0,172	0,506	1,186	4,920***	142	0,000	0,000

Note: \*90%, \*\*95%; \*\*\*99%

Variables	Paired differences			95% Confidence Interval of the Difference		t	df	Significance	
	Mean	Standard Deviation	Standard Mean Error	Lower	Upper			Unilateral p	Bilateral p
Into_action_Planning1 - Into_action_Planning2	0,399	1,979	0,166	0,071	0,726	2,408***	142	0,009	0,017
Into_action_Decision_making1 - Into_action_Decision_making2	0,210	1,953	0,163	-0,113		1,284	142	0,101	0,201
Into_action_Net_skills1 - Into_action_Net_skills2	0,273	1,990	0,166	-0,056	0,602	1,639*	142	0,052	0,103
Into_action_Teamwork1 - Into_action_Teamwork2	0,448	2,068	0,173	0,106	0,789	2,588***	142	0,005	0,011
Into_action_Respect1 - Into_action_Respect2	0,643	2,026	0,169	0,308	0,978	3,798***	142	0,000	0,000
Into_action_Problem_solving1 - Into_action_Problem_solving2	0,545	1,830	0,153	0,243	0,848	3,565***	142	0,000	0,000
Into_action_Learn_doing1 - Into_action_Learn_doing2	0,490	1,992	0,167	0,160	0,819	2,938***	142	0,002	0,004
Into_action_Positive_attitude1 - Into_action_Positive_attitude2	0,566	1,974	0,165	0,240	0,893	3,432***	142	0,000	0,001
Into_action_Fair_play1 - Into_action_Fair_play2	0,545	1,883	0,157	0,234		3,464***	142	0,000	0,001
Into_action_Mentoring1 - Into_action_Mentoring2	0,497	1,985	0,857			2,990***	142	0,002	0,003
Into_action_Organization1 - Into_action_Organization2	0,587	2,101	0,166	0,168	0,825	3,344***	142	0,001	0,001
Into_action_Orient_results1 - Into_action_Orient_results2	0,063	2,060	0,176	0,240	0,935	0,365	142	0,358	0,715
Into_action_Conf_manag1 - Into_action_Conf_manag2	0,301	1,880	0,172	-0,278	0,403	1,912**	142	0,029	0,058
Into_action_Goal_setting1 - Into_action_Goal_setting2	0,161	1,985	0,157	-0,010	0,612	0,969	142	0,167	0,334

\*90%, \*\*95%; \*\*\*99%

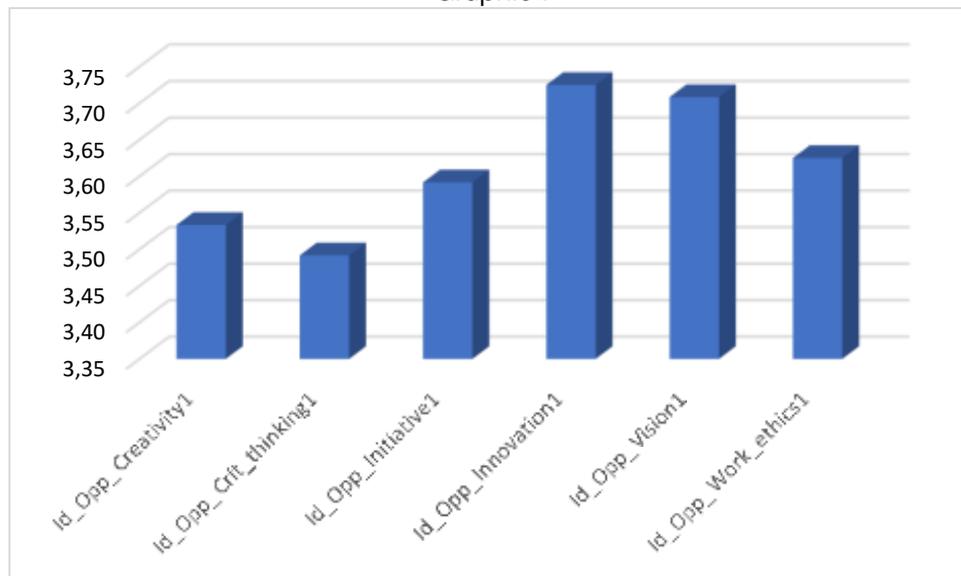
0,166 -0,167 0,489

## Appendix 7: Statistical Analysis HR Sample

Items	Mean	Median	Mode	Standard Deviation
Id_Opp_Creativity1		3,53	3,00	2,062 2,366
Id_Opp_Crit_thinking1		13,49	3,00	2,542
Id_Opp_Initiative1		13,59	2,00	2,126
Id_Opp_Innovation1		13,73	4,00	2,288
Id_Opp_Vision1		13,71	3,00	2,682
Id_Opp_Work_ethics1			1	
	3,63	2,00	1	

81

Graphic 1

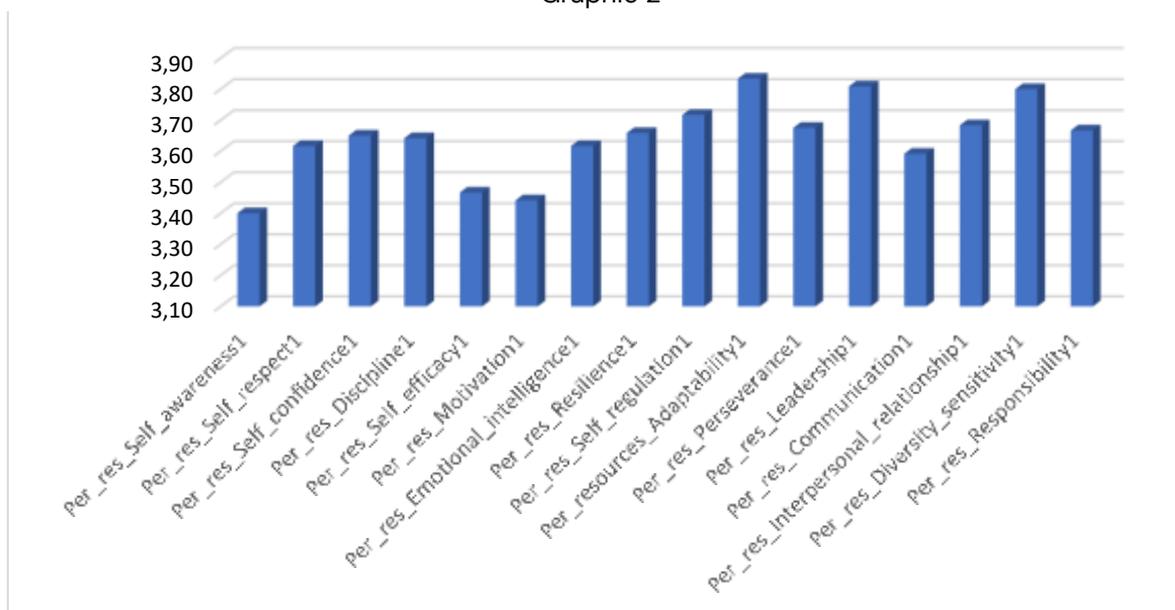


According to table 1 and graph 1, the most relevant skills of this group for HR are: **Innovation, Vision, Work ethics and Initiative.**

Table 2

Items	Mean	Median	Mode	Standard Deviation
Per_res_Self_awareness1	3,40	3,00	1	2,258
Per_res_Self_respect1	3,62	3,50	1	2,099
Per_res_Self_confidence1	3,65	3,00	1	2,325
Per_res_Discipline1	3,64	3,00	1	2,361
Per_res_Self_efficacy1	3,47	2,00	1	2,344
Per_res_Motivation1	3,44	2,00	1	2,563
Per_res_Emotional_intelligence1	3,62	3,00	1	2,528
Per_res_Resilience1	3,66	3,00	1	2,472
Per_res_Self_regulation1	3,72	3,00	1	2,208
Per_res_Adaptability1	3,83	3,00	1	2,478
Per_res_Perseverance1	3,68	3,00	2	2,283
Per_res_Leadership1	3,81	4,00	1	2,104
Per_res_Communication1	3,59	2,00	1	2,627
Per_res_Interpersonal_relationship1	3,68	3,00	1	2,490
Per_res_Diversity_sensitivity1	3,80	3,50	1	2,288
Per_res_Responsibility1	3,67	2,00	1	2,658

Graphic 2

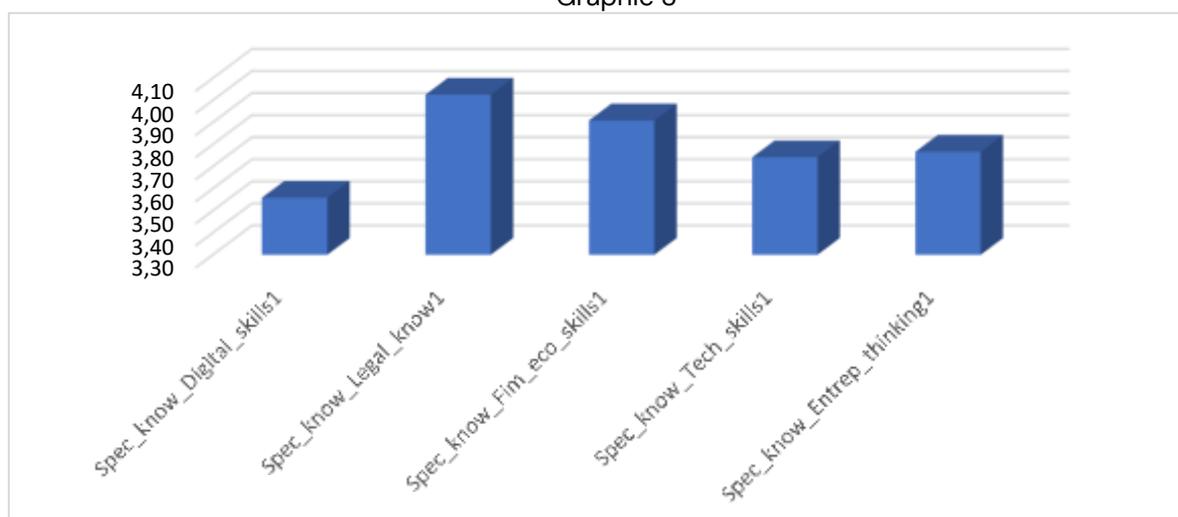


According to table 2 and graph 2, the most relevant skills of this group for HR are: **Adaptability, Leadership, Diversity sensitivity, Self-regulation, Interpersonal relationship, and Perseverance.**

Table 3

Items	Mean	Median	Mode	Standard Deviation
Spec_know_Digital_skills1	3,56	3,00	1	2,336
Spec_know_Legal_know1	4,03	4,00		1,558
Spec_know_Fim_eco_skills1	4 3,91	4,00		1,655
Spec_know_Tech_skills1	5 3,74	3,00		2,144
Spec_know_Entrep_thinking1		1 <sup>a</sup>		1,999
	3,77	4,00	1 <sup>a</sup>	

Graphic 3

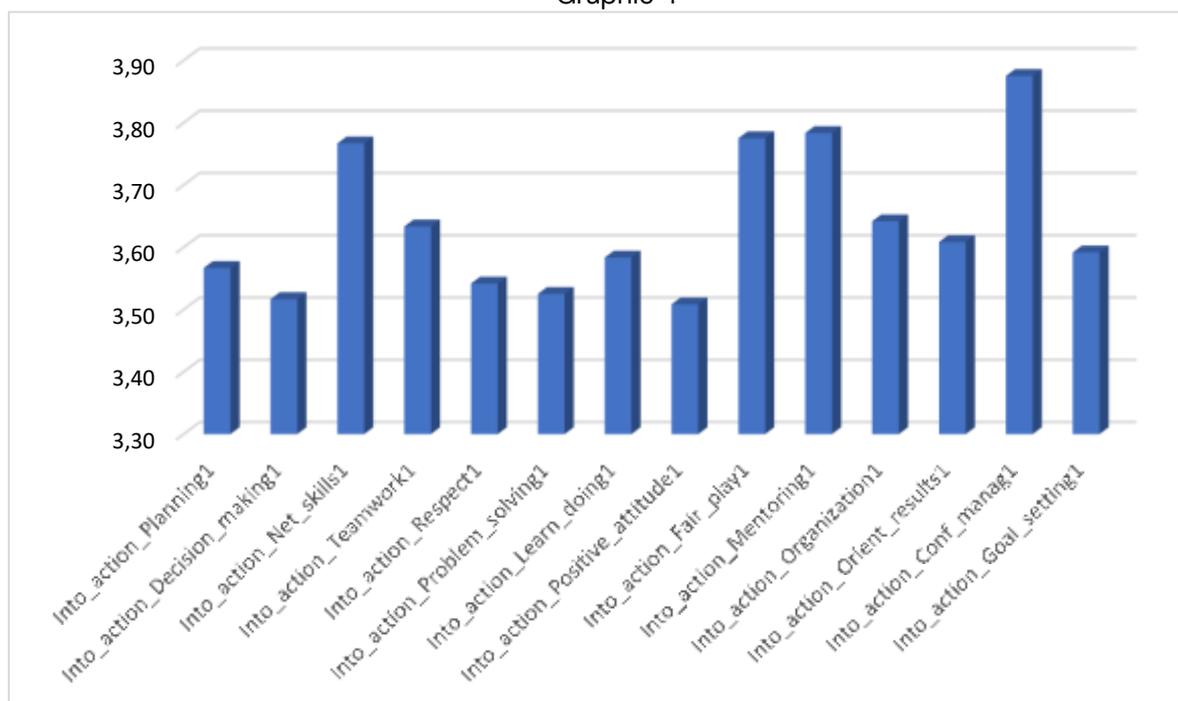


According to table 3 and graph 3, the most relevant skills of this group for HR are: **Legal knowledge and financial and economic skills.**

Table 4

Items	Mean	Median	Mode	Standard Deviation
Into_action_Planning1	3,57	3,00	1	2,322
Into_action_Decision_making1	3,52	2,00	1	2,344
Into_action_Net_skills1	3,77	3,50	1 <sup>a</sup>	2,129
Into_action_Teamwork1	3,63	2,00		2,599
Into_action_Respect1	13,54	2,00		2,599
Into_action_Problem_solving1	13,53	2,00		2,596
Into_action_Learn_doing1	13,58	3,00		2,375
Into_action_Positive_attitude1	13,51	2,00		2,334
Into_action_Fair_play1	13,78	4,00		2,339
Into_action_Mentoring1	13,78	4,00		1,875
Into_action_Organization1	4 3,64	3,00		2,326
Into_action_Orient_results1	13,61	2,50		2,437
Into_action_Conf_manag1	13,88	3,00		2,371
Into_action_Goal_setting1		1		2,371
	3,59	3,00	1	

Graphic 4



According to table 4 and graph 4, the most relevant skills of this group for HR are: **Networking skills, Fair play, Mentoring and Conflict management.**



**SPORT4E**

**PORTUGUESE VERSION**

## Relatório final sobre a capacidade dos treinadores desportivos para utilizarem o desporto como ferramenta para o desenvolvimento de aptidões e competências funcionais para o mercado de trabalho

Financiado pela União Europeia. Financiada pela União Europeia. Os pontos de vista e as opiniões expressas são as do(s) autor(es) e não refletem necessariamente a posição da União Europeia ou da Agência de Execução Europeia da Educação e da Cultura (EACEA). Nem a União Europeia nem a EACEA podem ser tidos como responsáveis por essas opiniões.

sport4e.eu



Co-funded by  
the European Union



# Índice

<b>1</b>	<b>Introdução.....</b>	<b>90</b>
1.1	<i>Sobre o projeto Sport4E.....</i>	<i>90</i>
1.2	<i>A avaliação das aptidões e competências.....</i>	<i>90</i>
1.2.1	<i>Contextualização.....</i>	<i>90</i>
1.2.2	<i>Definição de Aptidões e Competências.....</i>	<i>91</i>
1.3	<i>Objetivos.....</i>	<i>92</i>
<b>2</b>	<b>Materiais e Métodos .....</b>	<b>93</b>
2.1	<i>Pesquisa bibliográfica.....</i>	<i>93</i>
2.2	<i>Resultados da revisão da literatura.....</i>	<i>94</i>
2.3	<i>Desenvolvimento e validação dos questionários para treinadores e recursos humanos Partes interessadas (RH).....</i>	<i>98</i>
2.4	<i>Aplicação do Questionário e Análise Estatística.....</i>	<i>99</i>
2.5	<i>Entrevistas com Grupos de Discussão.....</i>	<i>100</i>
<b>3</b>	<b>Resultados.....</b>	<b>101</b>
3.1	<i>Questionário aos Treinadores.....</i>	<i>101</i>
3.1.1	<i>Caracterização da Amostra dos Treinadores.....</i>	<i>101</i>
3.1.2	<i>Aptidões e competências.....</i>	<i>103</i>
3.2	<i>Questionário aos profissionais de Recursos Humanos (RH).....</i>	<i>108</i>
3.2.1	<i>Caracterização da amostra HR.....</i>	<i>108</i>
3.2.2	<i>Aptidões e competências.....</i>	<i>109</i>
3.3	<i>Entrevistas com Grupos de Discussão.....</i>	<i>113</i>
3.3.1	<i>Aptidões e Competências desenvolvidas através do desporto.....</i>	<i>115</i>
3.3.2	<i>Competências exigidas pelo mercado de trabalho.....</i>	<i>118</i>
3.3.3	<i>Capacidades dos treinadores para desenvolver competências empresariais nos seus atletas.....</i>	<i>123</i>
3.3.4	<i>Como desenvolver estas competências.....</i>	<i>127</i>
3.4	<i>Barreiras que afetam o processo de aquisição de aptidões e competências.....</i>	<i>130</i>
<b>4</b>	<b>Discussão.....</b>	<b>136</b>
<b>5</b>	<b>Conclusão e Resumo .....</b>	<b>138</b>
<b>6</b>	<b>Referências.....</b>	<b>140</b>
	<b>Anexos.....</b>	<b>142</b>
	<i>Anexo 1: Modelo - diagrama de fluxo PRISMA.....</i>	<i>142</i>
	<b>Apêndices.....</b>	<b>143</b>
	<i>Apêndice 1: Modelo - Resumo dos estudos incluídos.....</i>	<i>143</i>
	<i>Apêndice 2: Questionário a Treinadores sobre competências empresariais....</i>	<i>144</i>

<i>Apêndice 3: Questionário a profissionais de RH sobre competências empresariais.....</i>	<i>151</i>
<i>Apêndice 4: Questionário a Atletas sobre Competências Empresariais.....</i>	<i>155</i>
<i>Apêndice 5: Linhas de orientação para os Grupos de discussão.....</i>	<i>162</i>
<i>Apêndice 6: Análise estatística Amostra de treinadores.....</i>	<i>166</i>
<i>Apêndice 7: Análise estatística da amostra de RH.....</i>	<i>168</i>

## Índice de Figuras

Figura 1: Visão geral dos processos de trabalho .....	92
Figura 2: Diagrama de fluxo A – Aptidões e competências desenvolvidas através do desporto .....	95
Figura 3: Diagrama de fluxo B – Competências úteis para aceder ao mercado de trabalho .....	96
Figura 4: Os treinadores treinam os seus atletas.....	103
Figura 5: Aptidões e competências Ideias e oportunidades – Autoavaliação vs. desenvolvimento através do Desporto.....	104
Figura 6: Aptidões e competências Recursos pessoais – Autoavaliação vs. desenvolvimento através do Desporto.....	105
Figura 7: Aptidões e competências Conhecimento específico – Autoavaliação vs. desenvolvimento através do Desporto.....	106
Figura 8: Aptidões e competências Em Ação – Autoavaliação vs. desenvolvimento através do Desporto.....	107
Figura 9: Resumo das aptidões e competências dos treinadores.....	108
Figura 10: Aptidões e competências Ideias e oportunidades – Relevância para o mercado de trabalho (RH).....	110
Figura 11: Aptidões e competências Recursos pessoais – Relevância para o mercado de trabalho (RH).....	110
Figura 12: Aptidões e competências Conhecimentos específicos – Relevância para o mercado de trabalho (RH).....	111
Figura 13: Aptidões e competências em ação – Relevância para o mercado de trabalho (RH).....	112
Figura 14: Resumo das aptidões e competências dos profissionais de recursos humanos (RH) .....	112
Figura 15: Competências desenvolvidas através do desporto na opinião dos treinadores.....	117
Figura 16: Competências exigidas pelo mercado de trabalho.....	123
Figura 17: Desafios para promover as aptidões e competências dos atletas.....	130
Figura 18: Principais barreiras e obstáculos à empregabilidade através do desporto.....	135
Figura 19: Áreas-chave "Sport4E" .....	139

## Índice de Tabelas

Tabela 1: Revisão da literatura – critérios de inclusão.	94
Tabela 2: Resultado da revisão.	96
Tabela 3: Critérios de seleção do perfil dos participantes.	101

Tabela 4: Características dos treinadores.	101
Tabela 5: Caracterização da amostra HR.	108
Tabela 6: Composição dos grupos de discussão .	114
Tabela 7: Competências que os treinadores participantes consideram que poderiam ser desenvolvidas através do desporto	115
Tabela 8: Competências que os empregadores participantes consideram poderem ser transferidas do desporto para o trabalho.	120
Tabela 9: Competências que os treinadores participantes pensam ter e que poderiam desenvolver um espírito empreendedor nos atletas.	124

# 1 Introdução

## 1.1 Sobre o projeto Sport4E

O principal objetivo do projeto "Sport4E - Competências através do desporto para a empregabilidade e o empreendedorismo" é promover a educação no desporto e através do desporto, com um enfoque específico no desenvolvimento de competências, apoiando simultaneamente a aplicação das orientações da UE sobre a carreira dual dos atletas. O projeto visa reforçar a capacidade dos jovens atletas e das principais figuras do mundo do desporto, incluindo treinadores, educadores, gestores desportivos e clubes, através do desenvolvimento das suas competências profissionais e empresariais.

90

Espera-se que os treinadores e instrutores desportivos possuam várias competências para além dos conhecimentos técnicos. Estas competências são competências transversais, transferíveis e de vida que devem ser cultivadas e utilizadas pelos treinadores nas suas funções atuais para as transmitir aos atletas e participantes desportivos. No entanto, ainda não se sabe se os treinadores desportivos estão conscientes destas competências e se as incorporam nas suas sessões de treino com os atletas. Reconhecendo a necessidade de formar e educar os indivíduos no desenvolvimento de novas competências de trabalho, o projeto visa sensibilizar os treinadores e os técnicos para a possibilidade de desenvolvimento de competências e criar um conjunto de recursos educativos e abertos para apoiar o desenvolvimento de competências transversais e profissionais através do desporto. Esta abordagem permite que o desporto se torne uma via para a aquisição de aptidões e competências que podem ser aplicadas no mercado de trabalho.

A educação e o desenvolvimento de competências através do desporto tornaram-se temas proeminentes na agenda política da União Europeia. O Plano de Trabalho da UE para o Desporto identifica a educação no desporto e através do desporto como uma prioridade clara. A importância deste tópico é ainda sublinhada pelo grupo de peritos da Comissão sobre o desenvolvimento de competências e recursos humanos no desporto (XG HR), que discute vários aspetos do desenvolvimento de competências e recursos humanos no desporto, incluindo a formação de treinadores, o desenvolvimento de competências através do desporto, as qualificações no desporto e as carreiras duais dos atletas.

## 1.2 A avaliação das aptidões e competências

### 1.2.1 Contextualização

Os atletas estão bem-adaptados ao empreendedorismo no desporto. O seu envolvimento no empreendedorismo pode impulsionar o crescimento, a inovação e impactos económicos positivos. Os atletas possuem aptidões e competências adquiridas através do desporto, tais como aprender a aprender, competências

sociais e cívicas, liderança, comunicação, trabalho de equipa, disciplina, criatividade, perseverança e espírito empresarial. Adquirem também conhecimentos e competências profissionais em áreas como marketing, a gestão e a segurança pública. Estas aptidões e competências apoiam a sua participação, desenvolvimento e progressão na educação, formação e emprego, tornando-os desejáveis para os empregadores.

Os atletas profissionais podem construir redes valiosas durante as suas carreiras desportivas, estabelecendo ligações com indivíduos influentes e abastados de vários sectores. Esta rede pode beneficiar o percurso empresarial dos atletas, incluindo os media, a análise de dados, as experiências dos atletas e dos adeptos, e os bens e serviços.

No entanto, os atletas enfrentam frequentemente desafios para equilibrar a sua carreira desportiva com a formação ou o trabalho, necessitando de apoio personalizado para capitalizar as suas oportunidades. É crucial recolher mais informações, melhorar a formação e criar estruturas que apoiem os esforços empresariais dos atletas.

O projeto Erasmus "**Sport4E – Skills through sport for Employability and Entrepreneurship**" foi desenvolvido para abordar estas questões. O projeto visa promover a educação e através do desporto, centrando-se no desenvolvimento de competências e na aplicação das orientações da UE sobre carreiras duplas de atletas. Procura reforçar a capacidade dos jovens atletas e das principais figuras do mundo do desporto, como treinadores, educadores, gestores desportivos e clubes, para desenvolverem competências profissionais e empresariais. Os treinadores e instrutores desportivos precisam de possuir competências transversais e de vida, para além dos conhecimentos técnicos, que devem transmitir aos atletas. O projeto visa sensibilizar os treinadores para estas competências, e fornecer recursos educativos para apoiar o desenvolvimento de competências transversais e profissionais através do desporto.

Este relatório explora as aptidões e competências desenvolvidas através do desporto e a sua relevância no mercado de trabalho. Os resultados da investigação servirão de base para uma pesquisa mais aprofundada e para a criação de relatórios sobre as competências de empreendedorismo nos jovens atletas, e a capacidade dos treinadores para utilizar o desporto como uma ferramenta de desenvolvimento de aptidões e competências para o mercado de trabalho.

### 1.2.2 Definição de Aptidões e Competências

Para clarificar o significado de aptidões e competências e compreender as suas diferenças, apresentamos as seguintes definições:

As *aptidões* referem-se à capacidade de aplicar conhecimentos e de utilizar a experiência para realizar tarefas e resolver problemas [1]. De acordo com o Quadro Europeu de Qualificações, as aptidões podem ser classificadas como competências cognitivas que envolvem o pensamento lógico, intuitivo e criativo, ou competências práticas que envolvem a destreza manual e a utilização de métodos, materiais, ferramentas e instrumentos.

As *aptidões transversais (soft skills)* e as *aptidões técnicas (hard skills)* podem distinguir-se umas das outras. As aptidões transversais englobam as capacidades interpessoais e a capacidade de interagir eficazmente com os outros. Por outro lado, as aptidões técnicas dizem respeito a qualificações técnicas ou profissionais específicas de um determinado domínio.

A *competência* denota a capacidade demonstrada de aplicar os conhecimentos, bem como as capacidades pessoais, sociais e metodológicas em situações de trabalho ou de estudo e no crescimento pessoal e profissional. No Quadro Europeu de Qualificações, a competência é descrita em termos de responsabilidade e autonomia, indicando a capacidade de assumir o controlo e trabalhar de forma independente.

#### Resumo

As *aptidões* referem-se à aplicação de conhecimentos e de saber-fazer na realização de tarefas, ao passo que as *competências* englobam a capacidade comprovada de utilizar eficazmente conhecimentos, aptidões e atributos pessoais em vários contextos, com ênfase na responsabilidade e na autonomia.

### 1.3 Objetivos

O objetivo deste relatório é, em primeiro lugar, rever a literatura, em segundo lugar, desenvolver um questionário para atletas com base na análise da literatura e analisá-lo (ver Fig. 1).



Figura 1: Visão geral dos processos de trabalho .

O inquérito visa identificar as aptidões adquiridas no desporto que podem ser alargadas às necessidades de competências empresariais dos atletas no futuro mercado de trabalho com sucesso. Para o efeito, foram formuladas duas questões primárias de investigação:

- A) Que aptidões e competências podem ser cultivadas através do desporto?  
B) Que aptidões específicas é importante que os atletas possuam para entrarem efetivamente no mercado de trabalho?

Adaptando este inquérito, foram desenvolvidos dois outros questionários.

O primeiro dirigiu-se aos treinadores e *instrutores desportivos* (ver Anexo 2) para identificar as aptidões úteis para aceder ao mercado de trabalho que o desporto pode transmitir (visando os instrutores desportivos e o treinadores para reengajar os principais atores e recolher dados funcionais para o processo de formação e de envolvimento).

A segunda é dirigida às *partes interessadas* e aos decisores no domínio do trabalho (ou seja, gestores de RH, agências de RH; ver Anexo 3) para identificar as aptidões particularmente úteis para entrar no mercado de trabalho atual (dirigida às agências de RH e aos gestores de RH para analisar em profundidade as aptidões e competências particularmente úteis para entrar no mercado de trabalho atual).

Para apoiar os resultados do inquérito, foi acrescentado um método qualitativo: *Grupos de discussão*. Por conseguinte, foram elaboradas diretrizes para a realização dos grupos de discussão, que foram traduzidas para todas as línguas dos países parceiros.

## 2 Materiais e Métodos

### 2.1 Pesquisa bibliográfica

Os seis parceiros do Projeto Erasmus Sport4E, nomeadamente o Instituto Politécnico do Porto (Portugal, Coordenador), a Universidade Técnica de Munique (Alemanha, Parceiro), o Centro Internazionale per la Promozione Dell'educazione e lo Sviluppo Associazione (Itália, Parceiro), Budapesti Egyesület a Nemzetközi Sportért (Hungria, Parceiro), Sindicato dos Jogadores Profissionais de Futebol (Portugal, Parceiro) e Tempo Finito Sll (Espanha, Parceiro), realizaram uma investigação bibliográfica independente sobre dois tópicos: (A) aptidões e competências desenvolvidas através do desporto, e (B) competências necessárias para aceder ao mercado de trabalho (conforme proposta do Sport4E, que teve início em Janeiro de 2023). A pesquisa bibliográfica foi realizada dentro de um prazo pré-definido, entre 1 e 15 de Março de 2023.

Os critérios de inclusão da literatura abrangeram todos os tipos de estudos publicados em inglês desde 2013 até 15 de Março de 2023, sem limitações quanto ao tamanho da amostra (Tab. 1).

A revisão foi efetuada utilizando os seguintes termos de pesquisa: aptidão; competência; desporto; atividade física; mercado de trabalho; empregabilidade;

trabalho/estágio; empresário/empreendedorismo; empresa; jovem atleta; treinador; instrutor desportivo; \*seu país\*.

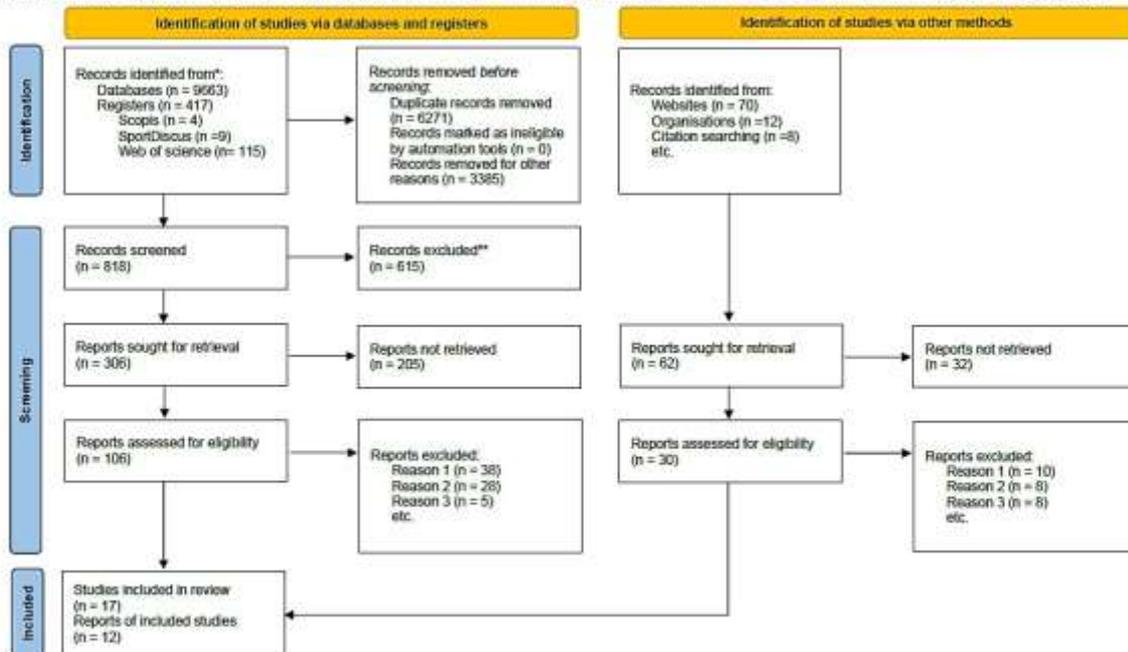
Tabela 1: Revisão da literatura – critérios de inclusão.

<b>Crítérios de inclusão:</b>	
<b>Língua:</b>	Português
<b>Data de publicação:</b>	De Janeiro de 2013 a Março de 2023
<b>Amostra</b>	Qualquer tamanho de amostra
<b>Tipo de estudo:</b>	Todos os tipos de estudo
<b>Jovem atleta:</b>	Uma pessoa com idade compreendida entre os 15 e os 25 anos que treina regularmente (em média, pelo menos duas vezes por semana) com o objetivo de participar em competições. Deve participar em pelo menos 1 a 2 competições por ano. O atleta não tem de ser um atleta profissional federado e pode também ser oriundo de desportos amadores.
<b>Treinador e instrutor desportivo:</b>	Uma pessoa com formação certificada de treinador ou formação geral no domínio do desporto e da saúde (específica do país) treina um atleta individual ou uma equipa desportiva para prepará-los para as competições.
<b>País:</b>	Estudos provenientes dos respetivos países parceiros. Por exemplo, a TUM procura estudos que incluam atletas e treinadores alemães ou que se foquem no mercado de trabalho alemão.

## 2.2 Resultados da revisão da literatura

Os resultados foram apresentados nos documentos editados "diagrama de fluxo PRISMA" (Anexo 1) por cada país e "Resumo dos estudos incluídos" (Apêndice 1), seguindo o parâmetro Autor, ano; País; Base de dados, registo ou outra fonte; Conceção do estudo; Medida dos resultados (método utilizado neste estudo); Principais conclusões. Para a primeira pergunta, "Que aptidões e competências podem ser cultivadas através do desporto?" foram analisados 818 estudos primários, tendo sido incluídos um total de 17 estudos e 12 relatórios (ver Fig. 2).

PRISMA 2020 flow diagram for new systematic reviews which included searches of databases, registers and other sources – Skills and competencies developed through sports [A]



\*Consider, if feasible to do so, reporting the number of records identified from each database or register searched (rather than the total number across all databases/registers).  
 \*\*If automation tools were used, indicate how many records were excluded by a human and how many were excluded by automation tools.

From: Page MJ, McKenzie JE, Bossuyt PM, Boutron I, Hoffmann TC, Mulrow CD, et al. The PRISMA 2020 statement: an updated guideline for reporting systematic reviews. *BMJ* 2021;372:n71. doi: 10.1136/bmj.n71. For more information, visit: <http://www.prisma-statement.org/>

Figura 2: Diagrama de fluxo A – Aptidões e competências desenvolvidas através do desporto

Para a segunda pergunta "Quais as competências específicas que os atletas devem possuir para entrarem efetivamente no mercado de trabalho?" foram identificados 854 estudos primários, tendo sido incluídos 20 estudos e 12 relatórios (ver Fig. 3).

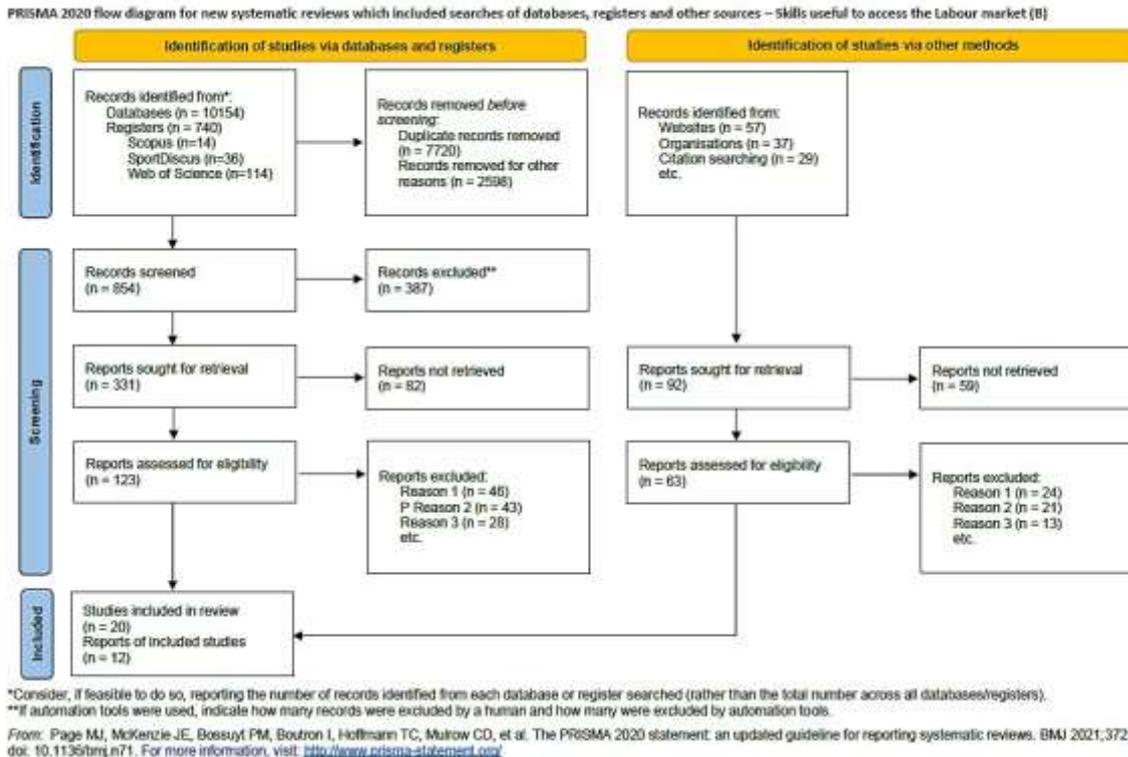


Figura 3: Diagrama de fluxo B – Competências úteis para aceder ao mercado de trabalho

Para elaborar um questionário, a tarefa principal e as principais conclusões da investigação bibliográfica de todos os parceiros foram reunidas e analisadas. Num painel de peritos, as principais conclusões da literatura foram discutidas, resumidas e reduzidas à lista de palavras-chave abaixo (ver Tabela 2 e Apêndice 2), e divididas nos seguintes itens: *Aptidão mental*, *Aptidão social*, *Aptidão para a gestão*, *Aptidão analítica/Competências cognitivas*, *Aptidão criativa*, *Aptidão digital e para tecnologias da informação e da comunicação (TIC)* e *Outras*.

Tabela 2: Resultado da revisão.

Aptidões e competências desenvolvidas através do desporto (A)	Aptidões úteis para entrar no mercado de trabalho (B)
<b>Aptidão mental</b>	
Disciplina[2]	Disciplina[2]
Vontade, Predisposição, Vontade de vencer [2]	Vontade, Predisposição, Vontade de vencer [2]
Automotivação[3]	
	Competências motivacionais[4]
Resistência psicológica[2]	Resistência psicológica[2]
Competência social e emocional [5]	
	Inteligência emocional[6-8]
Resiliência[2, 3, 9]	Resiliência[2, 8]
	Flexibilidade[8]
	Autorregulação[4]

<b>Aptidões e competências desenvolvidas através do desporto (A)</b>	<b>Aptidões úteis para entrar no mercado de trabalho (B)</b>
	Adaptabilidade[6, 10]
Coragem para sair da zona de conforto [11]	
Autoconfiança[2]	Autoconfiança[2]
Perseverança[2]	Perseverança[2]
Resistência a grandes pressões [2]	Resistência a grandes pressões [2]
	Resiliência, tolerância ao stress e flexibilidade[8]
<b>Aptidão social</b>	
Respeito[2]	Respeito[2]
Aptidão para estabelecer redes de contacto [11]	
	Relações pessoais[7]
	Competência cultural[4]
	Consciência cultural[6]
	Clima de trabalho positivo [7]
	Atitude positiva[10]
Comunicação[2, 9, 12]	Comunicação [2, 6, 10, 11]
Trabalho em equipa[12]	Trabalho em equipa[6, 10, 11, 13]
	Influência social[8]
Fair play/Desportivismo [2]	Fair play/Desportivismo [2]
<b>Aptidão para a gestão</b>	
Liderança[2]	Liderança[2, 6, 8, 10]
	Instrução [8]
	Mentoria / tutoria [8]
	ensino[8]
	Literacia financeira[14]
	Aptidão para autogestão [14]
Aptidão para gestão do tempo [3]	
Planeamento[2]	Planeamento[2]
Organização[2]	Organização[2]
Responsabilidade[2]	Responsabilidade[2]
Alcance de objetivos [2]	Alcance de objetivos [2]
Pensamento empreendedor[2]	Pensamento empreendedor[2]
<b>Aptidão analítica /Competência cognitiva</b>	
Resolução de problemas[12]	Resolução de problemas[6, 8, 10, 11, 13]
	Resolução de problemas complexos [8]
	Resolução de problemas e experiência na ótica do utilizador[8]
	Raciocínio, resolução de problemas e ideação [8]
Raciocínio Fluido [5]	
	Pensamento analítico e inovação[8]
	Análise e Avaliação de Sistemas[8]
Pensamento crítico[2]	Pensamento crítico[2, 6]

<b>Aptidões e competências desenvolvidas através do desporto (A)</b>	<b>Aptidões úteis para entrar no mercado de trabalho (B)</b>
	Pensamento crítico e análise[8]
Aptidão para aprendizagem estratégica [15]	
	Aprendizagem ativa e Estratégias de aprendizagem [8]
<b>Aptidão criativa</b>	
Criatividade[2, 9]	Criatividade[2, 6, 10]
	Criatividade, originalidade e iniciativa[8]
	Inovação [10]
<b>Aptidão digital e para tecnologias da informação e da comunicação (TIC)</b>	
	Aptidão digital e para as TIC [13, 16]
	Utilização, monitorização e controlo de tecnologia [8]
	Conceção e programação de tecnologia [8]
<b>Outro:</b>	
	Orientação para os serviços[8]
	Aptidão técnica em domínios como a engenharia e os cuidados de saúde [13]

### 2.3 Desenvolvimento e validação dos questionários para treinadores e recursos humanos Partes interessadas (RH)

O objetivo era desenvolver o questionário de competências empresariais para atletas com base nos resultados da revisão da literatura. Além disso, foram procurados questionários já existentes na literatura e utilizados como recurso secundário. Além disso, um dos parceiros do projeto (CEIPES) disponibilizou o questionário "Entrepreneurship & Dual Career Questionnaire for Athletes", criado para o projeto Erasmus+ "ELISA: Entrepreneurial Learning in Sport to support Young Athletes employability development" (Aprendizagem sobre o Empreendedorismo no Desporto para apoiar o desenvolvimento da empregabilidade de Jovens Atletas) [18]. Durante a reunião transnacional no Porto, em Portugal (27 e 28 de Abril de 2023), oito peritos resumiram as aptidões e competências extraídas das principais conclusões da literatura, e englobaram várias numa só quando tinham o mesmo significado. Posteriormente, as aptidões foram comparadas com a "SOFT SKILLS LIST" [19]e, mais uma vez, foram resumidas. Para classificar as aptidões em diferentes categorias, foi utilizado o questionário Armuña et al. [20]como ponto de partida, utilizando os modelos de EntreComp e Armuña[17]. No final, a análise categorizou as aptidões e competências que surgiram dos resultados principais em quatro categorias:

**Ideias e oportunidades, Recursos pessoais, Conhecimento específico, Em ação.**

Com base na revisão da literatura, foi desenvolvido o *questionário de competências empresariais para atletas* (ver Apêndice 4). A versão final do questionário para os Atletas foi traduzida por todos os parceiros do inglês para a sua língua nacional (português, alemão, italiano, húngaro, espanhol) e incorporado no LimeSurvey, um sistema avançado para criar inquéritos online de qualidade ([www.limesurvey.org](http://www.limesurvey.org)). A partir de uma lista de diferentes aptidões e competências, cada participante foi questionado sobre "Como se avalia relativamente às seguintes aptidões e competências empresariais", numa escala de 1 (nenhuma aptidão) a 7 (aptidão elevada). Ainda de acordo com a mesma lista, foi perguntado a cada participante se "Considera que desenvolveu as seguintes aptidões e competências empresariais através do Desporto". Mais uma vez, a resposta era dada numa escala de 1 (discordo totalmente) a 7 (concordo totalmente).

O questionário de competências empresariais para os Atletas foi utilizado e adaptado para estabelecer um grau de comparação entre os resultados obtidos e os resultados de treinadores e de profissionais ligados à área de Recursos Humanos (RH), respetivamente. As questões adicionais relativas à caracterização dos treinadores foram as seguintes:

- Atualmente, trabalha (na área do desporto) a tempo parcial ou integral?
- O desporto é a sua principal fonte de rendimento?
- Que modalidade(s) treina?
- Experiência total como treinador(a):
- Foi atleta?

A questão colocada aos treinadores foi a mesma que foi colocada aos atletas: "Como se avalia relativamente às seguintes aptidões e competências empresariais?" (1 = nenhuma aptidão a 7 = aptidão elevada), e "Considera que desenvolveu as seguintes aptidões e competências empresariais através do Desporto?" (1=concordo totalmente a 7=discordo totalmente).

Questão adicional relativa à caracterização dos profissionais de RH:

- Que tipo de organização representa?

O questionário aos profissionais de RH também se focou nas quatro categorias: Ideias e oportunidades, Recursos pessoais, Conhecimento específico, Em ação. A partir de uma lista de diferentes aptidões e competências, foi perguntado aos profissionais de RH, numa escala de 1 (bastante relevante) a 7 (nada relevante), "Na sua opinião, até que ponto é que as seguintes aptidões e competências empresariais são relevantes no mercado de trabalho?"

## 2.4 Aplicação do Questionário e Análise Estatística

O questionário foi partilhado por todos os países parceiros com a sua rede de treinadores e partes interessadas através da ferramenta LimeSurvey. As respostas aos questionários foram recolhidas entre 17 de Junho e 12 de Setembro de 2023.

Todos os resultados foram recolhidos, analisados, e descritos estatisticamente. Para fundamentar as afirmações, foram realizadas entrevistas a grupos de discussão. As variáveis foram analisadas com base em medidas de tendência central: Média, Mediana, Moda, Desvio Padrão, permitindo uma compreensão mais clara das medidas centrais e de dispersão. O teste de amostras pareadas foi utilizado no estudo para comparar se os treinadores possuem as aptidões e competências ou se estas podem ser desenvolvidas através do desporto. Os resultados ficaram além do valor crítico (valor-p) inferior ao nível de significância predefinido (90%, 95%, 99%), a hipótese nula foi rejeitada, indicando uma diferença significativa entre as médias das amostras.

## 2.5 Entrevistas com Grupos de Discussão

A metodologia mista foi selecionada como a mais adequada para este estudo, pois permite uma avaliação alargada das competências transversais através de um inquérito e de aspetos qualitativos, considerando a opinião de treinadores e profissionais de RH em cinco países sobre o tema a abordar, utilizando a técnica de entrevista a grupos de discussão [21].

Os grupos de discussão tornaram-se uma alternativa útil e válida em várias áreas do conhecimento enquanto instrumento de recolha de informação qualitativa [22-24]. Um grupo de discussão é uma técnica que envolve uma entrevista aprofundada em que os participantes são selecionados propositadamente para formar uma amostra de uma população específica, a fim de se concentrarem num determinado tópico [25].

Para este efeito, foram concebidos 10 grupos de discussão, 2 por país, para debater e conhecer as opiniões de treinadores e profissionais de RH sobre o tema em estudo e os resultados obtidos no inquérito anterior. Cada um dos dois grupos foi constituído por 6 participantes, seguindo a literatura anterior sobre a composição dos grupos para garantir a saturação [26].

Dadas as características das diferentes populações estudadas, treinadores e profissionais de RH, foram organizados dois grupos de discussão homogéneos em cada país (um de treinadores e outro de profissionais de RH), com os seguintes critérios: O grupo de discussão deveria, de preferência, ser constituído por um grupo heterogéneo e equilibrado (variedade de perfis) de 6 pessoas, sendo 3 do sexo feminino e 3 do sexo masculino (para ter ambos os pontos de vista de representação), com diferentes idades e perfis (formação académica, trajetórias pessoais e profissionais, etc.; ver Tabela 3).

Tabela 3: Critérios de seleção do perfil dos participantes.

Critérios de seleção do perfil de treinador		Critérios de seleção do perfil de profissionais de RH	
Feminino	Treinador de desportos de equipa no ativo	Feminino	Profissional de RH no setor do desporto no ativo
Masculino	Treinador de desportos de equipa no ativo	Masculino	Profissional de RH no setor do desporto no ativo
Feminino	Treinador de desportos individuais no ativo	Feminino	Profissional de RH não ligado ao setor do desporto no ativo
Masculino	Treinador de desportos individuais no ativo	Masculino	Profissional de RH não ligado ao setor do desporto no ativo
Feminino	Treinador experiente (10 anos)	Feminino	Profissional de RH em início de carreira
Masculino	Treinador experiente (10 anos)	Masculino	Profissional de RH em início de carreira

Os procedimentos relativos aos grupos de discussão estão descritos no Apêndice 5. Foi dado a todos os participantes uma declaração de consentimento informado com todas as informações sobre o projeto, o objetivo do grupo de discussão, bem como a recolha, proteção e eliminação de dados, sendo-lhes solicitado que a assinassem antes de iniciar a discussão.

## 3 Resultados

### 3.1 Questionário aos Treinadores

144 participantes preencheram o questionário aos treinadores.

#### 3.1.1 Caracterização da Amostra dos Treinadores

De um total de 144 treinadores, 73% eram do sexo masculino. O maior número de participantes veio da Hungria, com 42 questionários preenchidos. 37 treinadores tinham entre 20 e 30 anos de idade, e um participante tinha menos de 20 anos. No total, 30% tinham completado o nível 7 do Quadro Europeu de Qualificações. 27 participantes não trabalhavam, à data, a tempo parcial ou a tempo inteiro (no sector do desporto). Para 52%, o desporto era a principal fonte de rendimento (mais de metade dos inquiridos). No total, 134 participantes foram ou eram, à data, atletas, 3 dos quais participaram em Jogos Olímpicos e 32 em competições locais (ver Tabela 4).

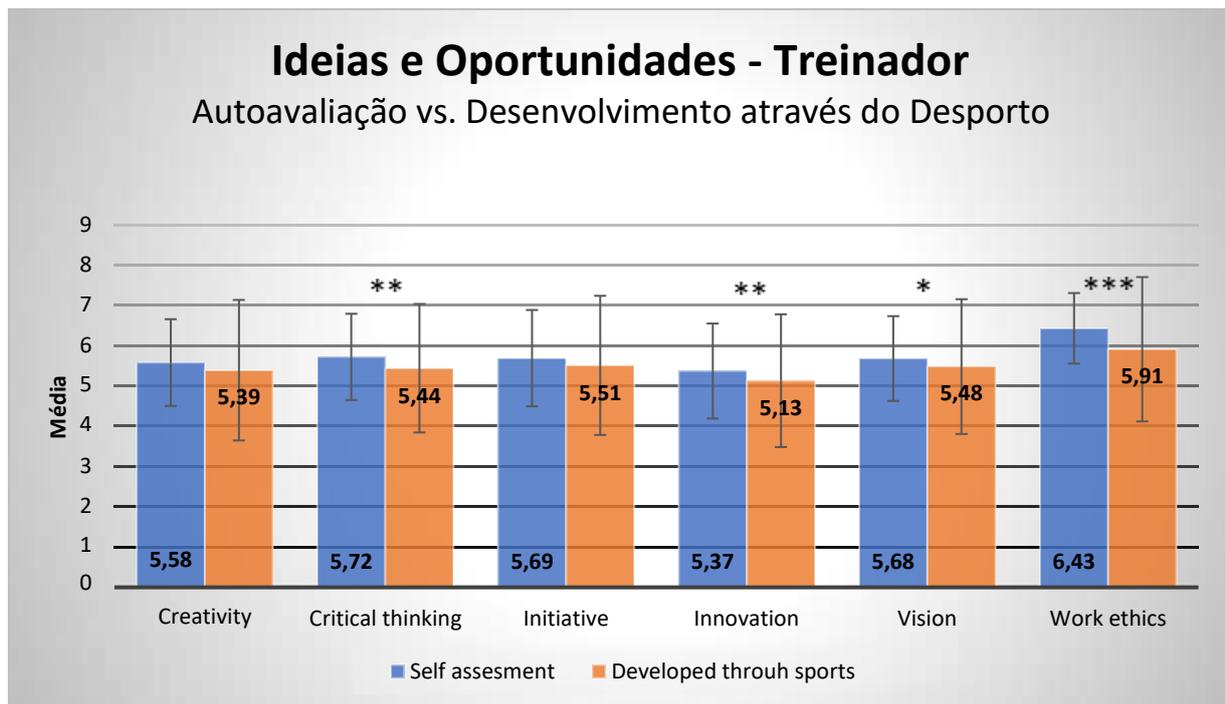
Tabela 4: Características dos treinadores.

Características	N (%) 144
<b>Sexo</b>	<b>(100)</b> 106
Masculino ♂	(73) 37
Feminino ♀	(26)
Outra(s)	1 (1)
<b>Idade</b>	<b>144 (100)</b>

<b>Características</b>	<b>N (%)</b>
<20 anos	1 (1)
20-30	37 (26)
31-40	36 (25)
41-50	35 (24)
>50 anos	35 (24)
<b>Nacionalidade</b>	<b>144 (100)</b>
Itália (IT)	22 (15)
Alemanha (GER)	16 (11)
Espanha (ES)	21 (15)
Hungria (HU)	42 (29)
Portugal (PT)	41 (29)
Outra(s)	2 (1)
<b>Educação</b>	<b>144 (100)</b>
2.º ciclo do ensino básico	3 (2)
3.º ciclo do ensino básico obtido no ensino básico ou por percursos de dupla certificação	2 (1)
Ensino secundário vocacionado para prosseguimento de estudos de nível superior	7 (5)
Ensino secundário obtido por percursos de dupla certificação ou ensino secundário vocacionado para prosseguimento de estudos de nível superior acrescido de estágio profissional - mínimo de 6 meses	25 (17)
Qualificação de nível pós-secundário não superior com créditos para prosseguimento de estudos de nível superior	15 (11)
Licenciatura	39 (27)
Mestrado	43 (30)
Doutoramento	10 (7)
<b>Fonte de rendimento</b>	<b>144 (100)</b>
O desporto como principal fonte de rendimento	69 (52)
O desporto não é a principal fonte de rendimento	75 (48)
<b>Carreira desportiva pessoal</b>	<b>100 (100)</b>
Atleta no ativo	93 (93)
Atleta não no ativo	7 (7)
<b>Nível de competição como Atleta (são possíveis várias respostas)</b>	<b>144 (100)</b>
Local	22 (22)
Regional	26 (26)
Europeu (campeonatos)	17 (17)
Mundial (campeonatos)	10 (10)
Jogos Olímpicos	2 (2)
N/A	7 (7)
<b>Foco enquanto treinador</b>	<b>144 (100)</b>
Desportos Coletivos	52 (52)
Desportos Individuais	48 (48)



## Ideais e Oportunidades:



104

Figura 5: Aptidões e competências Ideias e oportunidades – Autoavaliação vs. desenvolvimento através do Desporto

Aptidões e competências Ideias e Oportunidades – Treinador, nível de significância (90% \*, 95% \*\*, 99%\*\*\*), valores médios (Média) calculados a partir da escala 1 (nenhuma aptidão) a 7 (aptidão elevada); Autoavaliação, 1 (Concordo totalmente a 7=discordo totalmente) desenvolvidas através do desporto.

O contexto desportivo **não corresponde** ao desenvolvimento das seguintes competências/aptidões:

Pensamento crítico ( $t=1,73$ ,  $p=0,04^{**}$ ), Inovação ( $t=1,69$ ,  $p=0,047^{**}$ ), Ética laboral ( $t=3,22$ ,  $p=0,002^{***}$ ) revelam diferenças significativas entre as respostas (contexto atual versus contexto desportivo). A Visão ( $t=1,31$ ,  $p=0,09^{*}$ ) também é significativamente diferente, mas apenas ao nível dos 90%. Estas competências/aptidões revelam diferenças significativas entre as respostas (contexto atual vs. contexto desportivo).

**O desporto ajudou** no desenvolvimento da Criatividade e da Iniciativa ( $t$  1,12/ 1,011,  $p=0,132/ 0,157$ ), pois estas variáveis não registaram diferenças significativas.

## Recursos Pessoais:

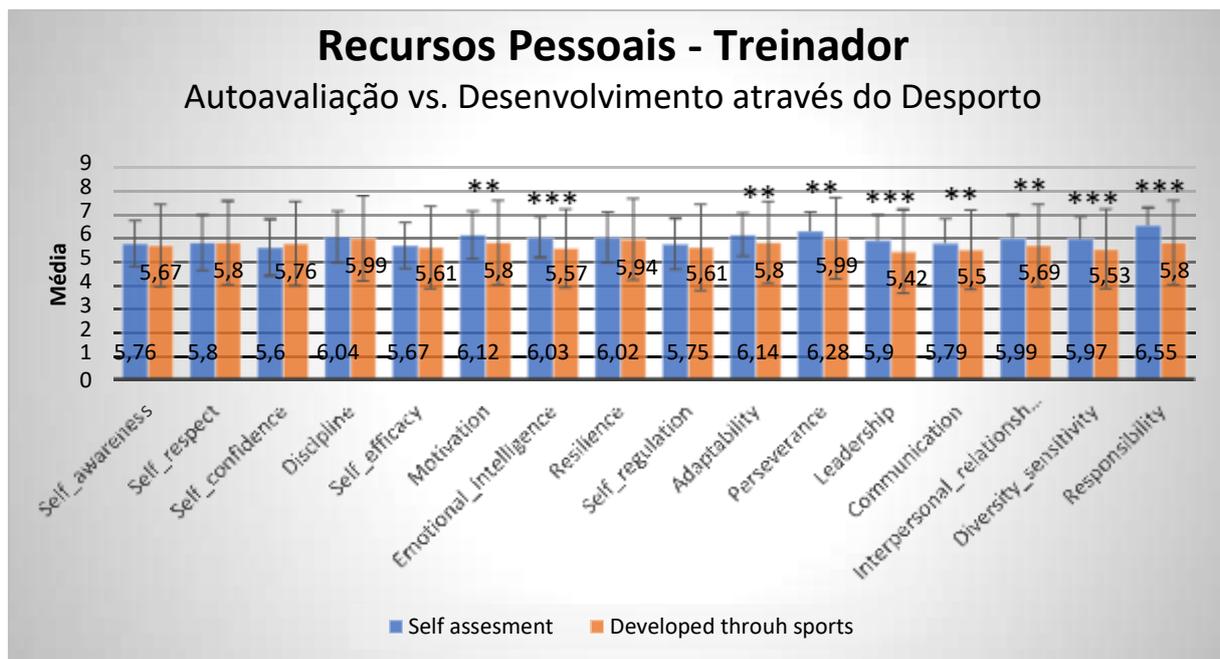


Figura 6: Aptidões e competências Recursos pessoais – Autoavaliação vs. desenvolvimento através do Desporto

Aptidões e competências Recursos pessoais – Treinador, nível de significância (90% \*, 95% \*\*, 99%\*\*\*), valores médios (Média) calculados a partir da escala 1 (nenhuma aptidão) a 7 (aptidão elevada); Autoavaliação, 1 (Concordo totalmente) a 7=discordo totalmente) desenvolvidas através do desporto.

O contexto desportivo **não corresponde** ao desenvolvimento das seguintes competências/aptidões:

Motivação ( $t=1,88$ ,  $p=0,03^{**}$ ), Inteligência emocional ( $t=2,960$ ,  $p=9,002^{***}$ ), Adaptabilidade ( $t=2,032$ ,  $p=0,02^{**}$ ), Perseverança ( $t=1,766$ ,  $p=0,04^{**}$ ), Liderança ( $t=2,978$ ,  $p=0,002^{***}$ ), Comunicação ( $t=1,903$ ,  $p=0,03^{**}$ ), Relacionamento interpessoal ( $t=1,915$ ,  $p=0,03^{**}$ ), Sensibilidade à diversidade ( $t=2,787$ ,  $p=0,003^{***}$ ), Responsabilidade ( $t=4,852$ ,  $p=0,00^{***}$ ), pois revelam diferenças significativas entre as respostas (contexto atual versus contexto desportivo).

O **desporto ajudou** no desenvolvimento das competências Autoconhecimento ( $t=0,55$ ,  $p>0,05$ ), Amor próprio ( $t=0,00$ ,  $p>0,05$ ), Autoconfiança ( $t=-0,85$ ,  $p>0,05$ ), Disciplina ( $t=0,3$ ,  $p>0,05$ ), Autoeficácia ( $t=0,37$ ,  $p>0,05$ ), Resiliência ( $t=0,46$ ,  $p>0,05$ ), Autocontrolo ( $t=0,81$ ,  $p>0,05$ ), pois estas variáveis não registaram diferenças significativas.

## Conhecimento específico:

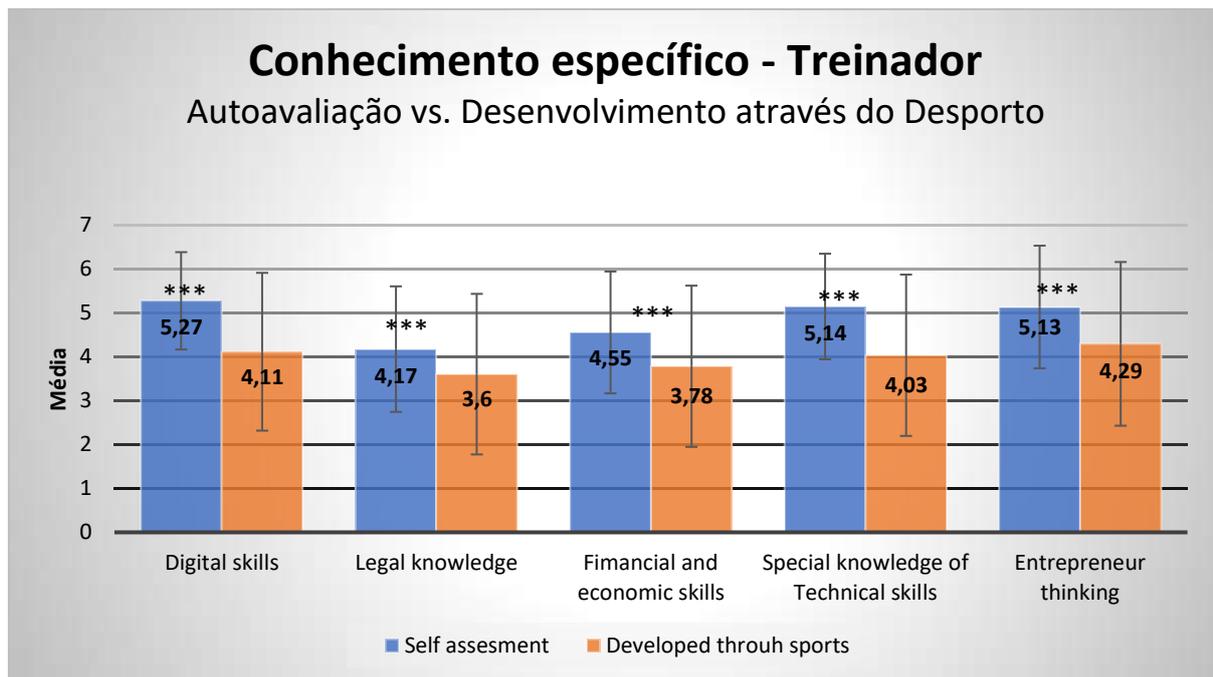


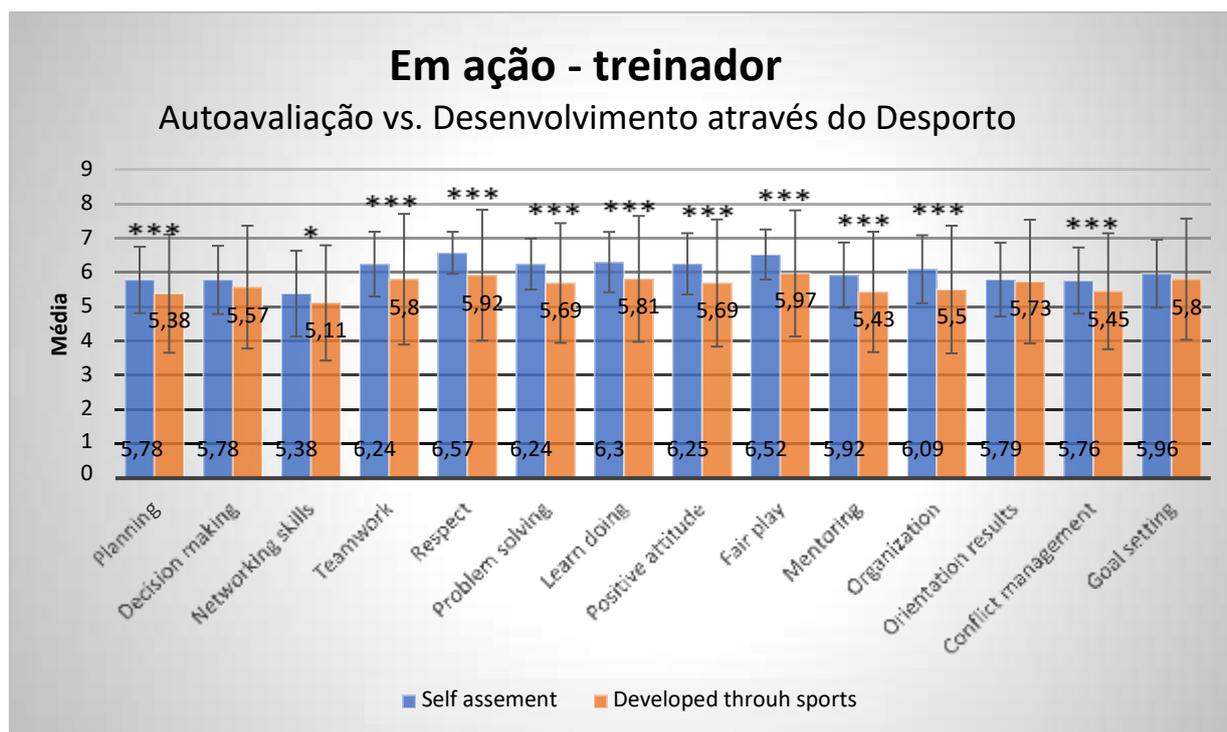
Figura 7: Aptidões e competências Conhecimento específico - Autoavaliação vs. desenvolvimento através do Desporto

Aptidões e competências Conhecimentos específicos - Treinador, nível de significância (90% \*, 95% \*\*, 99%\*\*\*), valores médios (Média) calculados a partir da escala 1 (nenhuma aptidão) a 7 (aptidão elevada); Autoavaliação, 1 (Concordo totalmente a 7=discordo totalmente) desenvolvidas através do desporto.

O contexto desportivo **não corresponde** ao desenvolvimento das seguintes competências/aptidões:

Competências digitais ( $t=6,837$ ,  $p= 0,00^{***}$ ), conhecimento jurídico ( $t=3,389$ ,  $p= 0,00^{***}$ ), competências económico-financeiras ( $t=4,369$ ,  $p= 0,00^{***}$ ), competências tecnológicas ( $t=6,586$ ,  $p= 0,00^{***}$ ) e pensamento empreendedor ( $t=4,920$ ,  $p= 0,00^{***}$ ), pois revelam diferenças significativas entre as respostas (contexto atual versus contexto desportivo).

Em ação:



107

Figura 8: Aptidões e competências Em Ação – Autoavaliação vs. desenvolvimento através do Desporto

Aptidões e competências Em Ação – Treinador, nível de significância (90% \*, 95% \*\*, 99%\*\*\*), valores médios (Média) calculados a partir da escala 1 (nenhuma aptidão) a 7 (aptidão elevada); Autoavaliação, 1 (Concordo totalmente a 7=discordo totalmente) desenvolvidas através do desporto.

O contexto desportivo **não corresponde** ao desenvolvimento das seguintes competências/aptidões:

Planeamento ( $t=2,408$ ,  $p=0,009$ \*\*\*), Trabalho em equipa ( $t=2,588$ ,  $p=0,005$ \*\*\*), Respeito ( $t=3,798$ ,  $p=0,00$ \*\*\*), Resolução de problemas ( $t=3,565$ ,  $p=0,00$ \*\*\*), Aprendizagem através da experiência ( $t=2,938$ ,  $p=0,002$ \*\*\*), Pensamento positivo ( $t=3,432$ ,  $p=0,00$ \*\*\*), Fair play ( $t=3,464$ ,  $p=0,00$ \*\*\*), Mentoria / Tutoria ( $t=2,990$ ,  $p=0,002$ \*\*\*), Organização ( $t=3,344$ ,  $p=0,001$ \*\*\*), Gestão de conflitos ( $t=1,912$ ,  $p=0,03$ \*\*), pois revelam diferenças significativas entre as respostas (contexto atual versus contexto desportivo).

**O desporto ajudou** no desenvolvimento da Capacidade de Networking ( $t=1,639$ ,  $p=0,05$ \*; é significativo apenas a 90%); Tomada de decisão ( $t=1,284$ ,  $p>0,05$ ), Orientação para resultados ( $t=0,265$ ,  $p>0,05$ ), e Definição de objetivos ( $t=0,969$ ,  $p>0,05$ ) porque estas variáveis não registaram diferenças significativas.

A Figura 9 resume os resultados da análise dos dados relativos às aptidões e competências dos treinadores.



Figura 9: Resumo das aptidões e competências dos treinadores.

## 3.2 Questionário aos profissionais de Recursos Humanos (RH)

### 3.2.1 Caracterização da amostra HR

Um total de 120 pessoas, que trabalham em RH, responderam ao inquérito. Globalmente, 66% da amostra era do sexo feminino. 45 participantes tinham entre 30 e 39 anos de idade. Entre todos, 44% tinham nacionalidade portuguesa e 50% tinham concluído o nível 7 do Quadro Europeu de Qualificações. A maioria dos participantes, num total de 45, exercia funções no gabinete de recrutamento de uma organização/PME (Pequena e Média Empresa). Na Tabela 5 é apresentada a caracterização da amostra de RH.

Tabela 5: Caracterização da amostra HR.

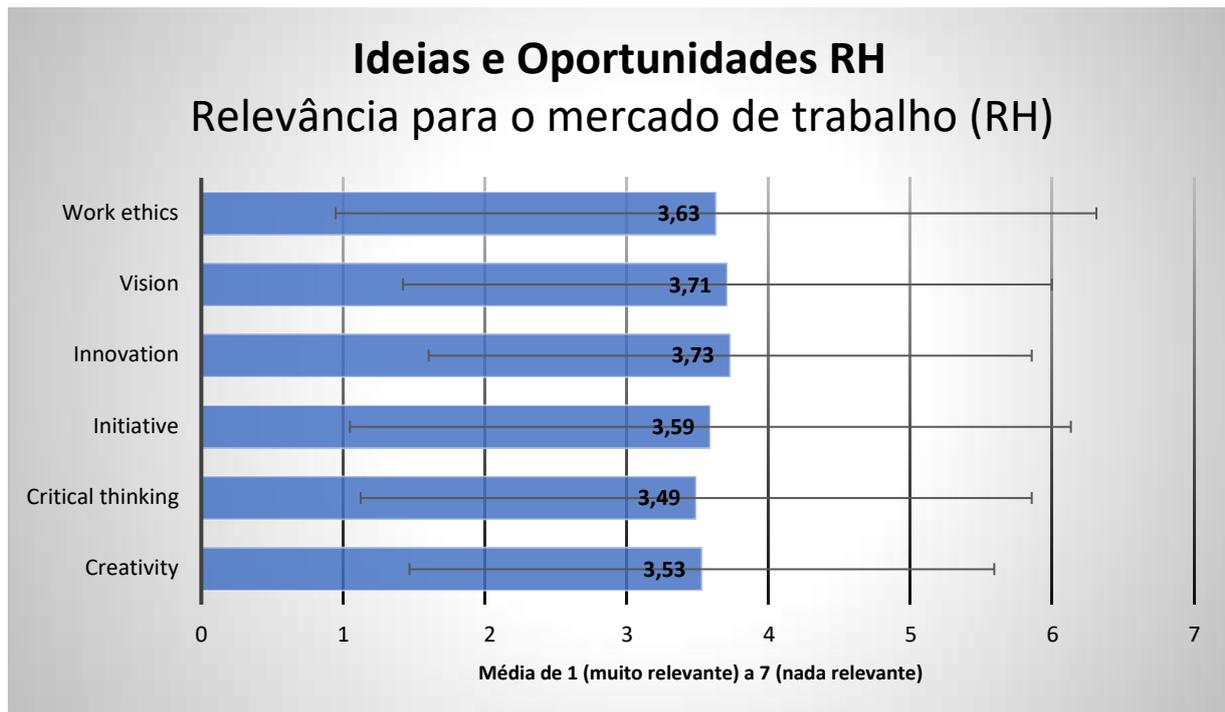
Características	N (%) 120
<b>Sexo</b>	<b>(100) 41</b>
Masculino ♂	(34) 79
Feminino ♀	(66)
Outra(s)	1 (1)
<b>Idade</b>	<b>120 (100)</b>
20-29	23 (19) 45
30-39	(38)
40-49	33 (28)

<b>Características</b>	<b>N (%)</b>
>49 anos	19 (16)
<b>País</b>	<b>120 (100)</b>
Portugal (PT)	53 (44)
Espanha (ES)	19 (16)
Alemanha (GER)	4 (3)
Itália (IT) Hungria	25 (21)
(HU) Outra(s)	18 (15)
<b>Educação</b>	<b>1 (1)</b>
Qualificação de nível pós-secundário não superior com créditos para prosseguimento de estudos de nível superior	<b>120 (100)</b>
Licenciatura	3 (3)
Mestrado	49 (41)
Doutoramento	59 (50)
<b>Tipo de representação</b>	<b>9 (8)</b>
Atletas (sou Agente)	<b>120 (100)</b>
Agência de Emprego	1 (1)
Outra(s)	18 (15)
Gabinete de Recrutamento numa organização / SME	34 (28)
Organizações desportivas (incluindo federações, clubes, associações regionais, etc.)	45 (38)
	22 (18)

### 3.2.2 Aptidões e competências

Os resultados das quatro categorias a que os profissionais de RH responderam numa escala de 1 (muito relevante) a 7 (nada relevante), nomeadamente em que medida consideram que as respetivas aptidões e competências são relevantes para o mercado de trabalho, são apresentados nas Figuras 10 a 13 seguintes.

## Ideias e Oportunidades:



110

Figura 10: Aptidões e competências Ideias e oportunidades – Relevância para o mercado de trabalho (RH).

As competências mais relevantes para o mercado de trabalho, na opinião dos participantes profissionais de RH, são a Inovação (média 3,53  $\pm$ 2,06), a Visão (média 3,73  $\pm$ 2,13), a Ética laboral (média 3,63  $\pm$ 2,68) e a Iniciativa (média 3,59  $\pm$ 2,54).

## Recursos pessoais:

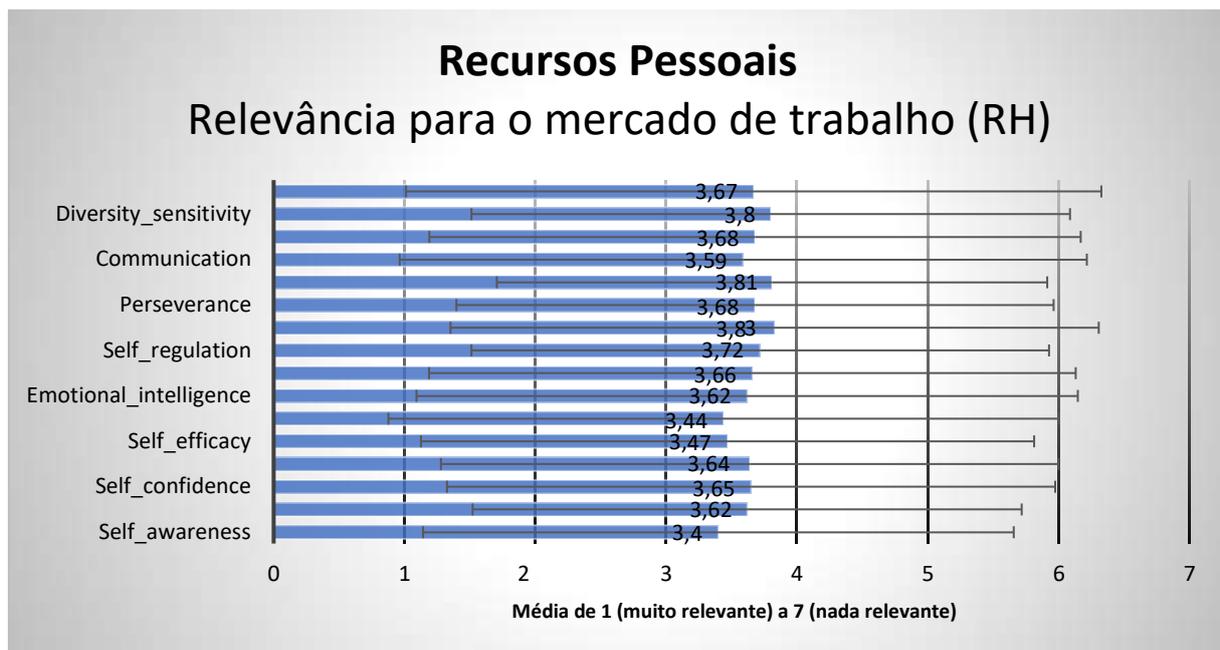


Figura 11: Aptidões e competências Recursos pessoais – Relevância para o mercado de trabalho (RH).

Relativamente aos Recursos Pessoais, os profissionais de RH consideram que as competências Adaptabilidade (média  $3,83 \pm 2,48$ ), Liderança (média  $3,81 \pm 2,10$ ), Sensibilidade à Diversidade (média  $3,80 \pm 2,49$ ), Autocontrolo (média  $3,72 \pm 2,21$ ), Relacionamento Interpessoal (média  $3,68 \pm 2,49$ ) e Perseverança (média  $3,68 \pm 2,28$ ) são as mais relevantes.

Conhecimento específico:

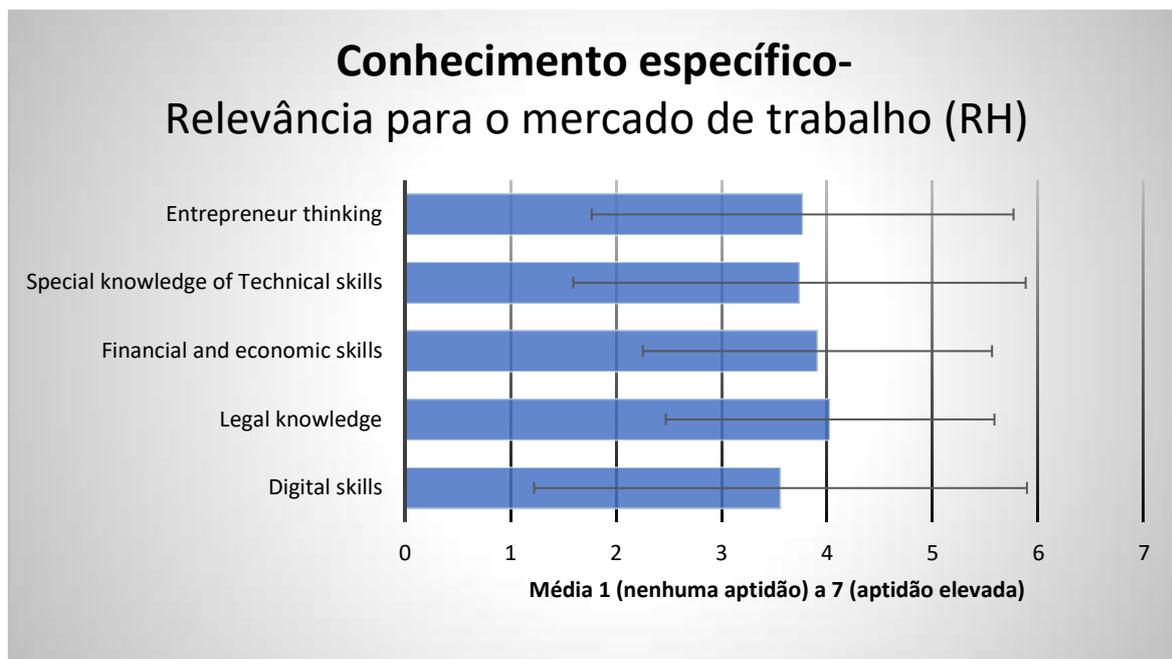


Figura 12: Aptidões e competências Conhecimentos específicos - Relevância para o mercado de trabalho (RH).

O conhecimento jurídico (média de  $4,03 \pm 1,56$ ) e as competências económico-financeiras (média de  $3,91 \pm 1,65$ ) revelaram-se as competências mais relevantes dos conhecimentos específicos para os profissionais de RH.

## Em ação:



112

Figura 13: Aptidões e competências em ação - Relevância para o mercado de trabalho (RH).

Analisando as aptidões e competências da categoria “Em ação”, as mais relevantes foram a capacidade de Networking (média  $3,77 \pm 2,13$ ), o Fair play (média  $3,78 \pm 2,34$ ), a Mentoria / Tutoria (média  $3,78 \pm 1,87$ ) e Gestão de conflitos (média  $3,88 \pm 2,37$ ).

A Figura 14 resume os resultados da análise dos dados relativos às aptidões e competências dos profissionais de RH.



Figura 14: Resumo das aptidões e competências dos profissionais de recursos humanos (RH).

A comparação dos resultados das quatro categorias entre os treinadores e os RH revela as seguintes diferenças: Os treinadores acreditam que o desporto lhes permite desenvolver aptidões e competências relevantes para o mercado de trabalho nas categorias de *Ideias e Oportunidades*, *Recursos Pessoais* e *Em Ação*. Em contrapartida, os profissionais de RH tendem a acreditar que os treinadores só podem fornecer aptidões e competências relevantes para o mercado de trabalho através do seu trabalho de treinador no desporto, na categoria de *Conhecimentos Específicos*.

### 3.3 Entrevistas com Grupos de Discussão

Com base nos resultados de inquéritos anteriores a atletas, treinadores e profissionais de RH, foram definidas 5 dimensões: as competências desenvolvidas através do desporto, as que o mercado de trabalho atual exige, as capacidades que os treinadores devem apoiar o desenvolvimento dos seus atletas neste sentido, como desenvolvê-las e, finalmente, as dificuldades e barreiras encontradas.

As características dos participantes são descritas na Tabela 6. Compreendendo que a metodologia não pretende ser representativa, mas antes examinar as questões em profundidade do ponto de vista dos agentes envolvidos, os diferentes grupos de discussão envolvem uma diversidade de participantes que praticam desportos de competição, desporto para todos, desportos de base, fitness ou atividades físicas para populações especiais e treinadores desportivos. Do lado dos empregadores, estiveram envolvidos funcionários de RH, bem como membros de conselhos de administração e diretores, tanto do setor público como do privado, consultores, pessoal de agências de emprego, e empresários. Embora possa ter havido algum desequilíbrio dentro dos grupos em cada país, em termos de género, idade ou perfil, o conjunto assemelha-se, em geral, à conceção planeada. Um total de 29 pessoas participaram nos grupos de discussão dos treinadores, e 31 nos grupos dos profissionais de RH. A idade média dos participantes no Grupo de Discussão dos treinadores foi de 43,2 (amplitude: 27 a 63 anos), ao passo que a idade média dos participantes do Grupo de Discussão dos profissionais de RH foi de 38,9 (amplitude: 22 a 67 anos).

44% dos participantes nos grupos de discussão dos treinadores eram do sexo feminino e 56% do sexo masculino, ao passo que nos grupos de profissionais de RH eram 42% do sexo masculino e 58% do sexo feminino. Com estes dados, podemos considerar o grupo de treinadores sobre-representado por homens e o grupo de profissionais de RH sobre-representado por mulheres, algo que acontece na vida social, ainda mais do que neste estudo.

Tabela 6: Composição dos grupos de discussão

ALEMANHA					
Treinadores			Profissionais de RH		
M	Treinador nacional experiente	GR-01	M	Não ligado ao desporto, setor público	GR-01
M	Treinador de futebol experiente	GR-02	M	Setor associativo desportivo	GR-02
F	Treinador paraolímpico	GR-03	M	Não ligado ao desporto, setor industrial	GR-03
M	Treinador de desportos coletivos	GR-04	F	Em início de carreira	GR-04
F	Treinador de desporto para todos	GR-05	F	Não ligado ao desporto, sistema	GR-05
F	Treinador de populações especiais	GR-06	M	Universidade do desporto	GR-06
HUNGRIA					
Treinadores			Profissionais de RH		
F	Treinador experiente em patinagem no gelo M	HU-01	F	Não ligado ao desporto, setor industrial	HU-01
	Treinador de futebol	HU-02	F	Não ligado ao desporto	HU-02
F	Treinador experiente de hóquei no gelo	HU-03	F	Em início de carreira	HU-03
F	Instrutor pessoal	HU-04	F	Ligado á indústria do desporto	HU-04
F	Treinador de atletismo experiente	HU-05	F	Em início de carreira	HU-05
-	N/A	HU-06	F	Não ligado ao desporto	HU-06
ITÁLIA					
Treinadores			Profissionais de RH		
F	Treinador de windsurf experiente	IT-01	F	Ligado á indústria do desporto	IT-01
M	Treinador de remo experiente	IT-02	M	Não ligado ao desporto	IT-02
M	Treinador de voleibol e de voleibol de praia	IT-03	F	Não ligado ao desporto	IT-03
F	Treinador de futebol	IT-04	F	Em início de carreira	IT-04
M	Treinador de Atletismo	IT-05	M	Ligado á indústria do desporto	IT-05
F	Treinador de tiro com arco	IT-06	M	Em início de carreira	IT-06
PORTUGAL					
Treinadores			Profissionais de RH		
M	Treinador de basquetebol	PT-01	M	Agência empregadora	PT-01
M	Treinador de futebol experiente (guarda-redes)	PT-02	M	Indústria do desporto	PT-02
M	Coordenador de treinadores de futebol	PT-03	F	Não ligado ao desporto	PT-03
M	Treinador de futebol	PT-04	F	Consultor em RH	PT-04
M	Futebol	PT-05	M	Agência de talentos	PT-05
M	Treinador de natação experiente	PT-06	F	Agência de consultoria	PT-06
			F	Agência de talentos	PT-07
ESPANHA					
Treinadores			Profissionais de RH		
M	Treinador de ténis de mesa experiente	SP-01	F	Não ligado ao desporto	SP-01
F	Treinador de atletismo	SP-02	F	Em início de carreira	SP-02
F	Treinador de BMX	SP-03	F	Ligado ao desporto, setor público	SP-03
M	Treinador de voleibol experiente	SP-04	M	Ligado á indústria do desporto	SP-04

F	Treinador de rãguebi experiente	SP-05	Em início de carreira desportiva	SP-05
M M	Treinador de futsal	SP-06	Não ligado ao desporto	SP-06

M

### 3.3.1 Aptidões e Competências desenvolvidas através do desporto

Os treinadores identificaram 36 competências desenvolvidas através do desporto (Tabela 7). Estas são consideradas valiosas para os atletas que transitam para outras profissões, especialmente no empreendedorismo, onde a resiliência, a liderança, o trabalho em equipa e a paixão podem fazer a diferença no sucesso. Por exemplo, no mundo do empreendedorismo, a criatividade é altamente valorizada e os atletas são criativos, pelo que conseguem trazer algo de novo para o trabalho. Muitos dos participantes acreditam que os atletas têm qualidades valiosas que podem contribuir significativamente para o sucesso, não só no empreendedorismo, mas também no mundo dos negócios.

*"Os desportistas têm uma grande vantagem competitiva nas empresas"*  
(HR-SP-04)

*"O desporto é um pouco como um ginásio de competências e capacidades, ajuda-nos a adaptarmo-nos a contextos, a situações diferentes, a relações com os outros."* (HR-IT-01)

Tabela7: Competências que os treinadores participantes consideram que poderiam ser desenvolvidas através do desporto

Aptidão	Alemanha	Hungria	Itália	Portugal	Espanha
12	Adaptabilidade		X	X	
3	Ser conduzido	X		X	
4	Combatividade				X
5	Empenho/Compromisso				X
6	Coragem		X		
7	Tomada de decisão		X		
8	Determinação	X			
9	Eficiência	X			X
10	Cultura do esforço				X
11	Inteligência emocional			X	
12	Fair play/Desportivismo			X	X
13	Foco	X	X	X	
14	Definição objetivos	X	X	X	
15	Humildade		X		
16	Aptidão interpessoal	X		X	
17	Liderança		X	X	X
18	Aprendizagem através da experiência		X		
19	Networking		X		
20	Abertura de espírito		X	X	
	Parceria				X

Aptidão	Alemanha	Hungria	Itália	Portugal	Espanha
21	Paixão			X	
22	Perseverança		X		X
23	Pensamento positivo	X			
24	Fiabilidade	X			
25	Resiliência	X	X	X	X
26	Respeito			X X	X
27	Modelo/exemplo				X
28	Autoconhecimento		X		
29	Autoconfiança	X	X		
30	Autoavaliação	X			
31	Automotivação		X	X	
32	Sensibilidade à diversidade				X
33	Gestão de stress	X	X		
34	Trabalho em equipa	X	X	X	
35	Gestão de tempo	X	X	X	X
36	Tolerância		X		

X

Em geral, acreditam que o desporto pode ajudar os atletas a lidar melhor com os desafios da vida quotidiana, incluindo o trabalho, bem como a posicionarem-se melhor num mercado de trabalho complexo. Muitos dos participantes salientam o facto de os atletas não se deixarem dominar pela ansiedade em todos os contextos da vida. Mesmo em situações difíceis como encontrar um emprego, é mais provável que encontrem oportunidades em diferentes contextos. Além disso, aceitam melhor do que outros coletivos que nem tudo corra como esperado.

*"Há determinações que penso que vêm do desporto, como enfrentar o obstáculo e tentar superá-lo. Mas também, ser suficientemente determinado para dar aquele passo extra e chegar ao resultado."* (HR-IT-05)

Esta proatividade não é interpretada em termos individualistas, mas sim que os desportistas também reconhecem quando precisam dos outros e sabem como pedir apoio.

No entanto, advertem que o facto de o atleta ser capaz de pôr em prática essas aptidões e competências no campo de jogo, a transferência não é direta, e isso não significa que seja capaz de as aplicar no local de trabalho, que é um novo ambiente com novos códigos e normas sociais. Além disso, alguns participantes referem que alguns atletas talentosos podem ter dificuldade em desenvolver aptidões e competências a longo prazo porque dependem demasiado do seu talento natural. Referem também que o sucesso no desporto pode atrair pessoas negativas que podem levar os atletas por caminhos prejudiciais.

Outro ponto importante foi que estas aptidões e competências têm muito a ver com a fase de formação em que os atletas se encontram, sendo mais fáceis de desenvolver na iniciação e principalmente na fase de desenvolvimento do talento, uma vez que no desporto de alto rendimento ou profissional o mais importante é normalmente o resultado. A formação de crianças e jovens para o desporto e para a vida exige também um trabalho com as famílias, bem como a formação dos treinadores sobre como gerir estas questões que dificultam o desenvolvimento integral do atleta. Neste sentido, tem-se questionado se estes valores tradicionais do desporto não estarão, em certa medida, a ser minados por um excesso de protecionismo familiare de intervenção parental que interferem com estes valores de pertença, de trabalho em equipa e de cumprimento de objetivos, sobretudo em idades precoces. Por exemplo, o impacto na cultura do esforço, na cultura da excelência ou no "dar tudo em campo".

Apesar das competências transversais, reconhece-se que os atletas carecem frequentemente de competências técnicas específicas para o mercado de trabalho. Poderá ser necessário um programa de formação ou estágios para desenvolver estas competências técnicas.

Uma representação gráfica dos resultados pode ser encontrada na figura abaixo (Figura 15):



Figura 15: Competências desenvolvidas através do desporto na opinião dos treinadores.

### 3.3.2 Competências exigidas pelo mercado de trabalho

Quando questionados sobre o que consideram ser as competências mais procuradas no mercado de trabalho, os treinadores identificam um total de 34, das quais 10 coincidem com as que consideram ser adquiridas e desenvolvidas através da participação desportiva. São elas a *adaptabilidade, a tomada de decisão, a eficiência, a inteligência emocional, a liderança, o trabalho em rede, a perseverança, a resiliência, a auto-motivação e o trabalho em equipa*. A disciplina (no sentido lato do termo) que o desporto implica parece ser um fator-chave:

*"...é a disciplina, penso que para qualquer pessoa que pratique desporto, e também é muito importante para quem entra no mercado de trabalho, disciplina, concentração, resiliência. Eu costumo dizer à minha equipa que temos de ter resiliência, porque vamos receber muitos "nãos" e no mercado de trabalho recebemos muitos "nãos"."*  
(HR-PT-07)

*"O desporto é como o mundo do trabalho, porque ensinamos o respeito e a disciplina. O respeito pelo tempo, pela pontualidade, pelo uniforme. É preciso cumprir todas essas regras do mundo do trabalho se estivermos numa grande empresa. Mesmo que seja um freelancer. Nos desportos individuais, os atletas treinam sozinhos, sem sequer a vontade do grupo, nenhum treinador diz que se pode treinar quando se quer. Todos nós temos um padrão a seguir".* (CO-IT-03)

Ao questionar os empregadores que participaram nos diferentes grupos de discussão sobre as aptidões e competências necessárias para encontrar ou manter um emprego, foram identificadas três competências técnicas principais (*competências digitais, conhecimento de línguas e literacia financeira*) e 28 competências transversais (*adaptabilidade, assertividade, autonomia, empenho, comunicação, aprendizagem contínua, criatividade, pensamento divergente – pensar fora da caixa, dinamismo, inteligência emocional, empatia, energia, identidade/lealdade, aprender fazendo, multitarefas, trabalho em rede, organização, atitude participativa/positiva, persistência, resolução de problemas, resiliência, orientação para resultados/objetivos, respeito, autoconhecimento, gestão do stress, trabalho em equipa, gestão do tempo, tolerância à frustração*). Estas competências realçam a relevância do desporto num contexto de incerteza, que exige não só uma mudança constante, mas também uma implementação eficaz.

*"Encontramo-nos num ambiente VICA (volátil, incerto, mutável e ambíguo), o que significa que o que era válido ontem não é válido agora, pelo que temos de repensar e ter essa abertura para podermos enfrentar os desafios atuais."* (HR-SP-01)

*"...a versatilidade, que eu acho que é uma coisa que é central hoje no mercado de trabalho e nesta transversalidade de aptidões e*

*competências do desporto para o mercado de trabalho real, que as pessoas sejam de facto versáteis, que estejam disponíveis para ouvir, para se adaptarem àquilo que o mercado exige e que o mercado esteja também efetivamente disponível e não avesso à mudança, disponível para perceber o que é que pode aprender e capitalizar com a entrada de pessoas que, não tendo as tão procuradas “hard skills”, podem de facto trazer um valor diferente e uma orgânica e um sangue diferente à organização.” (HR-PT-06)*

*“Nos últimos tempos, encontrámo-nos em organizações muito mais dinâmicas, particularmente as dedicadas à tecnologia, ... então as mudanças têm de ser implementadas muito rapidamente.” (HR-SPO2)*

*“Tudo isto são competências digitais, que talvez não tenham aparecido nos questionários, e refiro-me às competências e aos conhecimentos necessários em todos os domínios.” (HR-IT-02)*

Do ponto de vista dos empregadores que participaram nos debates, haveria um total de 48 competências transferíveis do desporto para o local de trabalho (Tabela 8). Destas, 22 (*adaptabilidade, compromisso, tomada de decisão, eficiência, cultura do esforço, inteligência emocional, concentração, humildade, competências interpessoais, liderança, aprender fazendo, trabalho em rede, atitude positiva, perseverança, resiliência, respeito, modelo, autoconhecimento, autoconfiança, autoavaliação, auto-motivação, gestão do stress e trabalho em equipa*) coincidem com as identificadas pelos treinadores como sendo desenvolvidas através do desporto, e 19 com as que os treinadores têm e que podem ser desenvolvidas com os seus atletas (*adaptabilidade, empenho, competências de comunicação, disciplina, cultura de esforço, competências emocionais, empatia, flexibilidade, humildade, competências interpessoais, liderança, resolução de problemas, atitude positiva, resiliência, autoconsciência, autoavaliação, auto-motivação, trabalho de equipa e gestão do tempo*). As competências técnicas (hard skills) e transversais (soft skills) relacionadas com o planeamento estratégico parecem ser relevantes:

*“Para além da confiança e desta questão da resiliência e da criatividade que temos de ter, acho que a questão do plano estratégico, a questão de termos uma visão do que queremos, acho que é uma ligação interessante porque nós, enquanto atletas, estamos habituados a lidar muito com planos estratégicos, com objetivos, com a procura de planos para fazer algo funcionar e, se não funcionar, pensar em alternativas, quer a nível individual, quer a nível de equipa.” (CO-PT-04)*

*“A maior parte das aptidões e competências identificadas são “soft” e transversais, e não “hard” ou técnicas, e, mais importante ainda, não dependem de formação académica prévia,mas estão relacionadas com*

*a forma como uma pessoa é e se adapta a determinados contextos."*  
(HR-IT-04)

*"O desporto torna-se assim uma espécie de campo de treino de aptidões e competências (HR-IT-06)*

*Quem pratica desporto na vida tem uma mentalidade completamente diferente e um equipamento extra: arriscar, envolver-se todos os dias, apanhar os outros caminhos que se abrem". (CO-IT-04)*

Tabela 8: Competências que os empregadores participantes consideram poderem ser transferidas do desporto para o trabalho.

Aptidão	Alemanha	Hungria	Itália	Portugal	Espanha
12 Aceitação				X	X
3 Escuta ativa				X	
4 Adaptabilidade	X	X	X	X	X
5 Ambição					X
6 Autonomia			X		
7 Empenho/Compromisso	X	X	X		
8 Comunicação		X	X	X	X
9 Competitividade	X			X	X
10 Criatividade	X			X	
11 Tomada de decisão			X		X
12 Disciplina	X			X	X
13 Pensamento divergente					X
14 Eficácia			X		X
15 Eficiência					X
16 Cultura do esforço		X	X		X
17 Inteligência emocional				X	X
18 Empatia		X			X
19 Ética	X	X	X		
20 Flexibilidade		X	X	X	
21 Foco			X	X	X
22 Humildade		X			
23 Aptidão interpessoal					X
24 Liderança		X		X	X
25 Aprendizagem através da experiência			X		
26 Multitarefa			X		
27 Networking	X				X
28 Paciência		X			
29 Perseverança	X		X		X
30 Pensamento positivo				X X	X
31 Resolução de problemas			X X		X
32 Objetivo				X	
33 Resiliência		X	X	X	X
Respeito	X	X	X		

Aptidão	Alemanha	Hungria	Itália	Portugal	Espanha
34	Responsabilidade	X		X	
35	Modelo/exemplo		X		X
36	Orientação para os resultados		X		
37	Autoconhecimento		X	X	
38	Autoconfiança	X	X		
39	Autoavaliação		X	X	
40	Autoaperfeiçoamento				X
41	Automotivação		X	X	X
42	Manter a posição		X		
43	Gestão de stress		X	X	X
44	Capacidade de correr riscos			X	
45	Trabalho em equipa	X	X	X	X
46	Gestão de tempo		X	X	
47	Tolerância à frustração		X X	X	
48	Gestão da incerteza		X		X

Os participantes consideram que é mais difícil reconhecer como o desporto pode transmitir competências técnicas (hard) do que transversais (soft). Reconhecem que as competências transversais são úteis em qualquer nível de emprego, especialmente no que diz respeito à identidade desportiva, que pode contribuir para a identificação com os valores e a cultura da empresa ("vestir a camisola da equipa"). Os contextos de trabalho atuais também exigem processos de crescimento contínuo e de aprendizagem permanente. Por conseguinte, os participantes discutiram os desafios do ensino de competências transversais, ou soft skills, através do desporto. Destacaram a importância de serem mentores e modelos para os atletas.

*"... as competências transversais de um atleta valem 60%, porque um profissional que não se consegue adaptar ao contexto torna-se uma limitação para a empresa."* (HR-IT-04)

Referem ainda a necessidade de parcerias com especialistas em várias áreas, como a gestão financeira, para dar formação a atletas e treinadores, ajudando-os a desenvolver competências importantes não só para o desporto, mas também para a vida quotidiana e para o empreendedorismo. Consideram que existem lacunas ao nível da compreensão do atleta de que deve cuidar da sua própria carreira.

*"Para o desenvolvimento de competências transversais não há problema, mas tenho alguma dificuldade em pensar como é que os formadores podem transmitir as competências técnicas."* (HR-IT-05)

Entre as dificuldades em identificar as exigências do mercado de trabalho está o facto de os treinadores salientarem que existem muitos tipos de trabalho, setores, e tipos de emprego para os quais os seus atletas poderiam ser elegíveis. Além disso, não se sentem necessariamente qualificados para esta tarefa, que consideram estar fora do seu papel de treinadores (embora reconheçam o valor que o desporto pode ter em aspetos-chave da empregabilidade). A experiência desportiva é assinalada como relevante num contexto de diversidade laboral:

*"...que essas pessoas que vêm de uma formação desportiva vão estar sempre relacionadas com uma grande heterogeneidade do ponto de vista de classes sociais, se quiserem, geografias, contextos socioeconómicos diferentes e, portanto, a capacidade de integração nas equipas, e essa capacidade de inclusão da diversidade vai estar muito mais trabalhada em alguém que teve uma formação no desporto, não é, e hoje em dia, essa capacidade de inclusão, essa capacidade de aceitar a diferença é exigida em contexto de equipa, [...] portanto, eu diria que essa é a mais-valia." (HR-PT-03)*

*"Quem pratica desporto tem a sorte de se envolver com pessoas sempre diferentes e mistas, de diferentes origens socioculturais, o que enriquece, abre novos horizontes e dá espaço para a inovação, habituando-os à relação com a diversidade." (CO-IT-03)*

Uma representação gráfica dos resultados pode ser encontrada na figura abaixo (Figura 16):



Tabela 9: Competências que os treinadores participantes pensam e que poderiam desenvolver um espírito empreendedor nos atletas.

Aptidão	Alemanha	Hungria	Itália	Portugal	Espanha
12 Escuta ativa					X
3 Adaptabilidade	X				
4 Empenho/Compromisso					X
5 Comunicação	X	X			
6 Gestão conflitos					X
7 Coerência					X
8 Gestão de expectativas					X
9 Disciplina		X	X		
10 Pensamento divergente					X
11 Eficiência					X
12 Cultura do esforço					
13 Inteligência emocional				X	
14 Empatia	X			X	X
15 Cultura de excelência				X	
16 Cultura de feedback	X				
17 Competências financeiras	X				
18 Flexibilidade	X				
19 Alcance de objetivos	X				
20 Definição objetivos			X		
21 Humildade					
22 Inspiração	X				X
23 Integridade				X	X
24 Competências interculturais				X	
25 Aptidão interpessoal				X	X
26 Saber-fazer	X				
27 Liderança	X	X		X	X
28 Aprendizagem ao longo da vida	X				
29 Lealdade					X
30 Aptidão para a gestão	X		X		X
31 Mentoria / Tutoria		X	X	X	
34 Competências de negociação					X
32 Pensamento positivo		X			
33 Definição de prioridades	X				
35 Resolução de problemas		X			
36 Resiliência					
37 Autoconhecimento				X	
38 Autoavaliação		X			
39 Automotivação	X				
39 Trabalho em equipa					X
40 Gestão de tempo	X		X	X	X
41 Fiabilidade	X	X			
	X				

Os participantes mostraram uma visão abrangente do mundo do desporto, destacando não só as competências técnicas, mas também as competências sociais, emocionais e de liderança necessárias para ter sucesso, tanto no desporto como na vida profissional.

*"... desenvolver nos atletas uma mentalidade de desempenho não é apenas fazer mais. É fazer mais com menos. Até porque eles têm de tomar decisões com higiene mental e, portanto, não vale a pena correr mais do que os outros [...] a teoria da autodeterminação, [...], em que os atletas dos desportos individuais [...] tentam perceber porque é que fazem as coisas, e isto numa sociedade em que muitas vezes tratamos as crianças na escola como máquinas e quase lhes tiramos a capacidade de pensar, a segunda coisa é eles fazerem coisas que realmente façam sentido. Isto ainda é diferente do objetivo de fazer sentido, é que eles entendam o que estão a fazer e que tenha um cunho pessoal e eu acredito que os empresários têm muito prazer no que fazem. Fazem coisas que lhes dão propósito [...], não se sabe porque é que nós desistimos tão facilmente." (HR-PT-02)*

Os treinadores sugeriram que têm de ser bons a reconhecer as aptidões e as competências, os pontos fracos e os pontos fortes dos seus atletas. Os atletas, apoiados pelos treinadores, podem seguir caminhos empreendedores no desporto porque conhecem as necessidades e sabem o que falta. Tal como foi referido nas dimensões anteriores, os treinadores precisam de apoio e trabalham em conjunto com outras figuras-chave (famílias, educadores, professores, psicólogos desportivos, etc.).

*"Conseguimos transmitir um pouco do empenho, da resiliência, da liderança, de que falámos anteriormente, e ajudar o atleta a agir em conformidade." (CO-PT-03)*

*"Tenho de criar uma equipa multidisciplinar - um psicólogo desportivo, um especialista em desempenho, parcerias com escolas, por causa dos cursos técnico-profissionais, parcerias com faculdades para acolher estagiários, etc." (CO-PT-04)*

*"As comparações com os pais e com um "mental coach" ou psicólogo desportivo que possa ajudar a clarificar as ideias são importantes. Como o treinador não é psicólogo, é muito importante ter uma pessoa que conheça os aspetos psicossociais." (CO-IT-05)*

*"Confrontos com os pais, "mental coach"/psicólogo, e educadores e professores para ter momentos de discussão e reflexão sobre o*

*progresso do atleta, necessidades, dificuldades, soluções, etc." (CO-IT-03)*

Para permitir o papel do treinador desportivo como fator coadjuvante no desenvolvimento de aptidões e de competências de empregabilidade, é necessário:

### **1) Desenvolver uma estratégia de comunicação clara e eficaz.**

*"Para comunicar com um atleta, é preciso trazer exemplos de vida, de vida desportiva e de vida profissional. É preciso dar passos para chegar ao topo, para descobrir como crescer lentamente para além do seu nível." (CO-IT-03)*

126

### **2) Necessidade de aumentar a consciencialização do papel educativo do treinador.**

*"Facilitar a consciencialização das suas competências por parte dos treinadores e dos atletas." (HR-IT-01)*

*"Falar sobre os valores do desporto nas escolas e sensibilizar o público". (CO-IT-03)*

### **3) Identificar as necessidades específicas do atleta.**

*"Penso que os treinadores têm a responsabilidade de motivar os seus atletas a prosseguirem estudos de carreira dual, paralelamente às suas carreiras desportivas." (HR-HU-02)*

### **4) Capacidade de pedir apoio e ajuda.**

*"O atleta tem a humildade de saber pedir ajuda e de saber apoiar-se nos outros, em alguém mais experiente, se for necessário." (CO-IT-03)*

Os participantes também discutiram a necessidade de orientar os atletas para que possam tomar decisões sensatas para o futuro, tanto durante como após as suas carreiras desportivas. Salientam a importância dos treinadores na formação não só de aptidões e competências desportivas, mas também de carácter e valores que serão fundamentais para o sucesso dos atletas em diferentes áreas da vida.

*"...transmitir valores e conhecimentos de vida". (CO-PT-03)*

Além disso, mencionaram a dificuldade de manter o contacto com os atletas ao longo dos anos, especialmente quando trabalham em diferentes países ou com grandes grupos de jogadores. No entanto, reconhecem que o impacto dos treinadores no desenvolvimento dos atletas é duradouro e crucial para moldar o seu futuro, tanto no desporto como noutras profissões.

Na Hungria, referiram a falta de modelos de atletas que possam motivar outros a tornarem-se empresários, enquanto os treinadores carecem frequentemente de conhecimentos adequados e demotivação para apoiar os seus atletas a tornarem-se empresários.

Quanto à questão de saber se a formação neste tipo de competências e conhecimentos faz parte das funções do treinador, surgem duas posições: os que consideram que é algo extra ou fora das suas funções e os que consideram que é algo relevante e que, por isso, deve estar ancorado na educação (fazendo parte do sistema de treino desportivo de nível superior).

*"... competências de formação que são certamente transversais e transferíveis para outras profissões, mas em termos de formação académica e de hard skills puras, não as têm e os clubes também não estão preparados para as adotar, porque as estruturas têm poucos recursos. A questão das ferramentas de coaching, eles nem sequer sabem o que é isso". (HR-PT-06)*

Os treinadores podem ser modelos para os atletas, assemelhando-se em muitos aspetos à função do treinador e à função do gestor. Além disso, podem ajudar os atletas a fazer com que as suas mentes funcionem melhor nos treinos, o que faz com que as mentes dos atletas funcionem melhor também na vida quotidiana.

*"Porque nós treinamos, para além de transmitirmos valores, que já foi aqui referido, para além de estimularmos a criatividade, a resiliência, a capacidade de superação, tudo isso é verdade, mas também passamos o exemplo." (CO-PT-06)*

*"Dar o exemplo é uma parte essencial de ser treinador... Também é importante que os treinadores possam avaliar o seu desempenho e dar recomendações especializadas sobre como se desenvolver para se tornar cada vez melhor todos os dias." (CO-HU-05)*

*"O atleta ouve o seu treinador, por isso, enquanto treinador, é preciso saber utilizar as palavras certas para acompanhar o atleta durante a viagem de transição." (CO-IT-05)*

### 3.3.4 Como desenvolver estas competências

Nos cinco debates, surgiram várias estratégias para promover o desenvolvimento destas aptidões e competências, bem como uma melhor ligação entre o desporto e as empresas, por exemplo, para implementar diferentes abordagens e técnicas de acordo com as necessidades dos atletas.

As empresas e organizações podem conceber e implementar procedimentos que facilitem o processo de adaptação do desporto ao trabalho. Podem também criar

oportunidades de intercâmbio, ligação e relação entre o mundo do trabalho e o mundo do desporto, bem como proporcionar oportunidades para os atletas aprenderem sobre exemplos virtuosos, modelos a seguir e boas práticas.

*"As capacidades dos atletas ou dos empregadores, dependendo do lado em que se está, para fazer sobressair a sua melhor versão e fazer crescer os outros em direção a um objetivo sob a orientação ou acompanhamento de um treinador ou gestor." (HR-SP-06).*

Para os empregadores, há algumas dificuldades em tornar tangíveis os benefícios destes programas; a empresa perguntará sempre qual é o retorno do investimento. Para convencer os órgãos de gestão dos benefícios deste tipo de programas de formação, que não são tão tangíveis, mas mais indiretos, estes benefícios devem ser tornados visíveis.

128

*"As empresas já preferem pessoas que tenham jogado, porque têm uma formação mais completa. Precisamos sensibilizar os treinadores para o papel fundamental que desempenham na transmissão aos atletas das competências essenciais para entrarem no mundo do trabalho ou iniciarem um percurso empresarial" (HR-IT-03)*

*"Não é fácil medir estas aptidões e competências adquiridas através da prática desportiva." (HR-HU-04)*

As empresas devem também escalonar a formação de acordo com a maturidade e o historial dos trabalhadores-atletas.

Por outro lado, os treinadores, os gestores desportivos e as organizações desportivas podem trabalhar a autonomia dos atletas através de atividades de formação. Por exemplo, dando-lhes instruções, regras e responsabilidades no treino dos jovens; ou estabelecendo objetivos a curto e longo prazo em conjunto com os seus atletas. É importante recordar aqui o papel fundamental dos treinadores e formadores enquanto facilitadores no processo de transferência de competências transversais através da prática desportiva.

Incentivar a transferência de competências através da prática desportiva durante as horas de treino exige consciência deste facto, conhecimentos para o pôr em prática e formas de receber feedback ou de poder avaliar os seus efeitos. Assim, é necessário fornecer ferramentas práticas aos treinadores e instrutores desportivos.

E é preciso ter em conta que, embora a influência dos treinadores seja grande, eles têm um tempo limitado com os seus alunos (no dia a dia e ao longo da vida). Mas têm o potencial de reforçar os recursos que os atletas já possuem e facilitar a sua transmissão e implementação. É consensual que, em muitos casos, isso é feito

através da própria experiência do treinador, sem qualquer formação formal ou informal.

As políticas públicas são o terceiro pilar em que assentam as estratégias de empregabilidade através do desporto, juntamente com os setores empresarial e desportivo acima mencionados. Os responsáveis políticos poderiam criar grupos de trabalho para a transferência de competências, como exemplo de boas práticas. O sistema educativo (universidades, ensino profissional e cursos de formação de treinadores) poderia incluir módulos, workshops ou conferências. Por exemplo, no futebol, sobre como falar quando se está na televisão.

*"Não é fácil desenvolver programas se o grupo-alvo tiver características muito diferentes em termos de contexto económico e social, de modalidades desportivas praticadas e de país."* (HR-HU-05)

No entanto, algumas vozes observaram que a formação desportiva se centra no treino técnico e tático, mas se este tipo de conteúdo fosse integrado, não seria muito bem recebido numa sociedade onde o tempo é valioso e pode ser considerado complementar e não obrigatório.

Os participantes salientaram a importância das competências transversais dos atletas, a necessidade de adaptação e de aprendizagem contínua, bem como a colaboração entre as diferentes partes interessadas para facilitar a transição bem-sucedida dos atletas para o mercado de trabalho.

Um reforço da relação entre o setor desportivo e a empresa é viável quando se realizam programas de coaching ou mentoria / tutoria em empresas onde os treinadores e desportistas podem desempenhar um papel relevante, ou também em atividades de "teambuilding" nas empresas, que estão cada vez mais ligadas a aspetos relacionados com atividades desportivas. Por último, muitos locais de trabalho estão a tentar tornar-se mais saudáveis e, neste sentido, os profissionais do desporto, após formação, podem também desempenhar um papel importante, numa estratégia em que todos ganham.

*"A capacidade de colaborar com outras entidades, de criar uma boa rede de contactos, de pessoas que trabalhem, colaborem e acrescentem em conjunto, que ganhem".* (HR-SP-05).

*"Penso que os treinadores podem ser envolvidos em programas de liderança nas empresas, uma vez que são bons motivadores, trabalhando em conjunto com os seus atletas para objetivos comuns. Se eu planeasse um programa de liderança, convidaria certamente alguns treinadores conhecidos."* (HR-HU-05)

"Penso que uma das condições básicas para desenvolver programas semelhantes é a cooperação entre empresas e clubes desportivos. Isto não acontece com frequência". (HR-HU-03).

A Figura 17 resume os desafios para promover as aptidões e competências dos atletas.

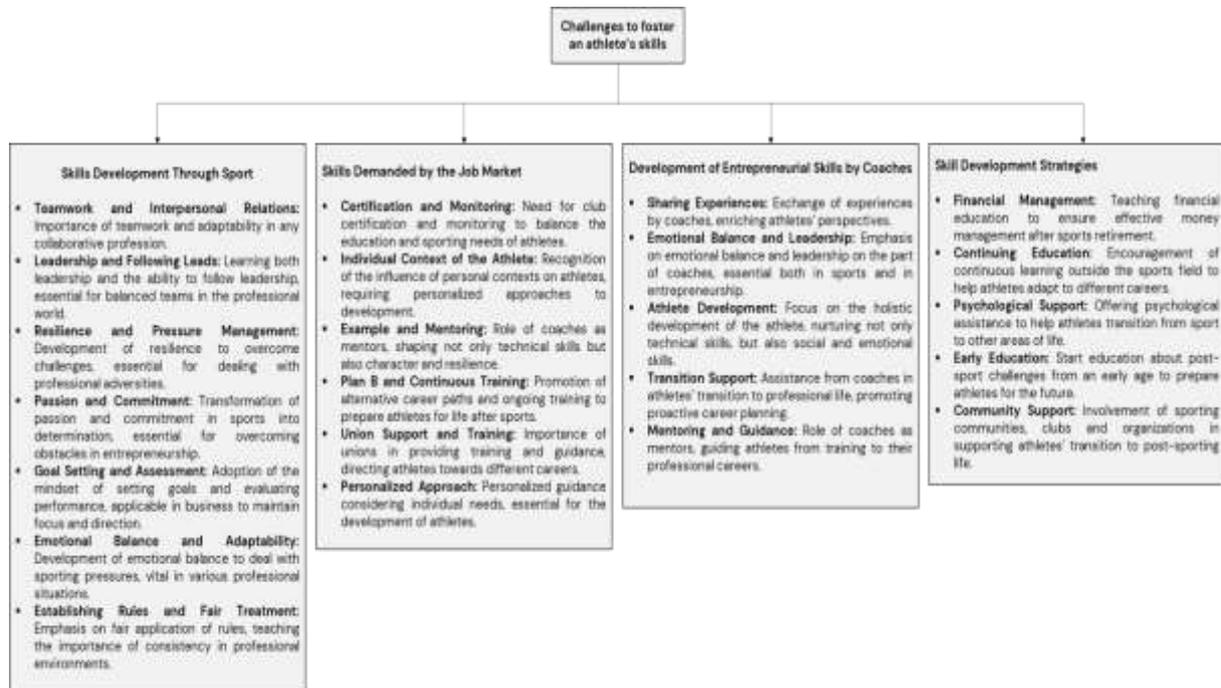


Figura 17: Desafios para promover as aptidões e competências dos atletas.

### 3.4 Barreiras que afetam o processo de aquisição de aptidões e competências

As barreiras e os obstáculos à melhoria da empregabilidade através do desporto podem ser estruturados em duas categorias: pessoais e estruturais.

**Os fatores pessoais podem ser individuais e ambientais:**

- Há fatores individuais, como a personalidade, a maturidade, a motivação e a gestão do empenho ou as competências psicológicas gerais, que afetam não só a carreira desportiva, mas também o desenvolvimento do atleta na vida quotidiana.

*"Vivemos numa sociedade de eficiência; mesmo que um jovem entre no mercado de trabalho, se não for eficiente, será relegado ou estará fora dele. Nesse sentido, o desporto prepara diretamente para a vida lá fora."* (CO-SP-02)

- O apoio parental, necessário para o desenvolvimento pessoal e desportivo dos jovens, aponta para a evolução deste tipo de apoio, desde a pressão

excessiva de há algumas décadas até à sobreproteção excessiva de hoje, que em muitos casos afeta o processo de formação integral das crianças e dos jovens desportistas.

*"A intervenção dos pais está a distorcer estes paradigmas que os treinadores estão a trabalhar... aceitar as decisões, aceitar as regras do jogo, aceitar que talvez não se seja o melhor, que outro colega de equipa pode fazer melhor." (CO-SP-04)*

- Orientação: a necessidade de acompanhamento e de apoio, uma vez que o desportista deixa de ser desportista para exercer um novo papel, o de trabalhador, é desconhecida em muitos casos até agora.

- É necessário identificar a necessidade e a necessidade de pedir ajuda/apoio.

- Isto implica um caminho de redefinição de papéis e relações que os atletas e os treinadores devem percorrer em conjunto.

*"... o treinador é como um ilusionista, que tem de fazer crescer o grupo e que tem de fazer crescer o indivíduo." (CO-SP-06)*

- Défices de competências dos treinadores para gerirestas questões com os seus atletas.

*"O treinador precisa de ter um espaço para se encontrar com alguém com quem possa falar sobre o que está a acontecer com os meus atletas, porque senão..." (CO-SP-06)*

*"Um treinador ou um líder deve ter uma visão complexa e deve ser capaz de orientar os seus atletas." (CO-HU-02)*

- Papel fundamental dos treinadores e instrutores desportivos como facilitadores no processo de transferência de aptidões e competências transversais dos atletas, úteis para a colocação profissional e/ou para o desenvolvimento de ideias de negócio. Isto faz com que o processo não seja muito controlável, uma vez que depende do tipo de treinador que o atleta tem, ou da modalidade desportiva, dado que nos desportos individuais se mantém normalmente o mesmo treinador, mas nos desportos coletivos, este pode mesmo mudar várias vezes na mesma época.

- Isto é ainda mais importante porque os atletas confiam nos seus treinadores, olham para eles como modelos e esperam que sejam um guia não só nos aspetos desportivos.

*"Em Hollywood, que é uma empresa e tanto, os filmes sobre treinadores de sucesso são aqueles em que esses treinadores resolvem conflitos." (CO-SP-06)*

*"Os treinadores são super-heróis que nos colocaram no mundo para nos tornar melhores pessoas e melhores trabalhadores." (CO-SP-03)*

- Visão irrealista em alguns casos. Os atletas e os treinadores devem realizar atividades que lhes deem prazer, mas que também conduzam a algo mais. Deve haver sempre um plano B numa atividade, como o desporto, que envolve riscos (lesões, diminuição do rendimento, processos de seleção, etc.).
- Falta de competências específicas. Em muitos casos, a formação conducente a qualificações e certificados educacionais tem sido afetada por treinos, horários, deslocações para competições e outras atividades ligadas à carreira desportiva, culminando numa falta não só de competências técnicas, mas também de certificações que possibilitam aos atletas aceder a determinados empregos.

132

*"Têm muitas competências efetivamente pessoais que podem ser transferidas, mas as suas competências técnicas são fracas." (HR-PT-06)*

- Necessidade de experiência profissional. Num mercado de trabalho cada vez mais competitivo, as empresas exigem frequentemente candidatos com experiência anterior. Enquanto outros jovens puderam adquirir essa experiência através de empregos a tempo parcial ou de estágios, o atleta reformado está em desvantagem em relação aos seus pares no que se refere à possibilidade de conciliar trabalho e estudos, para além da sua carreira desportiva.
- As expectativas dos atletas em relação às suas capacidades e ao seu salário após a reforma são cruciais para evitar a desilusão nos desportos profissionais (por exemplo, o futebol), mas noutros desportos, as expectativas podem ser um elemento positivo.

*"No desporto, é possível satisfazer um sistema de expectativas e requisitos que também pode ajudar a alinhar melhor com os requisitos de uma empresa." (CO-HU-03)*

#### **Os fatores estruturais incluem:**

- Pouca cultura do desporto, sem qualquer atenção ao valor educativo do desporto.

*"O desporto é uma espécie de espelho que nos devolve exatamente a realidade. No desporto, só o desempenho importa, tal como na vida real, pelo que o desporto pode ajudar a compreender a nossa posição e dá-nos uma visão realista de nós próprios." (CO-HU-01)*

- Falta de recursos nas federações e nos clubes. Especialmente em função do desporto (profissional vs. minoritário).

*"Não se pode descurar o apoio financeiro dos treinadores... além disso, penso que é necessária formação técnica, formação pedagógica."* (CO-HU-01)

- Articulação inadequada de políticas, programas e estratégias sobre a carreira dual e a facilitação e apoio a atletas-trabalhadores e estudantes-atletas.

- Tanto os atletas como os treinadores têm de abraçar a aprendizagem contínua, não só nos seus respetivos desportos, mas também noutras áreas, para se adaptarem à evolução do mercado de trabalho.
- Neste sentido, os treinadores e instrutores desempenham um papel fundamental na preparação dos atletas para o mercado de trabalho. Podem fornecer orientação, formação e workshops valiosos para desenvolver competências transferíveis. A colaboração entre treinadores, atletas, consultores de RH e empresas é essencial para criar programas de formação eficazes.
- Há um apelo para o desenvolvimento de programas de formação abrangentes que envolvam treinadores e instrutores. Estes programas devem abordar tanto as competências transversais como as competências técnicas, oferecendo conhecimentos práticos que correspondam às exigências do mercado de trabalho.

*"Não se pode dar o que não se tem. Por isso, os treinadores devem trabalhar eles próprios as capacidades e competências que querem transmitir... ou os clubes, as federações, devem garantir que os responsáveis pela formação dos atletas são pessoas íntegras."* (CO-SP-02).

*"Os principais obstáculos parecem-me ser o tempo, a falta de instalações e o mandato que os treinadores podem ver relacionado com a formação desportiva e técnica e não com o desenvolvimento a 360 graus."* (HR-IT-04)

- Desequilíbrio entre as exigências dos atletas e as expectativas e necessidades dos empregadores e dos treinadores. Muitas vezes, os formadores de formandos não consideram esta formação como necessária. Da mesma forma, os treinadores esperam encontrar técnicas e táticas nos seus cursos de especialização e não veem estes conteúdos como necessários, ou nem sequer consideram como sua responsabilidade uma melhor integração dos seus atletas na sua vida profissional. Por conseguinte, conseguir o interesse dos treinadores estagiários nesta linha é certamente uma barreira a ultrapassar.

*"O desporto pode transmitir competências e criar uma cultura de profissionais de sucesso se formos capazes de alinhar os valores que traz com a estratégia de recursos humanos e de gestão." (HR-SP-01)*

*"Quando os treinadores se aperceberem das competências de que os RH necessitam, compreenderão como desenvolver os contextos desportivos de uma forma que desenvolva as competências. É importante aprender, de ambos os lados, a comunicar eficazmente para criar uma ponte e juntar dois mundos, o do desporto e o do trabalho, que parecem extremamente distantes." (HR-IT-02)*

*"Na minha opinião, é muito importante que os treinadores não estejam sobrecarregados ou assoberbados com tarefas e responsabilidades e que possam dedicar tempo suficiente aos seus atletas." (CO-HU-05)*

- É necessário trabalhar na aquisição da consciência. Muitas vezes, as competências transversais são adquiridas automaticamente pelos atletas, mas estes não estão conscientes da sua utilidade para o acesso ao mundo do trabalho, tal como os treinadores não estão conscientes do seu papel de facilitadores na aquisição dessas competências. Neste sentido, é necessário um esforço dos clubes desportivos, dos governos locais, regionais e nacionais e de outras entidades ligadas à empregabilidade dos jovens para sensibilizar e esclarecer a aquisição de aprendizagens e competências valiosas através do desporto.

*"Tornar o atleta de sucesso visível não apenas pelos seus resultados, mas também pela sua contribuição para a sociedade." (CO-SP-02)*

- Falta de apoio à gestão do desporto a nível governamental para que se possam estabelecer estratégias e programas.
- Falta de coordenação entre a universidade, os clubes desportivos e as administrações desportivas.

*"E estamos a esquecer-nos aqui de uma coisa, que eu acho que devia ser abordada, que é a certificação dos clubes. E quando se fala em certificação, eu acho que ela devia ser incluída, para além do acompanhamento escolar que já existe, mas, muitas vezes, sabemos que não é feito devidamente, porque fica no papel, mas na prática, na maior parte dos clubes, nem sequer passa pela escola, porque o que interessa é o rendimento desportivo do atleta. Quando, na minha opinião, devia haver aqui pelo menos um meio-termo." (CO-PT-06)*

*"Um dos grandes desafios é que as aptidões e competências transversais desenvolvidas através do desporto não são necessariamente reconhecidas e não se refletem verdadeiramente num CV." (HR-HU-03)*

- Importância das estruturas de apoio: É consensual a necessidade de estruturas sólidas de apoio, incluindo o acompanhamento académico e profissional desde tenra idade. Estas estruturas podem ajudar os atletas a desenvolver competências transversais e técnicas, assegurando uma integração mais fácil no mercado de trabalho.
  - Em muitas culturas, existe uma forte dicotomia desporto–estudo–trabalho que conduz a uma elevada taxa de abandono precoce do desporto e dificulta que as carreiras desportivas sejam consideradas e valorizadas positivamente no ambiente académico ou profissional.

A Figura 18 mostra graficamente os diferentes fatores encontrados nos grupos de discussão.

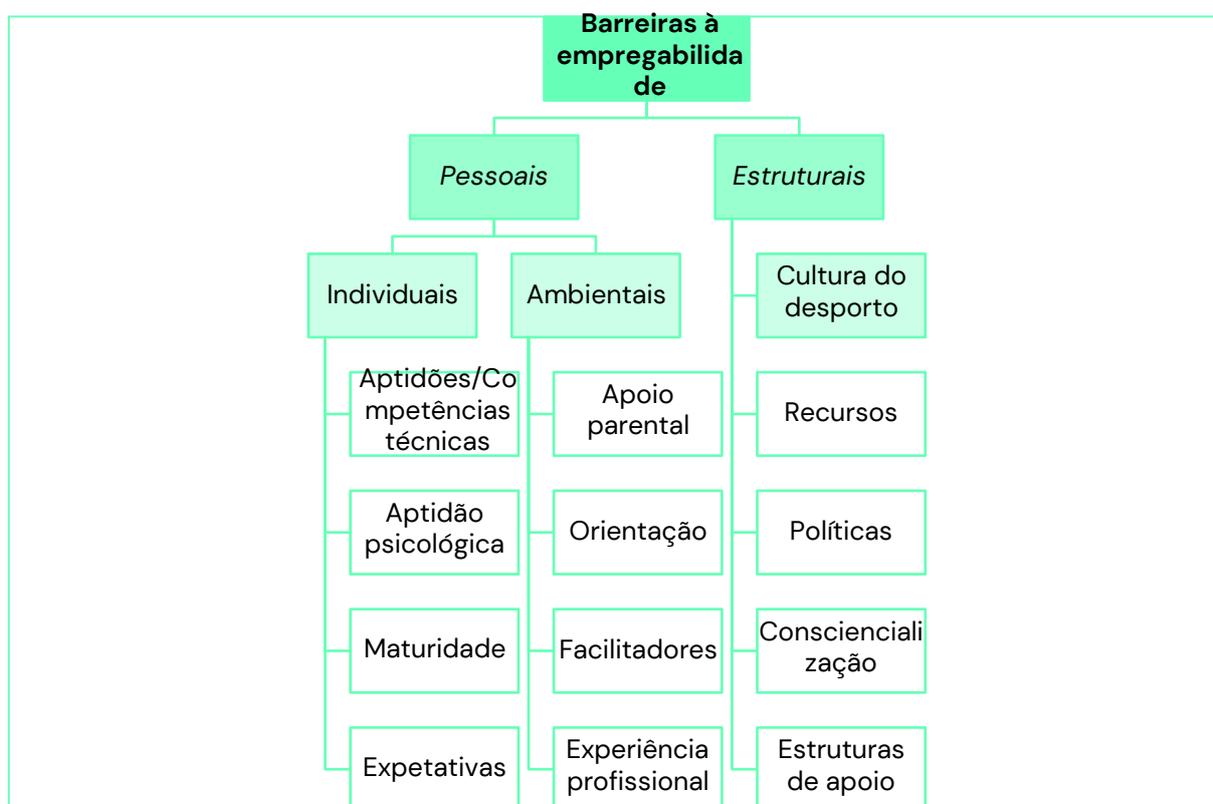


Figura 18: Principais barreiras e obstáculos à empregabilidade através do desporto.

Os participantes salientaram que estes fatores pessoais e estruturais não só moldam os atletas, como também os preparam para enfrentar os desafios empresariais e de outras áreas profissionais, dotando-os de aptidões e competências valiosas para o sucesso futuro.

Perante estas barreiras, os entrevistados referiram questões como a analogia do escritório como um "ginásio" onde o atleta tem de treinar, persistir e querer melhorar dia após dia. Na mesma linha da metáfora do ginásio, o desporto como um ginásio da vida.

Igualmente importante é o facto de encontrar estímulos para melhorar. Além disso, o facto de ter experimentado coisas semelhantes no desporto permite que as pessoas resolvam mais rapidamente problemas semelhantes no trabalho.

## 4 Discussão

Esta secção analisa os resultados do inquérito e do grupo de discussão.

### Participantes no grupo de discussão:

As respostas dos participantes sublinham a natureza multifacetada do processo de aquisição de aptidões e competências dos atletas. O consenso entre os participantes sobre a importância das aptidões e competências transversais possuídas pelos desportistas realça o potencial de transferibilidade para o mundo profissional.

Estas aptidões e competências, muito valorizadas pelos empregadores, contribuem significativamente para uma colaboração e liderança eficazes em diversos ambientes de trabalho. O reconhecimento deste conjunto de aptidões e competências inerentes aos desportistas abre caminhos para alavancar o seu potencial na arena profissional.

Os esforços de colaboração propostos pelos participantes – reunindo educação, mentoria / tutoria, e iniciativas de colaboração entre entidades desportivas, instituições de ensino e o mundo empresarial – são cruciais para aproveitar as aptidões e competências únicas dos atletas. Este esforço concertado visa não só facilitar a transição dos atletas para o mercado de trabalho, mas também enriquecer o seu percurso profissional.

A proposta de uma maior ligação entre o desporto e as empresas corresponde a uma tendência crescente. O reconhecimento, por parte das empresas, do valor do desporto nos processos de seleção e a incorporação de estratégias saudáveis para os colaboradores evidenciam a evolução do papel dos desportistas, treinadores e entidades desportivas no contexto empresarial. No entanto, a ressalva de que as empresas devem perceber os benefícios tangíveis ressalta a necessidade de articulação e comunicação claras das vantagens de tais iniciativas.

### Comparação entre as perspetivas dos treinadores e dos profissionais de RH:

Uma comparação perspicaz entre as perspetivas dos treinadores e dos profissionais de RH revela disparidades intrigantes nas suas avaliações das aptidões e competências empresariais. Quando se autoavaliam nas quatro categorias de Ideias e Oportunidades, Recursos Pessoais, Conhecimentos Específicos e Em Ação, os treinadores acreditam consistentemente que possuem um nível mais elevado de aptidões e competências do que os profissionais de RH consideram relevante para o mercado de trabalho.

É essencial reconhecer as diferenças inerentes às questões colocadas aos treinadores e aos profissionais de RH. Ao passo que os treinadores se avaliam a si

próprios em termos de competências empresariais, os profissionais de RH avaliam a relevância dessas competências para o mercado de trabalho. Esta disparidade nos tipos de perguntas torna difícil uma comparação direta entre ambos os grupos.

Além disso, ao examinar a crença dos treinadores no desenvolvimento de competências através do desporto, surge um padrão. Os treinadores percebem um nível mais elevado de desenvolvimento de aptidões e competências através do desporto do que os profissionais de RH consideram relevante para o mercado de trabalho, particularmente nas categorias de Ideias e Oportunidades, Recursos Pessoais e Em Ação. No entanto, esta discrepância levanta questões sobre a adaptabilidade destas competências ao mercado de trabalho, indicando a necessidade de um alinhamento entre as percepções dos treinadores e as expectativas dos profissionais de RH.

Curiosamente, a perspetiva dos profissionais de RH destaca certas aptidões e competências específicas cruciais para o mercado de trabalho que podem não estar explicitamente disponíveis em quantidades suficientes para os treinadores. Isto realça a importância de uma compreensão diferenciada do panorama das competências, colmatando o fosso entre o que os treinadores acreditam ser desenvolvido através do desporto e o que os profissionais de RH consideram indispensável para o sucesso profissional.

Em conclusão, a análise comparativa sublinha a complexidade de alinhar as perspetivas dos treinadores e dos profissionais de RH. Destaca tanto os pontos em comum como as disparidades, apelando a um exame mais atento das aptidões e competências específicas que são verdadeiramente importantes no panorama dinâmico do mercado de trabalho.

#### Limitações:

O presente estudo, embora forneça informações valiosas, enfrenta várias limitações que merecem ser consideradas. A dependência de dados de vários países, cada um com as suas próprias bases de dados e metodologias de recolha de dados, introduz uma potencial variabilidade na qualidade e consistência da informação. As diferenças na estrutura da língua e as nuances culturais durante a tradução podem afetar a validade das respostas, sublinhando a necessidade de cautela nas interpretações transculturais.

A utilização de várias redes para a distribuição do questionário introduz a possibilidade de enviesamento da amostra, uma vez que o acesso à Internet e a penetração das redes sociais variam consoante os países. As características individuais, como o sexo, a idade, a experiência do atleta e a natureza do seu envolvimento desportivo, podem influenciar as respostas, conduzindo potencialmente a variações nas percepções.

A entrevista de grupo de discussão, um aspeto qualitativo do estudo, tem o seu próprio conjunto de limitações. As variações específicas de cada país na

composição e execução dos grupos de discussão podem afetar a consistência dos resultados. A diversidade de treinadores em diferentes desportos, as disparidades de género e as nuances específicas de cada país no desenvolvimento desportivo introduzem potenciais enviesamentos que devem ser considerados na interpretação dos resultados.

Para resolver estas limitações, é necessário um foco no aumento da consciência do potencial dos atletas, nos esforços de colaboração entre os profissionais de RH e os treinadores, na promoção de competências relevantes tanto no contexto desportivo como empresarial, na disponibilização de materiais de formação adaptados e numa abordagem coletiva para colmatar as disparidades no desenvolvimento dos atletas. Garantir uma compreensão abrangente destas limitações é crucial para aperfeiçoar a investigação e as iniciativas futuras neste domínio.

## 5 Conclusão e Resumo

Em conclusão, a investigação realizada no âmbito do projeto "**Sport4E – Skills through sport for Employability and Entrepreneurship**" evidencia uma disparidade significativa entre a perceção dos treinadores desportivos e dos profissionais de RH relativamente às aptidões e competências relevantes para o mercado de trabalho. Em várias categorias, incluindo Ideias e Oportunidades, Recursos Pessoais e Em Ação, os treinadores acreditam possuir um nível de aptidões e competências superior ao que os profissionais de RH consideram pertinente para o mercado de trabalho. A única exceção é o Conhecimento Específico, em que ambos os grupos partilham classificações semelhantes.

O projeto "Sport4E" revela uma lacuna crítica entre as competências empresariais de que os atletas necessitam para entrar com êxito no mercado de trabalho e o seu atual conjunto de competências. Embora os atletas exibam atributos valiosos como a disciplina e o trabalho de equipa, é reconhecida a necessidade de uma gama mais vasta de aptidões e competências empresariais, como o trabalho em rede e a literacia financeira.

Os treinadores e instrutores desportivos desempenham um papel crucial na resolução desta lacuna, identificando os conjuntos de aptidões e competências em falta e proporcionando uma formação adaptada. A investigação sublinha a importância de oferecer programas de formação orientados para o desenvolvimento de aptidões e competências empresariais a par das capacidades atléticas. É essencial realçar a complementaridade das aptidões e competências desportivas e empresariais – como a inovação, a adaptabilidade e o pensamento estratégico – para que os atletas possam prosperar no mercado de trabalho.

Para o futuro, o projeto "Sport4E" sugere três áreas-chave de concentração (ver Fig. 19):

- Análise contínua das lacunas e programas de formação específicos
- Realce da integração das aptidões e competências empresariais com as capacidades desportivas
- Disponibilização de recursos educativos acessíveis para atletas e treinadores

Esta abordagem global visa colmatar eficazmente o fosso e equipar os atletas não só para uma entrada bem-sucedida no mercado de trabalho, mas também para prosperarem como empresários e profissionais em vários setores.



Figura 19: Áreas-chave "Sport4E".

**Resumo:**

A investigação defende uma maior ligação entre o desporto e as empresas, reconhecendo os potenciais benefícios tanto para os atletas como para as empresas. As empresas são encorajadas a considerar os benefícios tangíveis da incorporação de estratégias desportivas, tirando partido das aptidões e competências transversais inerentes aos atletas. Esta integração alinha-se com objetivos mais amplos, incluindo o Plano de Trabalho da União Europeia para o Desporto e a promoção da educação através do desporto. Em última análise, o reconhecimento e o desenvolvimento das aptidões e competências únicas dos atletas contribuem não só para o êxito da sua transição para o mercado de trabalho, mas também para as suas contribuições significativas em diversos domínios profissionais.

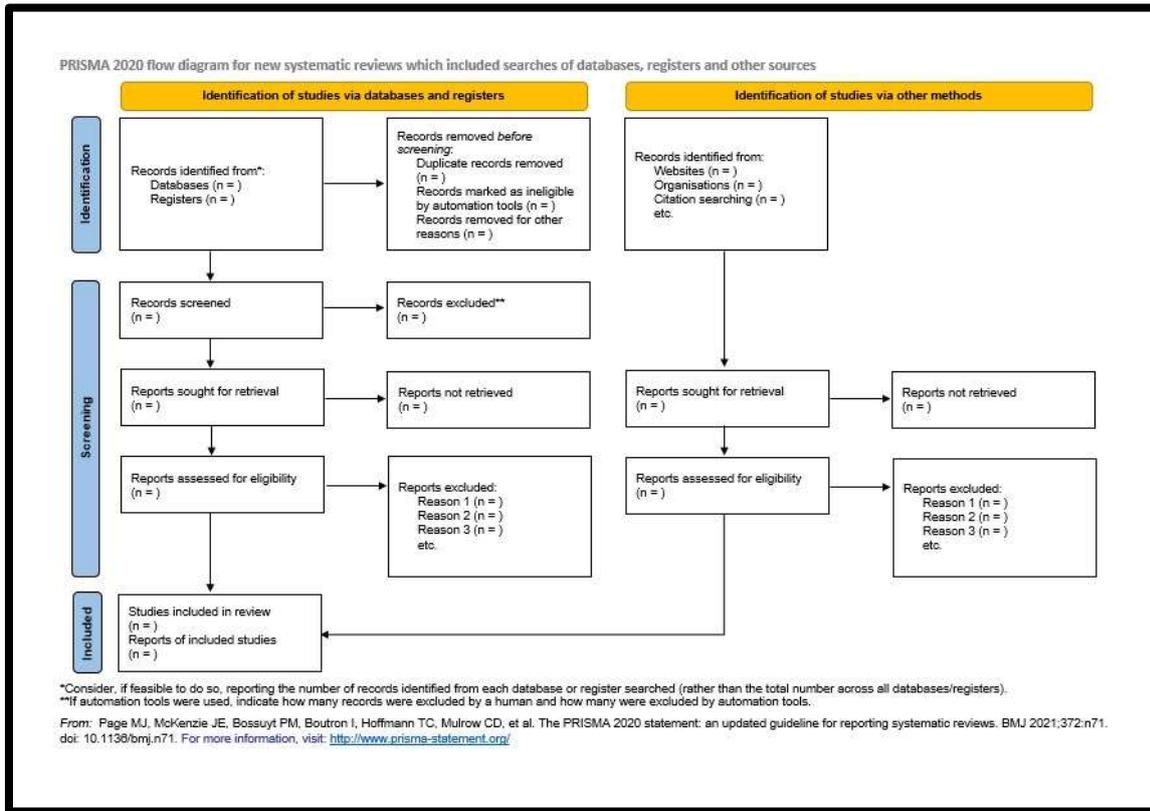
## 6 Referências

1. Méhaut, P. and C. Winch, *The European Qualification Framework: skills, competences or knowledge?* European educational research journal, 2012. **11**(3): p. 369–381.
2. Matsankos, N., et al., *Investigation of skills acquired by athletes during their sporting career.* 2020.
3. Bellantonio, S. and D. Tafuri, *Between Sport and Education. Pedagogical reflections about the Dual Career of Athletes.* Giornale Italiano di Educazione alla Salute, Sport e Didattica Inclusiva, 2017. **1**(2).
4. Smismans, S., et al., *From elite sport to the job market: Development and initial validation of the Athlete Competency Questionnaire for Employability (ACQE).* Cultura\_Ciencia\_Deporte [CCD], 2021. **16**(47).
5. Feraco, T. and C. Meneghetti, *Sport Practice, Fluid Reasoning, and Soft Skills in 10-to 18-Year-Olds.* Frontiers in Human Neuroscience, 2022. **16**: p. 857412.
6. Succi, C. and M. Canovi, *Soft skills to enhance graduate employability: comparing students and employers' perceptions.* Studies in higher education, 2020. **45**(9): p. 1834–1847.
7. Ordiñana–Bellver, D., et al., *Emotions, skills and intra-entrepreneurship: mapping the field and future research opportunities.* Management & Marketing, 2022. **17**(4): p. 577–598.
8. Zahidi, S., et al., *The Future of Jobs Report 2020* | World Economic Forum. *Futur Jobs Rep [Internet]. 2020;(October): 1163.* 2020.
9. Moriconi Bezerra, M. and C. Costa, *O desporto como veículo de desenvolvimento de competências, integração e bem-estar.* 2021. **2**: p. 105–113.
10. Schleutker, K.J., et al., *Soft skills and European labour market: Interviews with Finnish and Italian managers.* Journal of Educational, Cultural and Psychological Studies (ECPS Journal), 2019(19): p. 123–144.
11. Kee–van Huissteden, N., M. Klemann, and J. de Vries, *Future employability in young athletes, the importance of dual career skills development: A European perspective.*
12. Jacobs, J.M. and P.M. Wright, *Transfer of life skills in sport-based youth development programs: A conceptual framework bridging learning to application.* Quest, 2018. **70**(1): p. 81–99.
13. cedefop, *Skill anticipation activity – Italy (2022 update).* 2022
14. Hong, H.J. and I. Fraser, *'My sport won't pay the bills forever': High-performance athletes' need for financial literacy and self-management.* Journal of Risk and Financial Management, 2021. **14**(7): p. 324.

15. Consoni, C., C. Pesce, and D. Cherubini, *Early Drop-Out from Sports and Strategic Learning Skills: A Cross-Country Study in Italian and Spanish Students*. Sports, 2021. **9**(7): p. 96.
16. López-Carril, S., M. Villamón, and S. McBride, *Social media in sport management education: Connecting universities and sport industry*. Journal of Physical Education and Sport, 2020: p. 3706–3712.
17. López-Núñez, M.I., et al., *EntreComp questionnaire: A self-assessment tool for entrepreneurship competencies*. Sustainability, 2022. **14**(5): p. 2983.
18. development., E.E.L.i.S.t.s.Y.A.e., *Entrepreneurship & Dual Career Questionnaire for Athletes*, CEIPES, Editor. 2022.
19. Vieira, D., et al., *Soft skills list and Mind map. ULISSE IO2 Soft Skills Report 2*. 2019.
20. Armuña, C., et al., *From stand-up to start-up: exploring entrepreneurship competences and STEM women's intention*. International Entrepreneurship and Management Journal, 2020. **16**: p. 69–92.
21. Baran, M.L. and J.E. Jones, *Applied social science approaches to mixed methods research*. 2019: IGI Global.
22. Carey, M.A. and J.-E. Asbury, *Focus group research*. Vol. 9. 2016: Routledge.
23. Rabiee, F., *Focus-group interview and data analysis*. Proceedings of the nutrition society, 2004. **63**(4): p. 655–660.
24. Wilkinson, S., *Focus group methodology: a review*. International journal of social research methodology, 1998. **1**(3): p. 181–203.
25. Pacheco, F.D.R. and V.G.P. Salazar, *Grupos focales: marco de referencia para su implementación*. INNOVA Research Journal, 2020. **5**(3): p. 182–195.
26. Hennink, M. and B.N. Kaiser, *Sample sizes for saturation in qualitative research: A systematic review of empirical tests*. Social science & medicine, 2022. **292**: p. 114523.

# Anexos

## Anexo 1: Modelo – diagrama de fluxo PRISMA





## Apêndice 2: Questionário a Treinadores sobre competências empresariais

### Socio-Demographic Information

\*Country:

Please choose... ▾

\*Gender:

Female  Male

\*Age (in years):

\*Nationality:

Please choose... ▾

\*Highest completed educational qualification:

- Level 1 - Vocational training preparation (vocational preparation scheme, prevocational training year)
- Level 2 - Compulsory education certificate
- Level 3 - Professional operator certificate
- Level 4 - Upper secondary education diploma; Upper secondary education diploma; Upper secondary education diploma; Professional technician diploma; Higher technical specialisation certificate
- Level 5 - Higher technical education diploma
- Level 6 - Bachelor degree; First level academic diploma
- Level 7 - Master degree; Second level academic diploma; First level university master; Academic specialisation diploma (II); Higher specialisation diploma or master (II)
- Level 8 - Research doctorate; Academic diploma for research training; Second level university master; Academic specialisation diploma (II); Higher specialisation diploma or master (II)

\*Are you currently working (in sports) part-time or full-time?

Yes  No

\*Would you say that you struggle to make ends meet financially?

- Never  
 Occasionally  
 Sometimes  
 Often  
 Always

\*Is sports your main source of income?

Yes  No

\*Which sport(s) do/did you coach?

\*Total coaching experience :

- less than 1 year  
 1 to 4 years  
 5 to 9 years  
 10 to 20 years  
 more than 20 years

★Were you an athlete?

Yes No

★At what level(s) have you competed as an athlete?

local competitions (county, district and state leagues)

regional competition

national competition

European competition

world competition

olympic competition

none of the above

### Skills and Competencies - self-assessment

★How do you currently rate yourself on the following entrepreneurial skills and competencies? Indicate from 1 (no aptitude at all) to 7 (very high aptitude).

**Ideas and Opportunities:**

⓪ This question is mandatory  
⓪ Please complete all parts.

	1	2	3	4	5	6	7
Creativity	<input type="radio"/>						
Critical thinking	<input type="radio"/>						
Initiative	<input type="radio"/>						
Innovation	<input type="radio"/>						
Vision	<input type="radio"/>						
Work ethics	<input type="radio"/>						

\*How do you currently rate yourself on the following entrepreneurial skills and competencies? Indicate from 1 (no aptitude at all) to 7 (very high aptitude).

**Personal resources:**

- 🔴 This question is mandatory
- 🔴 Please complete all parts.

	1	2	3	4	5	6	7
Self-awareness	<input type="radio"/>						
Self-respect	<input type="radio"/>						
Self-confidence	<input type="radio"/>						
Discipline	<input type="radio"/>						
Self-efficacy	<input type="radio"/>						
Motivation	<input type="radio"/>						
Emotional Intelligence	<input type="radio"/>						
Resilience	<input type="radio"/>						
Self-regulation	<input type="radio"/>						
Adaptability	<input type="radio"/>						
Perseverance	<input type="radio"/>						
Leadership	<input type="radio"/>						
Communication	<input type="radio"/>						
Interpersonal relationship	<input type="radio"/>						
Diversity sensitivity	<input type="radio"/>						
Responsibility	<input type="radio"/>						

\*How do you currently rate yourself on the following entrepreneurial skills and competencies? Indicate from 1 (no aptitude at all) to 7 (very high aptitude).

**Specific knowledge:**

- 🔴 This question is mandatory
- 🔴 Please complete all parts.

	1	2	3	4	5	6	7
Digital skills	<input type="radio"/>						
Legal knowledge	<input type="radio"/>						
Financial and economic skills	<input type="radio"/>						
Technological skills	<input type="radio"/>						
Entrepreneurial thinking	<input type="radio"/>						

\*How do you currently rate yourself on the following entrepreneurial skills and competencies? Indicate from 1 (no aptitude at all) to 7 (very high aptitude).

**Info action:**

- 🕒 This question is mandatory
- 📝 Please complete all parts.

	1	2	3	4	5	6	7
Planning	<input type="radio"/>						
Decision making	<input type="radio"/>						
Networking skills	<input type="radio"/>						
Teamwork	<input type="radio"/>						
Respect	<input type="radio"/>						
Problem solving	<input type="radio"/>						
Learn by doing	<input type="radio"/>						
Positive attitude	<input type="radio"/>						
Fair play	<input type="radio"/>						
Mentoring	<input type="radio"/>						
Organization	<input type="radio"/>						
Orientation to results	<input type="radio"/>						
Conflict management	<input type="radio"/>						
Goal setting	<input type="radio"/>						

### Skills and Competencies developed through Sport

\*Do you think that the following skills and competencies can be developed through sports? Indicate from 1 (strongly agree) to 7 (strongly disagree).

**Ideas and Opportunities:**

	1	2	3	4	5	6	7
Creativity	<input type="radio"/>						
Critical thinking	<input type="radio"/>						
Initiative	<input type="radio"/>						
Innovation	<input type="radio"/>						
Vision	<input type="radio"/>						
Work ethics	<input type="radio"/>						

★Do you think that the following skills and competencies can be developed through sports? Indicate from 1 (strongly agree) to 7 (strongly disagree).

**Personal resources:**

	1	2	3	4	5	6	7
Self-awareness	<input type="radio"/>						
Self-respect	<input type="radio"/>						
Self-confidence	<input type="radio"/>						
Discipline	<input type="radio"/>						
Self-efficacy	<input type="radio"/>						
Motivation	<input type="radio"/>						
Emotional Intelligence	<input type="radio"/>						
Resilience	<input type="radio"/>						
Self-regulation	<input type="radio"/>						
Adaptability	<input type="radio"/>						
Perseverance	<input type="radio"/>						
Leadership	<input type="radio"/>						
Communication	<input type="radio"/>						
Interpersonal relationship	<input type="radio"/>						
Diversity sensitivity	<input type="radio"/>						
Responsibility	<input type="radio"/>						

★Do you think that the following skills and competencies can be developed through sports? Indicate from 1 (strongly agree) to 7 (strongly disagree).

**Specific knowledge:**

	1	2	3	4	5	6	7
Digital skills	<input type="radio"/>						
Legal knowledge	<input type="radio"/>						
Financial and economic skills	<input type="radio"/>						
Technological skills	<input type="radio"/>						
Entrepreneurial thinking	<input type="radio"/>						

★Do you think that the following skills and competencies can be developed through sports? Indicate from 1 (strongly agree) to 7 (strongly disagree).

**Into action:**

	1	2	3	4	5	6	7
Planning	<input type="radio"/>						
Decision making	<input type="radio"/>						
Networking skills	<input type="radio"/>						
Teamwork	<input type="radio"/>						
Respect	<input type="radio"/>						
Problem solving	<input type="radio"/>						
Learn by doing	<input type="radio"/>						
Positive attitude	<input type="radio"/>						
Fair play	<input type="radio"/>						
Mentoring	<input type="radio"/>						
Organization	<input type="radio"/>						
Orientation to results	<input type="radio"/>						
Conflict management	<input type="radio"/>						
Goal setting	<input type="radio"/>						

### Before you go

★Would you like to take part in our focus group? (\*)

\* The participation of the focus group includes another interview.

Yes
  No

## Apêndice 3: Questionário a profissionais de RH sobre competências empresariais

### Socio-Demographic Information

\*Country:

Please choose... ▾

\*Gender:

Female  Male

\*Age (in years):

\*Nationality:

Please choose... ▾

\*Highest completed educational qualification:

Level 1 - Vocational training preparation (vocational preparation scheme, prevocational training year)

Level 2 - Compulsory education certificate

Level 3 - Professional operator certificate

Level 4 - Upper secondary education diploma: Upper secondary education diploma; Upper secondary education diploma; Professional technician diploma; Higher technical specialisation certificate

Level 5 - Higher technical education diploma

Level 6 - Bachelor degree: First level academic diploma

Level 7 - Master degree: Second level academic diploma; First level university master; Academic specialisation diploma (I); Higher specialisation diploma or master (I)

Level 8 - Research doctorate: Academic diploma for research training; Second level university master; Academic specialisation diploma (II); Higher specialisation diploma or master (II)

\*What type of organisation do you represent?

Please choose... ▾

## Skills and Competencies developed through Sport

\*In your opinion, to what extent are the following skills and competencies relevant for the labour market? Indicate from **1 (highly relevant)** to **7 (not at all relevant)**.

**Ideas and Opportunities:**

**⓪ This question is mandatory**

**⓪ Please complete all parts.**

	1	2	3	4	5	6	7
Creativity	<input type="radio"/>						
Critical thinking	<input type="radio"/>						
Initiative	<input type="radio"/>						
Innovation	<input type="radio"/>						
Vision	<input type="radio"/>						
Work ethics	<input type="radio"/>						

\*In your opinion, to what extent are the following skills and competencies relevant for the labour market? Indicate from **1 (highly relevant)** to **7 (not at all relevant)**.

**Personal resources:**

**⓪ This question is mandatory**

**⓪ Please complete all parts.**

	1	2	3	4	5	6	7
Self-awareness	<input type="radio"/>						
Self-respect	<input type="radio"/>						
Self-confidence	<input type="radio"/>						
Discipline	<input type="radio"/>						
Self-efficacy	<input type="radio"/>						
Motivation	<input type="radio"/>						
Emotional Intelligence	<input type="radio"/>						
Resilience	<input type="radio"/>						
Self-regulation	<input type="radio"/>						
Adaptability	<input type="radio"/>						
Perseverance	<input type="radio"/>						
Leadership	<input type="radio"/>						
Communication	<input type="radio"/>						
Interpersonal relationship	<input type="radio"/>						
Diversity sensitivity	<input type="radio"/>						
Responsibility	<input type="radio"/>						

\*In your opinion, to what extent are the following skills and competencies relevant for the labour market? Indicate from 1 (highly relevant) to 7 (not at all relevant).

**Specific knowledge:**

**⓪ This question is mandatory**

**⓪ Please complete all parts.**

	1	2	3	4	5	6	7
Digital skills	<input type="radio"/>						
Legal knowledge	<input type="radio"/>						
Financial and economic skills	<input type="radio"/>						
Technological skills	<input type="radio"/>						
Entrepreneurial thinking	<input type="radio"/>						

\*In your opinion, to what extent are the following skills and competencies relevant for the labour market? Indicate from 1 (highly relevant) to 7 (not at all relevant).

**Into action:**

**⓪ This question is mandatory**

**⓪ Please complete all parts.**

	1	2	3	4	5	6	7
Planning	<input type="radio"/>						
Decision making	<input type="radio"/>						
Networking skills	<input type="radio"/>						
Teamwork	<input type="radio"/>						
Respect	<input type="radio"/>						
Problem solving	<input type="radio"/>						
Learn by doing	<input type="radio"/>						
Positive attitude	<input type="radio"/>						
Fair play	<input type="radio"/>						
Mentoring	<input type="radio"/>						
Organization	<input type="radio"/>						
Orientation to results	<input type="radio"/>						
Conflict management	<input type="radio"/>						
Goal setting	<input type="radio"/>						

## Before you go

\*Would you like to take part in our focus group? (\*)

\* The participation of the focus group includes another interview.



Yes



No

## Apêndice 4: Questionário a Atletas sobre Competências Empresariais

### Socio-Demographic Information

\*Country:

Please choose... ▾

\*Gender:

Female Male

\*Age (in years):

\*Nationality:

Please choose... ▾

\*Are/Were your parents or grandparents originally from other nationalities?

Yes No

\*Which nationality are/were they?

\*You live in a(n)...

Please choose... ▾

◆Highest completed educational qualification:

- Level 1 - Vocational training preparation (vocational preparation scheme, prevocational training year)
- Level 2 - Compulsory education certificate
- Level 3 - Professional operator certificate
- Level 4 - Upper secondary education diploma; Upper secondary education diploma; Upper secondary education diploma; Professional technician diploma; Higher technical specialisation certificate
- Level 5 - Higher technical education diploma
- Level 6 - Bachelor degree; First level academic diploma
- Level 7 - Master degree; Second level academic diploma; First level university master; Academic specialisation diploma (I); Higher specialisation diploma or master (I)
- Level 8 - Research doctorate; Academic diploma for research training; Second level university master; Academic specialisation diploma (II); Higher specialisation diploma or master (II)

◆Are you currently studying?

Yes  No

◆In which field?

◆Are you currently working?

Yes  No

◆In which sector?

◆Would you say that you struggle to make ends meet financially?

- Never
- Occasionally
- Sometimes
- Often
- Always

◆Which sport(s) do/did you practice?

◆Total athletic experience:

less than 1 year

1 to 4 years

5 to 9 years

10 to 20 years

more than 20 years

Total athletic experience (in games/matches):

◆At what level(s) have you competed as an athlete?

regional competition

national competition

European competition

world competition

olympic competition

none of the above

◆Have you ever played for the national team (regardless of the competition level)?

Yes  No

◆Is sports your main source of income?

Yes  No

◆Are you an amateur or professional athlete?

Amateur

Professional

---

## Skills and Competencies - self-assessment

✳️ How do you currently rate yourself on the following entrepreneurial skills and competencies? Indicate from 1 (no aptitude at all) to 7 (very high aptitude).

### Ideas and Opportunities:

📌 This question is mandatory

📌 Please complete all parts.

	1	2	3	4	5	6	7
Creativity	<input type="radio"/>						
Critical thinking	<input type="radio"/>						
Initiative	<input type="radio"/>						
Innovation	<input type="radio"/>						
Vision	<input type="radio"/>						
Work ethics	<input type="radio"/>						

✳️ How do you currently rate yourself on the following entrepreneurial skills and competencies? Indicate from 1 (no aptitude at all) to 7 (very high aptitude).

### Personal resources:

📌 This question is mandatory

📌 Please complete all parts.

	1	2	3	4	5	6	7
Self-awareness	<input type="radio"/>						
Self-respect	<input type="radio"/>						
Self-confidence	<input type="radio"/>						
Discipline	<input type="radio"/>						
Self-efficacy	<input type="radio"/>						
Motivation	<input type="radio"/>						
Emotional intelligence	<input type="radio"/>						
Resilience	<input type="radio"/>						
Self-regulation	<input type="radio"/>						
Adaptability	<input type="radio"/>						
Perseverance	<input type="radio"/>						
Leadership	<input type="radio"/>						
Communication	<input type="radio"/>						
Interpersonal relationship	<input type="radio"/>						
Diversity sensitivity	<input type="radio"/>						
Responsibility	<input type="radio"/>						

\*How do you currently rate yourself on the following entrepreneurial skills and competencies? Indicate from 1 (no aptitude at all) to 7 (very high aptitude).

**Specific knowledge:**

- 🚫 This question is mandatory
- 🚫 Please complete all parts.

	1	2	3	4	5	6	7
Digital skills	<input type="radio"/>						
Legal knowledge	<input type="radio"/>						
Financial and economic skills	<input type="radio"/>						
Technological skills	<input type="radio"/>						
Entrepreneurial thinking	<input type="radio"/>						

\*How do you currently rate yourself on the following entrepreneurial skills and competencies? Indicate from 1 (no aptitude at all) to 7 (very high aptitude).

**Into action:**

- 🚫 This question is mandatory
- 🚫 Please complete all parts.

	1	2	3	4	5	6	7
Planning	<input type="radio"/>						
Decision making	<input type="radio"/>						
Networking skills	<input type="radio"/>						
Teamwork	<input type="radio"/>						
Respect	<input type="radio"/>						
Problem solving	<input type="radio"/>						
Learn by doing	<input type="radio"/>						
Positive attitude	<input type="radio"/>						
Fair play	<input type="radio"/>						
Mentoring	<input type="radio"/>						
Organization	<input type="radio"/>						
Orientation to results	<input type="radio"/>						
Conflict management	<input type="radio"/>						
Goal setting	<input type="radio"/>						

## Skills and Competencies developed through Sport

\*Do you think you developed these skills and competencies through sport? Indicate from 1 (strongly agree) to 7 (strongly disagree).

### Ideas and Opportunities:

	1	2	3	4	5	6	7
Creativity	<input type="radio"/>						
Critical thinking	<input type="radio"/>						
Initiative	<input type="radio"/>						
Innovation	<input type="radio"/>						
Vision	<input type="radio"/>						
Work ethics	<input type="radio"/>						

\*Do you think you developed these skills and competencies through sport? Indicate from 1 (strongly agree) to 7 (strongly disagree).

### Personal resources:

	1	2	3	4	5	6	7
Self-awareness	<input type="radio"/>						
Self-respect	<input type="radio"/>						
Self-confidence	<input type="radio"/>						
Discipline	<input type="radio"/>						
Self-efficacy	<input type="radio"/>						
Motivation	<input type="radio"/>						
Emotional Intelligence	<input type="radio"/>						
Resilience	<input type="radio"/>						
Self-regulation	<input type="radio"/>						
Adaptability	<input type="radio"/>						
Perseverance	<input type="radio"/>						
Leadership	<input type="radio"/>						
Communication	<input type="radio"/>						
Interpersonal relationship	<input type="radio"/>						
Diversity sensitivity	<input type="radio"/>						
Responsibility	<input type="radio"/>						

★Do you think you developed these skills and competences through sport? Indicate from 1 (strongly agree) to 7 (strongly disagree).

**Specific knowledge:**

	1	2	3	4	5	6	7
Digital skills	<input type="radio"/>						
Legal knowledge	<input type="radio"/>						
Financial and economic skills	<input type="radio"/>						
Technological skills	<input type="radio"/>						
Entrepreneurial thinking	<input type="radio"/>						

★Do you think you developed these skills and competences through sport? Indicate from 1 (strongly agree) to 7 (strongly disagree).

**Into action:**

	1	2	3	4	5	6	7
Planning	<input type="radio"/>						
Decision making	<input type="radio"/>						
Networking skills	<input type="radio"/>						
Teamwork	<input type="radio"/>						
Respect	<input type="radio"/>						
Problem solving	<input type="radio"/>						
Learn by doing	<input type="radio"/>						
Positive attitude	<input type="radio"/>						
Fair play	<input type="radio"/>						
Mentoring	<input type="radio"/>						
Organization	<input type="radio"/>						
Orientation to results	<input type="radio"/>						
Conflict management	<input type="radio"/>						
Goal setting	<input type="radio"/>						

## Apêndice 5: Linhas de orientação para os Grupos de discussão

### LINHAS DE ORIENTAÇÃO PARA OS GRUPOS DE DISCUSSÃO

RH

#### Composição do grupo de discussão

O grupo de discussão deve, de preferência, ser constituído por um grupo heterogéneo e equilibrado (variedade de perfis) de 6 pessoas:

- Três mulheres e três homens. Duas pessoas extra (um homem e uma mulher) podem ser consideradas como suplente (para o caso de um problema de última hora fazer com que algum participante desista).
- Diferentes faixas etárias e perfis (formação académica, trajetórias pessoais e profissionais, etc.).
- Critérios de seleção:
  - o Perfil 1: Duas pessoas (uma mulher, um homem): Trabalham ativamente no departamento de RH do setor do desporto.
  - o Perfil 2: Duas pessoas (uma mulher, um homem): Trabalham ativamente no departamento de RH de um sector não ligado ao desporto.
  - o Perfil 3: Duas pessoas (uma mulher, um homem): Trabalham ativamente ou trabalharam numa organização em fase de arranque (start-up).

162

#### Procedimentos

Passo 1 – Contacto com as pessoas seleccionadas por correio eletrónico ou telefone para explicar brevemente o projeto e o seu papel como participantes no grupo de discussão. Com a sua anuência, cada participante aceita também a confidencialidade sobre a conversa, a identidade do participante e quaisquer outros dados do grupo de discussão. Se necessário, enviar, após o consentimento verbal de participação, o ficheiro "Informação para os participantes e folha de consentimento informado" e avisar a pessoa para o entregar/submeter/enviar assinado no dia combinado (grupo de discussão).

Cada participante teria um código, começando pelo código e número do país (ou seja, PT01, ITO5, SPO4, GERO5...). Apenas os investigadores têm acesso à lista de participantes/códigos/características (idade, sexo, justificação da seleção). Nos relatórios, apenas deve aparecer o código e, de qualquer modo, não deverá ser permitido a outras pessoas identificar a pessoa que respondeu.

Passo 2 – No dia do grupo de discussão, todos os participantes devem ter assinado o consentimento informado para participar e autorizar o grupo de trabalho (investigadores) a gravar a conversa. Os consentimentos informados devem ser guardados até ao final do projeto. A discussão gravada pode ser apagada e eliminada quando a conversa tiver sido transcrita e estiver segura (de preferência num computador e na nuvem).

Passo 3 – Dar as boas-vindas aos participantes, pedir autorização para gravar (por cortesia, uma vez que já deram autorização no consentimento) e iniciar o debate. Todos os participantes deverão ter oportunidade de falar. Uma boa prática é começar cada pergunta a ser discutida com um participante diferente. Se não falarem, deverão ser encorajados a fazê-lo sem pressão. É

interessante ter dois moderadores por grupo, para que um possa liderar o debate e o segundo tomar notas (se for em linha, não é necessário, uma vez que é gravado).

Passo 4. Cada parceiro ouve/lê o seu debate e preenche o modelo "Focus Group Summary" (Resumo do grupo de discussão).

## GUIÃO DE ENTREVISTA DO GRUPO DE DISCUSSÃO DO PROJETO

Sport4E - WP2 - Participatory Action - Research Cycle (Ação Participativa - Ciclo de Investigação)

163

Todos os participantes são recebidos, os consentimentos informados assinados são recolhidos, são resolvidas quaisquer dúvidas e é pedida autorização para iniciar a gravação.

*A gravação de áudio é iniciada.*

Bom dia/tarde,

Conhecemo-nos em (*data e hora*)

- na sala (*acrescentar*) do (*local*) (*Cidade, País*)
- através da plataforma de comunicação
- Zoom
- Meet
- outra

para realizar o grupo de discussão sobre o inquérito relativo ao **desporto e à empregabilidade**, no âmbito do projeto europeu **Sport4E** (Erasmus + Ref: 101089835), que visa utilizar as aptidões e competências adquiridas por treinadores e instrutores desportivos para formar jovens atletas e desempregados no desenvolvimento de um conjunto de aptidões e competências transversais (soft skills) e técnicas (hard skills) úteis para os integrar no mercado de trabalho e promover o empreendedorismo jovem. Desta forma, será possível gerar trabalho através do desporto.

Neste sentido, todos os participantes receberam o relatório preliminar dos resultados do referido inquérito a tempo de o analisar, **correto?** (*respostas*).

De acordo com a vossa experiência e do vosso envolvimento recente no assunto, o inquérito destaca os seguintes pontos que eu gostaria que fossem discutidos.

*O entrevistador resume os principais pontos e conclusões do inquérito em geral e para o país do parceiro e, a partir daí, abre o debate ponto por ponto. É dada especial ênfase à análise das causas dos resultados, bem como às possíveis estratégias a desenvolver.*

### Introdução

"Bom dia/tarde e bem-vindos ao debate do Grupo de Discussão no âmbito do projeto "Sport4E"! Estamos muito satisfeitos por estarem aqui hoje para partilharem connosco o vosso valioso tempo e experiência.

Como sabem, o projeto "Sport4E" dedica-se a promover a educação e o desenvolvimento de competências através do desporto para ajudar os jovens a integrarem-se no mercado de trabalho e promover o empreendedorismo. O nosso objetivo é encontrar formas de o desporto, e as aptidões e competências ensinadas através do desporto, poderem contribuir positivamente para a empregabilidade e o desenvolvimento profissional dos jovens.

As vossas opiniões, experiências e perspetivas são inestimáveis para o sucesso deste projeto. Neste grupo de discussão, gostaríamos de ouvir as vossas considerações e ideias sobre vários aspetos deste tópico.

Queremos sublinhar que não existem respostas "certas" ou "erradas" neste debate. Estamos aqui para ter uma discussão aberta e honesta, e valorizamos as diversas opiniões.

Antes de começarmos, gostaria de sublinhar que todas as vossas opiniões serão mantidas confidenciais e que a vossa privacidade será respeitada.

Para facilitar a conversa, começaremos por fazer uma breve ronda de apresentações, durante a qual podem apresentar-se. Depois disso, passamos ao debate.

Mais uma vez, obrigado por estarem aqui hoje. As vossas opiniões e contributos são fundamentais para o sucesso deste projeto. Vamos começar agora!"

Esta introdução deve ajudar a criar um ambiente positivo e aberto e a preparar os participantes para o tema e o objetivo da entrevista. Ela poderá ser adaptada às necessidades e objetivos específicos."

Introdução: Peça aos participantes para se apresentarem brevemente, um a um, incluindo o seu nome e função. Após a apresentação, pode avançar com as perguntas.

### **Perguntas:**

**Pergunta 1:** Na sua opinião, que aptidões e competências são importantes para entrar no mercado de trabalho e para o empreendedorismo?

**Pergunta 2:** Em que medida considera que as aptidões e competências transversais desenvolvidas através de atividades desportivas são relevantes para as exigências do mercado de trabalho atual?

**Pergunta 3:** Que obstáculos ou desafios encontra na implementação de programas de formação baseados no desporto para desenvolver aptidões e competências transversais e técnicas em indivíduos desempregados e jovens atletas?

**Pergunta 4:** Como podem os departamentos de RH e as empresas utilizar melhor as aptidões, competências e qualificações dos treinadores desportivos para ajudar os atletas a aceder ao mercado de trabalho e a promover o empreendedorismo?

*Pelo menos uma pergunta por dimensão*

Para concluir, e tendo em conta que o objetivo do projeto é integrar jovens atletas e desempregados no mercado de trabalho e promover o empreendedorismo entre os jovens gerando, assim, trabalho através do desporto, utilizando as aptidões e competências adquiridas pelos treinadores e instrutores desportivos para formar jovens atletas e desempregados no desenvolvimento de um conjunto de aptidões e competências profissionais úteis, transversais e técnicas, **numa frase, como resume este tópico?**

*Todas as propostas são recolhidas como conclusões, ponto por ponto.*

Muito obrigado a todos pela vossa participação. Manter-vos-emos informados sobre a evolução do projeto. E desta forma, se ninguém tiver mais nada a acrescentar, terminamos a sessão às (hora).

## Apêndice 6: Análise estatística Amostra de treinadores

Variáveis	Diferenças pareadas			Intervalo de confiança da diferença - 95%		t	df	Significância	
	Média	Desvio padrão	Erro-padrão da média	Inferior	Superior			Unilateral p	Bilateral p
Id_Opp_Crit_thinking1 - Id_Opp_Crit_thinking2	0.280	1.933	0.162	-0.040	0.599	1,730**	142	0.043	0.086
Id_Opp_Initiative1 - Id_Opp_Initiative2	0.175	2.067	0.173	-0.167	0.517	1.011	142	0.157	0.314
Id_Opp_Innovation1 - Id_Opp_Innovation2	0.245	1.733	0.145	-0.042	0.531	1,689**	142	0.047	0.093
Id_Opp_Vision1 - Id_Opp_Vision2	0.203	1.841	0.154	-0.101	0.507	1,317*	142	0.095	0.190
Id_Opp_Work_ethics1 - Id_Opp_Work_ethics2	0.517	1.920	0.161	0.200	0.835	3,222***	142	0.001	0.002

Nota: \*90%, \*\*95%; \*\*\*99%

Variáveis	Diferenças pareadas			Intervalo de confiança da diferença - 95%		t	df	Significância	
	Média	Desvio padrão	Erro-padrão da média	Inferior	Superior			Unilateral p	Bilateral p
Per_res_Self_respect1 - Per_res_Self_respect2	0.000	2.049	0.171	-0.339	0.339	0.000	142	0.500	1.000
Per_res_Self_confidence1 - Per_res_Self_confidence2	-0.154	2.160	0.181	-0.511	0.203	-0.852	142	0.198	0.396
Per_res_Discipline1 - Per_res_Discipline2	0.056	2.264	0.189	-0.318	0.430	0.296	142	0.384	0.768
Per_res_Self_efficacy1 - Per_res_Self_efficacy2	0.063	2.018	0.169	-0.271	0.397	0.373	142	0.355	0.710
Per_res_Motivation1 - Per_res_Motivation2	0.315	2.005	0.168	-0.017	0.646	1,877**	142	0.031	0.063
Per_res_Emotional_intelligence1 - Per_res_Emotional_intelligence2	0.462	1.864	0.156	0.153	0.770	2,960***	142	0.002	0.004
Per_res_Resilience1 - Per_res_Resilience2	0.077	2.018	0.169	-0.257	0.410	0.456	142	0.325	0.649
Per_res_Self_regulation1 - Per_res_Self_regulation2	0.140	2.071	0.173	-0.203	0.482	0.807	142	0.210	0.421
Per_resources_Adaptability1 - Per_resources_Adaptability2	0.336	1.975	0.165	0.009	0.662	2,032**	142	0.022	0.044
Per_res_Perseverance1 - Per_res_Perseverance2	0.294	1.989	0.166	-0.035	0.622	1,766**	142	0.040	0.080
Per_res_Leadership1 - Per_res_Leadership2	0.476	1.909	0.160	0.160	0.791	2,978***	142	0.002	0.003
Per_res_Communication1 - Per_res_Communication2	0.294	1.846	0.154	-0.011	0.599	1,903**	142	0.030	0.059
Per_res_Interpersonal_relationship1 - Per_res_Interpersonal_relationship2	0.308	1.922	0.161	-0.010	0.625	1,915**	142	0.029	0.058
Per_res_Diversity_sensitivity1 - Per_res_Diversity_sensitivity2	0.441	1.890	0.158	0.128	0.753	2,787***	142	0.003	0.006
Per_res_Responsibility1 - Per_res_Responsibility2	0.748	1.844	0.154	0.443	1.053	4,852***	142	0.000	0.000

Nota: \*90%, \*\*95%; \*\*\*99%

Variáveis	Diferenças pareadas			Intervalo de confiança da diferença - 95%		t	df	Significância	
	Média	Desvio padrão	Erro-padrão da média	Inferior	Superior			Unilateral p	Bilateral p
Spec_know_Digital_skills1 - Spec_know_Digital_skills2	1.161	2.030	0.170	0.825	1.4966	837***	142	0.000	0.000
Spec_know_Legal_know1 - Spec_know_Legal_know2	0.566	1.998	0.167	0.236	0.8973	389***	142	0.000	0.001
Spec_know_Fim_eco_skills1 - Spec_know_Fim_eco_skills2	0.769	2.105	0.176	0.421	1.117	4,369***	142	0.000	0.000
Spec_know_Tech_skills1 - Spec_know_Tech_skills2	1.105	2.006	0.168	0.773	1.4376	586***	142	0.000	0.000
Spec_know_Entrep_thinking1 - Spec_know_Entrep_thinking2	0.846	2.057	0.172	0.506	1.186	4,920***	142	0.000	0.000

Nota: \*90%, \*\*95%; \*\*\*99%

Variáveis	Diferenças pareadas			Intervalo de confiança da diferença - 95%		t	df	Significância	
	Média	Desvio padrão	Erro-padrão da média	Inferior	Superior			Unilateral p	Bilateral p
Into_action_Planning1 - Into_action_Planning2	0.399	1.979	0.166	0.071	0.726	2,408***	142	0.009	0.017
Into_action_Decision_making1 - Into_action_Decision_making2	0.210	1.953	0.163	-0.113	0.533	1,284	142	0.101	0.201
Into_action_Net_skills1 - Into_action_Net_skills2	0.273	1.990	0.166	-0.056	0.602	1,639*	142	0.052	0.103
Into_action_Teamwork1 - Into_action_Teamwork2	0.448	2.068	0.173	0.106	0.789	2,588***	142	0.005	0.011
Into_action_Respect1 - Into_action_Respect2	0.643	2.026	0.169	0.308	0.978	3,798***	142	0.000	0.000
Into_action_Problem_solving1 - Into_action_Problem_solving2	0.545	1.830	0.153	0.243	0.848	3,565***	142	0.000	0.000
Into_action_Learn_doing1 - Into_action_Learn_doing2	0.490	1.992	0.167	0.160	0.819	2,938***	142	0.002	0.004
Into_action_Positive_attitude1 - Into_action_Positive_attitude2	0.566	1.974	0.165	0.240	0.893	3,432***	142	0.000	0.001
Into_action_Fair_play1 - Into_action_Fair_play2	0.545	1.883	0.157	0.234	0.857	3,464***	142	0.000	0.001
Into_action_Mentoring1 - Into_action_Mentoring2	0.497	1.985	0.166	0.168	0.825		142	0.002	0.003
Into_action_Organization1 - Into_action_Organization2	2,990***						142	0.001	0.001
Into_action_Orient_results1 - Into_action_Orient_results2	0.587	2.101	0.176	0.240	0.935	3,344***	142	0.358	0.715
Into_action_Conf_manag1 - Into_action_Conf_manag2	0.063	2.060	0.172	-0.278	0.403	0,365	142	0.029	0.058
Into_action_Goal_setting1 - Into_action_Goal_setting2	0.301	1.880	0.157	-0.010	0.612	1,912**	142	0.167	0.334

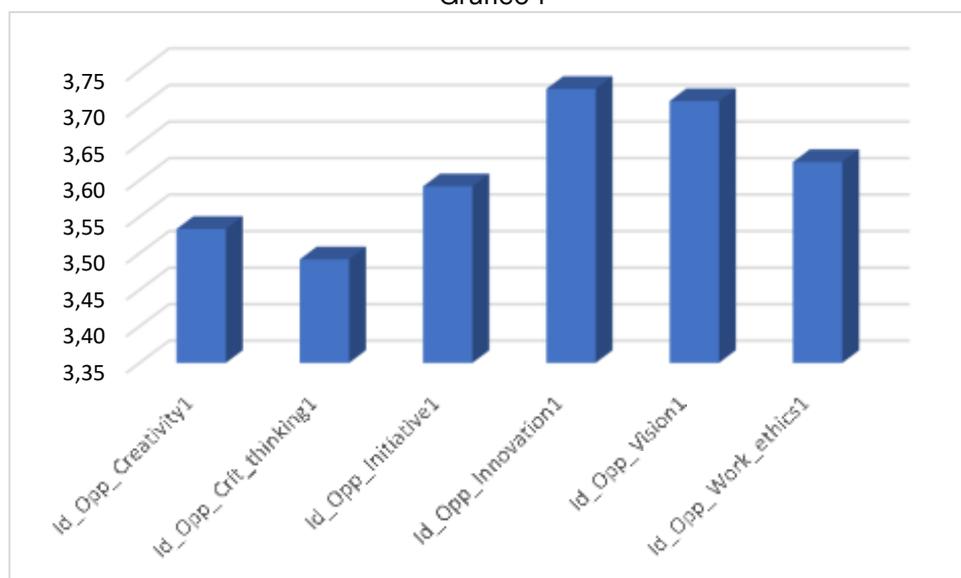
\*90%, \*\*95%; \*\*\*99%

## Apêndice 7: Análise estatística da amostra de RH

Itens	Média	Mediana	Moda	Desvio padrão
Id_Opp_Creativity1	3,53	3,00	1	2.062
Id_Opp_Crit_thinking1		3,49	3,00	2.366
Id_Opp_Initiative1		13,59	2,00	2.542
Id_Opp_Innovation1		13,73	4,00	2.126
Id_Opp_Vision1		13,71	3,00	2.288
Id_Opp_Work_ethics1			1	2.682
	3,63	2,00	1	

168

Gráfico 1

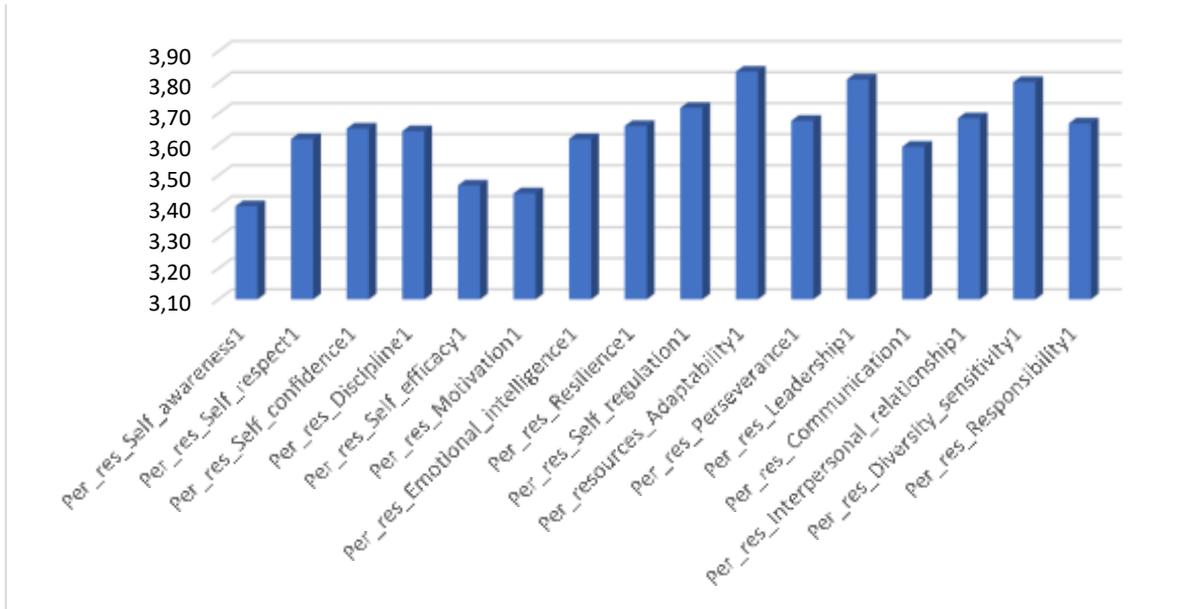


De acordo com a tabela 1 e o gráfico 1, as aptidões e competências mais relevantes deste grupo para os RH são: **Inovação, Visão, Ética laboral e Iniciativa.**

Tabela 2

Itens	Média	Mediana	Moda	Desvio padrão
Per_res_Self_awareness1	3,40	3,00	1	2.258
Per_res_Self_respect1	3,62	3,50	1	2.099
Per_res_Self_confidence1	3,65	3,00	1	2.325
Per_res_Discipline1	3,64	3,00	1	2.361
Per_res_Self_efficacy1	3,47	2,00	1	2.344
Per_res_Motivation1	3,44	2,00	1	2.563
Per_res_Emotional_intelligence1	3,62	3,00	1	2.528
Per_res_Resilience1	3,66	3,00	1	2.472
Per_res_Self_regulation1	3,72	3,00	1	2.208
Per_res_Adaptability1	3,83	3,00	1	2.478
Per_res_Perseverance1	3,68	3,00	2	2.283
Per_res_Leadership1	3,81	4,00	1	2.104
Per_res_Communication1	3,59	2,00	1	2.627
Per_res_Interpersonal_relationship1	3,68	3,00	1	2.490
Per_res_Diversity_sensitivity1	3,80	3,50	1	2.288
Per_res_Responsibility1	3,67	2,00	1	2.658

Gráfico 2

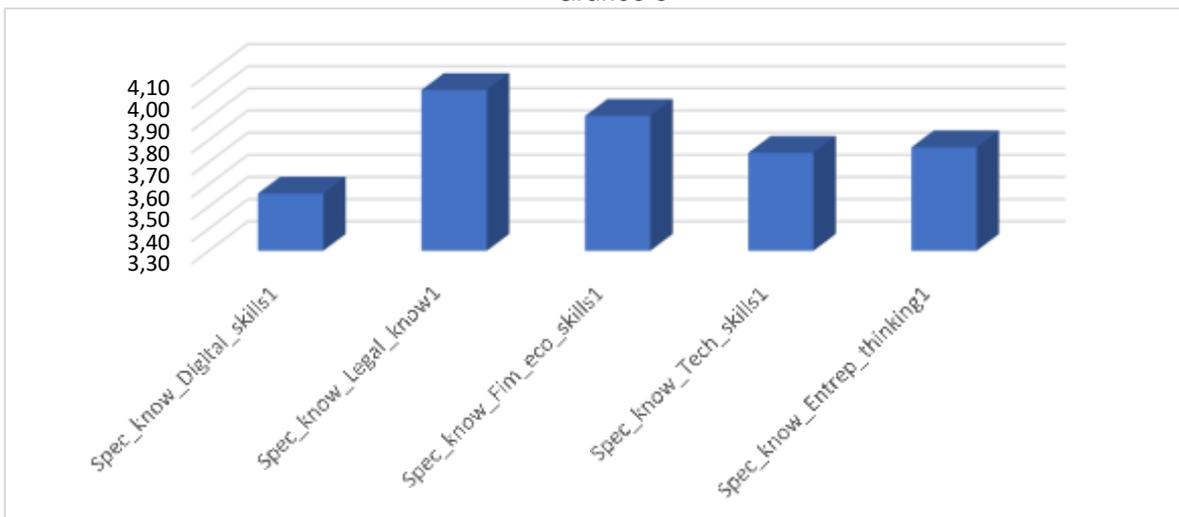


De acordo com a tabela 2 e o gráfico 2, as aptidões e competências mais relevantes deste grupo para os RH são: **Adaptabilidade, Liderança, Sensibilidade à diversidade, Autocontrolo, Relacionamento interpessoal, e Preservação.**

Tabela 3

Itens	Média	Mediana	Moda	Desvio padrão
Spec_know_Digital_skills1	3,56	3,00	1	2.336
Spec_know_Legal_know1	4,03	4,00	4	1.558
Spec_know_Fim_eco_skills1	3,91	4,00	5	1.655
Spec_know_Tech_skills1	3,74	3,00	1. <sup>a</sup>	2.144
Spec_know_Entrep_thinking1	3,77	4,00	1. <sup>a</sup>	1.999

Gráfico 3



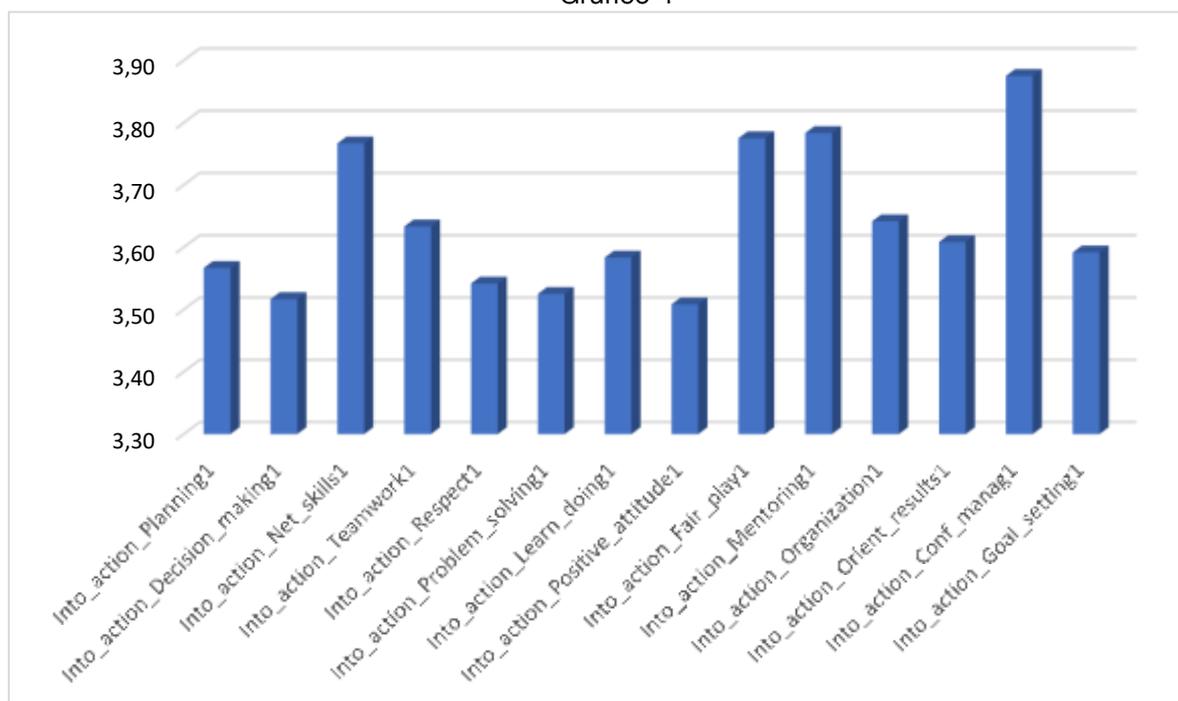
De acordo com a tabela 3 e o gráfico 3, as aptidões e competências mais relevantes deste grupo para os RH são: **Conhecimento jurídico e competências económico-financeiras.**

Tabela 4

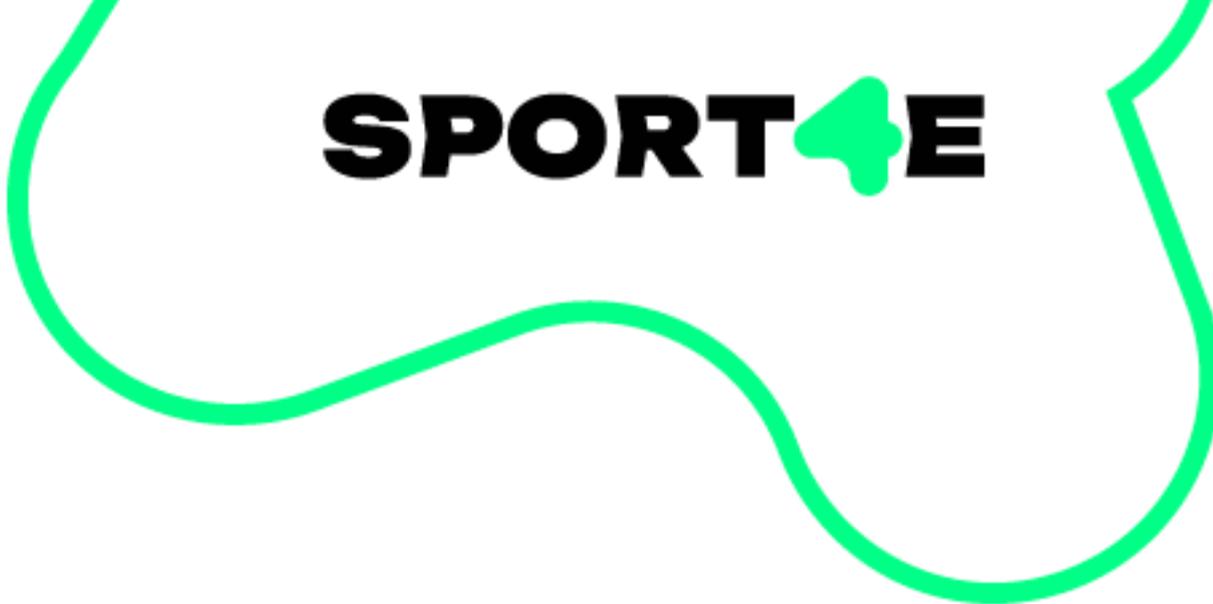
Itens	Média	Mediana	Moda	Desvio padrão
Into_action_Planning1	3,57	3,00	1	2.322
Into_action_Decision_making1	3,52	2,00		2.344
Into_action_Net_skills1	13,77	3,50		2.129
Into_action_Teamwork1	1 <sup>a</sup> 3,63	2,00		2.599
Into_action_Respect1	13,54	2,00		2.599
Into_action_Problem_solving1	13,53	2,00		2.596
Into_action_Learn_doing1	13,58	3,00		2.375
Into_action_Positive_attitude1	13,51	2,00		2.334
Into_action_Fair_play1	13,78	4,00		2.339
Into_action_Mentoring1	13,78	4,00		1.875
Into_action_Organization1	4 3,64	3,00		2.326
Into_action_Orient_results1	13,61	2,50		2.437
Into_action_Conf_manag1	13,88	3,00		2.371
Into_action_Goal_setting1		1		2.371
	3,59	3,00	1	

170

Gráfico 4



De acordo com a tabela 4 e o gráfico 4, as aptidões e competências mais relevantes deste grupo para os RH são: **Capacidade de Networking, Fair play/Desportivismo, e Gestão de conflitos.**



**SPORT4E**

GERMAN VERSION

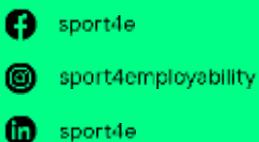
## Sport als Instrument zur Entwicklung arbeitsrelevanter Kompetenzen und Fähigkeiten: Abschlussbericht über die Rolle von Trainer\*innen bei der Vermittlung arbeitsmarktbezogener Kompetenzen

Von der Europäischen Union finanziert. Die geäußerten Ansichten und Meinungen entsprechen jedoch ausschließlich denen des Autors bzw. der Autoren und spiegeln nicht zwingend die der Europäischen Union oder der Europäischen Exekutivagentur für Bildung und Kultur (EACEA) wider. Weder die Europäische Union noch die EACEA können dafür verantwortlich gemacht werden.



Kofinanziert von der Europäischen Union

sport4e.eu



## Hinweis

Dieser Abschlussbericht basiert auf der Veröffentlichung „Final report on sport coaches' capacity to use sport as a tool for the development of skills and competencies functional to the Labour market“ und wurde bis auf die Inhalte der Tabellen, Abbildungen und Anhänge ins Deutsche übersetzt.

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Einleitung</b>	<b>178</b>
1.1	Über das Sport4E Projekt	178
1.2	Die Evaluation von Fähigkeiten und Kompetenzen	179
1.2.1	Hintergrund	179
1.2.2	Definition von Fähigkeiten und Kompetenzen	180
1.3	Ziele	181
<b>2</b>	<b>Methodik</b>	<b>182</b>
2.1	Literaturrecherche	182
2.2	Ergebnisse der Literaturrecherche	183
2.3	Entwicklung und Validierung der Fragebögen für Trainer*innen und Interessengruppen im Personalwesen (Human Resources, HR)	186
2.4	Anwendung des Fragebogens und statistische Analyse	188
2.5	Fokusgruppen-Interviews	188
<b>3</b>	<b>Ergebnisse</b>	<b>189</b>
3.1	Fragebogen Trainer*innen	189
3.1.1	Charakterisierung der Trainer*innen-Stichprobe	189
3.1.2	Fertigkeiten und Kompetenzen	191
3.2	Fragebogen Human Resources (HR)	196
3.2.1	Charakterisierung der HR-Stichprobe	196
3.2.2	Fertigkeiten und Kompetenzen	197
3.3	Fokusgruppeninterviews	202
3.3.1	Durch Sport entwickelte Fähigkeiten	204
3.3.2	Auf dem Arbeitsmarkt benötigte Qualifikationen	207
3.3.3	Fähigkeiten der Trainer*innen unternehmerische Fähigkeiten bei ihren Athlet*innen zu entwickeln	212
3.3.4	Wie man diese Kompetenzen entwickelt	217
3.4	Barrieren, die den Prozess der Fähigkeitserlangung beeinflussen	220
<b>4</b>	<b>Diskussion</b>	<b>226</b>
<b>5</b>	<b>Schlussfolgerung und Zusammenfassung</b>	<b>228</b>

<b>6</b>	<b>Literatur.....</b>	<b>231</b>
	<b>Anhänge.....</b>	<b>233</b>
	<i>Anhang 1: Vorlage PRISMA Flow Diagramm.....</i>	<i>233</i>
	<i>Anhang 2: Vorlage – Zusammenfassung der eingeschlossenen Studien.....</i>	<i>234</i>
	<i>Anhang 3: Trainer*innen-Fragebogen für unternehmerische Fähigkeiten.....</i>	<i>235</i>
	<i>Anhang 4: HR-Fragebogen für unternehmerische Fähigkeiten.....</i>	<i>242</i>
	<i>Anhang 5: Athlet*innen-Fragebogen für unternehmerische Fähigkeiten.....</i>	<i>246</i>
	<i>Anhang 6: Interviewleitfaden Fokusgruppen.....</i>	<i>253</i>
	<i>Anhang 7: Statistische Analyse Trainer*innen-Stichprobe.....</i>	<i>257</i>
	<i>Anhang 8: Statistische Analyse HR-Stichprobe.....</i>	<i>259</i>

# Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Übersicht über Arbeitsprozesse.....	181
Abbildung 2: Flow-Diagramm zur Literaturrecherche- Durch Sport geförderte Fähigkeiten und Kompetenzen.....	183
Abbildung 3: Flow-Diagramm zur Literaturrecherche – Fähigkeiten, die nützlich sind, um auf den Arbeitsmarkt zuzugreifen.....	184
Abbildung 4: Sportarten, in denen die Trainer*innen ihre Sportler trainieren.....	191
Abbildung 5: Fähigkeiten und Kompetenzen Ideen- und Chancen-Coach.....	192
Abbildung 6: Fähigkeiten und Kompetenzen Persönliche Ressourcen – Coach....	193
Abbildung 7: Fähigkeiten und Kompetenzen Spezifisches Wissen – Coach.....	194
Abbildung 8: Fähigkeiten und Kompetenzen Into Action – Coach.....	195
Abbildung 9: Zusammenfassung der Fähigkeiten und Kompetenzen der Trainer*innen.....	196
Abbildung 10: Fähigkeiten und Kompetenzen – Ideen und Möglichkeiten – Relevant für den Arbeitsmarkt (HR).....	198
Abbildung 11: Fertigkeiten und Kompetenzen Persönliche Ressourcen – Relevant für den Arbeitsmarkt (HR).....	199
Abbildung 12: Fertigkeiten und Kompetenzen Spezifische Kenntnisse – Relevant für den Arbeitsmarkt (HR).....	200
Abbildung 13: Fähigkeiten und Kompetenzen in Aktion – Relevant für den Arbeitsmarkt (HR).....	201
Abbildung 14: Zusammenfassung der Fähigkeiten und Kompetenzen der Human Resources Stakeholder (HR).....	202
Abbildung 15: Durch Sport entwickelte Fähigkeiten nach Einschätzung der Trainer*innen.....	207
Abbildung 16: Auf dem Arbeitsmarkt geforderte Qualifikationen.....	212
Abbildung 17: Herausforderungen zur Förderung der Fähigkeiten von Athletinnen und Athleten.....	220
Abbildung 18: Hauptbarrieren und Hindernisse für die Beschäftigungsfähigkeit durch den Sport.....	225
Abbildung 19: Schlüsselbereiche des "Sport4E"-Projekts.....	229

# Tabellenverzeichnis

Tabelle	1:	Einschlusskriterien	Literaturübersicht.
182	Tabelle	2: Ergebnisse der	Literaturübersicht.
184	Tabelle	3: Auswahlkriterien für das Profil der	Teilnehmer*innen.
189	Tabelle	4: Eigenschaften der	Trainer*innen.
189	Tabelle	5: Charakterisierung der	HR-Stichgruppe.
196	Tabelle	6: Zusammensetzung der	Fokusgruppen.
203			
Tabelle 7:	Fähigkeiten, die nach Ansicht der teilnehmenden Trainer*innen durch Sport entwickelt werden können.		204
177	Tabelle 8:	Fähigkeiten, die nach Ansicht der teilnehmenden Arbeitgeber*innen vom Sport auf die Arbeit übertragen werden können.	
209	Tabelle 9:	Fähigkeiten, von denen die teilnehmenden Trainer*innen glauben, dass sie bei den Athlet*innen einen Unternehmergeist entwickeln könnten.	
			213



# 1 Einleitung

## 1.1 Über das Sport4E Projekt

Das vorrangige Ziel des Projekts „Sport4E - Fähigkeiten durch Sport für Arbeitsfähigkeit und Unternehmertum“ besteht in der gezielten Förderung von Bildung innerhalb des Sportkontextes, wobei ein spezieller Schwerpunkt auf der Entwicklung von Fähigkeiten liegt. Gleichzeitig strebt das Projekt an, die Umsetzung der Leitlinien der Europäischen Union für duale Karrieren von Sportler\*innen zu unterstützen. Der Fokus liegt auf der Verbesserung von Kompetenzen junger Athlet\*innen sowie Schlüsselfiguren im Bereich des Sports, darunter Trainer\*innen, Pädagog\*innen, Sportmanager\*innen und Vereine, durch die gezielte Entwicklung von Arbeits- und unternehmerischen Fähigkeiten.

178

Es wird davon ausgegangen, dass Trainer\*innen und Sportlehrer\*innen ein breites Spektrum von Fähigkeiten besitzen sollten, die über ihre technische Expertise hinausgehen. Diese Fähigkeiten, welche als Sozial-, übertragbare und Lebenskompetenzen charakterisiert sind, sollten von Trainer\*innen in ihren gegenwärtigen Funktionen kultiviert und aktiv genutzt werden, um sie effektiv an Athlet\*innen und Sportler\*innen weiterzugeben. Nichtsdestotrotz steht noch zur Diskussion, inwieweit Sporttrainer\*innen sich dieser Fähigkeiten bewusst sind und ob sie in der Lage sind, diese in ihren Trainingseinheiten mit Athlet\*innen zu integrieren. Angesichts der erkannten Notwendigkeit, Einzelpersonen in der Entwicklung neuer beruflicher Fähigkeiten zu schulen und zu bilden, verfolgt das Projekt das Ziel, das Bewusstsein von Trainer\*innen für die Möglichkeit der Fähigkeitsentwicklung zu schärfen. Hierbei sollen eine Vielzahl von Bildungsressourcen und frei zugänglichen Materialien geschaffen werden, um die Entwicklung von sozialen und berufsbezogenen Fähigkeiten durch den Einsatz von Sport nachhaltig zu unterstützen. Der Ansatz des Projekts transformiert den Sport in einen wirkungsvollen Kanal zur Erlangung von Fähigkeiten und Kompetenzen, die unmittelbar auf dem Arbeitsmarkt anwendbar sind.

Bildung und Fähigkeitsentwicklung durch Sport haben inzwischen einen prominenten Stellenwert auf der Agenda der Europäischen Union (EU) erlangt. Der EU-Arbeitsplan für Sport identifiziert Bildung durch Sport als eine klare Priorität. Die Wichtigkeit dieses Themas wird weiter unterstrichen durch die Expertengruppe der Kommission für Fähigkeiten und Personalentwicklung im Sport, welche verschiedene Aspekte der Fähigkeits- und Personalentwicklung im Sport diskutiert, darunter Trainer\*innenausbildung, Fähigkeitsentwicklung durch Sport, Qualifikationen im Sport und duale Karrieren von Sportler\*innen.

## 1.2 Die Evaluation von Fähigkeiten und Kompetenzen

### 1.2.1 Hintergrund

Sportler\*innen stellen eine exzellente Zielgruppe für unternehmerische Tätigkeiten im Bereich des Sports dar. Ihre Beteiligung am Unternehmertum birgt das Potenzial, Wachstum, Innovation und positive wirtschaftliche Auswirkungen zu fördern. Die sportlichen Akteure verfügen über im Zuge ihrer sportlichen Aktivitäten erworbene Fähigkeiten und Kompetenzen, darunter das Vermögen zu lernen, soziale und gesellschaftliche Kompetenzen, Führungsqualitäten, Kommunikationsfähigkeiten, Teamarbeit, Disziplin, Kreativität, Durchhaltevermögen und unternehmerisches

Denken. Ferner erwerben sie berufliches Wissen und Fähigkeiten in den Bereichen Marketing, Management und öffentliche Sicherheit. Diese Fähigkeiten und Kompetenzen begünstigen ihre Teilnahme, Entwicklung und Fortschritte in Bildung, Ausbildung und Beschäftigung und verleihen ihnen Attraktivität für potenzielle Arbeitgeber.

Professionelle Sportler\*innen haben die Möglichkeit, während ihrer sportlichen Laufbahn bedeutende Netzwerke aufzubauen und sich mit einflussreichen sowie wohlhabenden Persönlichkeiten aus unterschiedlichen Sektoren zu vernetzen. Diese Netzwerke können den unternehmerischen Werdegang von Sportler\*innen fördern, insbesondere in Bezug auf Medien, Datenanalyse, Erfahrungen mit anderen Sportler\*innen und Fans sowie Waren und Dienstleistungen.

Trotz dieser Möglichkeiten sehen sich Athlet\*innen häufig vor Herausforderungen gestellt, um ihre sportliche Karriere mit Bildung oder beruflicher Tätigkeit in Einklang zu bringen. Dies erfordert maßgeschneiderte Unterstützung, um ihre Chancen optimal nutzen zu können. Daher ist es von entscheidender Bedeutung, umfassende Informationen zu sammeln, die Bildung zu verbessern und Strukturen zu schaffen, die die unternehmerischen Bestrebungen von Sportler\*innen unterstützen.

Das Erasmus-Projekt „Sport4E – Fähigkeiten durch Sport für Arbeitsfähigkeit und Unternehmertum“ wurde initiiert, um dieser Thematik zu begegnen. In diesem Kontext ist es erforderlich, dass Trainer\*innen und Sportlehrer\*innen nicht nur über technisches Fachwissen verfügen, sondern auch über soziale, transversale und alltagspraktische Fähigkeiten, die sie an ihre Sportler\*innen weitergeben können. Ziel des Projekts ist es, das Bewusstsein der Trainer\*innen für diese Fähigkeiten zu schärfen und umfassende Bildungsressourcen bereitzustellen, die die Entwicklung von sozialen und beruflichen Fähigkeiten durch den Sport fördern.

Der vorliegende Bericht beabsichtigt, die durch den Sport entwickelten Fähigkeiten und Kompetenzen sowie deren Relevanz auf dem Arbeitsmarkt zu erforschen. Die gewonnenen Forschungsergebnisse sollen als Grundlage für weitere Untersuchungen dienen und Berichte über die Verfügbarkeit unternehmerischer Fähigkeiten bei jungen Sportler\*innen sowie über die Fähigkeit von Trainer\*innen,

den Sport als Instrument zur Entwicklung von Fähigkeiten und Kompetenzen für den Arbeitsmarkt zu nutzen, erstellen. Es ist angedacht, dass die Forschungsergebnisse als Basis für zukünftige Studien dienen und dazu beitragen werden, Berichte über die Präsenz unternehmerischer Fähigkeiten bei jungen Sportler\*innen sowie über die Fähigkeit von Trainer\*innen, den Sport als Instrument zur Fähigkeiten- und Kompetenzentwicklung für den Arbeitsmarkt zu nutzen, zu erstellen.

### 1.2.2 Definition von Fähigkeiten und Kompetenzen

Um die Begrifflichkeiten von Fähigkeiten und Kompetenzen zu präzisieren und ihre Unterscheidung zu erläutern, werden die folgenden Definitionen bereitgestellt:

*Fähigkeiten (Skills)* beziehen sich darauf erworbenes Wissen anzuwenden und Fachkenntnisse zu nutzen, um gestellte Aufgaben zu bewältigen und Probleme zu lösen. Gemäß dem Europäischen Qualifikationsrahmen können Fähigkeiten in kognitive Fähigkeiten unterteilt werden, die logisches, intuitives und kreatives Denken einschließen. Alternativ lassen sie sich auch als praktische Fähigkeiten charakterisieren, welche manuelle Geschicklichkeit und die Anwendung von Methoden, Materialien, Werkzeugen und Instrumenten umfassen.

*Soft Skills* und *Hard Skills* können voneinander unterschieden werden. *Soft Skills* umfassen zwischenmenschliche Fähigkeiten und die Fähigkeit, effektiv mit anderen zu interagieren. Auf der anderen Seite beziehen sich *Hard Skills* auf technische oder berufliche Qualifikationen, die spezifisch für ein bestimmtes Fachgebiet sind.

Der Begriff der *Kompetenz* beschreibt die nachweisbare Fähigkeit, sowohl Wissens- als auch Fähigkeitsanwendungen sowie persönliche, soziale und methodische Fertigkeiten in Arbeits- oder Studiensituationen sowie im Rahmen persönlichen und beruflichen Wachstums anzuwenden. Im Europäischen Qualifikationsrahmen wird Kompetenz in Verbindung mit Verantwortung und Autonomie erläutert und deutet auf die Fähigkeit hin, Verantwortung zu übernehmen und selbstständig zu arbeiten [1-5].

#### **Zusammenfassung**

Die Begriffe „Fähigkeiten“ und „Kompetenzen“ lassen sich differenzieren, indem *Fähigkeiten* auf die Anwendung von Wissen und Können bei der Durchführung von Aufgaben verweisen. Im Gegensatz dazu umfassen *Kompetenzen* die nachweisbare Befähigung, Wissen, Fähigkeiten und persönliche Eigenschaften effektiv in vielfältigen Kontexten zu nutzen, wobei ein besonderer Fokus auf Verantwortung und Autonomie liegt.

### 1.3 Ziele

Dieser Bericht hat zum Ziel, die Literatur zu überprüfen, einen Fragebogen für Sportler\*innen (siehe Anhang 5) auf Basis der Literaturanalyse zu entwickeln und die Ergebnisse der Umfrage bei den Sportlern vorzustellen (siehe Abbildung 1).



181

Abbildung 1: Übersicht über Arbeitsprozesse.

Die Umfrage zielt darauf ab, die im Sport erworbenen Fähigkeiten zu identifizieren, die auf die unternehmerischen Anforderungen von Athlet\*innen auf dem zukünftigen Arbeitsmarkt übertragen werden können. Um dies zu erreichen, wurden zwei Hauptforschungsfragen formuliert:

- A) Welche Fähigkeiten und Kompetenzen können durch den Sport entwickelt werden?
- B) Welche spezifischen Fähigkeiten sind für Sportler\*innen wertvoll, um erfolgreich in den Arbeitsmarkt eintreten zu können?

Auf Basis der Athlet\*innen-Umfrage wurden zwei weitere Fragebögen entwickelt.

Der erste Fragebogen richtet sich an *Trainer\*innen und Sportlehrer\*innen* (siehe Anhang 3), um die für den Arbeitsmarkt relevanten Fähigkeiten zu identifizieren, die der Sport vermitteln kann (mit dem Ziel, Sportlehrer\*innen und Trainer\*innen zur Reaktivierung der Hauptakteure zu bewegen und Daten zu sammeln, die für den Schulungs- und Beteiligungsprozess funktional sind).

Der zweite Fragebogen richtet sich an *Interessengruppen und Entscheidungsträger im Bereich der Personalentwicklung* (z.B. HR-Manager, HR-Agenturen; siehe Anhang 4), um die für den aktuellen Arbeitsmarkt besonders nützlichen Fähigkeiten zu identifizieren (gerichtet an HR-Agenturen und HR-Manager, um die Fähigkeiten und Kompetenzen eingehend zu analysieren, die besonders nützlich sind, um in den aktuellen Arbeitsmarkt einzutreten).

Um die Ergebnisse der Umfrage zu festigen, wurde Fokusgruppen-Interviews als qualitative Methode. Dafür wurden Leitlinien zur Durchführung der Fokusgruppen-Interviews entwickelt (siehe Anhang 6).

## 2 Methodik

### 2.1 Literaturrecherche

Alle sechs Partner des Erasmus-Projekts Sport4E, namentlich das Instituto Politécnico Do Porto (Portugal, Koordinator), die Technische Universität München (Deutschland, Partner), das Centro Internazionale Per La Promozione Dell'educazione e Lo Sviluppo Associazione (Italien, Partner), Budapesti Egyesulet A Nemzetkozi Sportert (Ungarn, Partner), der Sindicato Dos Jogadores Profissionais De Futebol (Portugal, Partner) und Tempo Finito Sll (Spanien, Partner), führten unabhängige Literaturrecherchen zu zwei Themen durch: (A) Fähigkeiten und Kompetenzen, die durch den Sport entwickelt werden, und (B) Fähigkeiten, die für den Zugang zum Arbeitsmarkt notwendig sind (gemäß dem Projektvorhaben von Sport4E, welches im Januar 2023 begonnen wurde). Die Literaturrecherche wurde innerhalb eines festgelegten Zeitrahmens vom 1. März 2023 bis zum 15. März 2023 durchgeführt.

Die Einschlusskriterien für die Literatur umfassten alle Arten von Studien, die zwischen Januar 2013 und dem 15. März 2023 in englischer Sprache veröffentlicht wurden, ohne Einschränkungen hinsichtlich der Stichprobengröße (Tab. 1).

Die Überprüfung wurde unter Verwendung der folgenden Suchbegriffe durchgeführt: Fähigkeit; Kompetenz; Sport; körperliche Aktivität; Arbeitsmarkt/Arbeitsmarkt; Beschäftigungsfähigkeit; Arbeit/Praktikum; Unternehmer/Unternehmertum; Geschäft; junger Athlet\*innen; Trainer\*innen; Sportlehrer\*innen; *Ihr Land*.

Tabelle 1: Einschlusskriterien Literaturübersicht.

Einschlusskriterien	
<b>Sprache:</b>	Englisch
<b>Datum der Veröffentlichung:</b>	Von Januar 2013 bis März 2023
<b>Stichprobe:</b>	Keine Vorgabe
<b>Studiendesign:</b>	Alle Arten von Studien
<b>Definition Athlet*in:</b>	Eine Person im Alter von 15–25 Jahren, die regelmäßig trainiert (im Durchschnitt mindestens zweimal pro Woche) mit dem Ziel, an Wettkämpfen teilzunehmen. Es sollten mindestens 1–2 Wettkämpfe pro Jahr besucht werden. Der Athlet muss kein registrierter Profisportler sein und kann auch aus dem Amateursport kommen.
<b>Definition Trainer*in:</b>	Eine Person mit einer zertifizierten Trainer*innenausbildung oder einer allgemeinen Ausbildung im Bereich Sport und Gesundheit

Einschlusskriterien	
	(länderspezifisch) trainiert einen einzelnen Athleten oder eine Sportmannschaft, um sie auf Wettkämpfe vorzubereiten
<b>Land:</b>	Studien aus entsprechenden Kooperationsländern. Die TUM sucht zum Beispiel nach Studien, die entweder deutsche Sportler und deutsche Trainer einbeziehen oder sich auf den deutschen Arbeitsmarkt konzentrieren.

## 2.2 Ergebnisse der Literaturrecherche

Die Ergebnisse der eingeschlossenen Literatur wurden einheitlich tabellarisch festgehalten (s. Tabellenvorlage, Anhang 2). Folgende Parameter wurden verglichen: Autor, Land, Datenbank/ Register/ sonstige Quellen/ Studiendesign/ Ergebnismaßstab (in dieser Studie verwendete Methode). Für die erste Fragestellung, „Welche Fähigkeiten und Kompetenzen könnendurch Sport gefördert werden?“, wurden 818 Primärstudien gesichtet und insgesamt 17 Studien und 12 Berichte eingeschlossen (siehe Abbildung 2, basierend auf der PRISMA-Vorlage Anhang 1).

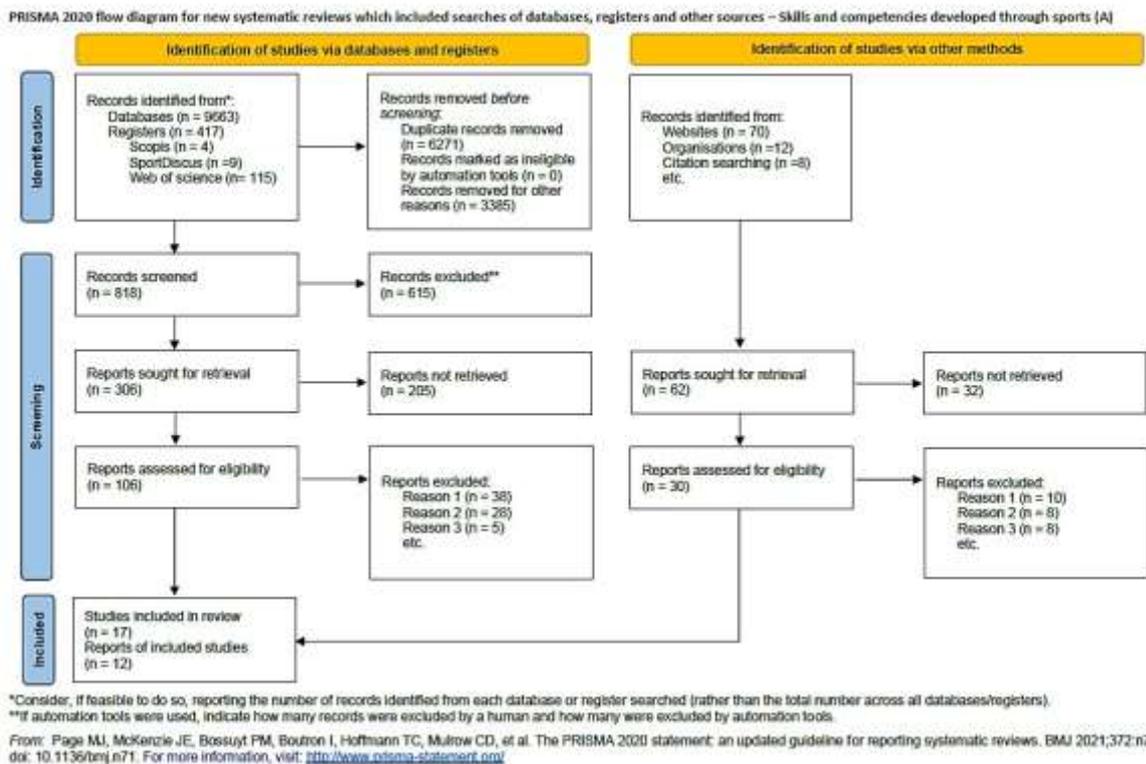


Abbildung 2: Flow-Diagramm zur Literaturrecherche- Durch Sport geförderte Fähigkeiten und Kompetenzen.

Für die zweite Frage, „Welche spezifischen Fähigkeiten sind für Sportler wertvoll, um effektiv in den Arbeitsmarkt einzutreten?“, wurden 854 Primärstudien identifiziert, und 20 Studien sowie 12 Berichte eingeschlossen (siehe Abbildung 3).

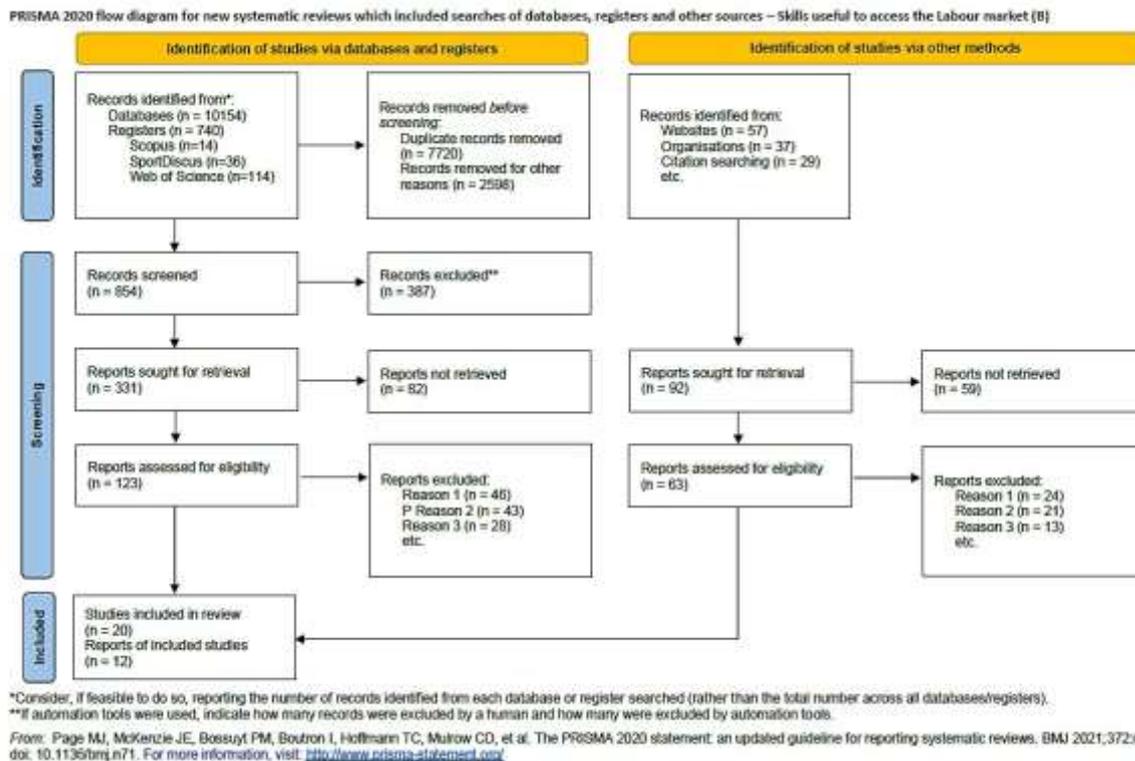


Abbildung 3: Flow-Diagramm zur Literaturrecherche – Fähigkeiten, die nützlich sind, um auf den Arbeitsmarkt zuzugreifen.

Um den Fragebogen zu entwickeln, wurden die wichtigsten Ergebnisse der Literaturrecherche aller Partner zusammengetragen und analysiert. In einem Expertengremium wurden die Schlüsselerkenntnisse der Literatur diskutiert, zusammengefasst und zu der folgenden Stichwortliste reduziert (siehe Tabelle 2 und Anhang 3) und unterteilt in die Kategorien *mentale Fähigkeiten (Mental Skills)*, *soziale Fähigkeiten (Social Skills)*, *Managementfähigkeiten (Management Skills)*, *analytische Fähigkeiten/kognitive Kompetenzen (Analytical skill/cognitive competencies)*, *kreative Fähigkeiten (Analytical skill/cognitive competencies)*, *digitale und Informations- und Kommunikationstechnologie (IKT)-Fähigkeiten (Digital, Information and Communication Technology (ICT) Skills)* und *Andere (Others)*.

Tabelle 2: Ergebnisse der Literaturübersicht.

Skills and competencies developed through sports (A)	Skills useful to access the Labour market (B)
<b>Mental skills</b>	
Discipline [2]	Discipline [2]

Skills and competencies developed through sports (A)	Skills useful to access the Labour market (B)
Will, Willingness, Willingness to win [2]	Will, Willingness, Willingness to win [2]
Self-motivation [3]	
	Motivational competencies [4]
Psychological endurance [2]	Psychological endurance [2]
Social and emotional competence [5]	
	Emotional intelligence [6-8]
Resilience [2, 3, 9]	Resilience [2, 8]
	Flexibility [8]
	Self-Regulatory [4]
	Adaptability [6, 10]
Courage to get out of the comfort zone [11]	
Self-confidence [2]	Self-confidence [2]
Perseverance [2]	Perseverance [2]
Resistance to high pressure [2]	Resistance to high pressure [2]
	Resilience, stress tolerance and flexibility [8]
<b>Social skills</b>	
Respect [2]	Respect [2]
Networking skills [11]	
	Personal Relationships [7]
	Cultural Competence [4]
	Cultural awareness [6]
	Positive Work Climate [7]
	Positive Attitude [10]
Communication [2, 9, 12]	Communication [2, 6, 10, 11]
Teamwork [12]	Teamwork [6, 10, 11, 13]
	Social Influence [8]
Fair play [2]	Fair play [2]
<b>Management skills</b>	
Leadership [2]	Leadership [2, 6, 8, 10]
	Instruction [8]
	Mentoring [8]
	Teaching [8]
	Financial literacy [14]
	Self-management skills [14]
Time-Management skills [3]	
Planning [2]	Planning [2]
Organization [2]	Organization [2]
Responsibility [2]	Responsibility [2]
Goal Achievement [2]	Goal Achievement [2]
Entrepreneurial Thinking [2]	Entrepreneurial Thinking [2]
<b>Analytical skill/Cognitive competencies</b>	

Skills and competencies developed through sports (A)	Skills useful to access the Labour market (B)
Problem-Solving [12]	Problem-Solving [6, 8, 10, 11, 13]
	Complex Problem-Solving [8]
	Troubleshooting and user experience [8]
	Reasoning, problem-solving and ideation [8]
Fluid Reasoning [5]	
	Analytical Thinking and innovation [8]
Critical Thinking [2]	Systems Analysis And Evaluation [8]
	Critical Thinking [2, 6]
Strategic Learning Skills [15]	Critical Thinking And Analysis [8]
	Active Learning And Learning Strategies [8]
	<b>Creative skills</b>
Creativity [2, 9]	Creativity [2, 6, 10]
	Creativity, originality and initiative[8]
	Innovation [10]
	<b>Digital and Information and Communication Technology (ICT) Skills</b>
	Digital skills and ICT skills [13, 16]
	Technology Use, Monitoring And Control [8]
	Technology Design And Programming [8]
	<b>Other:</b>
	Service Orientation [8]
	Technical Skills In Areas Such As Engineering And Health Care [13]

### 2.3 Entwicklung und Validierung der Fragebögen für Trainer\*innen und Interessengruppen im Personalwesen (Human Resources, HR)

Das Ziel der vorliegenden Studie bestand darin, auf Grundlage einer umfassenden Literaturüberprüfung einen Fragebogen für Sportler\*innen zu entwickeln. Hierbei wurden bereits existierende Fragebögen aus der einschlägigen Literatur als zusätzliche Basis herangezogen [21]. Zudem wurde vom Projektpartner CEIPES der Fragebogen „Entrepreneurship & Dual Career Questionnaire for Athletes“ bereitgestellt, welcher für das Erasmus+ Projekt „ELISA: Entrepreneurial Learning in Sport to support Young Athletes employability development“ entwickelt worden war [22]. Bei einem transnationalen Treffen in Porto, Portugal (27.-28.4.2023) wurden von acht Expert\*innen die aus den Schlüsselerkenntnissen der Literatur abgeleiteten Fähigkeiten und Kompetenzen zusammengefasst und, sofern die Fähigkeiten äquivalent waren, verkürzt. Anschließend erfolgte ein Abgleich dieser Fähigkeiten mit der „SOFT SKILLS LIST“ [23], wobei erneut eine Zusammenfassung vorgenommen wurde. Zur Klassifizierung der Fähigkeiten in verschiedene Kategorien wurde der Fragebogen von Armuña et al. [24] als Grundlage verwendet, wobei die Modelle von EntreComp und Armuña [21] eingeflossen sind. Die

resultierenden Fähigkeiten und Kompetenzen aus den Schlüsselerkenntnissen wurden abschließend in die Kategorien klassifiziert:

**Ideen und Chancen; persönliche Ressourcen; spezifisches Wissen; Praxisanwendung**

Der finalisierte Athlet\*innen-Fragebogen (siehe Anhang 5) wurde von allen Partner\*innen in ihre Landessprache (Portugiesisch, Deutsch, Italienisch, Ungarisch, Spanisch) übersetzt und mittels Lime Survey, einem fortgeschrittenen Online-Umfragesystem, eingefügt ([www.limesurvey.org](http://www.limesurvey.org)). Die Teilnehmer\*innen wurden anhand einer Auswahl verschiedener Fähigkeiten und Kompetenzen gefragt, auf einer Skala von 1 (überhaupt keine Fähigkeit) bis 7 (sehr hohe Fähigkeit) einzuschätzen, wie ausgeprägt sie derzeit ihre unternehmerischen Fähigkeiten und Kompetenzen einschätzen. Zudem wurden sie basierend auf derselben Auswahl von Fähigkeiten und Kompetenzen befragt, ob sie „glauben, dass sie diese Fähigkeiten und Kompetenzen durch den Sport entwickelt haben“. Hierbei mussten sie ebenfalls auf einer Skala von 1 bis 7 antworten.

Um Vergleichbarkeit zwischen den Ergebnissen der Athlet\*innen, Trainer\*innen und Personalverantwortlichen (HR) herzustellen, wurde der Fragebogen zu unternehmerischen Fähigkeiten für Athlet\*innen verwendet und entsprechend an die beiden Zielgruppen angepasst. Zusätzliche Fragen zur Charakterisierung der Trainer\*innen sind:

- Arbeiten Sie derzeit (im Sport) in Teilzeit oder Vollzeit?
- Ist der Sport Ihre Haupteinkommensquelle?
- Welchen/Welche Sport/Sportarten betreuen/betreuten Sie?
- Gesamterfahrung als Trainer\*in
- Waren Sie selbst Sportler\*in?

Die Fragestellung bei den Trainer\*innen war dieselbe wie bei den Athlet\*innen: „Wie schätzen Sie sich derzeit bei den folgenden unternehmerischen Fähigkeiten und Kompetenzen ein?“ (1=überhaupt keine Fähigkeit bis 7=sehr hohe Fähigkeit) und „Glauben Sie, dass die folgenden Fähigkeiten und Kompetenzen durch den Sport entwickelt werden können?“ (1=stimme voll zu bis 7=stimme überhaupt nicht zu).

Zusätzliche Fragen zur Charakterisierung von HR:

- Welchen Organisationstyp vertreten Sie?

Der Fragebogen für HR konzentrierte sich ebenfalls auf die vier Kategorien: Ideen und Chancen, Persönliche Ressourcen, Spezifisches Wissen, in der Praxis angewendet. Aus der Auswahl verschiedener gegebener Fähigkeiten und Kompetenzen wurden HR-Teilnehmer\*innen gebeten, auf einer Skala von 1 (sehr

relevant) bis 7 (überhaupt nicht relevant) anzugeben, „inwieweit die folgenden Fähigkeiten und Kompetenzen Ihrer Meinung nach für den Arbeitsmarkt relevant sind“.

## 2.4 Anwendung des Fragebogens und statistische Analyse

Die Umfrage wurde von allen Partnerländern über das Online-Tool LimeSurvey an ihr Netzwerk von Interessengruppen und Trainer\*innen verteilt. Der Umfragezeitraum erstreckte sich vom 17. Juni bis zum 12. September 2023. Alle Ergebnisse wurden gesammelt, analysiert und statistisch ausgewertet. Um die Aussagen zu untermauern, wurden Fokusgruppeninterviews durchgeführt. Die Variablen wurden anhand von Maßen der zentralen Tendenz (Mittelwert, Median, Modus, Standardabweichung) analysiert, um ein klareres Verständnis der zentralen und streuenden Eigenschaften zu ermöglichen. Im Rahmen der Studie wurde der paarweise t-Test verwendet, um zu überprüfen, ob Fähigkeiten und Kompetenzen bei den Trainer\*innen vorhanden sind oder durch Sport entwickelt werden können. Ergebnisse unterhalb des kritischen p-Werts, der unter dem vordefinierten Signifikanzniveau (90%, 95%, 99%) lag, führten zur Ablehnung der Nullhypothese und wiesen auf einen signifikanten Unterschied zwischen den Stichprobenmittelwerten hin.

188

## 2.5 Fokusgruppen-Interviews

Der *Mixed-Methods-Ansatz* wurde als am besten geeignet für diese Studie ausgewählt, da er eine breite Bewertung von Soft Skills mithilfe einer Umfrage und qualitative Aspekte durch die Durchführung von Fokusgruppeninterviews unter Trainer\*innen und Arbeitgeber\*innen in fünf Ländern ermöglicht [21].

Fokusgruppen haben sich als nützliche und gültige Alternative in verschiedenen Wissenschaftsbereichen herausgestellt, um qualitative Informationen zu sammeln [22-24]. Eine Fokusgruppe ist eine Technik, die ein tiefgehendes Interview beinhaltet, bei dem die Teilnehmer\*innen gezielt ausgewählt werden, um eine Stichprobe einer spezifischen Bevölkerung zu bilden, um sich auf ein bestimmtes Thema zu konzentrieren [25].

Zu diesem Zweck wurden 10 Fokusgruppen gebildet, 2 pro Land, um die Meinungen von Trainer\*innen und Arbeitgeber\*innen zum untersuchten Thema und zu den Ergebnissen der Athlet\*innen-Umfrage zu untersuchen. Zu jeder Gruppe gehörten 6 Teilnehmer\*innen.

Aufgrund der unterschiedlicher Bevölkerungsgruppen wurden in jedem Partnerland zwei Fokusgruppen organisiert (je eine Gruppe mit Trainer\*innen und Arbeitgeber\*innen). Die Fokusgruppen sollte vorzugsweise aus einer heterogenen und ausgewogenen Gruppe (Verschiedenartigkeit der Profile) von 6 Personen bestehen, darunter 3 Frauen und 3 Männer (um beide Perspektiven zu

repräsentieren), mit unterschiedlichen Altersgruppen und Profilen (Ausbildungshintergrund, persönliche und berufliche Werdegänge usw.; siehe Tabelle 3).

Tabelle 3: Auswahlkriterien für das Profil der Teilnehmer\*innen.

Coaches' profile selection criteria		Employers' profile selection criteria	
Female	Current team sports coach	Female	Current employer in sports sector
Male	Current team sports coach	Male	Current employer in sports sector
Female	Current individual sports coach	Female	Current employer in non-sports sector
Male	Current individual sports coach	Male	Current employer in non-sports sector
Female	Experienced coach (10 years)	Female	Start-up employer
Male	Experienced coach (10 years)	Male	Start-up employer

Das standardisierte Verfahren für die Fokusgruppeninterviews sind im Anhang 6 beschrieben. Allen Teilnehmer\*innen wurde eine informierte Einwilligung mit allen Informationen zum Projekt, dem Ziel der Fokusgruppe und der Datensammlung, dem Schutz und der Löschung gegeben, und es wurde verlangt, dass sie vor Beginn des Interviews die Datenschutzerklärung unterschreiben.

### 3 Ergebnisse

#### 3.1 Fragebogen Trainer\*innen

Unter den Trainer\*innen haben 144 Teilnehmer\*innen den Fragebogen ausgefüllt.

##### 3.1.1 Charakterisierung der Trainer\*innen-Stichprobe

Von insgesamt 144 Trainer\*innen waren 73% männlich. Die meisten Teilnehmer\*innen kamen aus Ungarn mit 42 ausgefüllten Fragebögen. 37 Trainer\*innen waren zwischen 20 und 30 Jahren alt, ein\*eine Teilnehmer\*in war unter 20 Jahren. Insgesamt haben 30% das Level 7 des Europäischen Qualifikationsrahmens abgeschlossen. 27 Teilnehmer\*innen waren derzeit nicht in Teilzeit oder Vollzeit beschäftigt (im Sportsektor). Mit 52% war der Sport die Haupteinkommensquelle für mehr als die Hälfte der Befragten. Insgesamt waren/oder sind 134 Teilnehmer\*innen derzeit noch Athlet\*innen, davon nahmen 3 an Olympischen Spielen und 32 an lokalen Wettkämpfen teil (siehe Tabelle 4).

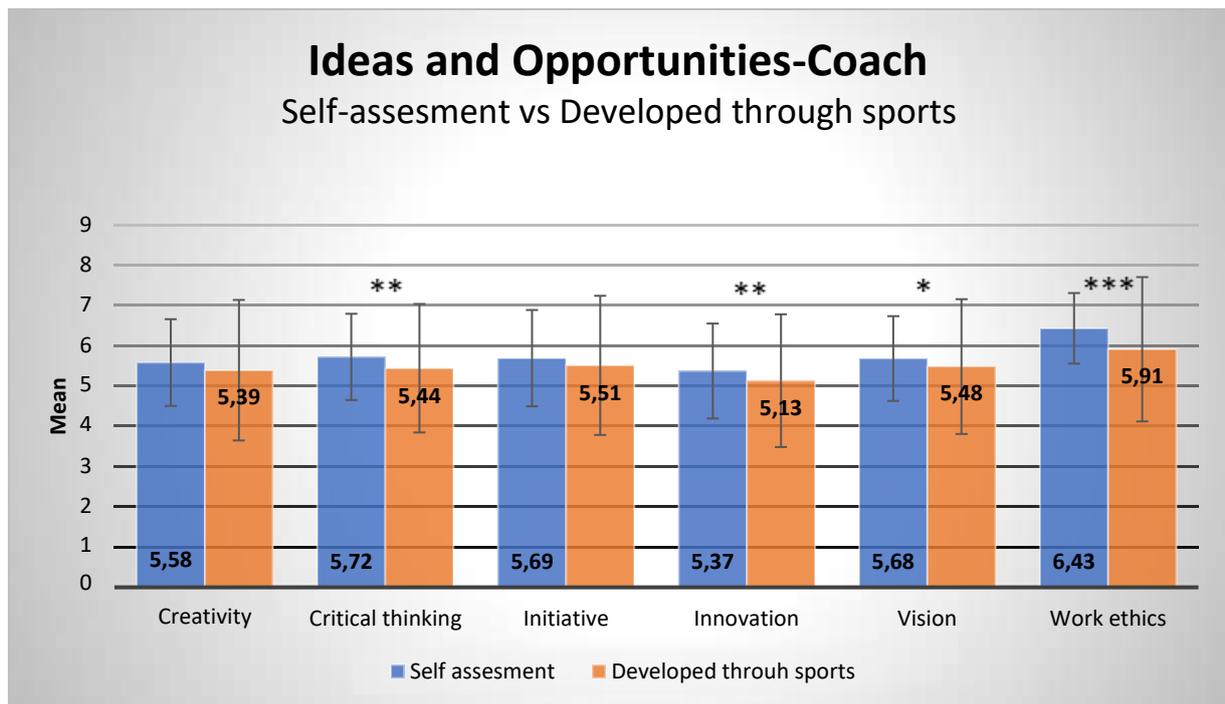
Tabelle 4: Eigenschaften der Trainer\*innen.

Characteristics	N (%) 144
<b>Gender</b>	<b>(100) 106</b>
Male ♂	(73) 37
Female ♀	(26)
Other	1 (1)
<b>Age</b>	<b>144 (100)</b>
<20 years of age	1 (1)
20-30 years of age	37 (26)

<b>Characteristics</b>	<b>N (%)</b>
31-40 years of age	36 (25)
41-50 years of age	35 (24)
>50 years of age	35 (24)
<b>Nationality</b>	<b>144 (100)</b>
Italy (IT)	22 (15)
Germany (GER)	16 (11)
Spain (ES)	21 (15)
Hungary (HU)	42 (29)
Portugal (PT)	41 (29)
Other	2 (1)
<b>Education</b>	<b>144 (100)</b>
Vocational training preparation	3 (2)
Compulsory education certificate	2 (1)
Professional operator certificate	7 (5)
Upper secondary education diploma	25 (17)
Higher technical education diploma	15 (11)
Bachelor's degree; First level academic diploma	39 (27)
Master's degree; Second level academic diploma	43 (30)
Research doctorate; Second-level university master	10 (7)
<b>Income</b>	<b>144 (100)</b>
Sports as main income	75 (52)
Sports not as main income	69 (48)
<b>Personal Sports Career</b>	<b>144 (100)</b>
Active as an athlete Not	134 (93)
active as an athlete	10 (7)
<b>Competition Level as Athlete (multiple responses possible)</b>	<b>144 (100)</b>
Local	32 (22)
Regional	37 (26)
European(championships)	25 (17)
World(championships)	15 (10)
Olympics	3 (2)
N/A	10 (7)
<b>Training focus</b>	<b>144 (100)</b>
Teaching Team Sports	86 (52)
Teaching Individual Sports	80 (48)
Teaching different/more than one kind of sports	18 (13)
<b>Personal Coaching Experience</b>	<b>144 (100)</b>
Less than 1 year	8 (6)
1 to 4 years	19 (13)
5 to 9 years	34 (24)
10 to 20 years	45 (31)



## Ideen und Möglichkeiten:



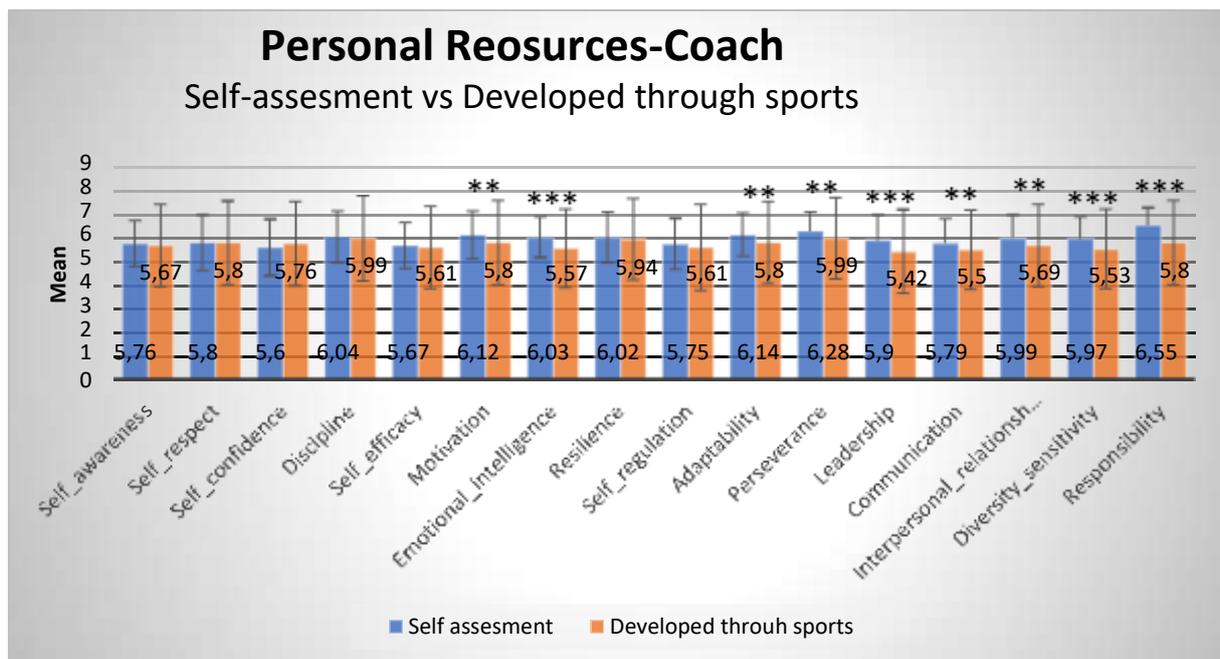
192

Abbildung 5: Fähigkeiten und Kompetenzen Ideen- und Chancen-Coach, Signifikanzniveau (90% \*, 95% \*\*, 99%\*\*\*), Durchschnittswerte (Mittelwert) berechnet auf einer Skala von 1 (überhaupt keine Eignung) bis 7 (sehr hohe Eignung); Selbsteinschätzung, 1 (stimme voll zu) bis 7 (stimme überhaupt nicht zu), entwickelt durch Sport.

**Der Kontext des Sports entspricht nicht** der Entwicklung der folgenden Fähigkeiten: Kritisches Denken ( $t=1,73$ ,  $p=0,04^{**}$ ), Innovation ( $t=1,69$ ,  $p=0,047^{**}$ ) und Arbeitsmoral ( $t=3,22$ ,  $p=0,002^{***}$ ). Diese Fähigkeiten zeigen signifikante Unterschiede zwischen den Antworten (aktueller versus Sportkontext). Vision ( $t=1,31$ ,  $p=0,09^{*}$ ) ist ebenfalls signifikant unterschiedlich, jedoch nur auf dem 90%-Niveau.

**Sport hat** bei der Entwicklung der Fähigkeiten Kreativität und Initiative ( $t\ 1,12/ 1,011$ ,  $p=0,132/ 0,157$ ) **geholfen**, da diese Variablen keine signifikanten Unterschiede aufweisen.

## Persönliche Ressourcen:



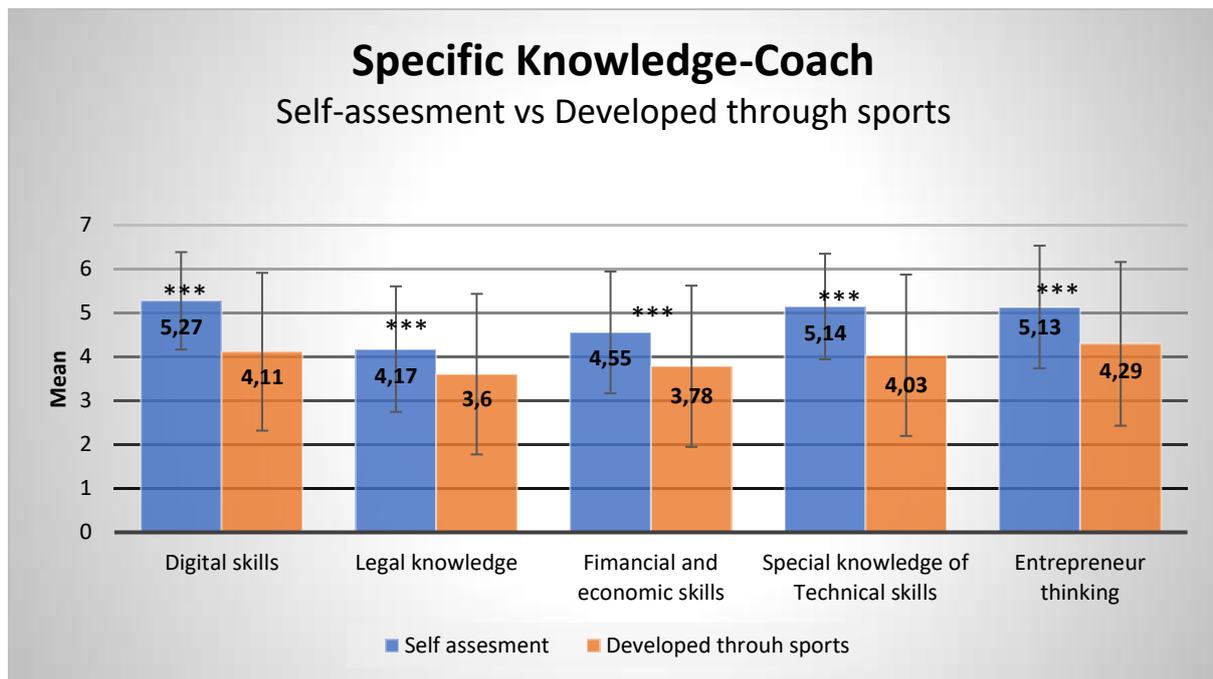
193

Abbildung 6: Fähigkeiten und Kompetenzen Persönliche Ressourcen – Coach, Signifikanzniveau (90% \*, 95% \*\*, 99%\*\*\*), Durchschnittswerte(Mittelwert) berechnet auf einer Skala von 1 (überhaupt keine Eignung) bis 7 (sehr hohe Eignung); Selbsteinschätzung, 1 (stimme voll und ganz zu) bis 7 (stimme überhaupt nicht zu), entwickelt durch Sport.

**Der Kontext des Sports entspricht nicht** der Entwicklung der folgenden Fähigkeiten: Motivation ( $t=1,88$ ,  $p=0,03^{**}$ ), Emotionale Intelligenz ( $t=2,960$ ,  $p=9,002^{***}$ ), Anpassungsfähigkeit von Ressourcen ( $t=2,032$ ,  $p=0,02^{**}$ ), Durchhaltevermögen ( $t=1,766$ ,  $p=0,04^{**}$ ), Führung ( $t=2,978$ ,  $p=0,002^{***}$ ), Kommunikation ( $t=1,903$ ,  $p=0,03^{**}$ ), zwischenmenschliche Beziehungen ( $t=1,915$ ,  $p=0,03^{**}$ ), Sensibilität für Vielfalt ( $t=2,787$ ,  $p=0,003^{***}$ ), Verantwortungsbewusstsein ( $t=4,852$ ,  $p=0,00^{***}$ ). Diese Fähigkeiten zeigen signifikante Unterschiede zwischen den Antworten im aktuellen Kontext im Vergleich zum Sportkontext.

**Sport hat** bei der Entwicklung der Fähigkeiten Selbstbewusstsein ( $t=0,55$ ,  $p>0,05$ ), Selbstachtung ( $t=0,00$ ,  $p>0,05$ ), Selbstvertrauen ( $t=-0,85$ ,  $p>0,05$ ), Disziplin ( $t=0,3$ ,  $p>0,05$ ), Selbstwirksamkeit ( $t=0,37$ ,  $p>0,05$ ), Resilienz ( $t=0,46$ ,  $p>0,05$ ), Selbstregulation ( $t=0,81$ ,  $p>0,05$ ) **geholfen**, da diese Variablen keine signifikanten Unterschiede aufweisen.

## Spezifisches Wissen:

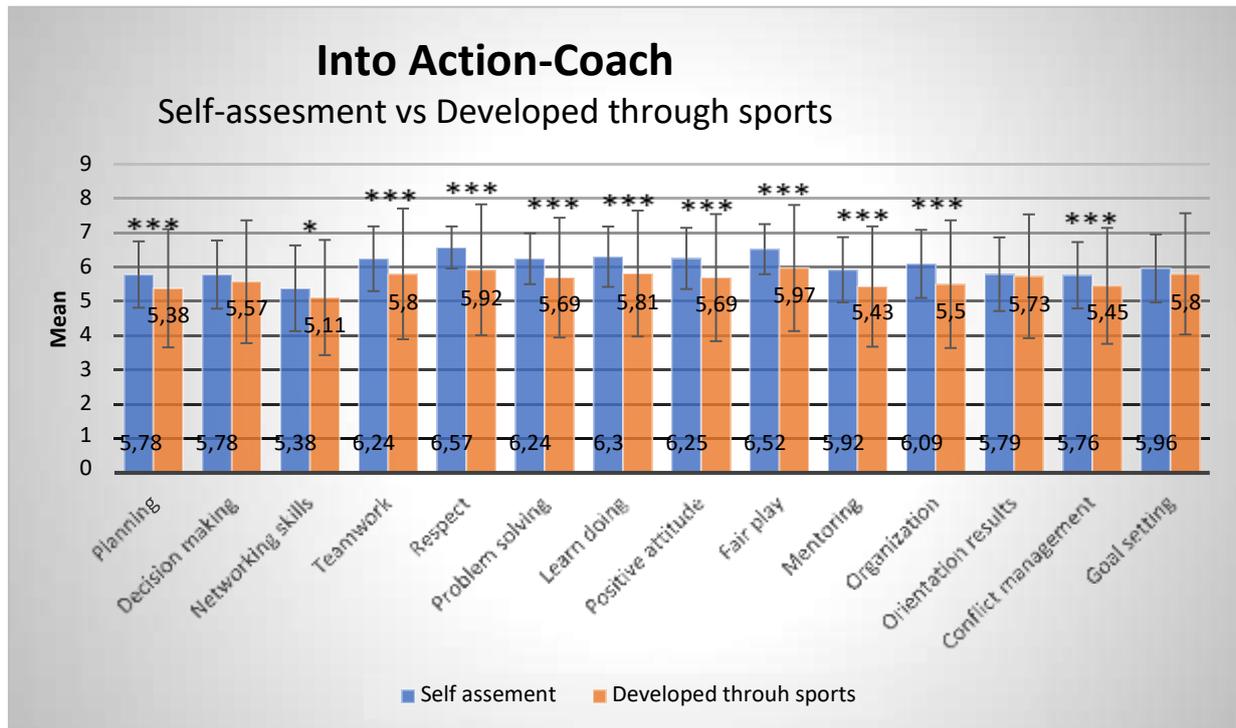


194

Abbildung 7: Fähigkeiten und Kompetenzen Spezifisches Wissen - Coach, Signifikanzniveau (90% \*, 95% \*\*, 99%\*\*\*), Durchschnittswerte (Mittelwert) berechnet auf einer Skala von 1 (überhaupt keine Eignung) bis 7 (sehr hohe Eignung); Selbsteinschätzung, 1 (stimme voll und ganz zu) bis 7 (stimme überhaupt nicht zu) entwickelt durch Sport.

**Der Kontext des Sports entspricht nicht** der Entwicklung der folgenden Fähigkeiten: Digitale Fähigkeiten ( $t=6,837$ ,  $p= 0,00^{***}$ ), Rechtswissen ( $t=3,389$ ,  $p= 0,00^{***}$ ), Finanz- und Wirtschaftskompetenzen ( $t=4,369$ ,  $p= 0,00^{***}$ ), Technologiekompetenzen ( $t=6,586$ ,  $p= 0,00^{***}$ ), Unternehmerisches Denken ( $t=4,920$ ,  $p= 0,00^{***}$ ). Diese Fähigkeiten zeigen signifikante Unterschiede zwischen den Antworten im aktuellen Kontext im Vergleich zum Sportkontext.

## Praxisanwendung:



195

Abbildung 8: Fähigkeiten und Kompetenzen Into Action - Coach, Signifikanzniveau (90% \*, 95% \*\*, 99%\*\*\*), Durchschnittswerte (Mittelwert) berechnet auf einer Skala von 1 (überhaupt keine Eignung) bis 7 (sehr hohe Eignung); Selbsteinschätzung, 1 (stimme voll und ganz zu) bis 7 (stimme überhaupt nicht zu) entwickelt durch Sport.

**Der Kontext des Sports entspricht nicht** der Entwicklung der folgenden Fähigkeiten: Planung ( $t=2,408$ ,  $p=0,009$ \*\*\*), Teamarbeit ( $t=2,588$ ,  $p=0,005$ \*\*\*), Respekt ( $t=3,798$ ,  $p=0,00$ \*\*\*), Problemlösung ( $t=3,565$ ,  $p=0,00$ \*\*\*), Lernen durch Handeln ( $t=2,938$ ,  $p=0,002$ \*\*\*), Positive Einstellung ( $t=3,432$ ,  $p=0,00$ \*\*\*), Fair Play ( $t=3,464$ ,  $p=0,00$ \*\*\*), Mentoring ( $t=2,990$ ,  $p=0,002$ \*\*\*), Organisation ( $t=3,344$ ,  $p=0,001$ \*\*\*) und Konfliktmanagement ( $t=1,912$ ,  $p=0,03$ \*\*). Diese Fähigkeiten zeigen signifikante Unterschiede zwischen den Antworten im aktuellen Kontext im Vergleich zum Sportkontext.

**Sport hat** bei der Entwicklung der Fähigkeiten Networking ( $t=1,639$ ,  $p=0,05$ \*; ist nur auf dem 90%-Niveau signifikant), Entscheidungsfindung ( $t=1,284$ ,  $p>0,05$ ), Orientierung an Ergebnissen ( $t=0,265$ ,  $p>0,05$ ) und Zielsetzung ( $t=0,969$ ,  $p>0,05$ ) **geholfen**, da diese Variablen keine signifikanten Unterschiede aufweisen.

Abbildung 9 fasst die Ergebnisse der Datenanalyse in Bezug auf die Fähigkeiten und Kompetenzen der Trainer\*innen zusammen.



Abbildung 9: Zusammenfassung der Fähigkeiten und Kompetenzen der Trainer\*innen.

## 3.2 Fragebogen Human Resources (HR)

### 3.2.1 Charakterisierung der HR-Stichprobe

Insgesamt haben 120 Personen, die im Bereich Human Resources (HR) arbeiten, an der Umfrage teilgenommen. Insgesamt waren 66% der Stichprobe weiblich. Fünfundvierzig Teilnehmer waren zwischen 30 und 39 Jahre alt. Unter allen hatten 44% die portugiesische Staatsbürgerschaft, und 50% haben das Level 7 des Europäischen Qualifikationsrahmens abgeschlossen. Die meisten Teilnehmer\*innen, insgesamt 45, waren in einem Personalbeschaffungsbüro in einer Organisation/SME (kleine und mittlere Unternehmen) tätig. In Tabelle 5 sind die Charakterisierungen der HR-Stichprobe aufgeführt.

Tabelle 5: Charakterisierung der HR-Stichgruppe.

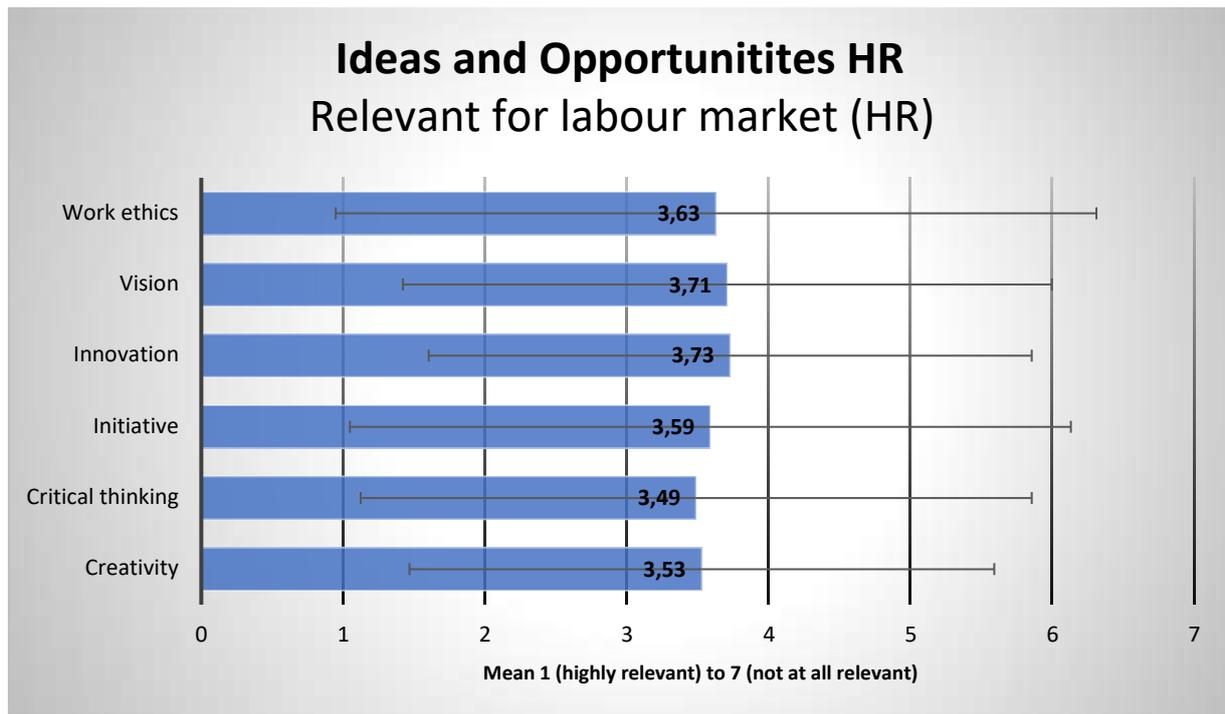
Characteristics	N (%) 120
<b>Gender</b>	<b>(100) 41</b>
Male ♂	(34)
Female ♀	79 (66)
Other	1 (1)
<b>Age</b>	<b>120 (100)</b>
20-29 years of age	23 (19)
30-39 years of age	45 (38)
40-49 years of age	33 (28)

<b>Characteristics</b>	<b>N (%)</b>
>49 years of age	19 (16)
<b>Country</b>	<b>120 (100)</b>
Portugal (PT)	53 (44)
Spain (ES)	19 (16)
Germany (GER)	4 (3) 25
Italy (IT)	(21) 18
Hungary (HU)	(15)
Other	1 (1)
<b>Education</b>	<b>120 (100)</b>
Higher technical education diploma	3 (3)
Bachelor's degree; First level academic diploma	49 (41)
Master's degree; Second level academic diploma	59 (50)
Research doctorate; Second-level university master	9 (8)
<b>Type of Representation</b>	<b>120 (100)</b>
Athletes (I'm an Agent)	1 (1)
Employment Agency	18 (15)
Other	34 (28)
Recruitment Office in an organisation/SME	45 (38)
Sports organisations (including federations, clubs)	22 (18)

### 3.2.2 Fertigkeiten und Kompetenzen

Die Ergebnisse der vier Kategorien, beantwortet von HR auf einer Skala von 1 (sehr relevant) bis 7 (überhaupt nicht relevant), inwieweit sie denken, dass die jeweiligen Fähigkeiten und Kompetenzen für den Arbeitsmarkt relevant sind, werden in den folgenden Abbildungen 10–13 dargestellt.

## Ideen und Möglichkeiten:

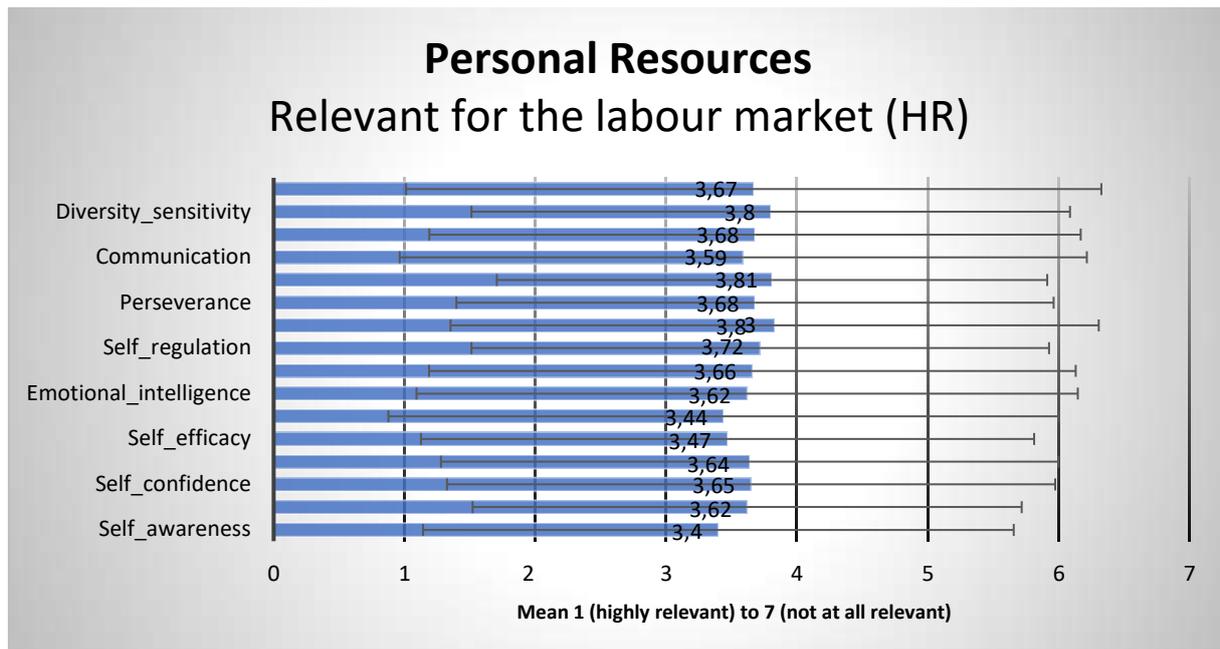


198

Abbildung 10: Fähigkeiten und Kompetenzen - Ideen und Möglichkeiten - Relevant für den Arbeitsmarkt (HR).

Die aus Sicht der teilnehmenden Personen im Bereich Human Resources (HR) relevantesten Fähigkeiten für den Arbeitsmarkt sind: Innovation (Mittelwert  $3,53 \pm 2,06$ ), Vision (Mittelwert  $3,73 \pm 2,13$ ), Arbeitsmoral (Mittelwert  $3,63 \pm 2,68$ ), Initiative (Mittelwert  $3,59 \pm 2,54$ ).

## Persönliche Ressourcen:

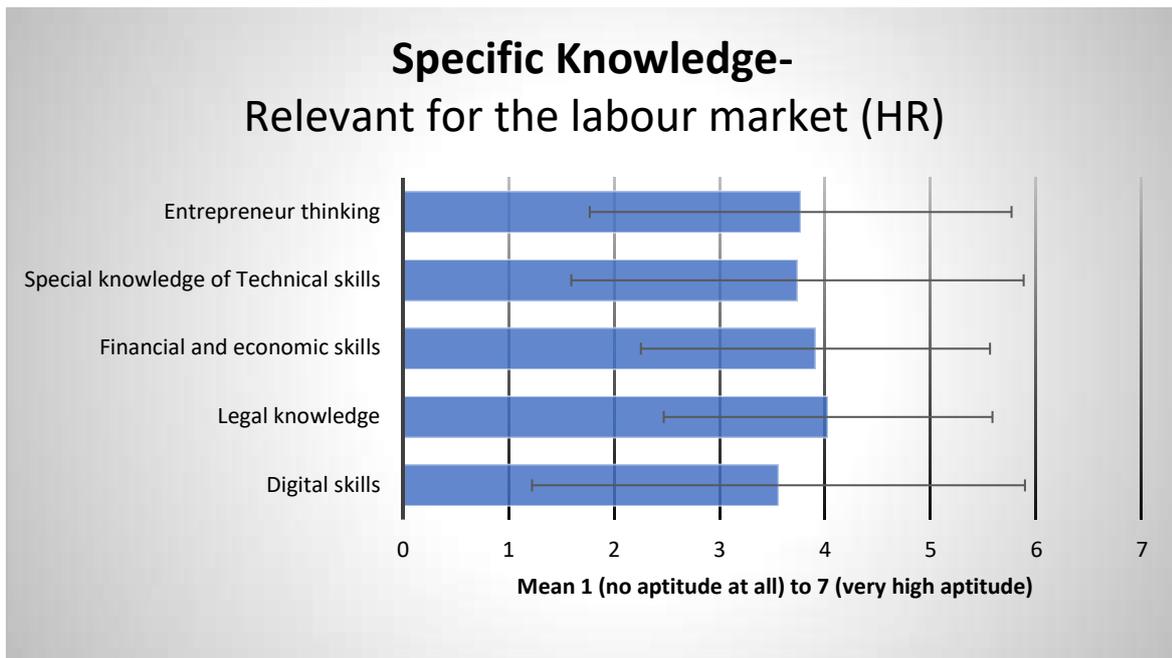


199

Abbildung 11: Fertigkeiten und Kompetenzen Persönliche Ressourcen – Relevant für den Arbeitsmarkt (HR).

In Bezug auf persönliche Ressourcen denken die im Bereich Human Resources (HR) tätigen Personen, dass die Fähigkeiten Anpassungsfähigkeit (Mittelwert  $3,83 \pm 2,48$ ), Führung (Mittelwert  $3,81 \pm 2,10$ ), Sensibilität für Vielfalt (Mittelwert  $3,80 \pm 2,49$ ), Selbstregulation (Mittelwert  $3,72 \pm 2,21$ ), zwischenmenschliche Beziehungen (Mittelwert  $3,68 \pm 2,49$ ) und Durchhaltevermögen (Mittelwert  $3,68 \pm 2,28$ ) am relevantesten sind.

Spezifisches Wissen:



200

Abbildung 12: Fertigkeiten und Kompetenzen Spezifische Kenntnisse – Relevant für den Arbeitsmarkt (HR).

Im Bereich Spezialwissen für Human Resources (HR) wurden Rechtswissen (Mittelwert  $4,03 \pm 1,56$ ) und Finanz- und Wirtschaftskompetenzen (Mittelwert  $3,91 \pm 1,65$ ) als die relevantesten Fähigkeiten identifiziert.

Praxisanwendung:

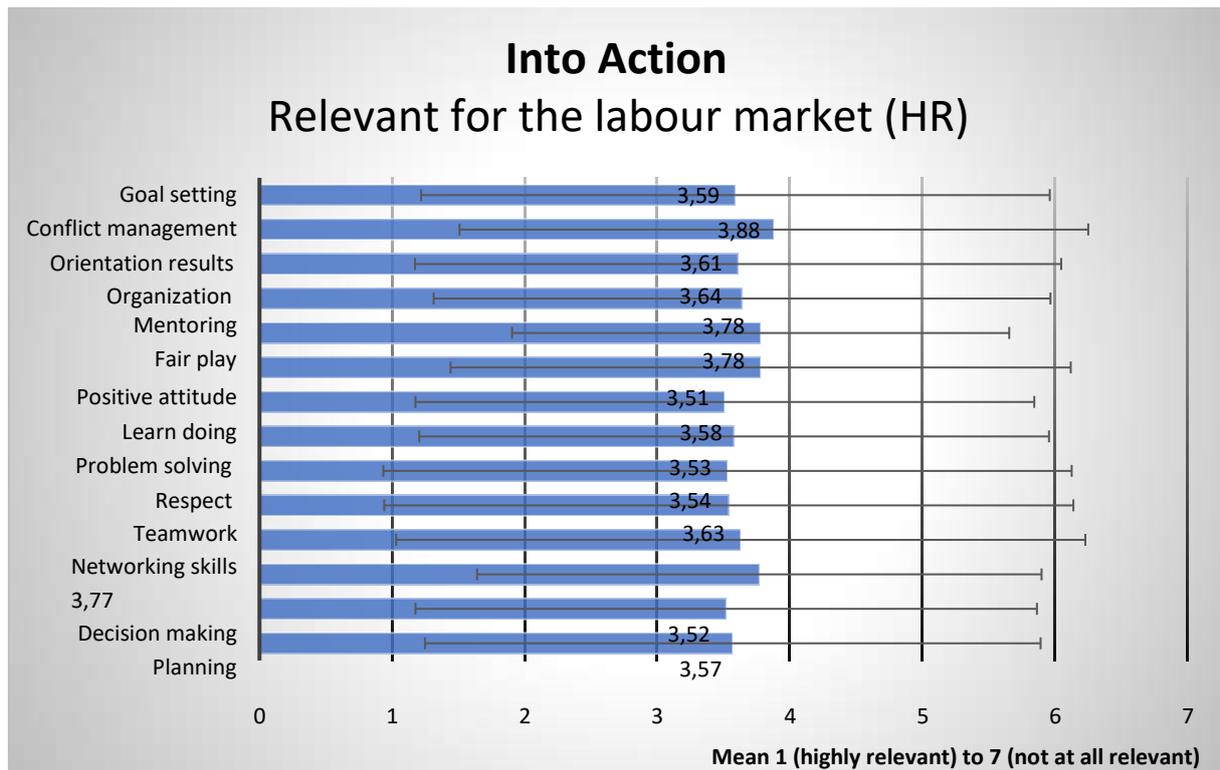


Abbildung 13: Fähigkeiten und Kompetenzen in Aktion – Relevant für den Arbeitsmarkt (HR).

Im Bereich Praxisanwendung wurden die relevantesten Fähigkeiten aus Sicht der im Bereich Human Resources (HR) tätigen Personen als Networking (Mittelwert  $3,77 \pm 2,13$ ), Fair Play (Mittelwert  $3,78 \pm 2,34$ ), Mentoring (Mittelwert  $3,78 \pm 1,87$ ) und Konfliktmanagement (Mittelwert  $3,88 \pm 2,37$ ) identifiziert.

Abbildung 14 fasst die Ergebnisse der Datenanalyse in Bezug auf die Fähigkeiten und Kompetenzen der Personalverantwortlichen zusammen.



202

Abbildung 14: Zusammenfassung der Fähigkeiten und Kompetenzen der Human Resources Stakeholder (HR).

Ein Vergleich der Ergebnisse der vier Kategorien zwischen Trainer\*innen und HR zeigt folgende Unterschiede: Die Trainer\*innen glauben, dass der Sport es ihnen ermöglicht, Fähigkeiten und Kompetenzen zu entwickeln, die für den Arbeitsmarkt relevant sind, in den Kategorien *Ideen und Chancen*, *Persönliche Ressourcen* und *Praxisanwendung*. Im Gegensatz dazu neigen die HR-Vertreter dazu zu glauben, dass Trainer\*innen nur relevante Fähigkeiten und Kompetenzen für den Arbeitsmarkt durch ihre Trainer\*innentätigkeit im Bereich *Spezialwissen* vermitteln können.

### 3.3 Fokusgruppeninterviews

Basierend auf den Ergebnissen der vorherigen Umfragen von Athlet\*innen, Trainer\*innen und Arbeitgeber\*innen wurden fünf Dimensionen definiert: Fähigkeiten, die durch Sport entwickelt werden, diejenigen, die der aktuelle Arbeitsmarkt nachfragt, die Fähigkeiten, die Trainer\*innen haben, um die Entwicklung ihrer Athleten in diesem Sinne zu unterstützen, wie man sie entwickeln kann, und schließlich die Schwierigkeiten und Barrieren, die gefunden werden.

Die Charakteristika der Teilnehmer\*innen sind in Tabelle 6 detailliert aufgeführt. Obwohl die Methodik nicht darauf abzielt, repräsentativ zu sein, sondern vielmehr eine eingehende Untersuchung der Probleme aus der Perspektive der beteiligten Interessengruppen ermöglichen soll, umfassen die verschiedenen Fokusgruppen eine breite Palette von Teilnehmer\*innen, darunter Wettbewerbssportler\*innen, Freizeit- und Fitnesssportler\*innen sowie Sportlehrer\*innen. Auf Seiten der

Arbeitgeber waren HR-Mitarbeiter ebenso vertreten wie Vorstandsmitglieder und Direktoren aus sowohl dem öffentlichen als auch dem privaten Sektor, Berater\*innen, Arbeitsvermittlungsagentur-Mitarbeiter\*innen und Unternehmer\*innen.

Obwohl es innerhalb der Gruppen jedes Landes möglicherweise Ungleichgewichte hinsichtlich Geschlecht, Alter oder Profil gegeben haben könnte, spiegelt das Gesamtbild im Großen und Ganzen das geplante Design wider. Insgesamt nahmen 29 Personen an den Fokusgruppen für Trainer\*innen teil und 31 Personen an den Gruppen für Arbeitgeber\*innen. Das durchschnittliche Alter der Teilnehmer\*innen in den Trainer\*innen-Fokusgruppen betrug 43,2 Jahre (Spannweite: 27–63 Jahre), während das durchschnittliche Alter derjenigen, die an den Arbeitgeber\*innen-Fokusgruppen teilnahmen, 38,9 Jahre betrug (Spannweite: 22–67 Jahre).

Die Teilnehmer\*innen in den Trainer\*innengruppen waren zu 44% weiblich und zu 56% männlich, während die Gruppen der Arbeitgeber\*innen zu 42% männlich und zu 58% weiblich waren. Diese Daten deuten darauf hin, dass die Gruppe der Trainer\*innen überproportional von Männern vertreten ist, während die Gruppe der Arbeitgeber\*innen überproportional von Frauen repräsentiert wird, was in der sozialen Realität häufig anzutreffen ist und sogar stärker ausgeprägt sein könnte als in dieser Studie.

Tabelle 6: Zusammensetzung der Fokusgruppen.

GERMANY					
Coaches			Employers		
M	Experienced national coach	GR-01	M	Non-sports, public sector	GR-01
M	Experienced football coach	GR-02	M	Sports associative sector	GR-02
F	Paralympic trainer	GR-03	M	Non-sports industry	GR-03
M	Team sports coach	GR-04	F	Start-up	GR-04
F	Sport for all coach	GR-05	F	Non-sports of system	GR-05
F	Special population coach	GR-06	M	Sports university	GR-06
HUNGARY					
Coaches			Employers		
F	Experienced ice-skating coach	HU-01	F	Non-sports industry	HU-01
M	Football coach	HU-02	F	Non-sports industry	HU-02
F	Experienced ice hockey coach	HU-03	F	Start-up	HU-03
F	Personal trainer	HU-04	F	Sports industry	HU-04
F	Experienced athletics coach	HU-05	F	Start-up	HU-05
-	N/A	HU-06	F	Non-sports industry	HU-06
ITALY					
Coaches			Employers		
F	Experienced wind surf coach	IT-01	F	Sports industry	IT-01
M	Experienced rowing coach	IT-02	M	Non-sports industry	IT-02
M	Volley and beach volley coach	IT-03	F	Non-sports industry	IT-03
F	Soccer Coach	IT-04	F	Start-up	IT-04
M	Athletics Coach	IT-05	M	Sports industry	IT-05
F	Archery Coach	IT-06	M	Start-up	IT-06

PORTUGAL					
Coaches			Employers		
M	Basketball coach	PT-01	M	Employer agency	PT-01
M	Experienced football coach (goalkeepers)	PT-02	M	Sports Industry	PT-02
M	Football coach's coordinator	PT-03	F	Non-sports industry	PT-03
M	Football coach	PT-04	F	Consultant in HR	PT-04
M	Football	PT-05	M	Talent agency	PT-05
M	Experienced swimming coach	PT-06	F	Consultancy agency	PT-06
			F	Talent agency	PT-07
SPAIN					
Coaches			Employers		
M	Experienced table tennis coach	SP-01	F	Non-sports industry	SP-01
F	Athletics coach	SP-02	F	Start-up industry	SP-02
F	BMX coach	SP-03	F	Sports public sector	SP-03
M	Experienced volleyball coach	SP-04	M	Sports industry	SP-04
F	Experienced rugby coach	SP-05	M	Sports start-up	SP-05
M	Futsal coach	SP-06	M	Non-sports industry	SP-06

3.3.1 Durch Sport entwickelte Fähigkeiten

Trainer\*innen identifizierten 36 Fähigkeiten, die durch den Sport entwickelt wurden (Tabelle 7). Diese Fähigkeiten und Lehren aus dem Sport gelten als wertvoll für Athlet\*innen, die den Übergang zu anderen Berufsfeldern vollziehen, insbesondere im Unternehmertum, wo Durchhaltevermögen, Führung, Teamarbeit und Leidenschaft einen Unterschied für den Erfolg ausmachen können. Zum Beispiel wird im Bereich des Unternehmertums Kreativität hochgeschätzt, und Athlet\*innen sind kreativ, sodass sie dazu in der Lage sind, etwas Neues in die Arbeit einzubringen. Viele der Informanten sind der Ansicht, dass Athlet\*innen wertvolle Qualitäten besitzen, die nicht nur zum Erfolg im Unternehmertum, sondern auch in der Geschäftswelt erheblich beitragen können.

*„Sportler haben einen großen Wettbewerbsvorteil in der Wirtschaft.“  
(HR-SP-04)*

*„Sport ist eine Art Fitnessstudio für Fähigkeiten und Fertigkeiten, er hilft einem, sich an Kontexte, verschiedene Situationen und Beziehungen zu anderen anzupassen.“ (HR-IT-01)*

Tabelle 7: Fähigkeiten, die nach Ansicht der teilnehmenden Trainer\*innen durch Sport entwickelt werden können.

Skill	Germany	Hungary	Italy	Portugal	Spain
1	Adaptability		X	X	
2	Being led	X		X	
3	Combativeness				X
4	Commitment				X
5	Courage		X		

	Skill	Germany	Hungary	Italy	Portugal	Spain
6	Decision making			X		
7	Determination	X				
8	Efficiency	X				X
9	Effort culture					X
10	Emotional intelligence				X	
11	Fair play				X	X
12	Focused	X	X	X		
13	Goal setting	X	X		X	
14	Humility		X			
15	Interpersonal skills	X			X	
16	Leadership		X	X	X	X
17	Learn by doing			X		
18	Networking			X		
19	Open-minded		X	X		
20	Partnership					X
21	Passionate				X	
	Perseverance			X		X
23	Positive attitude		X			
24	Reliability		X			
25	Resilience	X	X	X	X	X
26	Respect		X	X		X
	Role model			X		
28	Self-awareness		X			
29	Self-confidence	X				
30	Self-evaluation	X		X	X	
31	Self-motivation					X
32	Sensible to diversity		X	X		
33	Stress management	X		X	X	
34	Teamwork	X	X	X	X	X
35	Time management	X	X			
36	Tolerance		X			

Generell sind sie der Ansicht, dass der Sport Athlet\*innen dabei helfen kann, besser mit den Herausforderungen des täglichen Lebens, einschließlich der Arbeit, umzugehen, sowie sich besser in einem komplexen Arbeitsmarkt zu positionieren. Viele der Teilnehmer\*innen betonen, wie Athlet\*innen sich nicht von Ängsten in allen Lebenskontexten überwältigen lassen. Selbst in schwierigen Situationen, wie der Jobsuche, neigen sie eher dazu, in verschiedenen Kontexten Möglichkeiten zu finden. Darüber hinaus akzeptieren sie besser als andere Kollektive, dass nicht alles wie erwartet verläuft.

*„Ich glaube, dass der Sport eine gewisse Entschlossenheit mit sich bringt, wenn man sich einem Hindernis stellt und versucht, es zu überwinden. Außerdem muss man entschlossen genug sein, diesen zusätzlichen Schritt zu tun und das Ergebnis zu erreichen.“ (HR-IT-05)*

Diese Proaktivität wird nicht in individualistischen Begriffen interpretiert, sondern vielmehr erkennen Sportler\*innen auch, wann sie andere benötigen und wissen, wie sie um Unterstützung bitten können.

Allerdings warnen sie davor, dass die Tatsache, dass der\* Athlet\*in diese Fähigkeiten auf dem Spielfeld einsetzen kann, nicht bedeutet, dass er/sie in der Lage sein wird, sie auch am Arbeitsplatz anzuwenden, welcher ein neues Umfeld mit neuen Codes und sozialen Normen darstellt. Darüber hinaus erwähnen einige Sprecher, dass einige talentierte Athlet\*innen Schwierigkeiten haben könnten, langfristige Fähigkeiten zu entwickeln, weil sie sich zu sehr auf ihr natürliches Talent verlassen. Sie sprechen auch darüber, wie Erfolg im Sport negative Personen anziehen kann, die Athlet\*innen auf schädliche Pfade führen können.

Ein weiterer wichtiger Punkt war, dass diese Fähigkeiten viel mit der Ausbildungsphase zu tun haben, in der sich die Athlet\*innen befinden. Es ist einfacher, sie in der Anfangsphase und insbesondere in der Talententwicklungsphase zu entwickeln, da im Hochleistungs- oder Profisport das Ergebnis in der Regel am wichtigsten ist. Die Ausbildung von Kindern und Jugendlichen für Sport und Leben erfordert auch die Zusammenarbeit mit Familien sowie die Schulung von Trainer\*innen, wie sie mit diesen Fragen umgehen können, die die ganzheitliche Entwicklung des Athlet\*innen behindern. In diesem Sinne wurde in Frage gestellt, ob diese traditionellen Werte des Sports nicht in gewisser Weise durch einen Überschuss an familiärem Schutz und elterlicher Intervention untergraben werden, die diese Werte der Zugehörigkeit, Teamarbeit und Zielerreichung beeinträchtigen, insbesondere in jungen Jahren. Zum Beispiel wirkt sich dies auf die Kultur der Anstrengung, die Kultur der Exzellenz oder das „Alles auf dem Feld geben“ aus.

Trotz vorhandener sozialer Kompetenzen wird anerkannt, dass Athlet\*innen häufig spezifische Fachkenntnisse für den Arbeitsmarkt vermissen lassen. Ein Schulungsprogramm oder Praktika könnten erforderlich sein, um diese technischen Fähigkeiten zu entwickeln.

Eine graphische Darstellung der Ergebnisse findet sich in der Abbildung unten (Abbildung 15):



Abbildung 15: Durch Sport entwickelte Fähigkeiten nach Einschätzung der Trainer\*innen.

### 3.3.2 Auf dem Arbeitsmarkt benötigte Qualifikationen

Auf die Frage nach den Fähigkeiten, die sie für besonders nachgefragt auf dem Arbeitsmarkt halten, identifizieren Trainer\*innen insgesamt 34 davon, wobei 10 mit denen übereinstimmen, die sie durch die Teilnahme am Sport als erworben und entwickelt betrachten. Diese sind Anpassungsfähigkeit, Entscheidungsfindung, Effizienz, emotionale Intelligenz, Führung, Netzwerken, Durchhaltevermögen, Widerstandsfähigkeit, Selbstmotivation und Teamarbeit. Die Disziplin (im weitesten Sinne des Wortes), die der Sport bedeutet, scheint ein entscheidender Faktor zu sein:

*„...ist Disziplin, ich denke, für jeden, der Sport treibt, und es ist auch sehr wichtig für jeden, der auf den Arbeitsmarkt kommt, Disziplin, Fokus, Belastbarkeit. Ich sage meinem Team oft, dass wir belastbar sein müssen, weil wir viele Ablehnungen bekommen werden, und auf dem Arbeitsmarkt bekommen wir viele Ablehnungen.“ (HR-PT-07)*

*„Sport ist wie die Arbeitswelt, weil wir Respekt und Disziplin lehren. Respekt vor der Zeit, Pünktlichkeit, Respekt vor der Uniform. Wenn man in einem großen Unternehmen arbeitet, muss man sich an all diese Regeln der Arbeitswelt halten. Auch wenn man Freiberufler ist. In*

*Individualsportarten trainieren die Athleten allein, ohne den Drang der Gruppe, kein Trainer sagt, du kannst trainieren, wann du willst. Wir haben alle ein Muster, dem wir folgen müssen.“ (CO-IT-03)*

Wenn man die Arbeitgeber\*innen, die an den verschiedenen Fokusgruppen teilgenommen haben, nach den geforderten Fähigkeiten zur Suche oder Sicherung eines Arbeitsplatzes fragt, lassen sich drei Hauptfähigkeiten (digitale Fähigkeiten, Sprachkenntnisse und finanzielle Kompetenz) sowie 28 Softskills identifizieren (Anpassungsfähigkeit, Durchsetzungsvermögen, Autonomie, Engagement, Kommunikation, kontinuierliches Lernen, Kreativität, divergentes Denken – außerhalb des gewohnten Rahmens denken, Dynamik, emotionale Intelligenz, Empathie, Energie, Identität/Loyalität, Lernen durch Handeln, Multitasking, Networking, Organisation, partizipative/positive Einstellung, Ausdauer, Problemlösung, Widerstandsfähigkeit, Ergebnis-/Zielorientierung, Respekt, Selbstbewusstsein, Stressbewältigung, Teamarbeit, Zeitmanagement, Frustrationstoleranz). Sie betonen, wie relevant der Sport in einem Kontext der Unsicherheit sein könnte, der nicht nur ständigen Wandel erfordert, sondern auch eine effiziente Umsetzung.

208

*„Wir befinden uns in einem VUVM-Umfeld (volatil, unsicher, veränderlich und mehrdeutig), was bedeutet, dass das, was gestern gültig war, heute nicht mehr gültig ist, so dass wir umdenken und diese Offenheit haben müssen, um uns den aktuellen Herausforderungen stellen zu können.“ (HR-SP-01)*

*„... Vielseitigkeit, was meiner Meinung nach heute auf dem Arbeitsmarkt und bei der Übertragung von Fähigkeiten vom Sport auf den realen Arbeitsmarkt von zentraler Bedeutung ist, dass die Menschen tatsächlich vielseitig sind, dass sie bereit sind, zuzuhören und sich an die Anforderungen des Marktes anzupassen, und dass der Markt auch tatsächlich bereit ist und Veränderungen nicht abgeneigt ist, bereit zu verstehen, was er lernen und aus dem Eintritt von Menschen, die nicht die gefragten Hard Skills haben, Kapital schlagen kann, die tatsächlich einen anderen Wert und ein anderes Organ und Blut in die Organisation einbringen können.“ (HR-PT-06)*

*„In letzter Zeit haben wir uns in sehr viel dynamischeren Organisationen wiedergefunden, insbesondere in solchen, die sich der Technologie verschrieben haben, ... dann müssen die Veränderungen sehr schnell umgesetzt werden.“ (HR-SPO2)*

*„All das sind digitale Fähigkeiten, die vielleicht nicht aus den Fragebögen hervorgegangen sind, und ich meine Fähigkeiten und Kenntnisse, die man auf breiter Front haben muss.“ (HR-IT-02)*

Aus Sicht der an den Diskussionen teilnehmenden Arbeitgeber\*innen würden sich insgesamt 48 übertragbare Fähigkeiten vom Sport auf den Arbeitsplatz ergeben (Tabelle 8). Davon stimmen in 22 (Anpassungsfähigkeit, Engagement, Entscheidungsfindung, Effizienz, Kultur der Anstrengung, emotionale Intelligenz, fokussiert, Bescheidenheit, zwischenmenschliche Fähigkeiten, Führung, Lernen durch Handeln, Networking, positive Einstellung, Durchhaltevermögen, Widerstandsfähigkeit, Respekt, Vorbild, Selbstbewusstsein, Selbstvertrauen, Selbstbewertung, Selbstmotivation, Stressmanagement und Teamarbeit) mit denen überein, die von Trainer\*innen als durch den Sport entwickelt identifiziert wurden, und in 19 mit denen, die Trainer\*innen haben und mit ihren Athlet\*innen entwickelt werden können (Anpassungsfähigkeit, Engagement, Kommunikationsfähigkeiten, Disziplin, Kultur der Anstrengung, emotionale Fähigkeiten, Empathie, Flexibilität, Bescheidenheit, zwischenmenschliche Fähigkeiten, Führung, Problemlösung, positive Einstellung, Widerstandsfähigkeit, Selbstbewusstsein, Selbstbewertung, Selbstmotivation, Teamarbeit und Zeitmanagement). Harte und weiche Fähigkeiten im Zusammenhang mit strategischer Planung erscheinen als relevant:

*„Neben dem Vertrauen und der Frage der Belastbarkeit und Kreativität, die wir haben müssen, denke ich, dass die Frage des strategischen Plans, die Frage, eine Vision für das zu haben, was wir wollen, eine interessante Verbindung ist, weil wir als Athleten es gewohnt sind, viel mit strategischen Plänen, mit Zielen, mit der Suche nach Plänen zu tun zu haben, um etwas zum Laufen zu bringen, und wenn es nicht funktioniert, über Alternativen nachzudenken, entweder auf individueller Ebene oder als Team.“ (CO-PT-04)*

*„Die meisten der identifizierten Fähigkeiten sind weich und transversal, nicht hart, und vor allem sind sie nicht von einem früheren Bildungshintergrund abhängig, sondern hängen damit zusammen, wie eine Person ist und sich an bestimmte Kontexte anpasst.“ (HR-IT-04)*

*„Sport wird so zu einer Art Trainingsfeld für Fähigkeiten (HR-IT-06) Diejenigen, die im Leben Sport treiben, haben eine ganz andere Mentalität und einen zusätzlichen Gang: Sie gehen ein Risiko ein, engagieren sich jeden Tag, nehmen die anderen Wege, die sich auftun.“ (CO-IT-04)*

Tabelle 8: Fähigkeiten, die nach Ansicht der teilnehmenden Arbeitgeber\*innen vom Sport auf die Arbeit übertragen werden können.

Skill	Germany	Hungary	Italy	Portugal	Spain
1 Acceptance				X	X
2 Active listening				X	

	Skill	Germany	Hungary	Italy	Portugal	Spain
3	Adaptability	X	X	X	X	X
4	Ambition					X
5	Autonomy			X		
6	Commitment	X	X	X		
7	Communication skills		X	X	X	X
8	Competitiveness	X			X	X
9	Creativity	X			X	
10	Decision making			X		X
11	Discipline	X			X	X
12	Diverse thinking					X
13	Efficacy			X		X
14	Efficiency					X
15	Effort culture		X	X		X
16	Emotional intelligence				X	X
17	Empathy		X			X
18	Ethics	X	X	X		
19	Flexibility		X	X	X	
20	Focus			X	X	X
21	Humility		X			
22	Interpersonal skills					X
23	Leadership		X		X	X
24	Learning by doing			X		
25	Multitasking			X		
26	Networking	X				X
27	Patience		X			
28	Perseverance 29	X	X		X	X
	Positive attitude		X	X		X
30	Problem-solving			X		X
31	Purpose				X	
32	Resilience		X	X	X	X
33	Respect	X	X	X		
34	Responsibility	X			X	
35	Role model		X			X
36	Result orientation			X		
37	Self-awareness 38			X	X	
	Self-confidence	X		X		
39	Self-evaluation 40			X	X	
	Self-improvement					X
41	Self-motivation 42		X		X	X
	Standing			X		
43	Stress management			X	X	X
44	Taking-risks ability				X	
45	Teamwork	X	X	X	X	X
46	Time management		X	X		X
47	Tolerance to frustration		X	X	X	

	Skill	Germany	Hungary	Italy	Portugal	Spain
48	Uncertainty management			X		X

Die Teilnehmer\*innen empfanden es als schwieriger, festzustellen, wie der Sport Hard Skills vermitteln kann als weiche. Sie erkennen an, dass weiche Fähigkeiten (Soft Skills) auf jeder Ebene der Beschäftigung nützlich sind, insbesondere was die sportliche Identität zur Identifikation mit Unternehmenswerten und -kultur beitragen könnte („das Trikot des Teams spüren“). Die heutigen Arbeitskontexte erfordern auch Prozesse kontinuierlichen Wachstums und ständigen Lernens. Daher diskutierten die Teilnehmer die Herausforderungen beim Vermitteln von Querschnittsfähigkeiten oder weichen Fähigkeiten durch den Sport. Sie betonten die Bedeutung, Mentoren und Vorbilder für Athlet\*innen zu sein.

211

*„...die Soft Skill seines Athleten sind 60 Prozent wert, den eine Fachkraft, die sich nicht an den Kontext anpassen kann, wird für das Unternehmen zu einer Einschränkung.“ (HR-IT-04)*

Sie erwähnen auch die Notwendigkeit von Partnerschaften mit Experten in verschiedenen Bereichen, wie beispielsweise Finanzmanagement, um Athlet\*innen und Trainer\*innen zu schulen und ihnen dabei zu helfen, wichtige Fähigkeiten nicht nur für den Sport, sondern auch für das tägliche Leben und das Unternehmertum zu entwickeln. Sie sind der Ansicht, dass es Mängel hinsichtlich des Verständnisses des Athleten gibt, dass er sich um seine eigene Karriere kümmern muss.

*„Für die Entwicklung von Soft Skills gibt es kein Problem, ich habe einige Schwierigkeiten, mir vorzustellen, wie Trainer Hard Skills vermitteln können.“ (HR-IT-05)*

Eine Schwierigkeit bei der Identifizierung der Anforderungen des Arbeitsmarktes besteht laut den Trainer\*innen darin, dass es viele Arten von Jobs, Branchen und Beschäftigungsformen gibt, für die ihre Athlet\*innen in Frage kommen könnten. Darüber hinaus fühlen sie sich nicht unbedingt qualifiziert für diese Aufgabe, die sie als außerhalb ihrer Rolle als Trainer\*innen betrachten (obwohl sie den Wert anerkennen, den der Sport in entscheidenden Aspekten der Arbeitsfähigkeit haben kann). Die sportliche Erfahrung wird als relevant in einem arbeitsmarktdiversen Kontext hervorgehoben:

*„...dass diese Leute, die einen sportlichen Hintergrund haben, immer mit einer großen Heterogenität in Bezug auf soziale Schichten, wenn Sie so wollen, geografische Gegebenheiten, unterschiedliche sozioökonomische Kontexte und daher die Fähigkeit, sich in Teams zu integrieren, verbunden sein werden, und diese Fähigkeit, Vielfalt einzubeziehen, wird bei jemandem, der einen sportlichen Hintergrund*

hat, viel besser ausgebildet sein, nicht wahr, und heutzutage wird diese Fähigkeit, sich einzubeziehen, diese Fähigkeit, Unterschiede zu akzeptieren, in einem Teamkontext verlangt, [...] also würde ich sagen, dass dies der Mehrwert ist.“ (HR-PT-03)

„Diejenigen, die Sport treiben, haben das Glück, mit Menschen zu tun zu haben, die immer anders und gemischt sind, mit unterschiedlichem soziokulturellem Hintergrund, und das bereichert, öffnet neue Horizonte und gibt Raum für Innovation und gewöhnt sie an den Umgang mit Vielfalt.“ (CO-IT-03)

Eine grafische Darstellung der Ergebnisse ist in der folgenden Abbildung zu finden (Abbildung 16).



Abbildung 16: Auf dem Arbeitsmarkt geforderte Qualifikationen.

### 3.3.3 Fähigkeiten der Trainer\*innen unternehmerische Fähigkeiten bei ihren Athlet\*innen zu entwickeln.

In Bezug auf die Fähigkeiten, die Trainer\*innen besitzen und die dazu beitragen können, den unternehmerischen Geist bei ihren Athleten zu entwickeln, gibt es insgesamt 41 (Tabelle 9). Davon stimmen 7 mit denen überein, die Trainer\*innen

glauben, durch den Sport entwickelt werden können und am Arbeitsplatz geschätzt werden:

emotionale	Anpassungsfähigkeit,	Effizienz,
Selbstmotivation und Teamarbeit.	Intelligenz, Führung,	Widerstandsfähigkeit,

Die Trainer\*innen, die an den Fokusgruppen teilnehmen, sind der Meinung, dass diese Fähigkeiten im Bildungsbereich verankert sein sollten, als Teil eines Moduls im Hochschulbereich. Darüber hinaus müssen Trainer\*innen gut darin sein, die Fähigkeiten, Schwächen und Stärken ihrer Athlet\*innen zu erkennen, um diese Kompetenzen mit ihnen entwickeln zu können. Sie benötigen auch Unterstützung und müssen mit anderen Schlüsselfiguren zusammenarbeiten (Familien, Pädagog\*innen, Lehrer\*innen, Sportpsycholog\*innen usw.).

In Tabelle 9 werden Führung und Teamarbeit in vier der fünf Gruppen genannt, während Empathie, Managementfähigkeiten und Mentoring in mindestens drei von ihnen aufgeführt sind.

*Tabelle9:Fähigkeiten,von denen dieteilnehmenden Trainer\*innenglauben,dasssiebei den Athlet\*inneneinen Unternehmergeist entwickeln könnten.*

	Skill	Germany	Hungary	Italy	Portugal	Spain
1	Active listening					X
2	Adaptability	X				
3	Commitment					X
4	Communication skills	X	X			
5	Conflict management					X
6	Consistency					X
7	Coping with expectations					X
8	Discipline		X	X		
9	Divergent thinking					X
10	Efficiency					X
11	Effort culture					
12	Emotional intelligence				X	
13	Empathy	X			X	X
14	Excellency culture				X	
15	Feedback culture	X				
16	Financial skills	X				
17	Flexibility	X				
18	Goal achievement	X				
19	Goal setting			X		
20	Humility					
21	Inspiring	X				X
22	Integrity				X	X
23	Intercultural skills				X	
24	Interpersonal skills				X	X
25	Know-how	X				
26	Leadership	X	X		X	X
27	Lifelong learning	X				

	Skill	Germany	Hungary	Italy	Portugal	Spain
28	Loyalty					X
29	Management skills	X		X		X
30	Mentoring		X	X	X	
31	Negotiation skills					X
34	Positive attitude		X			
32	Prioritizing	X				
33	Problem-solving		X			
35	Resilience				X	
36	Self-awareness		X			
37	Self-evaluation	X				
38	Self-motivation					X
39	Teamwork	X		X	X	X
40	Time management	X	X			
41	Trustworthiness	X				

Die Teilnehmer\*innen zeigten ein umfassendes Bild der Welt des Sports und betonten nicht nur die technischen Fähigkeiten, sondern auch die sozialen, emotionalen und Führungsqualitäten, die notwendig sind, um sowohl im Sport als auch im Berufsleben erfolgreich zu sein.

*„... bei den Sportlern eine Leistungsmentalität zu entwickeln, bei der es nicht nur darum geht, mehr zu leisten. Es geht darum, mehr zu leisten und dabei weniger auszugeben. Auch weil sie Entscheidungen mit mentaler Hygiene treffen müssen und es daher keinen Sinn macht, mehr zu laufen als die anderen [...] die Theorie der Selbstbestimmung, [...], in der Sportler in einzelnen Sportarten [...] versuchen zu verstehen, warum sie Dinge tun, und das ist eine Gesellschaft, in der wir Kinder in der Schule oft wie Maschinen behandeln und ihnen fast die Fähigkeit zu denken nehmen, die zweite Sache ist, dass sie Dinge tun, die tatsächlich Sinn machen. Es geht darum, dass sie verstehen, was sie tun, und dass es eine persönliche Note hat, und ich glaube, dass Unternehmer sehr viel Freude an dem haben, was sie tun. Sie tun Dinge, die ihnen einen Sinn geben [...], man weiß gar nicht, warum wir so leicht aufgeben.“ (HR-PT-02)*

Trainer\*innen schlugen vor, dass sie gut darin sein müssen, die Fähigkeiten, Schwächen und Stärken ihrer Athlet\*innen zu erkennen. Athlet\*innen, unterstützt von Trainer\*innen, können unternehmerische Wege im Sport einschlagen, weil sie die Bedürfnisse kennen und wissen, was fehlt. Wie in vorherigen Dimensionen berichtet wurde, benötigen Trainer\*innen Unterstützung und müssen mit anderen Schlüsselfiguren zusammenarbeiten (Familien, Pädagog\*innen, Lehrer\*innen, Sportpsycholog\*innen usw.).

*„Es ist uns gelungen, etwas von dem Engagement, der Belastbarkeit und der Führungskompetenz zu vermitteln, über die wir vorhin gesprochen haben, und dem Athleten zu helfen, entsprechend zu handeln.“ (CO-PT-03)*

*„Ich muss ein multidisziplinäres Team zusammenstellen – einen Sportpsychologen, einen Leistungsspezialisten, Partnerschaften mit Schulen, wegen der technisch-beruflichen Kurse, Partnerschaften mit Hochschulen, um Auszubildende einzustellen usw.“ (CO-PT-04)*

*„Vergleiche mit den Eltern und einem Mentaltrainer oder Sportpsychologen, der bei der Klärung von Ideen helfen kann, sind wichtig. Da der Trainer kein Psychologe ist, ist es sehr wichtig, eine Person zu haben, die sich mit psychosozialen Aspekten auskennt.“ (CO-IT-05)*

*„Gespräche mit den Eltern, dem Mentaltrainer/Psychologen und den Erziehern und Lehrern, um über die Fortschritte, Bedürfnisse, Schwierigkeiten, Lösungen usw. des Sportlers zu diskutieren und nachzudenken.“ (CO-IT-03)*

Um die Rolle der Trainer\*in als Kompetenzvermittler\*in für die Beschäftigungsfähigkeit zu ermöglichen sind folgende Aspekte notwendig:

### **1) Entwicklung einer klaren und wirksamen Kommunikationsstrategie.**

*„Um mit einem Athleten zu kommunizieren, muss man Beispiele aus dem Leben, dem Sportleben und dem Arbeitsleben bringen. Man muss Schritte unternehmen, um an die Spitze zu gelangen, um herauszufinden, wie man langsam über sein Niveau hinauswachsen kann.“ (CO-IT-03)*

### **2) Notwendigkeit, das Bewusstsein für die erzieherische Rolle der Trainer\*innen zu stärken.**

*„Sowohl Trainer als auch Sportler sollten sich ihrer Fähigkeiten bewusstwerden.“ (HR-IT-01)*

*„In den Schulen über die Werte des Sports sprechen und die Öffentlichkeit sensibilisieren.“ (CO-IT-03)*

### **3) Identifizierung der spezifischen Bedürfnisse der Sportler\*innen.**

*„Ich denke, die Trainer haben eine Verantwortung, ihre Athleten zu motivieren, neben ihrer sportlichen Karriere ein duales Studium zu absolvieren.“ (HR-HU-02)*

### **4) Die Fähigkeit, um Unterstützung und Hilfe zu bitten.**

*„Der Athlet versteht es, um Hilfe zu bitten und weiß, dass er sich von anderen, von jemandem, der mehr Erfahrung hat, unterstützen lassen kann, wenn dies notwendig ist.“ (CO-IT-03)*

Die Teilnehmer\*innen diskutierten auch die Notwendigkeit, Athlet\*innen so zu lenken, dass sie kluge Entscheidungen für die Zukunft treffen können, sowohl während als auch nach ihrer sportlichen Karriere. Sie betonen die Bedeutung von Trainer\*innen bei der Formung nicht nur sportlicher Fähigkeiten, sondern auch des Charakters und der Werte, die für den Erfolg von Athlet\*innen in verschiedenen Lebensbereichen grundlegend sein werden.

216

*„...Werte und Lebenswissen zu vermitteln.“ (CO-PT-03)*

Zusätzlich erwähnten sie die Schwierigkeit, über die Jahre hinweg Kontakt zu den Athlet\*innen zu halten, insbesondere wenn sie in verschiedenen Ländern oder mit großen Gruppen von Spielern arbeiten. Sie erkennen jedoch an, dass der Einfluss von Trainer\*innen auf die Entwicklung von Athlet\*innen dauerhaft und entscheidend ist, um ihre Zukunft sowohl im Sport als auch in anderen Berufen zu gestalten.

In Ungarn wiesen sie auf den Mangel an Vorbild-Athletinnen und -Athleten hin, die andere dazu motivieren könnten, Unternehmer\*innen zu werden, während es Trainer\*innen oft an ausreichendem Wissen und Motivation mangelt, um ihre Athlet\*innen bei der Unternehmensgründung zu unterstützen.

Hinsichtlich der Frage, ob die Schulung in dieser Art von Fähigkeiten und Verständnis Teil der Funktionen der Trainer\*innen ist, ergeben sich zwei Positionen: diejenigen, die es als etwas Extra oder außerhalb ihrer Funktionen betrachten, und diejenigen, die es als etwas Relevantes betrachten und daher in der Ausbildung verankert sein sollte (als Teil des höheren Niveaus des Sporttrainer\*innen-Systems).

*„...die Ausbildung von Fähigkeiten, die sicherlich transversal und auf andere Berufe übertragbar sind, aber in Bezug auf die akademische Ausbildung und die reinen Hard Skills, haben sie es nicht und die Vereine sind auch nicht bereit, es zu übernehmen, weil die Strukturen wenig Ressourcen haben. Die Frage der Coaching-Tools, sie wissen nicht einmal, was das ist.“ (HR-PT-06)*

Trainer\*innen könnten Vorbilder für die Athleten sein und ähneln in vielerlei Hinsicht der Funktion der Trainer\*in und der der Manager\*in. Darüber hinaus können sie den Athlet\*innen helfen, ihren Verstand im Training besser arbeiten zu lassen, was wiederum dazu führt, dass der Verstand der Athlet\*innen auch im täglichen Leben besser funktioniert.

*„Weil wir coachen, neben der Wertevermittlung, die hier schon angesprochen wurde, neben der Förderung der Kreativität, der Resilienz, der Überwindungsfähigkeit, all das ist richtig, aber wir geben auch das Beispiel weiter.“ (CO-PT-06)*

*„Es ist auch wichtig, dass die Coaches die eigene Leistung bewerten und spezielle Empfehlungen geben können, wie man sich weiterentwickeln kann, um jeden Tag besser zu werden.“ (CO-HU-05)*

*„Der Athlet hört auf seinen Trainer, also muss man als Trainer wissen, wie man den Athleten auf dem Weg des Übergangs mit den richtigen Worten begleitet.“ (CO-IT-05)*

### 3.3.4 Wie man diese Kompetenzen entwickelt

In den fünf Diskussionen wurden verschiedene Strategien zur Förderung der Entwicklung dieser Fähigkeiten und Kompetenzen sowie zur besseren Verknüpfung von Sport und Wirtschaft erarbeitet. Dazu gehört beispielsweise die Implementierung unterschiedlicher Ansätze und Techniken gemäß den Bedürfnissen der Athletinnen und Athleten.

Unternehmen und Organisationen könnten Verfahren entwerfen und umsetzen, um den Anpassungsprozess vom Sport in die Arbeitswelt zu erleichtern. Sie könnten auch Möglichkeiten für den Austausch, die Verknüpfung und die Verbindung zwischen der Arbeitswelt und der Sportwelt schaffen sowie Gelegenheiten für Athletinnen und Athleten bereitstellen, um von vorbildlichen Beispielen, Role-Models und bewährten Praktiken zu lernen.

*„Die Fähigkeit von Sportlern oder Arbeitgebern, je nachdem, auf welcher Seite man steht, unter der Anleitung oder Begleitung eines Trainers oder Managers das Beste aus sich herauszuholen und andere auf ein Ziel hin zu entwickeln.“ (HR-SP-06).*

Für Arbeitgeber\*innen gibt es einige Schwierigkeiten, die Vorteile solcher Programme greifbar zu machen; das Unternehmen wird immer danach fragen, welche Rendite die Investition bringt. Um die Geschäftsleitung von den Vorteilen dieses Typs von Schulungsprogrammen zu überzeugen, die nicht so greifbar, sondern eher indirekt sind, müssen diese Vorteile sichtbar gemacht werden.

*„Die Unternehmen bevorzugen bereits Mitarbeiter, die Sport getrieben haben, weil sie über einen vielseitigeren Hintergrund verfügen. Wir müssen den Trainern die Schlüsselrolle bewusst machen, die sie bei der Weitergabe von Schlüsselkompetenzen an die Sportler für den Einstieg*

*in die Arbeitswelt oder die Aufnahme einer unternehmerischen Tätigkeit spielen.“ (HR-IT-03)*

*„Es ist nicht einfach, diese durch die Sportpraxis erworbenen Fähigkeiten und Kompetenzen zu messen.“ (HR-HU-04)*

Unternehmen sollten auch das Training entsprechend der Reife und dem Hintergrund der sportlichen Arbeitskräfte skalieren.

Andererseits könnten Trainer\*innen, Sportmanager\*innen und Sportorganisationen an der Autonomie der Athlet\*innen durch Schulungsaktivitäten arbeiten. Beispielsweise könnten sie den Jugendlichen Anweisungen, Regeln und Verantwortlichkeiten im Jugendtraining geben oder gemeinsam mit ihren Athlet\*innen kurz- und langfristige Ziele festlegen. Hierbei ist die Schlüsselrolle von Trainer\*innen und Betreuer\*innen als Vermittler\*in im Prozess der Übertragung von Soft Skills durch die sportliche Praxis zu betonen.

218

Die Förderung der Übertragung von Fähigkeiten durch sportliche Praxis während des Trainings erfordert ein Bewusstsein für diese Tatsache, Kenntnisse, um sie in die Praxis umzusetzen, sowie Möglichkeiten zur Rückmeldung oder zur Bewertung ihrer Auswirkungen. Praktische Tools müssen also Trainer\*innen und Sportlehrer\*innen zur Verfügung gestellt werden.

Es sollte bedacht werden, dass obwohl der Einfluss von Trainer\*innen groß ist, sie nur begrenzte Zeit mit ihren Schülern haben (im täglichen Leben und im Laufe des Lebens). Sie haben jedoch das Potenzial, Ressourcen zu stärken, die Athlet\*innen bereits haben, und sie bei der Übermittlung und Umsetzung zu unterstützen. Es herrscht Einigkeit darüber, dass dies in vielen Fällen durch die eigene Erfahrung der Trainer\*innen geschieht, ohne formale oder informelle Schulung.

Öffentliche Politiken sind der dritte Pfeiler, auf dem die Beschäftigungsstrategien durch den Sport basieren, neben den bereits genannten Sektoren Wirtschaft und Sport. Entscheidungsträger könnten Arbeitsgruppen für die Übertragung von Kompetenzen schaffen, als Beispiel guter Praxis. Das Bildungssystem (Universitäten, berufliche Bildung und Trainer\*innenausbildungen) könnte Module, Workshops oder Konferenzen einschließen, zum Beispiel im Fußball darüber, wie man sich im Fernsehen ausdrückt.

*„Es ist nicht einfach, Programme zu entwickeln, wenn die Zielgruppe sehr unterschiedliche Merkmale in Bezug auf wirtschaftlichen und sozialen Hintergrund, verfolgte Sportdisziplinen und Land aufweist.“ (HR-HU-05)*

Allerdings wurde von einigen Stimmen darauf hingewiesen, dass das sportliche Training auf technisches und taktisches Training ausgerichtet ist. Wenn jedoch

dieser Art von Inhalt integriert werden sollte, könnte dies in einer Gesellschaft, in der Zeit wertvoll ist, nicht besonders gut aufgenommen werden und als ergänzend und nicht verpflichtend betrachtet werden.

Die Interviewten betonten die Bedeutung der sozialen Kompetenzen von Athletinnen und Athleten, die Notwendigkeit von Anpassungsfähigkeit und kontinuierlichem Lernen sowie die Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Interessengruppen, um einen erfolgreichen Übergang von Athletinnen und Athleten in die Arbeitswelt zu erleichtern.

Eine Stärkung der Beziehung zwischen dem Sportsektor und dem Unternehmen ist möglich, wenn Coaching- oder Mentoring-Programme in Unternehmen durchgeführt werden, in denen Trainer\*innen und Sportler\*innen eine relevante Rolle spielen können. Dies gilt auch für Teambuilding-Aktivitäten in Unternehmen, die zunehmend mit Aspekten im Zusammenhang mit sportlichen Aktivitäten verbunden sind. Schließlich versuchen viele Arbeitsplätze gesünder zu werden, und in diesem Sinne können Sportfachleute nach ihrer Ausbildung auch eine wichtige Rolle spielen, in einer Win-Win-Strategie.

*„Die Fähigkeit zur Zusammenarbeit mit anderen Einrichtungen, um ein gutes Netzwerk von Kontakten zu schaffen, von Menschen, die zusammenarbeiten, kollaborieren und gemeinsam hinzufügen, das als Win-Win-Situation betrachtet wird.“ (HR-SP-05).*

*„Ich denke, Trainer können in Führungsprogramme in Unternehmen eingebunden werden, da sie gute Motivatoren sind, die gemeinsam mit ihren Athleten an gemeinsamen Zielen arbeiten. Wenn ich ein Führungsprogramm planen würde, würde ich sicherlich einige bekannte Trainer einladen.“ (HR-HU-05)*

*„Ich denke, eine der grundlegenden Voraussetzungen für die Entwicklung ähnlicher Programme ist die Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und Sportvereinen. Das geschieht nicht wirklich oft.“ (HR-HU-03).*

Abbildung 17 fasst Herausforderungen zur Förderung der Fähigkeiten von Athletinnen und Athleten zusammen.

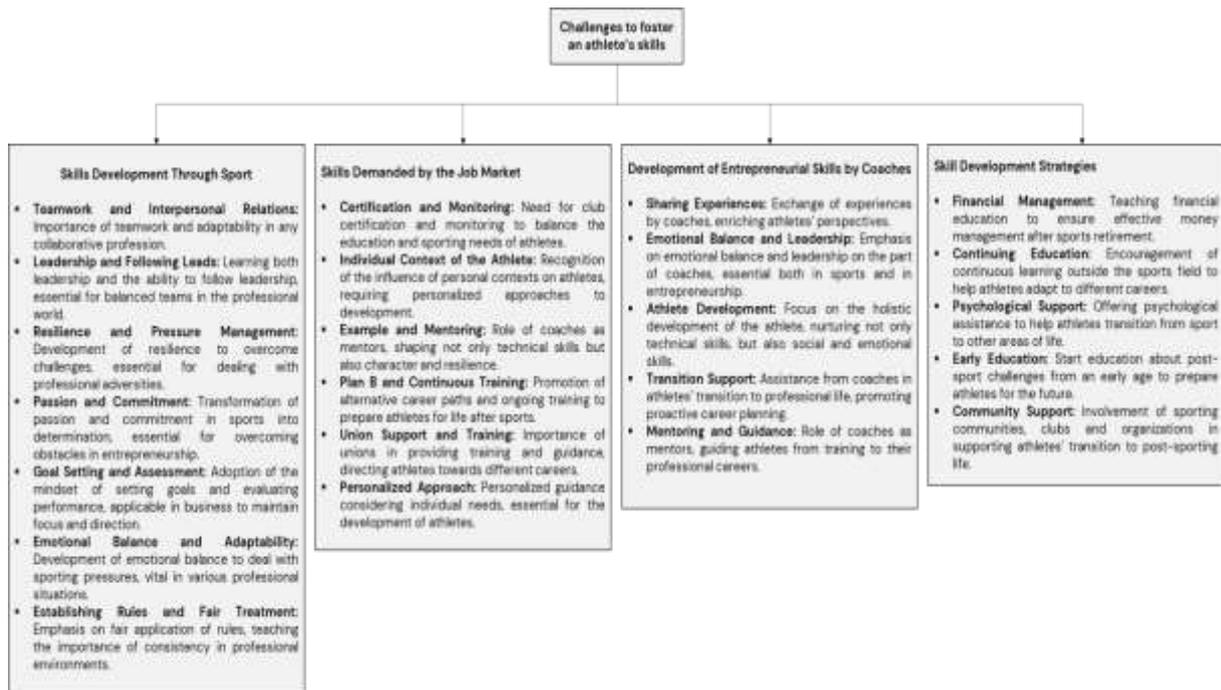


Abbildung 17: Herausforderungen zur Förderung der Fähigkeiten von Athletinnen und Athleten.

### 3.4 Barrieren, die den Prozess der Fähigkeitserlangung beeinflussen.

Barrieren und Hindernisse zur Verbesserung der Beschäftigungsfähigkeit durch Sport könnten in zwei Kategorien strukturiert werden, nämlich persönliche und strukturelle.

#### Persönliche Faktoren umfassen individuelle und Umweltfaktoren:

- Es gibt individuelle Faktoren wie Persönlichkeit, Reife, Motivation und Engagement-Management oder allgemeine psychologische Fähigkeiten, die nicht nur die sportliche Karriere, sondern auch die Entwicklung des\*der Athlet\*in im täglichen Leben beeinflussen.

*„Wir leben in einer Effizienzgesellschaft; selbst, wenn eine junge Person in den Arbeitsmarkt eintritt, wird sie, wenn sie nicht effizient ist, zurückgestuft oder außerhalb stehen. In diesem Sinne bereitet der Sport direkt auf das Leben da draußen vor.“ (CO-SP-02)*

- Die elterliche Unterstützung, die für die persönliche und sportliche Entwicklung junger Menschen notwendig ist, deutet auf Veränderungen in dieser Art der Unterstützung hin – von dem übermäßigen Druck vor einigen Jahrzehnten bis zur heutigen übermäßigen Überbehütung. In vielen Fällen beeinflusst dies den umfassenden Ausbildungsprozess von Kindern und jungen Sportlerinnen und Sportlern.

*„Elterliche Intervention verzerrt diese Paradigmen, an denen Trainer arbeiten... die Akzeptanz von Entscheidungen, die Akzeptanz der*

*Spielregeln, die Akzeptanz, dass man vielleicht nicht der Beste ist, dass ein anderer Teamkollege es besser machen kann.“ (CO-SP-04)*

- Orientierung: Die Notwendigkeit der Begleitung und Unterstützung, da die Sportlerin oder der Sportler aufhört, eine Sportlerin oder ein Sportler zu sein, um eine neue Rolle auszuüben, nämlich die eines Arbeitnehmers, ist in vielen Fällen bislang unbekannt.

- Es erfordert die Identifizierung des Bedarfs und die Notwendigkeit, um Hilfe/Unterstützung zu bitten.
- Dies impliziert einen Weg der Neudefinition von Rollen und Beziehungen, den Athletinnen und Athleten gemeinsam mit ihren Trainer\*innen gehen müssen.

*„...der Trainer ist wie ein Magier, der die Gruppe wachsen lassen muss und der den Einzelnen wachsen lassen muss.“ (CO-SP-06)*

- Defizite der Trainer\*innen in der Fähigkeit, diese Angelegenheiten mit ihren Athletinnen und Athleten zu managen.

*„Der Trainer muss einen Raum haben, um sich mit jemandem zu treffen, mit dem ich über das sprechen kann, was mit meinen Athleten passiert, denn wenn nicht...“ (CO-SP-06)*

*„Ein Trainer oder eine Führungskraft sollte eine komplexe Vision haben und in der Lage sein, seine Athletinnen und Athleten zu führen.“ (CO-HU-02)*

- Schlüsselrolle von Trainer\*innen und Sportlehrer\*innen als Vermittler\*in im Prozess der Übertragung von weichen Fähigkeiten von Athlet\*innen, die für die Arbeitsvermittlung und/oder die Entwicklung von Geschäftsideen nützlich sind. Dies macht den Prozess wenig kontrollierbar, da er vom Typ des\*der Trainer\*in abhängt, den der\*die Athlet\*in hat, oder von der Sportart, da im Individualsport in der Regel dieselben Trainer\*innen beibehalten werden, aber im Mannschaftssport kann er/sie sogar mehrmals in derselben Saison wechseln.

- Dies ist umso wichtiger, da Athlet\*innen ihren Trainer\*innen vertrauen, zu ihnen als Vorbild aufsehen und von ihnen erwarten, dass sie nicht nur in sportlichen Aspekten, sondern auch als Ratgeber fungieren.

*„In Hollywood, das eine ziemlich große Firma ist, sind die Filme über erfolgreiche Trainer diejenigen, in denen diese Trainer Konflikte lösen.“ (CO-SP-06)*

*„Trainer sind Superhelden, die uns da draußen in die Welt gestellt haben, um uns zu besseren Menschen und besseren Arbeitern zu machen.“ (CO-SP-03)*

- Unrealistische Vision in einigen Fällen. Athlet\*innen sollten Aktivitäten durchführen, die ihnen Spaß machen, aber auch zu etwas Größerem führen. Es sollte immer einen Plan B in einer Aktivität wie dem Sport geben, die Risiken (Verletzungen, reduzierte Leistung, Auswahlprozesse usw.) mit sich bringt.
- Mangel an spezifischen Hard Skills. In vielen Fällen wurde die Ausbildung, die zu Qualifikationen und Bildungszertifikaten führt, durch Training, Zeitpläne, Reisen zu Wettkämpfen und andere Aktivitäten im Zusammenhang mit der sportlichen Karriere beeinträchtigt. Dies führt zu einem Mangel nicht nur an Hard Skills, sondern auch an Zertifizierungen, die es Athletinnen und Athleten ermöglichen, bestimmte Jobs zu ergreifen.

*„Sie verfügen über viele effektive persönliche Fähigkeiten, die übertragen werden können, aber ihre Hard Skills sind schwach.“ (HR-PT-06)*

- Bedarf an beruflicher Erfahrung. In einem zunehmend wettbewerbsorientierten Arbeitsmarkt verlangen Unternehmen oft nach Bewerbern mit vorheriger Berufserfahrung. Während andere junge Menschen diese Erfahrung durch Teilzeitarbeit oder Praktika sammeln konnten, ist der pensionierte Athlet im Vergleich zu seinen Altersgenossen benachteiligt, was die Möglichkeit betrifft, Arbeit und Studium neben seiner sportlichen Karriere zu kombinieren.
- Die Erwartungen der Athlet\*innen hinsichtlich ihrer Fähigkeiten und ihres Gehalts nach dem Rücktritt sind entscheidend, um Enttäuschungen im Profisport (z. B. Fußball) zu vermeiden. In anderen Sportarten könnten die Erwartungen jedoch als positiver Faktor betrachtet werden.

*„Im Sport kann man auf ein System von Erwartungen und Anforderungen stoßen, das auch dazu beitragen kann, sich besser an die Anforderungen eines Unternehmens anzupassen.“ (CO-HU-03)*

### **Strukturelle Faktoren umfassen:**

- Geringe Sportkultur ohne Fokus auf den Bildungswert des Sports.

*„Sport ist so etwas wie ein Spiegel, der dir genau die Realität zurückgibt. Im Sport zählt nur die Leistung, genauso wie im echten Leben. Sport kann dir daher helfen, deine Position zu verstehen und dir einen realistischen Blick auf dich selbst zu geben.“ (CO-HU-01)*

- Mangel an Ressourcen in Verbänden und Vereinen. Insbesondere abhängig von der Sportart (professionell vs. Minderheit).

*„Man kann die finanzielle Unterstützung der Trainer nicht außer Acht lassen... außerdem denke ich, dass es Bedarf an technischer Schulung und pädagogischer Schulung gibt.“ (CO-HU-01)*

- Unzureichende Abstimmung von Richtlinien, Programmen und Strategien zur Dualen Karriere sowie zur Unterstützung von Athletinnen und Athleten als Arbeitnehmer und Studentinnen und Studenten-Athletinnen und Athleten.

- Sowohl Athlet\*innen als auch Trainer\*innen müssen kontinuierliches Lernen annehmen, nicht nur in ihren jeweiligen Sportarten, sondern auch in anderen Bereichen, um sich an den sich entwickelnden Arbeitsmarkt anzupassen.
- In diesem Sinne spielen Trainer\*innen sowie Instruktorinnen und Instrukturen eine entscheidende Rolle bei der Vorbereitung von Athlet\*innen auf den Arbeitsmarkt. Sie können wertvolle Anleitung, Schulungen und Workshops zur Entwicklung übertragbarer Fähigkeiten bieten. Die Zusammenarbeit zwischen Trainer\*innen, Athlet\*innen, Personalberater\*innen und Unternehmen ist entscheidend für die Schaffung effektiver Trainingsprogramme.

Es besteht die Forderung nach der Entwicklung umfassender Schulungsprogramme, die Trainer\*innen und Ausbilder\*innen einbeziehen. Diese Programme sollten sowohl auf sogenannte Soft Skills als auch auf Hard Skills eingehen und praktisches Wissen vermitteln, das den Anforderungen des Arbeitsmarktes entspricht.

*„Man kann nicht geben, was man nicht hat. Daher sollten Trainer selbst an den Fähigkeiten und Kompetenzen arbeiten, die sie vermitteln möchten. oder Vereine und Verbände sollten sicherstellen, dass die für das Training der Athleten Verantwortlichen integer sind.“ (CO-SP-02).*

*„Die Hauptbarrieren scheinen mir Zeitmangel, fehlende Einrichtungen und der Auftrag zu sein, den Trainer im Zusammenhang mit sportlicher und technischer Ausbildung sieht und nicht in der 360-Grad-Entwicklung.“ (HR-IT-04)*

- Es besteht ein Ungleichgewicht zwischen den Anforderungen der Athlet\*innen und den Erwartungen und Bedürfnissen der Arbeitgeber\*innen und Trainer\*innen. Anbieter\*innen von Schulungen für Auszubildende betrachten diese Schulungen oft nicht als notwendig. Ebenso erwarten Trainer\*innen, in ihren Spezialisierungskursen Techniken und Taktiken zu finden, und betrachten diese Inhalte nicht als notwendig oder sehen eine bessere Integration ihrer Athlet\*innen in ihr

Berufsleben nicht als ihre Verantwortung an. Daher ist es sicherlich eine zu überwindende Hürde, das Interesse von Anbieter\*innen und Ausbilder\*innen in dieser Richtung zu wecken.

*„Sport kann Kompetenzen vermitteln und eine Kultur erfolgreicher Fachleute schaffen, wenn es uns gelingt, die Werte, die es mitbringt, mit der Personal- und Managementstrategie in Einklang zu bringen.“ (HR-SP-01)*

*„Sobald Trainer sich dessen bewusstwerden, welche Fähigkeiten wir im Personalwesen benötigen, werden sie verstehen, wie sie die sportlichen Kontexte so entwickeln können, dass Fähigkeiten entwickelt werden. Es ist wichtig, auf beiden Seiten zu lernen, wie man effektiv kommuniziert, um eine Brücke zu schlagen und zwei Welten zusammenzubringen, die des Sports und die der Arbeit, die extrem weit voneinander entfernt zu sein scheinen.“ (HR-IT-02)*

*„Meiner Meinung nach ist es wirklich wichtig, dass die Trainer nicht durch Aufgaben und Verantwortlichkeiten überlastet oder überfordert sind und genügend Zeit für ihre Athleten aufbringen können.“ (CO-HU-05)*

- Es ist notwendig, an der Bewusstseinsbildung zu arbeiten. Oft werden Soft Skills automatisch von Athlet\*innen erworben, aber sie sind sich nicht bewusst, wie nützlich diese für den Zugang zur Arbeitswelt sein können, genauso wenig wie Trainer\*innen sich ihrer Rolle als Vermittler\*in bei der Entwicklung dieser Fähigkeiten bewusst sind. In diesem Sinne ist eine Anstrengung von Sportvereinen, lokalen, regionalen und nationalen Regierungen sowie anderen Einrichtungen, die mit der Beschäftigungsfähigkeit junger Menschen verbunden sind, notwendig, um das Bewusstsein zu schärfen und Licht auf den Erwerb wertvoller Lern- und Kompetenzen durch den Sport zu werfen.

*„Um den erfolgreichen Athleten nicht nur für seine Ergebnisse, sondern auch für seinen Beitrag zur Gesellschaft sichtbar zu machen.“ (CO-SP-02)*

- Fehlende Unterstützung für das Sportmanagement auf Regierungsebene, um Strategien und Programme zu etablieren.
- Fehlende Koordination zwischen Universität, Sportvereinen und Sportverwaltungen.

*„Und hier vergessen wir etwas, das meiner Meinung nach angegangen werden sollte, und das ist die Zertifizierung von Vereinen. Und wenn wir über Zertifizierung sprechen, denke ich, dass, zusätzlich zu der bereits vorhandenen schulischen Überwachung, die oft nicht ordnungsgemäß durchgeführt wird, weil sie auf dem Papier bleibt, in der Praxis, in den meisten Vereinen, geht es nicht einmal durch die Schule, weil es auf die*

sportliche Leistung des Athleten ankommt. Wenn es meiner Meinung nach hier zumindest einen Mittelweg geben sollte.“ (CO-PT-06)

„Eine der großen Herausforderungen besteht darin, dass Soft Skills und durch den Sport entwickelte Kompetenzen nicht unbedingt anerkannt werden und sie sich nicht wirklich in einem Lebenslauf widerspiegeln.“ (HR-HU-03)

- Bedeutung von Unterstützungsstrukturen: Es besteht Einigkeit darüber, dass robuste Unterstützungsstrukturen, einschließlich akademischer und beruflicher Betreuung von klein auf, notwendig sind. Diese Strukturen können Athleten dabei helfen, sowohl Soft Skills als auch Hard Skills zu entwickeln und eine reibungslosere Integration in die Arbeitswelt zu gewährleisten.
  - In vielen Kulturen besteht eine starke Dichotomie zwischen Sport, Studium und Arbeit, die zu einer hohen Abbruchrate im Sport führt und es schwierig macht, Sportkarrieren im akademischen oder beruflichen Umfeld positiv zu betrachten und zu schätzen.

Abbildung 18 zeigt grafisch die verschiedenen in den Gruppendiskussionen gefundenen Faktoren.

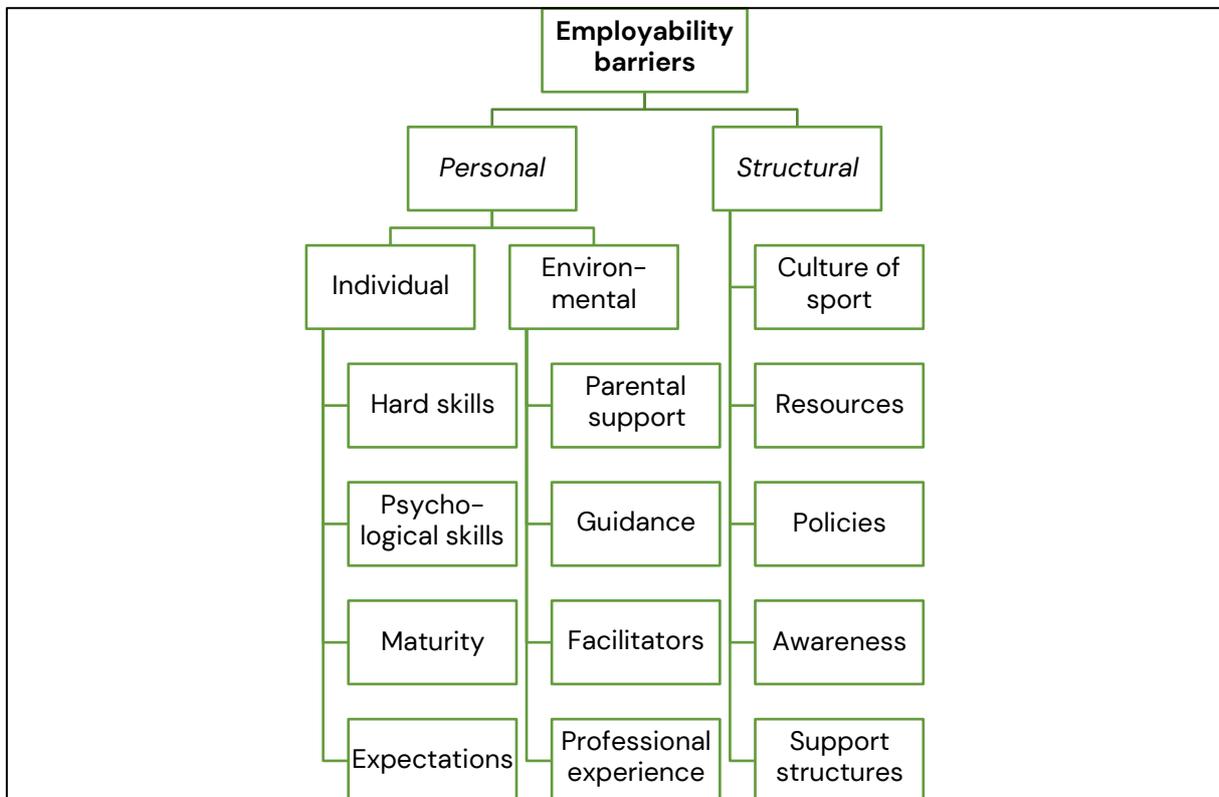


Abbildung 18: Hauptbarrieren und Hindernisse für die Beschäftigungsfähigkeit durch den Sport.

Die Teilnehmer\*innen betonten, dass diese persönlichen und strukturellen Faktoren nicht nur die Athleten formen, sondern sie auch darauf vorbereiten, sich den



Herausforderungen des Unternehmertums und anderer beruflicher Bereiche zu stellen und ihnen wertvolle Fähigkeiten für zukünftigen Erfolg zu vermitteln. Angesichts dieser Barrieren erwähnten die Interviewpartner Themen wie das Bild des Büros als „Turnhalle“, in dem Athlet\*innen trainieren, beharren und sich täglich verbessern muss. Im Einklang mit der Metapher der Turnhalle stellt der Sport somit eine Turnhalle des Lebens dar. Ebenso wichtig ist die Suche nach Anreizen zur Verbesserung. Darüber hinaus ermöglicht es die Erfahrung ähnlicher Situationen im Sport, auch ähnliche Probleme schneller in der Arbeitswelt zu lösen.

## 4 Diskussion

In diesem Abschnitt werden die Ergebnisse der Umfrage und Fokusgruppeninterviews diskutiert.

### Teilnehmer\*innen der Fokusgruppen:

Die Antworten der Teilnehmer\*innen betonen die vielschichtige Natur des Fähigkeitserwerbsprozesses für Athlet\*innen. Der Konsens unter den Teilnehmer\*innen über die Bedeutung der von Athlet\*innen besessenen Soft Skills unterstreicht das Potenzial für nahtlose Übertragbarkeit in die berufliche Welt. Diese von Arbeitgeber\*innen hoch geschätzten Fähigkeiten tragen erheblich zu effektiver Zusammenarbeit und Führung in unterschiedlichen Arbeitsumgebungen bei. Die Anerkennung dieses inhärenten Fähigkeitsspektrums bei Athleten eröffnet Möglichkeiten zur Nutzung ihres Potenzials im beruflichen Umfeld.

Die von den Teilnehmer\*innen vorgeschlagenen kooperativen Bemühungen – die Zusammenführung von Bildung, Mentoring und gemeinsamen Initiativen unter Beteiligung von Sportorganisationen, Bildungseinrichtungen und der Unternehmenswelt – sind entscheidend für die Nutzung der einzigartigen Fähigkeiten von Athlet\*innen. Diese konzertierte Anstrengung zielt nicht nur darauf ab, Athlet\*innen einen reibungslosen Übergang in den Arbeitsmarkt zu ermöglichen, sondern auch ihre beruflichen Werdegänge zu bereichern.

Die Forderung nach einer stärkeren Verbindung zwischen Sport und Wirtschaft steht im Einklang mit einem wachsenden Trend. Unternehmen, die den Wert von Sport in Auswahlprozessen erkennen und gesunde Strategien für Mitarbeiter\*innen integrieren, betonen die sich entwickelnde Rolle von Sportler\*innen, Trainer\*innen und Sportorganisationen in Unternehmensumgebungen. Allerdings unterstreicht die Einschränkung, dass Unternehmen konkrete Vorteile wahrnehmen müssen, die Notwendigkeit einer klaren Artikulation und Kommunikation der Vorteile solcher Initiativen.

### Vergleich zwischen Trainer\*innen- und HR-Perspektiven:

Ein aufschlussreicher Vergleich zwischen den Perspektiven von Trainer\*innen und Personalverantwortlichen zeigt interessante Unterschiede in ihren Bewertungen

unternehmerischer Fähigkeiten und Kompetenzen auf. Die Trainer\*innen glauben bei der Selbstbewertung über die vier Kategorien Ideen und Chancen, Persönliche Ressourcen, Spezifisches Wissen und Praxisanwendung umsetzen konsequent, dass sie ein höheres Maß an Fähigkeiten und Kompetenzen besitzen, als von HR-Experten als relevant für den Arbeitsmarkt erachtet wird.

Es ist wichtig, die inhärenten Unterschiede bei den gestellten Fragen innerhalb der Trainer\*innen und HR-Verantwortlichen anzuerkennen. Während sich Trainer\*innen selbst in unternehmerischen Fähigkeiten bewerten, beurteilen HR-Verantwortliche die Relevanz dieser Fähigkeiten für den Arbeitsmarkt. Diese Diskrepanz in den Fragetypen erschwert einen direkten Vergleich.

227

Des Weiteren zeigt sich bei der Untersuchung des Glaubens der Trainer\*innen an die Entwicklung von Fähigkeiten durch Sport ein Muster. Trainer\*innen nehmen ein höheres Niveau der Kompetenzentwicklung durch Sport wahr, als von HR-Verantwortlichen als relevant für den Arbeitsmarkt erachtet wird, insbesondere in den Kategorien Ideen und Chancen, Persönliche Ressourcen und Praxisanwendung umsetzen. Diese Diskrepanz wirft jedoch Fragen zur Anpassungsfähigkeit dieser Fähigkeiten an den Arbeitsmarkt auf und deutet auf die Notwendigkeit einer Angleichung der Wahrnehmungen der Trainer\*innen und der Erwartungen der HR hin.

Interessanterweise hebt die HR-Perspektive bestimmte spezifische Fähigkeiten hervor, die für den Arbeitsmarkt entscheidend sein können und die möglicherweise nicht in ausreichender Menge explizit von Trainer\*innen vermittelt werden. Dies unterstreicht die Bedeutung eines differenzierten Verständnisses der Fähigkeitenlandschaft und der Überbrückung der Kluft zwischen dem, was Trainer\*innen durch den Sport entwickelt sehen, und dem, was HR-Verantwortliche als unverzichtbar für beruflichen Erfolg erachten.

Zusammenfassend betont die vergleichende Analyse die Komplexität der Ausrichtung von Trainer\*innen- und HR-Perspektiven. Sie zeigt sowohl Gemeinsamkeiten als auch Unterschiede auf und drängt auf eine genauere Untersuchung der spezifischen Fähigkeiten, die im dynamischen Arbeitsmarkt wirklich relevant sind.

#### Limitationen:

Die vorliegende Studie beinhaltet mehrere Einschränkungen, die Beachtung finden sollten. Die Nutzung von Daten aus verschiedenen Ländern mit jeweils eigenen Datenbanken und Datensammlungsmethoden führt zu potenzieller Variabilität in der Informationsqualität und -konsistenz. Unterschiede in der Sprachstruktur und kulturelle Nuancen während der Übersetzung können die Validität der Antworten beeinträchtigen, was die Notwendigkeit zur Vorsicht bei interkulturellen Interpretationen betont.

Die Verwendung verschiedener Netzwerke zur Verteilung des Fragebogens führt die Möglichkeit der Stichprobenverzerrung ein, da der Zugang zum Internet und die Verbreitung von sozialen Medien länderübergreifend variieren. Individuelle Merkmale wie Geschlecht, Alter, Erfahrung der Athlet\*innen und die Art seiner sportlichen Beteiligung können die Antworten beeinflussen und potenziell zu Unterschieden in den Wahrnehmungen führen.

Das Fokusgruppeninterview, als qualitativer Aspekt der Studie, hat seine eigenen Einschränkungen. Länderspezifische Variationen in der Zusammensetzung und Durchführung der Fokusgruppen können die Konsistenz der Ergebnisse beeinflussen. Die Vielfalt der Trainer\*innen in verschiedenen Sportarten, Geschlechterunterschiede und länderspezifische Feinheiten in der Sportentwicklung bringen potenzielle Verzerrungen mit sich, die bei der Interpretation der Ergebnisse berücksichtigt werden sollten.

Die Bewältigung dieser Einschränkungen erfordert eine Fokussierung auf die Steigerung des Bewusstseins der Athlet\*innen über ihr Potenzial, kooperative Bemühungen zwischen HR und Coaching, die Förderung von Fähigkeiten, die sowohl im Sport als auch im unternehmerischen Kontext relevant sind, die Bereitstellung maßgeschneiderter Schulungsmaterialien und einen kollektiven Ansatz, um Ungleichheiten in der Entwicklung von Athleten zu überbrücken. Eine umfassende Kenntnis dieser Einschränkungen ist entscheidend, um zukünftige Forschung und Initiativen in diesem Bereich zu verfeinern.

## 5 Schlussfolgerung und Zusammenfassung

Zusammenfassend hebt die im Rahmen des Projekts „Sport4E – Fähigkeiten durch Sport für Beschäftigungsfähigkeit und Unternehmertum“ durchgeführte Forschung eine signifikante Diskrepanz in der Wahrnehmung zwischen Trainer\*innen und Personalverantwortlichen hervor, wenn es um die für den Arbeitsmarkt relevanten Fähigkeiten und Kompetenzen geht. In verschiedenen Kategorien, einschließlich Ideen und Chancen, Persönliche Ressourcen und Praxisanwendung, glauben Trainer\*innen, dass sie ein höheres Maß an Fähigkeiten besitzen, als von Personalverantwortlichen als relevant für den Arbeitsmarkt erachtet wird. Die einzige Ausnahme bildet das Spezifische Wissen, bei dem beide Gruppen ähnliche Bewertungen teilen.

Das Projekt „Sport4E“ beleuchtet eine kritische Lücke zwischen den unternehmerischen Fähigkeiten, die Athlet\*innen für einen erfolgreichen Einstieg in den Arbeitsmarkt benötigen, und ihrem aktuellen Fähigkeitsniveau. Während Athlet\*innen wertvolle Eigenschaften wie Disziplin und Teamarbeit zeigen, besteht die anerkannte Notwendigkeit für ein breiteres Spektrum an unternehmerischen Fähigkeiten, wie beispielsweise Networking und finanzielle Grundkenntnisse. Trainer\*innen und Sportlehrer\*innen spielen eine entscheidende Rolle dabei, diese Lücke zu schließen, indem sie fehlende Fähigkeiten identifizieren und maßgeschneiderte Schulungen anbieten. Die Forschung unterstreicht die

Bedeutung der Bereitstellung gezielter Trainingsprogramme zur Entwicklung unternehmerischer Fähigkeiten neben sportlichen Fähigkeiten. Die Betonung der Komplementarität von sportlichen und unternehmerischen Fähigkeiten – wie Innovation, Anpassungsfähigkeit und strategisches Denken – ist entscheidend, damit Athlet\*innen auf dem Arbeitsmarkt erfolgreich sind.

Nach vorne schauend schlägt das „Sport4E-Projekt“ drei Schlüsselbereiche vor (siehe Abb. 19):

- Fortführung der Lückenanalyse und gezielte Schulungsprogramme
- Betonung der Integration unternehmerischer Fähigkeiten mit sportlichen Fertigkeiten
- Bereitstellung zugänglicher Bildungsressourcen für Athlet\*innen und Trainer\*innen

229

Dieser umfassende Ansatz zielt darauf ab, die Lücke effektiv zu überbrücken und Athleten nicht nur für einen erfolgreichen Einstieg in den Arbeitsmarkt, sondern auch für ein Gedeihen als Unternehmer und Fachkräfte in verschiedenen Sektoren auszustatten.



Abbildung 19: Schlüsselbereiche des "Sport4E"-Projekts.

### Zusammenfassung:

Die Forschung plädiert für eine stärkere Verbindung zwischen Sport und Wirtschaft, wobei das Potenzial von Nutzen für sowohl Athlet\*innen als auch Unternehmen anerkannt wird. Unternehmen werden dazu ermutigt, die konkreten Vorteile der Integration von Sportstrategien zu berücksichtigen und die inhärenten Soft Skills von Athleten zu nutzen. Diese Integration steht im Einklang mit umfassenderen Zielen, darunter der Arbeitsplan für Sport der Europäischen Union und die

Förderung von Bildung durch Sport. Letztendlich tragen die Anerkennung und Förderung des einzigartigen Fähigkeitsspektrums von Athleten nicht nur zu ihrem erfolgreichen Übergang in den Arbeitsmarkt bei, sondern auch zu ihren bedeutsamen Beiträgen in verschiedenen beruflichen Bereichen.

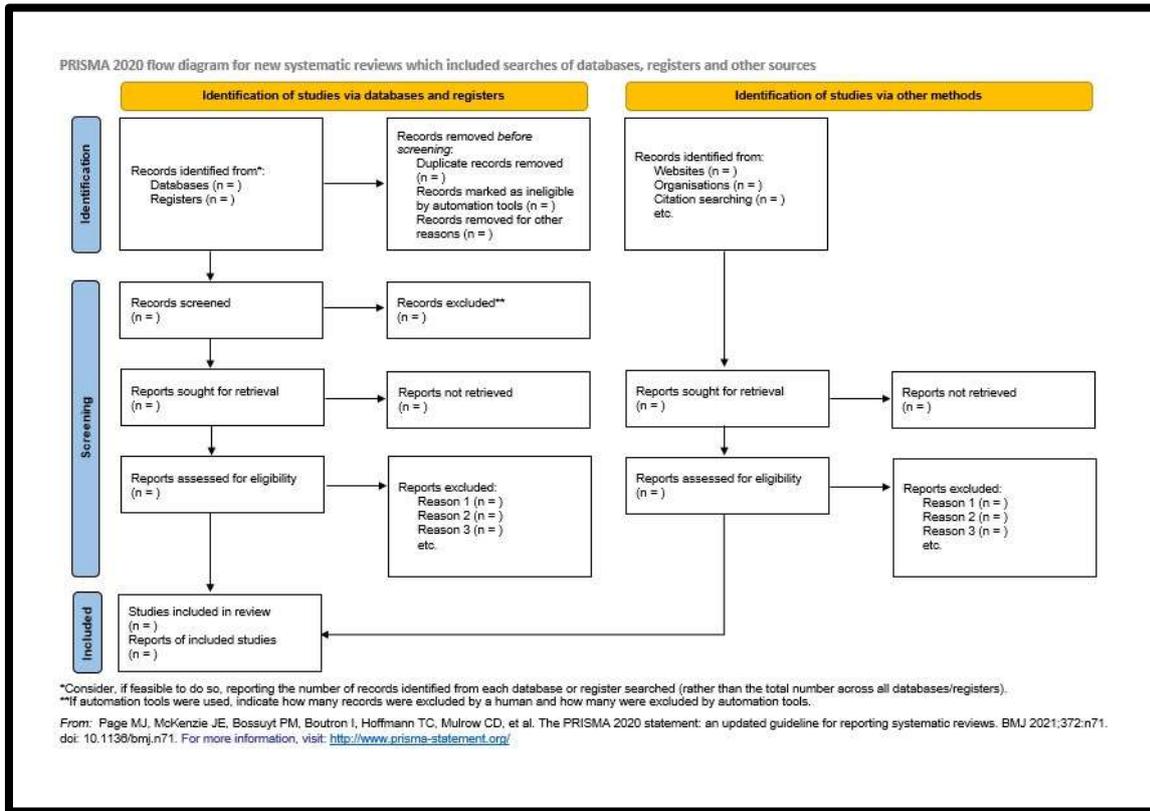
## 6 Literatur

1. Méhaut, P. and C. Winch, *The European Qualification Framework: skills, competences or knowledge?* European educational research journal, 2012. **11**(3): p. 369–381.
2. Matsankos, N., et al., *Investigation of skills acquired by athletes during their sporting career*. 2020.
3. Bellantonio, S. and D. Tafuri, *Between Sport and Education. Pedagogical reflections about the Dual Career of Athletes*. Giornale Italiano di Educazione alla Salute, Sport e Didattica Inclusiva, 2017. **1**(2).
4. Smismans, S., et al., *From elite sport to the job market: Development and initial validation of the Athlete Competency Questionnaire for Employability (ACQE)*. Cultura\_Ciencia\_Deporte [CCD], 2021. **16**(47).
5. Feraco, T. and C. Meneghetti, *Sport Practice, Fluid Reasoning, and Soft Skills in 10-to 18-Year-Olds*. Frontiers in Human Neuroscience, 2022. **16**: p. 857412.
6. Succi, C. and M. Canovi, *Soft skills to enhance graduate employability: comparing students and employers' perceptions*. Studies in higher education, 2020. **45**(9): p. 1834–1847.
7. Ordiñana-Bellver, D., et al., *Emotions, skills and intra-entrepreneurship: mapping the field and future research opportunities*. Management & Marketing, 2022. **17**(4): p. 577–598.
8. Zahidi, S., et al., *The Future of Jobs Report 2020* | World Economic Forum. *Futur Jobs Rep [Internet]*. 2020;(October): 1163. 2020.
9. Moriconi Bezerra, M. and C. Costa, *O desporto como veículo de desenvolvimento de competências, integração e bem-estar*. 2021. **2**: p. 105–113.
10. Schleutker, K.J., et al., *Soft skills and European labour market: Interviews with Finnish and Italian managers*. Journal of Educational, Cultural and Psychological Studies (ECPS Journal), 2019(19): p. 123–144.
11. Kee-van Huissteden, N., M. Klemann, and J. de Vries, *Future employability in young athletes, the importance of dual career skills development: A European perspective*.
12. Jacobs, J.M. and P.M. Wright, *Transfer of life skills in sport-based youth development programs: A conceptual framework bridging learning to application*. Quest, 2018. **70**(1): p. 81–99.
13. cedefop, *Skill anticipation activity – Italy (2022 update)*. 2022
14. Hong, H.J. and I. Fraser, *'My sport won't pay the bills forever': High-performance athletes' need for financial literacy and self-management*. Journal of Risk and Financial Management, 2021. **14**(7): p. 324.

15. Consoni, C., C. Pesce, and D. Cherubini, *Early Drop-Out from Sports and Strategic Learning Skills: A Cross-Country Study in Italian and Spanish Students*. Sports, 2021. **9**(7): p. 96.
16. López-Carril, S., M. Villamón, and S. McBride, *Social media in sport management education: Connecting universities and sport industry*. Journal of Physical Education and Sport, 2020: p. 3706–3712.
17. López-Núñez, M.I., et al., *EntreComp questionnaire: A self-assessment tool for entrepreneurship competencies*. Sustainability, 2022. **14**(5): p. 2983.
18. development., E.E.L.i.S.t.s.Y.A.e., *Entrepreneurship & Dual Career Questionnaire for Athletes*, CEIPES, Editor. 2022.
19. Vieira, D., et al., *Soft skills list and Mind map*. ULISSE IO2 Soft Skills Report 2. 2019.
20. Armuña, C., et al., *From stand-up to start-up: exploring entrepreneurship competences and STEM women's intention*. International Entrepreneurship and Management Journal, 2020. **16**: p. 69–92.
21. Baran, M.L. and J.E. Jones, *Applied social science approaches to mixed methods research*. 2019: IGI Global.
22. Carey, M.A. and J.-E. Asbury, *Focus group research*. Vol. 9. 2016: Routledge.
23. Rabiee, F., *Focus-group interview and data analysis*. Proceedings of the nutrition society, 2004. **63**(4): p. 655–660.
24. Wilkinson, S., *Focus group methodology: a review*. International journal of social research methodology, 1998. **1**(3): p. 181–203.
25. Pacheco, F.D.R. and V.G.P. Salazar, *Grupos focales: marco de referencia para su implementación*. INNOVA Research Journal, 2020. **5**(3): p. 182–195.
26. Hennink, M. and B.N. Kaiser, *Sample sizes for saturation in qualitative research: A systematic review of empirical tests*. Social science & medicine, 2022. **292**: p. 114523.

# Anhänge

## Anhang 1: Vorlage PRISMA Flow Diagramm





## Anhang 3: Trainer\*innen-Fragebogen für unternehmerische Fähigkeiten

### Socio-Demographic Information

\*Country:

Please choose... ▾

\*Gender:

Female  Male

\*Age (in years):

\*Nationality:

Please choose... ▾

\*Highest completed educational qualification:

Level 1 - Vocational training preparation (vocational preparation scheme, prevocational training year)

Level 2 - Compulsory education certificate

Level 3 - Professional operator certificate

Level 4 - Upper secondary education diploma; Upper secondary education diploma; Upper secondary education diploma; Professional technician diploma; Higher technical specialisation certificate

Level 5 - Higher technical education diploma

Level 6 - Bachelor degree; First level academic diploma

Level 7 - Master degree; Second level academic diploma; First level university master; Academic specialisation diploma (II); Higher specialisation diploma or master (II)

Level 8 - Research doctorate; Academic diploma for research training; Second level university master; Academic specialisation diploma (II); Higher specialisation diploma or master (II)

\*Are you currently working (in sports) part-time or full-time?

Yes  No

\*Would you say that you struggle to make ends meet financially?

- Never  
 Occasionally  
 Sometimes  
 Often  
 Always

\*Is sports your main source of income?

Yes  No

\*Which sport(s) do/did you coach?

\*Total coaching experience:

- less than 1 year  
 1 to 4 years  
 5 to 9 years  
 10 to 20 years  
 more than 20 years

★Were you an athlete?

Yes No

★At what level(s) have you competed as an athlete?

local competitions (county, district and state leagues)

regional competition

national competition

European competition

world competition

olympic competition

none of the above

## Skills and Competencies - self-assessment

★How do you currently rate yourself on the following entrepreneurial skills and competencies? Indicate from 1 (no aptitude at all) to 7 (very high aptitude).

**Ideas and Opportunities:**

🚫 This question is mandatory  
🚫 Please complete all parts.

	1	2	3	4	5	6	7
Creativity	<input type="radio"/>						
Critical thinking	<input type="radio"/>						
Initiative	<input type="radio"/>						
Innovation	<input type="radio"/>						
Vision	<input type="radio"/>						
Work ethics	<input type="radio"/>						

\*How do you currently rate yourself on the following entrepreneurial skills and competencies? Indicate from 1 (no aptitude at all) to 7 (very high aptitude).

**Personal resources:**

- ⓪ This question is mandatory
- ⓪ Please complete all parts.

	1	2	3	4	5	6	7
Self-awareness	<input type="radio"/>						
Self-respect	<input type="radio"/>						
Self-confidence	<input type="radio"/>						
Discipline	<input type="radio"/>						
Self-efficacy	<input type="radio"/>						
Motivation	<input type="radio"/>						
Emotional Intelligence	<input type="radio"/>						
Resilience	<input type="radio"/>						
Self-regulation	<input type="radio"/>						
Adaptability	<input type="radio"/>						
Perseverance	<input type="radio"/>						
Leadership	<input type="radio"/>						
Communication	<input type="radio"/>						
Interpersonal relationship	<input type="radio"/>						
Diversity sensitivity	<input type="radio"/>						
Responsibility	<input type="radio"/>						

\*How do you currently rate yourself on the following entrepreneurial skills and competencies? Indicate from 1 (no aptitude at all) to 7 (very high aptitude).

**Specific knowledge:**

- ⓪ This question is mandatory
- ⓪ Please complete all parts.

	1	2	3	4	5	6	7
Digital skills	<input type="radio"/>						
Legal knowledge	<input type="radio"/>						
Financial and economic skills	<input type="radio"/>						
Technological skills	<input type="radio"/>						
Entrepreneurial thinking	<input type="radio"/>						

\*How do you currently rate yourself on the following entrepreneurial skills and competencies? Indicate from 1 (no aptitude at all) to 7 (very high aptitude).

**Info action:**

- 📌 This question is mandatory
- 📌 Please complete all parts.

	1	2	3	4	5	6	7
Planning	<input type="radio"/>						
Decision making	<input type="radio"/>						
Networking skills	<input type="radio"/>						
Teamwork	<input type="radio"/>						
Respect	<input type="radio"/>						
Problem solving	<input type="radio"/>						
Learn by doing	<input type="radio"/>						
Positive attitude	<input type="radio"/>						
Fair play	<input type="radio"/>						
Mentoring	<input type="radio"/>						
Organization	<input type="radio"/>						
Orientation to results	<input type="radio"/>						
Conflict management	<input type="radio"/>						
Goal setting	<input type="radio"/>						

### Skills and Competencies developed through Sport

\*Do you think that the following skills and competencies can be developed through sports? Indicate from 1 (strongly agree) to 7 (strongly disagree).

**Ideas and Opportunities:**

	1	2	3	4	5	6	7
Creativity	<input type="radio"/>						
Critical thinking	<input type="radio"/>						
Initiative	<input type="radio"/>						
Innovation	<input type="radio"/>						
Vision	<input type="radio"/>						
Work ethics	<input type="radio"/>						

★Do you think that the following skills and competencies can be developed through sports? Indicate from 1 (strongly agree) to 7 (strongly disagree).

**Personal resources:**

	1	2	3	4	5	6	7
Self-awareness	<input type="radio"/>						
Self-respect	<input type="radio"/>						
Self-confidence	<input type="radio"/>						
Discipline	<input type="radio"/>						
Self-efficacy	<input type="radio"/>						
Motivation	<input type="radio"/>						
Emotional Intelligence	<input type="radio"/>						
Resilience	<input type="radio"/>						
Self-regulation	<input type="radio"/>						
Adaptability	<input type="radio"/>						
Perseverance	<input type="radio"/>						
Leadership	<input type="radio"/>						
Communication	<input type="radio"/>						
Interpersonal relationship	<input type="radio"/>						
Diversity sensitivity	<input type="radio"/>						
Responsibility	<input type="radio"/>						

★Do you think that the following skills and competencies can be developed through sports? Indicate from 1 (strongly agree) to 7 (strongly disagree).

**Specific knowledge:**

	1	2	3	4	5	6	7
Digital skills	<input type="radio"/>						
Legal knowledge	<input type="radio"/>						
Financial and economic skills	<input type="radio"/>						
Technological skills	<input type="radio"/>						
Entrepreneurial thinking	<input type="radio"/>						

★Do you think that the following skills and competencies can be developed through sports? Indicate from 1 (strongly agree) to 7 (strongly disagree).

**Into action:**

	1	2	3	4	5	6	7
Planning	<input type="radio"/>						
Decision making	<input type="radio"/>						
Networking skills	<input type="radio"/>						
Teamwork	<input type="radio"/>						
Respect	<input type="radio"/>						
Problem solving	<input type="radio"/>						
Learn by doing	<input type="radio"/>						
Positive attitude	<input type="radio"/>						
Fair play	<input type="radio"/>						
Mentoring	<input type="radio"/>						
Organization	<input type="radio"/>						
Orientation to results	<input type="radio"/>						
Conflict management	<input type="radio"/>						
Goal setting	<input type="radio"/>						

### Before you go

★Would you like to take part in our focus group? (\*)

\* The participation of the focus group includes another interview.

Yes
  No

## Anhang 4: HR-Fragebogen für unternehmerische Fähigkeiten

### Socio-Demographic Information

\*Country:

Please choose... ▾

\*Gender:

Female  Male

\*Age (in years):

\*Nationality:

Please choose... ▾

\*Highest completed educational qualification:

Level 1 - Vocational training preparation (vocational preparation scheme, prevocational training year)

Level 2 - Compulsory education certificate

Level 3 - Professional operator certificate

Level 4 - Upper secondary education diploma: Upper secondary education diploma; Upper secondary education diploma; Professional technician diploma; Higher technical specialisation certificate

Level 5 - Higher technical education diploma

Level 6 - Bachelor degree; First level academic diploma

Level 7 - Master degree; Second level academic diploma; First level university master; Academic specialisation diploma (I); Higher specialisation diploma or master (I)

Level 8 - Research doctorate; Academic diploma for research training; Second level university master; Academic specialisation diploma (II); Higher specialisation diploma or master (II)

\*What type of organisation do you represent?

Please choose... ▾

## Skills and Competencies developed through Sport

\*In your opinion, to what extent are the following skills and competencies relevant for the labour market? Indicate from 1 (highly relevant) to 7 (not at all relevant).

### Ideas and Opportunities:

- ⓪ This question is mandatory
- ⓪ Please complete all parts.

	1	2	3	4	5	6	7
Creativity	<input type="radio"/>						
Critical thinking	<input type="radio"/>						
Initiative	<input type="radio"/>						
Innovation	<input type="radio"/>						
Vision	<input type="radio"/>						
Work ethics	<input type="radio"/>						

\*In your opinion, to what extent are the following skills and competencies relevant for the labour market? Indicate from 1 (highly relevant) to 7 (not at all relevant).

### Personal resources:

- ⓪ This question is mandatory
- ⓪ Please complete all parts.

	1	2	3	4	5	6	7
Self-awareness	<input type="radio"/>						
Self-respect	<input type="radio"/>						
Self-confidence	<input type="radio"/>						
Discipline	<input type="radio"/>						
Self-efficacy	<input type="radio"/>						
Motivation	<input type="radio"/>						
Emotional Intelligence	<input type="radio"/>						
Resilience	<input type="radio"/>						
Self-regulation	<input type="radio"/>						
Adaptability	<input type="radio"/>						
Perseverance	<input type="radio"/>						
Leadership	<input type="radio"/>						
Communication	<input type="radio"/>						
Interpersonal relationship	<input type="radio"/>						
Diversity sensitivity	<input type="radio"/>						
Responsibility	<input type="radio"/>						

\*In your opinion, to what extent are the following skills and competencies relevant for the labour market? Indicate from 1 (highly relevant) to 7 (not at all relevant).

**Specific knowledge:**

- 📌 This question is mandatory
- 📌 Please complete all parts.

	1	2	3	4	5	6	7
Digital skills	<input type="radio"/>						
Legal knowledge	<input type="radio"/>						
Financial and economic skills	<input type="radio"/>						
Technological skills	<input type="radio"/>						
Entrepreneurial thinking	<input type="radio"/>						

\*In your opinion, to what extent are the following skills and competencies relevant for the labour market? Indicate from 1 (highly relevant) to 7 (not at all relevant).

**Into action:**

- 📌 This question is mandatory
- 📌 Please complete all parts.

	1	2	3	4	5	6	7
Planning	<input type="radio"/>						
Decision making	<input type="radio"/>						
Networking skills	<input type="radio"/>						
Teamwork	<input type="radio"/>						
Respect	<input type="radio"/>						
Problem solving	<input type="radio"/>						
Learn by doing	<input type="radio"/>						
Positive attitude	<input type="radio"/>						
Fair play	<input type="radio"/>						
Mentoring	<input type="radio"/>						
Organization	<input type="radio"/>						
Orientation to results	<input type="radio"/>						
Conflict management	<input type="radio"/>						
Goal setting	<input type="radio"/>						

## Before you go

\*Would you like to take part in our focus group? (\*)

\* The participation of the focus group includes another interview.



Yes



No

# Anhang 5: Athlet\*innen-Fragebogen für unternehmerische Fähigkeiten

## Socio-Demographic Information

\*Country:

Please choose... ▾

\*Gender:

♀ Female      ♂ Male

\*Age (in years):

\*Nationality:

Please choose... ▾

\*Are/Were your parents or grandparents originally from other nationalities?

✓ Yes      ⊘ No

\*Which nationality are/were they?

\*You live in a(n)...

Please choose... ▾

★Highest completed educational qualification:

Level 1 - Vocational training preparation (vocational preparation scheme, prevocational training year)

Level 2 - Compulsory education certificate

Level 3 - Professional operator certificate

Level 4 - Upper secondary education diploma; Upper secondary education diploma; Upper secondary education diploma; Professional technician diploma; Higher technical specialisation certificate

Level 5 - Higher technical education diploma

Level 6 - Bachelor degree; First level academic diploma

Level 7 - Master degree; Second level academic diploma; First level university master; Academic specialisation diploma (I); Higher specialisation diploma or master (I)

Level 8 - Research doctorate; Academic diploma for research training; Second level university master; Academic specialisation diploma (II); Higher specialisation diploma or master (II)

★Are you currently studying?

Yes  No

★In which field?

★Are you currently working?

Yes  No

★In which sector?

★Would you say that you struggle to make ends meet financially?

Never

Occasionally

Sometimes

Often

Always

★Which sport(s) do/did you practice?

◆Total athletic experience:

less than 1 year

1 to 4 years

5 to 9 years

10 to 20 years

more than 20 years

Total athletic experience (in games/matches):

◆At what level(s) have you competed as an athlete?

regional competition

national competition

European competition

world competition

olympic competition

none of the above

◆Have you ever played for the national team (regardless of the competition level)?

Yes  No

◆Is sports your main source of income?

Yes  No

◆Are you an amateur or professional athlete?

Amateur

Professional

---

## Skills and Competencies - self-assessment

✳️ How do you currently rate yourself on the following entrepreneurial skills and competencies? Indicate from 1 (no aptitude at all) to 7 (very high aptitude).

### Ideas and Opportunities:

📌 This question is mandatory

📌 Please complete all parts.

	1	2	3	4	5	6	7
Creativity	<input type="radio"/>						
Critical thinking	<input type="radio"/>						
Initiative	<input type="radio"/>						
Innovation	<input type="radio"/>						
Vision	<input type="radio"/>						
Work ethics	<input type="radio"/>						

✳️ How do you currently rate yourself on the following entrepreneurial skills and competencies? Indicate from 1 (no aptitude at all) to 7 (very high aptitude).

### Personal resources:

📌 This question is mandatory

📌 Please complete all parts.

	1	2	3	4	5	6	7
Self-awareness	<input type="radio"/>						
Self-respect	<input type="radio"/>						
Self-confidence	<input type="radio"/>						
Discipline	<input type="radio"/>						
Self-efficacy	<input type="radio"/>						
Motivation	<input type="radio"/>						
Emotional intelligence	<input type="radio"/>						
Resilience	<input type="radio"/>						
Self-regulation	<input type="radio"/>						
Adaptability	<input type="radio"/>						
Perseverance	<input type="radio"/>						
Leadership	<input type="radio"/>						
Communication	<input type="radio"/>						
Interpersonal relationship	<input type="radio"/>						
Diversity sensitivity	<input type="radio"/>						
Responsibility	<input type="radio"/>						

\*How do you currently rate yourself on the following entrepreneurial skills and competencies? Indicate from 1 (no aptitude at all) to 7 (very high aptitude).

**Specific knowledge:**

- ⓪ This question is mandatory
- ⓪ Please complete all parts.

	1	2	3	4	5	6	7
Digital skills	<input type="radio"/>						
Legal knowledge	<input type="radio"/>						
Financial and economic skills	<input type="radio"/>						
Technological skills	<input type="radio"/>						
Entrepreneurial thinking	<input type="radio"/>						

\*How do you currently rate yourself on the following entrepreneurial skills and competencies? Indicate from 1 (no aptitude at all) to 7 (very high aptitude).

**Into action:**

- ⓪ This question is mandatory
- ⓪ Please complete all parts.

	1	2	3	4	5	6	7
Planning	<input type="radio"/>						
Decision making	<input type="radio"/>						
Networking skills	<input type="radio"/>						
Teamwork	<input type="radio"/>						
Respect	<input type="radio"/>						
Problem solving	<input type="radio"/>						
Learn by doing	<input type="radio"/>						
Positive attitude	<input type="radio"/>						
Fair play	<input type="radio"/>						
Mentoring	<input type="radio"/>						
Organization	<input type="radio"/>						
Orientation to results	<input type="radio"/>						
Conflict management	<input type="radio"/>						
Goal setting	<input type="radio"/>						

## Skills and Competencies developed through Sport

★Do you think you developed these skills and competencies through sport? Indicate from 1 (strongly agree) to 7 (strongly disagree).

### Ideas and Opportunities:

	1	2	3	4	5	6	7
Creativity	<input type="radio"/>						
Critical thinking	<input type="radio"/>						
Initiative	<input type="radio"/>						
Innovation	<input type="radio"/>						
Vision	<input type="radio"/>						
Work ethics	<input type="radio"/>						

251

★Do you think you developed these skills and competencies through sport? Indicate from 1 (strongly agree) to 7 (strongly disagree).

### Personal resources:

	1	2	3	4	5	6	7
Self-awareness	<input type="radio"/>						
Self-respect	<input type="radio"/>						
Self-confidence	<input type="radio"/>						
Discipline	<input type="radio"/>						
Self-efficacy	<input type="radio"/>						
Motivation	<input type="radio"/>						
Emotional intelligence	<input type="radio"/>						
Resilience	<input type="radio"/>						
Self-regulation	<input type="radio"/>						
Adaptability	<input type="radio"/>						
Perseverance	<input type="radio"/>						
Leadership	<input type="radio"/>						
Communication	<input type="radio"/>						
Interpersonal relationship	<input type="radio"/>						
Diversity sensitivity	<input type="radio"/>						
Responsibility	<input type="radio"/>						

★Do you think you developed these skills and competences through sport? Indicate from 1 (strongly agree) to 7 (strongly disagree).

**Specific knowledge:**

	1	2	3	4	5	6	7
Digital skills	<input type="radio"/>						
Legal knowledge	<input type="radio"/>						
Financial and economic skills	<input type="radio"/>						
Technological skills	<input type="radio"/>						
Entrepreneurial thinking	<input type="radio"/>						

★Do you think you developed these skills and competences through sport? Indicate from 1 (strongly agree) to 7 (strongly disagree).

**Into action:**

	1	2	3	4	5	6	7
Planning	<input type="radio"/>						
Decision making	<input type="radio"/>						
Networking skills	<input type="radio"/>						
Teamwork	<input type="radio"/>						
Respect	<input type="radio"/>						
Problem solving	<input type="radio"/>						
Learn by doing	<input type="radio"/>						
Positive attitude	<input type="radio"/>						
Fair play	<input type="radio"/>						
Mentoring	<input type="radio"/>						
Organization	<input type="radio"/>						
Orientation to results	<input type="radio"/>						
Conflict management	<input type="radio"/>						
Goal setting	<input type="radio"/>						

## Anhang 6: Interviewleitfaden Fokusgruppen

### FOCUS GROUP GUIDELINES

HR

#### Focus group composition

The focus group should preferably be made up of a heterogeneous and balanced group (variety of profiles) of 6 people:

- 3 women and 3 men. Two extra people (a man and a woman) can be considered as backup (just in case a last-minute issue makes any participant decline).
- Different ages and profiles (educational background, personal and professional trajectories, etc.).
- Selection criteria:
  - o Profile 1: 2 people (1 woman, 1 man): Currently working in HR department of the sports sector.
  - o Profile 2: 2 people (1 woman, 1 man): Currently working in HR department of a non-sports sector.
  - o Profile 3: 2 people (1 woman, 1 man): Currently or former working in a start-up.

#### Procedures

Step 1.- Contacting with the selected people by e-mail or phone to briefly explain the project and their role as focus group discussion participants. With their acceptance, each participant accept also confidentially about the conversation, the participant's identity and any other data from the focus group. If needed, send after verbal consent to participate the file "Information for participants and informed consent sheet" and advise him/her to bring/send it signed on the arranged day (focus group).

Each participant would have a code, starting with the country code and number (i.e. PT01, IT05, SPO4, GER05...). Only researchers would have the list of participants/codes/characteristics (age, gender, selection justification). In the reports, only the code would appear and, in any case, would not allow other people to identify the person who answered.

Step 2.- On the day of the focus group discussion, all participants should have signed the informed consent to participate and authorise staff to record the conversation. Informed consents should be kept until the project finish. Recorded discussion could be erased and deleted once the conversation has been transcript and safe (preferable in a computer and in the cloud).

Step 3.- Welcome participants, ask permission to record (for courtesy, as they already have given permission in the consent), and start the discussion. Be aware of giving voice to all participants. A good practice is starting each question to discuss with a different participant. If they do not talk try to encourage them, without pressing. It is interesting two moderators per group so one could be leading the discussion and the second one taking notes (if it is online this is not necessary as it is recorded).

Step 4. Each partner listens/read their discussion and fill in the template "Focus Group Summary".

# FOCUS GROUP PROJECT INTERVIEW SCRIPT

## Sport4E – WP2 – Participatory Action – Research Cycle

All participants are welcomed, signed informed consents are collected, any doubts are solved, and permission is requested to start recording.

*Audio recording starts.*

Good morning/afternoon,

We met on *(date and time)*

in the room *(add)* of the *(place)* *(City, Country)*

via the communication platform

Zoom

Meet

other

to carry out the focus group on the survey on **sports and employability**, as part of the European project **Sport4E** (Erasmus + Ref: 101089835), which aims to use skills and competencies acquired by coaches and sport instructors to train young athletes and unemployed people in developing a set of professional hard and soft skills useful to integrate them into the labour market and promote entrepreneurship between youth. In this way it will be possible to generate labour through sport.

In this sense, all the attendees received the preliminary report of the results of said survey in time to analyse it, **is that right?** *(answers)*.

From your experience and entering the subject, the survey highlights the following points that I would like us to discuss.

*The interviewer summarizes the main points and conclusions of the survey in general and for the partner's country, and from there they open the debate point by point. Special emphasis is placed on the analysis of the causes of the results, as well as on the possible strategies to be developed.*

### Introduction

"Good [morning/afternoon] and welcome to the Focus Group discussion as part of the "Sport4E" project! We are very pleased that you are here today to share your valuable time and experience with us.

As you know, the "Sport4E" project is dedicated to promoting education and skills development through sport to help young people integrate into the labor market and promote entrepreneurship. Our goal is to find ways in which sport, and the skills taught through sport, can make a positive contribution to young people's employability and professional development.

Your opinions, experiences, and perspectives are invaluable to making this project successful. In this Focus Group discussion, we would like to hear your thoughts and ideas on various aspects of this topic.

We want to emphasize that there are no "right" or "wrong" answers in this discussion. We are here to have an open and honest discussion, and we value diverse opinions.

Before we begin, I want to emphasize that all of your input will be kept confidential and your privacy will be respected.

To facilitate the conversation, we will first have a brief round of introductions where you can introduce yourself. After that, we will jump into the discussion.

Thank you again for being here today. Your opinions and input are critical to the success of this project. Let's get started now!"

This introduction should help create a positive and open atmosphere and prepare participants for the topic and purpose of the interview. Feel free to adapt it to your specific needs and goals."

Introduction: Ask participants to briefly introduce themselves one by one, including their name and job role. After the instruction, you can go ahead with the questions.

#### **Questions:**

**Question 1:** In your opinion, which skills and competencies are important for entering the job market and entrepreneurship?

**Question 2:** To what extent do you think soft skills developed through sports activities are relevant to the demands of today's job market?

**Question 3:** What barriers or challenges do you see in implementing sports-based training programmes to develop hard skills and soft skills in unemployed individuals and young athletes?

**Question 4:** How can HR departments and companies make better use of the skills and qualifications of sports coaches to help athletes access the labor market and promote entrepreneurship?

*At least one question per dimension*

To conclude, and given that the purpose of the project is to integrate young athletes and unemployed people into the labour market and promote entrepreneurship between youth and thus generate labour through sport by using skills and competencies acquired by coaches and sport instructors to train young athletes and unemployed people in developing a set of useful professional hard and soft skills, **in one sentence, how do you summarize this topic?**

*All the proposals are collected as conclusions, point by point.*

Many thanks to all for your participation. We will keep you informed of the progress of the project. And in this way, if nobody has anything else to add, we end the session at (*time*).

## Anhang 7: Statistische Analyse Trainer\*innen-Stichprobe

Variables	Paired differences			95% Confidence Interval of the Difference		t	df	Significance	
	Mean	Standard Deviation	Standard Mean Error	Lower	Upper			Unilateral p	Bilateral p
Id_Opp_Crit_thinking1 - Id_Opp_Crit_thinking2	0,280	1,933	0,162	-0,040	0,599	1,730**	142	0,043	0,086
Id_Opp_Initiative1 - Id_Opp_Initiative2	0,175	2,067	0,173	-0,167	0,517	1,011	142	0,157	0,314
Id_Opp_Innovation1 - Id_Opp_Innovation2	0,245	1,733	0,145	-0,042	0,531	1,689**	142	0,047	0,093
Id_Opp_Vision1 - Id_Opp_Vision2	0,203	1,841	0,154	-0,101	0,507	1,317*	142	0,095	0,190
Id_Opp_Work_ethics1 - Id_Opp_Work_ethics2	0,517	1,920	0,161	0,200	0,835	3,222***	142	0,001	0,002

Note: \*90%, \*\*95%, \*\*\*99%

Variables	Paired differences			95% Confidence Interval of the Difference		t	df	Significance	
	Mean	Standard Deviation	Standard Mean Error	Lower	Upper			Unilateral p	Bilateral p
Per_res_Self_respect1 - Per_res_Self_respect2	0,000	2,049	0,171	-0,339	0,339	0,000	142	0,500	1,000
Per_res_Self_confidence1 - Per_res_Self_confidence2	-0,154	2,160	0,181	-0,511	0,203	-0,852	142	0,198	0,396
Per_res_Discipline1 - Per_res_Discipline2	0,056	2,264	0,189	-0,318	0,430	0,296	142	0,384	0,768
Per_res_Self_efficacy1 - Per_res_Self_efficacy2	0,063	2,018	0,169	-0,271	0,397	0,373	142	0,355	0,710
Per_res_Motivation1 - Per_res_Motivation2	0,315	2,005	0,168	-0,017	0,646	1,877**	142	0,031	0,063
Per_res_Emotional_intelligence1 - Per_res_Emotional_intelligence2	0,462	1,864	0,156	0,153	0,770	2,960***	142	0,002	0,004
Per_res_Resilience1 - Per_res_Resilience2	0,077	2,018	0,169	-0,257	0,410	0,456	142	0,325	0,649
Per_res_Self_regulation1 - Per_res_Self_regulation2	0,140	2,071	0,173	-0,203	0,482	0,807	142	0,210	0,421
Per_resources_Adaptability1 - Per_resources_Adaptability2	0,336	1,975	0,165	0,009	0,662	2,032**	142	0,022	0,044
Per_res_Perseverance1 - Per_res_Perseverance2	0,294	1,989	0,166	-0,035	0,622	1,766**	142	0,040	0,080
Per_res_Leadership1 - Per_res_Leadership2	0,476	1,909	0,160	0,160	0,791	2,978***	142	0,002	0,003
Per_res_Communication1 - Per_res_Communication2	0,294	1,846	0,154	-0,011	0,599	1,903**	142	0,030	0,059
Per_res_Interpersonal_relationship1 - Per_res_Interpersonal_relationship2	0,308	1,922	0,161	-0,010	0,625	1,915**	142	0,029	0,058
Per_res_Diversity_sensitivity1 - Per_res_Diversity_sensitivity2	0,441	1,890	0,158	0,128	0,753	2,787***	142	0,003	0,006
Per_res_Responsibility1 - Per_res_Responsibility2	0,748	1,844	0,154	0,443	1,053	4,852***	142	0,000	0,000

Note: \*90%, \*\*95%, \*\*\*99%

Variables	Paired differences			95% Confidence Interval of the Difference		t	df	Significance	
	Mean	Standard Deviation	Standard Mean Error	Lower	Upper			Unilateral p	Bilateral p
Spec_know_Digital_skills1 - Spec_know_Digital_skills2	1,161	2,030	0,170	0,825	1,496 6	837***	142	0,000	0,000
Spec_know_Legal_know1 - Spec_know_Legal_know2	0,566	1,998	0,167	0,236	0,897 3	389***	142	0,000	0,001
Spec_know_Fim_eco_skills1 - Spec_know_Fim_eco_skills2	0,769	2,105	0,176	0,421	1,117	4,369***	142	0,000	0,000
Spec_know_Tech_skills1 - Spec_know_Tech_skills2	1,105	2,006	0,168	0,773	1,437 6	586***	142	0,000	0,000
Spec_know_Entrep_thinking1 - Spec_know_Entrep_thinking2	0,846	2,057	0,172	0,506	1,186	4,920***	142	0,000	0,000

Note: \*90%, \*\*95%; \*\*\*99%

Variables	Paired differences			95% Confidence Interval of the Difference		t	df	Significance	
	Mean	Standard Deviation	Standard Mean Error	Lower	Upper			Unilateral p	Bilateral p
Into_action_Planning1 - Into_action_Planning2	0,399	1,979	0,166	0,071	0,726	2,408***	142	0,009	0,017
Into_action_Decision_making1 - Into_action_Decision_making2	0,210	1,953	0,163	-0,113		1,284	142	0,101	0,201
Into_action_Net_skills1 - Into_action_Net_skills2	0,273	1,990	0,166	-0,056	0,602	1,639*	142	0,052	0,103
Into_action_Teamwork1 - Into_action_Teamwork2	0,448	2,068	0,173	0,106	0,789	2,588***	142	0,005	0,011
Into_action_Respect1 - Into_action_Respect2	0,643	2,026	0,169	0,308	0,978	3,798***	142	0,000	0,000
Into_action_Problem_solving1 - Into_action_Problem_solving2	0,545	1,830	0,153	0,243	0,848	3,565***	142	0,000	0,000
Into_action_Learn_doing1 - Into_action_Learn_doing2	0,490	1,992	0,167	0,160	0,819	2,938***	142	0,002	0,004
Into_action_Positive_attitude1 - Into_action_Positive_attitude2	0,566	1,974	0,165	0,240	0,893	3,432***	142	0,000	0,001
Into_action_Fair_play1 - Into_action_Fair_play2	0,545	1,883	0,157	0,234		3,464***	142	0,000	0,001
Into_action_Mentoring1 - Into_action_Mentoring2	0,497	1,985	0,157			2,990***	142	0,002	0,003
Into_action_Organization1 - Into_action_Organization2	0,587	2,101	0,166	0,168	0,825	3,344***	142	0,001	0,001
Into_action_Orient_results1 - Into_action_Orient_results2	0,063	2,060	0,176	0,240	0,935	0,365	142	0,358	0,715
Into_action_Conf_manag1 - Into_action_Conf_manag2	0,301	1,880	0,172	-0,278	0,403	1,912**	142	0,029	0,058
Into_action_Goal_setting1 - Into_action_Goal_setting2	0,161	1,985	0,157	-0,010	0,612	0,969	142	0,167	0,334

\*90%, \*\*95%; \*\*\*99%

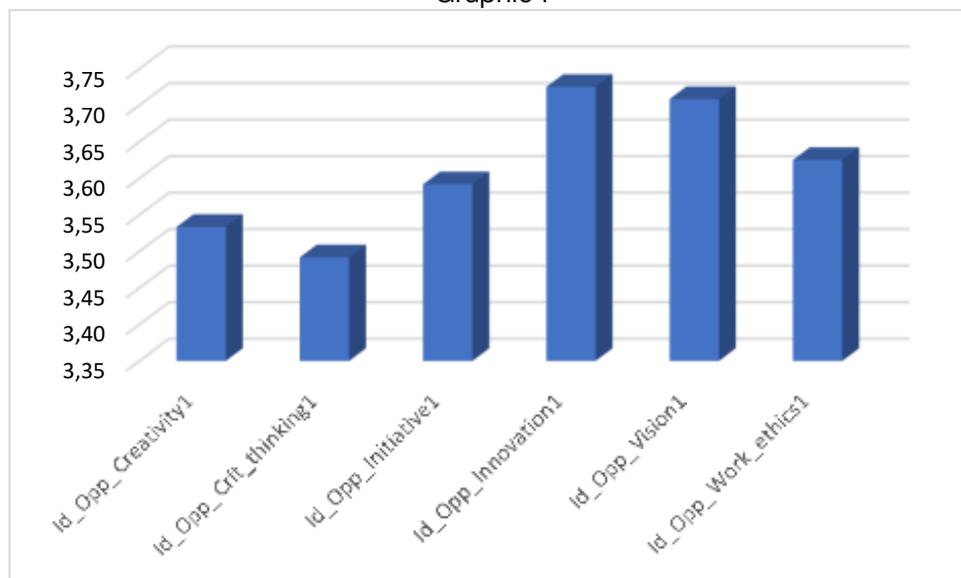
0,166 -0,167 0,489

## Anhang 8: Statistische Analyse HR-Stichprobe

Items	Mean	Median	Mode	Standard Deviation
Id_Opp_Creativity1		3,53	3,00	2,062 2,366
Id_Opp_Crit_thinking1		13,49	3,00	2,542
Id_Opp_Initiative1		13,59	2,00	2,126
Id_Opp_Innovation1		13,73	4,00	2,288
Id_Opp_Vision1		13,71	3,00	2,682
Id_Opp_Work_ethics1			1	
	3,63	2,00	1	

259

Graphic 1

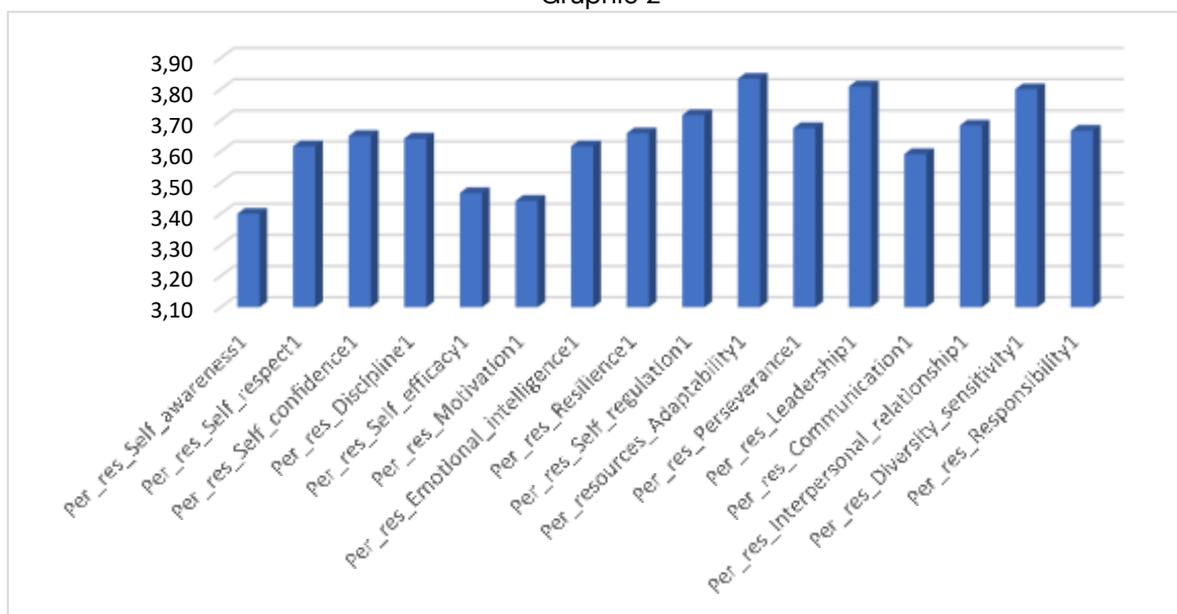


According to table 1 and graph 1, the most relevant skills of this group for HR are: **Innovation, Vision, Work ethics and Initiative.**

Table 2

Items	Mean	Median	Mode	Standard Deviation
Per_res_Self_awareness1	3,40	3,00	1	2,258
Per_res_Self_respect1	3,62	3,50	1	2,099
Per_res_Self_confidence1	3,65	3,00	1	2,325
Per_res_Discipline1	3,64	3,00	1	2,361
Per_res_Self_efficacy1	3,47	2,00	1	2,344
Per_res_Motivation1	3,44	2,00	1	2,563
Per_res_Emotional_intelligence1	3,62	3,00	1	2,528
Per_res_Resilience1	3,66	3,00	1	2,472
Per_res_Self_regulation1	3,72	3,00	1	2,208
Per_res_Adaptability1	3,83	3,00	1	2,478
Per_res_Perseverance1	3,68	3,00	2	2,283
Per_res_Leadership1	3,81	4,00	1	2,104
Per_res_Communication1	3,59	2,00	1	2,627
Per_res_Interpersonal_relationship1	3,68	3,00	1	2,490
Per_res_Diversity_sensitivity1	3,80	3,50	1	2,288
Per_res_Responsibility1	3,67	2,00	1	2,658

Graphic 2

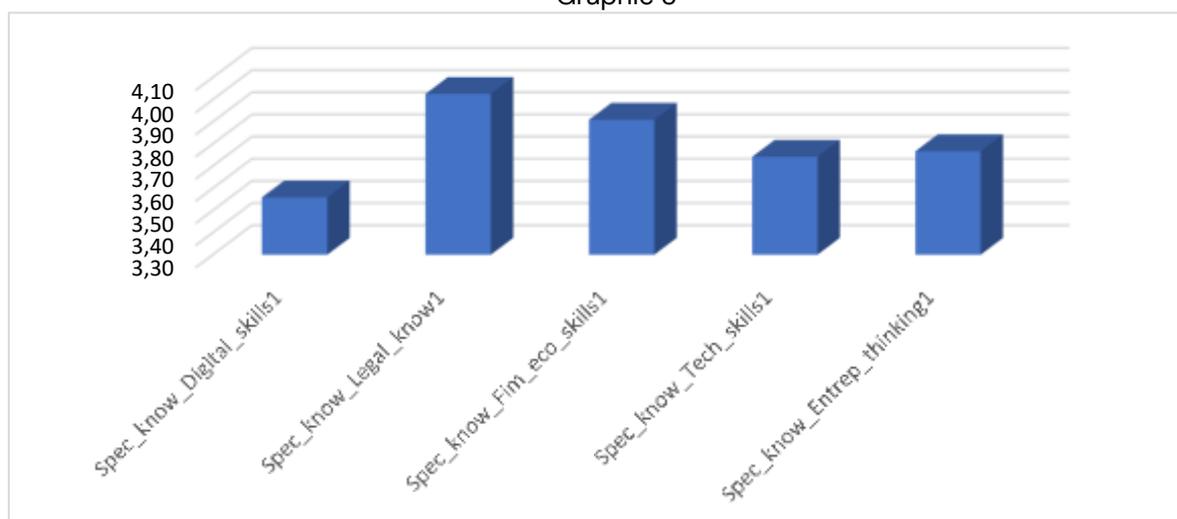


According to table 2 and graph 2, the most relevant skills of this group for HR are: **Adaptability, Leadership, Diversity sensitivity, Self-regulation, Interpersonal relationship, and Perseverance.**

Table 3

Items	Mean	Median	Mode	Standard Deviation
Spec_know_Digital_skills1	3,56	3,00	1	2,336
Spec_know_Legal_know1	4,03	4,00		1,558
Spec_know_Fim_eco_skills1	4 3,91	4,00		1,655
Spec_know_Tech_skills1	5 3,74	3,00		2,144
Spec_know_Entrep_thinking1		1 <sup>a</sup>		1,999
	3,77	4,00	1 <sup>a</sup>	

Graphic 3

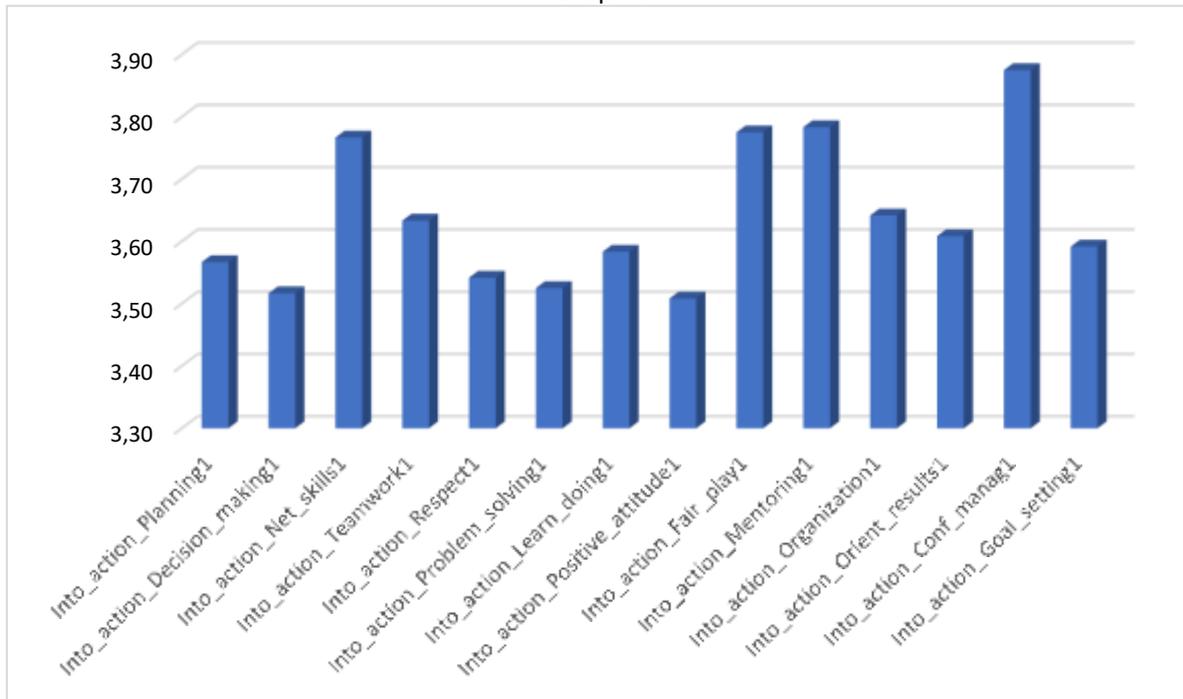


According to table 3 and graph 3, the most relevant skills of this group for HR are: **Legal knowledge and financial and economic skills.**

Table 4

Items	Mean	Median	Mode	Standard Deviation
Into_action_Planning1	3,57	3,00	1	2,322 2,344
Into_action_Decision_making1	3,52	2,00	1	2,129
Into_action_Net_skills1	3,77	3,50	1 <sup>a</sup>	2,599
Into_action_Teamwork1	3,63	2,00		2,599
Into_action_Respect1	13,54	2,00		2,596
Into_action_Problem_solving1	13,53	2,00		2,375
Into_action_Learn_doing1	13,58	3,00		2,334
Into_action_Positive_attitude1	13,51	2,00		2,339
Into_action_Fair_play1	13,78	4,00		1,875
Into_action_Mentoring1	13,78	4,00		2,326
Into_action_Organization1	4 3,64	3,00		2,437
Into_action_Orient_results1	13,61	2,50		2,371
Into_action_Conf_manag1	13,88	3,00		2,371
Into_action_Goal_setting1		1		
	3,59	3,00	1	

Graphic 4



According to table 4 and graph 4, the most relevant skills of this group for HR are: **Networking skills, Fair play, Mentoring and Conflict management.**



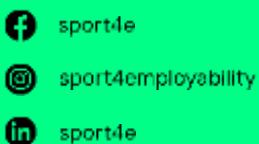
**SPORT4E**

**SPANISH VERSION**

## Informe final sobre la capacidad de los entrenadores deportivos para utilizar el deporte como herramienta de desarrollo de habilidades y competencias funcionales al mercado laboral

Financiado por la Unión Europea. Las opiniones y puntos de vista expresados solo comprometen a su(s) autor(es) y no reflejan necesariamente los de la Unión Europea o los de la Agencia Ejecutiva Europea de Educación y Cultura (EACEA). Ni la Unión Europea ni la EACEA pueden ser considerados responsables de ellos.

sport4e.eu



Co-funded by  
the European Union



# Índice

1.1	<i>Sobre el proyecto Sport4E</i> .....	268
1.2	<i>Evaluación de capacidades y competencias</i> .....	268
1.2.1	<i>Antecedentes</i> .....	268
1.2.2	<i>Definición de habilidades y competencias</i> .....	269
1.3	<i>Objetivos</i> .....	270
<b>2</b>	<b>Materiales y métodos</b> .....	<b>271</b>
2.1	<i>Investigación bibliográfica</i> .....	271
2.2	<i>Resultados de la revisión bibliográfica</i> .....	272
2.3	<i>Elaboración y validación de los cuestionarios para los entrenadores y las partes interesadas en recursos humanos (HR)</i> .....	276
2.4	<i>Aplicación del cuestionario y análisis estadístico</i> .....	278
2.5	<i>Entrevistas de grupos focales</i> .....	278
<b>3</b>	<b>Resultados</b> .....	<b>279</b>
3.1	<i>Cuestionario Entrenadores</i> .....	279
3.1.1	<i>Caracterización de la muestra de entrenadores</i> .....	279
3.1.2	<i>Habilidades y competencias</i> .....	281
3.2	<i>Cuestionario Empleadores (HR)</i> .....	287
3.2.1	<i>Caracterización de la muestra HR</i> .....	287
3.2.2	<i>Habilidades y competencias</i> .....	288
3.3	<i>Entrevistas de grupos focales</i> .....	292
3.3.1	<i>Habilidades desarrolladas a través del deporte</i> .....	294
3.3.2	<i>Cualificaciones requeridas por el mercado laboral</i> .....	297
3.3.3	<i>Capacidades de los entrenadores para desarrollar aptitudes empresariales en sus deportistas</i> .....	303
3.3.4	<i>Cómo desarrollar estas competencias</i> .....	308
3.4	<i>Barreras que afectan al proceso de adquisición de competencias</i> .....	310
<b>4</b>	<b>Discusión</b> .....	<b>316</b>
<b>5</b>	<b>Conclusión y resumen</b> .....	<b>318</b>
<b>6</b>	<b>Referencias</b> .....	<b>321</b>
	<b>Anexo</b> .....	<b>323</b>

<i>Anexo 1: Plantilla del diagrama de flujo PRISMA.....</i>	<i>323</i>
<b>Apéndices.....</b>	<b>324</b>
<i>Apéndice 1: Plantilla - Resumen de los estudios incluidos.....</i>	<i>324</i>
<i>Apéndice 2 Cuestionario de aptitudes empresariales para entrenadores.....</i>	<i>325</i>
<i>Apéndice 3: Cuestionario sobre competencias empresariales para RRHH.....</i>	<i>328</i>
<i>Apéndice 4: Cuestionario sobre aptitudes empresariales para deportistas.....</i>	<i>336</i>
<i>Apéndice 5: Grupos focales sobre directrices.....</i>	<i>341</i>
<i>Apéndice 6: Análisis estadístico Muestra de entrenadores.....</i>	<i>345</i>
<i>Apéndice 7: Análisis estadístico Muestra de RH.....</i>	<i>347</i>

## Lista de figuras

Figura 1: Visión general de los procesos de trabajo.....	270
Figura 2: Diagrama de flujo A- Habilidades y competencias desarrolladas a través del deporte.....	273
Figura 3: Diagrama de flujo B -Capacidades útiles para acceder al mercado laboral.....	274
Figura 4: Entrenadores deportivos entrenan a sus atletas.....	281
Figura 5: Habilidades y competencias Ideas y oportunidades- Entrenador.....	282
Figura 6: Habilidades y competencias Recursos personales - Entrenador.....	284
Figura 7: Habilidades y competencias Conocimientos específicos - Entrenador.....	285
Figura 8: Habilidades y competencias En acción - Entrenador.....	286
Figura 9: Resumen de las habilidades y competencias de los entrenadores.....	287
Figura 10: Habilidades y competencias Ideas y oportunidades- Relevantes para el mercado laboral (RRHH).....	289
Figura 11: Habilidades y competencias Recursos personales- Relevantes para el mercado laboral (RRHH).....	290
Figura 12: Habilidades y competencias Conocimientos específicos- Relevantes para el mercado laboral (RRHH).....	290
Figura 13: Cualificaciones y competencias en acción - Relevantes para el mercado laboral (RRHH).....	291
Figura 14: Resumen de las habilidades y competencias de las partes interesadas de Recursos Humanos (RRHH).....	292
Figura 15: Habilidades desarrolladas a través del deporte en opinión de los entrenadores.....	297
Figura 16: Cualificaciones demandadas por el mercado laboral.....	303
Figura 17: Retos para fomentar las habilidades de los deportistas.....	310
Figura 18: Principales barreras y obstáculos a la empleabilidad a través del deporte.....	315
Figura 19: Áreas clave "Sport4E".....	319

## Lista de tablas

Tabla 1: Revisión bibliográfica de los criterios de inclusión.....	272
Tabla 2: Resultado de la revisión.....	274
Cuadro 3: Criterios de selección del perfil de los participantes.....	279
Cuadro 4: Características de los entrenadores.....	280

Cuadro 5: Caracterización de la muestra HR.....	287
Tabla 6: Composición de los grupos de discusión.....	293
Tabla 7: Competencias que los entrenadores participantes creen que podrían desarrollarse a través del deporte.....	295
Tabla 8: Competencias que los empresarios participantes creen que podrían transferirse del deporte al trabajo.....	300
Tabla 9: Habilidades que los entrenadores participantes creen que tienen los entrenadores y que podrían desarrollar un espíritu emprendedor en los deportistas.....	304

# Introducción

## 1.1 Sobre el proyecto Sport4E

El objetivo principal del proyecto "Sport4E - Skills through sport for Employability and Entrepreneurship" (en español "Habilidades a través del deporte para la Empleabilidad y el Emprendedurismo") es promover la educación en el deporte y a través del deporte, con especial atención al desarrollo de capacidades, apoyando al mismo tiempo la aplicación de las Directrices de la UE sobre la doble carrera profesional de los deportistas. El proyecto pretende mejorar la capacitación de jóvenes atletas y figuras clave del mundo del deporte, incluidos entrenadores, educadores, gestores deportivos y clubes, mediante el desarrollo de sus capacidades laborales y empresariales.

268

Se espera que los entrenadores y monitores deportivos posean diversas habilidades que van más allá de los conocimientos técnicos. Estas habilidades son habilidades blandas, transferibles y vitales que los entrenadores deberían cultivar y utilizar en sus funciones actuales para impartirlas a los atletas y participantes deportivos. Sin embargo, aún está por determinar si los entrenadores deportivos son conscientes de estas habilidades y si las incorporan en sus sesiones de entrenamiento con los deportistas. Reconociendo la necesidad de formar y educar a los individuos en el desarrollo de nuevas habilidades laborales, el proyecto pretende concienciar a entrenadores y técnicos sobre la posibilidad de desarrollar habilidades y crear un conjunto de recursos educativos y abiertos para apoyar el desarrollo de habilidades blandas y profesionales a través del deporte. Este enfoque permite que el deporte se convierta en una vía para adquirir habilidades y competencias que puedan aplicarse en el mercado laboral.

La educación y el desarrollo de capacidades a través del deporte se han convertido en temas destacados de la agenda política de la Unión Europea. El Plan de Trabajo de la UE para el Deporte identifica la educación y a través del deporte como una clara prioridad. La importancia de este tema se pone aún más de relieve en el grupo de expertos de la Comisión sobre Desarrollo de Capacidades y Recursos Humanos en el Deporte (XG HR), que analiza diversos aspectos del desarrollo de capacidades y recursos humanos en el deporte, como la formación de entrenadores, el desarrollo de capacidades a través del deporte, las cualificaciones en el deporte y la doble carrera profesional de los deportistas.

## 1.2 Evaluación de capacidades y competencias

### 1.2.1 Antecedentes

Los atletas son idóneos para el desarrollo del espíritu empresarial en el deporte. Su participación en la iniciativa empresarial puede impulsar el crecimiento, la innovación y las repercusiones económicas positivas. Los deportistas poseen habilidades y competencias adquiridas a través del deporte, como aprender a

aprender, competencias sociales y cívicas, liderazgo, comunicación, trabajo en equipo, disciplina, creatividad, perseverancia y espíritu emprendedor. También adquieren conocimientos y competencias profesionales en ámbitos como el marketing, la gestión y la seguridad pública. Estas habilidades y competencias apoyan su participación, desarrollo y progresión en la educación, la formación y el empleo, haciéndoles deseables para los empleadores.

Los atletas profesionales pueden crear redes valiosas durante su carrera deportiva, conectando con personas influyentes y adineradas de diversos sectores. Esta red puede beneficiar a la trayectoria empresarial de los deportistas, incluidos los medios de comunicación, el análisis de datos, las experiencias de deportistas y aficionados, y los bienes y servicios.

Sin embargo, los deportistas suelen tener dificultades para compaginar su carrera deportiva con los estudios o el trabajo, por lo que necesitan un apoyo a medida para aprovechar sus oportunidades. Es crucial recabar más información, mejorar la educación y establecer estructuras que apoyen los esfuerzos empresariales de los deportistas.

El proyecto Erasmus "Sport4E - Skills through sport for Employability and Entrepreneurship" se inició para abordar estas cuestiones. El objetivo del proyecto es promover la educación en y a través del deporte, centrándose en el desarrollo de competencias y aplicando las Directrices de la UE sobre la doble carrera profesional de los deportistas. Pretende mejorar la capacidad de los jóvenes deportistas y de las figuras clave del mundo del deporte, como entrenadores, educadores, gestores deportivos y clubes, para desarrollar competencias laborales y empresariales. Los entrenadores y monitores deportivos deben poseer aptitudes blandas, transversales y vitales más allá de los conocimientos técnicos, que deben transmitir a los deportistas. El proyecto pretende concienciar a los entrenadores sobre estas habilidades y proporcionar recursos educativos para apoyar el desarrollo de habilidades blandas y profesionales a través del deporte.

Este informe explora las habilidades y competencias desarrolladas a través del deporte y su relevancia en el mercado laboral. Los resultados de la investigación servirán de base para seguir investigando y crear informes sobre la disponibilidad de habilidades empresariales entre los jóvenes deportistas y la capacidad de los entrenadores para utilizar el deporte como herramienta de desarrollo de habilidades y competencias para el mercado laboral.

### 1.2.2 Definición de habilidades y competencias

Para aclarar el significado de habilidades y competencias y comprender sus diferencias, ofrecemos las siguientes definiciones:

Las destrezas se refieren a la capacidad de aplicar los conocimientos y utilizar la experiencia para realizar tareas y resolver problemas. [1]. Según el Marco Europeo de Cualificaciones, las competencias pueden clasificarse en cognitivas, que implican un pensamiento lógico, intuitivo y creativo, o prácticas, que implican destreza manual y el uso de métodos, materiales, herramientas e instrumentos.

Las competencias blandas y las duras pueden distinguirse entre sí. Las competencias blandas abarcan las habilidades interpersonales y la capacidad de interactuar eficazmente con los demás. Por otro lado, las competencias duras se refieren a las cualificaciones técnicas o profesionales específicas de un campo concreto.

La competencia denota la capacidad demostrada para aplicar los conocimientos y las capacidades personales, sociales y metodológicas en situaciones de trabajo o estudio y en el crecimiento personal y profesional. En el Marco Europeo de Cualificaciones, la competencia se describe en términos de responsabilidad y autonomía, indicando la capacidad de hacerse cargo y trabajar de forma independiente.

#### Resumen

Las destrezas se refieren a la aplicación de conocimientos y técnicas en la realización de tareas, mientras que las competencias engloban la capacidad demostrada de utilizar eficazmente conocimientos, destrezas y atributos personales en diversos contextos, con especial atención a la responsabilidad y la autonomía.

### 1.3 Objetivos

El objetivo de este informe es, en primer lugar, revisar la bibliografía y, en segundo lugar, elaborar un cuestionario para deportistas basado en el análisis bibliográfico y analizarlo (véase la Fig. 1).

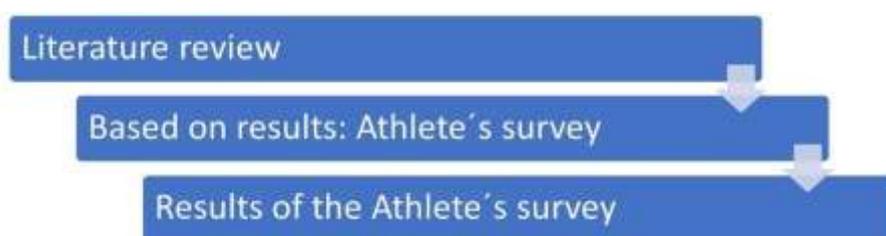


Figura 1: Visión general de los procesos de trabajo.

La encuesta pretende identificar las competencias adquiridas en el deporte que pueden ampliarse con éxito a las necesidades de competencias empresariales de los deportistas en el futuro mercado laboral. Para lograrlo, se formularon dos preguntas principales de investigación:

- A) ¿Qué habilidades y competencias pueden cultivarse a través del deporte?  
B) ¿Qué cualificaciones específicas es conveniente que posean los deportistas para incorporarse eficazmente al mercado laboral?

Adaptando esta encuesta, se han elaborado otros dos cuestionarios.

La primera dirigida a *entrenadores y monitores deportivos* (véase el Apéndice 2) para identificar las competencias útiles para acceder al mercado laboral que puede transmitir el deporte (con el objetivo de que los monitores y entrenadores deportivos vuelvan a ser los actores principales y recojan datos funcionales al proceso de formación y compromiso).

La segunda se dirige a *las partes interesadas y a los responsables de la toma de decisiones en el ámbito laboral* (es decir, responsables de RRHH, agencias de RRHH; véase el Apéndice 3) para identificar las competencias especialmente útiles para entrar en el mercado laboral actual.

Para respaldar los resultados de la encuesta se añadió un método cualitativo: Los grupos de *discusión*. Porello, se elaboraron directrices para llevar a cabo los grupos focales, que se tradujeron a todas las lenguas de los países socios.

## 2 Materiales y métodos

### 2.1 Investigación bibliográfica

Los seis socios del proyecto Erasmus Sport4E, a saber, el Instituto Politécnico do Porto (Portugal, Coordinador), la Universidad Técnica de Múnich (Alemania, Socio), el Centro Internazionale per la Promozione Dell'educazione e lo Sviluppo Associazione (Italia, Socio), Budapesti Egyesulet a Nemzetkozi Sportert (Hungría, Socio), Sindicato dos Jogadores Profissionais de Futebol (Portugal, Socio), y Tempo Finito Sll (España, Socio), llevaron a cabo una investigación bibliográfica independiente sobre dos temas: (A) habilidades y competencias desarrolladas a través del deporte, y (B) habilidades necesarias para acceder al mercado laboral (dadas por la propuesta de Sport4E, iniciada en enero de 2023). La investigación bibliográfica se llevó a cabo en un plazo predefinido, del 1 de marzo de 2023 al 15 de marzo de 2023.

Los criterios de inclusión de la bibliografía abarcaron todo tipo de estudios publicados en inglés entre 2013 y el 15 de marzo de 2023, sin limitaciones en cuanto al tamaño de la muestra (Tab. 1).

La revisión se llevó a cabo utilizando los siguientes términos de búsqueda: skill; competence; sport; physical activity; labour market/labour market; employability;

work/work placement; entrepreneur/entrepreneurship; business; young athlete; coach; sport instructor; \*your country\*.

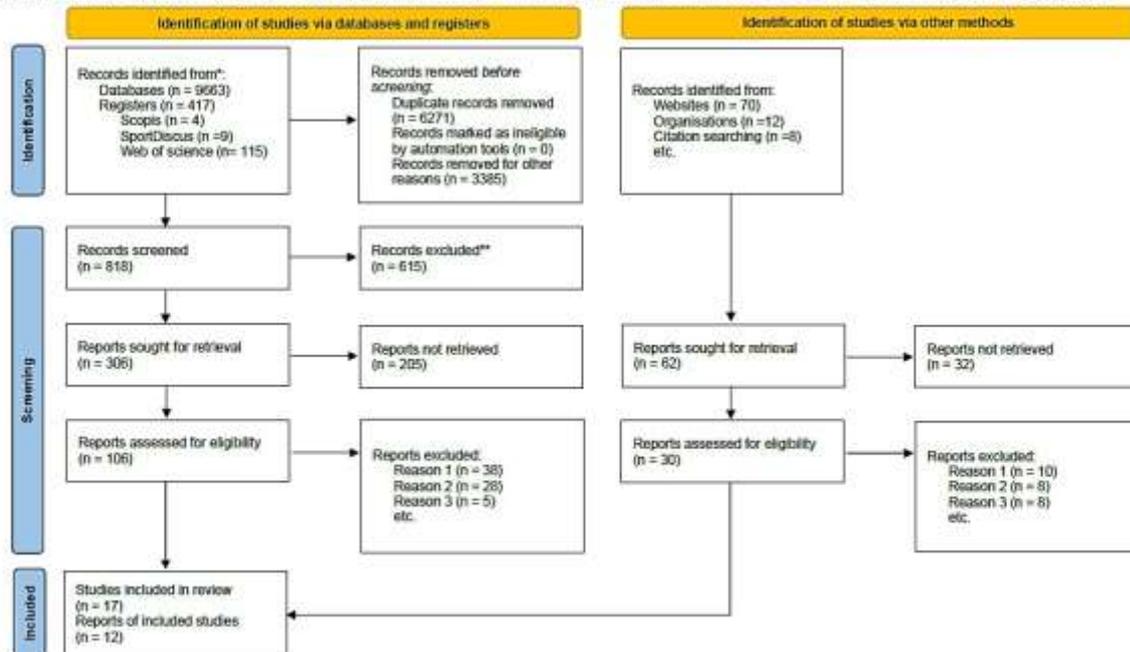
Tabla 1: Criterios de inclusión de la revisión bibliográfica.

<b>Criterios de inclusión:</b>	
<b>Idioma:</b>	Inglés
<b>Fecha de publicación:</b>	De enero de 2013 a marzo de 2023
<b>Muestra</b>	Cualquier tamaño de muestra
<b>Tipo de estudio:</b>	Todos los tipos de estudios
<b>Joven atleta:</b>	Persona de entre 15 y 25 años que entrena con regularidad (una media de al menos dos veces por semana) con el objetivo de participar en competiciones. Debe participar en al menos una o dos competiciones al año. El atleta no tiene por qué ser un atleta profesional registrado y también puede proceder del deporte aficionado.
<b>Entrenador y monitor deportivo:</b>	Persona con formación de entrenador titulado o formación general en el ámbito del deporte y la salud (específica de un país) que entrena a un deportista individual o a un equipo deportivo para prepararlos para las competiciones.
<b>País:</b>	Estudios de los países colaboradores correspondientes. Por ejemplo, Tempo Finito busca estudios que incluyan a deportistas y entrenadores españoles o que se centren en el mercado laboral español.

## 2.2 Resultados de la revisión bibliográfica

Los resultados se han presentado en los documentos editados "Diagrama de flujo PRISMA" (Anexo 1) por cada país y "Resumen de los estudios incluidos" (Apéndice 1), siguiendo el parámetro autores, país, base de datos/registro/u otra fuente; diseño del estudio/medida de resultados (método utilizado en este estudio); resultados clave. Para la primera pregunta, "¿Qué habilidades y competencias pueden cultivarse a través del deporte?", se identificaron 818 estudios primarios y se incluyeron un total de 17 estudios y 12 informes (véase la Fig. 2).

PRISMA 2020 flow diagram for new systematic reviews which included searches of databases, registers and other sources – Skills and competencies developed through sports [A]



\*Consider, if feasible to do so, reporting the number of records identified from each database or register searched (rather than the total number across all databases/registers).  
\*\*If automation tools were used, indicate how many records were excluded by a human and how many were excluded by automation tools.  
From: Page MJ, McKenzie JE, Bossuyt PM, Boutron I, Hoffmann TC, Mulrow CD, et al. The PRISMA 2020 statement: an updated guideline for reporting systematic reviews. *BMJ* 2021;372:n71. doi: 10.1136/bmj.n71. For more information, visit: <http://www.prisma-statement.org/>

Figura 2: Diagrama de flujo A- Habilidades y competencias desarrolladas a través del deporte.

La segunda pregunta "¿Qué habilidades específicas es valioso que posean los deportistas para incorporarse eficazmente al mercado laboral?" Se identificaron 854 estudios primarios y se incluyeron 20 estudios y 12 informes (véase la Fig. 3).

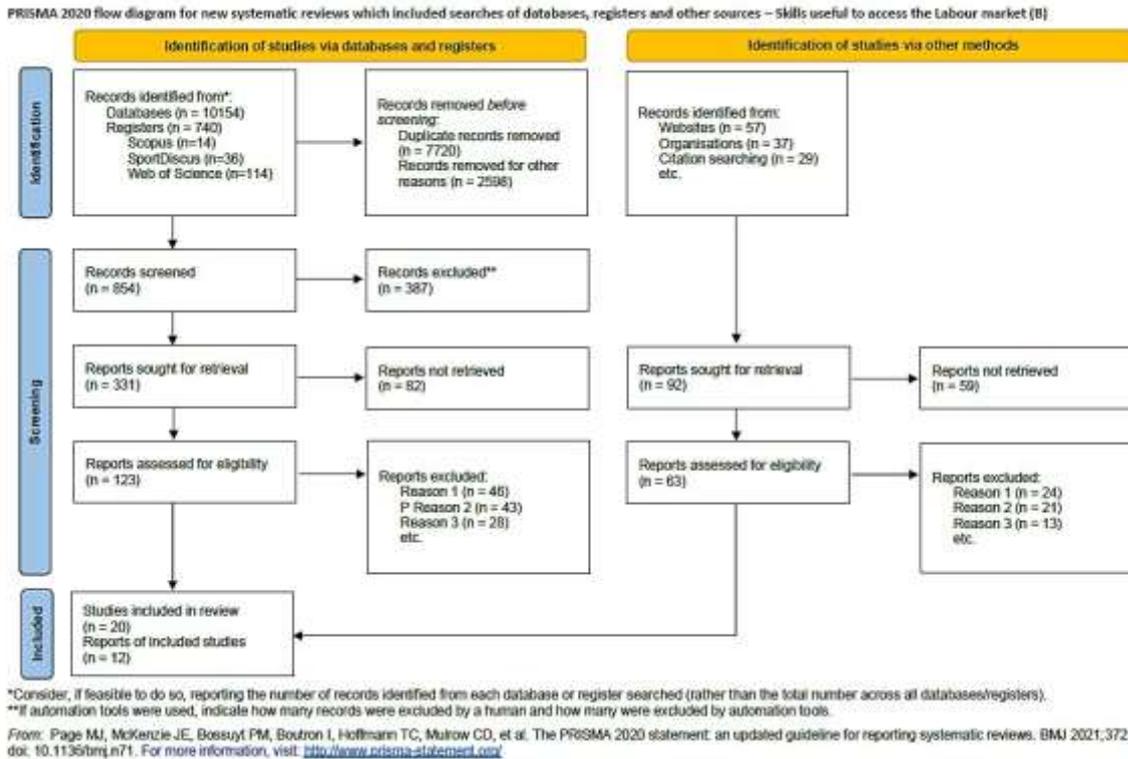


Figura 3: Diagrama de flujo B –Capacidades útiles para acceder al mercado laboral.

Con el fin de elaborar un cuestionario como tarea principal, se han reunido y analizado las principales conclusiones de la investigación bibliográfica de todos los socios. En un grupo de expertos, se debatieron, resumieron y redujeron las principales conclusiones de la bibliografía a la siguiente lista de palabras clave (véase el cuadro 2), divididas en las siguientes categorías: *aptitudes mentales*, *aptitudes sociales*, *aptitudes de gestión*, *aptitudes analíticas/competencias cognitivas*, *aptitudes creativas*, *aptitudes digitales* y *de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC)* y otras.

Tabla 2: Resultado de la revisión.

Habilidades y competencias desarrolladas a través del deporte (A)	Competencias útiles para acceder al mercado laboral (B)
<b>Habilidades mentales</b>	
Disciplina[2]	Disciplina[2]
Voluntad, Voluntad, Voluntad de ganar[2]	Voluntad, Voluntad de ganar[2]
Automotivación[3]	
	Competencias motivacionales[4]
Resistencia psicológica[2]	Resistencia psicológica[2]
Competencia social y emocional[5]	
	Inteligencia emocional[6-8]
Resiliencia[2, 3, 9]	Resiliencia[2, 8]

Habilidades y competencias desarrolladas a través del deporte (A)	Competencias útiles para acceder al mercado laboral (B)
	Flexibilidad[8]
	Autorregulación[4]
	Adaptabilidad[6, 10]
Valor para salir de la zona de confort[11]	
Confianza en uno mismo[2]	Confianza en uno mismo[2]
Perseverancia[2]	Perseverancia[2]
Resistencia a la alta presión[2]	Resistencia a la alta presión[2]
	Resiliencia, tolerancia al estrés y flexibilidad[8]
<b>Habilidades sociales</b>	
Respeto[2]	Respeto[2]
Capacidad para trabajar en red[11]	
	Relaciones personales[7]
	Competencia cultural[4]
	Conciencia cultural[6]
	Clima laboral positivo[7]
	Actitud positiva[10]
Comunicación[2, 9, 12]	Comunicación [2, 6, 10, 11]
Trabajo en equipo[12]	Trabajo en equipo[6, 10, 11, 13]
	Influencia social[8]
Juego limpio[2]	Juego limpio[2]
<b>Capacidad de gestión</b>	
Liderazgo[2]	Liderazgo[2, 6, 8, 10]
	Instrucción [8]
	tutoría[8]
	enseñanza[8]
	Educación financiera[14]
	Habilidades de autogestión[14]
Habilidades de gestión del tiempo[3]	
Planificación[2]	Planificación[2]
Organización[2]	Organización[2]
Responsabilidad[2]	Responsabilidad[2]
Logro de objetivos[2]	Logro de objetivos[2]
Pensamiento empresarial[2]	Pensamiento empresarial[2]
<b>Capacidad analítica/Competencias cognitivas</b>	
Resolución de problemas[12]	Resolución de problemas[6, 8, 10, 11, 13]
	Resolución de problemas complejos[8]
	Solución de problemas y experiencia del usuario[8]
	Razonamiento, resolución de problemas e ideación[8]
Razonamiento fluido [5]	
	Pensamiento analítico e innovación[8]

Habilidades y competencias desarrolladas a través del deporte (A)	Competencias útiles para acceder al mercado laboral (B)
	Análisis y evaluación de sistemas[8]
Pensamiento crítico[2]	Pensamiento crítico [2, 6]
	Pensamiento crítico y análisis[8]
Habilidades estratégicas de aprendizaje[15]	
	Aprendizaje activo y estrategias de aprendizaje[8]
<b>Capacidad creativa</b>	
Creatividad[2, 9]	Creatividad[2, 6, 10]
	Creatividad, originalidad e iniciativa[8]
	Innovación [10]
<b>Competencias digitales y en tecnologías de la información y la comunicación (TIC)</b>	
	Competencias digitales y TIC[13, 16]
	Uso, vigilancia y control de la tecnología [8]
	Diseño y programación de tecnología[8]
<b>Otros:</b>	
	Orientación al servicio[8]
	Competencias técnicas en ámbitos como la ingeniería y la sanidad[13]

### 2.3 Elaboración y validación de los cuestionarios para los entrenadores y las partes interesadas en recursos humanos (HR)

El objetivo fue desarrollar un cuestionario de aptitudes empresariales para deportistas basándose en los resultados de la revisión bibliográfica. Además, se buscaron y utilizaron como segunda base cuestionarios ya existentes para este grupo destinatario. [17] Además, uno de los socios del proyecto (CEIPES) proporcionó el cuestionario "Entrepreneurship & Dual Career Questionnaire for Athletes," que crearon para el proyecto Erasmus+ "ELISA: Entrepreneurial Learning in Sport to support Young Athletes employability development." [18]. En la reunión transnacional celebrada en Oporto, Portugal (27.-28.4.2023), ocho expertos resumieron las habilidades y competencias extraídas a partir de las principales conclusiones de la bibliografía y las acortaron en caso de que las habilidades tuvieran el mismo significado. Después, las habilidades se compararon con la "SOFT SKILLS LIST" [19] y de nuevo se resumieron las competencias. Para clasificar las competencias en diferentes categorías, Armuña et al. [20] se tomó como base el cuestionario, utilizando los modelos de EntreComp y Armuña [17]. Al final, el análisis clasificó las habilidades y competencias surgidas de los resultados clave en cuatro categorías:

**Ideas y oportunidades; Recursos personales; Conocimientos específicos; A la acción.**

Sobre la base de la revisión bibliográfica se elaboró el *cuestionario de aptitudes empresariales para deportistas* (véase el Apéndice 4). El cuestionario final para deportistas fue traducido por todos los socios del inglés a su idioma nacional (portugués, alemán, italiano, húngaro, español) e insertado en LimeSurvey, un avanzado sistema de encuestas en línea para crear encuestas en línea de calidad ([www.limesurvey.org](http://www.limesurvey.org)). A partir de una selección de diferentes aptitudes y competencias dadas, se preguntó a los participantes, en una escala de 1 (ninguna aptitud) a 7 (aptitud muy alta), "¿En qué medida se califican actualmente a sí mismos en las respectivas aptitudes y competencias empresariales"? Además, sobre la misma selección de habilidades y competencias dadas, también se les preguntó si "creen que han desarrollado estas habilidades y competencias a través del deporte". De nuevo, tenían que dar la respuesta en una escala del 1 (ninguna aptitud) al 7 (aptitud muy alta).

Para establecer la comparabilidad entre los resultados de los deportistas, los entrenadores y las partes interesadas en los recursos humanos (RH), se utilizó el cuestionario de aptitudes empresariales para deportistas y se adaptó a los entrenadores y a los RH respectivamente. Las preguntas adicionales relativas a la caracterización de los entrenadores son:

- ¿Trabaja actualmente (en deporte) a tiempo parcial o completo?
- ¿Es el deporte su fuente principal de ingresos?
- ¿Qué deportes practica o ha practicado?
- Experiencia total como entrenador
- ¿Ha sido deportista?

La pregunta formulada a los entrenadores fue la misma que a los deportistas: "¿Cómo te calificas actualmente en las siguientes aptitudes y competencias empresariales?" (1=ninguna aptitud a 7=muy alta aptitud) y "¿Cree que las siguientes habilidades y competencias pueden desarrollarse a través del deporte?" (1=muy de acuerdo a 7=muy en desacuerdo).

Pregunta adicional sobre la caracterización de HR:

- ¿A qué tipo de organización representa?

El cuestionario de RRHH se centró también en las cuatro categorías: Ideas y oportunidades, Recursos personales, Conocimientos específicos, En acción. A partir de la selección de distintas capacidades y competencias dadas, se preguntó a los participantes de RRHH, en una escala de 1 (muy relevante) a 7 (nada relevante): "En su opinión, ¿En qué medida son relevantes para el mercado laboral las siguientes capacidades y competencias?".

## 2.4 Aplicación del cuestionario y análisis estadístico

Todos los socios distribuyeron la encuesta a través de la herramienta en línea LimeSurvey a su red de contactos y entrenadores. El periodo de la encuesta fue del 17 de junio al 12 de septiembre de 2023. Todos los resultados se recopilaron, analizaron y describieron estadísticamente. Para corroborar las afirmaciones, se realizaron entrevistas a grupos focales. Las variables se analizaron a partir de medidas de tendencia central: Media, Mediana, Moda, Desviación Estándar, permitiendo una comprensión más clara de las características centrales y de dispersión. En el estudio se utilizó la prueba de muestras pareadas para comparar si las habilidades y competencias son actuales en los entrenadores o pueden desarrollarse a través del deporte. Para los resultados más allá del crítico (valor p) inferior al nivel de significación predefinido (90%, 95%, 99%), se rechazó la hipótesis nula, lo que indica una diferencia significativa entre las medias muestrales.

## 2.5 Entrevistas de grupos focales

La metodología mixta fue seleccionada como la más apropiada para este estudio porque facilita una evaluación amplia de las habilidades blandas utilizando una encuesta y aspectos cualitativos al considerar la opinión de entrenadores y empleadores de cinco países en el tema a tratar utilizando la técnica de la entrevista grupal focalizada, focus group [21].

Los grupos focales, como instrumento de recogida de información cualitativa, se han convertido en una alternativa útil y válida en diversas áreas del conocimiento [22-24]. Un grupo focal es una técnica que consiste en una entrevista en profundidad en la que los participantes son seleccionados intencionalmente para formar una muestra de una población específica con el fin de centrarse en un tema determinado [25].

Para ello se diseñaron 10 grupos focales, 2 por país, para debatir y conocer las opiniones de entrenadores y empresarios sobre el tema objeto de estudio y los resultados obtenidos en la encuesta previa. Cada uno de los dos grupos se diseñó con 6 participantes siguiendo la literatura previa sobre la composición de los grupos para asegurar la saturación [26].

Dadas las características de las diferentes poblaciones estudiadas, entrenadores y empleadores, se organizaron dos grupos focales en cada país, cada uno de ellos homogéneo (uno de entrenadores y otro de empresarios), con los siguientes criterios: El grupo focal debía estar formado preferentemente por un grupo heterogéneo y equilibrado (variedad de perfiles) de 6 personas, siendo 3 mujeres y 3 hombres (para tener ambos puntos de vista de representación), con diferentes

edades y perfiles (formación académica, trayectorias personales y profesionales, etc.; ver Tabla 3).

Cuadro 3: Criterios de selección del perfil de los participantes.

Criterios de selección del perfil del entrenador		Criterios de selección del perfil de los empresarios	
Mujer	Entrenador actual de deportes de equipo	Mujer	Empleador actual en el sector deportivo
Hombre	Entrenador actual de deportes de equipo	Hombre	Empleador actual en el sector deportivo
Mujer	Entrenador actual de deportes individuales	Mujer	Empleador actual en el sector no deportivo
Hombre	Entrenador actual de deportes individuales	Hombre	Empleador actual en el sector no deportivo
Mujer	Entrenador con experiencia (10 años)	Mujer	Empresario novel
Hombre	Entrenador con experiencia (10 años)	Hombre	Empresario novel

Los procedimientos relativos a los grupos focales se describen en el Apéndice 5. Todos los participantes recibieron un consentimiento informado con toda la información sobre el proyecto, el objetivo del grupo focal y la recogida, protección y eliminación de datos, debiendo firmarlo antes de iniciar el debate.

## 3 Resultados

### 3.1 Cuestionario Entrenadores

En la encuesta de los entrenadores, completaron el cuestionario 144 participantes.

#### 3.1.1 Caracterización de la muestra de entrenadores

De un total de 144 entrenadores, el 73% eran hombres. El mayor número de participantes procedía de Hungría, con 42 cuestionarios cumplimentados. Treinta y siete entrenadores tenían entre 20 y 30 años, un participante tenía menos de 20 años. En general, el 30% había completado el nivel 7 del Marco Europeo de Cualificaciones. Veintisiete participantes no trabajaban actualmente a tiempo parcial o completo (en el sector deportivo). Con un 52%, el deporte era la principal fuente de ingresos para más de la mitad de los encuestados. En total, 134 participantes eran o siguen siendo deportistas, 3 de ellos participaron en Juegos Olímpicos y 32 en competiciones locales (véase la Tabla 4).

Cuadro 4: Características de los entrenadores.

<b>Características</b>	<b>N (%) 144</b>
<b>Género</b>	<b>(100) 106</b>
Hombre ♂	(73) 37
Mujer ♀	(26)
Otros	1 (1)
<b>Edad</b>	<b>144 (100)</b>
<20 años de edad	1 (1)
20-30 años	37 (26)
31-40 años	36 (25)
41-50 años	35 (24)
>50 años de edad	35 (24)
<b>Nacionalidad</b>	<b>144 (100)</b>
Italia (IT)	22 (15)
Alemania (GER)	16 (11)
España (ES)	21 (15)
Hungría (HU)	42 (29)
Portugal (PT)	41 (29)
Otros	2 (1)
<b>Educación</b>	<b>144 (100)</b>
Preparación para la formación profesional	3 (2)
Certificado de enseñanza obligatoria	2 (1)
Certificado de operador profesional	7 (5)
Título de enseñanza secundaria superior	25 (17)
Diploma de enseñanza técnica superior	15 (11)
Licenciatura; Diploma académico de primer nivel	39 (27)
Máster; Diploma académico de segundo nivel	43 (30)
Doctorado de investigación; Máster universitario de segundo nivel	10 (7)
<b>Ingresos</b>	<b>144 (100)</b>
El deporte como ingreso principal	75 (52)
deporte no es el principal ingreso	69 (48)
<b>Carrera deportiva personal</b>	<b>144 (100)</b>
Activo como atleta	134 (93)
No activo como atleta	10 (7)
<b>Nivel de competición como deportista (son posibles varias respuestas)</b>	<b>144 (100)</b>
Local	32 (22)
Regional	37 (26)
Europeo	25 (17)
Mundial	15 (10)
Olímpico	3 (2)
N/A	10 (7)



siguientes figuras (ver Figuras 5–8). Se utilizó la prueba de muestreo por pares y si  $t$  es positiva, significa que el contexto del deporte no se corresponde con el desarrollo de estas aptitudes.

### Ideas y oportunidades:

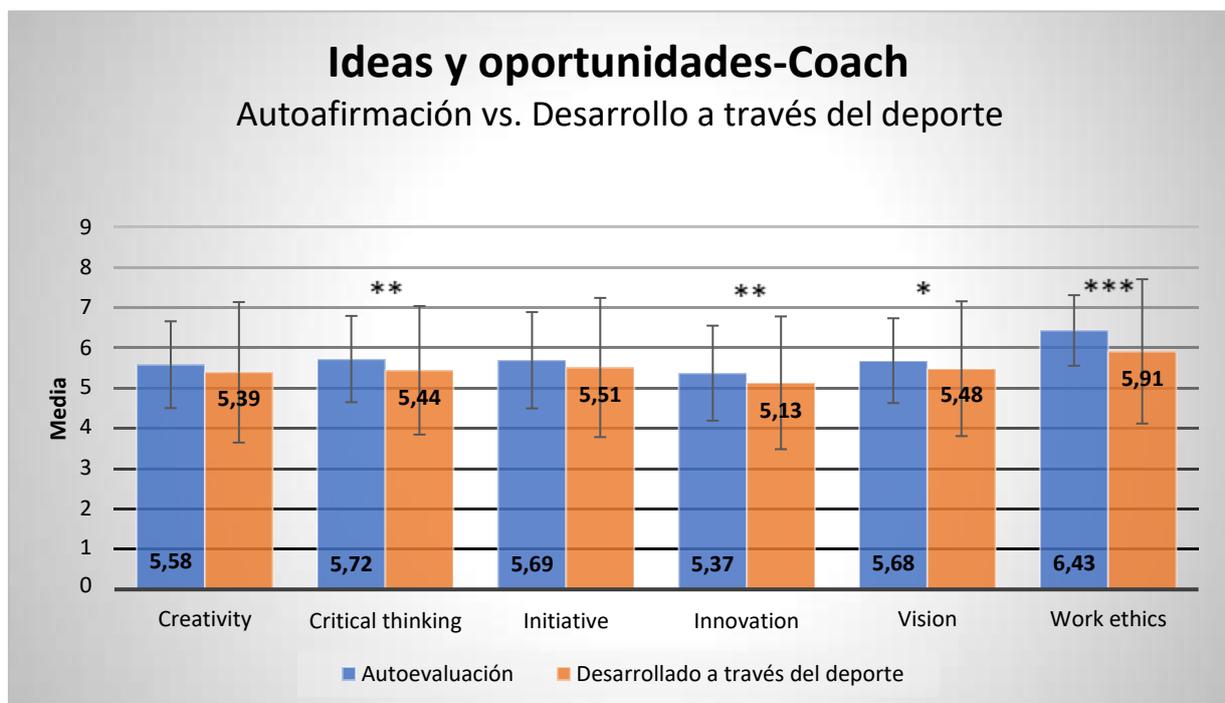


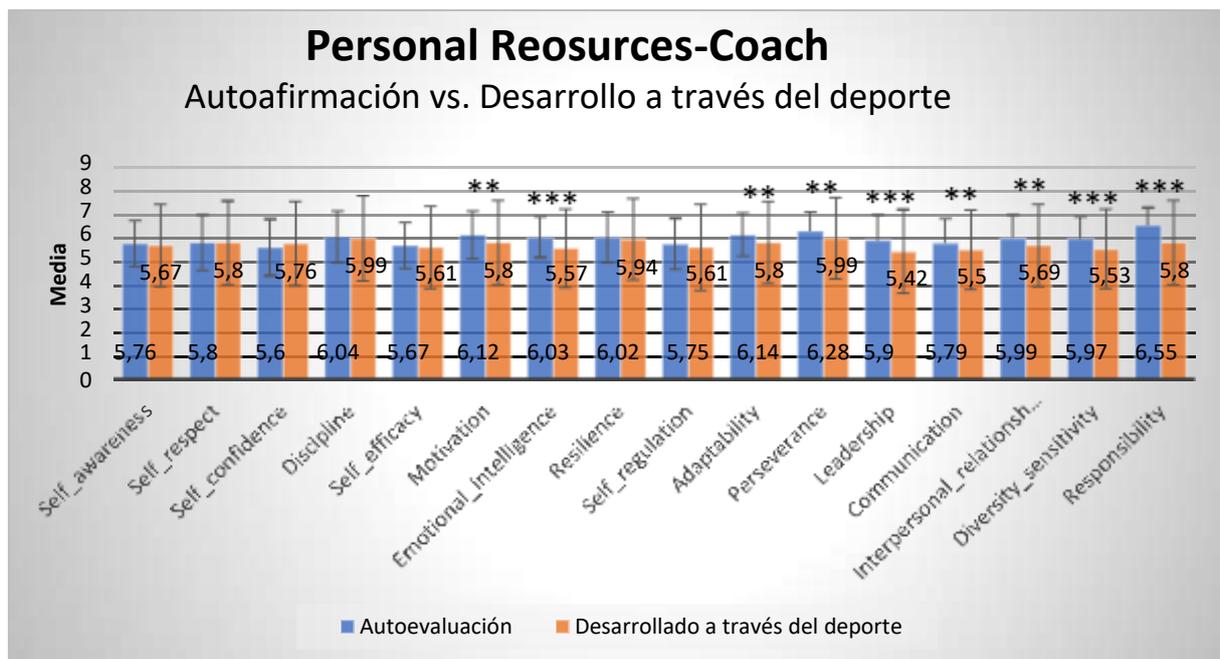
Figura 5: Habilidades y competencias Ideas y Oportunidades- Entrenador, nivel de significación (90% \*, 95% \*\*, 99%\*\*\*), valores medios (Media) calculados a partir de la escala 1 (ninguna aptitud) a 7 (aptitud muy alta); Autoevaluación, 1 (Totalmente de acuerdo) a 7 (Totalmente en desacuerdo) desarrolladas a través del deporte.

El contexto del deporte **no se corresponde** con el desarrollo de las siguientes habilidades:

Pensamiento crítico ( $t=1,73$ ,  $p=0,04^{**}$ ), Innovación ( $t=1,69$ ,  $p=0,047^{**}$ ), Ética laboral ( $t=3,22$ ,  $p=0,002^{***}$ ) revelan diferencias significativas entre las respuestas (contexto actual frente al deportivo). La visión ( $t=1,31$ ,  $p=0,09^*$ ) también es significativamente diferente, pero sólo al nivel del 90%. Estas habilidades revelan diferencias significativas entre las respuestas (contexto actual frente al deportivo).

**El deporte colaboró** en el desarrollo de las habilidades Creatividad e Iniciativa ( $t=1,12/ 1,011$ ,  $p=0,132/ 0,157$ ), ya que estas variables no registraron diferencias significativas.

## Recursos personales:



284

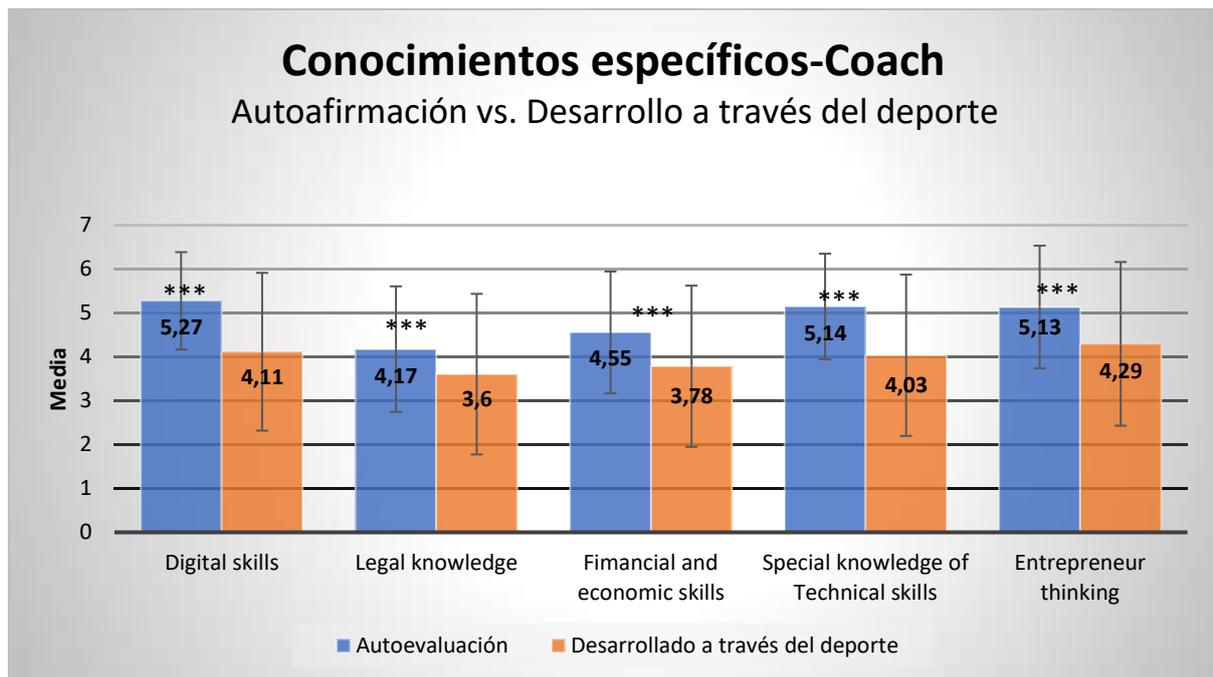
Figura 6: Habilidades y competencias Recursos personales - Entrenador, nivel de significación (90% \*, 95% \*\*, 99%\*\*\*), valores medios (Media) calculados a partir de la escala 1 (ninguna aptitud) a 7 (aptitud muy alta); Autoevaluación, 1 (Muy de acuerdo) a 7 (Muy en desacuerdo) desarrollada a través del deporte.

El contexto del deporte **no se corresponde** con el desarrollo de las siguientes habilidades:

Motivación ( $t=1,88$ ,  $p=0,03^{**}$ ), Inteligencia emocional ( $t=2,960$ ,  $p=9,002^{***}$ ), Adaptabilidad de recursos ( $t=2,032$ ,  $p=0,02^{**}$ ), Perseverancia ( $t=1,766$ ,  $p=0,04^{**}$ ), Liderazgo ( $t=2,978$ ,  $p=0,002^{***}$ ), Comunicación ( $t=1,903$ ,  $p=0,03^{**}$ ), Relación interpersonal ( $t=1,915$ ,  $p=0,03^{**}$ ), Sensibilidad a la diversidad ( $t=2,787$ ,  $p=0,003^{***}$ ), Responsabilidad ( $t=4,852$ ,  $p=0,00^{***}$ ) revelan diferencias significativas entre las respuestas (contexto actual frente al deportivo).

**El deporte colaboró** en el desarrollo de las habilidades Autoconciencia ( $t=0,55$ ,  $p>0,05$ ), Autoestima ( $t=0,00$ ,  $p>0,05$ ), Confianza en sí mismo ( $t=-0,85$ ,  $p>0,05$ ), Disciplina ( $t=0,3$ ,  $p>0,05$ ), Autoeficacia ( $t=0,37$ ,  $p>0,05$ ), Resiliencia ( $t=0,46$ ,  $p>0,05$ ), Autorregulación ( $t=0,81$ ,  $p>0,05$ ), ya que estas variables no registraron diferencias significativas.

## Conocimientos específicos:



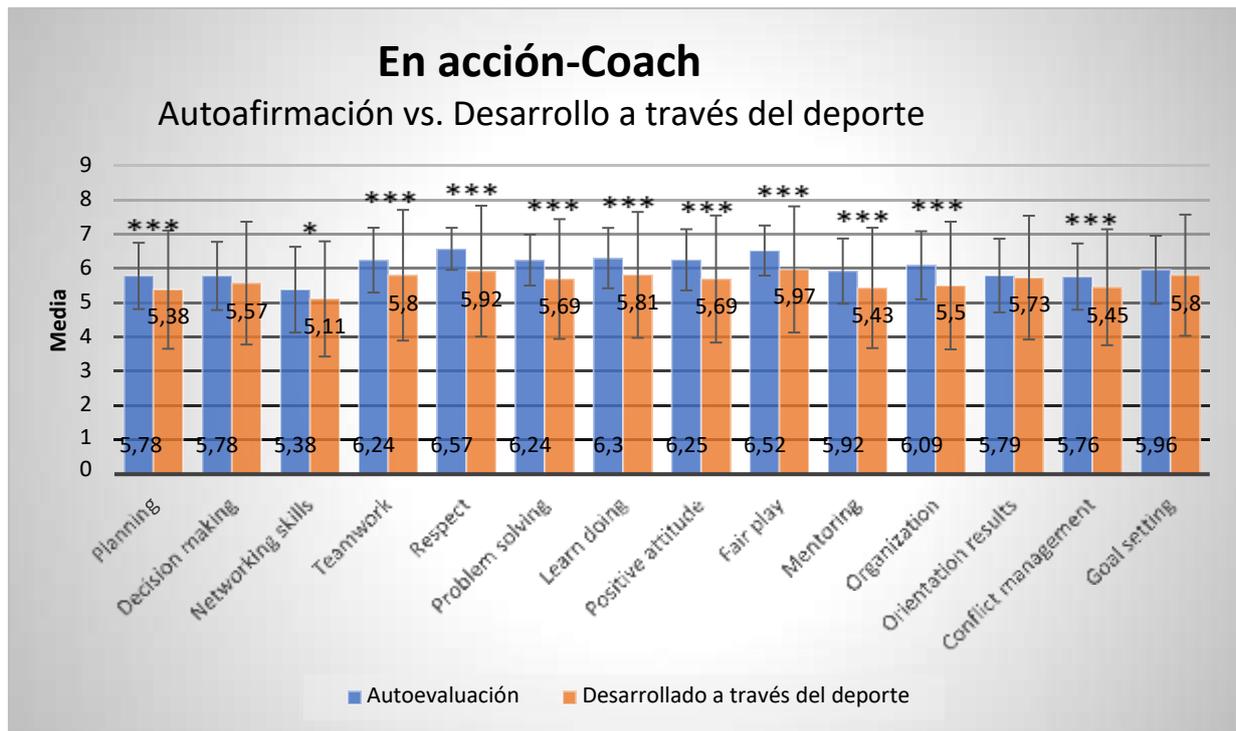
285

Figura 7: Habilidades y competencias Conocimientos específicos - Entrenador, nivel de significación (90% \*, 95% \*\*, 99%\*\*\*), valores medios (Media) calculados a partir de la escala 1 (ninguna aptitud) a 7 (aptitud muy alta); Autoevaluación, 1 (Muy de acuerdo) a 7 (Muy en desacuerdo) desarrollada a través del deporte.

El contexto del deporte **no se corresponde** con el desarrollo de las siguientes habilidades:

Las competencias digitales ( $t=6,837$ ,  $p= 0,00^{***}$ ), los conocimientos jurídicos ( $t=3,389$ ,  $p= 0,00^{***}$ ), las competencias financieras y económicas ( $t=4,369$ ,  $p= 0,00^{***}$ ), las competencias tecnológicas ( $t=6,586$ ,  $p= 0,00^{***}$ ), el pensamiento emprendedor ( $t=4,920$ ,  $p= 0,00^{***}$ ) revelan diferencias significativas entre las respuestas (contexto actual frente a contexto deportivo).

## En acción:



286

Figura 8: Habilidades y competencias En acción – Entrenador, nivel de significación (90% \*, 95% \*\*, 99%\*\*\*), valores medios (Media) calculados a partir de la escala 1 (ninguna aptitud) a 7 (aptitud muy alta); Autoevaluación, 1 (Muy de acuerdo) a 7 (Muy en desacuerdo) desarrollada a través del deporte.

El contexto del deporte **no se corresponde** con el desarrollo de las siguientes habilidades:

Planificación ( $t=2,408$ ,  $p=0,009$ \*\*\*), Trabajo en equipo ( $t=2,588$ ,  $p=0,005$ \*\*\*), Respeto ( $t=3,798$ ,  $p=0,00$ \*\*\*), Resolución de problemas ( $t=3,565$ ,  $p=0,00$ \*\*\*), Aprender haciendo ( $t=2,938$ ,  $p=0,002$ \*\*\*), Actitud positiva ( $t=3,432$ ,  $p=0,00$ \*\*\*), Juego limpio ( $t=3,464$ ,  $p=0,00$ \*\*\*), Tutoría ( $t=2,990$ ,  $p=0,002$ \*\*\*), Organización ( $t=3,344$ ,  $p=0,001$ \*\*\*), Gestión de conflictos ( $t=1,912$ ,  $p=0,03$ \*\*), revelan diferencias significativas entre las respuestas (contexto actual frente al deportivo).

**El deporte colaboró** en el desarrollo de las habilidades Habilidad para trabajar en red ( $t=1,639$ ,  $p=0,05$ \*; sólo es significativo al 90%); Toma de decisiones ( $t=1,284$ ,  $p>0,05$ ), Resultados de las orientaciones ( $t=0,265$ ,  $p>0,05$ ), y Establecimiento de metas ( $t=0,969$ ,  $p>0,05$ ), ya que estas variables no registraron diferencias significativas.

La figura 9 resume los resultados del análisis de los datos relativos a las habilidades y competencias de los entrenadores.



Figura 9: Resumen de las habilidades y competencias de los entrenadores.

## 3.2 Cuestionario Empleadores (HR)

### 3.2.1 Caracterización de la muestra HR

Completaron la encuesta 120 personas que trabajan en RRHH. En general, el 66% de la muestra eran mujeres. Cuarenta y cinco participantes tenían entre 30 y 39 años. El 44% tenía nacionalidad portuguesa y el 50% había completado el nivel 7 del Marco Europeo de Cualificaciones. La mayoría de los participantes, en total 45, trabajaban en la oficina de contratación de una organización/PYME (Pequeña y Mediana Empresa). En la Tabla 5 se muestra la caracterización de la muestra de RRHH.

Cuadro 5: Caracterización de la muestra HR.

Características	N (%) 120
<b>Género</b>	<b>(100) 41</b>
Hombre ♂	(34)
Mujer ♀	79 (66)
Otros	1 (1)
<b>Edad</b>	<b>120 (100)</b>
20-29 años	23 (19)
30-39 años	45 (38)

<b>Características</b>	<b>N (%)</b>
40-49 años	33 (28)
>49 años	19 (16)
<b>País</b>	<b>120 (100)</b>
Portugal (PT)	53 (44)
España (ES)	19 (16)
Alemania (GER)	4 (3) 25
Italia (IT)	(21) 18
Hungría (HU)	(15)
Otros	1 (1)
<b>Educación</b>	<b>120 (100)</b>
Diploma de enseñanza técnica superior	3 (3) 49
Licenciatura; Diploma académico de primer nivel	(41) 59
Máster; Diploma académico de segundo nivel	(50) 9
Doctorado de investigación; Máster universitario de segundo nivel	(8)
<b>Tipo de representación</b>	<b>120 (100)</b>
Atletas (Soy agente)	1 (1)
Agencia de empleo	18 (15)
Otros	34 (28)
Oficina de contratación en una organización/PYME	45 (38)
Organizaciones deportivas (federaciones, clubes, etc.)	22 (18)

### 3.2.2 Habilidades y competencias

Los resultados de las cuatro categorías, contestadas por los RRHH en una escala de 1 (muy relevante) a 7 (nada relevante), sobre hasta qué punto piensan que las habilidades y competencias respectivas son relevantes para el mercado laboral se muestran en las siguientes Figuras 10-13.

## Ideas y oportunidades:



289

Figura 10: Habilidades y competencias Ideas y oportunidades- Relevantes para el mercado laboral (RRHH).

Las competencias más relevantes para el mercado laboral en opinión de las personas participantes que trabajan en RRHH son la Innovación (media 3,53  $\pm$ 2,06), la Visión (media 3,73  $\pm$ 2,13), la Ética en el trabajo (media 3,63  $\pm$ 2,68) y la Iniciativa (media 3,59  $\pm$ 2,54).

## Recursos personales:



Figura 11: Habilidades y competencias Recursos personales- Relevantes para el mercado laboral (RRHH).

En cuanto a los Recursos Personales, los empleados de RRHH consideran que las competencias más relevantes son la Adaptabilidad (media  $3,83\pm 2,48$ ), el Liderazgo (media  $3,81\pm 2,10$ ), la Sensibilidad a la diversidad (media  $3,80\pm 2,49$ ), la Regulación (media  $3,72\pm 2,21$ ), las Relaciones interpersonales (media  $3,68\pm 2,49$ ) y la Perseverancia (media  $3,68\pm 2,28$ ).

### Conocimientos específicos:

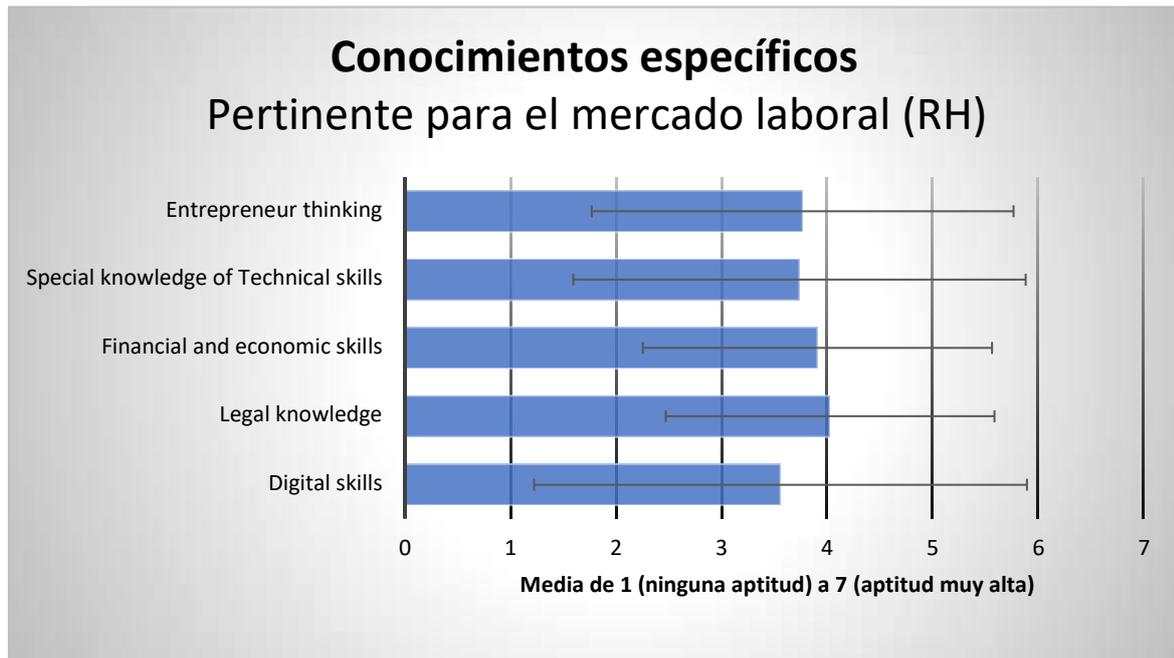


Figura 12: Habilidades y competencias Conocimientos específicos- Relevantes para el mercado laboral (RRHH).

Los conocimientos jurídicos (media de  $4,03\pm 1,56$ ) y las competencias financieras y económicas (media de  $3,91\pm 1,65$ ) resultaron ser las competencias más relevantes de los conocimientos específicos para RRHH.

En acción:

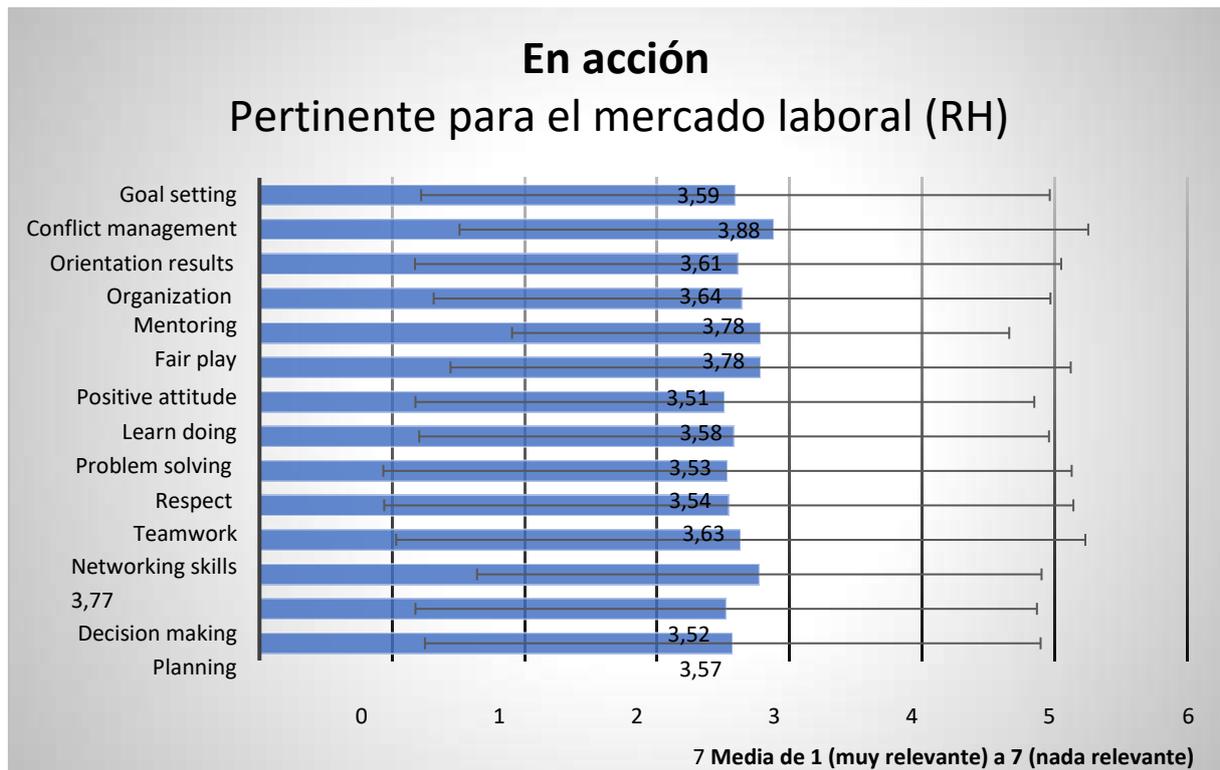


Figura 13: Habilidades y competencias en acción - Relevantes para el mercado laboral (RRHH).

En cuanto a las habilidades y competencias de En Acción, las más relevantes fueron la capacidad para trabajar en red (media de  $3,77 \pm 2,13$ ), el juego limpio (media de  $3,78 \pm 2,34$ ), la tutoría (media de  $3,78 \pm 1,87$ ) y la gestión de conflictos (media de  $3,88 \pm 2,37$ ).

La figura 14 resume los resultados del análisis de los datos relativos a las habilidades y competencias de las partes interesadas en RRHH.



Figura14: Resumen de las habilidades y competencias de las partes interesadas de Recursos Humanos (RRHH).

La comparación de los resultados de las cuatro categorías entre los entrenadores y los RRHH revela las siguientes diferencias: Los entrenadores creen que el deporte les permite desarrollar habilidades y competencias relevantes para el mercado laboral en las categorías de *Ideas y Oportunidades*, *Recursos Personales* y *En Acción*. Por el contrario, los representantes de RRHH tienden a creer que los entrenadores sólo pueden proporcionar habilidades y competencias relevantes para el mercado laboral a través de su trabajo como entrenadores deportivos en la categoría de *Conocimientos Específicos*.

### 3.3 Entrevistas de grupos focales

A partir de los resultados de encuestas previas a deportistas, entrenadores y empleadores, se definieron 5 dimensiones: las habilidades desarrolladas a través del deporte, las que demanda el mercado laboral actual, las capacidades que tienen los entrenadores para apoyar el desarrollo de sus deportistas en este sentido, cómo desarrollarlas y, por último, las dificultades y barreras encontradas.

Las características de los participantes se describen en el cuadro 6. Entendiendo que la metodología no pretende ser representativa, sino profundizar en las cuestiones desde el punto de vista de los agentes implicados, los diferentes grupos focales cuentan con una diversidad de participantes relacionados con el deporte de competición, el deporte para todos, el deporte de base, el fitness o las

actividades físicas para poblaciones especiales y los entrenadores deportivos. Por parte de los empleadores, participaron el personal de RRHH, así como los miembros de los consejos de administración y los directores tanto del sector público como del privado, consultores, personal de las agencias de empleo y empresarios.

Aunque puede haber habido cierto desequilibrio dentro de los grupos de cada país, en términos de género, edad o perfil, el conjunto se asemeja en general al diseño previsto. Un total de 29 personas participaron en los grupos focales de entrenadores y 31 en los de empresarios. La edad media de los participantes en los grupos focales de entrenadores fue de 43,2 (rango: 27–63 años de edad), mientras que la edad media de los participantes en los grupos focales de empresarios fue de 38,9 (rango: 22–67 años de edad).

Los participantes en los grupos de entrenadores fueron un 44% mujeres y un 56% hombres, mientras que los grupos de empleadores eran un 42% hombres y un 58% mujeres. Con estos datos, podemos considerar que el grupo de entrenadores está sobrerrepresentado por hombres y el de empleadores por mujeres, algo que ocurre en la vida laboral, incluso en mayor medida que en este estudio.

Tabla 6: Composición de los grupos focales.

ALEMANIA					
Entrenadores			Empleadores		
M	Entrenador nacional con experiencia	GR-01	M	No deportivo, sector público	GR-01
M	Entrenador de fútbol con experiencia	GR-02	M	Sector asociativo deportivo	GR-02
F	Entrenadora paralímpico	GR-03	M	Industria no deportiva	GR-03
M	Entrenador de deportes de equipo	GR-04	F	Industrias emergentes	GR-04
F	Deporte para todos entrenador	GR-05	F	No deportivos del sistema	GR-05
F	Entrenadora de poblaciones especiales	GR-06	M	Universidad deportiva	GR-06
HUNGRÍA					
Entrenadores			Empleadores		
F	Entrenadora experimentado de patinaje sobre hielo	HU-01	F	Industria no deportiva	HU-01
M	Entrenador de fútbol	HU-02	F	Industria no deportiva	HU-02
F	Entrenadora de hockey sobre hielo con experiencia	HU-03	F	Industrias emergentes	HU-03
F	Entrenadora personal	HU-04	F	Industria del deporte	HU-04
F	Entrenadora de atletismo con experiencia	HU-05	F	Industrias emergentes	HU-05
-	N/A	HU-06	F	Industria no deportiva	HU-06
ITALIA					
Entrenadores			Empleadores		
F	Entrenadora de windsurf con experiencia	IT-01	F	Industria del deporte	IT-01

M	Entrenador de remo con experiencia	IT-02	M	Industria no deportiva	IT-02
M	Entrenador de voleibol y voley playa	IT-03	F	Industria no deportiva	IT-03
F	Entrenadora de fútbol M	IT-04	F	Industrias emergentes	IT-04
	Entrenador de atletismo	IT-05	M	Industria del deporte	IT-05
F	Entrenadora de tiro con arco	IT-06	M	Industrias emergentes	IT-06
<b>PORTUGAL</b>					
<b>Entrenadores</b>			<b>Empleadores</b>		
M	Entrenador de baloncesto	PT-01	M	Agencia empleadora	PT-01
M	Entrenador de fútbol con experiencia (porteros)	PT-02	M	Industria del deporte	PT-02
M	Coordinador del entrenador de fútbol	PT-03	F	Industria no deportiva	PT-03
M	Entrenador de fútbol	PT-04	F	Consultor en RRHH	PT-04
M	Entrenador de fútbol	PT-05	M	Agencia de talentos	PT-05
M	Entrenador de natación con experiencia	PT-06	F	Agencia de consultoría	PT-06
			F	Agencia de talentos	PT-07
<b>ESPAÑA</b>					
<b>Entrenadores</b>			<b>Empleadores</b>		
M	Entrenador de tenis de mesa con experiencia	SP-01	F	Industria no deportiva	SP-01
F	Entrenadora de atletismo	SP-02	F	Industrias emergentes	SP-02
F	Entrenadora de BMX	SP-03	F	Deporte sector público	SP-03
M	Entrenador de voleibol con experiencia	SP-04	M	Industria del deporte	SP-04
F	Entrenadora de rugby con experiencia	SP-05	M	Empresas deportivas	SP-05
M	Entrenador de fútbol sala	SP-06	M	Industria no deportiva	SP-06

### 3.3.1 Habilidades desarrolladas a través del deporte

Los entrenadores identificaron 36 habilidades desarrolladas a través del deporte (Tabla 7). Estas habilidades y enseñanzas del deporte se consideran valiosas para los deportistas en la transición a otras profesiones, especialmente en el mundo empresarial, donde la resiliencia, el liderazgo, el trabajo en equipo y la pasión pueden marcar la diferencia en el éxito. Por ejemplo, en el mundo de la iniciativa empresarial se valora mucho la creatividad y los deportistas son creativos, por lo que consiguen aportar algo nuevo al trabajo. Muchos de los informantes creen que los deportistas tienen cualidades valiosas que pueden contribuir significativamente al éxito no sólo en el espíritu empresarial, sino también en el mundo de los negocios.

*"Los deportistas tienen una gran ventaja competitiva en los negocios"*  
(HR-SP-04)

"El deporte es un poco un gimnasio de habilidades y destrezas, te ayuda a adaptarte a contextos, situaciones diferentes, relaciones con los demás". (HR-IT-01)

Cuadro 7: Habilidades que los entrenadores participantes piensan que podrían desarrollarse a través del deporte

	Habilidad	Alemania	Hungría	Italia	Portugal	España
1	Adaptabilidad			X	X	
2	Ser guiado		X		X	
3	Combatividad					X
4	Compromiso					X
5	Valor			X		
6	Toma de decisiones			X		
7	Determinación	X				
8	Eficacia	X				X
9	Cultura del esfuerzo					X
10	Inteligencia emocional				X	
11	Juego limpio				X	X
12	Enfocado	X	X	X		
13	Fijación de objetivos	X	X		X	
14	Humildad		X			
15	Habilidades interpersonales	X			X	
16	Liderazgo		X	X	X	X
17	Aprender haciendo			X		
18	Red			X		
19	Mente abierta		X	X		
20	Asociación					X
21	Apasionado				X	
22	Perseverancia			X		X
23	Actitud positiva		X			
24	Fiabilidad		X			
25	Resiliencia	X	X	X	X	X
26	Respetar		X	X		
27	Modelo			X X		
28	Autoconocimiento		X			
29	Autoconfianza	X				
30	Autoevaluación	X		X	X	
31	Automotivación					X
32	Sensible a la diversidad		X	X		
33	Gestión del estrés	X		X	X	
34	Trabajo en equipo	X	X	X	X	X
35	Gestión del tiempo	X	X			
36	Tolerancia		X			

En general, creen que el deporte puede ayudar a los deportistas a afrontar mejor los retos de la vida cotidiana, incluido el trabajo, así como a posicionarse mejor en un mercado laboral complejo. Muchos de los participantes señalan cómo los deportistas no se dejan abrumar por la ansiedad en todos los contextos de la vida. Incluso en situaciones difíciles como encontrar trabajo, tienen más posibilidades de encontrar oportunidades en diferentes contextos. Además, aceptan mejor que otros colectivos que no todo salga como se espera.

*"Hay determinaciones que creo que vienen del deporte, como enfrentarse al obstáculo e intentar superarlo. También, tener la determinación suficiente para dar ese paso extra y llegar al resultado".*  
(HR-IT-05)

Esta proactividad no se interpreta en términos individualistas, sino que los deportistas también reconocen cuándo necesitan a los demás y saben pedir apoyo.

Sin embargo, advierten de que el hecho de que el deportista sea capaz de poner en práctica estas habilidades en el terreno de juego, la transferencia no es directa y esto no significa que vaya a ser capaz de aplicarlas en el lugar de trabajo, que es un nuevo entorno con nuevos códigos y normas sociales. Además, algunos ponentes mencionan que algunos deportistas con talento pueden tener dificultades para desarrollar habilidades a largo plazo porque confían demasiado en su talento natural. También hablan de cómo el éxito en el deporte puede atraer a personas negativas que pueden llevar a los deportistas por caminos perjudiciales.

Otro punto importante fue que estas habilidades tienen mucho que ver con la etapa de formación en la que se encuentran los deportistas, siendo más fáciles de desarrollar en la iniciación y sobre todo en la etapa de desarrollo de talentos, ya que en el deporte de alto rendimiento o profesional lo más importante suele ser el resultado. Formar a los niños y jóvenes para el deporte y la vida requiere también trabajar con las familias, así como formar a los entrenadores sobre cómo gestionar estas cuestiones que dificultan el desarrollo integral del deportista. En este sentido, se ha cuestionado si estos valores tradicionales del deporte no están siendo en cierta medida socavados por un exceso de proteccionismo familiar y de intervención de los padres interfiriendo en estos valores de pertenencia, trabajo en equipo y consecución de metas, especialmente a edades tempranas. Por ejemplo, repercute en la cultura del esfuerzo, la cultura de la excelencia o el "darlo todo en el campo".

A pesar de las habilidades blandas, se reconoce que los deportistas carecen a menudo de habilidades duras específicas para el mercado laboral. Puede ser

necesario un programa de formacióno prácticas para desarrollarestas habilidades técnicas.

En la figura siguiente (Figura 15) se ofrece una representación gráfica de los resultados:



Figura 15: Habilidades desarrolladas a través del deporte en opinión de los entrenadores.

### 3.3.2 Cualificaciones requeridas por el mercado laboral

Cuando se les pregunta sobre cuáles consideran que son las habilidades más demandadas en el mercado laboral, los entrenadores identifican un total de 34 de ellas, de las cuales 10 coinciden con las que consideran que se adquieren y desarrollan a través de la práctica deportiva. Se trata de la *adaptabilidad, la toma de decisiones, la eficacia, la inteligencia emocional, el liderazgo, el trabajo en red, la perseverancia, la resiliencia, la automotivación* y el *trabajo en equipo*. La disciplina (en el amplio sentido de la palabra) que supone el deporte parece ser un factor clave:

*"...es la disciplina, creo que para cualquiera que haga deporte, y también es muy importante para cualquiera que entre en el mercado laboral, la disciplina, la concentración, la resiliencia. A menudo le digo a mi equipo*

*que tenemos que tener resiliencia, porque vamos a recibir muchos noes y en el mercado laboral recibimos muchos noes". (HR-PT-07)*

*"El deporte es como el mundo del trabajo porque enseñamos respeto y disciplina. Respeto por el tiempo, puntualidad, respeto por el uniforme. Hay que cumplir todas esas reglas del mundo laboral si estás en una gran empresa. Incluso si eres autónomo. En los deportes individuales los deportistas entrenan solos sin ni siquiera el impulso del grupo, ningún entrenador dice que puedes entrenar cuando quieras. Todos tenemos un patrón que seguir". (CO-IT-03)*

298

Al preguntar a los empleadores que participaron en los diferentes grupos de discusión sobre las competencias exigidas para encontrar o conservar un empleo, se identificaron tres competencias duras principales (*competencias digitales, conocimiento de idiomas y conocimientos financieros*) y 28 competencias blandas (*adaptabilidad, asertividad, autonomía, compromiso, comunicación, aprendizaje continuo, creatividad, pensamiento divergente, dinamismo, inteligencia emocional, empatía, energía, identidad/lealtad, aprender haciendo, multitarea, trabajo en red, organización, actitud participativa/positiva, persistencia, resolución de problemas, resiliencia, orientación a resultados/objetivos, respeto, autoconciencia, gestión del estrés, trabajo en equipo, gestión del tiempo, tolerancia a la frustración*). Destacan lo relevante que puede ser el deporte en un contexto de incertidumbre, que requiere no sólo un cambio constante sino una aplicación eficaz.

*"Nos encontramos en un entorno VUCA (volátil, incierto, cambiante y ambiguo), lo que significa que lo que ayer era válido ahora no lo es, por lo que tenemos que replantearnos y tener esa apertura para poder afrontar los retos actuales." (HR-SP-01)*

*"...la polivalencia, que creo que es algo central hoy en el mercado de trabajo y en esta transversalidad de competencias del deporte al mercado real de trabajo, que las personas sean de hecho polivalentes, que estén disponibles para escuchar, para adaptarse a lo que el mercado demanda y que el mercado esté también efectivamente disponible y no reacio al cambio, disponible para entender qué es lo que puede aprender y capitalizar con la entrada de personas que, no teniendo las competencias duras buscadas, puedan de hecho aportar un valor diferente y una orgánica y una sangre diferente a la organización." (HR-PT-06)*

*"En los últimos tiempos nos encontramos con organizaciones mucho más dinámicas, sobre todo las dedicadas a la tecnología, ... entonces los cambios hay que implementarlos muy rápido". (HR-SPO2)*

*"Todo eso son competencias digitales, que quizás no salieron en los cuestionarios, y me refiero a competencias y conocimientos que hay que tener en todos los ámbitos". (HR-IT-02)*

Desde el punto de vista de los empleadores que participaron en los debates, habría un total de 48 competencias transferibles del deporte al lugar de trabajo (Tabla 8). De ellas, en 22 (*adaptabilidad, compromiso, toma de decisiones, eficacia, cultura del esfuerzo, inteligencia emocional, centrado, humildad, habilidades interpersonales, liderazgo, aprender haciendo, trabajo en red, actitud positiva, perseverancia, resiliencia, respeto, modelo de conducta, autoconciencia, autoconfianza, autoevaluación, automotivación, gestión del estrés, y trabajo en equipo*) coinciden con las que los entrenadores identifican como desarrolladas a través del deporte y en 19 con las que los entrenadores tienen y pueden desarrollar con sus deportistas (*adaptabilidad, compromiso, habilidades de comunicación, disciplina, cultura del esfuerzo, habilidades emocionales, empatía, flexibilidad, humildad, habilidades interpersonales, liderazgo, resolución de problemas, actitud positiva, resiliencia, autoconciencia, autoevaluación, automotivación, trabajo en equipo y gestión del tiempo*). Las habilidades duras y blandas relacionadas con la planificación estratégica aparecen como relevantes:

*"Además de la confianza y de esta cuestión de resiliencia y creatividad que tenemos que tener, creo que la cuestión del plan estratégico, la cuestión de tener una visión de lo que queremos, creo que es una conexión interesante porque nosotros, como deportistas, estamos acostumbrados a tratar mucho con planes estratégicos, con objetivos, con buscar planes para que algo funcione y, si no funciona, pensar en alternativas, ya sea a nivel individual o como equipo." (CO-PT-04)*

*"La mayoría de las competencias identificadas son blandas y transversales, no duras, y lo más importante es que no dependen de la formación previa, sino que están relacionadas con la forma de ser y de adaptarse de una persona a determinados contextos." (HR-IT-04)*

*"El deporte se convierte entonces en una especie de campo de entrenamiento de habilidades (HR-IT-06)*

*Los que hacen deporte en la vida tienen una mentalidad completamente distinta y una marcha más: arriesgar, implicarse cada día, coger los otros caminos que se abren." (CO-IT-04)*

Cuadro 8: Competencias que los empresarios participantes consideran que podrían transferirse del deporte al trabajo.

	Habilidad	Alemania	Hungría	Italia	Portugal	España
1	Aceptación				X	X
2	Escucha activa				X	
3	Adaptabilidad	X	X	X	X	X
4	Ambición					X
5	Autonomía			X		
6	Compromiso	X	X	X		
7	Capacidad de comunicación 8		X	X	X	X
	Competitividad	X			X	X
9	Creatividad	X			X	
10	Toma de decisiones			X		X
11	Disciplina	X			X	X
12	Pensamiento diverso					X
13	Eficacia			X		X
14	Eficiencia					X
15	Cultura del esfuerzo 16		X	X		X
	Inteligencia emocional				X	X
17	Empatía		X			X
18	Ética	X	X	X		
19	Flexibilidad		X	X	X	
20	Enfoque			X	X	X
21	Humildad		X			
22	Habilidades interpersonales					X
23	Liderazgo		X		X	X
24	Aprender haciendo			X		
25	Multitarea			X		
26	Red	X				X
27	Paciencia		X			
28	Perseverancia	X	X		X	X
29	Actitud positiva		X	X		X
30	Resolución de problemas			X		X
31	Propósito				X	
32	Resiliencia		X	X	X	X
33	Respetar	X	X	X		

Habilidad	Alemania	Hungría	Italia	Portugal	España
34	Responsabilidad	X			X
35	Modelo		X		X
36	Orientación de los resultados			X	
37	Autoconocimiento			X	X
38	Autoconfianza	X		X	
39	Autoevaluación			X	X
40	Superación personal				X
41	Automotivación		X		X
42	Standing			X	
43	Gestión del estrés 44			X	X
	Capacidad de asumir riesgos			X	
45	Trabajo en equipo	X	X	X	X
46	Gestión del tiempo		X	X	X
47	Tolerancia a la frustración		X	X	X
48	Gestión de la incertidumbre			X	X

Los participantes consideraron más difícil reconocer cómo el deporte puede transmitir habilidades duras que blandas. Reconocen que las habilidades blandas son útiles en cualquier nivel de empleo, especialmente lo que la identidad deportiva podría contribuir a la identificación con los valores y la cultura corporativos ("sentir la camiseta del equipo"). Los contextos laborales actuales también exigen procesos de crecimiento continuo y aprendizaje constante. Por ello, los participantes debatieron sobre los retos de enseñar competencias transversales, o habilidades blandas, a través del deporte. Destacaron la importancia de ser mentores y modelos para los deportistas.

*"...las habilidades blandas de un deportista valen el 60 por ciento porque un profesional que no puede adaptarse al contexto, sin embargo, se convierte en una limitación para la empresa". (HR-IT-04)*

También mencionan la necesidad de establecer asociaciones con expertos en diversas áreas, como la gestión financiera, para impartir formación a atletas y entrenadores, ayudándoles a desarrollar habilidades importantes no sólo para el deporte, sino también para la vida diaria y el espíritu empresarial. Consideran que hay carencias en cuanto a la comprensión por parte del deportista de que debe ocuparse de su propia carrera.

*"Para desarrollar las habilidades blandas no hay problema, me cuesta un poco pensar cómo los entrenadores pueden transmitir las habilidades duras". (HR-IT-05)*

Entre las dificultades para identificar las demandas del mercado laboral se encuentra el hecho destacado por los entrenadores de que existen muchos tipos de trabajos, sectores y tipos de empleo a los que podrían optar sus deportistas. Además, no se sienten necesariamente cualificados para esta tarea, que consideran ajena a su papel como entrenadores (aunque reconocen el valor que el deporte puede tener en aspectos clave de la empleabilidad). La experiencia deportiva se marca como relevante en un contexto de diversidad laboral:

*"...que estas personas que vienen de un entorno deportivo siempre van a estar relacionadas con una gran heterogeneidad desde el punto de vista de clases sociales, si se quiere, geografías, contextos socioeconómicos diferentes y, por lo tanto, la capacidad de integración en los equipos, y esta capacidad de inclusión de la diversidad va a estar mucho mejor entrenada en alguien que ha tenido un entorno deportivo, ¿no?, y hoy en día, esta capacidad de inclusión, esta capacidad de aceptar la diferencia se exige en un contexto de equipo, [...] entonces yo diría que este es el valor añadido." (HR-PT-03)*

*"Los que practican deportes tienen la suerte de relacionarse con personas siempre diferentes y mezcladas, de orígenes socioculturales distintos, y esto enriquece, abre nuevos horizontes y da margen para innovar y acostumbrarse a la relación con la diversidad". (CO-IT-03)*

Una representación gráfica de los resultados puede verse en la figura siguiente (Figura 16):



Figura 16: Cualificaciones demandadas por el mercado laboral.

### 3.3.3 Capacidades de los entrenadores para desarrollar aptitudes empresariales en sus deportistas.

En relación con las habilidades que poseen los entrenadores y que pueden ayudar a desarrollar el espíritu emprendedor en sus deportistas, un total de 41 (Tabla 9). De ellas, 7 coinciden con las que los entrenadores creen que se pueden desarrollar a través del deporte y que son valoradas en el ámbito laboral y son la adaptabilidad, la eficacia, la inteligencia emocional, el liderazgo, la resiliencia, la automotivación y el trabajo en equipo.

Los entrenadores que participaron en los grupos focales consideraron que éstas deberían anclarse en la educación, como parte de un módulo en la educación de tercer nivel. Además, los entrenadores deben ser buenos a la hora de reconocer las habilidades, los puntos débiles y los puntos fuertes de sus deportistas para poder desarrollar estas competencias con ellos, así como necesitan apoyo y trabajar conjuntamente con otras figuras clave (familias, educadores, profesores, psicólogos deportivos, etc.).

En la Tabla 9, el liderazgo y el trabajo en equipo se mencionan en cuatro de los cinco grupos, mientras que la *empatía*, *las habilidades directivas* y la *tutoría* aparecen en al menos tres de ellos.

Tabla 9: Habilidades que los entrenadores participantes creen que tienen los entrenadores y que podrían desarrollar un espíritu emprendedor en los deportistas.

Habilidad	Alemania	Hungría	Italia	Portugal	España
1 Escucha activa					X
2 Adaptabilidad	X				
3 Compromiso					X
4 Capacidad de comunicación	X	X			
5 Gestión de conflictos					X
6 Coherencia					X
7 Afrontar las expectativas					X
8 Disciplina		X	X		
9 Pensamiento divergente					X
10 Eficacia					X
11 Cultura del esfuerzo 12					
Inteligencia emocional				X	
13 Empatía	X			X	X
14 Cultura de excelencia				X	
15 Cultura de feedback	X				
16 Conocimientos financieros	X				
17 Flexibilidad	X				
18 Logro de objetivos	X				
19 Fijación de objetivos			X		
20 Humildad					
21 Inspiración	X				X
22 Integridad				X	X
23 Competencias interculturales				X	
24 Habilidades interpersonales				X	X
25 Conocimientos técnicos	X				
26 Liderazgo	X	X		X	X
27 Aprendizaje permanente	X				
28 Lealtad					X
29 Capacidad de gestión	X		X		X
30 Tutoría		X	X	X	
31 Capacidad de negociación					X
34 Actitud positiva		X			
32 Priorizar	X				

Habilidad	Alemania	Hungría	Italia	Portugal	España
33	Resolución de problemas		X		
35	Resiliencia			X	
36	Autoconocimiento		X		
37	Autoevaluación 38	X			
	Automotivación 39				X
	Trabajo en equipo	X	X	X	X
40	Gestión del tiempo	X	X		
41	Fiabilidad	X			

Los participantes mostraron una visión global del mundo del deporte, destacando no sólo las habilidades técnicas, sino también las sociales, emocionales y de liderazgo necesarias para tener éxito, tanto en el deporte como en la vida profesional.

*"...desarrollar en los atletas una mentalidad de rendimiento y el rendimiento no consiste sólo en hacer más. Se trata de hacer más gastando menos. También porque tienen que llegar a las decisiones con higiene mental y, por lo tanto, no tiene sentido correr más que los demás [...] la teoría de la autodeterminación, [...], en la que los atletas de deportes individuales [...] intentan entender por qué hacen las cosas, y esta es una sociedad en la que a menudo tratamos a los niños en la escuela como máquinas y casi les quitamos la capacidad de pensar, lo segundo es que hagan cosas que realmente tengan sentido. Esto sigue siendo diferente del propósito de tener sentido, es que entiendan lo que están haciendo y que tenga un sello personal y creo que los empresarios sienten mucho placer en lo que hacen. Hacen cosas que les dan un propósito [...], no sabes por qué nos rendimos tan fácilmente". (HR-PT-02)*

Los entrenadores sugirieron que tienen que ser buenos reconociendo las habilidades, los puntos débiles y los puntos fuertes de sus deportistas. Los deportistas, apoyados por los entrenadores, pueden emprender caminos empresariales en el deporte porque conocen las necesidades y saben lo que les falta. Como se ha indicado en las dimensiones anteriores, los entrenadores necesitan apoyo y colaborar con otras figuras clave (familias, educadores, profesores, psicólogos deportivos, etc.).

*"Hemos conseguido transmitir parte del compromiso, la resiliencia, el liderazgo, todo eso de lo que hablábamos antes, y ayudar al atleta a actuar en consecuencia". (CO-PT-03)*

*"Tengo que crear un equipo multidisciplinar: un psicólogo deportivo, un especialista en rendimiento, asociaciones con escuelas, debido a los*

*cursos técnico-profesionales, asociaciones con universidades para acoger a estudiantes en prácticas, etc.". (CO-PT-04)*

*"Las comparaciones con los padres y con un entrenador mental o un psicólogo deportivo que pueda ayudar a aclarar ideas son importantes. Como el entrenador no es psicólogo, contar con una persona que conozca los aspectos psicosociales es muy importante." (CO-IT-05)*

*"Confrontaciones con los padres, el entrenador mental/psicólogo y los educadores y profesores para tener momentos de discusión y reflexión sobre los progresos del deportista, sus necesidades, dificultades, soluciones, etc.". (CO-IT-03)*

306

Para habilitar el papel del entrenador deportivo como proveedor de competencias de empleabilidad, es necesario:

**1) Desarrollar una estrategia de comunicación clara y eficaz.**

*"Para comunicarse con un deportista, hay que aportarle ejemplos de vida, de vida deportiva y de vida laboral. Hay que dar pasos para llegar a la cima, para descubrir cómo crecer poco a poco más allá de su nivel". (CO-IT-03)*

**2) Necesidad de aumentar la conciencia del papel educativo del entrenador.**

*"Facilitar el conocimiento de sus habilidades tanto por parte de los entrenadores como de los deportistas". (HR-IT-01)*

*"Hablar de los valores del deporte en las escuelas y sensibilizar a la opinión pública". (CO-IT-03)*

**3) Identificar las necesidades específicas del deportista.**

*"Creo que los entrenadores tienen la responsabilidad de motivar a sus deportistas para que cursen estudios paralelos a su carrera deportiva". (HR-HU-02)*

**4) Capacidad para pedir apoyo y ayuda.**

*"El deportista entiende tiene la humildad de entender pedir ayuda y saber apoyarse en los demás, en alguien más experto si es necesario". (CO-IT-03)*

Los participantes también debatieron la necesidad de orientar a los deportistas para que puedan tomar decisiones acertadas de cara al futuro, tanto durante como después de su carrera deportiva. Destacaron la importancia de los entrenadores en la formación no sólo de las habilidades deportivas, sino también del carácter y los valores que serán fundamentales para el éxito de los deportistas en distintos ámbitos de la vida.

*"...transmitir valores y conocimientos vitales". (CO-PT-03)*

Además, mencionaron la dificultad de mantener el contacto con los deportistas a lo largo de los años, especialmente cuando se trabaja en diferentes países o con grandes grupos de jugadores. Sin embargo, reconocen que el impacto de los entrenadores en el desarrollo de los deportistas es duradero y crucial para forjar su futuro, tanto en el deporte como en otras profesiones.

En Hungría, destacaron la falta de atletas modelo que pudieran motivar a otros a convertirse en empresarios, mientras que los entrenadores a menudo carecen de los conocimientos y la motivación adecuados para apoyar a sus atletas a convertirse en empresarios.

Respecto a si la formación en este tipo de habilidades y comprensión forma parte de las funciones del entrenador, surgen dos posturas: los que lo consideran algo extra o ajeno a sus funciones y los que lo consideran algo relevante y que por tanto debe estar anclado en la educación (formando parte del sistema de entrenamiento deportivo de nivel superior).

*"...habilidades de formación que son ciertamente transversales y transferibles a otras profesiones, pero en términos de formación académica y de habilidades puras y duras, no las tienen y los clubes tampoco están preparados para adoptarlas, porque las estructuras tienen pocos recursos. La cuestión de las herramientas de coaching, ni siquiera saben lo que es". (HR-PT-06)*

Los entrenadores podrían ser modelos para los deportistas, asemejándose en muchos aspectos a la función del entrenador y a la del directivo. Además, pueden ayudar a los deportistas a hacer que sus mentes funcionen mejor en los entrenamientos, y eso hace que las mentes de los deportistas también funcionen mejor en la vida cotidiana.

*"Porque nosotros entrenamos, además de transmitir valores, que ya se ha dicho aquí, además de estimular la creatividad, la resiliencia, la capacidad de superación, todo eso es verdad, pero también transmitimos el ejemplo." (CO-PT-06)*

*"Dar ejemplo es una parte esencial de ser entrenador... También es importante que los entrenadores puedan evaluar tu rendimiento y darte recomendaciones especializadas sobre cómo desarrollarte para ser cada día mejor". (CO-HU-05)*

*"El deportista escucha a su entrenador, así que como entrenador hay que saber utilizar las palabras adecuadas para acompañar al deportista durante el viaje de transición". (CO-IT-05)*

### 3.3.4 Cómo desarrollar estas competencias

En los cinco debates surgieron diversas estrategias para promover el desarrollo de estas habilidades y competencias, así como un mejor vínculo entre el deporte y la empresa, por ejemplo, aplicar diferentes enfoques y técnicas en función de las necesidades de los deportistas.

Las empresas y organizaciones podrían diseñar y aplicar procedimientos para facilitar el proceso de adaptación del deporte al trabajo. También pueden crear oportunidades de intercambio, enlace y conexión entre el mundo del trabajo y el del deporte, así como ofrecer oportunidades para que los deportistas conozcan ejemplos virtuosos, modelos de conducta y buenas prácticas.

*"La capacidad de los deportistas o de los empresarios, según de qué lado se esté, para sacar su mejor versión y hacer crecer a los demás hacia un objetivo bajo la dirección o el acompañamiento de un entrenador o directivo". (HR-SP-06).*

Para los empresarios existen algunas dificultades a la hora de hacer tangibles los beneficios de este tipo de programas; la empresa siempre preguntará cuál es el rendimiento de la inversión. Para convencer a los equipos directivos de los beneficios de este tipo de programas de formación, que no son tan tangibles, sino más bien indirectos, hay que hacerlos visibles.

*"Las empresas ya prefieren a las personas que han jugado porque tienen una formación más completa, tenemos que concienciar a los entrenadores del papel clave que desempeñan a la hora de transmitir a los deportistas las competencias clave para incorporarse al mundo laboral o iniciar una trayectoria empresarial" (HR-IT-03)*

*"No es fácil medir estas habilidades y competencias adquiridas a través de la práctica deportiva". (HR-HU-04)*

Las empresas también deben escalar la formación en función de la madurez y la formación de los deportistas-trabajadores.

Por otro lado, los entrenadores, los gestores deportivos y las organizaciones deportivas podrían trabajar la autonomía de los deportistas mediante actividades de formación. Por ejemplo, dándoles instrucciones, normas y responsabilidades en el entrenamiento de los jóvenes; o fijando objetivos a corto y largo plazo junto con sus deportistas. Es importante recordar aquí el papel clave de los entrenadores y

formadores como facilitadores en el proceso de transferencia de habilidades blandas a través de la práctica deportiva.

Fomentar la transferencia de habilidades a través de la práctica deportiva durante las horas de entrenamiento requiere ser consciente de este hecho, tener conocimientos para ponerlo en práctica y formas de recibir *feedback* o poder evaluar sus efectos. Así pues, hay que proporcionar herramientas prácticas a los entrenadores y monitores deportivos.

Y hay que tener en cuenta que, aunque la influencia de los entrenadores es grande, disponen de un tiempo limitado con sus alumnos (en el día a día y a lo largo de la vida). Pero tienen el potencial de potenciar los recursos que ya tienen los deportistas y facilitarles su transmisión y puesta en práctica. Hay consenso en que, en muchos casos, esto se hace a través de la propia experiencia del entrenador, sin ninguna formación formal o informal.

Las políticas públicas son el tercer pilar en el que se basan las estrategias de empleabilidad a través del deporte, junto con los sectores empresarial y deportivo antes mencionados. Los responsables políticos podrían crear grupos de trabajo para la transferencia de competencias, como ejemplo de buenas prácticas. El sistema educativo (universidades, formación profesional y cursos de formación de entrenadores) podría incluir módulos, talleres o conferencias. Por ejemplo, en el fútbol sobre cómo hablar cuando se sale en televisión.

*"No es fácil desarrollar programas si el grupo destinatario tiene características muy diferentes en cuanto a origen económico y social, disciplinas deportivas seguidas y país". (HR-HU-05)*

Sin embargo, algunas voces señalaron que la formación deportiva se centra en el entrenamiento técnico y táctico, pero si se integrara este tipo de contenido, no sería muy bien recibido en una sociedad en la que el tiempo es valioso y puede considerarse complementario y no obligatorio.

Los participantes destacaron la importancia de las aptitudes interpersonales de los deportistas, la necesidad de adaptación y aprendizaje continuo, así como la colaboración entre las distintas partes interesadas para facilitar la transición con éxito de los deportistas al mundo laboral.

Un fortalecimiento de la relación entre el sector deportivo y la empresa es factible cuando se llevan a cabo programas de *coaching* o *mentoring* en empresas en los que entrenadores y deportistas pueden desempeñar un papel relevante, o también en actividades de *teambuilding* en empresas, cada vez más vinculadas a aspectos relacionados con actividades deportivas. Por último, muchos lugares de trabajo están tratando de ser más saludables, y en este sentido los profesionales del

deporte, previa formación, también pueden desempeñar un papel importante, en una estrategia en la que todos ganan.

*"La capacidad de colaborar con otras entidades, de crear una buena red de contactos, de personas que trabajen, colaboren y sumen juntas, que ganen todos". (HR-SP-05).*

*"Creo que los entrenadores pueden participar en los programas de liderazgo de las empresas, ya que son buenos motivadores que trabajan junto con sus deportistas por objetivos comunes. Si yo planificara un programa de liderazgo, sin duda invitaría a algunos entrenadores conocidos". (HR-HU-05)*

*"Creo que una de las condiciones básicas para desarrollar programas similares es la cooperación entre empresas y clubes deportivos. Esto no ocurre realmente a menudo". (HR-HU-03).*

La figura 17 resume los retos para fomentar las habilidades de los deportistas.

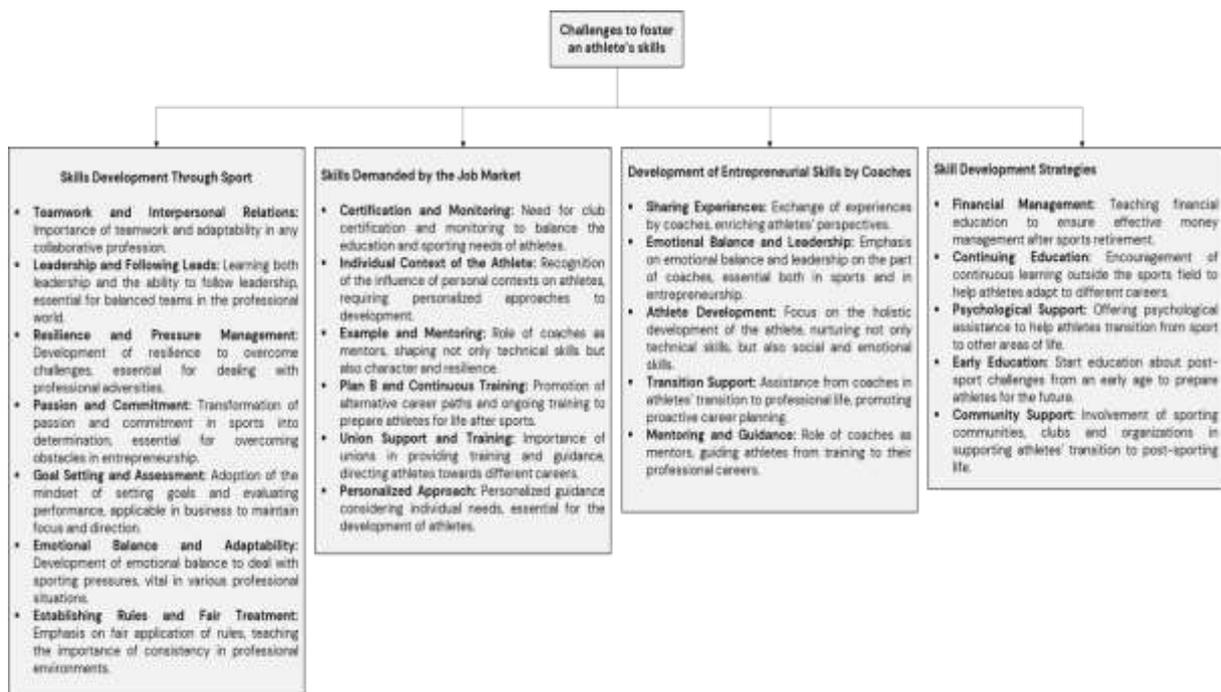


Figura 17: Retos para fomentar las habilidades de los deportistas.

### 3.4 Barreras que afectan al proceso de adquisición de competencias

Las barreras y obstáculos para mejorar la empleabilidad a través de los deportes podrían estructurarse en dos categorías, personales y estructurales.

**Los factores personales incluyen factores individuales y ambientales:**

- Existen factores individuales como la personalidad, la madurez, la motivación y la gestión del compromiso o las aptitudes psicológicas generales que afectan no sólo a la carrera deportiva, sino también al desarrollo del deportista en la vida cotidiana.

*"Vivimos en una sociedad de la eficiencia; aunque un joven entre en el mercado laboral, si no es eficiente, quedará relegado o fuera de él. En este sentido, el deporte prepara directamente para la vida ahí fuera". (CO-SP-02)*

- El apoyo de los padres, necesario para el desarrollo personal y deportivo de los jóvenes, apunta a cambios en este tipo de apoyo desde la excesiva presión de hace unas décadas a la sobreprotección excesiva actual, que en muchos casos afecta al proceso de formación integral de los niños y jóvenes deportistas.

*"La intervención de los padres está distorsionando estos paradigmas que trabajan los entrenadores... aceptar las decisiones, aceptar las reglas del juego, aceptar que quizá no eres el mejor, que otro compañero lo puede hacer mejor". (CO-SP-04)*

- Orientación: la necesidad de acompañamiento y apoyo dado que el deportista deja de serlo para ejercer un nuevo rol, el de trabajador, es desconocida en muchos casos hasta ahora.
  - Requiere identificar la necesidad y la necesidad de pedir ayuda/apoyo.
  - Esto implica un camino de redefinición de roles y relaciones que atletas y entrenadores deben recorrer juntos.

*"... el entrenador es como un mago, que tiene que hacer crecer al grupo y que tiene que hacer crecer al individuo". (CO-SP-06)*

- Déficit de habilidades de los entrenadores para gestionar estas cuestiones con sus deportistas.

*"El entrenador tiene que tener un espacio para reunirse con alguien con quien pueda hablar de lo que pasa con mis deportistas, porque si no..." (CO-SP-06)*

*"Un entrenador o un líder debe tener una visión compleja y debe ser capaz de guiar a sus atletas". (CO-HU-02)*

- Papel clave de los entrenadores y monitores deportivos como facilitadores en el proceso de transferencia de habilidades blandas de los deportistas útiles para la inserción laboral y/o el desarrollo de ideas de negocio. Esto hace que el proceso no sea muy controlable ya que depende del tipo de entrenador que tenga el deportista, o de la modalidad deportiva, dado que en los deportes individuales se suele mantener el mismo entrenador, pero

en los deportes de equipo, puede incluso cambiar varias veces en la misma temporada.

- Esto es aún más importante si se tiene en cuenta que los deportistas confían en sus entrenadores, los admiran como modelos y esperan que les sirvan de guía no sólo en los aspectos deportivos.

*"En Hollywood, que es toda una empresa, las películas sobre entrenadores de éxito son aquellas en las que estos entrenadores resuelven conflictos". (CO-SP-06)*

*"Los entrenadores son superhéroes que nos han puesto en el mundo para hacernos mejores personas y mejores trabajadores". (CO-SP-03)*

- Visión poco realista en algunos casos. Los deportistas y los entrenadores deben realizar actividades que les gusten, pero que también les lleven a algo más. Siempre debe haber un plan B en una actividad, como el deporte, que entraña riesgos (lesiones, disminución del rendimiento, procesos de selección, etc.).
- Falta de habilidades duras específicas. En muchos casos la formación conducente a titulaciones y certificados educativos se ha visto afectada por entrenamientos, horarios, desplazamientos a competiciones y otras actividades vinculadas a la carrera deportiva, culminando en una falta no sólo de habilidades duras sino también de certificaciones que posibiliten el acceso de los deportistas a determinados puestos de trabajo.

*"Tienen muchas competencias efectivamente personales que se pueden transferir, pero sus competencias duras son débiles". (HR-PT-06)*

- Necesidad de experiencia profesional. En un mercado laboral cada vez más competitivo, las empresas suelen exigir candidatos con experiencia previa. Mientras que otros jóvenes han podido adquirir esta experiencia a través de trabajos a tiempo parcial o prácticas, el deportista retirado se encuentra en desventaja con respecto a sus compañeros a la hora de poder compaginar trabajo y estudios además de su carrera deportiva.
- Las expectativas de los deportistas sobre sus habilidades y su salario tras la jubilación son cruciales para evitar la desilusión en los deportes profesionales (por ejemplo, el fútbol), pero en otros deportes, las expectativas podrían ser un elemento positivo.

*"En el deporte puedes cumplir un sistema de expectativas y requisitos que también puede ayudarte a alinearte mejor con los requisitos de una empresa". (CO-HU-03)*

### Los factores estructurales incluyen:

- Escasa cultura del deporte, sin centrarse en el valor educativo del deporte.
 

*"El deporte es una especie de espejo que te devuelve exactamente la realidad. En el deporte sólo importa el rendimiento, igual que en la vida real, por lo que el deporte puede ayudarte a comprender tu posición y te da una visión realista de ti mismo". (CO-HU-01)*
- Falta de recursos en federaciones y clubes. Especialmente en función del deporte (profesional vs minoritario).
 

*"No se puede prescindir del apoyo financiero de los entrenadores... además, creo que hace falta formación técnica, formación pedagógica". (CO-HU-01)*
- Articulación inadecuada de políticas, programas y estrategias sobre la doble carrera profesional y la facilitación y el apoyo a los atletas-trabajadores y a los estudiantes-atletas.
  - Tanto los deportistas como los entrenadores deben adoptar un aprendizaje continuo, no sólo en sus respectivos deportes, sino también en otros ámbitos, para adaptarse a la evolución del mercado laboral.
  - En este sentido, los entrenadores y monitores desempeñan un papel fundamental en la preparación de los deportistas para el mercado laboral. Pueden proporcionar una valiosa orientación, formación y talleres para desarrollar habilidades transferibles. La colaboración entre entrenadores, deportistas, consultores de RRHH y empresas es esencial para crear programas de formación eficaces.
  - Se aboga por el desarrollo de programas integrales de formación en los que participen entrenadores e instructores. Estos programas deberían abordar tanto las competencias blandas como las duras, ofreciendo conocimientos prácticos que se ajusten a las exigencias del mercado laboral.
 

*"No se puede dar lo que no se tiene. Por lo tanto, los propios entrenadores deben trabajar en las habilidades y competencias que desean transmitir... o los clubes, las federaciones, deben asegurarse de que las personas encargadas de la formación de los deportistas sean personas íntegras". (CO-SP-02).*

*"Las principales barreras me parecen ser el tiempo, la falta de instalaciones y el mandato que los entrenadores pueden ver relacionado con la formación deportiva y técnica y no con el desarrollo de 360 grados." (HR-IT-04)*

- Desequilibrio entre las exigencias de los deportistas y las expectativas y necesidades de empresarios y entrenadores. Los proveedores de formación para deportistas en prácticas no suelen considerar necesaria esta formación. Del mismo modo, los entrenadores esperan encontrar técnicas y tácticas en sus cursos de especialización y no ven estos contenidos como necesarios, o ni siquiera consideran que una mejor integración de sus atletas en su vida profesional sea su responsabilidad. Por lo tanto, conseguir el interés de los proveedores y de los entrenadores en formación en esta línea es sin duda una barrera a superar. 314

*"El deporte puede transmitir competencias y crear una cultura de profesionales de éxito si somos capaces de alinear los valores que aporta con la estrategia de recursos humanos y de gestión". (HR-SP-01)*

*"Una vez que los entrenadores sean conscientes de las habilidades que necesitamos los RRHH, entenderán cómo desarrollar los contextos deportivos de forma que se desarrollen las habilidades. Es importante que ambas partes aprendan a comunicarse eficazmente para crear un puente y unir dos mundos, el del deporte y el del trabajo, que parecen extremadamente distantes." (HR-IT-02)*

*"En mi opinión, es realmente importante que los entrenadores no estén sobrecargados o abrumados por tareas y responsabilidades, y que puedan dedicar suficiente tiempo a sus atletas." (CO-HU-05)*

- Es necesario trabajar en la adquisición de conciencia. A menudo las habilidades blandas son adquiridas automáticamente por los deportistas, pero éstos no son conscientes de lo útiles que pueden ser para acceder al mundo laboral, al igual que los entrenadores no son conscientes de su papel como facilitadores en la adquisición de estas habilidades. En este sentido, es necesario un esfuerzo por parte de los clubes deportivos, los gobiernos locales, regionales y nacionales y otras entidades vinculadas a la empleabilidad de los jóvenes para concienciar y arrojar luz sobre la adquisición de aprendizajes y habilidades valiosas a través del deporte.

*"Hacer visible al deportista de éxito no sólo por sus resultados, sino también por su contribución a la sociedad". (CO-SP-02)*

- Falta de apoyo a la gestión deportiva a nivel gubernamental para poder establecer estrategias y programas.
- Falta de coordinación entre la universidad, los clubes deportivos y las administraciones deportivas.

*"Y aquí nos estamos olvidando de algo, que creo que debería abordarse, y es la certificación de los clubes. Y cuando hablamos de certificación,*

creo que debería incluirse, además del seguimiento escolar que ya existe pero, muchas veces sabemos que no se hace bien, porque se queda en el papel, pero en la práctica, en la mayoría de los clubes, ni siquiera pasa por la escuela, porque lo que importa es el rendimiento deportivo del atleta. Cuando, en mi opinión, aquí debería haber al menos un término medio". (CO-PT-06)

"Uno de los grandes retos es que las habilidades y competencias blandas desarrolladas a través del deporte no son necesariamente reconocidas y no se reflejan realmente en un CV". (HR-HU-03)

- Importancia de las estructuras de apoyo: Existe un consenso sobre la necesidad de estructuras de apoyo sólidas, que incluyan un seguimiento académico y profesional desde una edad temprana. Estas estructuras pueden ayudar a los deportistas a desarrollar aptitudes tanto blandas como duras, garantizando una integración más fluida en el mundo laboral.
  - En muchas culturas, existe una fuerte dicotomía deporte-estudio-trabajo que conduce a un alto índice de abandono prematuro del deporte y dificulta que las carreras deportivas sean consideradas y valoradas positivamente en el entorno académico o laboral.

La figura 18 muestra gráficamente los distintos factores encontrados en las discusiones de grupo.

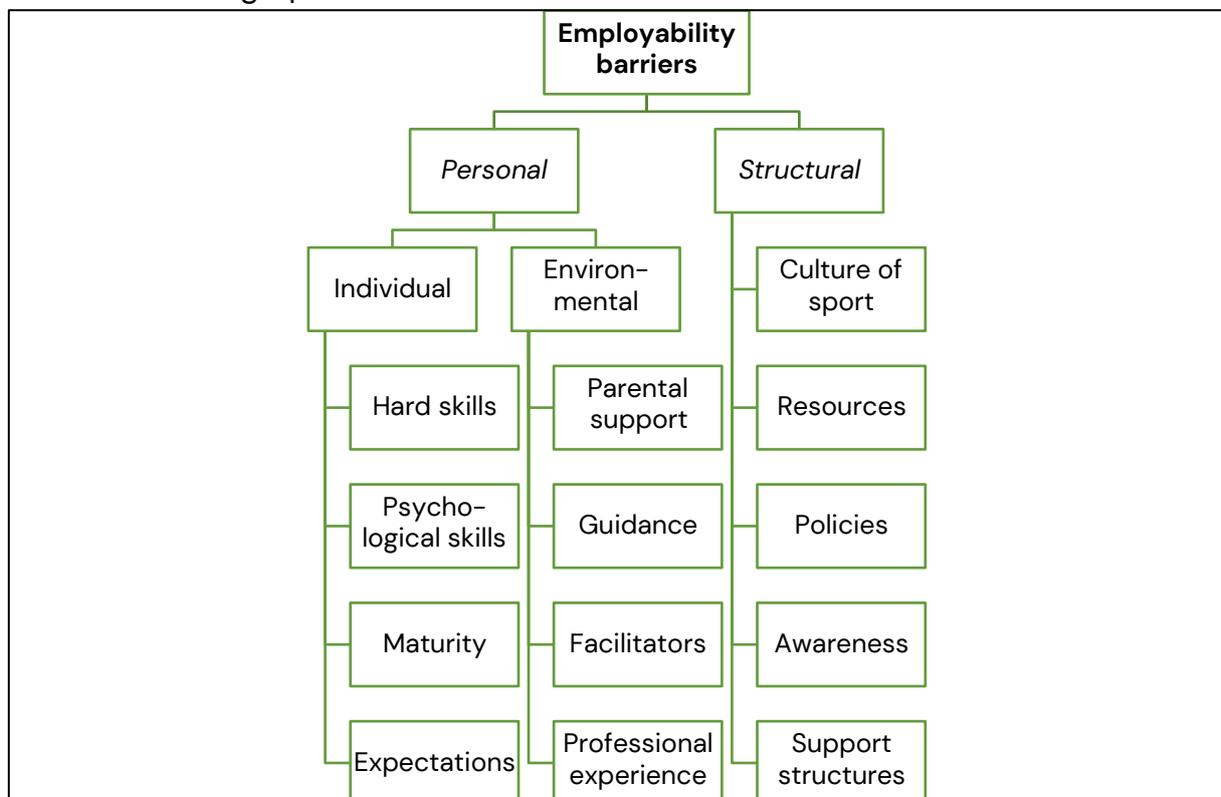


Figura 18: Principales barreras y obstáculos a la empleabilidad a través del deporte.

Los participantes destacaron que estos factores personales y estructurales no sólo forman a los deportistas, sino que también les preparan para afrontar los retos del espíritu empresarial y otros ámbitos profesionales, proporcionándoles valiosas competencias para el éxito futuro.

Frente a estas barreras, los entrevistados mencionaron cuestiones como el símil de la oficina como un "gimnasio" en el que el deportista debe entrenarse, persistir y querer mejorar día a día. Siguiendo con la metáfora del gimnasio, el deporte como gimnasio de la vida.

Igualmente importante es el hecho de encontrar estímulos para mejorar. Además, haber experimentado cosas parecidas en el deporte permite a las personas resolver incluso problemas similares más rápidamente en el trabajo.

## 4 Discusión

En esta sección se analizarán los resultados de la encuesta y los grupos de discusión.

### Ponentes del grupo de discusión:

Las respuestas de los ponentes subrayan el carácter polifacético del proceso de adquisición de competencias por parte de los deportistas. El consenso entre los participantes sobre la importancia de las competencias interpersonales que poseen los deportistas pone de relieve el potencial de transferencia sin fisuras al mundo profesional. Estas habilidades, muy valoradas por los empleadores, contribuyen significativamente a la colaboración eficaz y al liderazgo en diversos entornos laborales. El reconocimiento de este conjunto de aptitudes inherentes a los deportistas abre vías para aprovechar su potencial en el ámbito profesional.

Los esfuerzos de colaboración propuestos por los ponentes –que aúnan educación, tutoría e iniciativas de colaboración entre entidades deportivas, instituciones educativas y el mundo empresarial– son cruciales para aprovechar las capacidades únicas de los deportistas. Este esfuerzo concertado no sólo pretende facilitar una transición fluida de los deportistas al mercado laboral, sino también enriquecer su trayectoria profesional.

La propuesta de una mayor vinculación entre deporte y empresa se alinea con una tendencia creciente. Las empresas que reconocen el valor del deporte en los procesos de selección e incorporan estrategias saludables para los empleados ponen de relieve la evolución del papel de los deportistas, los entrenadores y las entidades deportivas en los entornos corporativos. Sin embargo, la advertencia de que las empresas deben percibir beneficios tangibles subraya la necesidad de articular y comunicar claramente las ventajas de tales iniciativas.

Comparación entre las perspectivas de los entrenadores y de RRHH:

Una perspicaz comparación entre las perspectivas de los entrenadores y de RRHH revela disparidades intrigantes en sus evaluaciones de las habilidades y competencias empresariales. Los entrenadores, al autoevaluarse en las cuatro categorías de Ideas y Oportunidades, Recursos Personales, Conocimientos Específicos y En Acción, creen sistemáticamente que poseen un nivel de habilidades y competencias superior al que los profesionales de RRHH consideran relevante para el mercado laboral.

Es esencial reconocer las diferencias inherentes a las preguntas planteadas a los entrenadores y a los profesionales de RRHH. Mientras que los entrenadores se evalúan a sí mismos en cuanto a sus habilidades empresariales, los profesionales de RRHH miden la relevancia de estas habilidades para el mercado laboral. Este desajuste en los tipos de preguntas dificulta una comparación directa.

Además, al examinar la creencia de los entrenadores en el desarrollo de competencias a través del deporte, surge un patrón. Los entrenadores perciben un mayor nivel de desarrollo de competencias a través del deporte que el que los profesionales de RRHH consideran relevante para el mercado laboral, especialmente en las categorías de Ideas y Oportunidades, Recursos Personales y En Acción. Sin embargo, esta discrepancia plantea dudas sobre la adaptabilidad de estas competencias al mercado laboral, lo que indica la necesidad de alinear las percepciones de los entrenadores con las expectativas de los RRHH.

Curiosamente, la perspectiva de RRHH destaca ciertas habilidades específicas cruciales para el mercado laboral que podrían no estar explícitamente disponibles en cantidades suficientes para los entrenadores. Esto subraya la importancia de una comprensión matizada del panorama de las competencias, salvando las distancias entre lo que los entrenadores creen que se desarrolla a través del deporte y lo que los profesionales de RRHH consideran indispensable para el éxito profesional.

En conclusión, el análisis comparativo subraya la complejidad de alinear las perspectivas del entrenador y de RRHH. Destaca tanto los puntos en común como las disparidades, e insta a un examen más detenido de las competencias específicas que realmente importan en el dinámico panorama del mercado laboral.

Limitaciones:

El presente estudio, aunque aporta valiosos datos, se enfrenta a varias limitaciones que merecen ser tenidas en cuenta. La utilización de datos procedentes de varios países, cada uno con sus propias bases de datos y metodologías de recopilación de datos, introduce una posible variabilidad en la calidad y coherencia de la información. Las diferencias en la estructura del lenguaje y los matices culturales durante la traducción pueden afectar a la validez de las respuestas, lo que subraya la necesidad de ser cautelosos en las interpretaciones transculturales.

El uso de diversas redes para la distribución del cuestionario introduce la posibilidad de un sesgo en el muestreo, ya que el acceso a Internet y la penetración de las redes sociales varían de un país a otro. Características individuales como el sexo, la edad, la experiencia del deportista y la naturaleza de su participación en el deporte pueden influir en las respuestas, lo que puede dar lugar a variaciones en las percepciones.

La entrevista en grupo, un aspecto cualitativo del estudio, tiene sus propias limitaciones. Las variaciones específicas de cada país en la composición y ejecución de los grupos focales pueden afectar a la coherencia de los resultados. La diversidad de entrenadores en los distintos deportes, las disparidades de género y los matices específicos de cada país en el desarrollo deportivo introducen posibles sesgos que deben tenerse en cuenta a la hora de interpretar los resultados.

Para abordar estas limitaciones es necesario centrarse en la mejora de la concienciación de los deportistas sobre su potencial, en los esfuerzos de colaboración entre RRHH y el entrenamiento, en la promoción de habilidades relevantes tanto en contextos deportivos como empresariales, en la provisión de materiales de formación adaptados y en un enfoque colectivo para salvar las disparidades en el desarrollo de los deportistas. Para perfeccionar la investigación y las iniciativas futuras en este ámbito, es fundamental conocer a fondo estas limitaciones.

## 5 Conclusión y resumen

En conclusión, la investigación llevada a cabo en el marco del proyecto "Sport4E – Skills through sport for Employability and Entrepreneurship" pone de manifiesto una disparidad significativa entre la percepción de los entrenadores deportivos y la de los profesionales de RRHH en cuanto a las habilidades y competencias relevantes para el mercado laboral. En varias categorías, como Ideas y Oportunidades, Recursos Personales y En Acción, los entrenadores creen poseer un nivel de competencias superior al que los profesionales de RRHH consideran pertinente para el mercado laboral. La única excepción es Conocimientos Específicos, donde ambos grupos comparten valoraciones similares.

El proyecto "Sport4E" arroja luz sobre una brecha crítica entre las aptitudes empresariales que necesitan los deportistas para incorporarse con éxito al mercado laboral y su actual conjunto de aptitudes. Mientras que los deportistas exhiben atributos valiosos como la disciplina y el trabajo en equipo, existe una necesidad reconocida de una gama más amplia de competencias empresariales, como la creación de redes y los conocimientos financieros.

Los entrenadores y monitores deportivos desempeñan un papel crucial a la hora de superar esta laguna identificando las habilidades que faltan y proporcionando una formación a medida. La investigación subraya la importancia de ofrecer programas de entrenamiento específicos para desarrollar las capacidades empresariales junto con las atléticas. Hacer hincapié en la complementariedad de las capacidades deportivas y empresariales –como la innovación, la adaptabilidad y el pensamiento estratégico– es esencial para que los deportistas prosperen en el mercado laboral.

De cara al futuro, el proyecto "Sport4E" sugiere tres áreas clave de atención (véase la Fig. 19):

- Análisis continuo de carencias y programas de formación específicos
- Hacer hincapié en la integración de las aptitudes empresariales con las capacidades atléticas.
- Proporcionar recursos educativos accesibles a deportistas y entrenadores

Este planteamiento global pretende salvar la brecha de forma eficaz y equipar a los deportistas no sólo para que se incorporen con éxito al mercado laboral, sino también para que prosperen como empresarios y profesionales en diversos sectores.



Figura 19: Áreas clave "Sport4E".

**Resumen:**

La investigación aboga por una mayor vinculación entre deporte y empresa, reconociendo los beneficios potenciales tanto para los deportistas como para las empresas. Se anima a las empresas a considerar los beneficios tangibles de incorporar estrategias deportivas, aprovechando las habilidades blandas inherentes a los atletas. Esta integración se alinea con objetivos más amplios, como el Plan de Trabajo de la Unión Europea para el Deporte y la promoción de la educación a través del deporte. En última instancia, reconocer y cultivar el conjunto de habilidades únicas de los deportistas contribuye no sólo a su transición con éxito al mercado laboral, sino también a sus contribuciones significativas en diversos campos profesionales.

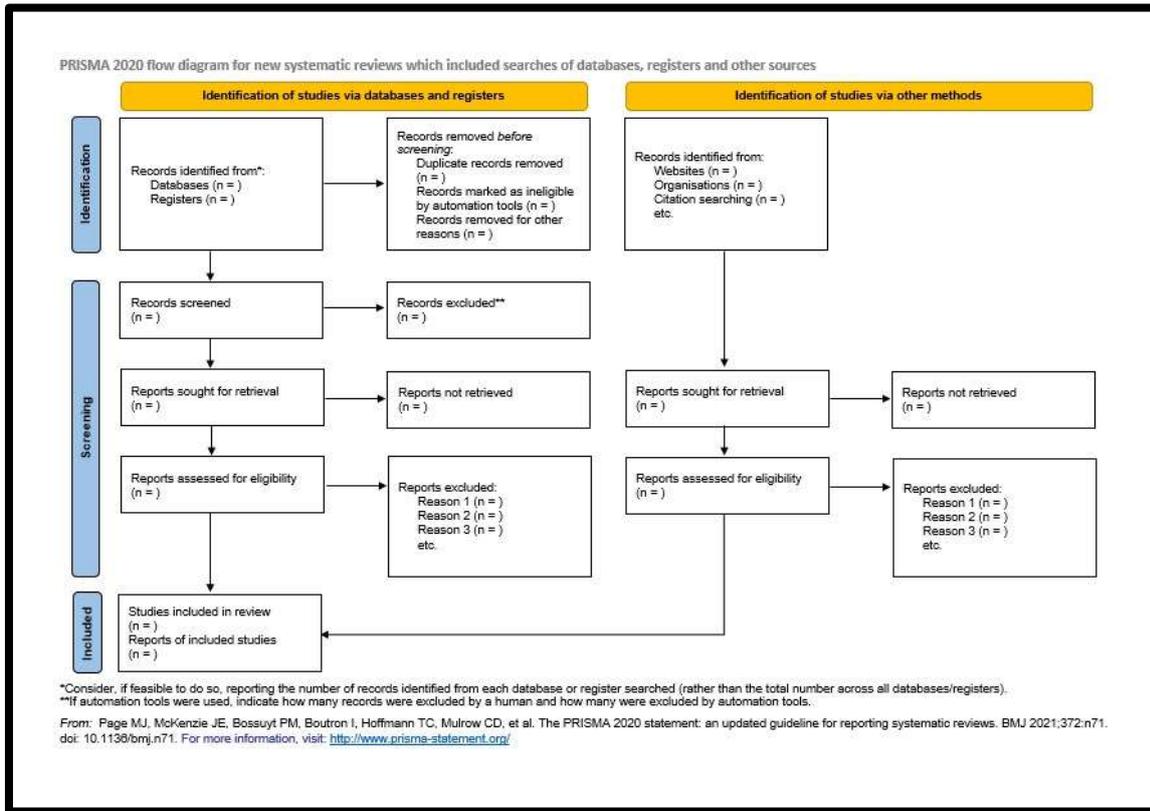
## 6 Referencias

1. Méhaut, P. y C. Winch, *El Marco Europeo de Cualificaciones: ¿aptitudes, competencias o conocimientos?* Revista europea de investigación educativa, 2012. **11**(3): p. 369-381.
2. Matsankos, N., et al., *Investigación de las habilidades adquiridas por los atletas durante su carrera deportiva*. 2020.
3. Bellantonio, S. y D. Tafuri, *Entre el deporte y la educación. Reflexiones pedagógicas sobre la doble carrera de los deportistas*. Giornale Italiano di Educazione alla Salute, Sport e Didattica Inclusiva, 2017. **1**(2).
4. Smismans, S., et al., *Del deporte de élite al mercado laboral: Development and initial validation of the Athlete Competency Questionnaire for Employability (ACQE)*. Cultura\_Ciencia\_Deporte [CCD], 2021. **16**(47).
5. Feraco, T. y C. Meneghetti, *Sport Practice, Fluid Reasoning, and Soft Skills in 10-to 18-Year-Olds*. Frontiers in Human Neuroscience, 2022. **16**: p. 857412.
6. Succi, C. y M. Canovi, *Soft skills to enhance graduate employability: comparing students and employers' perceptions*. Estudios de enseñanza superior, 2020. **45**(9): p. 1834-1847.
7. Ordiñana-Bellver, D., et al., *Emotions, skills and intra-entrepreneurship: mapping the field and future research opportunities*. Management & Marketing, 2022. **17**(4): p. 577-598.
8. Zahidi, S., et al., *The Future of Jobs Report 2020* | Foro Económico Mundial. *Futur Jobs Rep [Internet]*. 2020;(Octubre): 1163. 2020.
9. Moriconi Bezerra, M. y C. Costa, *O desporto como veículo de desenvolvimento de competências, integração e bem-estar*. 2021. **2**: p. 105-113.
10. Schleutker, K.J., et al., *Soft skills and European labour market: Entrevistas con directivos finlandeses e italianos*. Revista de Estudios Educativos, Culturales y Psicológicos (Revista ECPS), 2019(19): p. 123-144.
11. Kee-van Huissteden, N., M. Klemann, y J. de Vries, *Future employability in young athletes, the importance of dual career skills development: A European perspective*.
12. Jacobs, J.M. y P.M. Wright, *Transfer of life skills in sport-based youth development programs: Un marco conceptual que tiende un puente entre el aprendizaje y la aplicación*. Quest, 2018. **70**(1): p. 81-99.
13. cedefop, *Actividad de anticipación de competencias - Italia (actualización 2022)*. 2022
14. Hong, H.J. e I. Fraser, *'My sport won't pay the bills forever': High-performance athletes' need for financial literacy and self-management*. Journal of Risk and Financial Management, 2021. **14**(7): p. 324.
15. Consoni, C., C. Pesce, y D. Cherubini, *Early Drop-Out from Sports and Strategic Learning Skills: A Cross-Country Study in Italian and Spanish Students*. Sports, 2021. **9**(7): p. 96.

16. López-Carril, S., M. Villamón, y S. McBride, *Social media in sport management education: Conectando universidades e industria del deporte*. Journal of Physical Education and Sport, 2020: p. 3706-3712.
17. López-Núñez, M.I., et al., *Cuestionario EntreComp: Una herramienta de autoevaluación de competencias emprendedoras*. Sostenibilidad, 2022. **14**(5): p. 2983.
18. development., E.E.L.i.S.t.s.Y.A.e., *Entrepreneurship & Dual Career Questionnaire for Athletes*, CEIPES, Editor. 2022.
19. Vieira, D., et al., *Soft skills list and Mind map. Informe 2 de habilidades blandas de ULISSE IO2*. 2019.
20. Armuña, C., et al., *From stand-up to start-up: exploring entrepreneurship competences and STEM women's intention*. International Entrepreneurship and Management Journal, 2020. **16**: p. 69-92.
21. Baran, M.L. y J.E. Jones, *Enfoques de ciencias sociales aplicadas a la investigación con métodos mixtos*. 2019: IGI Global.
22. Carey, M.A. y J.-E. Asbury, *Investigación con grupos focales*. Vol. 9. 2016: Routledge.
23. Rabiee, F., *Focus-group interview and data analysis*. Actas de la sociedad de nutrición, 2004. **63**(4): p. 655-660.
24. Wilkinson, S., *Focus group methodology: a review*. Revista internacional de metodología de la investigación social, 1998. **1**(3): p. 181-203.
25. Pacheco, F.D.R. y V.G.P. Salazar, *Grupos focales: marco de referencia para su implementación*. Revista de Investigación INNOVA, 2020. **5**(3): p. 182-195.
26. Hennink, M. y B.N. Kaiser, *Sample sizes for saturation in qualitative research: Una revisión sistemática de pruebas empíricas*. Social science & medicine, 2022. **292**: p. 114523.

# Anexo

## Anexo 1: Plantilla del diagrama de flujo PRISMA





## Apéndice 2 Cuestionario de aptitudes empresariales para entrenadores

### Socio-Demographic Information

\*Country:

Please choose... ▾

\*Gender:

♀ Female      ♂ Male

\*Age (in years):

\_\_\_\_\_

\*Nationality:

Please choose... ▾

\*Highest completed educational qualification:

- Level 1 - Vocational training preparation (vocational preparation scheme, prevocational training year)
- Level 2 - Compulsory education certificate
- Level 3 - Professional operator certificate
- Level 4 - Upper secondary education diploma; Upper secondary education diploma; Upper secondary education diploma; Professional technician diploma; Higher technical specialisation certificate
- Level 5 - Higher technical education diploma
- Level 6 - Bachelor degree; First level academic diploma
- Level 7 - Master degree; Second level academic diploma; First level university master; Academic specialisation diploma (I); Higher specialisation diploma or master (I)
- Level 8 - Research doctorate; Academic diploma for research training; Second level university master; Academic specialisation diploma (II); Higher specialisation diploma or master (II)

\*What type of organisation do you represent?

Please choose...

## Skills and Competencies developed through Sport

\*In your opinion, to what extent are the following skills and competencies relevant for the labour market? Indicate from **1 (highly relevant)** to **7 (not at all relevant)**.

### Ideas and Opportunities:

- ⓘ This question is mandatory
- ⓘ Please complete all parts.

	1	2	3	4	5	6	7
Creativity	<input type="radio"/>						
Critical thinking	<input type="radio"/>						
Initiative	<input type="radio"/>						
Innovation	<input type="radio"/>						
Vision	<input type="radio"/>						
Work ethics	<input type="radio"/>						

\*In your opinion, to what extent are the following skills and competencies relevant for the labour market? Indicate from **1 (highly relevant)** to **7 (not at all relevant)**.

### Personal resources:

- ⓘ This question is mandatory
- ⓘ Please complete all parts.

	1	2	3	4	5	6	7
Self-awareness	<input type="radio"/>						
Self-respect	<input type="radio"/>						
Self-confidence	<input type="radio"/>						
Discipline	<input type="radio"/>						
Self-efficacy	<input type="radio"/>						
Motivation	<input type="radio"/>						
Emotional Intelligence	<input type="radio"/>						
Resilience	<input type="radio"/>						
Self-regulation	<input type="radio"/>						
Adaptability	<input type="radio"/>						
Perseverance	<input type="radio"/>						
Leadership	<input type="radio"/>						
Communication	<input type="radio"/>						
Interpersonal relationship	<input type="radio"/>						
Diversity sensitivity	<input type="radio"/>						
Responsibility	<input type="radio"/>						

\*In your opinion, to what extent are the following skills and competencies relevant for the labour market? Indicate from 1 (highly relevant) to 7 (not at all relevant).

**Specific knowledge:**

- 📌 This question is mandatory
- 📌 Please complete all parts.

	1	2	3	4	5	6	7
Digital skills	<input type="radio"/>						
Legal knowledge	<input type="radio"/>						
Financial and economic skills	<input type="radio"/>						
Technological skills	<input type="radio"/>						
Entrepreneurial thinking	<input type="radio"/>						

\*In your opinion, to what extent are the following skills and competencies relevant for the labour market? Indicate from 1 (highly relevant) to 7 (not at all relevant).

**Into action:**

- 📌 This question is mandatory
- 📌 Please complete all parts.

	1	2	3	4	5	6	7
Planning	<input type="radio"/>						
Decision making	<input type="radio"/>						
Networking skills	<input type="radio"/>						
Teamwork	<input type="radio"/>						
Respect	<input type="radio"/>						
Problem solving	<input type="radio"/>						
Learn by doing	<input type="radio"/>						
Positive attitude	<input type="radio"/>						
Fair play	<input type="radio"/>						
Mentoring	<input type="radio"/>						
Organization	<input type="radio"/>						
Orientation to results	<input type="radio"/>						
Conflict management	<input type="radio"/>						
Goal setting	<input type="radio"/>						

Before you go

\*Would you like to take part in our focus group? (\*)

\* The participation of the focus group includes another interview.

✓  
Yes
⊘  
No

Apéndice 3: Cuestionario sobre competencias empresariales para RRHH

Socio-Demographic Information

\*Country:  
Please choose... ▾

\*Gender:  
Female Male

\*Age (in years):  
[Text input field]

\*Nationality:  
Please choose... ▾

\*Are/Were your parents or grandparents originally from other nationalities?  
Yes No

\*Which nationality are/were they?  
[Text input field]

\*You live in a(n)...  
Please choose... ▾

◆Highest completed educational qualification:

- Level 1 - Vocational training preparation (vocational preparation scheme, prevocational training year)
- Level 2 - Compulsory education certificate
- Level 3 - Professional operator certificate
- Level 4 - Upper secondary education diploma: Upper secondary education diploma: Upper secondary education diploma: Professional technician diploma: Higher technical specialisation certificate
- Level 5 - Higher technical education diploma
- Level 6 - Bachelor degree: First level academic diploma
- Level 7 - Master degree: Second level academic diploma: First level university master: Academic specialisation diploma (I): Higher specialisation diploma or master (I)
- Level 8 - Research doctorate: Academic diploma for research training: Second level university master: Academic specialisation diploma (II): Higher specialisation diploma or master (II)

◆Are you currently studying?

<input checked="" type="radio"/> Yes	<input type="radio"/> No
--------------------------------------	--------------------------

◆In which field?

◆Are you currently working?

<input checked="" type="radio"/> Yes	<input type="radio"/> No
--------------------------------------	--------------------------

◆In which sector?

●Would you say that you struggle to make ends meet financially?

- Never
- Occasionally
- Sometimes
- Often
- Always

●Which sport(s) do/did you practice?

●Total athletic experience:

- less than 1 year
- 1 to 4 years
- 5 to 9 years
- 10 to 20 years
- more than 20 years

Total athletic experience (in games/matches):

●At what level(s) have you competed as an athlete?

- regional competition
- national competition
- European competition
- world competition
- olympic competition
- none of the above

★Have you ever played for the national team (regardless of the competition level)?

Yes No

★Is sports your main source of income?

Yes No

★Are you an amateur or professional athlete?

Amateur

Professional

Skills and Competencies - self-assessment

★How do you currently rate yourself on the following entrepreneurial skills and competencies? Indicate from 1 (no aptitude at all) to 7 (very high aptitude).

**Ideas and Opportunities:**

ⓘ This question is mandatory

ⓘ Please complete all parts.

	1	2	3	4	5	6	7
Creativity	<input type="radio"/>						
Critical thinking	<input type="radio"/>						
Initiative	<input type="radio"/>						
Innovation	<input type="radio"/>						
Vision	<input type="radio"/>						
Work ethics	<input type="radio"/>						

\*How do you currently rate yourself on the following entrepreneurial skills and competencies? Indicate from 1 (no aptitude at all) to 7 (very high aptitude).

**Personal resources:**

- 🚫 This question is mandatory
- 🚫 Please complete all parts.

	1	2	3	4	5	6	7
Self-awareness	<input type="radio"/>						
Self-respect	<input type="radio"/>						
Self-confidence	<input type="radio"/>						
Discipline	<input type="radio"/>						
Self-efficacy	<input type="radio"/>						
Motivation	<input type="radio"/>						
Emotional Intelligence	<input type="radio"/>						
Resilience	<input type="radio"/>						
Self-regulation	<input type="radio"/>						
Adaptability	<input type="radio"/>						
Perseverance	<input type="radio"/>						
Leadership	<input type="radio"/>						
Communication	<input type="radio"/>						
Interpersonal relationship	<input type="radio"/>						
Diversity sensitivity	<input type="radio"/>						
Responsibility	<input type="radio"/>						

\*How do you currently rate yourself on the following entrepreneurial skills and competencies? Indicate from 1 (no aptitude at all) to 7 (very high aptitude).

**Specific knowledge:**

- 🚫 This question is mandatory
- 🚫 Please complete all parts.

	1	2	3	4	5	6	7
Digital skills	<input type="radio"/>						
Legal knowledge	<input type="radio"/>						
Financial and economic skills	<input type="radio"/>						
Technological skills	<input type="radio"/>						
Entrepreneurial thinking	<input type="radio"/>						

\*How do you currently rate yourself on the following entrepreneurial skills and competencies? Indicate from 1 (no aptitude at all) to 7 (very high aptitude).

**Info action:**

**⓪ This question is mandatory**

**⓪ Please complete all parts.**

	1	2	3	4	5	6	7
Planning	<input type="radio"/>						
Decision making	<input type="radio"/>						
Networking skills	<input type="radio"/>						
Teamwork	<input type="radio"/>						
Respect	<input type="radio"/>						
Problem solving	<input type="radio"/>						
Learn by doing	<input type="radio"/>						
Positive attitude	<input type="radio"/>						
Fair play	<input type="radio"/>						
Mentoring	<input type="radio"/>						
Organization	<input type="radio"/>						
Orientation to results	<input type="radio"/>						
Conflict management	<input type="radio"/>						
Goal setting	<input type="radio"/>						

## Skills and Competencies developed through Sport

◆Do you think you developed these skills and competencies through sport? Indicate from 1 (strongly agree) to 7 (strongly disagree).

### Ideas and Opportunities:

	1	2	3	4	5	6	7
Creativity	<input type="radio"/>						
Critical thinking	<input type="radio"/>						
Initiative	<input type="radio"/>						
Innovation	<input type="radio"/>						
Vision	<input type="radio"/>						
Work ethics	<input type="radio"/>						

◆Do you think you developed these skills and competencies through sport? Indicate from 1 (strongly agree) to 7 (strongly disagree).

### Personal resources:

	1	2	3	4	5	6	7
Self-awareness	<input type="radio"/>						
Self-respect	<input type="radio"/>						
Self-confidence	<input type="radio"/>						
Discipline	<input type="radio"/>						
Self-efficacy	<input type="radio"/>						
Motivation	<input type="radio"/>						
Emotional intelligence	<input type="radio"/>						
Resilience	<input type="radio"/>						
Self-regulation	<input type="radio"/>						
Adaptability	<input type="radio"/>						
Perseverance	<input type="radio"/>						
Leadership	<input type="radio"/>						
Communication	<input type="radio"/>						
Interpersonal relationship	<input type="radio"/>						
Diversity sensitivity	<input type="radio"/>						
Responsibility	<input type="radio"/>						

★Do you think you developed these skills and competences through sport? Indicate from 1 (strongly agree) to 7 (strongly disagree).

**Specific knowledge:**

	1	2	3	4	5	6	7
Digital skills	<input type="radio"/>						
Legal knowledge	<input type="radio"/>						
Financial and economic skills	<input type="radio"/>						
Technological skills	<input type="radio"/>						
Entrepreneurial thinking	<input type="radio"/>						

★Do you think you developed these skills and competences through sport? Indicate from 1 (strongly agree) to 7 (strongly disagree).

**Into action:**

	1	2	3	4	5	6	7
Planning	<input type="radio"/>						
Decision making	<input type="radio"/>						
Networking skills	<input type="radio"/>						
Teamwork	<input type="radio"/>						
Respect	<input type="radio"/>						
Problem solving	<input type="radio"/>						
Learn by doing	<input type="radio"/>						
Positive attitude	<input type="radio"/>						
Fair play	<input type="radio"/>						
Mentoring	<input type="radio"/>						
Organization	<input type="radio"/>						
Orientation to results	<input type="radio"/>						
Conflict management	<input type="radio"/>						
Goal setting	<input type="radio"/>						

## Apéndice 4: Cuestionario sobre aptitudes empresariales para deportistas

### Información sociodemográfica

---

País: .....

Género:  hombre  mujer  otro

Edad (en años): .....

Nacionalidad:

.....

Si los padres o abuelos eran originarios de otras nacionalidades:

.....

¿Vives en un:  entorno urbano  entorno rural  otras situaciones

Titulación académica más alta:

NIVEL 8 :

- Doctorado de investigación
- Diploma académico de formación en investigación
- Máster universitario de segundo nivel
- Diploma de especialización superior o máster (II)

NIVEL 7:

- Máster
- Diploma académico de segundo nivel
- Máster universitario de primer nivel
- Diploma de especialización académica (I)
- Diploma de especialización superior o máster (I)

NIVEL 6:

- Licenciatura
- Diploma académico de primer nivel

NIVEL 5:

- Diploma de enseñanza técnica superior

NIVEL 4:

- Título de enseñanza secundaria superior
- Diploma de técnico profesional
- Certificado de especialización técnica superior

NIVEL 3

- Certificado de operador profesional

NIVEL 2

- Certificado de enseñanza obligatoria

NIVEL 1

- Bachillerato

**Estás estudiando en la actualidad?**  Sí En caso afirmativo, ¿en qué campo?  
 .....  No

**Estás trabajando en la actualidad?**  Sí En caso afirmativo, ¿en qué sector?  
 .....  No

**Dirías que luchas por llegar a fin de mes económicamente:**

- Nunca
- Ocasionalmente
- A veces
- Siempre

**Deporte en el que participa**

.....

**Experiencia deportiva total (en años): ..... (en partidos):**

.....

**Participación deportiva en:**  Competición regional

- Competición nacional
- Competición europea
- Competición mundial
- Competición olímpica
- Ninguna de las anteriores

Participó en la selección nacional [en alguna categoría]?  Sí  No

Tus principales ingresos son a través del deporte?  Sí  No

Eres deportista aficionado o profesional?  Aficionado  Profesional

Habilidades y competencias – Autoevaluación

¿Cómo se valora actualmente en las siguientes aptitudes y competencias empresariales? Indique de 1 (ninguna aptitud) a 7 (aptitud muy alta).

Habilidades y competencias	1	2	3	4	5	6	7
<b>Ideas y oportunidades</b>							
Iniciativa	<input type="checkbox"/>						
Creatividad	<input type="checkbox"/>						
Innovación	<input type="checkbox"/>						
Visión	<input type="checkbox"/>						
Ética laboral	<input type="checkbox"/>						
Pensamiento crítico	<input type="checkbox"/>						
<b>Recursos personales</b>	<input type="checkbox"/>						
Autoconocimiento	<input type="checkbox"/>						
Autoestima	<input type="checkbox"/>						
Autoconfianza	<input type="checkbox"/>						
Disciplina Autoeficacia	<input type="checkbox"/>						
Motivación	<input type="checkbox"/>						
Inteligencia emocional	<input type="checkbox"/>						
Resiliencia	<input type="checkbox"/>						
Autorregulación	<input type="checkbox"/>						
Adaptabilidad	<input type="checkbox"/>						
Perseverancia	<input type="checkbox"/>						
Liderazgo	<input type="checkbox"/>						
Comunicación	<input type="checkbox"/>						
Relaciones interpersonales	<input type="checkbox"/>						
Sensibilidad a la diversidad	<input type="checkbox"/>						
Responsabilidad	<input type="checkbox"/>						
<b>Conocimientos específicos</b>	<input type="checkbox"/>						
<b>Competencias digitales</b>	<input type="checkbox"/>						
Conocimientos jurídicos	<input type="checkbox"/>						
Competencias financieras y económicas	<input type="checkbox"/>						
Competencias tecnológicas	<input type="checkbox"/>						
Pensamiento empresarial	<input type="checkbox"/>						

En acción										
Planificación	<input type="checkbox"/>									
Toma de decisiones Capacidad para trabajar en red Trabajo en equipo	<input type="checkbox"/>									
Respetar	<input type="checkbox"/>									
Resolución de problemas	<input type="checkbox"/>									
Aprender haciendo	<input type="checkbox"/>									
Actitud positiva	<input type="checkbox"/>									
Juego limpio	<input type="checkbox"/>									
Tutoría	<input type="checkbox"/>									
Organización	<input type="checkbox"/>									
Orientación a los resultados	<input type="checkbox"/>									
Gestión de conflictos	<input type="checkbox"/>									
Fijación de objetivos	<input type="checkbox"/>									

#### Habilidades y competencias - Deporte

¿Crees que has desarrollado estas aptitudes y competencias a través del deporte? Indica de 1 (ninguna aptitud) a 7 (aptitud muy alta).

Habilidades y competencias	1	2	3	4	5	6	7
<b>Ideas y oportunidades</b>							
Iniciativa	<input type="checkbox"/>						
Creatividad	<input type="checkbox"/>						
Innovación	<input type="checkbox"/>						
Visión	<input type="checkbox"/>						
Ética laboral	<input type="checkbox"/>						
Pensamiento crítico	<input type="checkbox"/>						
<b>Recursos personales</b>							
Autoconocimiento	<input type="checkbox"/>						
Autoestima	<input type="checkbox"/>						
Autoconfianza	<input type="checkbox"/>						
Disciplina Autoeficacia	<input type="checkbox"/>						
Motivación	<input type="checkbox"/>						
Inteligencia emocional	<input type="checkbox"/>						
Resiliencia	<input type="checkbox"/>						
Autorregulación	<input type="checkbox"/>						
Adaptabilidad	<input type="checkbox"/>						
Perseverancia	<input type="checkbox"/>						
Liderazgo	<input type="checkbox"/>						

Comunicación	<input type="checkbox"/>								
Relaciones interpersonales	<input type="checkbox"/>								
Sensibilidad a la diversidad	<input type="checkbox"/>								
Responsabilidad	<input type="checkbox"/>								
<b>Conocimientos específicos</b>									
Competencias digitales	<input type="checkbox"/>								
Conocimientos jurídicos	<input type="checkbox"/>								
Competencias financieras y económicas	<input type="checkbox"/>								
Competencias tecnológicas	<input type="checkbox"/>								
Pensamiento empresarial									
<b>En acción</b>									
Planificación	<input type="checkbox"/>								
Toma de decisiones Capacidad para trabajar en red Trabajo en equipo	<input type="checkbox"/>								
Respetar	<input type="checkbox"/>								
Resolución de problemas	<input type="checkbox"/>								
Aprender haciendo	<input type="checkbox"/>								
Actitud positiva	<input type="checkbox"/>								
Juego limpio	<input type="checkbox"/>								
Tutoría	<input type="checkbox"/>								
Organización									
Orientación a los resultados									
Gestión de conflictos									
Fijación de objetivos									

## Apéndice 5: Grupos focales sobre directrices

### DIRECTRICES PARA LOS GRUPOS FOCALES

RRHH

#### Composición de los grupos de discusión

El grupo focal debe estar formado preferiblemente por un grupo heterogéneo y equilibrado (variedad de perfiles) de 6 personas:

- 3 mujeres y 3 hombres. Dos personas más (un hombre y una mujer) pueden considerarse reserva (por si algún problema de última hora hace que algún participante decline).
- Diferentes edades y perfiles (formación académica, trayectorias personales y profesionales, etc.).
- Criterios de selección:
  - o Perfil 1: 2 personas (1 mujer, 1 hombre): Actualmente trabajan en el departamento de RRHH del sector deportivo.
  - o Perfil 2: 2 personas (1 mujer, 1 hombre): Actualmente trabajan en el departamento de RRHH de un sector no deportivo.
  - o Perfil 3: 2 personas (1 mujer, 1 hombre): Trabajan o han trabajado en una empresa de nueva creación.

341

#### Procedimientos

Paso 1.- Contactar con las personas seleccionadas por correo electrónico o teléfono para explicarles brevemente el proyecto y su papel como participantes en el grupo de discusión. Con su aceptación, cada participante acepta también la confidencialidad sobre la conversación, la identidad del participante y cualquier otro dato del grupo focal. Si es necesario, envíe después del consentimiento verbal para participar el archivo "Información para los participantes y hoja de consentimiento informado" y aconséjele que lo traiga/envíe firmado el día acordado (grupo focal).

Cada participante tendría un código, empezando por el código y el número del país (es decir, PTO1, ITO5, SPO4, GER05...). Sólo los investigadores dispondrían de la lista de participantes/códigos/características (edad, sexo, justificación de la selección). En los informes sólo aparecería el código y, en cualquier caso, no permitiría a otras personas identificar a la persona que contestó.

Paso 2.- El día de la discusión del grupo focal, todos los participantes deben haber firmado el consentimiento informado para participar y autorizar al personal a grabar la conversación. Los consentimientos informados deben conservarse hasta que finalice el proyecto. La conversación grabada podría borrarse y eliminarse una vez transcrita y a buen recaudo (preferiblemente en un ordenador y en la nube).

Paso 3.- Da la bienvenida a los participantes, pide permiso para grabar (por cortesía, ya que ya han dado su permiso en el consentimiento) e inicia el debate. Ten en cuenta dar voz a todos los participantes. Una buena práctica es empezar cada pregunta a debatir con un participante diferente. Si no hablan, intenta animarles, sin presionar. Es interesante que haya dos moderadores



por grupo, de modo que uno pueda dirigir el debate y el segundo tomar notas (si es en línea, esto no es necesario, ya que se graba).

Paso 4. Cada socio escucha/lee su debate y rellena la plantilla "Resumen del grupo de discusión".

## GUIÓN DE LA ENTREVISTA DEL PROYECTO DE GRUPO FOCAL

Sport4E – WP2 – Acción participativa – Ciclo de investigación

Se da la bienvenida a todos los participantes, se recogen los consentimientos informados firmados, se resuelve cualquier duda y se pide permiso para empezar a grabar.

342

*Se inicia la grabación de audio.*

Buenos días/tardes,

Nos reunimos (*fecha y hora*)

en (*lugar*) (*Ciudad, País*)

a través de la plataforma de comunicación

Zoom

Meet

otros

realizar el focus group de la encuesta sobre **deporte y empleabilidad**, en el marco del proyecto europeo **Sport4E** (Erasmus + Ref: 101089835), que pretende utilizar las habilidades y competencias adquiridas por entrenadores y monitores deportivos para formar a jóvenes deportistas y desempleados en el desarrollo de un conjunto de habilidades profesionales duras y blandas útiles para integrarlos en el mercado laboral y fomentar el espíritu emprendedor entre los jóvenes. De este modo será posible generar mano de obra a través del deporte.

En este sentido, todos los asistentes recibieron el informe preliminar de los resultados de dicha encuesta a tiempo para analizarlo, ¿Es **así?** (*respuestas*).

A partir de su experiencia y entrando en materia, la encuesta pone de relieve los siguientes puntos que me gustaría que debatiéramos.

*El entrevistador resume los principales puntos y conclusiones de la encuesta en general y para el país del socio, y a partir de ahí se abre el debate punto por punto. Se hace especial hincapié en el análisis de las causas de los resultados, así como en las posibles estrategias a desarrollar.*

### Introducción

"¡Buenos [días/tardes] y bienvenidos al debate del Grupo Focal como parte del proyecto "Sport4E"! Nos complace mucho que estén hoy aquí para compartir con nosotros su valioso tiempo y su experiencia.

Como saben, el proyecto "Sport4E" se dedica a promover la educación y el desarrollo de competencias a través del deporte para ayudar a los jóvenes a integrarse en el mercado laboral y fomentar el espíritu empresarial. Nuestro objetivo es encontrar formas en las que el deporte, y las habilidades que se enseñan a través del deporte, puedan contribuir positivamente a la empleabilidad y el desarrollo profesional de los jóvenes.

Sus opiniones, experiencias y perspectivas son muy valiosas para el éxito de este proyecto. En este grupo de discusión, nos gustaría conocer sus opiniones e ideas sobre diversos aspectos de este tema.

Queremos insistir en que en este debate no hay respuestas "correctas" o "incorrectas". Estamos aquí para mantener un debate abierto y honesto, y valoramos las opiniones diversas.

Antes de empezar, quiero recalcar que todas sus aportaciones serán confidenciales y que se respetará su intimidad.

Para facilitar la conversación, primero haremos una breve ronda de presentaciones en la que podrá presentarse. A continuación, comenzaremos el debate.

Gracias de nuevo por estar hoy aquí. Sus opiniones y aportaciones son fundamentales para el éxito de este proyecto. Empecemos ya".

Esta introducción debe contribuir a crear un ambiente positivo y abierto y a preparar a los participantes para el tema y el propósito de la entrevista. No dude en adaptarla a sus necesidades y objetivos específicos".

Introducción: Pida a los participantes que se presenten brevemente uno por uno, incluyendo su nombre y función. Tras la instrucción, puede pasar a las preguntas.

### **Preguntas:**

**Pregunta 1:** En su opinión, ¿Qué aptitudes y competencias son importantes para acceder al mercado laboral y al espíritu empresarial?

**Pregunta 2:** ¿En qué medida cree que las competencias interpersonales desarrolladas a través de actividades deportivas son relevantes para las exigencias del mercado laboral actual?

**Pregunta 3:** ¿Qué obstáculos o retos ve en la aplicación de programas de formación basados en el deporte para desarrollar las capacidades duras y blandas de los desempleados y los jóvenes deportistas?

**Pregunta 4:** ¿Cómo pueden los departamentos de RRHH y las empresas aprovechar mejor las competencias y cualificaciones de los entrenadores deportivos para ayudar a los deportistas a acceder al mercado laboral y fomentar el espíritu empresarial?

*Al menos una pregunta por dimensión*

Para concluir, y dado que el objetivo del proyecto es integrar a jóvenes deportistas y desempleados en el mercado laboral y promover el espíritu empresarial entre los jóvenes y, de este modo, generar mano de obra a través del deporte utilizando las habilidades y competencias adquiridas por los entrenadores y monitores deportivos para formar a jóvenes deportistas y desempleados en el desarrollo de un conjunto de habilidades profesionales duras y blandas útiles, **en una frase, ¿Cómo resumiría este tema?**

344

*Todas las propuestas se recogen como conclusiones, punto por punto.*

Muchas gracias a todos por vuestra participación. Os mantendremos informados de los avances del proyecto. Y así, si nadie tiene nada más que añadir, damos por finalizada la sesión a las (*hora*).

## Apéndice 6: Análisis estadístico Muestra de entrenadores

Variables	Diferencias emparejadas			Intervalo de confianza del 95% de la diferencia		t	df	Significado	
	Media	Desviación típica	Error medio estándar	Baja	Superior			Unilateral p	Bilateral p
Id_Opp_Creatividad1 - Id_Opp_Creatividad2	0,189	2,014	0,168	-0,144	0,522	1,121	142	0,132	0,264
Id_Opp_Crit_thinking1 - Id_Opp_Crit_thinking2	0,280	1,933	0,162	-0,040	0,599	1,730**	142	0,043	0,086
Id_Opp_Iniciativa1 - Id_Opp_Iniciativa2	0,175	2,067	0,173	-0,167	0,517	1,011	142	0,157	0,314
Id_Opp_Innovación1 - Id_Opp_Innovación2	0,245	1,733	0,145	-0,042	0,531	1,689**	142	0,047	0,093
Id_Opp_Vision1 - Id_Opp_Vision2	0,203	1,841	0,154	-0,101	0,507	1,317*	142	0,095	0,190
Id_Opp_Etica_del_trabajo1 - Id_Opp_Etica_del_trabajo2	0,517	1,920	0,161	0,200	0,835	3,222***	142	0,001	0,002

Nota: \*90%, \*\*95%; \*\*\*99%.

Variables	Diferencias emparejadas			Intervalo de confianza del 95% de la diferencia		t	df	Significado	
	Media	Desviación típica	Error medio estándar	Baja	Superior			Unilateral p	Bilateral p
Per_res_autoconciencia1 - Per_res_autoconciencia2	0,091	1,989	0,166	-0,238	0,420	0,547	142	0,293	0,586
Per_res_auto_respeto1 - Per_res_auto_respeto2	0,000	2,049	0,171	-0,339	0,339	0,000	142	0,500	1,000
Per_res_autoconfianza1 - Per_res_autoconfianza2	-0,154	2,160	0,181	-0,511	0,203	-0,852	142	0,198	0,396
Per_res_Disciplinal1 - Per_res_Disciplina2	0,056	2,264	0,189	-0,318	0,430	0,296	142	0,384	0,768
Per_res_autoeficacia1 - Per_res_autoeficacia2	0,063	2,018	0,169	-0,271	0,397	0,373	142	0,355	0,710
Por_res_Motivación1 - Por_res_Motivación2	0,315	2,005	0,168	-0,017	0,646	1,877**	142	0,031	0,063
Per_res_Emotional_intelligence1 - Per_res_Emotional_intelligence2	0,462	1,864	0,156	0,153	0,770	2,960***	142	0,002	0,004
Per_res_Resiliencia1 - Per_res_Resiliencia2	0,077	2,018	0,169	-0,257	0,410	0,456	142	0,325	0,649
Autorregulación Per_res1 - Autorregulación Per_res2	0,140	2,071	0,173	-0,203	0,482	0,807	142	0,210	0,421
Por_recursos_adaptabilidad1 - Por_recursos_adaptabilidad2	0,336	1,975	0,165	0,009	0,662	2,032**	142	0,022	0,044
Per_res_Perseverancia1 - Per_res_Perseverancia2	0,294	1,989	0,166	-0,035	0,622	1,766**	142	0,040	0,080
Per_res_Leadership1 - Per_res_Leadership2	0,476	1,909	0,160	0,160	0,791	2,978***	142	0,002	0,003
Por_res_Comunicación1 - Por_res_Comunicación2	0,294	1,846	0,154	0,011	0,599	1,903**	142	0,030	0,059
Per_res_relación_interpersonal1 - Per_res_relación_interpersonal2	0,308	1,922	0,161	-0,010	0,625	1,915**	142	0,029	0,058
Sensibilidad_per_res_diversidad1 - Sensibilidad_per_res_diversidad2	0,441	1,890	0,158	0,128	0,753	2,787***	142	0,003	0,006
Por_responsabilidad1 - Por_responsabilidad2	0,748	1,844	0,154	0,443	1,053	4,852***	142	0,000	0,000

Nota: \*90%, \*\*95%; \*\*\*99%.

Variables	Diferencias emparejadas			Intervalo de confianza del 95% de la diferencia		t	df	Significado	
	Media	Desviación típica	Error medio estándar	Baja	Superior			Unilateral p	Bilateral p
Spec_know_Digital_skills1 - Spec_know_Digital_skills2	1,161	2,030	0,170	0,825	1,496	6,837***	142	0,000	0,000
Spec_know_Legal_know1 - Spec_know_Legal_know2	0,566	1,998	0,167	0,236	0,897	3,389***	142	0,000	0,001
Spec_know_Fim_eco_skills1 - Spec_know_Fim_eco_skills2	0,769	2,105	0,176	0,421	1,117	4,369***	142	0,000	0,000
Conocimiento_especifico_de_tecnología1 - Conocimiento_especifico_de_tecnología2	1,105	2,006	0,168	0,773	1,437	6,586***	142	0,000	0,000
Spec_know_Entrep_thinking1 - Spec_know_Entrep_thinking2	0,846	2,057	0,172	0,506	1,186	4,920***	142	0,000	0,000

Nota: \*90%, \*\*95%; \*\*\*99%.

Variables	Diferencias emparejadas			Intervalo de confianza del 95% de la diferencia		t	df	Significado	
	Media	Desviación típica	Error medio estándar	Baja	Superior			Unilateral p	Bilateral p
Into_action_Planning1 - Into_action_Planning2	0,399	1,979	0,166	0,071	0,726	2,408***	142	0,009	0,017
Into_action_Decision_making1 - Into_action_Decision_making2	0,210	1,953	0,163	-0,113	0,533	1,284	142	0,101	0,201
Into_action_Net_skills1 - Into_action_Net_skills2	0,273	1,990	0,166	-0,056	0,602	1,639*	142	0,052	0,103
Into_action_Teamwork1 - Into_action_Teamwork2	0,448	2,068	0,173	0,106	0,789	2,588***	142	0,005	0,011
Into_action_Respect1 - Into_action_Respect2	0,643	2,026	0,169	0,308		3,798***	142	0,000	0,000
Into_action_Problem_solving1 - Into_action_Problem_solving2	0,545	1,830	0,153	0,243		3,565***	142	0,000	0,000
Into_action_Learn_doing1 - Into_action_Learn_doing2	0,490	1,992	0,848			2,938***	142	0,002	0,004
Into_action_Positive_attitude1 - Into_action_Positive_attitude2	0,566	1,974	0,167	0,160	0,819	3,432***	142	0,000	0,001
Into_action_Fair_play1 - Into_action_Fair_play2	0,545	1,883	0,165	0,240		3,464***	142	0,000	0,001
Into_action_Mentoring1 - Into_action_Mentoring2	0,497	1,985	0,157	0,234	0,857	2,990***	142	0,002	0,003
Into_action_Organization1 - Into_action_Organization2	0,587	2,101	0,166	0,168	0,825	3,344***	142	0,001	0,001
Into_action_Orient_results1 - Into_action_Orient_results2	0,063	2,060	0,176	0,240		0,365	142	0,358	0,715
Into_action_Conf_manag1 - Into_action_Conf_manag2	0,301	1,880	0,935			1,912**	142	0,029	0,058
Into_action_Goal_setting1 - Into_action_Goal_setting2	0,161	1,985	0,172	-0,278	0,403	0,969	142	0,167	0,334

\*90%, \*\*95%; \*\*\*99%.

0,157 -0,010 0,612

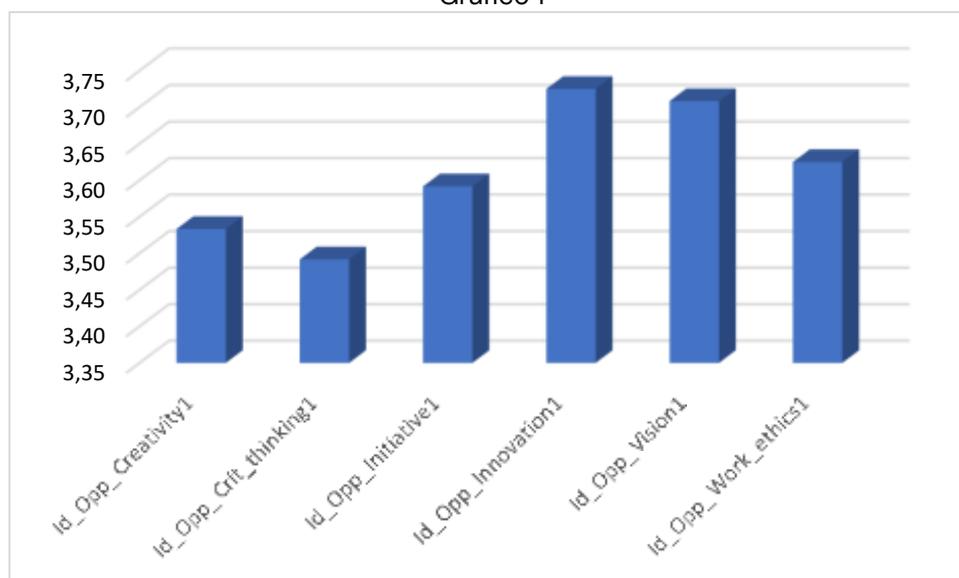
0,166 -0,167 0,489

## Apéndice 7: Análisis estadístico Muestra de RH

Artículos	Media	Mediana	Modo	Desviación típica 2,062
Id_Opp_Creatividad1	3,53	3,00	1	2,366
Id_Opp_Crit_thinking1	3,49	3,00	1	2,542
Id_Opp_Iniciativa1	3,59	2,00	1	2,126
Id_Opp_Innovación1		3,73	4,00	2,288
Id_Opp_Vision1		13,71	3,00	2,682
Id_Opp_Etica_del_trabajo1			1	
	3,63	2,00	1	

347

Gráfico 1

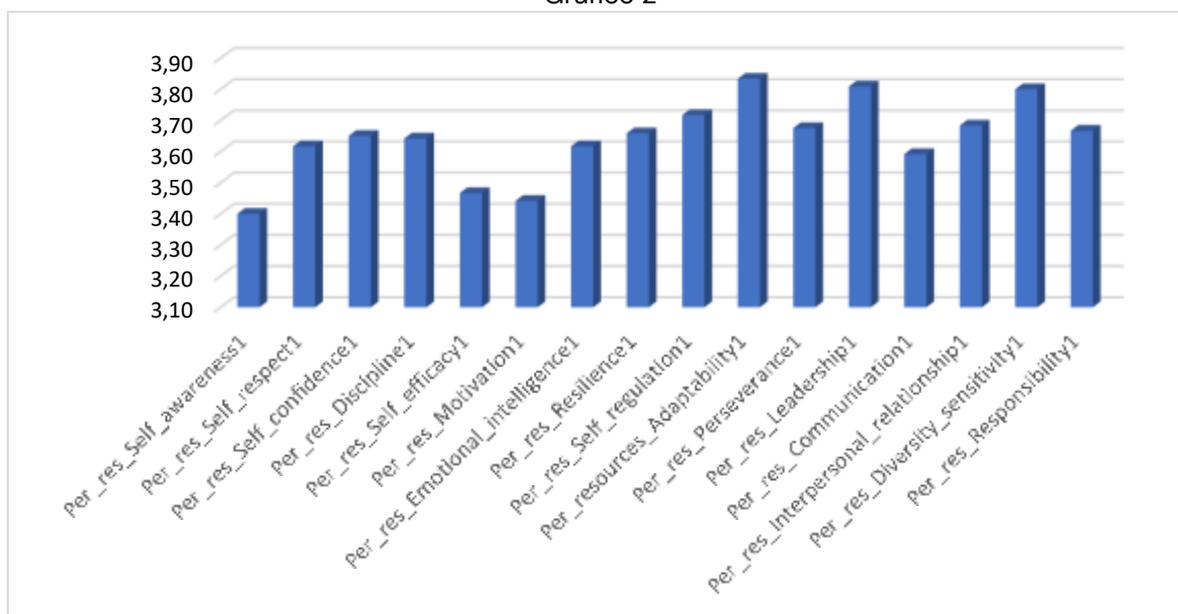


Según la tabla 1 y el gráfico 1, las competencias más relevantes de este grupo para RRHH son: **Innovación, Visión, Ética laboral e Iniciativa.**

Cuadro 2

Artículos	Media	Mediana	Modo	Desviación típica
Per_res_autoconciencia1	3,40	3,00	1	2,258
Per_res_Self_respect1	3,62	3,50	1	2,099
Por_res_autoconfianza1	3,65	3,00	1	2,325
Por_res_Disciplinal	3,64	3,00	1	2,361
Per_res_Auto_eficacia1	3,47	2,00	1	2,344
Per_res_Motivation1	3,44	2,00	1	2,563
Per_res_inteligencia_emocional1	3,62	3,00	1	2,528
Per_res_Resiliencia1	3,66	3,00	1	2,472
Per_res_Autorregulación1	3,72	3,00	1	2,208
Por_res_Adaptabilidad1	3,83	3,00	1	2,478
Per_res_Perseverancia1	3,68	3,00	2	2,283
Per_res_Leadership1	3,81	4,00	1	2,104
Por_res_Comunicación1	3,59	2,00	1	2,627
Per_res_relación_interpersonal1	3,68	3,00	1	2,490
Per_res_Diversidad_sensibilidad1	3,80	3,50	1	2,288
Per_res_Responsabilidad1	3,67	2,00	1	2,658

Gráfico 2

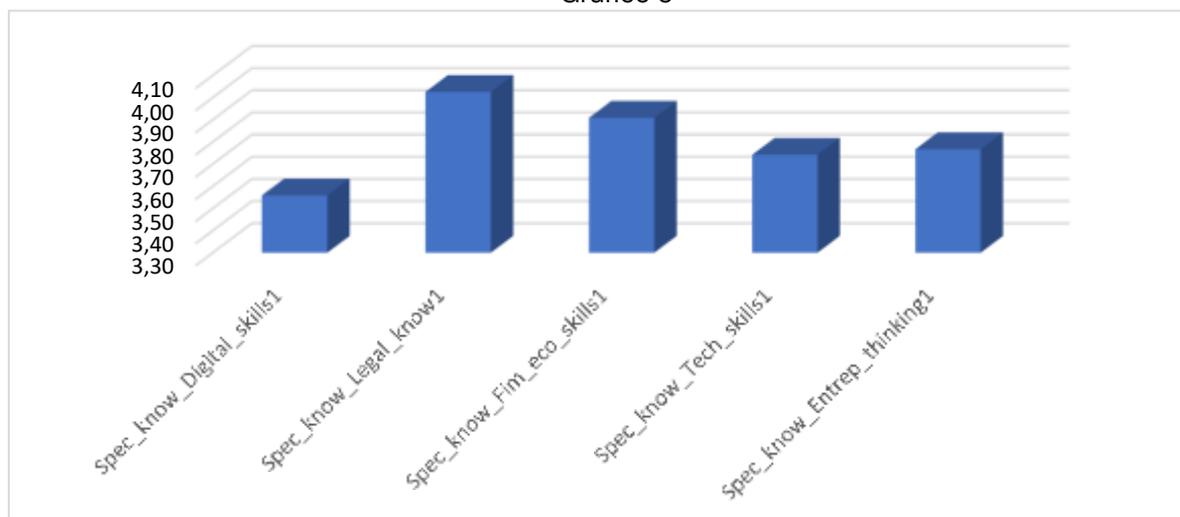


Según la tabla 2 y el gráfico 2, las competencias más relevantes de este grupo para RRHH son: **Adaptabilidad, Liderazgo, Sensibilidad a la diversidad, Autorregulación, Relación interpersonal y Perseverancia.**

Cuadro 3

Artículos	Media	Mediana	Modo	Desviación típica 2,336
Spec_know_Digital_skills1	3,56	3,00	1	1,558
Spec_know_Legal_know1	4,03	4,00	4	1,655
Spec_know_Fim_eco_skills1	3,91	4,00	5	2,144
Spec_know_Tech_skills1	3,74	3,00		1,999
Spec_know_Entrep_thinking1		1ª		
	3,77	4,00	1ª	

Gráfico 3

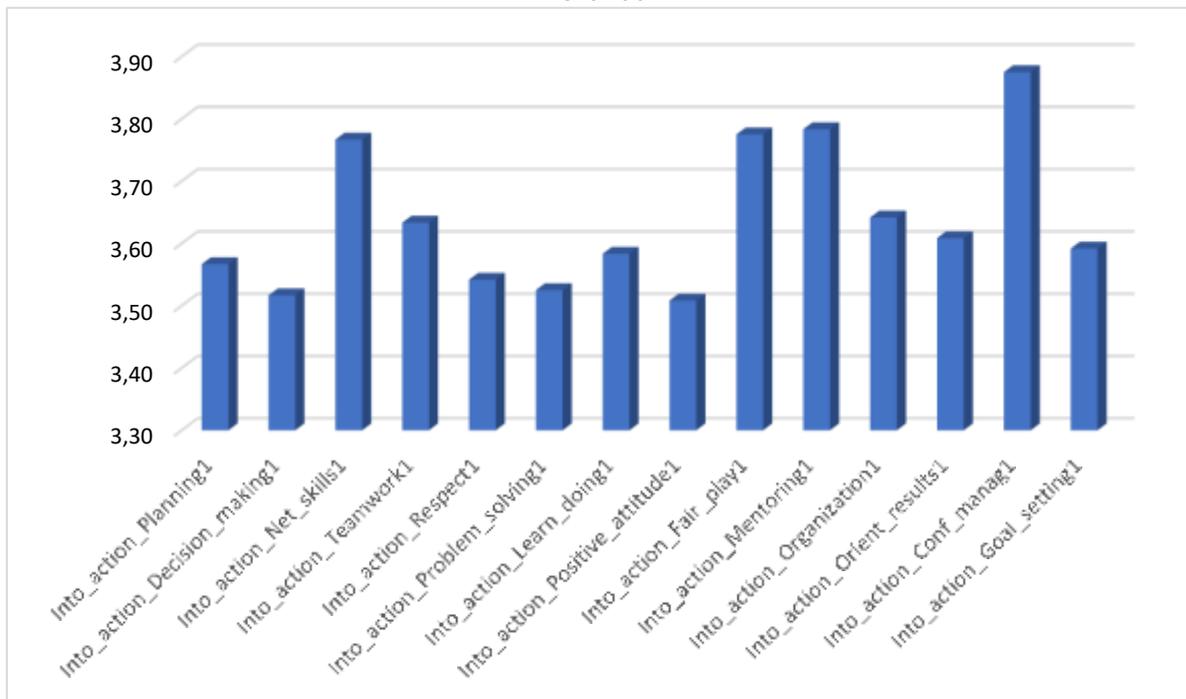


Según la tabla 3 y el gráfico 3, las competencias más relevantes de este grupo para RRHH son: **Conocimientos jurídicos y conocimientos financieros y económicos.**

Cuadro 4

Artículos	Media	Mediana	Modo	Desviación típica 2,322
Into_action_Planning1	3,57	3,00		2,344
Into_action_Decision_making1	13,52	2,00		2,129
Into_action_Net_skills1	13,77	3,50		2,599
Into_action_Teamwork1	13,63	2,00		2,599
Into_action_Respect1	13,54	2,00		2,596
Into_action_Problem_solving1	13,53	2,00		2,375
Into_action_Learn_doing1	13,58	3,00		2,334
Into_action_Positive_attitude1	13,51	2,00		2,339
Into_action_Fair_play1	13,78	4,00		1,875
Into_action_Mentoring1	13,78	4,00		2,326
Into_action_Organization1	4 3,64	3,00		2,437
Into_action_Orient_results1	13,61	2,50		2,371
Into_action_Conf_manag1	13,88	3,00		2,371
Into_action_Goal_setting1		1		
	3,59	3,00	1	

Gráfico 4



Según la tabla 4 y el gráfico 4, las competencias más relevantes de este grupo para RRHH son: **Habilidades de trabajo en red, Juego limpio, Orientación y Gestión de conflictos.**



**SPORT4E**

**ITALIAN VERSION**

# SPORT4E

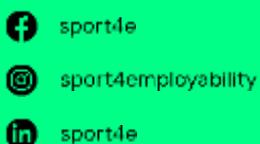
351

## Relazione finale sulla capacità degli allenatori sportivi di utilizzare lo sport come strumento per lo sviluppo di abilità e competenze funzionali al mercato del lavoro

Finanziato dall'Unione Europea. I punti di vista e le opinioni espressi sono tuttavia solo quelli dell'autore o degli autori e non riflettono necessariamente quelli dell'Unione europea o dell'Agenzia esecutiva europea per l'istruzione e la cultura (EACEA). Né l'Unione europea né l'EACEA possono essere ritenute responsabili per tali questioni.



sport4e.eu



**Sport4E – Competenze attraverso lo sport per l'occupabilità e l'occupazione**  
101089835 – Sport4E – ERASMUS-SPORT-2022-SCP

# Sommario

<b>1</b>	<b>Introduzione.....</b>	<b>356</b>
1.1	<i>A proposito del progetto Sport4E.....</i>	<i>356</i>
1.2	<i>La valutazione delle abilità e delle competenze.....</i>	<i>356</i>
1.2.1	Contesto.....	356
1.2.2	Definizione di abilità e competenze.....	357
1.3	<i>Obiettivi.....</i>	<i>358</i>
<b>2</b>	<b>Materiali e Metodi.....</b>	<b>359</b>
2.1	<i>Ricerca bibliografica.....</i>	<i>359</i>
2.2	<i>Risultati della revisione della letteratura.....</i>	<i>360</i>
2.3	<i>Sviluppo e validazione dei questionari per i coach e gli stakeholder delle risorse umane (HR).....</i>	<i>364</i>
2.4	<i>Applicazione del questionario e analisi statistica.....</i>	<i>365</i>
2.5	<i>Interviste di Focus Group.....</i>	<i>366</i>
<b>3</b>	<b>Risultati.....</b>	<b>367</b>
3.1	<i>Questionario Coach.....</i>	<i>367</i>
3.1.1	Caratterizzazione del campione di coach.....	367
3.1.2	Abilità e competenze.....	369
3.2	<i>Questionario Risorse Umane (HR).....</i>	<i>374</i>
3.2.1	Caratterizzazione del campione HR.....	374
3.2.2	Abilità e competenze.....	375
3.3	<i>Interviste di Focus Group.....</i>	<i>379</i>
3.3.1	Competenze sviluppate attraverso lo sport.....	381
3.3.2	Competenze richieste dal mercato del lavoro.....	384
3.3.3	Capacità degli allenatori di sviluppare capacità imprenditoriali nei loro atleti.	389
3.3.4	Come sviluppare queste competenze.....	393
3.4	<i>Barriere che influenzano il processo di acquisizione delle competenze</i>	<i>396</i>
<b>4</b>	<b>Discussione.....</b>	<b>401</b>
<b>5</b>	<b>Conclusione e riassunto.....</b>	<b>403</b>
<b>6</b>	<b>Bibliografia.....</b>	<b>406</b>
	<b>Allegati.....</b>	<b>408</b>

<i>Allegato 1: Modello di diagramma di flusso PRISMA.....</i>	<i>408</i>
<b>Appendici.....</b>	<b>409</b>
<i>Appendice 1: Modello – Sintesi degli studi inclusi.....</i>	<i>409</i>
<i>Appendice 2: Questionario sulle competenze imprenditoriali per i coach.....</i>	<i>410</i>
<i>Appendice 3: Questionario sulle competenze imprenditoriali per le risorse umane .....</i>	<i>417</i>
<i>Appendice 4: Questionario sulle competenze imprenditoriali per gli atleti.....</i>	<i>421</i>
<i>Appendice 5: Linee guida Focus Group.....</i>	<i>428</i>
<i>Appendice 6: Campione di allenatori di analisi statistica.....</i>	<i>431</i>
<i>Appendice 7: Esempio di analisi statistica delle risorse umane.....</i>	<i>433</i>

## Elenco delle immagini

Figura 1: Panoramica dei processi di lavoro.....	358
Figura 2: Diagramma di flusso A- Abilità e competenze sviluppate attraverso lo sport.....	361
Figura 3: Diagramma di Flusso B – Competenze utili per accedere al Mercato del Lavoro.....	362
Figura 4: Gli allenatori sportivi allenano i loro atleti.....	369
Figura 5: Abilità e competenze Idee e opportunità – Autovalutazione v sviluppata attraverso lo sport.....	370
Figura 6: Capacità e competenze Risorse personali – Autovalutazione v sviluppata attraverso lo sport.....	371
Figura 7: Abilità e competenze Conoscenze specifiche – Autovalutazione v sviluppate attraverso lo sport.....	372
Figura 8: Abilità e competenze in azione – Autovalutazione v sviluppata attraverso lo sport.....	373
Figura 9: Riepilogo delle abilità e delle competenze degli allenatori.....	374
Figura 10: Abilità e competenze Idee e opportunità – Rilevanti per il mercato del lavoro (HR).....	376
Figura 11: Abilità e competenze Risorse personali rilevanti per il mercato del lavoro (HR).....	376
Figura 12: Capacità e competenze Conoscenze specifiche rilevanti per il mercato del lavoro (HR).....	377
Figura 13: Abilità e competenze in azione – Rilevanti per il mercato del lavoro (HR). .....	378
Figura 14: Riepilogo delle abilità e delle competenze degli stakeholder delle risorse umane (HR).....	378
Figura 15: Competenze sviluppate attraverso lo sport secondo le opinioni degli allenatori.....	384
Figura 16: Competenze richieste dal mercato del lavoro.....	389
Figura 17: Sfide per promuovere le competenze degli atleti.....	396
Figura 18: Principali barriere e ostacoli all'occupabilità attraverso lo sport.....	401
Figura 19: Aree chiave "Sport4E".....	405

## Elenco delle tabelle

Tabella 1: Revisione della letteratura sui criteri di inclusione.	359
Tabella 2: Risultato del riesame.	362
Tabella 3: Criteri di selezione del profilo dei partecipanti.	366
Tabella 4: Caratteristiche degli allenatori.	367

Tabella 5: Caratterizzazione del campione HR.	374
Tabella 6: Composizione del focus group.	379
Tabella 7: Abilità che gli allenatori dei partecipanti pensano possano essere sviluppate attraverso lo sport	381
Tabella 8: Competenze che i datori di lavoro partecipanti ritengono possano essere trasferite dallo sport al lavoro.	386
Tabella 9: Competenze che gli allenatori partecipanti pensano che gli allenatori abbiano e potrebbero sviluppare uno spirito imprenditoriale negli atleti.	390

# 1 Introduzione

## 1.1 A proposito del progetto Sport4E

L'obiettivo principale del progetto "Sport4E - Skills through sport for Employability and Entrepreneurship" è quello di promuovere l'educazione nello sport e attraverso lo sport, con un focus specifico sullo sviluppo delle competenze, supportando al contempo l'attuazione delle Linee Guida dell'UE sulla Doppia Carriera degli Atleti. Il progetto mira a migliorare il capacity building di giovani atleti e figure chiave del mondo dello sport, tra cui allenatori, educatori, dirigenti sportivi e club, sviluppando le loro capacità lavorative e imprenditoriali.

Ci si aspetta che gli allenatori e gli istruttori sportivi possiedano varie abilità oltre alle competenze tecniche. Queste abilità sono abilità trasversali, trasferibili e di vita che dovrebbero essere coltivate e utilizzate dagli allenatori nei loro ruoli attuali per impartire agli atleti e ai partecipanti allo sport. Tuttavia, è ancora in fase di determinazione se gli allenatori sportivi siano consapevoli di queste abilità e se le incorporino nelle loro sessioni di allenamento con gli atleti. Riconoscendo la necessità di formare ed educare le persone nello sviluppo di nuove competenze lavorative, il progetto mira a sensibilizzare formatori e allenatori sulla possibilità di sviluppo delle competenze e creare una serie di risorse educative e aperte per supportare lo sviluppo di competenze trasversali e professionali attraverso lo sport. Questo approccio consente allo sport di diventare un percorso per l'acquisizione di abilità e competenze che possono essere applicate nel mercato del lavoro.

L'istruzione e lo sviluppo delle competenze attraverso lo sport sono diventati temi di primo piano nell'agenda politica dell'Unione europea. Il piano di lavoro dell'UE per lo sport individua nell'istruzione nello sport e attraverso lo sport una chiara priorità. L'importanza di questo tema è ulteriormente sottolineata dal gruppo di esperti della Commissione sullo sviluppo delle competenze e delle risorse umane nello sport (XG HR), che discute vari aspetti dello sviluppo delle competenze e delle risorse umane nello sport, tra cui la formazione degli allenatori, lo sviluppo delle competenze attraverso lo sport, le qualifiche nello sport e la doppia carriera degli atleti.

## 1.2 La valutazione delle abilità e delle competenze

### 1.2.1 Contesto

Gli atleti sono adatti per l'imprenditorialità nello sport. Il loro coinvolgimento nell'imprenditorialità può favorire la crescita, l'innovazione e gli impatti economici positivi. Gli atleti possiedono abilità e competenze acquisite attraverso lo sport, come imparare ad imparare, competenze sociali e civiche, leadership, comunicazione, lavoro di squadra, disciplina, creatività, perseveranza e imprenditorialità. Acquisiscono anche conoscenze e competenze professionali in settori come il marketing, la gestione e la sicurezza pubblica. Queste abilità e

competenze supportano la loro partecipazione, lo sviluppo e la progressione nell'istruzione, nella formazione e nell'occupazione, rendendole desiderabili per i datori di lavoro.

Gli atleti professionisti possono costruire reti preziose durante la loro carriera sportiva, entrando in contatto con persone influenti e facoltose di vari settori. Questa rete può avvantaggiare il percorso imprenditoriale degli atleti, compresi i media, l'analisi dei dati, le esperienze degli atleti e dei fan, i beni e i servizi.

Tuttavia, gli atleti spesso affrontano sfide nel bilanciare la loro carriera sportiva con l'istruzione o il lavoro, richiedendo un supporto su misura per capitalizzare le loro opportunità. È fondamentale raccogliere più informazioni, migliorare l'istruzione e creare strutture che sostengano gli sforzi imprenditoriali degli atleti.

Per affrontare questi temi è stato avviato il progetto Erasmus "Sport4E - Skills through sport for Employability and Entrepreneurship". Il progetto mira a promuovere l'educazione nello sport e attraverso lo sport, concentrandosi sullo sviluppo delle competenze e sull'attuazione delle linee guida dell'UE sulla doppia carriera degli atleti. Cerca di migliorare la capacità dei giovani atleti e delle figure chiave del mondo dello sport, come allenatori, educatori, dirigenti sportivi e club, di sviluppare capacità lavorative e imprenditoriali. Gli allenatori e gli istruttori sportivi devono possedere competenze trasversali, trasversali e di vita che vanno oltre le competenze tecniche, che dovrebbero trasmettere agli atleti. Il progetto mira a sensibilizzare gli allenatori su queste competenze e a fornire risorse educative per sostenere lo sviluppo delle competenze trasversali e professionali attraverso lo sport.

Questo report esplora le abilità e le competenze sviluppate attraverso lo sport e la loro rilevanza nel mercato del lavoro. I risultati della ricerca serviranno come base per ulteriori indagini e la creazione di relazioni sulla disponibilità di competenze imprenditoriali tra i giovani atleti e sulla capacità degli allenatori di utilizzare lo sport come strumento per sviluppare abilità e competenze per il mercato del lavoro.

### 1.2.2 Definizione di abilità e competenze

Per chiarire il significato di abilità e competenze e comprenderne le differenze, forniamo le seguenti definizioni:

*Abilità* si riferiscono alla capacità di applicare le conoscenze e utilizzare le competenze per svolgere compiti e risolvere problemi [1]. Secondo il Quadro europeo delle qualifiche, le abilità possono essere classificate come abilità cognitive che coinvolgono il pensiero logico, intuitivo e creativo, o abilità pratiche che coinvolgono la destrezza manuale e l'uso di metodi, materiali, mezzi e strumenti.

Le *soft skills* e le *hard skills* possono essere distinte l'una dall'altra. Le competenze trasversali comprendono le abilità interpersonali e la capacità di interagire efficacemente con gli altri. D'altra parte, le competenze tecniche o professionali riguardano qualifiche tecniche o professionali specifiche per un particolare campo.

La *competenza* denota la capacità dimostrata di applicare le conoscenze, le abilità personali, sociali e metodologiche in situazioni di lavoro o di studio e nella crescita personale e professionale. Nel Quadro Europeo delle Qualifiche, la competenza è descritta in termini di responsabilità e autonomia, indicando la capacità di assumere e lavorare in modo indipendente.

### Riepilogo

Le *abilità* si riferiscono all'applicazione delle conoscenze e del know-how nel completamento dei compiti, mentre le *competenze* comprendono la comprovata capacità di utilizzare le conoscenze, le abilità e gli attributi personali in modo efficace in vari contesti, con particolare attenzione alla responsabilità e all'autonomia.

## 1.3 Obiettivi

Lo scopo di questo report è in primo luogo quello di esaminare la letteratura, in secondo luogo di sviluppare un questionario per gli atleti basato sull'analisi della letteratura e di analizzarla (vedi Fig. 1).

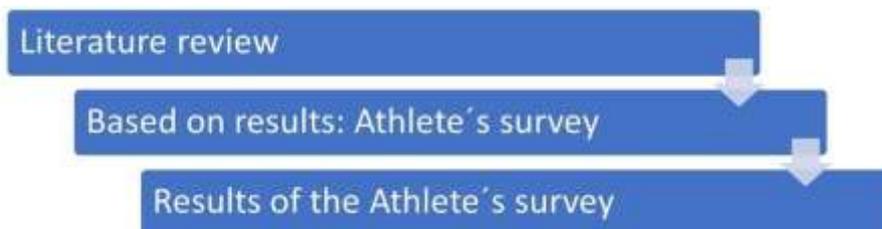


Figura 1: Panoramica dei processi di lavoro.

L'indagine mira a identificare le competenze acquisite nello sport che possono essere estese con successo alle esigenze di competenze imprenditoriali degli atleti nel futuro mercato del lavoro. Per raggiungere questo obiettivo, sono state formulate due domande di ricerca principali:

- A) Quali abilità e competenze si possono coltivare attraverso lo sport?
- B) Quali sono le competenze specifiche che gli atleti devono possedere per inserirsi efficacemente nel mondo del lavoro?

Adattando questa indagine, sono stati sviluppati altri due questionari.

La prima rivolta a allenatori e istruttori sportivi (vedi Appendice 2) per individuare le competenze utili all'accesso al mercato del lavoro che lo sport può trasmettere

(mirando a istruttori sportivi e coach a ri-coinvolgere gli attori principali e raccogliere dati funzionali al processo di formazione e coinvolgimento).

La seconda è rivolta agli *stakeholder* e ai *decisori nel campo* del lavoro (i.e., HR manager, agenzie HR; vedi Appendice 3) per identificare le competenze particolarmente utili per entrare nel mercato del lavoro attuale (rivolto alle agenzie HR e all'HR manager per analizzare in profondità le abilità e le competenze particolarmente utili per entrare nel mercato del lavoro attuale).

A sostegno dei risultati dell'indagine è stato aggiunto un metodo qualitativo: i *focus group*. Pertanto, sono state sviluppate e tradotte in tutte le lingue dei paesi partner le linee guida per condurre i focus group.

359

## 2 Materiali e Metodi

### 2.1 Ricerca bibliografica

Tutti e sei i partner del Progetto Erasmus Sport4E, ovvero l'Istituto Politécnico do Porto (Portogallo, Coordinatore), l'Università Tecnica di Monaco di Baviera (Germania, Partner), il Centro Internazionale per la Promozione Dell'educazione e lo Sviluppo Associazione (Italia, Partner), Budapesti Egyesulet a Nemzetkozi Sportert (Ungheria, Partner), Sindicato dos Jogadores Profissionais de Futebol (Portogallo, Partner) e Tempo Finito Sll (Spagna, Partner), hanno condotto ricerche bibliografiche indipendenti su due argomenti: (A) abilità e competenze sviluppate attraverso lo sport, e (B) abilità necessarie per accedere al mercato del lavoro (fornite dalla proposta di Sport4E, avviata a gennaio 2023). La ricerca bibliografica è stata condotta in un arco di tempo predefinito, dal 1° marzo 2023 al 15 marzo 2023.

I criteri di inclusione per la letteratura comprendevano tutti i tipi di studi pubblicati in inglese tra il 2013 e il 15 marzo 2023, senza limitazioni sulla dimensione del campione (Tab. 1).

La revisione è stata effettuata utilizzando i seguenti termini di ricerca: abilità; competenza; sport; attività fisica; mercato del lavoro/mercato del lavoro; Occupabilità; lavoro/tirocinio; imprenditore/imprenditorialità; Azienda; giovane atleta; allenatore; istruttore sportivo; \*il tuo paese\*.

Tavolo 1: Revisione della letteratura sui criteri di inclusione.

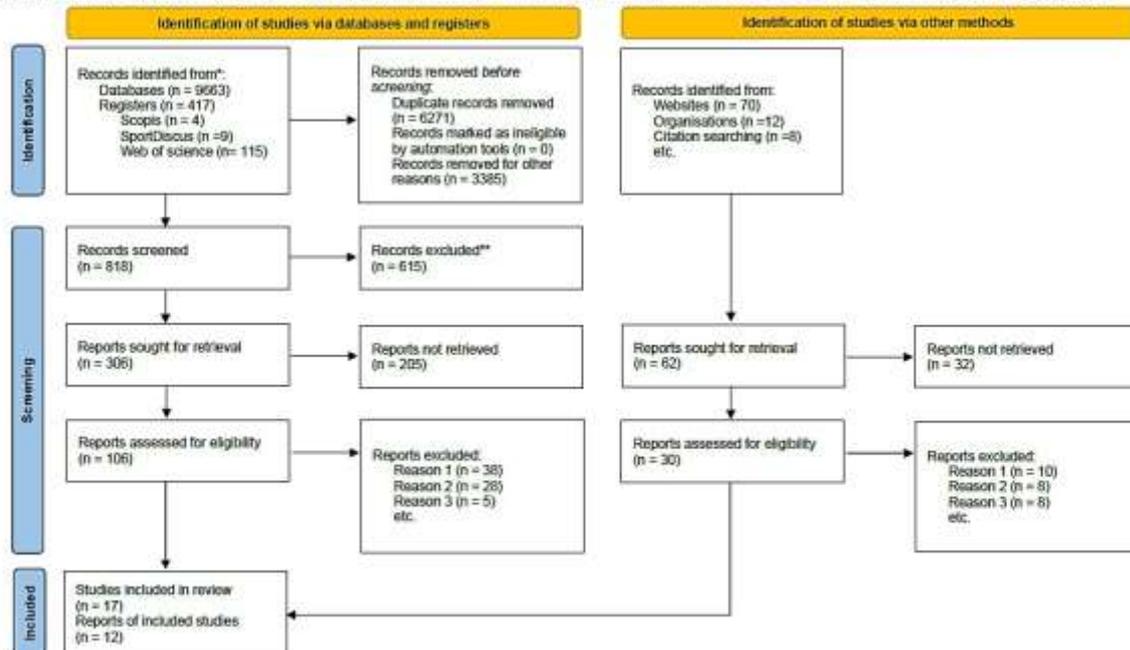
Criteri di inclusione:	
Lingua:	Inglese
Data di pubblicazione:	Da gennaio 2013 a marzo 2023
Campione	Qualsiasi dimensione del campione
Tipo di studio:	Tutti i tipi di studio

<b>Giovane atleta:</b>	Una persona di età compresa tra i 15 e i 25 anni che si allena regolarmente (in media almeno due volte a settimana) con l'obiettivo di partecipare a competizioni. Dovrebbero essere partecipate almeno 1-2 competizioni all'anno. L'atleta non deve essere un atleta professionista tesserato, ma può provenire anche da sport amatoriali.
<b>Allenatore e istruttore sportivo:</b>	Una persona che ha una formazione da allenatore certificata o un'istruzione generale nel campo dello sport e della salute (specifica per paese) e allena un singolo atleta o una squadra sportiva per prepararli alle competizioni.
<b>Paese:</b>	Studi provenienti da paesi collaboranti corrispondenti. Ad esempio, TUM cerca studi che includano atleti e allenatori tedeschi o che si concentrino sul mercato del lavoro tedesco.

## 2.2 Risultati della revisione della letteratura

I risultati sono stati presentati nei documenti editi "Diagramma di flusso PRISMA" (Allegato 1) da ciascun paese e "Sintesi degli studi inclusi" (Appendice 1), seguendo gli autori dei parametri, il paese, la banca dati/registro/o altra fonte; disegno dello studio/misura dei risultati (metodo utilizzato in questo studio); risultati chiave. Per la prima domanda, "Quali abilità e competenze possono essere coltivate attraverso lo sport?", sono stati identificati 818 studi primari e sono stati inclusi un totale di 17 studi e 12 relazioni (vedi Fig. 2).

PRISMA 2020 flow diagram for new systematic reviews which included searches of databases, registers and other sources – Skills and competencies developed through sports [A]



\*Consider, if feasible to do so, reporting the number of records identified from each database or register searched (rather than the total number across all databases/registers).  
\*\*If automation tools were used, indicate how many records were excluded by a human and how many were excluded by automation tools.

From: Page MJ, McKenzie JE, Bossuyt PM, Boutron I, Hoffmann TC, Mulrow CD, et al. The PRISMA 2020 statement: an updated guideline for reporting systematic reviews. *BMJ* 2021;372:n71. doi: 10.1136/bmj.n71. For more information, visit: <http://www.prisma-statement.org/>

Figura 2: Diagramma di flusso A- Abilità e competenze sviluppate attraverso lo sport.

La seconda domanda: "Quali competenze specifiche è importante che gli atleti posseggano per entrare efficacemente nel mercato del lavoro?". Sono stati identificati 854 studi primari e sono stati inclusi 20 studi e 12 rapporti (vedi Fig. 3).

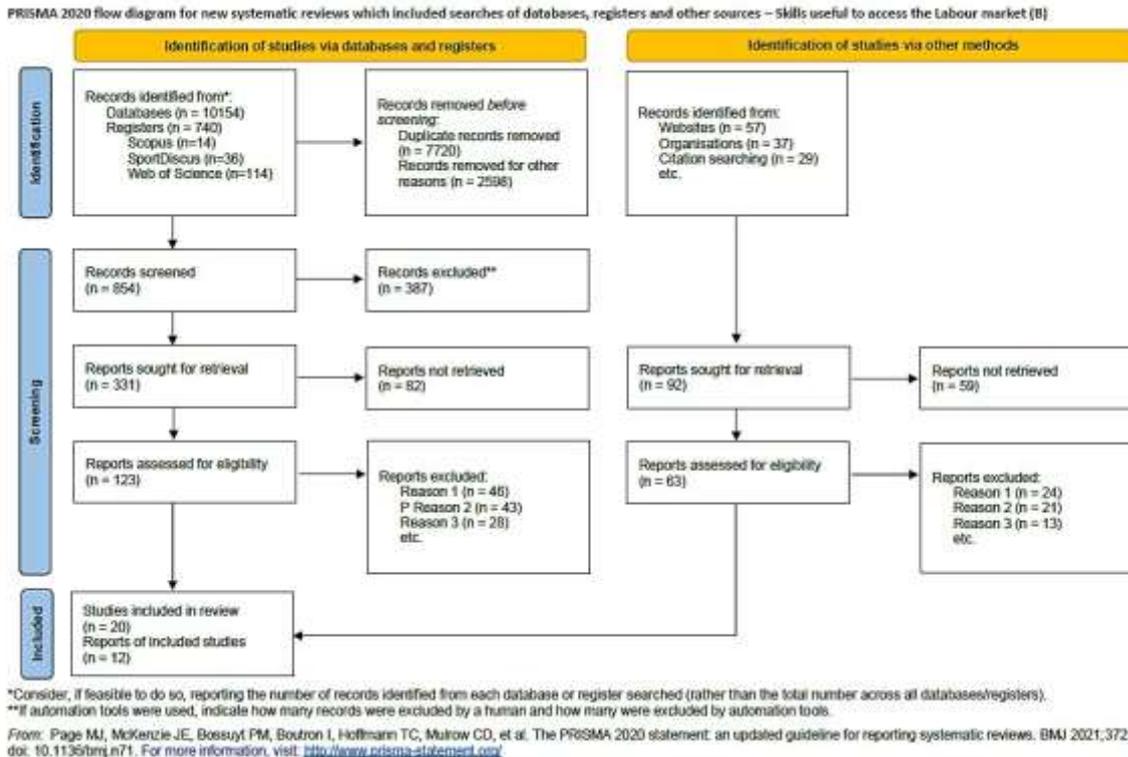


Figura 3: Diagramma di Flusso B – Competenze utili per l'accesso al Mercato del Lavoro.

Al fine di sviluppare un questionario come compito principale e i risultati chiave della letteratura, sono state raccolte e analizzate le ricerche di tutti i partner. In un gruppo di esperti, i principali risultati della letteratura sono stati discussi, riassunti e ridotti al seguente elenco di lemmi (vedi Tabella 2), suddivisi in *Abilità mentali*, *Abilità sociali*, *Abilità gestionali*, *Abilità analitiche/Competenze cognitive*, *Abilità creative*, *Abilità digitali e Tecnologie dell'informazione e della comunicazione (TIC)* e *Altro*.

Tabella 2: Risultato della revisione.

Abilità e competenze sviluppate attraverso lo sport (A)	Competenze utili per l'accesso al mercato del lavoro (B)
<b>Abilità mentali</b>	
Disciplina[2]	Disciplina[2]
Volontà, Volontà, Volontà di vincere[2]	Volontà, Volontà, Voglia di vincere[2]
Auto-motivazione[3]	
	Competenze motivazionali[4]
Resistenza psicologica[2]	Resistenza psicologica[2]
Competenza sociale ed emotiva[5]	
	Intelligenza emotiva[6-8]
Resilienza[2, 3, 9]	Resilienza[2, 8]
	Flessibilità[8]
	Autoregolamentazione[4]

<b>Abilità e competenze sviluppate attraverso lo sport (A)</b>	<b>Competenze utili per l'accesso al mercato del lavoro (B)</b>
	Adattabilità[6, 10]
Il coraggio di uscire dalla zona di comfort[11]	
Baldanza[2]	Baldanza[2]
Perseveranza[2]	Perseveranza[2]
Resistenza all'alta pressione[2]	Resistenza all'alta pressione[2]
	Resilienza, tolleranza allo stress e flessibilità[8]
<b>Abilità sociali</b>	
Rispetto[2]	Rispetto[2]
Capacità di networking[11]	
	Relazioni personali[7]
	Competenza culturale[4]
	Consapevolezza culturale[6]
	Clima di lavoro positivo[7]
	Atteggiamento positivo[10]
Comunicazione[2, 9, 12]	Comunicazione [2, 6, 10, 11]
Lavoro di squadra[12]	Lavoro di squadra[6, 10, 11, 13]
	Influenza sociale[8]
Comportamento leale[2]	Comportamento leale[2]
<b>Competenze gestionali</b>	
Leadership[2]	Leadership[2, 6, 8, 10]
	Istruzione [8]
	Tutoraggio[8]
	insegnamento[8]
	Alfabetizzazione finanziaria[14]
	Capacità di autogestione[14]
Capacità di gestione del tempo[3]	
Pianificazione[2] Organizzazione[2]	Pianificazione[2]
Responsabilità[2]	Organizzazione[2]
Raggiungimento dell'obiettivo[2]	Responsabilità[2]
Pensiero imprenditoriale[2]	Raggiungimento dell'obiettivo[2]
	Pensiero imprenditoriale[2]
<b>Capacità analitiche/Competenze cognitive</b>	
Risoluzione dei problemi[12]	Risoluzione dei problemi[6, 8, 10, 11, 13]
	Risoluzione di problemi complessi[8]
	Risoluzione dei problemi ed esperienza utente[8]
	Ragionamento, risoluzione dei problemi e ideazione[8]
Ragionamento fluido [5]	
	Pensiero analitico e innovazione[8]
	Analisi e valutazione dei sistemi[8]
Pensiero critico[2]	Pensiero critico [2, 6]
	Pensiero critico e analisi[8]

Abilità e competenze sviluppate attraverso lo sport (A)	Competenze utili per l'accesso al mercato del lavoro (B)
Capacità di apprendimento strategico[15]	
	Apprendimento attivo e strategie di apprendimento[8]
<b>Capacità creative</b>	
Creatività[2, 9]	Creatività[2, 6, 10]
	Creatività, originalità e intraprendenza[8]
	Innovazione [10]
<b>Competenze digitali e di tecnologie dell'informazione e della comunicazione (TIC)</b>	
	Competenze digitali e competenze ICT[13, 16]
	Uso, monitoraggio e controllo della tecnologia [8]
	Progettazione e programmazione della tecnologia[8]
<b>Altro_____:</b>	
	Orientamento al servizio[8]
	Competenze tecniche in settori come l'ingegneria e l'assistenza sanitaria[13]

### 2.3 Sviluppo e validazione dei questionari per i coach e gli stakeholder delle risorse umane (HR)

L'obiettivo era quello di sviluppare il questionario sulle competenze imprenditoriali per gli atleti sulla base dei risultati della revisione della letteratura. Inoltre, sono stati ricercati questionari già esistenti per questo gruppo target e utilizzati come seconda base. [17] Inoltre, uno dei partner del progetto (CEIPES) ha fornito il questionario "Entrepreneurship & Dual Career Questionnaire for Athletes", creato per il progetto Erasmus+ "ELISA: Entrepreneurial Learning in Sport to support Young Athletes employability development". [18]. Nell'incontro transnazionale tenutosi a Porto, in Portogallo (27-28.4.2023), otto esperti hanno riassunto le abilità e le competenze estratte derivate dai principali risultati della letteratura e le hanno abbreviate se le abilità hanno lo stesso significato. Successivamente, le competenze sono state confrontate con la "SOFT SKILLS LIST" [19] E ancora una volta sono state riassunte le competenze. Per classificare le competenze in diverse categorie, Armuña et al. [20] questionario è stato la base, utilizzando i modelli di EntreComp e Armuña [17]. Alla fine, l'analisi ha classificato le abilità e le competenze emerse dai risultati chiave in quattro categorie:

**Idee e opportunità; Risorse personali; conoscenze specifiche; In azione.**

Sulla base della revisione della letteratura, è stato sviluppato il *questionario sulle competenze imprenditoriali per gli atleti* (cfr. appendice 4). Il questionario finale dell'atleta è stato tradotto da tutti i partner dall'inglese alla loro lingua nazionale (portoghese, tedesco, italiano, ungherese, spagnolo) e inserito in LimeSurvey, un

sistema avanzato di sondaggi online per creare sondaggi online di qualità (www.limesurvey.org). Da una selezione di diverse abilità e competenze, ai partecipanti è stato chiesto, su una scala da 1 (nessuna attitudine) a 7 (attitudine molto alta), "Quanto si valutano attualmente nelle rispettive capacità e competenze imprenditoriali"? Inoltre, sulla stessa selezione di determinate abilità e competenze, è stato anche chiesto loro se "pensano di aver sviluppato queste abilità e competenze attraverso lo sport"? Ancora una volta, hanno dovuto dare la risposta su una scala da 1 (nessuna attitudine) a 7 (attitudine molto alta).

Per stabilire la comparabilità tra i risultati degli atleti, degli allenatori e degli stakeholder delle risorse umane (HR), è stato utilizzato il questionario sulle competenze imprenditoriali per gli atleti, adattato rispettivamente agli allenatori e alle risorse umane. Ulteriori domande riguardanti la caratterizzazione degli allenatori sono:

- Attualmente lavori (nello sport) part-time o full-time?
- Lo sport è la tua fonte di reddito postale?
- Quale/i sport/i fai/hai allenato?
- Esperienza di coaching totale •  
Eri un atleta?

L'impostazione della domanda negli allenatori era la stessa degli atleti: "Come ti valuti attualmente in base alle seguenti capacità e competenze imprenditoriali?" (da 1 = nessuna attitudine a 7 = attitudine molto alta) e "Pensi che le seguenti abilità e competenze possano essere sviluppate attraverso lo sport?" (da 1 = molto d'accordo) a 7 = fortemente in disaccordo).

Domanda aggiuntiva riguardante la caratterizzazione delle risorse umane:

- Che tipo di organizzazione rappresentate?

Il questionario HR si è focalizzato anche sulle quattro categorie: Idee e Opportunità, Risorse Personali, Conoscenze Specifiche, Into Action. Dalla selezione di diverse abilità e competenze, ai partecipanti alle risorse umane è stato chiesto, su una scala da 1 (altamente rilevante) a 7 (per nulla rilevante), "Secondo te, in che misura le seguenti abilità e competenze sono rilevanti per il mercato del lavoro"?

### 2.4 Applicazione del questionario e analisi statistica

Il sondaggio è stato distribuito tramite lo strumento online LimeSurvey da tutti i paesi partner alla loro rete di stakeholder e coach. Il periodo di indagine va dal 17 giugno al 12 settembre 2023. Tutti i risultati sono stati raccolti, analizzati e descritti statisticamente. Per avvalorare le affermazioni, sono state condotte interviste di focus group. Le variabili sono state analizzate sulla base di misure di tendenza centrale: Media, Mediana, Moda, Deviazione Standard, consentendo una comprensione più chiara delle caratteristiche centrali e di dispersione. Il test a

campioni accoppiati è stato utilizzato nello studio per confrontare se le abilità e le competenze sono attuali negli allenatori o possono essere sviluppate attraverso lo sport. Risultati oltre il valore critico ( $p$ ) inferiore al livello di significatività predefinito (90%, 95%, 99%), l'ipotesi nulla è stata respinta, indicando una differenza significativa tra le medie del campione.

## 2.5 Interviste di Focus Group

La metodologia mista è stata selezionata come la più appropriata per questo studio perché facilita un'ampia valutazione delle competenze trasversali utilizzando un'indagine e aspetti qualitativi considerando l'opinione di coach e datori di lavoro in cinque paesi sull'argomento da affrontare utilizzando la tecnica del focus group interviewing, focus group [21].

366

I focus group, come strumento di raccolta di informazioni qualitative, sono diventati un'utile e valida alternativa in diversi ambiti del sapere [22-24]. Un focus group è una tecnica che prevede un'intervista approfondita in cui i partecipanti vengono selezionati intenzionalmente per formare un campione di una popolazione specifica al fine di concentrarsi su un determinato argomento [25].

A questo scopo sono stati progettati 10 focus group, 2 per paese, per discutere e conoscere le opinioni di coach e datori di lavoro sul tema oggetto di studio e sui risultati ottenuti nella precedente indagine. Ciascuno dei due gruppi è stato progettato con 6 partecipanti seguendo la letteratura precedente sulla composizione dei gruppi per garantire la saturazione [26].

Date le caratteristiche delle diverse popolazioni studiate, allenatori e datori di lavoro, sono stati organizzati due focus group in ogni paese, ciascuno dei quali omogeneo (uno di allenatori e uno di datori di lavoro), con i seguenti criteri: Il focus group dovrebbe essere preferibilmente composto da un gruppo eterogeneo ed equilibrato (varietà di profili) di 6 persone, di cui 3 donne e 3 uomini (per avere entrambi i punti di vista rappresentativi), con età e profili diversi (percorso formativo, traiettorie personali e professionali, ecc.; cfr. tabella 3)

Tavolo 3: Criteri di selezione del profilo dei partecipanti.

Criteri di selezione del profilo degli allenatori		Criteri di selezione del profilo dei datori di lavoro	
Donna	Attuale allenatore sportivo di squadra	Donna	Attuale datore di lavoro nel settore sportivo
Uomo	Attuale allenatore sportivo di squadra	Uomo	Attuale datore di lavoro nel settore sportivo
Donna	Attuale allenatore sportivo individuale	Donna	Attuale datore di lavoro nel settore non sportivo
Uomo	Attuale allenatore sportivo individuale	Uomo	Attuale datore di lavoro nel settore non sportivo
Donna	Allenatore esperto (10 anni)	Donna	Datore di lavoro start-up

Uomo	Allenatore esperto (10 anni)	Uomo	Datore di lavoro start-up
------	------------------------------	------	---------------------------

Le procedure relative ai focus group sono descritte nell'Appendice 5. A tutti i partecipanti è stato dato un consenso informato con tutte le informazioni sul progetto, l'obiettivo del focus group e la raccolta, la protezione e l'eliminazione dei dati, con l'obbligo di firmare prima di iniziare la discussione.

## 3 Risultati

### 3.1 Questionario Coach

Tra i sondaggi degli allenatori, 144 partecipanti hanno completato il questionario.

#### 3.1.1 Caratterizzazione del campione di coach

Su un totale di 144 allenatori, il 73% erano uomini. Il maggior numero di partecipanti proveniva dall'Ungheria, con 42 questionari compilati. Trentasette allenatori avevano un'età compresa tra i 20 e i 30 anni, un partecipante aveva meno di 20 anni. Complessivamente, il 30% ha completato il livello 7 del Quadro europeo delle qualifiche. Ventisette partecipanti non lavoravano attualmente a tempo parziale o a tempo pieno (nel settore sportivo). Con il 52%, lo sport è stata la principale fonte di reddito per oltre la metà degli intervistati. In totale, 134 partecipanti erano o sono ancora atleti, 3 dei quali hanno partecipato ai Giochi Olimpici e 32 alle competizioni locali (cfr. tabella 4).

Tavolo 4: Caratteristiche degli allenatori.

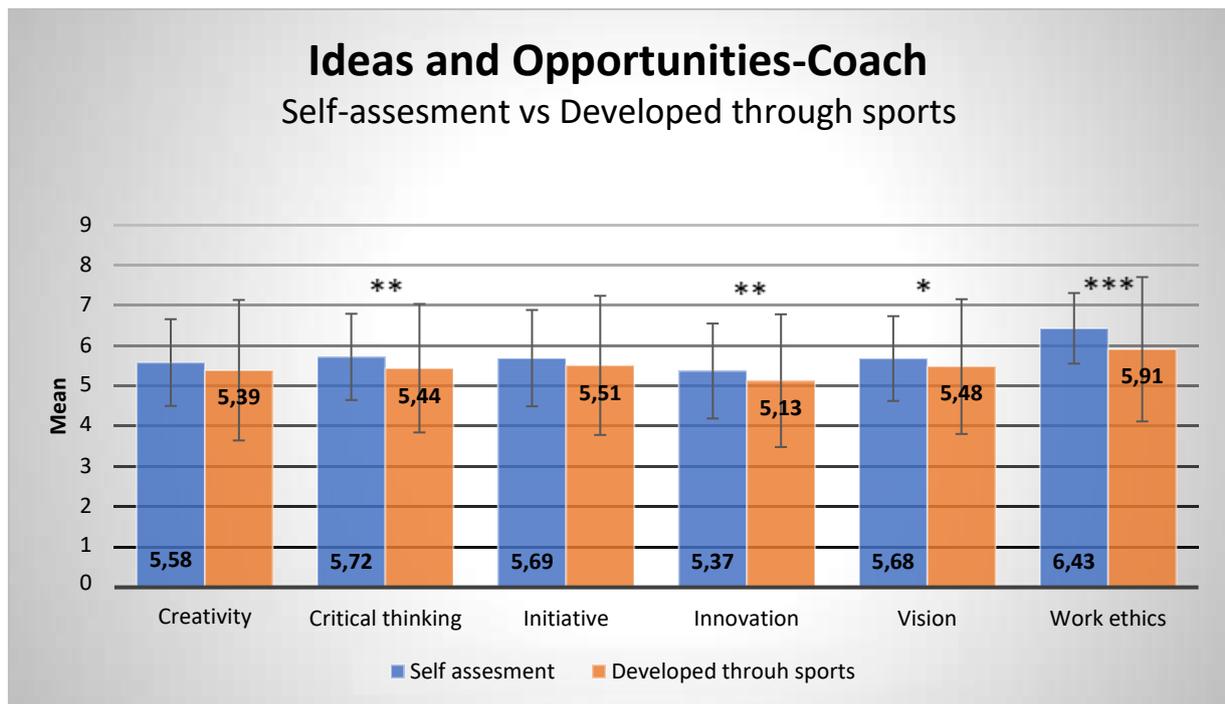
Caratteristiche	N (%) 144
<b>Genere</b>	<b>(100) 106</b>
Maschio ♂	(73) 37
Femmina ♀	(26)
Altro_____	1 (1)
<b>Età</b>	<b>144 (100)</b>
<20 anni	1 (1)
20-30 anni	37 (26)
31-40 anni di età	36 (25)
41-50 anni di età	35 (24)
>50 anni di età	35 (24)
<b>Nazionalità</b>	<b>144 (100)</b>
Italia (IT)	22 (15)
Germania (GER)	16 (11)
Spagna (ES)	21 (15)
Ungheria (HU)	42 (29)
Portogallo (PT)	41 (29)
Altro_____	2 (1)
<b>Educazione</b>	<b>144 (100)</b>

<b>Caratteristiche</b>	<b>N (%)</b>
Preparazione alla formazione professionale	3 (2)
Certificato di scuola dell'obbligo	2 (1)
Certificato di operatore professionale	(5)
Diploma di istruzione secondaria superiore	25 (17)
Diploma di istruzione tecnica superiore	15 (11)
Laurea breve; Diploma accademico di primo livello	39 (27)
Laurea magistrale; Diploma accademico di secondo livello	43 (30)
Dottorato di ricerca; Master universitario di secondo livello	10 (7)
<b>Reddito</b>	<b>144 (100)</b>
Lo sport come reddito principale	75 (52)
Lo sport non è il reddito principale	69 (48)
<b>Carriera sportiva personale</b>	<b>144 (100)</b>
Attivo come atleta	134 (93)
Non attivo come atleta	10 (7)
<b>Livello di competizione come atleta (risposte multiple possibili)</b>	<b>144 (100)</b>
Locale	32 (22)
Regionale	37 (26)
Europei (campionati)	25 (17)
Mondiali	15 (10)
Giochi olimpici	3 (2)
N/A	10 (7)
<b>Focus sulla formazione</b>	<b>144 (100)</b>
Insegnamento degli sport di squadra	86 (52)
Insegnamento degli sport individuali	80 (48)
Insegnare diversi o più tipi di sport	18 (13)
<b>Esperienza di Personal Coaching</b>	<b>144 (100)</b>
Meno di 1 anno	8 (6)
Da 1 a 4 anni	19 (13)
5 a 9 anni	34 (24)
Da 10 a 20 anni	45 (31)
più di 20 anni	38 (26)

La figura 4 mostra una panoramica degli sport in cui lavorano gli allenatori. Complessivamente, 86 sport di squadra sono impartiti dagli allenatori e 80 sport individuali. Gli allenatori non insegnano solo uno sport, ma ci sono anche 18 allenatori che insegnano più di uno sport. Gli sport più frequentemente citati sono stati il calcio (n=40), la pallamano (n=12) e lapallacanestro (n=10), seguiti da atletica, pingpong e ciclismo (n=7).



## Idee e opportunità:



370

Figura 5: Abilità e competenze Idee e opportunità – Autovalutazione v sviluppata attraverso lo sport

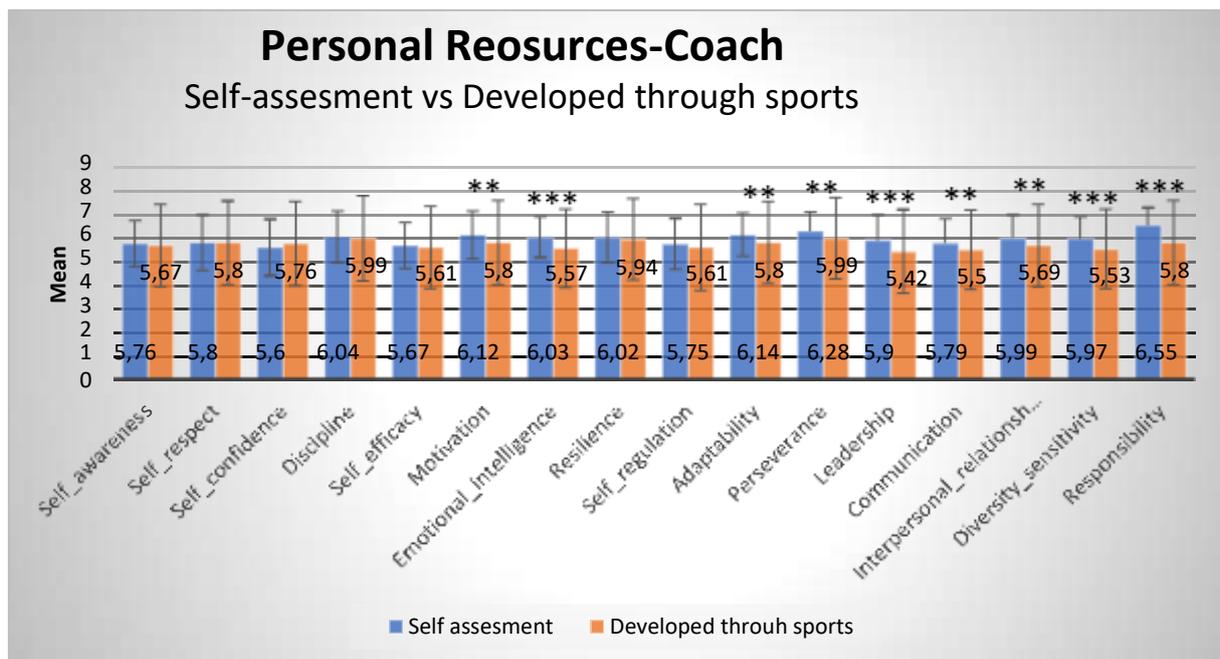
Abilità e competenze Idee e Opportunità- Coach, livello di significatività (90%\*, 95%\*\*), valori medi (Media) calcolati dalla scala 1 (nessuna attitudine a tutti) a 7 (attitudine molto alta); Autovalutazione, da 1 (Fortemente d'accordo) a 7 (Fortemente in disaccordo) sviluppata attraverso lo sport.

Il contesto sportivo **non corrisponde** allo sviluppo delle seguenti abilità:

Il pensiero critico ( $t=1,73$ ,  $p=0,04^{**}$ ), l'innovazione ( $t=1,69$ ,  $p=0,047^{**}$ ), l'etica del lavoro ( $t=3,22$ ,  $p=0,002^{***}$ ) rivelano differenze significative tra le risposte (contesto attuale rispetto a quello sportivo). Anche la visione ( $t=1,31$ ,  $p=0,09^{*}$ ) è significativamente diversa, ma solo al livello del 90%. Queste abilità rivelano differenze significative tra le risposte (contesto attuale rispetto a quello sportivo).

**Lo sport ha aiutato** nello sviluppo delle abilità creative e di iniziativa ( $t=1,12/1,011$ ,  $p=0,132/0,157$ ), perché queste variabili non hanno registrato differenze significative.

## Risorse personali:



371

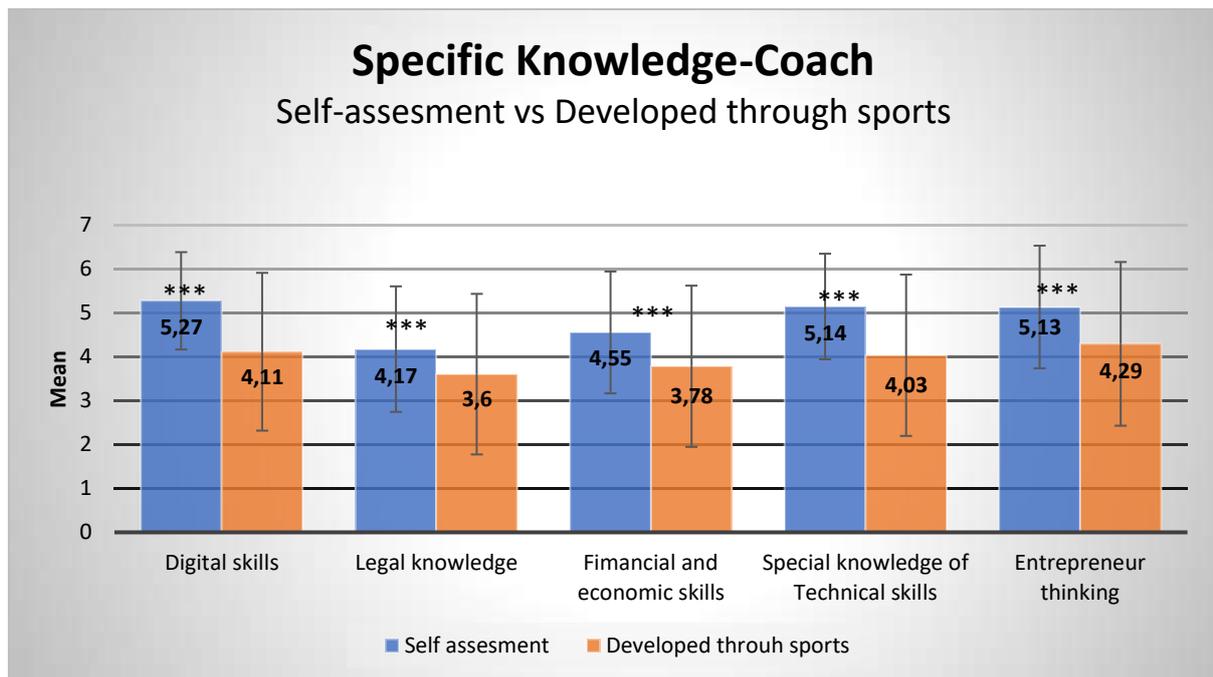
Figura 6: Abilità e competenze Risorse personali – Autovalutazione v sviluppata attraverso lo sport

Capacità e competenze Risorse personali – Coach, livello di significatività (90%\*, 95%\*\* , 99%\*\*\*), valori medi (Media) calcolati dalla scala 1 (nessuna attitudine a tutti) a 7 (attitudine molto alta); Autovalutazione, da 1 (Fortemente d'accordo) a 7 (Fortemente in disaccordo) sviluppata attraverso lo sport.

Il contesto sportivo **non corrisponde** allo sviluppo delle seguenti abilità: Motivazione ( $t=1.88$ ,  $p=0.03^{**}$ ), Intelligenza emotiva ( $t=2.960$ ,  $p=9.002^{***}$ ), Adattabilità alle risorse ( $t=2.032$ ,  $p=0.02^{**}$ ), Perseveranza ( $t= 1.766$ ,  $p=0.04^{**}$ ), Leadership ( $t=2.978$ ,  $p=0.002^{***}$ ), Comunicazione ( $t=1.903$ ,  $p=0.03^{**}$ ), Relazione interpersonale ( $t=1.915$ ,  $p=0.03^{**}$ ), Sensibilità alla diversità ( $t= 2.787$ ,  $p=0.003^{***}$ ), Responsabilità ( $t=4.852$ ,  $p=0.00^{***}$ ) rivelano differenze significative tra le risposte (contesto attuale rispetto a quello sportivo).

**Lo sport ha aiutato** nello sviluppo delle abilità Autoconsapevolezza ( $t=0.55$ ,  $p>0.05$ ), Rispetto di sé ( $t=0.00$ ,  $p>0.05$ ), Autostima ( $t=-0.85$ ,  $p>0.05$ ), Disciplina ( $t=0.3$ ,  $p>0.05$ ), Autoefficacia ( $t=0.37$ ,  $p>0.05$ ), Resilienza ( $t= 0.46$ ,  $p>0.05$ ), Autoregolazione ( $t=0.81$ ,  $p>0.05$ ), perché queste variabili non hanno registrato differenze significative.

## Conoscenze specifiche:



372

Figura 7: Capacità e competenze Conoscenze specifiche – Autovalutazione v sviluppata attraverso lo sport

Capacità e competenze Conoscenze specifiche – Coach, livello di significatività (90%\*, 95%\*\* , 99%\*\*\*), valori medi (Media) calcolati dalla scala 1 (nessuna attitudine a tutti) a 7 (attitudine molto alta); Autovalutazione, da 1 (Fortemente d'accordo) a 7 (Fortemente in disaccordo) sviluppata attraverso lo sport.

Il contesto sportivo **non corrisponde** allo sviluppo delle seguenti abilità:

Le competenze digitali ( $t=6.837$ ,  $p= 0.00***$ ), le conoscenze giuridiche ( $t=3.389$ ,  $p= 0.00***$ ), le competenze finanziarie ed economiche ( $t=4.369$ ,  $p= 0.00***$ ), le competenze tecnologiche ( $t=6.586$ ,  $p= 0.00***$ ), il pensiero imprenditoriale ( $t=4.920$ ,  $p= 0.00***$ ) rivelano differenze significative tra le risposte (contesto attuale rispetto a quello sportivo).

In azione:

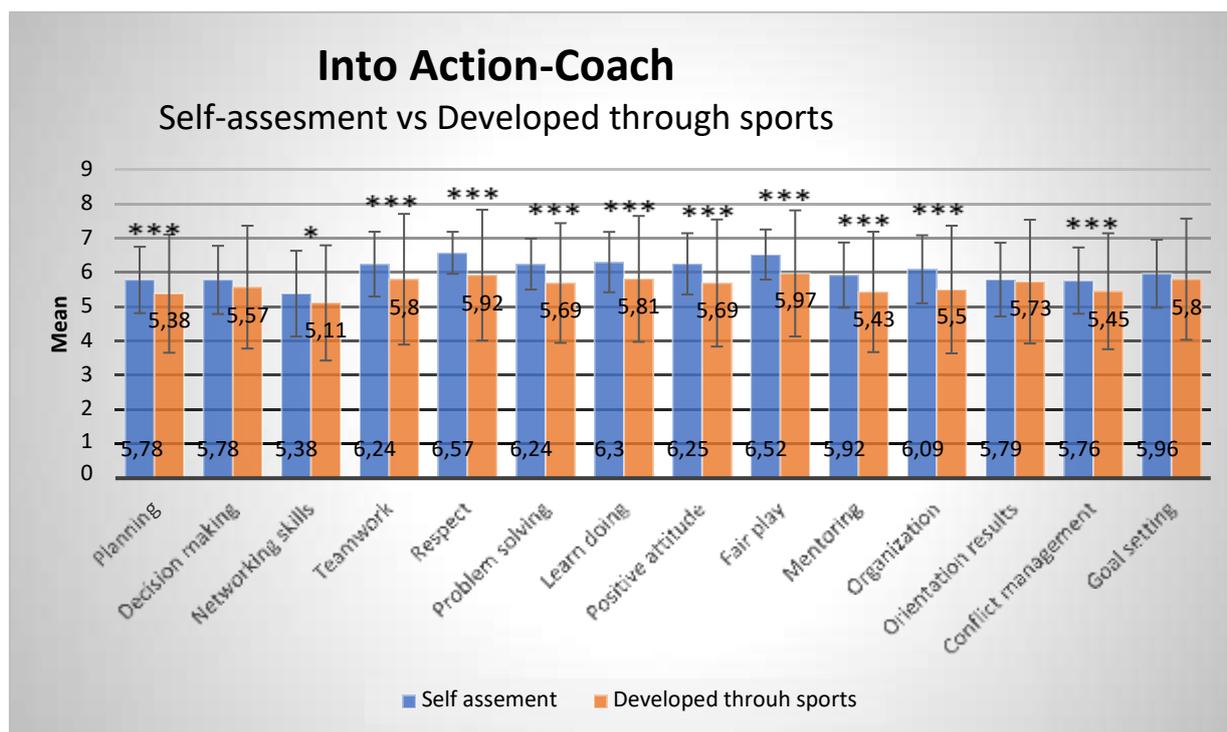


Figura 8: Abilità e competenze in azione – Autovalutazione v sviluppata attraverso lo sport

Abilità e competenze in azione - Coach, livello di significatività (90%\*, 95%\*\*), valori medi (Media) calcolati dalla scala 1 (nessuna attitudine a tutti) a 7 (attitudine molto alta); Autovalutazione, da 1 (Fortemente d'accordo) a 7 (Fortemente in disaccordo) sviluppata attraverso lo sport.

Il contesto sportivo **non corrisponde** allo sviluppo delle seguenti abilità: Pianificazione (t=2.408, p=0.009\*\*\*), Lavoro di squadra (t=2.588, p=0.005\*\*\*), Rispetto (t=3.798, p=0.00\*\*\*), Problem solving (t=3.565, p=0.00\*\*\*), Imparare a fare (t=2.938, p=0.002\*\*\*), Atteggiamento positivo (t=3.432, p=0.00\*\*\*), Fair play (t=3.464, p=0.00\*\*\*), Mentoring (t=2.990, p=0.002\*\*\*), Organizzazione (t = 3.344, p=0.001\*\*\*), Gestione dei conflitti (t=1.912, p=0.03\*\*), rivelano differenze significative tra le risposte (contesto attuale rispetto a quello sportivo).

**Lo sport ha contribuito** allo sviluppo delle abilità: Abilità di rete (t=1.639, p=0.05\*; è significativo solo al 90%); Processo decisionale (t=1.284, p>0.05), risultati degli orientamenti (t=0.265, p>0.05) e definizione degli obiettivi (t=0.969, p>0.05) perché queste variabili non hanno registrato differenze significative.

La figura 9 riassume i risultati dell'analisi dei dati relativi alle abilità e alle competenze degli allenatori.



Figura 9: Riepilogo delle abilità e delle competenze degli allenatori.

## 3.2 Questionario Risorse Umane (HR)

### 3.2.1 Caratterizzazione del campione HR

Un totale di 120 persone, che lavorano nel settore delle risorse umane, ha completato il sondaggio. Complessivamente, il 66% del campione era di sesso femminile. Quarantacinque partecipanti avevano un'età compresa tra i 30 e i 39 anni. Tra tutti, il 44% aveva la nazionalità portoghese e il 50% ha completato il livello 7 del Quadro europeo delle qualifiche. La maggior parte dei partecipanti, in totale 45, era attiva nell'ufficio di reclutamento di un'organizzazione/PMI (Piccola e Media Impresa). Nella Tabella 5 è riportata la caratterizzazione del campione HR.

Tavolo 5: Caratterizzazione del campione HR.

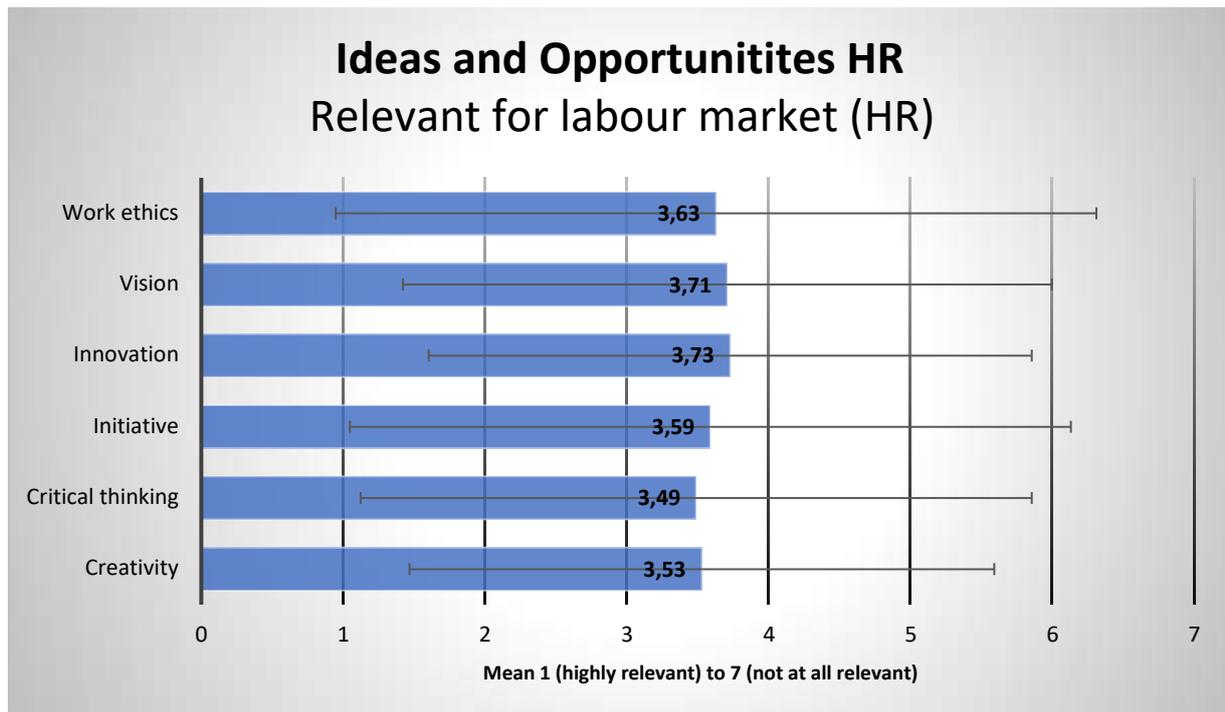
Caratteristiche	N (%) 120
<b>Genere</b>	<b>(100) 41</b>
Maschio ♂	(34) 79
Femmina ♀	(66)
Altro _____	1 (1)
<b>Età</b>	<b>120 (100)</b>
20-29 anni	23 (19) 45
30-39 anni	(38)
40-49 anni di età	33 (28)

<b>Caratteristiche</b>	<b>N (%)</b>
>49 anni di età	19 (16)
<b>Paese</b>	<b>120 (100)</b>
Portogallo (PT)	53 (44)
Spagna (ES)	19 (16)
Germania (GER)	4 (3)
Italia (IT)	25 (21)
Ungheria (HU)	18 (15)
Altro_____	1 (1)
<b>Educazione</b>	<b>120 (100)</b>
Diploma di istruzione tecnica superiore	3 (3)
Laurea breve; Diploma accademico di primo livello	49 (41)
Laurea magistrale; Diploma accademico di secondo livello	59 (50)
Dottorato di ricerca; Master universitario di secondo livello	9 (8)
<b>Tipo di rappresentazione</b>	<b>120 (100)</b>
Atleti (sono un agente)	1 (1)
Agenzia di occupazione	18 (15)
Altro_____	34 (28)
Ufficio assunzioni in un'organizzazione/PMI	45 (38)
Organizzazioni sportive (comprese federazioni, club)	22 (18)

### 3.2.2 Abilità e competenze

I risultati delle quattro categorie, a cui le risorse umane hanno risposto su una scala da 1 (altamente rilevante) a 7 (per nulla rilevante), in che misura ritengono che le rispettive abilità e competenze siano rilevanti per il mercato del lavoro sono mostrati nelle seguenti figure 10-13.

## Idee e opportunità:



376

Figura 10: Abilità e competenze Idee e opportunità - Rilevanti per il mercato del lavoro (HR).

Le competenze più rilevanti per il mercato del lavoro secondo le persone partecipanti che lavorano nelle risorse umane sono l'innovazione (media 3,53  $\pm$ 2,06), la visione (media 3,73  $\pm$ 2,13), l'etica del lavoro (media 3,63  $\pm$ 2,68) e l'iniziativa (media 3,59  $\pm$ 2,54).

## Risorse personali:

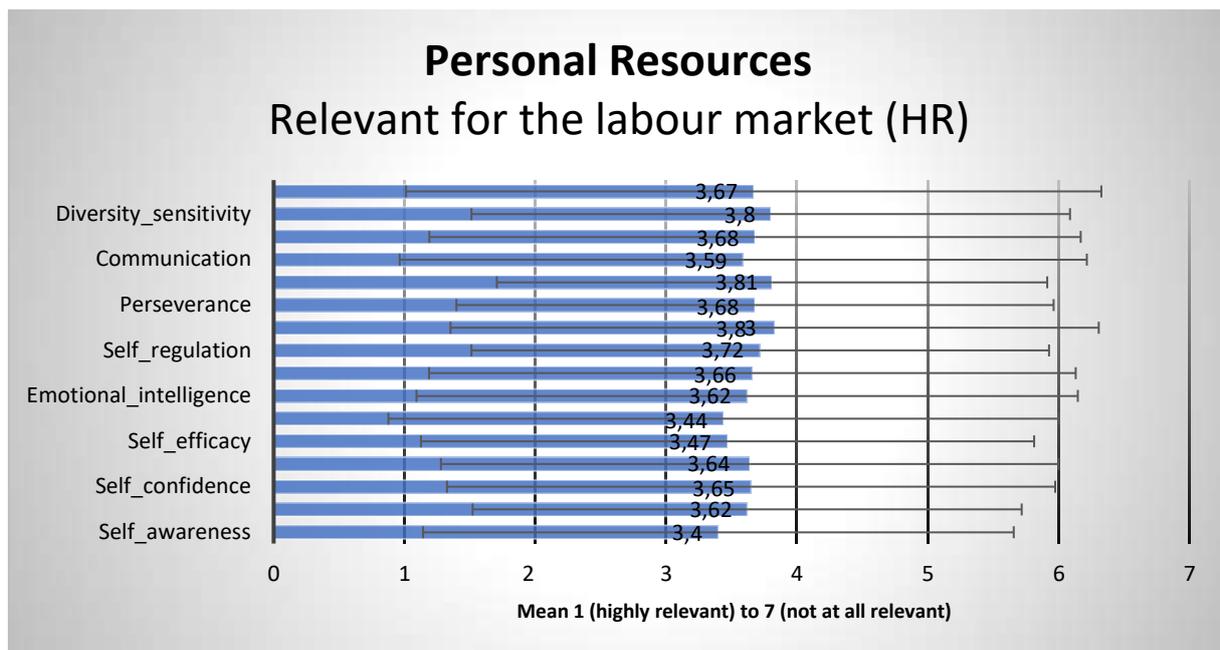


Figura 11: Capacità e competenze Risorse personali - Rilevanti per il mercato del lavoro (HR).

Per quanto riguarda le risorse personali, le persone delle risorse umane pensano che le competenze Adattabilità (media  $3,83 \pm 2,48$ ), Leadership (media  $3,81 \pm 2,10$ ), Sensibilità alla diversità (media  $3,80 \pm 2,49$ ), regolazione elfica (media  $3,72 \pm 2,21$ ), Relazione interpersonale (media  $3,68 \pm 2,49$ ) e Perseveranza (media  $3,68 \pm 2,28$ ) siano le più rilevanti.

Conoscenze specifiche:

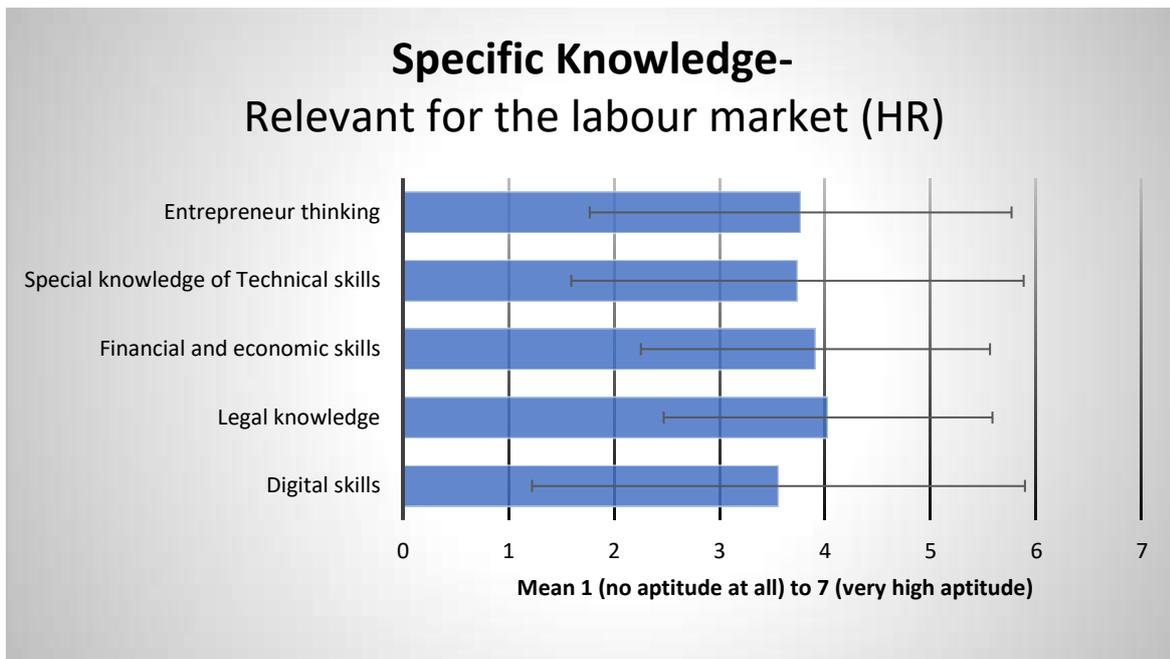
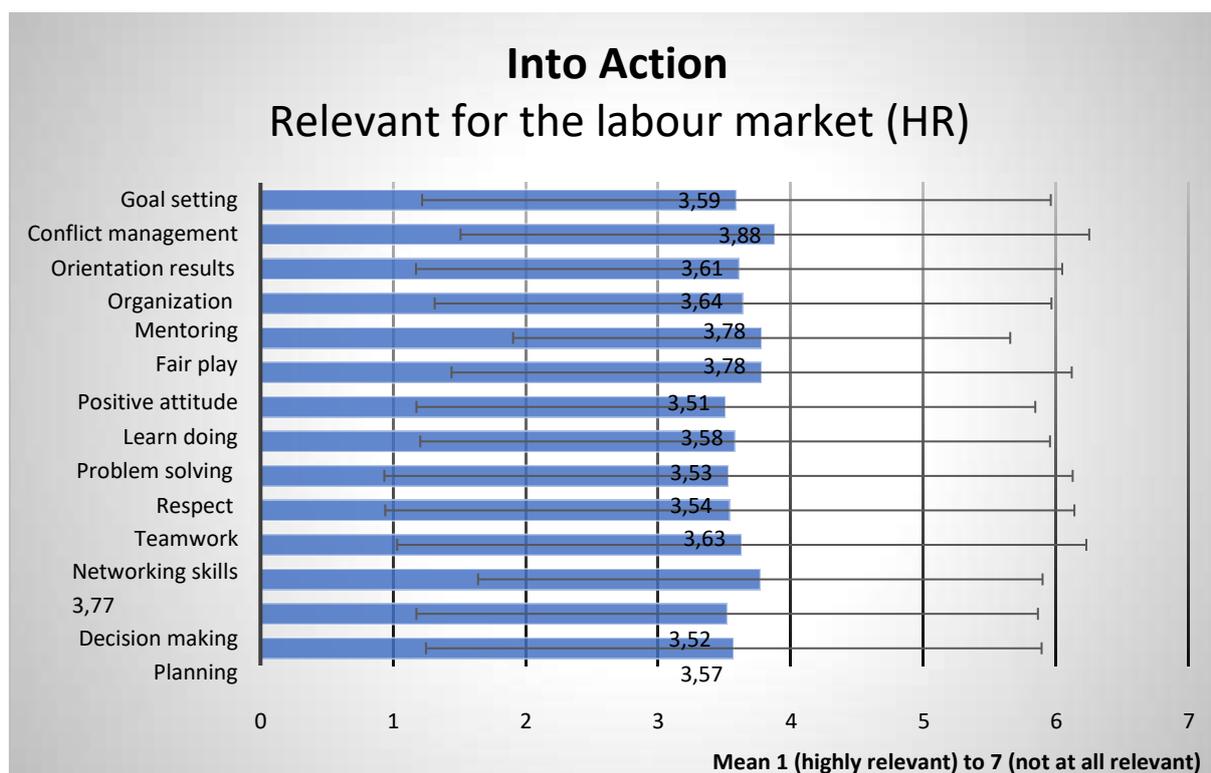


Figura 12: Capacità e competenze Conoscenze specifiche rilevanti per il mercato del lavoro (HR).

Le Conoscenze Giuridiche (media  $4,03 \pm 1,56$ ) e le Competenze Finanziarie ed Economiche (media  $3,91 \pm 1,65$ ) sono risultate le competenze più rilevanti delle Conoscenze Specifiche per le Risorse Umane.

In azione:



378

Figura 13: Abilità e competenze in azione - Rilevanti per il mercato del lavoro (HR).

Guardando alle abilità e alle competenze di Into Action, le abilità più rilevanti sono state le abilità di networking (media  $3,77 \pm 2,13$ ), il fair play (media  $3,78 \pm 2,34$ ), il mentoring (media  $3,78 \pm 1,87$ ) e la gestione dei conflitti (media  $3,88 \pm 2,37$ ).

La figura 14 riassume i risultati dell'analisi dei dati relativi alle capacità e competenze degli stakeholder HR.



Figura 14: Sintesi delle abilità e delle competenze degli stakeholder delle risorse umane (HR).

Un confronto dei risultati delle quattro categorie tra allenatori e risorse umane rivela le seguenti differenze: Gli allenatori ritengono che lo sport consenta loro di sviluppare abilità e competenze rilevanti per il mercato del lavoro nelle categorie *Idee e opportunità, Risorse personali e Azione*. Al contrario, i rappresentanti delle risorse umane tendono a ritenere che gli allenatori possano fornire abilità e competenze rilevanti per il mercato del lavoro solo attraverso il loro lavoro di coaching nello sport nella categoria delle *conoscenze specifiche*.

### 3.3 Interviste di Focus Group

Sulla base dei risultati di precedenti indagini su atleti, allenatori e datori di lavoro, sono state definite 5 dimensioni: le competenze sviluppate attraverso lo sport, quelle che l'attuale mercato del lavoro richiede, le abilità che gli allenatori devono supportare lo sviluppo del proprio atleta in questo senso, come svilupparle e, infine, le difficoltà e le barriere riscontrate.

Le caratteristiche dei partecipanti sono descritte nella Tabella 6. Comprendendo che la metodologia non vuole essere rappresentativa, ma piuttosto esaminare le questioni in profondità dal punto di vista degli agenti coinvolti, i diversi focus group coinvolgono una varietà di partecipanti che coinvolgono sport agonistici, sport per tutti, sport di base, fitness o attività fisiche speciali e allenatori sportivi. Da parte dei datori di lavoro, sono stati coinvolti il personale delle risorse umane, i membri del consiglio di amministrazione e i direttori del settore pubblico e privato, i consulenti, il personale delle agenzie di collocamento e gli imprenditori e le imprenditrici.

Anche se ci può essere stato un certo squilibrio all'interno dei gruppi in ciascun paese, in termini di sesso, età o profilo, l'insieme assomiglia al disegno pianificato in generale. Un totale di 29 persone ha partecipato ai focus group dei coach e 31 ai gruppi dei datori di lavoro. L'età media dei partecipanti ai focus group dei coach era di 43,2 anni (range: 27-63 anni), mentre l'età media di quelli che partecipavano ai focus group dei datori di lavoro era di 38,9 anni (range: 22-67 anni).

I partecipanti ai gruppi di formatori erano per il 44% donne e per il 56% uomini, mentre i gruppi di datori di lavoro erano per il 42% uomini e per il 58% donne. Con questi dati, possiamo considerare il gruppo di formatori sovra-rappresentato da uomini e il gruppo di datori di lavoro sovra-rappresentato da donne, qualcosa che accade nella vita sociale, ancor più che in questo studio.

Tavolo 6: Composizione del focus group.

GERMANIA					
Allenatori			Datori		
M	Allenatore esperto della nazionale	GR-01	M	Non sportivo, settore pubblico	GR-01

M	Allenatore di calcio esperto	GR-02	M	Settore associativo sportivo	GR-02
F	Allenatore paralimpico	GR-03	M	Industria non sportiva	GR-03
M	Allenatore sportivo di squadra	GR-04	F	Avvio	GR-04
F	Sport per tutti gli allenatori	GR-05	F	Non sportivo del sistema	GR-05
F	Carrozza speciale per la popolazione	GR-06	M	Università dello sport	GR-06
<b>UNGHERIA</b>					
<b>Allenatori</b>			<b>Datori</b>		
F	Istruttore esperto di pattinaggio su ghiaccio	HU-01	F	Industria non sportiva	HU-01
M	Allenatore di calcio	HU-02	F	Industria non sportiva	HU-02
F	Allenatore esperto di hockey su ghiaccio	HU-03	F	Avvio	HU-03
F	Allenatore personale	HU-04	F	Industria sportiva	HU-04
F	Allenatore di atletica leggera esperto	HU-05	F	Avvio	HU-05
-	N/A	HU-06	F	Industria non sportiva	HU-06
<b>ITALIA</b>					
<b>Allenatori</b>			<b>Datori</b>		
F	Istruttore esperto di windsurf	IT-01	F	Industria sportiva	IT-01
M	Allenatore di canottaggio esperto	IT-02	M	Industria non sportiva	IT-02
M	Allenatore di pallavolo e beach volley	IT-03	F	Industria non sportiva	IT-03
F	Allenatore di calcio	IT-04	F	Avvio	IT-04
M	Allenatore di atletica leggera	IT-05	M	Industria sportiva	IT-05
F	Allenatore di tiro con l'arco	IT-06	M	Avvio	IT-06
<b>PORTOGALLO</b>					
<b>Allenatori</b>			<b>Datori</b>		
M	Allenatore di pallacanestro	PT-01	M	Agenzia del datore di lavoro	PT-01
M	Allenatore di calcio esperto (portieri)	PT-02	M	Industria dello sport	PT-02
M	Coordinatore allenatore di calcio	PT-03	F	Industria non sportiva	PT-03
M	Allenatore di calcio	Visualizzazione del materiale PT-04	F	Consulente in HR	Visualizzazione del materiale PT-04
M	Calcio	PT-05	M	Agenzia di talenti	PT-05
M	Istruttore di nuoto esperto	PT-06	F	Agenzia di consulenza	PT-06
			F	Agenzia di talenti	PT-07
<b>SPAGNA</b>					
<b>Allenatori</b>			<b>Datori</b>		
M	Istruttore esperto di ping pong	Visualizzazione del materiale SP-01	F	Industria non sportiva	Visualizzazione del materiale SP-01

F	Allenatore di atletica leggera	Visualizzazione del materiale SP-02	F	Industria delle start-up	Visualizzazione del materiale SP-02
F	Allenatore di BMX	Visualizzazione del materiale SP-03	F	Settore pubblico dello sport	Visualizzazione del materiale SP-03
M	Allenatore di pallavolo esperto	Visualizzazione del materiale SP-04	M	Industria sportiva	Visualizzazione del materiale SP-04
F	Allenatore di rugby esperto	SP-05	M	Start-up sportiva	SP-05
M	Allenatore di futsal	Visualizzazione del materiale SP-06	M	Industria non sportiva	Visualizzazione del materiale SP-06

### 3.3.1 Competenze sviluppate attraverso lo sport

Gli allenatori hanno identificato 36 abilità sviluppate attraverso lo sport (Tabella 7). Queste competenze e lezioni dallo sport sono considerate preziose per gli atleti che passano ad altre professioni, soprattutto nell'imprenditoria, dove la resilienza, la leadership, il lavoro di squadra e la passione possono fare la differenza nel successo. Ad esempio, nel mondo dell'imprenditoria la creatività è molto apprezzata e gli atleti sono creativi, quindi riescono a portare qualcosa di nuovo al lavoro. Molti degli informatori ritengono che gli atleti abbiano qualità preziose che possono contribuire in modo significativo al successo non solo nell'imprenditoria ma anche nel mondo degli affari.

*"Gli sportivi hanno un grande vantaggio competitivo negli affari"* (HR-SP-04)

*"Lo sport è un po' una palestra di competenze e abilità, ti aiuta ad adattarti ai contesti, alle situazioni diverse, alle relazioni con gli altri."* (HR-IT-01)

Tavolo 7: Abilità che gli allenatori partecipanti pensano possano essere sviluppate attraverso lo sport

Abilità	Germania	Ungheria	Italia	Portogallo	Spagna
1	Adattabilità		X	X	
2	Essere guidati	X		X	
3	Combattività				X
4	Impegno				X
5	Coraggio		X		
6	Decisionale		X		
7	Determinazione	X			
8	Efficienza	X			X
9	Cultura		dello		sforzo
X 10	Intelligenza emotiva			X	
11	Comportamento leale			X	X
12	Focalizzato	X	X	X	

Abilità	Germania	Ungheria	Italia	Portogallo	Spagna
13	Definizione degli obiettivi	X	X		X
14	Umiltà		X		
15	Abilità	X		X	
16	Leadership		X	X	X
17	Imparare facendo		X		
18	Networking		X		
19	Mentalità aperta	X	X		
20	Associazione				X
21	Appassionato			X	
22	Perseveranza		X		X
23	Atteggiamento positivo		X		
24	Affidabilità		X		
25	Resilienza		X	X	X
26	Rispetto		X X	X	X
27	Modello		X		
28	Consapevolezza		X		
29	Baldanza	X			
30	Autovalutazione	X	X	X	
31	Auto-motivazione				X
32	Sensibile alla diversità		X	X	
33	Gestione dello stress	X		X	
34	Lavoro di squadra	X	X	X	X
35	Gestione del tempo	X	X		
36	Tolleranza		X		

In generale, ritengono che lo sport possa aiutare gli atleti ad affrontare meglio le sfide della vita quotidiana, compreso il lavoro, nonché a posizionarsi meglio in un mercato del lavoro complesso. Molti dei partecipanti sottolineano come gli atleti non si lascino sopraffare dall'ansia in ogni contesto di vita. Anche in situazioni difficili come trovare un lavoro, è più probabile che trovino opportunità in contesti diversi. Inoltre, accettano meglio di altri collettivi che non tutto va come previsto.

*"Ci sono determinazioni che penso provengano dallo sport, come affrontare l'ostacolo e cercare di superarlo. Inoltre, essere abbastanza determinati da fare quel passo in più e arrivare al risultato". (HR-IT-05)*

Questa proattività non viene interpretata in termini individualistici, ma piuttosto che anche gli sportivi riconoscono quando hanno bisogno degli altri e sanno chiedere supporto.

Tuttavia, avvertono che il fatto che l'atleta è in grado di mettere queste abilità sul campo di gioco, il trasferimento non è diretto e questo non significa che sarà in grado di applicarle sul posto di lavoro, che è un nuovo ambiente con nuovi codici e norme sociali. Inoltre, alcuni relatori affermano che alcuni atleti di talento possono avere difficoltà a sviluppare abilità a lungo termine perché fanno troppo

affidamento sul loro talento naturale. Parlano anche di come il successo nello sport possa attirare persone negative che possono portare gli atleti su percorsi dannosi.

Un altro punto importante è che queste abilità hanno molto a che fare con la fase di allenamento in cui si trovano gli atleti, essendo più facili da sviluppare nell'iniziazione e soprattutto nella fase di sviluppo del talento, poiché nelle alte prestazioni o nello sport professionistico la cosa più importante è di solito il risultato. Formare i bambini e i giovani allo sport e alla vita richiede anche il lavoro con le famiglie, così come la formazione di allenatori su come gestire queste problematiche che ostacolano lo sviluppo integrale dell'atleta. In questo senso, ci si è chiesti se questi valori tradizionali dello sport non siano in qualche misura minati da un eccesso di protezionismo familiare e dall'intervento dei genitori che interferiscono con questi valori di appartenenza, lavoro di squadra e raggiungimento degli obiettivi, soprattutto in tenera età. Ad esempio, ha un impatto sulla cultura dello sforzo, sulla cultura dell'eccellenza o sul "dare tutto sul campo".

Nonostante le competenze trasversali, c'è un riconoscimento del fatto che gli atleti spesso mancano di competenze specifiche per il mercato del lavoro. Per sviluppare queste competenze tecniche può essere necessario un programma di formazione o un tirocinio.

Una rappresentazione grafica dei risultati è riportata nella figura seguente (Figura 15):



Figura 15: Abilità sviluppate attraverso lo sport nelle opinioni degli allenatori.

### 3.3.2 Competenze richieste dal mercato del lavoro

Alla domanda su quali siano secondo loro le competenze più richieste dal mercato del lavoro, gli allenatori ne individuano in totale 34, di cui 10 coincidono con quelle che ritengono acquisite e sviluppate attraverso la partecipazione sportiva. Questi sono l'adattabilità, il processo decisionale, l'efficienza, l'intelligenza emotiva, la leadership, il networking, la perseveranza, la resilienza, l'automotivazione e il lavoro di squadra. La disciplina (nel senso più ampio del termine) che lo sport significa sembra essere un fattore chiave:

*"... è disciplina, penso per chiunque faccia sport, ed è anche molto importante per chiunque entri nel mercato del lavoro, disciplina, concentrazione, resilienza. Dico spesso al mio team che dobbiamo avere resilienza, perché riceveremo molti "no" e nel mercato del lavoro riceveremo molti "no". (HR-PT-07)*

*"Lo sport è come il mondo del lavoro perché insegniamo il rispetto e la disciplina. Rispetto per l'orario, puntualità, rispetto per la divisa. Ci vuole il rispetto di tutte quelle regole del mondo del lavoro se sei in una grande azienda. Anche se sei un libero professionista. Negli sport individuali gli atleti si allenano da soli senza nemmeno la spinta del gruppo, nessun*

*allenatore dice che ci si può allenare quando si vuole. Tutti noi abbiamo un modello da seguire". (CO-IT-03)*

Interrogando i datori di lavoro che hanno partecipato ai diversi focus group sulle competenze richieste per trovare o mantenere un posto di lavoro, sono state individuate tre hard skills principali (*competenze digitali, conoscenza delle lingue e alfabetizzazione finanziaria*) e 28 soft skills (*adattabilità, assertività, autonomia, impegno, comunicazione, apprendimento continuo, creatività, pensiero divergente-think out of the box, dinamismo, intelligenza emotiva, empatia, energia, identità/lealtà, learning by doing, multitasking, networking, organizzazione, atteggiamento partecipativo/positivo, persistenza, problem-solving, resilienza, orientamento ai risultati/obiettivi, rispetto, autoconsapevolezza, gestione dello stress, lavoro di squadra, gestione del tempo, tolleranza alla frustrazione*). Evidenziano quanto lo sport possa essere rilevante in un contesto di incertezza, che richiede non solo un cambiamento costante, ma anche un'implementazione efficiente.

385

*"Ci troviamo in un ambiente VUCA (volatile, incerto, mutevole e ambiguo), il che significa che ciò che era valido ieri non è valido ora, quindi dobbiamo ripensare e avere quell'apertura per essere in grado di affrontare le sfide attuali". (HR-SP-01)*

*"... la versatilità, che credo sia una cosa che oggi è centrale nel mercato del lavoro e in questa trasversalità delle competenze dallo sport al mercato del lavoro vero e proprio, che le persone siano di fatto versatili, che siano disponibili ad ascoltare, ad adattarsi a ciò che il mercato richiede e che il mercato sia anche effettivamente disponibile e non contrario al cambiamento, disponibile a capire cos'è che può imparare e capitalizzare con l'ingresso di persone che, non avendo le ricercate hard skills, possono di fatto portare un valore diverso e un organico e un sangue diverso all'organizzazione". (HR-PT-06)*

*"Negli ultimi tempi ci siamo trovati in organizzazioni molto più dinamiche, in particolare quelle dedicate alla tecnologia, ... Quindi i cambiamenti devono essere implementati molto rapidamente". (HR-SPO2)*

*"Tutte queste sono competenze digitali, che forse non sono emerse dai questionari, e intendo competenze e conoscenze che devono essere acquisite in modo trasversale". (HR-IT-02)*

Dal punto di vista dei datori di lavoro che partecipano alle discussioni, ci sarebbero un totale di 48 competenze trasferibili dallo sport al posto di lavoro (tabella 8). Di questi, in 22 (*adattabilità, impegno, processo decisionale, efficienza, cultura dello sforzo, intelligenza emotiva, concentrazione, umiltà, capacità interpersonali, leadership, learning by doing, networking, atteggiamento positivo, perseveranza,*

resilienza, rispetto, modello di ruolo, autoconsapevolezza, fiducia in se stessi, autovalutazione, automotivazione, gestione dello stress e lavoro di squadra) coincidono con quelli identificati dagli allenatori come sviluppati attraverso lo sport e in 19 con quelli che gli allenatori hanno e possono essere sviluppati con i loro atleti (adattabilità, impegno, capacità comunicative, disciplina, cultura dello sforzo, abilità emotive, empatia, flessibilità, umiltà, capacità interpersonali, leadership, risoluzione dei problemi, atteggiamento positivo, resilienza, autoconsapevolezza, autovalutazione, automotivazione, lavoro di squadra e gestione del tempo). Le competenze tecniche e trasversali relative alla pianificazione strategica appaiono rilevanti:

*"Oltre alla fiducia e a questa questione di resilienza e creatività che dobbiamo avere, penso che la questione del piano strategico, la questione di avere una visione di ciò che vogliamo, penso che sia una connessione interessante perché noi atleti siamo abituati ad avere a che fare molto con piani strategici, con obiettivi, con la ricerca di piani per far funzionare qualcosa e se non funziona, pensare alle alternative, sia a livello individuale che di squadra". (CO-PT-04)*

*"La maggior parte delle competenze identificate sono trasversali e trasversali, non difficili, e soprattutto non dipendono da un background educativo pregresso, ma sono legate a come una persona è e si adatta a determinati contesti". (HR-IT-04)*

*"Lo sport diventa quindi una sorta di palestra di competenze (HR-IT-06) Chi fa sport nella vita ha tutta un'altra mentalità e una marcia in più: rischiare, mettersi in gioco ogni giorno, cogliere le altre strade che si aprono". (CO-IT-04)*

Tavolo 8: competenze che i datori di lavoro partecipanti ritengono possano essere trasferite dallo sport al lavoro.

Abilità	Germania	Ungheria	Italia	Portogallo	Spagna
1 Accettazione				X	X
2 Ascolto attivo				X	
3 Adattabilità	X	X	X	X	X
4 Ambizione					
X 5 Autonomia			X		
6 Impegno	X	X	X		
7 Abilità comunicative		X	X	X	X
8 Competitività	X			X	X
9 Creatività	X			X	
10 Decisionale			X		X
11 Disciplina	X			X	X
12 Pensiero				diversificato	
X 13 Efficacia			X		X

Abilità	Germania	Ungheria	Italia	Portogallo	Spagna
14					X
15		X	X		X
16				X	X
17		X			X
18	X	X	X		
19		X	X	X	
20			X	X	X
21		X			
22					X
23		X		X	X
24			X		
25			X		
26	X				X
27		X			
28	X		X		X
29				X X	X
30			X X		X
31				X	
32		X	X	X	X
33	X	X	X		
34	X			X	
35		X			X
36			X		
37			X	X	
38	X		X		
39			X	X	
40					X
41		X		X	X
42			X		
43			X	X	X
44				X	
45	X		X	X	X
46				X X	X
47					X
48		X	X	X	
			X		X

I partecipanti hanno ritenuto più difficile riconoscere come lo sport possa trasmettere competenze tecniche rispetto a quelle trasversali. Riconoscono che le competenze trasversali sono utili a qualsiasi livello di occupazione, in particolare quale identità sportiva potrebbe contribuire all'identificazione con i valori e la cultura aziendale ("sentire la maglia della squadra"). Anche i contesti lavorativi odierni richiedono processi di crescita continua e di apprendimento costante. Pertanto, i partecipanti hanno discusso le sfide dell'insegnamento delle

competenze trasversali, o soft skills, attraverso lo sport. Hanno sottolineato l'importanza di essere mentori e modelli di ruolo per gli atleti.

*"... Le soft skills di un atleta valgono il 60 per cento perché un professionista che non riesce ad adattarsi al contesto, però, diventa un limite per l'azienda". (HR-IT-04)*

Menzionano anche la necessità di partnership con esperti in vari settori, come la gestione finanziaria, per fornire formazione ad atleti e allenatori, aiutandoli a sviluppare competenze importanti non solo per lo sport ma anche per la vita quotidiana e l'imprenditorialità. Ritengono che ci siano carenze in termini di comprensione da parte dell'atleta del fatto che lui/lei deve prendersi cura della propria carriera.

*"Per lo sviluppo delle soft skills non c'è problema, ho qualche difficoltà a pensare a come gli allenatori possano trasmettere le hard skills". (HR-IT-05)*

Tra le difficoltà nell'identificare le richieste del mercato del lavoro c'è il fatto evidenziato dagli allenatori che ci sono molti tipi di lavori, settori e tipi di occupazione per i quali i loro atleti potrebbero essere idonei. Inoltre, non si sentono necessariamente qualificati per questo compito, che considerano al di fuori del loro ruolo di allenatori (pur riconoscendo il valore che lo sport può avere in aspetti chiave dell'occupabilità). L'esperienza sportiva è contrassegnata come rilevante in un contesto di lavoro diversificato:

*"... che queste persone che provengono da un background sportivo saranno sempre legate a una grande eterogeneità dal punto di vista delle classi sociali, se vogliamo, delle geografie, dei diversi contesti socio-economici e, quindi, della capacità di integrarsi nelle squadre, e questa capacità di includere la diversità sarà molto meglio allenata in qualcuno che ha avuto un background nello sport, Non è vero, e oggi, questa capacità di includere, questa capacità di accettare la differenza è richiesta in un contesto di squadra, [...] quindi direi che questo è il valore aggiunto". (HR-PT-03)*

*"Chi fa sport ha la fortuna di confrontarsi con persone sempre diverse e miste, provenienti da contesti socioculturali diversi e questo arricchisce, apre nuovi orizzonti e dà spazio all'innovazione e abitua al rapporto con la diversità". (CO-IT-03)*

Una rappresentazione grafica dei risultati è riportata nella figura sottostante (Figura 16):



Tavolo9: Competenze che gli allenatori partecipanti pensano che gli allenatori abbiano e potrebbero sviluppare uno spirito imprenditoriale negli atleti.

Abilità	Germania	Ungheria	Italia	Portogallo	Spagna
1	Ascolto attivo				X
2	Adattabilità	X			
3	Impegno				X
4	Abilità comunicative	X	X		
5	Gestione dei conflitti				X
6	Consistenza				X
7	Far fronte alle aspettative				X
8	Disciplina		X		
9	Pensiero divergente				X
10	Efficienza				X
11	Cultura dello sforzo				
12	Intelligenza emotiva			X	
13	Empatia	X		X	X
14	Cultura dell'eccellenza			X	
15	Cultura del feedback	X			
16	Competenze finanziarie	X			
17	Flessibilità	X			
18	Raggiungimento dell'obiettivo	X			
19	Definizione degli obiettivi		X		
20	Umiltà				
21	Ispirato	X			X
22	Integrità			X	X
23	Competenze interculturali			X	
24	Abilità			X	X
25	Know-how	X			
26	Leadership	X	X	X	X
27	Educazione permanente	X			
28	Lealtà				X
29	Competenze gestionali	X		X	X
30	Tutoraggio		X	X	
31	Capacità di negoziazione				X
34	Atteggiamento positivo		X		
32	Priorità	X			
33	Risoluzione dei problemi		X		
35	Resilienza			X	
36	Consapevolezza		X		
37	Autovalutazione	X			
38	Auto-motivazione				X
39	Lavoro di squadra	X		X	X
40	Gestione del tempo	X	X		
41	Affidabilità	X			

I partecipanti hanno mostrato una visione completa del mondo dello sport, evidenziando non solo le competenze tecniche, ma anche le competenze sociali, emotive e di leadership necessarie per avere successo, sia nello sport che nella vita professionale.

*"... Sviluppare negli atleti una mentalità prestazionale e la prestazione non consiste solo nel fare di più. Si tratta di fare di più spendendo meno. Anche perché devono arrivare a decisioni con l'igiene mentale e, quindi, non ha senso correre più degli altri [...] la teoria dell'autodeterminazione, [...], in cui gli atleti negli sport individuali [...] cercano di capire perché fanno le cose, e questa è una società in cui spesso trattiamo i bambini a scuola come macchine e quasi togliamo loro la capacità di pensare; la seconda cosa è che facciano cose che abbiano davvero senso. Questo è ancora diverso dallo scopo di dare un senso, è che capiscono quello che stanno facendo e ha un'impronta personale e credo che gli imprenditori si divertano molto in quello che fanno. Fanno cose che danno loro uno scopo [...], non sai perché ci arrendiamo così facilmente". (HR-PT-02)*

Gli allenatori hanno suggerito che devono essere bravi a riconoscere le abilità, le debolezze e i punti di forza dei loro atleti. Gli atleti, supportati dagli allenatori, possono intraprendere percorsi imprenditoriali nello sport perché conoscono le esigenze e sanno cosa manca. Come è stato riportato nelle dimensioni precedenti, gli allenatori hanno bisogno di supporto e lavorano insieme ad altre figure chiave (famiglie, educatori, insegnanti, psicologi dello sport ecc.).

*"Siamo riusciti a trasmettere un po' dell'impegno, della resilienza, della leadership, di cui abbiamo parlato prima, e di aiutare l'atleta ad agire di conseguenza". (CO-PT-03)*

*"Devo creare un team multidisciplinare: uno psicologo dello sport, uno specialista delle prestazioni, partnership con le scuole, per via dei corsi tecnico-professionali, partnership con le università per assumere tirocinanti, ecc." (CO-PT-04)*

*"Il confronto con i genitori e con un mental coach o uno psicologo dello sport che può aiutare a chiarire le idee è importante. Poiché l'allenatore non è uno psicologo, avere una persona che conosce gli aspetti psicosociali è molto importante". (CO-IT-05)*

*"Confronti con genitori, mental coach/psicologo, educatori e insegnanti per avere momenti di confronto e riflessione sui progressi, i bisogni, le difficoltà, le soluzioni, ecc." dell'atleta." (CO-IT-03)*

Per abilitare il ruolo dell'allenatore sportivo come fornitore di competenze per l'occupabilità, è necessario:

**1) Sviluppare una strategia di comunicazione chiara ed efficace.**

*"Per comunicare con un atleta, è necessario portare esempi di vita, di vita sportiva e di vita lavorativa. Bisogna fare dei passi per arrivare in cima, per capire come crescere lentamente oltre il suo livello". (CO-IT-03)*

**2) Necessità di aumentare la consapevolezza del ruolo educativo del coach.**

*"Facilitare la consapevolezza delle proprie capacità sia da parte degli allenatori che degli atleti." (HR-IT-01)*

*"Parlare dei valori dello sport nelle scuole e sensibilizzare l'opinione pubblica". (CO-IT-03)*

**3) Identificare le esigenze specifiche dell'atleta.**

*"Penso che gli allenatori abbiano la responsabilità di motivare i loro atleti a perseguire studi a doppia carriera accanto alle loro carriere sportive". (HR-HU-02)*

**4) Capacità di chiedere supporto e aiuto.**

*"L'atleta capisce ha l'umiltà di capire, di chiedere aiuto e di saper essere supportato agli altri, a qualcuno più esperto se necessario." (CO-IT-03)*

I partecipanti hanno anche discusso della necessità di guidare gli atleti in modo che possano prendere decisioni sagge per il futuro, sia durante che dopo la loro carriera sportiva. Sottolineano l'importanza degli allenatori nella formazione non solo delle abilità sportive, ma anche del carattere e dei valori che saranno fondamentali per il successo degli atleti in diversi ambiti della vita.

*"... trasmettendo valori e conoscenze di vita". (CO-PT-03)*

Inoltre, hanno menzionato la difficoltà di mantenere i contatti con gli atleti nel corso degli anni, soprattutto quando si lavora in paesi diversi o con grandi gruppi di giocatori. Tuttavia, riconoscono che l'impatto degli allenatori sullo sviluppo degli atleti è duraturo e cruciale nel plasmare il loro futuro, sia nello sport che in altre professioni.

In Ungheria, hanno sottolineato la mancanza di atleti modello che possano motivare gli altri a diventare imprenditori, mentre gli allenatori spesso non hanno conoscenze e motivazioni adeguate a sostenere i loro atleti a diventare imprenditori.

Per quanto riguarda il fatto che la formazione in questo tipo di abilità e comprensione faccia parte delle funzioni del formatore, emergono due posizioni: chi la considera qualcosa in più o al di fuori delle proprie funzioni e chi la considera

qualcosa di rilevante e quindi dovrebbe essere ancorata all'educazione (facendo parte del livello superiore del sistema di coaching sportivo).

*"... Competenze formative sicuramente trasversali e trasferibili ad altre professioni, ma in termini di formazione accademica e di hard skills pure non ce l'hanno e nemmeno i club sono disposti ad adottarla, perché le strutture hanno poche risorse. La questione degli strumenti di coaching, non sanno nemmeno cosa sia". (HR-PT-06)*

Gli allenatori potrebbero essere modelli di ruolo per gli atleti, assomigliando per molti aspetti alla funzione dell'allenatore e alla funzione del manager. Inoltre, possono aiutare gli atleti a far funzionare meglio la loro mente in allenamento, e questo fa sì che la mente degli atleti funzioni meglio anche nella vita di tutti i giorni.

393

*"Perché noi alleniamo, oltre a trasmettere valori, di cui si è già parlato qui, oltre a stimolare la creatività, la resilienza, la capacità di superare, tutto questo è vero, ma trasmettiamo anche l'esempio". (CO-PT-06)*

*"Dare l'esempio è una parte essenziale dell'essere un allenatore... È anche importante che gli allenatori possano valutare le tue prestazioni e darti consigli specializzati su come svilupparti per diventare sempre migliore ogni giorno". (CO-HU-05)*

*"L'atleta ascolta il suo allenatore, quindi come allenatore devi saper usare le parole giuste per accompagnare l'atleta durante il percorso di transizione". (CO-IT-05)*

### 3.3.4 Come sviluppare queste competenze

Nelle cinque discussioni sono emerse varie strategie per promuovere lo sviluppo di queste abilità e competenze, nonché un migliore collegamento tra sport e business, ad esempio per implementare approcci e tecniche diverse in base alle esigenze degli atleti.

Le aziende e le organizzazioni potrebbero progettare e implementare procedure per facilitare il processo di adattamento dallo sport allavoro. Possono inoltre creare occasioni di scambio, collegamento e connessione tra il mondo del lavoro e il mondo dello sport, oltre a fornire agli atleti l'opportunità di conoscere esempi virtuosi, modelli di ruolo e best practice.

*"Le capacità degli atleti o dei datori di lavoro, a seconda della parte in cui ci si trova, di tirare fuori la loro versione migliore e far crescere gli altri verso un obiettivo sotto la guida o l'accompagnamento di un allenatore o di un manager". (HR-SP-06).*

Per i datori di lavoro vi sono alcune difficoltà nel rendere tangibili i benefici di tali programmi; L'azienda chiederà sempre qual è il ritorno sull'investimento. Per convincere i team di gestione dei benefici di questo tipo di programmi di formazione, che non sono così tangibili, ma più indiretti, questi benefici devono essere resi visibili.

*"Le aziende già prediligono le persone che hanno giocato perché hanno un background più completo, dobbiamo rendere gli allenatori consapevoli del ruolo chiave che svolgono nel trasmettere agli atleti le competenze chiave per l'ingresso nel mondo del lavoro o per l'avvio di un percorso imprenditoriale" (HR-IT-03)*

*"Non è facile misurare queste abilità e competenze acquisite attraverso la pratica sportiva". (HR-HU-04)*

Le aziende dovrebbero anche scalare la formazione in base alla maturità e al background degli atleti-lavoratori.

D'altra parte, allenatori, dirigenti sportivi e organizzazioni sportive potrebbero lavorare sull'autonomia degli atleti attraverso attività di allenamento. Ad esempio, dando loro istruzioni, regole e responsabilità nella formazione dei giovani; o fissare obiettivi a breve e lungo termine insieme ai propri atleti. È importante ricordare qui il ruolo chiave di allenatori e formatori come facilitatori nel processo di trasferimento delle competenze trasversali attraverso la pratica sportiva.

Favorire il trasferimento di competenze attraverso la pratica sportiva durante le ore di allenamento richiede consapevolezza di questo fatto, conoscenze per metterlo in pratica e modi per ricevere feedback o per poterne valutare gli effetti. Quindi gli strumenti pratici devono essere forniti agli allenatori e agli istruttori sportivi.

E va tenuto presente che, sebbene l'influenza degli allenatori sia grande, hanno una quantità limitata di tempo con i loro allievi (nella vita di tutti i giorni e per tutta la vita). Ma hanno il potenziale per rafforzare le risorse che gli atleti già hanno e facilitarle nella trasmissione e nell'implementazione. C'è consenso sul fatto che in molti casi ciò avviene attraverso l'esperienza personale del formatore, senza alcuna formazione formale o informale.

Le politiche pubbliche sono il terzo pilastro su cui si basano le strategie di occupabilità attraverso lo sport, insieme ai già citati settori di business e sport. I responsabili politici potrebbero creare gruppi di lavoro per il trasferimento di competenze, come esempio di buona pratica. Il sistema educativo (università, formazione professionale e corsi di formazione per allenatori) potrebbe includere moduli, workshop o conferenze. Ad esempio, nel calcio su come parlare quando si è in TV.

*"Non è facile sviluppare programmi se il gruppo target ha caratteristiche molto diverse in termini di background economico e sociale, discipline sportive seguite e paese". (HR-HU-05)*

Tuttavia, alcune voci hanno notato che l'allenamento sportivo si concentra sull'allenamento tecnico e tattico, ma se questo tipo di contenuti dovesse essere integrato, non sarebbe molto ben accolto in una società in cui il tempo è prezioso e può essere considerato complementare e non obbligatorio.

I relatori hanno sottolineato l'importanza delle competenze trasversali degli atleti, la necessità di adattamento e apprendimento continuo, nonché la collaborazione tra le diverse parti interessate per facilitare la transizione di successo degli atleti nel mondo del lavoro.

395

Un rafforzamento del rapporto tra il settore sportivo e l'azienda è fattibile quando si realizzano programmi di coaching o mentoring in aziende in cui allenatori e sportivi possono svolgere un ruolo rilevante, o anche in attività di team building in azienda, sempre più legate ad aspetti legati alle attività sportive. Infine, molti luoghi di lavoro stanno cercando di diventare più sani, e in questo senso anche i professionisti dello sport, dopo la formazione, possono svolgere un ruolo importante, in una strategia win-win.

*"La capacità di collaborare con altre entità, di creare una buona rete di contatti, di persone che lavorano, collaborano e si sommano, questo è win-win". (HR-SP-05).*

*"Penso che gli allenatori possano essere coinvolti nei programmi di leadership delle aziende in quanto sono buoni motivatori che lavorano insieme ai loro atleti per obiettivi comuni. Se pianificassi un programma di leadership, inviterei sicuramente alcuni allenatori famosi". (HR-HU-05)*

*"Penso che una delle condizioni fondamentali per sviluppare programmi simili sia la cooperazione tra aziende e società sportive. Questo non accade spesso". (HR-HU-03).*

La figura 17 riassume le sfide per promuovere le abilità degli atleti.

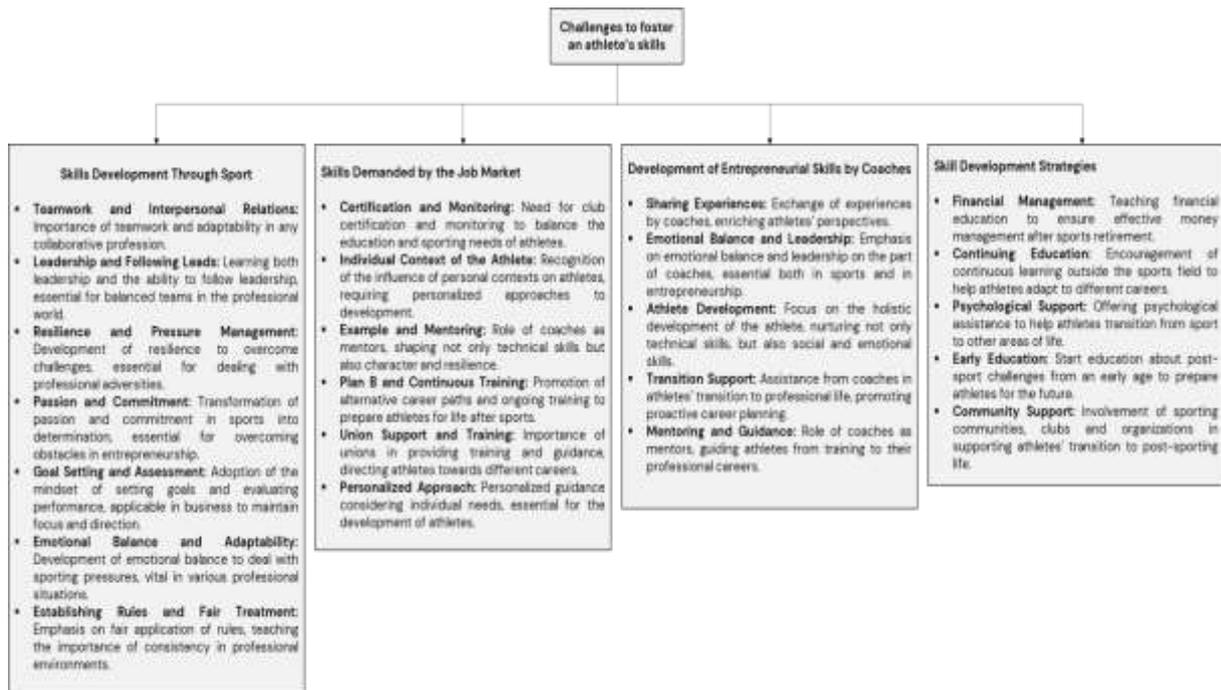


Figura 17: Sfide per promuovere le abilità degli atleti.

### 3.4 Barriere che influenzano il processo di acquisizione delle competenze

Le barriere e gli ostacoli al miglioramento dell'occupabilità attraverso gli sport potrebbero essere strutturati in due categorie, personali e strutturali.

#### I fattori personali includono fattori individuali e ambientali:

- Ci sono fattori individuali come la personalità, la maturità, la motivazione e la gestione dell'impegno, o le abilità psicologiche generali che influenzano non solo la carriera sportiva ma anche lo sviluppo dell'atleta nella vita di tutti i giorni.

*"Viviamo in una società efficiente; Anche se un giovane entra nel mercato del lavoro, se non è efficiente, sarà relegato o escluso. In questo senso, lo sport prepara direttamente per la vita là fuori". (CO-SP-02)*

- Il sostegno dei genitori, necessario per lo sviluppo personale e sportivo dei giovani, indica cambiamenti in questo tipo di sostegno dall'eccessiva pressione di qualche decennio fa all'iperprotezione di oggi, che in molti casi influisce sul processo di formazione globale dei bambini e dei giovani sportivi.

*"L'intervento dei genitori sta distorcendo questi paradigmi su cui gli allenatori stanno lavorando... Accettare le decisioni, accettare le regole del gioco, accettare che forse non sei il migliore, che un altro compagno di squadra può fare meglio". (CO-SP-04)*

- Orientamento: la necessità di accompagnamento e sostegno dato che lo sportivo cessa di essere uno sportivo per esercitare un nuovo ruolo, quello di lavoratore, è in molti casi sconosciuta fino ad ora.
  - Richiede di identificare il bisogno e la necessità di chiedere aiuto/supporto.
  - Questo implica un percorso di ridefinizione dei ruoli e delle relazioni che atleti e allenatori devono percorrere insieme.
 

*"... L'allenatore è come un mago, che deve far crescere il gruppo e che deve far crescere il singolo". (CO-SP-06)*
  - Deficit di competenze degli allenatori per la gestione di questi problemi con i loro atleti.
 

*"L'allenatore ha bisogno di avere uno spazio per incontrarsi con qualcuno con cui poter parlare di quello che sta succedendo con i miei atleti, perché se no..." (CO-SP-06)*

*"Un allenatore o un leader dovrebbe avere una visione complessa e dovrebbe essere in grado di guidare i suoi atleti." (CO-HU-02)*
- Ruolo chiave degli allenatori e degli istruttori sportivi come facilitatori nel processo di trasferimento delle soft skills degli atleti utili per l'inserimento lavorativo e/o lo sviluppo di idee imprenditoriali. Questo rende il processo poco controllabile in quanto dipende dal tipo di allenatore che l'atleta ha, o dalla modalità sportiva, dato che negli sport individuali di solito viene mantenuto lo stesso allenatore, ma negli sport di squadra può anche cambiare più volte nella stessa stagione.
  - Questo è ancora più importante dato che gli atleti si fidano dei loro allenatori, li guardano come modelli e si aspettano che siano una guida non solo negli aspetti sportivi.
 

*"A Hollywood, che è una bella azienda, i film sugli allenatori di successo sono quelli in cui questi allenatori risolvono i conflitti". (CO-SP-06)*

*"Gli allenatori sono supereroi che ci hanno messo in gioco nel mondo per renderci persone migliori e lavoratori migliori". (CO-SP-03)*
- Visione irrealistica in alcuni casi. Gli atleti e gli allenatori dovrebbero fare attività che gli piacciono, ma anche farle portare a qualcosa di più. Dovrebbe sempre esserci un piano B in un'attività, come lo sport, che comporta dei rischi (infortuni, prestazioni ridotte, processi di selezione, ecc.).
- Mancanza di competenze tecniche specifiche. In molti casi la formazione che porta al conseguimento di qualifiche e diplomi è stata influenzata da allenamenti, orari, trasferte per le gare e altre attività legate alla carriera

sportiva, culminando nella mancanza non solo di hard skills ma anche di certificazioni che consentano agli atleti di accedere a determinati lavori.

*"Hanno molte competenze personali che possono essere trasferite, ma le loro competenze tecniche sono deboli". (HR-PT-06)*

- Necessità di esperienza professionale. In un mercato del lavoro sempre più competitivo, le aziende richiedono spesso candidati con esperienza pregressa. Mentre altri giovani hanno potuto acquisire questa esperienza attraverso lavori part-time o stage, l'atleta in pensione è svantaggiato rispetto ai suoi coetanei in termini di possibilità di conciliare lavoro e studio oltre alla carriera sportiva.
- Le aspettative degli atleti sulle loro capacità e sul loro stipendio dopo il ritiro sono fondamentali per evitare la disillusione negli sport professionistici (ad esempio il calcio), ma in altri sport le aspettative potrebbero essere un elemento positivo.

*"Nello sport puoi soddisfare un sistema di aspettative e requisiti che possono anche aiutarti ad allinearti meglio con i requisiti di un'azienda". (CO-HU-03)*

#### **I fattori strutturali includono:**

- Bassa cultura dello sport, senza attenzione al valore educativo dello sport.

*"Lo sport è una specie di specchio che ti restituisce esattamente la realtà. Nello sport conta solo la prestazione, proprio come nella vita reale, quindi lo sport può aiutarti a capire la tua posizione e ti dà una visione realistica di te stesso". (CO-HU-01)*
- Mancanza di risorse nelle federazioni e nei club. Soprattutto a seconda dello sport (professionistico vs. minoranza).

*"Non si può prescindere dal sostegno finanziario degli allenatori... inoltre, penso che ci sia bisogno di una formazione tecnica, di una formazione pedagogica". (CO-HU-01)*
- Articolazione inadeguata delle politiche, dei programmi e delle strategie in materia di doppia carriera e di facilitazione e sostegno per gli atleti-lavoratori e gli studenti-atleti.
  - Sia gli atleti che gli allenatori devono abbracciare l'apprendimento continuo, non solo nei rispettivi sport, ma anche in altre aree per adattarsi all'evoluzione del mercato del lavoro.
  - In questo senso, allenatori e istruttori svolgono un ruolo fondamentale nella preparazione degli atleti per il mercato del lavoro. Possono fornire una guida preziosa, formazione e workshop per sviluppare competenze

trasferibili. La collaborazione tra allenatori, atleti, consulenti HR e aziende è fondamentale per creare programmi di allenamento efficaci.

- Si chiede lo sviluppo di programmi di formazione completi che coinvolgano allenatori e istruttori. Questi programmi dovrebbero riguardare sia le competenze trasversali che quelle tecniche, offrendo conoscenze pratiche in linea con le richieste del mercato del lavoro.

*"Non si può dare ciò che non si ha. Pertanto, gli allenatori dovrebbero lavorare essi stessi sulle abilità e le competenze che desiderano trasmettere... Oppure i club, le federazioni, dovrebbero garantire che le persone incaricate della formazione degli atleti siano persone integre". (CO-SP-02).*

*"Gli ostacoli principali mi sembrano essere il tempo, la mancanza di strutture e il mandato che gli allenatori possono vedere legato allo sport e alla formazione tecnica e non allo sviluppo a 360 gradi". (HR-IT-04)*

- Squilibrio tra le richieste degli atleti e le aspettative e le esigenze dei datori di lavoro e degli allenatori. Gli enti di formazione per i tirocinanti spesso non considerano necessaria questa formazione. Allo stesso modo, gli allenatori si aspettano di trovare tecniche e tattiche nei loro corsi di specializzazione e non vedono questi contenuti come necessari, o non considerano nemmeno una migliore integrazione dei loro atleti nella loro vita professionale come una loro responsabilità. Pertanto, ottenere l'interesse di fornitori e coach in formazione in questa linea è sicuramente una barriera da superare.

*"Lo sport può trasmettere competenze e creare una cultura di professionisti di successo se siamo in grado di allineare i valori che porta con sé con le risorse umane e la strategia di gestione". (HR-SP-01)*

*"Una volta che gli allenatori diventano consapevoli di quali competenze abbiamo bisogno noi HR, capiranno come sviluppare i contesti sportivi in modo da sviluppare le competenze. È importante imparare da entrambe le parti a comunicare in modo efficace, a creare un ponte e a far incontrare due mondi, quello dello sport e quello del lavoro, che sembrano estremamente distanti". (HR-IT-02)*

*"A mio parere è molto importante che gli allenatori non siano sovraccarichi o sopraffatti da compiti e responsabilità, e che possano dedicare abbastanza tempo ai loro atleti". (CO-HU-05)*

- È necessario lavorare sull'acquisizione della consapevolezza. Spesso le soft skills vengono acquisite automaticamente dagli atleti, ma non sono consapevoli di quanto queste possano essere utili per l'accesso al mondo del lavoro così come gli allenatori non sono consapevoli del loro ruolo di facilitatori nell'acquisizione di queste competenze. In questo senso, è

necessario uno sforzo da parte delle società sportive, dei governi locali, regionali e nazionali e di altri soggetti legati all'occupabilità dei giovani per sensibilizzare e far luce sull'acquisizione di conoscenze e competenze preziose attraverso lo sport.

*"Rendere visibile l'atleta di successo non solo per i suoi risultati, ma anche per il suo contributo alla società". (CO-SP-02)*

- Mancanza di sostegno alla gestione dello sport a livello governativo in modo da poter stabilire strategie e programmi.
- Mancanza di coordinamento tra l'università, le società sportive e le amministrazioni sportive.

*E stiamo dimenticando qualcosa qui, che penso dovrebbe essere affrontato, e cioè la certificazione dei club. E quando si parla di certificazione, penso che andrebbe inserita, oltre al monitoraggio scolastico che già esiste ma, spesso sappiamo che non viene fatto a regola d'arte, perché rimane sulla carta, ma in pratica, nella maggior parte dei club, non passa nemmeno per la scuola, perché quello che conta è la prestazione sportiva dell'atleta. Quando, secondo me, ci dovrebbe essere almeno una via di mezzo". (CO-PT-06)*

*"Una delle grandi sfide è che le soft skills e le competenze sviluppate attraverso lo sport non sono necessariamente riconosciute e non si riflettono realmente in un CV". (HR-HU-03)*

- Importanza delle strutture di supporto: c'è consenso sulla necessità di solide strutture di sostegno, compreso il monitoraggio accademico e professionale fin dalla più tenera età. Queste strutture possono aiutare gli atleti a sviluppare sia le soft che le hard skills, garantendo un'integrazione più agevole nella forza lavoro.
  - In molte culture, c'è una forte dicotomia sport-studio-lavoro che porta a un alto tasso di abbandono precoce dello sport e rende difficile per le carriere sportive essere considerate e valutate positivamente nell'ambiente accademico o lavorativo.

La figura 18 mostra graficamente i diversi fattori riscontrati nelle discussioni di gruppo.

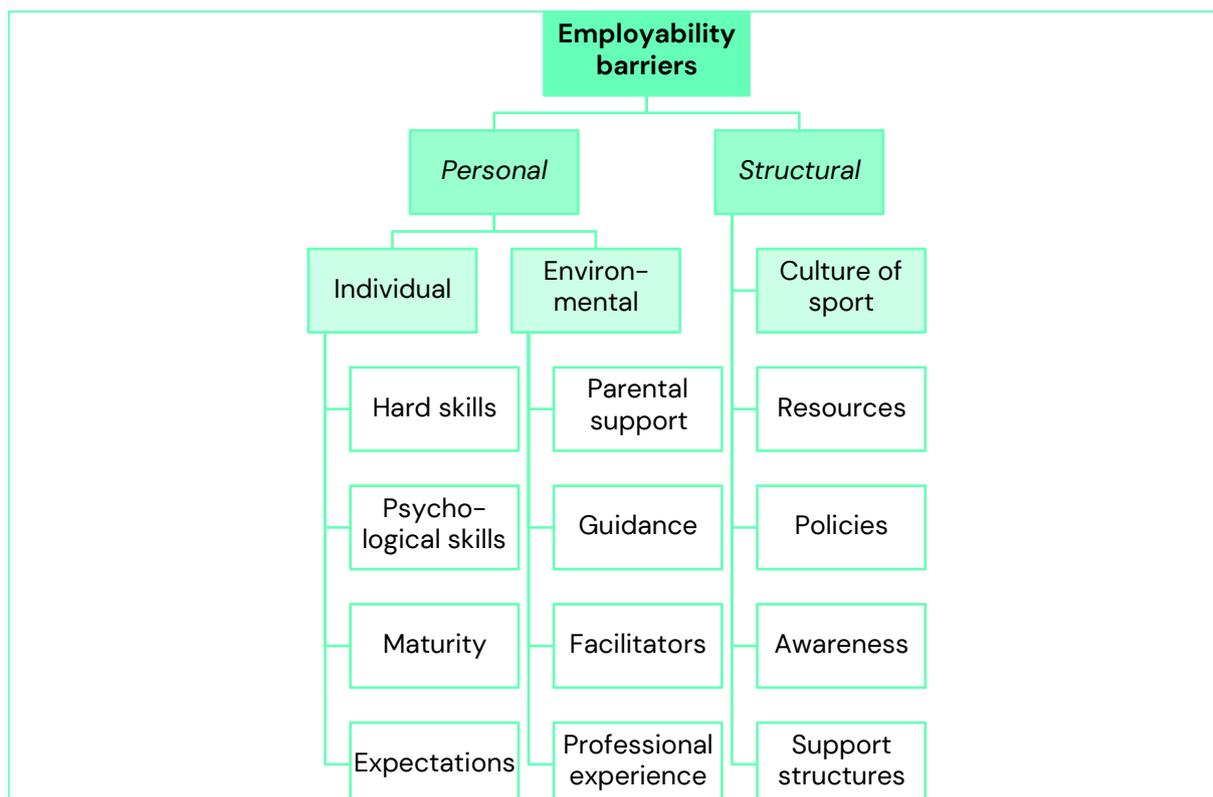


Figura 18: Principali barriere e ostacoli all'occupabilità attraverso lo sport.

I partecipanti hanno sottolineato che questi fattori personali e strutturali non solo formano gli atleti, ma li preparano anche ad affrontare le sfide dell'imprenditorialità e di altre aree professionali, fornendo loro competenze preziose per il successo futuro.

Di fronte a queste barriere, gli intervistati hanno citato temi come la similitudine dell'ufficio come "palestra" dove l'atleta deve allenarsi, perseverare e volersi migliorare giorno dopo giorno. In linea con la metafora della palestra, lo sport come palestra di vita.

Altrettanto importante è il fatto di trovare stimoli per migliorare. Inoltre, aver sperimentato cose simili nello sport permette alle persone di risolvere più velocemente problemi anche simili sul lavoro.

## 4 Discussione

Questa sezione discuterà i risultati dell'indagine e del focus group.

### Relatori del focus group:

Le risposte dei relatori sottolineano la natura poliedrica del processo di acquisizione delle competenze per gli atleti. Il consenso tra i partecipanti sull'importanza delle competenze trasversali possedute dagli atleti sottolinea il potenziale di una trasferibilità senza soluzione di continuità al mondo professionale.

Queste competenze, molto apprezzate dai datori di lavoro, contribuiscono in modo significativo a una collaborazione e a una leadership efficaci in ambienti di lavoro diversi. Il riconoscimento di questo set di abilità intrinseche negli atleti apre la strada per sfruttare il loro potenziale in ambito professionale.

Gli sforzi collaborativi proposti dai relatori, che riuniscono formazione, tutoraggio e iniziative di collaborazione che coinvolgono enti sportivi, istituzioni educative e mondo aziendale, sono fondamentali per sfruttare le abilità uniche degli atleti. Questo sforzo concertato mira non solo a facilitare una transizione agevole nel mercato del lavoro per gli atleti, ma anche ad arricchire il loro percorso professionale.

La proposta di un maggiore legame tra sport e imprese è in linea con una tendenza in crescita. Le aziende che riconoscono il valore dello sport nei processi di selezione e incorporano strategie sane per i dipendenti evidenziano il ruolo in evoluzione di sportivi, allenatori ed entità sportive nei contesti aziendali. Tuttavia, l'avvertenza che le aziende devono percepire benefici tangibili sottolinea la necessità di una chiara articolazione e comunicazione dei vantaggi di tali iniziative.

#### Confronto tra Coach e Prospettive HR:

Un confronto approfondito tra i coach e le prospettive delle risorse umane rivela intriganti disparità nelle loro valutazioni delle capacità e delle competenze imprenditoriali. I coach, quando si autovalutano attraverso le quattro categorie di Idee e Opportunità, Risorse Personali, Conoscenze Specifiche e Into Action, credono costantemente di possedere un livello di abilità e competenze più elevato di quello che i professionisti delle risorse umane ritengono rilevanti per il mercato del lavoro.

È essenziale riconoscere le differenze intrinseche nelle domande poste ai coach e ai professionisti delle risorse umane. Mentre i coach valutano se stessi in base alle capacità imprenditoriali, i professionisti delle risorse umane valutano la rilevanza di queste competenze per il mercato del lavoro. Questa mancata corrispondenza nei tipi di domanda rende difficile un confronto diretto uno a uno.

Inoltre, quando si esamina la convinzione degli allenatori nello sviluppo delle abilità attraverso lo sport, emerge uno schema. Gli allenatori percepiscono un livello più elevato di sviluppo delle competenze attraverso lo sport rispetto a quello che i professionisti delle risorse umane considerano rilevanti per il mercato del lavoro, in particolare nelle categorie Idee e opportunità, Risorse personali e In azione. Tuttavia, questa discrepanza solleva interrogativi sull'adattabilità di queste competenze al mercato del lavoro, indicando la necessità di un allineamento tra le percezioni degli allenatori e le aspettative delle risorse umane.

È interessante notare che la prospettiva delle risorse umane evidenzia alcune competenze specifiche cruciali per il mercato del lavoro che potrebbero non

essere esplicitamente disponibili in quantità sufficiente da parte dei coach. Ciò sottolinea l'importanza di una comprensione sfumata del panorama delle competenze, colmando il divario tra ciò che gli allenatori ritengono si sviluppi attraverso lo sport e ciò che i professionisti delle risorse umane ritengono indispensabile per il successo professionale.

In conclusione, l'analisi comparativa sottolinea la complessità dell'allineamento tra le prospettive dei coach e delle risorse umane. Evidenzia sia i punti in comune che le disparità, sollecitando un esame più attento delle competenze specifiche che contano veramente nel panorama dinamico del mercato del lavoro.

#### Limitazioni:

Il presente studio, pur fornendo preziose informazioni, si scontra con diversi limiti che meritano di essere presi in considerazione. La dipendenza da dati provenienti da più paesi, ciascuno con i propri database e metodologie di raccolta dei dati, introduce una potenziale variabilità nella qualità e nella coerenza delle informazioni. Le differenze nella struttura linguistica e le sfumature culturali durante la traduzione possono influire sulla validità delle risposte, sottolineando la necessità di cautela nelle interpretazioni interculturali.

L'uso di varie reti per la distribuzione dei questionari introduce la possibilità di bias di campionamento, poiché l'accesso a Internet e la penetrazione dei social media variano da un paese all'altro. Le caratteristiche individuali come il sesso, l'età, l'esperienza dell'atleta e la natura del suo coinvolgimento sportivo possono influenzare le risposte, portando potenzialmente a variazioni nelle percezioni.

L'intervista di focus group, un aspetto qualitativo dello studio, ha una serie di limitazioni. Le variazioni specifiche del paese nella composizione e nell'esecuzione dei focus group possono influire sulla coerenza dei risultati. La diversità degli allenatori nei diversi sport, le disparità di genere e le sfumature specifiche del paese nello sviluppo dello sport introducono potenziali pregiudizi che dovrebbero essere presi in considerazione nell'interpretazione dei risultati.

Affrontare queste limitazioni richiede un focus sul miglioramento della consapevolezza degli atleti del loro potenziale, sforzi collaborativi tra le risorse umane e il coaching, la promozione di competenze rilevanti sia in contesti sportivi che imprenditoriali, la fornitura di materiali di formazione su misura e un approccio collettivo per colmare le disparità nello sviluppo degli atleti. Garantire una comprensione completa di questi limiti è fondamentale per perfezionare la ricerca e le iniziative future in questo settore.

## 5 Conclusione e riassunto

In conclusione, la ricerca condotta nell'ambito del progetto "Sport4E – Skills through sport for Employability and Entrepreneurship" evidenzia una significativa disparità tra la percezione degli allenatori sportivi e dei professionisti delle risorse umane in

merito alle abilità e competenze rilevanti per il mercato del lavoro. In varie categorie, tra cui Idee e opportunità, Risorse personali e In azione, i coach ritengono di possedere un livello di competenze più elevato di quello che i professionisti delle risorse umane considerano pertinenti per il mercato del lavoro. L'unica eccezione è rappresentata dalle conoscenze specifiche, in cui entrambi i gruppi condividono valutazioni simili.

Il progetto "Sport4E" mette in luce un divario critico tra le competenze imprenditoriali di cui gli atleti hanno bisogno per entrare con successo nel mercato del lavoro e le loro attuali competenze. Mentre gli atleti mostrano attributi preziosi come la disciplina e il lavoro di squadra, c'è una necessità riconosciuta di una gamma più ampia di abilità imprenditoriali, come il networking e l'alfabetizzazione finanziaria.

Gli allenatori e gli istruttori sportivi svolgono un ruolo cruciale nell'affrontare questa lacuna, identificando le competenze mancanti e fornendo una formazione su misura. La ricerca sottolinea l'importanza di offrire programmi di coaching mirati per sviluppare le capacità imprenditoriali accanto alle capacità atletiche. Enfatizzare la complementarità delle competenze atletiche e imprenditoriali, come l'innovazione, l'adattabilità e il pensiero strategico, è essenziale per gli atleti per prosperare nel mercato del lavoro.

Guardando al futuro, il progetto "Sport4E" suggerisce tre aree chiave di intervento (cfr. Fig. 19):

- Analisi continua delle lacune e programmi di formazione mirati
- Enfatizzare l'integrazione delle capacità imprenditoriali con le capacità atletiche
- Fornire risorse educative accessibili per atleti e allenatori

Questo approccio globale mira a colmare il divario in modo efficace e a fornire agli atleti gli strumenti non solo per un ingresso di successo nel mercato del lavoro, ma anche per prosperare come imprenditori e professionisti in vari settori.



Figura 19: Aree chiave "Sport4E".

**Sommario:**

La ricerca sostiene un maggiore legame tra sport e business, riconoscendo i potenziali benefici sia per gli atleti che per le aziende. Le aziende sono incoraggiate a considerare i vantaggi tangibili dell'incorporazione di strategie sportive, sfruttando le competenze trasversali intrinseche degli atleti. Questa integrazione è in linea con obiettivi più ampi, tra cui il piano di lavoro dell'Unione europea per lo sport e la promozione dell'istruzione attraverso lo sport. In definitiva, riconoscere e coltivare le competenze uniche degli atleti contribuisce non solo al successo della loro transizione nel mercato del lavoro, ma anche ai loro contributi significativi in diversi campi professionali.

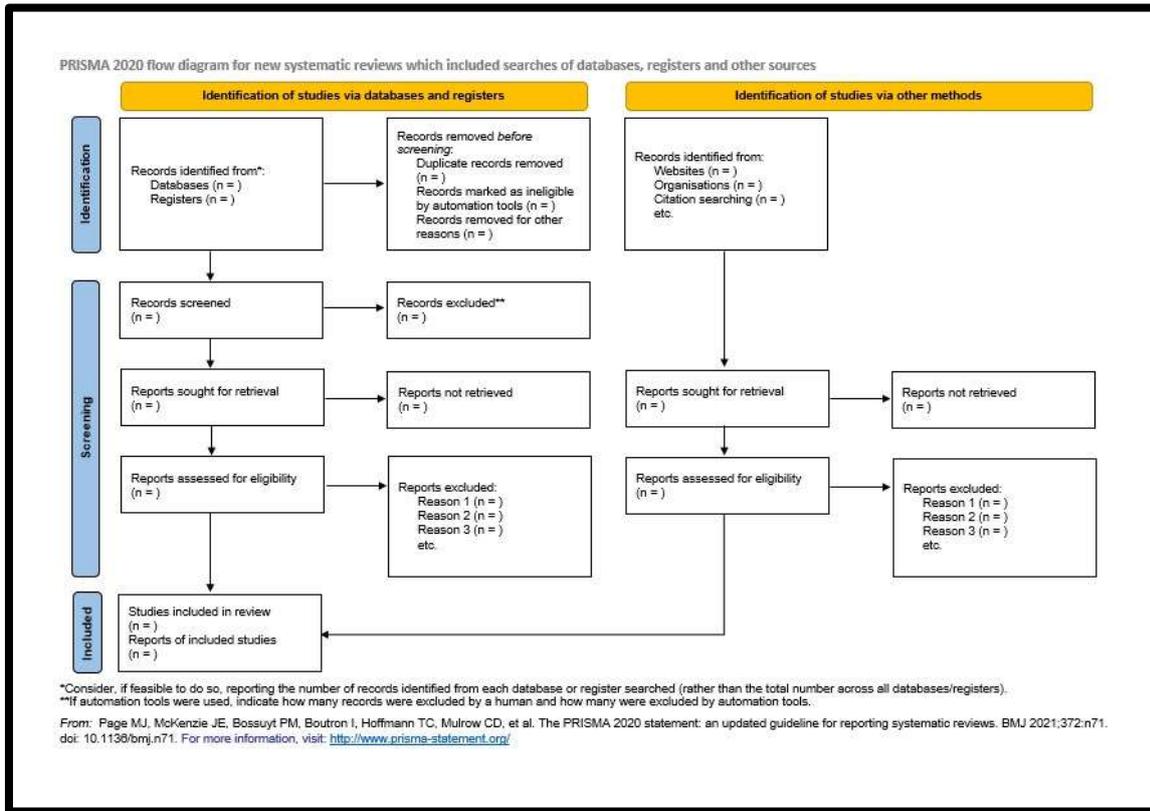
## 6 Bibliografia

1. Méhaut, P. and C. Winch, *The European Qualification Framework: skills, competences or knowledge?* European educational research journal, 2012. **11**(3): p. 369–381.
2. Matsankos, N., et al., *Investigation of skills acquired by athletes during their sporting career*. 2020.
3. Bellantonio, S. and D. Tafuri, *Between Sport and Education. Pedagogical reflections about the Dual Career of Athletes*. Giornale Italiano di Educazione alla Salute, Sport e Didattica Inclusiva, 2017. **1**(2).
4. Smismans, S., et al., *From elite sport to the job market: Development and initial validation of the Athlete Competency Questionnaire for Employability (ACQE)*. Cultura\_Ciencia\_Deporte [CCD], 2021. **16**(47).
5. Feraco, T. and C. Meneghetti, *Sport Practice, Fluid Reasoning, and Soft Skills in 10-to 18-Year-Olds*. Frontiers in Human Neuroscience, 2022. **16**: p. 857412.
6. Succi, C. and M. Canovi, *Soft skills to enhance graduate employability: comparing students and employers' perceptions*. Studies in higher education, 2020. **45**(9): p. 1834–1847.
7. Ordiñana-Bellver, D., et al., *Emotions, skills and intra-entrepreneurship: mapping the field and future research opportunities*. Management & Marketing, 2022. **17**(4): p. 577–598.
8. Zahidi, S., et al., *The Future of Jobs Report 2020* | World Economic Forum. *Futur Jobs Rep [Internet]*. 2020;(October): 1163. 2020.
9. Moriconi Bezerra, M. and C. Costa, *O desporto como veículo de desenvolvimento de competências, integração e bem-estar*. 2021. **2**: p. 105–113.
10. Schleutker, K.J., et al., *Soft skills and European labour market: Interviews with Finnish and Italian managers*. Journal of Educational, Cultural and Psychological Studies (ECPS Journal), 2019(19): p. 123–144.
11. Kee-van Huissteden, N., M. Klemann, and J. de Vries, *Future employability in young athletes, the importance of dual career skills development: A European perspective*.
12. Jacobs, J.M. and P.M. Wright, *Transfer of life skills in sport-based youth development programs: A conceptual framework bridging learning to application*. Quest, 2018. **70**(1): p. 81–99.
13. cedefop, *Skill anticipation activity – Italy (2022 update)*. 2022
14. Hong, H.J. and I. Fraser, *'My sport won't pay the bills forever': High-performance athletes' need for financial literacy and self-management*. Journal of Risk and Financial Management, 2021. **14**(7): p. 324.

15. Consoni, C., C. Pesce, and D. Cherubini, *Early Drop-Out from Sports and Strategic Learning Skills: A Cross-Country Study in Italian and Spanish Students*. Sports, 2021. **9**(7): p. 96.
16. López-Carril, S., M. Villamón, and S. McBride, *Social media in sport management education: Connecting universities and sport industry*. Journal of Physical Education and Sport, 2020: p. 3706–3712.
17. López-Núñez, M.I., et al., *EntreComp questionnaire: A self-assessment tool for entrepreneurship competencies*. Sustainability, 2022. **14**(5): p. 2983.
18. development., E.E.L.i.S.t.s.Y.A.e., *Entrepreneurship & Dual Career Questionnaire for Athletes*, CEIPES, Editor. 2022.
19. Vieira, D., et al., *Soft skills list and Mind map*. ULISSE IO2 Soft Skills Report 2. 2019.
20. Armuña, C., et al., *From stand-up to start-up: exploring entrepreneurship competences and STEM women's intention*. International Entrepreneurship and Management Journal, 2020. **16**: p. 69–92.
21. Baran, M.L. and J.E. Jones, *Applied social science approaches to mixed methods research*. 2019: IGI Global.
22. Carey, M.A. and J.-E. Asbury, *Focus group research*. Vol. 9. 2016: Routledge.
23. Rabiee, F., *Focus-group interview and data analysis*. Proceedings of the nutrition society, 2004. **63**(4): p. 655–660.
24. Wilkinson, S., *Focus group methodology: a review*. International journal of social research methodology, 1998. **1**(3): p. 181–203.
25. Pacheco, F.D.R. and V.G.P. Salazar, *Grupos focales: marco de referencia para su implementación*. INNOVA Research Journal, 2020. **5**(3): p. 182–195.
26. Hennink, M. and B.N. Kaiser, *Sample sizes for saturation in qualitative research: A systematic review of empirical tests*. Social science & medicine, 2022. **292**: p. 114523.

# Allegati

## Allegato 1: Modello di diagramma di flusso PRISMA





## Appendice 2: Questionario sulle competenze imprenditoriali per i coach

### Socio-Demographic Information

\*Country:

Please choose... ▼

\*Gender:

♀ Female      ♂ Male

\*Age (in years):

\_\_\_\_\_

\*Nationality:

Please choose... ▼

\*Highest completed educational qualification:

- Level 1 - Vocational training preparation (vocational preparation scheme, prevocational training year)
- Level 2 - Compulsory education certificate
- Level 3 - Professional operator certificate
- Level 4 - Upper secondary education diploma; Upper secondary education diploma; Upper secondary education diploma; Professional technician diploma; Higher technical specialisation certificate
- Level 5 - Higher technical education diploma
- Level 6 - Bachelor degree; First level academic diploma
- Level 7 - Master degree; Second level academic diploma; First level university master; Academic specialisation diploma (II); Higher specialisation diploma or master (II)
- Level 8 - Research doctorate; Academic diploma for research training; Second level university master; Academic specialisation diploma (II); Higher specialisation diploma or master (II)

\*Are you currently working (in sports) part-time or full-time?

Yes  No

\*Would you say that you struggle to make ends meet financially?

- Never  
 Occasionally  
 Sometimes  
 Often  
 Always

\*Is sports your main source of income?

Yes  No

\*Which sport(s) do/did you coach?

\*Total coaching experience :

- less than 1 year  
 1 to 4 years  
 5 to 9 years  
 10 to 20 years  
 more than 20 years

Were you an athlete?

Yes No

At what level(s) have you competed as an athlete?

local competitions (county, district and state leagues)  
 regional competition  
 national competition  
 European competition  
 world competition  
 olympic competition  
 none of the above

Skills and Competencies - self-assessment

How do you currently rate yourself on the following entrepreneurial skills and competencies? Indicate from 1 (no aptitude at all) to 7 (very high aptitude).

**Ideas and Opportunities:**

This question is mandatory  
 Please complete all parts.

	1	2	3	4	5	6	7
Creativity	<input type="radio"/>						
Critical thinking	<input type="radio"/>						
Initiative	<input type="radio"/>						
Innovation	<input type="radio"/>						
Vision	<input type="radio"/>						
Work ethics	<input type="radio"/>						

\*How do you currently rate yourself on the following entrepreneurial skills and competencies? Indicate from 1 (no aptitude at all) to 7 (very high aptitude).

**Personal resources:**

**⓪ This question is mandatory**

**⓪ Please complete all parts.**

	1	2	3	4	5	6	7
Self-awareness	<input type="radio"/>						
Self-respect	<input type="radio"/>						
Self-confidence	<input type="radio"/>						
Discipline	<input type="radio"/>						
Self-efficacy	<input type="radio"/>						
Motivation	<input type="radio"/>						
Emotional Intelligence	<input type="radio"/>						
Resilience	<input type="radio"/>						
Self-regulation	<input type="radio"/>						
Adaptability	<input type="radio"/>						
Perseverance	<input type="radio"/>						
Leadership	<input type="radio"/>						
Communication	<input type="radio"/>						
Interpersonal relationship	<input type="radio"/>						
Diversity sensitivity	<input type="radio"/>						
Responsibility	<input type="radio"/>						

\*How do you currently rate yourself on the following entrepreneurial skills and competencies? Indicate from 1 (no aptitude at all) to 7 (very high aptitude).

**Specific knowledge:**

**⓪ This question is mandatory**

**⓪ Please complete all parts.**

	1	2	3	4	5	6	7
Digital skills	<input type="radio"/>						
Legal knowledge	<input type="radio"/>						
Financial and economic skills	<input type="radio"/>						
Technological skills	<input type="radio"/>						
Entrepreneurial thinking	<input type="radio"/>						

\*How do you currently rate yourself on the following entrepreneurial skills and competencies? Indicate from 1 (no aptitude at all) to 7 (very high aptitude).

**Info action:**

**⓪ This question is mandatory**

**⓪ Please complete all parts.**

	1	2	3	4	5	6	7
Planning	<input type="radio"/>						
Decision making	<input type="radio"/>						
Networking skills	<input type="radio"/>						
Teamwork	<input type="radio"/>						
Respect	<input type="radio"/>						
Problem solving	<input type="radio"/>						
Learn by doing	<input type="radio"/>						
Positive attitude	<input type="radio"/>						
Fair play	<input type="radio"/>						
Mentoring	<input type="radio"/>						
Organization	<input type="radio"/>						
Orientation to results	<input type="radio"/>						
Conflict management	<input type="radio"/>						
Goal setting	<input type="radio"/>						

### Skills and Competencies developed through Sport

\*Do you think that the following skills and competencies can be developed through sports? Indicate from 1 (strongly agree) to 7 (strongly disagree).

**Ideas and Opportunities:**

	1	2	3	4	5	6	7
Creativity	<input type="radio"/>						
Critical thinking	<input type="radio"/>						
Initiative	<input type="radio"/>						
Innovation	<input type="radio"/>						
Vision	<input type="radio"/>						
Work ethics	<input type="radio"/>						

★Do you think that the following skills and competencies can be developed through sports? Indicate from 1 (strongly agree) to 7 (strongly disagree).

**Personal resources:**

	1	2	3	4	5	6	7
Self-awareness	<input type="radio"/>						
Self-respect	<input type="radio"/>						
Self-confidence	<input type="radio"/>						
Discipline	<input type="radio"/>						
Self-efficacy	<input type="radio"/>						
Motivation	<input type="radio"/>						
Emotional Intelligence	<input type="radio"/>						
Resilience	<input type="radio"/>						
Self-regulation	<input type="radio"/>						
Adaptability	<input type="radio"/>						
Perseverance	<input type="radio"/>						
Leadership	<input type="radio"/>						
Communication	<input type="radio"/>						
Interpersonal relationship	<input type="radio"/>						
Diversity sensitivity	<input type="radio"/>						
Responsibility	<input type="radio"/>						

★Do you think that the following skills and competencies can be developed through sports? Indicate from 1 (strongly agree) to 7 (strongly disagree).

**Specific knowledge:**

	1	2	3	4	5	6	7
Digital skills	<input type="radio"/>						
Legal knowledge	<input type="radio"/>						
Financial and economic skills	<input type="radio"/>						
Technological skills	<input type="radio"/>						
Entrepreneurial thinking	<input type="radio"/>						

★Do you think that the following skills and competencies can be developed through sports? Indicate from 1 (strongly agree) to 7 (strongly disagree).

**Into action:**

	1	2	3	4	5	6	7
Planning	<input type="radio"/>						
Decision making	<input type="radio"/>						
Networking skills	<input type="radio"/>						
Teamwork	<input type="radio"/>						
Respect	<input type="radio"/>						
Problem solving	<input type="radio"/>						
Learn by doing	<input type="radio"/>						
Positive attitude	<input type="radio"/>						
Fair play	<input type="radio"/>						
Mentoring	<input type="radio"/>						
Organization	<input type="radio"/>						
Orientation to results	<input type="radio"/>						
Conflict management	<input type="radio"/>						
Goal setting	<input type="radio"/>						

416

### Before you go

★Would you like to take part in our focus group? (\*)

\* The participation of the focus group includes another interview.

Yes
  No

## Appendice 3: Questionario sulle competenze imprenditoriali per le risorse umane

### Socio-Demographic Information

\*Country:

Please choose... ▾

\*Gender:

Female  Male

\*Age (in years):

\*Nationality:

Please choose... ▾

\*Highest completed educational qualification:

Level 1 - Vocational training preparation (vocational preparation scheme, prevocational training year)

Level 2 - Compulsory education certificate

Level 3 - Professional operator certificate

Level 4 - Upper secondary education diploma: Upper secondary education diploma; Upper secondary education diploma; Professional technician diploma; Higher technical specialisation certificate

Level 5 - Higher technical education diploma

Level 6 - Bachelor degree: First level academic diploma

Level 7 - Master degree: Second level academic diploma; First level university master; Academic specialisation diploma (II); Higher specialisation diploma or master (I)

Level 8 - Research doctorate: Academic diploma for research training; Second level university master; Academic specialisation diploma (III); Higher specialisation diploma or master (II)

\*What type of organisation do you represent?

Please choose... ▾

## Skills and Competencies developed through Sport

\*In your opinion, to what extent are the following skills and competencies relevant for the labour market? Indicate from **1 (highly relevant)** to **7 (not at all relevant)**.

### Ideas and Opportunities:

- This question is mandatory
- Please complete all parts.

	1	2	3	4	5	6	7
Creativity	<input type="radio"/>						
Critical thinking	<input type="radio"/>						
Initiative	<input type="radio"/>						
Innovation	<input type="radio"/>						
Vision	<input type="radio"/>						
Work ethics	<input type="radio"/>						

418

\*In your opinion, to what extent are the following skills and competencies relevant for the labour market? Indicate from **1 (highly relevant)** to **7 (not at all relevant)**.

### Personal resources:

- This question is mandatory
- Please complete all parts.

	1	2	3	4	5	6	7
Self-awareness	<input type="radio"/>						
Self-respect	<input type="radio"/>						
Self-confidence	<input type="radio"/>						
Discipline	<input type="radio"/>						
Self-efficacy	<input type="radio"/>						
Motivation	<input type="radio"/>						
Emotional Intelligence	<input type="radio"/>						
Resilience	<input type="radio"/>						
Self-regulation	<input type="radio"/>						
Adaptability	<input type="radio"/>						
Perseverance	<input type="radio"/>						
Leadership	<input type="radio"/>						
Communication	<input type="radio"/>						
Interpersonal relationship	<input type="radio"/>						
Diversity sensitivity	<input type="radio"/>						
Responsibility	<input type="radio"/>						

**\*In your opinion, to what extent are the following skills and competencies relevant for the labour market? Indicate from 1 (highly relevant) to 7 (not at all relevant).**

**Specific knowledge:**

- This question is mandatory
- Please complete all parts.

	1	2	3	4	5	6	7
Digital skills	<input type="radio"/>						
Legal knowledge	<input type="radio"/>						
Financial and economic skills	<input type="radio"/>						
Technological skills	<input type="radio"/>						
Entrepreneurial thinking	<input type="radio"/>						

**\*In your opinion, to what extent are the following skills and competencies relevant for the labour market? Indicate from 1 (highly relevant) to 7 (not at all relevant).**

**Into action:**

- This question is mandatory
- Please complete all parts.

	1	2	3	4	5	6	7
Planning	<input type="radio"/>						
Decision making	<input type="radio"/>						
Networking skills	<input type="radio"/>						
Teamwork	<input type="radio"/>						
Respect	<input type="radio"/>						
Problem solving	<input type="radio"/>						
Learn by doing	<input type="radio"/>						
Positive attitude	<input type="radio"/>						
Fair play	<input type="radio"/>						
Mentoring	<input type="radio"/>						
Organization	<input type="radio"/>						
Orientation to results	<input type="radio"/>						
Conflict management	<input type="radio"/>						
Goal setting	<input type="radio"/>						

## Before you go

\*Would you like to take part in our focus group? (\*)

\* The participation of the focus group includes another interview.



Yes



No

## Appendice 4: Questionario sulle competenze imprenditoriali per gli atleti

### Socio-Demographic Information

\*Country:

Please choose... ▾

\*Gender:

Female Male

\*Age (in years):

\*Nationality:

Please choose... ▾

\*Are/Were your parents or grandparents originally from other nationalities?

Yes No

\*Which nationality are/were they?

\*You live in a(n)...

Please choose... ▾

◆Highest completed educational qualification:

- Level 1 - Vocational training preparation (vocational preparation scheme, prevocational training year)
- Level 2 - Compulsory education certificate
- Level 3 - Professional operator certificate
- Level 4 - Upper secondary education diploma: Upper secondary education diploma: Upper secondary education diploma: Professional technician diploma: Higher technical specialisation certificate
- Level 5 - Higher technical education diploma
- Level 6 - Bachelor degree: First level academic diploma
- Level 7 - Master degree: Second level academic diploma: First level university master: Academic specialisation diploma (II): Higher specialisation diploma or master (I)
- Level 8 - Research doctorate: Academic diploma for research training: Second level university master: Academic specialisation diploma (III): Higher specialisation diploma or master (II)

◆Are you currently studying?

Yes  No

◆In which field?

◆Are you currently working?

Yes  No

◆In which sector?

◆Would you say that you struggle to make ends meet financially?

- Never
- Occasionally
- Sometimes
- Often
- Always

◆Which sport(s) do/did you practice?

◆Total athletic experience:

less than 1 year

1 to 4 years

5 to 9 years

10 to 20 years

more than 20 years

Total athletic experience (in games/matches):

◆At what level(s) have you competed as an athlete?

regional competition

national competition

European competition

world competition

olympic competition

none of the above

◆Have you ever played for the national team (regardless of the competition level)?

Yes  No

◆Is sports your main source of income?

Yes  No

◆Are you an amateur or professional athlete?

Amateur

Professional

## Skills and Competencies - self-assessment

\*How do you currently rate yourself on the following entrepreneurial skills and competencies? Indicate from 1 (no aptitude at all) to 7 (very high aptitude).

### Ideas and Opportunities:

⓪ This question is mandatory

⓪ Please complete all parts.

	1	2	3	4	5	6	7
Creativity	<input type="radio"/>						
Critical thinking	<input type="radio"/>						
Initiative	<input type="radio"/>						
Innovation	<input type="radio"/>						
Vision	<input type="radio"/>						
Work ethics	<input type="radio"/>						

\*How do you currently rate yourself on the following entrepreneurial skills and competencies? Indicate from 1 (no aptitude at all) to 7 (very high aptitude).

### Personal resources:

⓪ This question is mandatory

⓪ Please complete all parts.

	1	2	3	4	5	6	7
Self-awareness	<input type="radio"/>						
Self-respect	<input type="radio"/>						
Self-confidence	<input type="radio"/>						
Discipline	<input type="radio"/>						
Self-efficacy	<input type="radio"/>						
Motivation	<input type="radio"/>						
Emotional Intelligence	<input type="radio"/>						
Resilience	<input type="radio"/>						
Self-regulation	<input type="radio"/>						
Adaptability	<input type="radio"/>						
Perseverance	<input type="radio"/>						
Leadership	<input type="radio"/>						
Communication	<input type="radio"/>						
Interpersonal relationship	<input type="radio"/>						
Diversity sensitivity	<input type="radio"/>						
Responsibility	<input type="radio"/>						

**\*How do you currently rate yourself on the following entrepreneurial skills and competencies? Indicate from 1 (no aptitude at all) to 7 (very high aptitude).**

**Specific knowledge:**

**⓪ This question is mandatory**  
**⓪ Please complete all parts.**

	1	2	3	4	5	6	7
Digital skills	<input type="radio"/>						
Legal knowledge	<input type="radio"/>						
Financial and economic skills	<input type="radio"/>						
Technological skills	<input type="radio"/>						
Entrepreneurial thinking	<input type="radio"/>						

**\*How do you currently rate yourself on the following entrepreneurial skills and competencies? Indicate from 1 (no aptitude at all) to 7 (very high aptitude).**

**Info action:**

**⓪ This question is mandatory**  
**⓪ Please complete all parts.**

	1	2	3	4	5	6	7
Planning	<input type="radio"/>						
Decision making	<input type="radio"/>						
Networking skills	<input type="radio"/>						
Teamwork	<input type="radio"/>						
Respect	<input type="radio"/>						
Problem solving	<input type="radio"/>						
Learn by doing	<input type="radio"/>						
Positive attitude	<input type="radio"/>						
Fair play	<input type="radio"/>						
Mentoring	<input type="radio"/>						
Organization	<input type="radio"/>						
Orientation to results	<input type="radio"/>						
Conflict management	<input type="radio"/>						
Goal setting	<input type="radio"/>						

## Skills and Competencies developed through Sport

Do you think you developed these skills and competencies through sport? Indicate from 1 (strongly agree) to 7 (strongly disagree).

**Ideas and Opportunities:**

	1	2	3	4	5	6	7
Creativity	<input type="radio"/>						
Critical thinking	<input type="radio"/>						
Initiative	<input type="radio"/>						
Innovation	<input type="radio"/>						
Vision	<input type="radio"/>						
Work ethics	<input type="radio"/>						

426

Do you think you developed these skills and competencies through sport? Indicate from 1 (strongly agree) to 7 (strongly disagree).

**Personal resources:**

	1	2	3	4	5	6	7
Self-awareness	<input type="radio"/>						
Self-respect	<input type="radio"/>						
Self-confidence	<input type="radio"/>						
Discipline	<input type="radio"/>						
Self-efficacy	<input type="radio"/>						
Motivation	<input type="radio"/>						
Emotional intelligence	<input type="radio"/>						
Resilience	<input type="radio"/>						
Self-regulation	<input type="radio"/>						
Adaptability	<input type="radio"/>						
Perseverance	<input type="radio"/>						
Leadership	<input type="radio"/>						
Communication	<input type="radio"/>						
Interpersonal relationship	<input type="radio"/>						
Diversity sensitivity	<input type="radio"/>						
Responsibility	<input type="radio"/>						

★Do you think you developed these skills and competences through sport? Indicate from 1 (strongly agree) to 7 (strongly disagree).

**Specific knowledge:**

	1	2	3	4	5	6	7
Digital skills	<input type="radio"/>						
Legal knowledge	<input type="radio"/>						
Financial and economic skills	<input type="radio"/>						
Technological skills	<input type="radio"/>						
Entrepreneurial thinking	<input type="radio"/>						

★Do you think you developed these skills and competences through sport? Indicate from 1 (strongly agree) to 7 (strongly disagree).

**Into action:**

	1	2	3	4	5	6	7
Planning	<input type="radio"/>						
Decision making	<input type="radio"/>						
Networking skills	<input type="radio"/>						
Teamwork	<input type="radio"/>						
Respect	<input type="radio"/>						
Problem solving	<input type="radio"/>						
Learn by doing	<input type="radio"/>						
Positive attitude	<input type="radio"/>						
Fair play	<input type="radio"/>						
Mentoring	<input type="radio"/>						
Organization	<input type="radio"/>						
Orientation to results	<input type="radio"/>						
Conflict management	<input type="radio"/>						
Goal setting	<input type="radio"/>						

## Appendice 5: Linee guida Focus Group

### LINEE GUIDA PER I FOCUS GROUP

HR

#### Composizione del focus group

Il focus group dovrebbe essere preferibilmente composto da un gruppo eterogeneo ed <sup>e</sup><sub>q</sub>uilibra<sup>t</sup><sub>a</sub>to (varietà di p<sup>r</sup>o<sup>f</sup>ili) di 6 persone:

- 3 donne e 3 uomini. Due persone in più (un uomo e una donna) possono essere considerate come riserva (nel caso in cui un problema dell'ultimo minuto faccia declinare un partecipante).
- Età e profili diversi (percorso formativo, traiettorie personali e professionali, ecc.). - Criteri di selezione:
  - o Profilo 1: 2 persone (1 donna, 1 uomo): Attualmente lavora nel dipartimento HR del settore sportivo.
  - o Profilo 2: 2 persone (1 donna, 1 uomo): Attualmente lavora nel dipartimento delle risorse umane di un settore non sportivo.
  - o Profilo 3: 2 persone (1 donna, 1 uomo): attualmente o ex dipendenti di una start-up.

#### Procedure

Fase 1.- Contatto con le persone selezionate via e-mail o telefono per spiegare brevemente il progetto e il loro ruolo come partecipanti alla discussione del focus group. Con la loro accettazione, ogni partecipante accetta anche in modo confidenziale la conversazione, l'identità del partecipante e qualsiasi altro dato del focus group. Se necessario, inviare dopo il consenso verbale a partecipare il file "Informazioni per i partecipanti e foglio di consenso informato" e consigliare di portare/inviare firmato il giorno concordato (focus group).

Ogni partecipante avrà un codice, a partire dal codice e dal numero del paese (es. PT01, IT05, SPO4, GER05...). Solo i ricercatori avrebbero l'elenco dei partecipanti/codici/caratteristiche (età, sesso, giustificazione della selezione). Nelle segnalazioni comparirebbe solo il codice e, in ogni caso, non permetterebbe ad altre persone di identificare la persona che ha risposto.

Fase 2.- Il giorno della discussione del focus group, tutti i partecipanti devono aver firmato il consenso informato a partecipare e autorizzare il personale a registrare la conversazione. I consensi informati dovrebbero essere conservati fino alla fine del progetto. La discussione registrata potrebbe essere cancellata ed eliminata una volta che la conversazione è stata trascrizione e sicura (preferibilmente in un computer e nel cloud).

Passaggio 3.- Accogliere i partecipanti, chiedere il permesso di registrare (per cortesia, poiché hanno già dato il permesso nel consenso) e avviare la discussione. Sii consapevole di dare voce a tutti i partecipanti. Una buona pratica è quella di iniziare ogni domanda per discuterne con un partecipante diverso. Se non parlano, cercate di incoraggiarli, senza insistere. È interessante avere due moderatori per gruppo, quindi uno potrebbe condurre la discussione e il secondo prendere appunti (se è online questo non è necessario in quanto è registrato).

Passaggio 4. Ogni partner ascolta/legge la propria discussione e compila il modello "Riepilogo del focus group".

## SCRIPT DELL'INTERVISTA DEL PROGETTO FOCUS GROUP

Sport4E – WP2 – Azione Partecipata – Ciclo di Ricerca

Tutti i partecipanti sono i benvenuti, i consensi informati firmati vengono raccolti, eventuali dubbi vengono risolti e viene richiesto il permesso di iniziare la registrazione.

*Viene avviata la registrazione audio.*

Buongiorno/pomeriggio,

Ci siamo incontrati il (*data e ora*)

- nella stanza (*aggiungere*) del (luogo) (*Città, Paese*)
- tramite la piattaforma di comunicazione
- Zoom
- Incontrare
- Altro\_\_\_\_\_

realizzare il focus group sull'indagine su **sport e occupabilità**, nell'ambito del progetto europeo **Sport4E** (Erasmus+ Ref: 101089835), che ha l'obiettivo di utilizzare le abilità e le competenze acquisite da allenatori e istruttori sportivi per formare giovani atleti e disoccupati nello sviluppo di un insieme di hard e soft skills professionali utili a integrarli nel mercato del lavoro e promuovere l'imprenditorialità tra i giovani. In questo modo sarà possibile generare lavoro attraverso lo sport.

In questo senso, tutti i partecipanti hanno ricevuto il report preliminare dei risultati di tale sondaggio in tempo per analizzarlo, **giusto?** (*risposte*).

In base alla vostra esperienza e all'argomento, l'indagine evidenzia i seguenti punti che vorrei discutere.

*L'intervistatore riassume i punti principali e le conclusioni dell'indagine in generale e per il paese del partner, e da lì apre il dibattito punto per punto. Particolare enfasi è posta sull'analisi delle cause dei risultati, nonché sulle possibili strategie da sviluppare.*

### Introduzione

"Buongiorno/pomeriggio e benvenuti alla discussione del Focus Group nell'ambito del progetto "Sport4E"! Siamo molto lieti che tu sia qui oggi per condividere con noi il tuo prezioso tempo e la tua esperienza.

Come sapete, il progetto "Sport4E" è dedicato a promuovere l'istruzione e lo sviluppo delle competenze attraverso lo sport per aiutare i giovani a integrarsi nel mercato del lavoro e promuovere l'imprenditorialità. Il nostro obiettivo è trovare modi in cui lo sport, e le abilità insegnate attraverso lo sport, possano dare un contributo positivo all'occupabilità e allo sviluppo professionale dei giovani.

**Sport4E – Competenze attraverso lo sport per l'occupabilità e l'occupazione**  
101089835 – Sport4E – ERASMUS-SPORT-2022-SCP

Le tue opinioni, esperienze e prospettive sono preziose per il successo di questo progetto. In questa discussione del Focus Group, vorremmo sentire i vostri pensieri e le vostre idee su vari aspetti di questo argomento.

Vogliamo sottolineare che non ci sono risposte "giuste" o "sbagliate" in questa discussione. Siamo qui per avere una discussione aperta e onesta e apprezziamo le opinioni diverse.

Prima di iniziare, voglio sottolineare che tutti i vostri contributi saranno mantenuti riservati e la vostra privacy sarà rispettata.

Per facilitare la conversazione, faremo prima un breve giro di presentazioni in cui potrai presentarti. Dopodiché, passeremo alla discussione.

Grazie ancora per essere qui oggi. Le vostre opinioni e il vostro contributo sono fondamentali per il successo di questo progetto. Cominciamo subito!"

Questa introduzione dovrebbe aiutare a creare un'atmosfera positiva e aperta e preparare i partecipanti all'argomento e allo scopo del colloquio. Sentiti libero di adattarlo alle tue esigenze e ai tuoi obiettivi specifici."

Introduzione: Chiedete ai partecipanti di presentarsi brevemente uno per uno, includendo il loro nome e il loro ruolo lavorativo. Dopo l'istruzione, puoi procedere con le domande.

#### **Domande:**

**Domanda 1:** Secondo lei, quali sono le abilità e le competenze importanti per entrare nel mondo del lavoro e dell'imprenditorialità?

**Domanda 2:** In che misura pensi che le competenze trasversali sviluppate attraverso le attività sportive siano rilevanti per le esigenze del mercato del lavoro di oggi?

**Domanda 3:** Quali ostacoli o sfide vede nell'implementazione di programmi di formazione basati sullo sport per sviluppare hard skills e soft skills in individui disoccupati e giovani atleti?

**Domanda 4:** In che modo i dipartimenti delle risorse umane e le aziende possono utilizzare meglio le competenze e le qualifiche degli allenatori sportivi per aiutare gli atleti ad accedere al mercato del lavoro e promuovere l'imprenditorialità?

#### *Almeno una domanda per dimensione*

Per concludere, e dato che lo scopo del progetto è quello di integrare i giovani atleti e i disoccupati nel mercato del lavoro e promuovere l'imprenditorialità tra i giovani e quindi generare lavoro attraverso lo sport utilizzando le abilità e le competenze acquisite da allenatori e istruttori sportivi per formare giovani atleti e disoccupati nello sviluppo di una serie di competenze professionali utili e trasversali, **In una frase, come si riassume questo argomento?**

*Tutte le proposte sono raccolte come conclusioni, punto per punto.*

Grazie mille a tutti per la vostra partecipazione. Vi terremo informati sullo stato di avanzamento del progetto. E in questo modo, se nessuno ha altro da aggiungere, terminiamo la sessione alle (ora).

## Appendice 6: Campione di allenatori di analisi statistica

Variabili	Differenze accoppiate			Intervallo di confidenza del 95% della differenza		t	Df	Significato	
	Significare	Deviazione standard	Errore medio standard	Abbassare	Superiore			P unilaterale	P bilaterale
Id_Opp_Creativity1 - Id_Opp_Creativity2	0,189	2,014	0,168	-0,144	0,522	1,121	142	0,132	0,264
Id_Opp_Crit_thinking1 - Id_Opp_Crit_thinking2	0,280	1,933	0,162	-0,040	0,599	1,730**	142	0,043	0,086
Id_Opp_Initiative1 - Id_Opp_Initiative2	0,175	2,067	0,173	-0,167	0,517	1,011	142	0,157	0,314
Id_Opp_Innovation1 - Id_Opp_Innovation2	0,245	1,733	0,145	-0,042	0,531	1,689**	142	0,047	0,093
Id_Opp_Vision1 - Id_Opp_Vision2	0,203	1,841	0,154	-0,101	0,507	1,317*	142	0,095	0,190
Id_Opp_Work_ethics1 - Id_Opp_Work_ethics2	0,517	1,920	0,161	0,200	0,835	3,222***	142	0,001	0,002

Nota: \*90%, \*\*95%; 99%

Variabili	Differenze accoppiate			Intervallo di confidenza del 95% della differenza		t	Df	Significato	
	Significare	Deviazione standard	Errore medio standard	Abbassare	Superiore			P unilaterale	P bilaterale
Per_res_Self_awareness1 - Per_res_Self_awareness2	0,091	1,989	0,166	-0,238	0,420	0,547	142	0,293	0,586
Per_res_Self_respect1 - Per_res_Self_respect2	0,000	2,049	0,171	-0,339	0,339	0,000	142	0,500	1,000
Per_res_Self_confidence1 - Per_res_Self_confidence2	-0,154	2,160	0,181	-0,511	0,203	-0,852	142	0,198	0,396
Per_res_Discipline1 - Per_res_Discipline2	0,056	2,264	0,189	-0,318	0,430	0,296	142	0,384	0,768
Per_res_Self_efficacy1 - Per_res_Self_efficacy2	0,063	2,018	0,169	-0,271	0,397	0,373	142	0,355	0,710
Per_res_Motivation1 - Per_res_Motivation2	0,315	2,005	0,168	-0,017	0,646	1,877**	142	0,031	0,063
Per_res_Emotional_intelligence1 - Per_res_Emotional_intelligence2	0,462	1,864	0,156	0,153	0,770	2,960**	142	0,02	0,04
Per_res_Resilience1 - Per_res_Resilience2	0,077	2,018	0,169	-0,257	0,410	0,456	142	0,325	0,649
Per_res_Self_regulation1 - Per_res_Self_regulation2	0,140	2,071	0,173	-0,203	0,482	0,807	142	0,210	0,421
Per_resources_Adaptability1 - Per_resources_Adaptability2	0,336	1,975	0,165	0,009	0,662	2,032**	142	0,022	0,044
Per_res_Perseverance1 - Per_res_Perseverance2	0,294	1,989	0,166	-0,035	0,622	1,766**	142	0,040	0,080
Per_res_Leadership1 - Per_res_Leadership2	0,476	1,909	0,160	0,160	0,791	2,978***	142	0,002	0,003
Per_res_Communication1 - Per_res_Communication2	0,294	1,846	0,154	-0,011	0,599	1,903**	142	0,030	0,059
Per_res_Interpersonal_relationship1 - Per_res_Interpersonal_relationship2	0,308	1,922	0,161	-0,010	0,625	1,915**	142	0,029	0,058
Per_res_Diversity_sensitivity1 - Per_res_Diversity_sensitivity2	0,441	1,890	0,158	0,128	0,753	2,787***	142	0,003	0,006
Per_res_Responsibility1 - Per_res_Responsibility2	0,748	1,844	0,154	0,443	1,053	4,852***	142	0,000	0,000

Nota: \*90%, \*\*95%; 99%

Variabili	Differenze accoppiate			Intervallo di confidenza del 95% della differenza		t	Df	Significato	
	Significare	Deviazione standard	Errore medio standard	Abbassare	Superiore			P unilaterale	P bilaterale
Spec_know_Digital_skills1 - Spec_know_Digital_skills2	1,161	2,030	0,170	0,825	1,496	6,837***	142	0,000	0,000
Spec_know_Legal_know1 - Spec_know_Legal_know2	0,566	1,998	0,167	0,236	0,897	3,389***	142	0,000	0,001
Spec_know_Fim_eco_skills1 - Spec_know_Fim_eco_skills2	0,769	2,105	0,176	0,421	1,117	4,369***	142	0,000	0,000
Spec_know_Tech_skills1 - Spec_know_Tech_skills2	1,105	2,006	0,168	0,773	1,437	6,586***	142	0,000	0,000
Spec_know_Entrep_thinking1 - Spec_know_Entrep_thinking2	0,846	2,057	0,172	0,506	1,186	4,920***	142	0,000	0,000

Nota: \*90%, \*\*95%; 99%

Variabili	Differenze accoppiate			Intervallo di confidenza del 95% della differenza		t	Df	Significato	
	Significare	Deviazione standard	Errore medio standard	Abbassare	Superiore			P unilaterale	P bilaterale
Into_action_Planning1 - Into_action_Planning2	0,399	1,979	0,166	0,071	0,726	2,408***	142	0,009	0,017
Into_action_Decision_making1 - Into_action_Decision_making2	0,210	1,953	0,163	-0,113	0,533	1,284	142	0,101	0,201
Into_action_Net_skills1 - Into_action_Net_skills2	0,273	1,990	0,166	-0,056	0,602	1,639*	142	0,052	0,103
Into_action_Teamwork1 - Into_action_Teamwork2	0,448	2,068	0,173	0,106	0,789	2,588***	142	0,005	0,011
Into_action_Respect1 - Into_action_Respect2	0,643	2,026	0,169	0,308	0,978	3,798***	142	0,000	0,000
Into_action_Problem_solving1 - Into_action_Problem_solving2	0,545	1,830	0,153	0,243	0,848	3,565***	142	0,000	0,000
Into_action_Learn_doing1 - Into_action_Learn_doing2	0,490	1,992	0,167	0,160	0,819	2,938***	142	0,002	0,004
Into_action_Positive_attitude1 - Into_action_Positive_attitude2	0,566	1,974	0,165	0,240	0,893	3,432***	142	0,000	0,001
Into_action_Fair_play1 - Into_action_Fair_play2	0,545	1,883	0,157	0,234	0,857	3,464***	142	0,000	0,001
Into_action_Mentoring1 - Into_action_Mentoring2	0,497	1,985	0,166	0,168	0,825	2,990***	142	0,002	0,003
Into_action_Organization1 - Into_action_Organization2	0,587	2,101	0,176	0,240	0,935	3,344***	142	0,001	0,001
Into_action_Orient_results1 - Into_action_Orient_results2	0,063	2,060	0,172	-0,278	0,403	0,365	142	0,358	0,715
Into_action_Conf_manag1 - Into_action_Conf_manag2	0,301	1,880	0,157	-0,010	0,612	1,912**	142	0,029	0,058
Into_action_Goal_setting1 - Into_action_Goal_setting2	0,161	1,985	0,166	-0,167	0,489	0,969	142	0,167	0,334

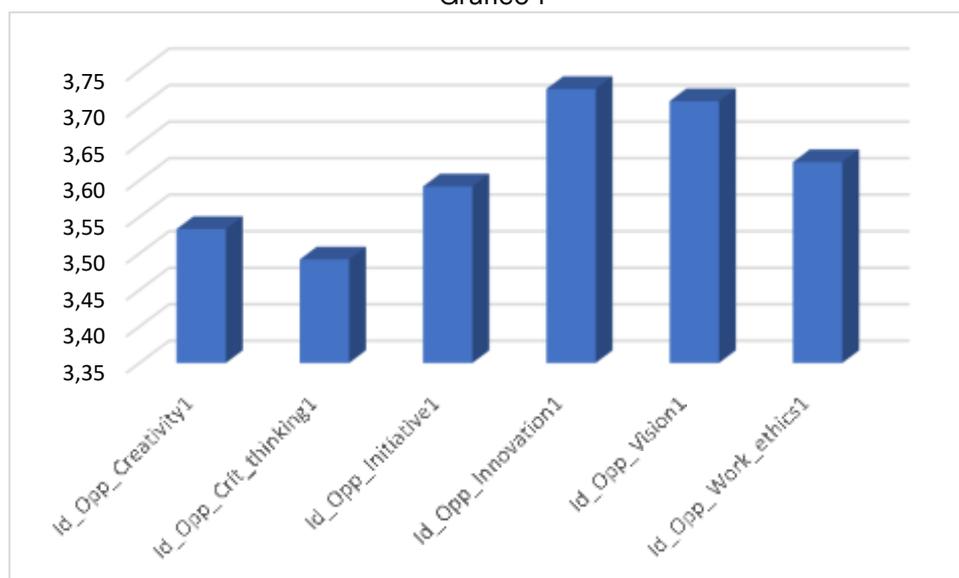
Nota: \*90%, \*\*95%; 99%

## Appendice 7: Esempio di analisi statistica delle risorse umane

Elementi	Significare	Mediano	Modo	Deviazione standard
Id_Opp_Creativity1	3,53	3,00	1	2,062 2,366
Id_Opp_Crit_thinking1	3,49	3,00	1	2,542
Id_Opp_Initiative1	3,59	2,00	1	2,126
Id_Opp_Innovation1	3,73	4,00	1	2,288
Id_Opp_Vision1	3,71	3,00	1	2,682
Id_Opp_Work_ethics1	3,63	2,00	1	

433

Grafico 1

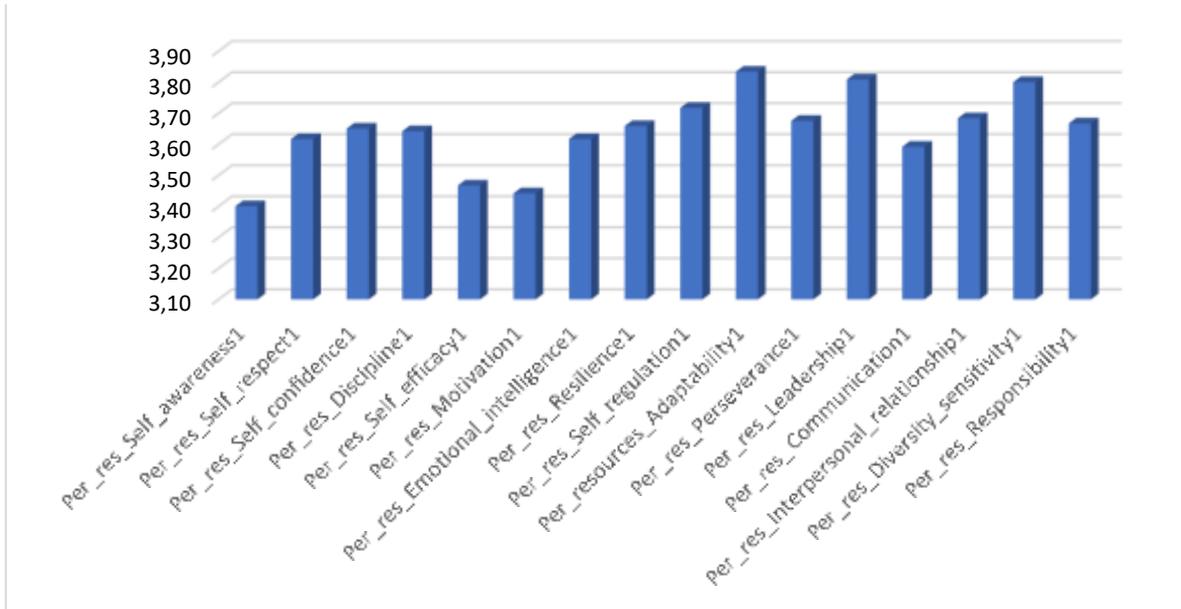


Secondo la tabella 1 e il grafico 1, le competenze più rilevanti di questo gruppo per le risorse umane sono: **Innovazione, Visione, Etica del lavoro e Iniziativa.**

Tabella 2

Elementi	Significare	Mediano	Modo	Deviazione standard
Per_res_Self_awareness1	3,40	3,00	1	2,258
Per_res_Self_respect1	3,62	3,50	1	2,099
Per_res_Self_confidence1	3,65	3,00	1	2,325
Per_res_Discipline1	3,64	3,00	1	2,361
Per_res_Self_efficacy1	3,47	2,00	1	2,344
Per_res_Motivation1	3,44	2,00	1	2,563
Per_res_Emotional_intelligence1	3,62	3,00	1	2,528
Per_res_Resilience1	3,66	3,00	1	2,472
Per_res_Self_regulation1	3,72	3,00	1	2,208
Per_res_Adaptability1	3,83	3,00	1	2,478
Per_res_Perseverance1	3,68	3,00	2	2,283
Per_res_Leadership1	3,81	4,00	1	2,104
Per_res_Communication1	3,59	2,00	1	2,627
Per_res_Interpersonal_relationship1	3,68	3,00	1	2,490
Per_res_Diversity_sensitivity1	3,80	3,50	1	2,288
Per_res_Responsibility1	3,67	2,00	1	2,658

Grafico 2

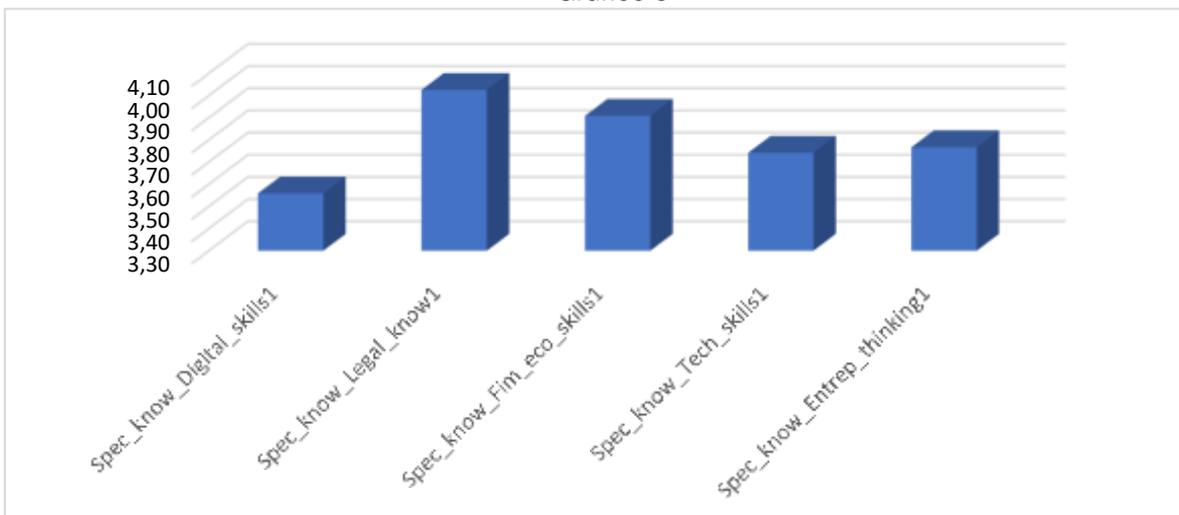


Secondo la tabella 2 e il grafico 2, le competenze più rilevanti di questo gruppo per le risorse umane sono: **Adattabilità, Leadership, Sensibilità alla diversità, Autoregolazione, Relazione interpersonale e Perseveranza.**

Tabella 3

Elementi	Significare	Mediano	Modo	Deviazione standard
Spec_know_Digital_skills1		3,56	3,00	2,336
Spec_know_Legal_know1		4,03	4,00	1,558
Spec_know_Fim_eco_skills1		4,391	4,00	1,655
Spec_know_Tech_skills1			5	2,144
Spec_know_Entrep_thinking1	3,74	3,00	1 bis	1,999
	3,77	4,00	1 bis	

Grafico 3



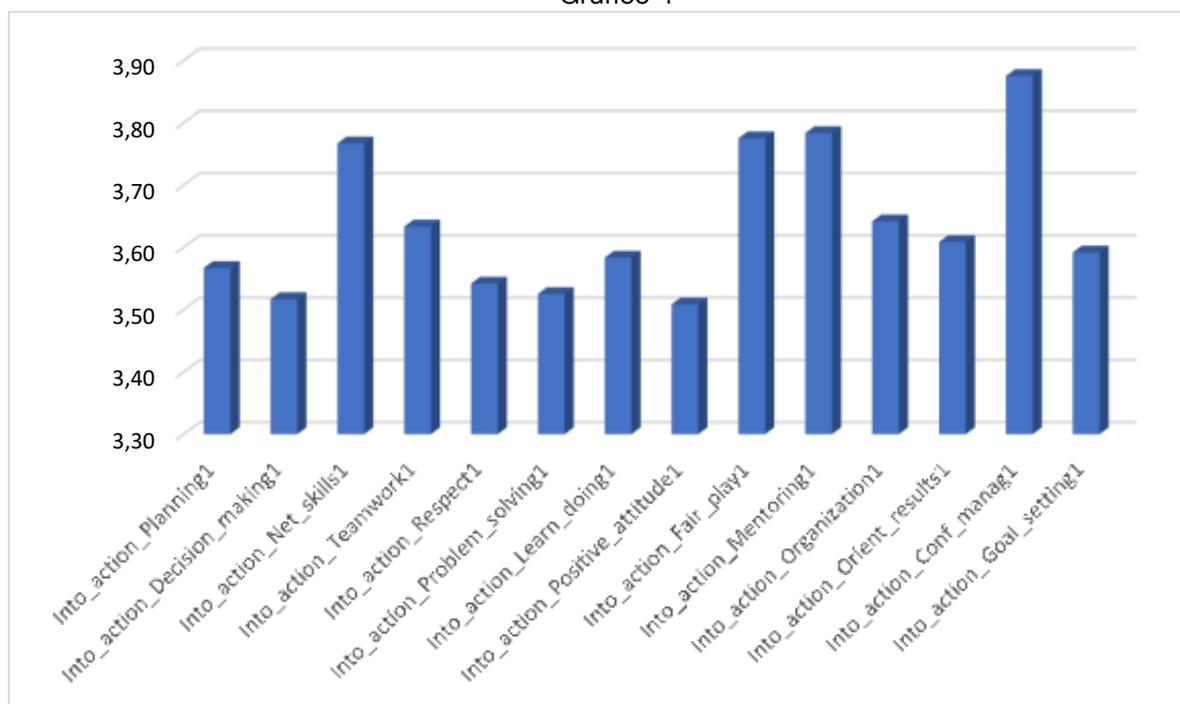
Secondo la tabella 3 e il grafico 3, le competenze più rilevanti di questo gruppo per le risorse umane sono: **Conoscenze giuridiche e competenze finanziarie ed economiche.**

Tabella 4

Elementi	Significare	Mediano	Modo	Deviazione standard
Into_action_Planning1	3,57	3,00	1	2,322
Into_action_Decision_making1	3,52	2,00	1	2,344
Into_action_Net_skills1	3,77	3,50	1 bis	2,129
Into_action_Teamwork1	3,63	2,00	1	2,599
Into_action_Respect1	3,54	2,00	1	2,599
Into_action_Problem_solving1	3,53	2,00	1	2,596
Into_action_Learn_doing1	3,58	3,00	1	2,375
Into_action_Positive_attitude1	3,51	2,00	1	2,334
Into_action_Fair_play1	3,78	4,00	1	2,339
Into_action_Mentoring1	3,78	4,00	4	1,875
Into_action_Organization1	3,64	3,00	1	2,326
Into_action_Orient_results1	3,61	2,50	1	2,437
Into_action_Conf_manag1	3,88	3,00	1	2,371
Into_action_Goal_setting1	3,59	3,00	1	2,371

435

Grafico 4



Secondo la tabella 4 e il grafico 4, le competenze più rilevanti di questo gruppo per le risorse umane sono: capacità di **networking**, **fair play**, **mentoring** e **gestione dei conflitti**.



**SPORT4E**

**HUNGARIAN VERSION**

## Zárójelentés a sportedzők azon képességéről, hogy a sportot a munkaerőpiacon működő készségek és kompetenciák fejlesztésének eszközeként használják

Az Európai Unió által finanszírozott. A kifejtett nézetek és vélemények azonban csak a szerző(k) véleményét tükrözik, és nem feltétlenül tükrözik az Európai Unió vagy az Európai Oktatási és Kulturális Végrehajtó Ügynökség (EACEA) véleményét. Sem az Európai Unió, sem az EACEA nem tehető felelőssé értük.



Co-funded by  
the European Union

sport4e.eu



# Tartalomjegyzék

<b>1</b>	<b>Bevezetés.....</b>	<b>441</b>
1.1	A Sport4E projektről.....	441
1.2	<i>The Skills and Competences Evaluation</i> .....	441
1.2.1	Background.....	441
1.3	Célok.....	443
2	Anyagok és módszerek.....	444
1.4	Kérdőívek kidolgozása és érvényesítése az edzők és a humánerőforrás- éreldekelt felek (HR) számára.....	449
1.5	Kérdőív alkalmazása és statisztikai elemzés.....	450
1.6	Fókuszcsoporthos interjúk.....	451
2	Eredmények.....	452
1.7	Kérdőíves edzők.....	452
1.8	HR Kérdőív (HR).....	459
1.8.1	A HR minta jellemzése.....	459
1.8.2	Készségek és kompetenciák.....	460
1.9	Fókuszcsoport.....	464
1.9.1	Skills required by the Labour Market.....	468
1.9.2	Az edzők képességei a vállalkozói készségek fejlesztésére a sportolóknban.....	473
1.9.3	Hogyan fejlesszük ezeket a kompetenciákat.....	477
1.10	A készségszerzés folyamatát befolyásoló akadályok.....	480
<b>2</b>	<b>Diszkusszió.....</b>	<b>485</b>
<b>3</b>	<b>Összegzés.....</b>	<b>487</b>
<b>4</b>	<b>References.....</b>	<b>489</b>
	<b>Annexes.....</b>	<b>491</b>
	<i>Annex 1: Template PRISMA Flow Diagram</i> .....	491
	<b>Appendixes.....</b>	<b>492</b>
	<i>Appendix 1: Template – Summary of Included Studies</i> .....	492
	<i>Appendix 2: Entrepreneurial Skills Questionnaire for Coaches</i> .....	493
	<i>Appendix 3: Entrepreneurial Skills Questionnaire for HR</i> .....	500

*Appendix 4: Entrepreneurial Skills Questionnaire for Athletes.....503*  
*Appendix 5: Guidelines Focus Groups.....510*  
*Appendix 6: Statistical Analysis Coaches' Sample.....513*  
*Appendix 7: Statistical Analysis HR Sample.....515*

## Ábrák listája

Figure 10: Skills and competencies Ideas and Opportunities- Relevant for Labour market (HR).....	461
Figure 11: Skills and competencies Personal Resources- Relevant for Labour market (HR).....	461
Figure 12: Skills and competencies Specific Knowledge- Relevant for Labour market (HR).....	462
Figure 13: Skills and competencies Into Action- Relevant for Labour market (HR). .....	463
Figure 14: Summary of Human Resources Stakeholders (HR) skills and competencies.....	464
Figure 15: Skills developed through sports in coaches' opinions.....	468
Figure 16: Skills demanded by the labour market.....	473
Figure 17: Challenges to foster athletes' skills.....	480
Figure 18: Main barriers and obstacles to employability through sports.....	484
Figure 19: Key Areas "Sport4E" .....	488

## Táblázatok listája

Table 6: Focus group composition.	
464 Table 7: Skills that participant coaches think could be developed through sports	466
Table 8: Skills that participant employers think could be transferred from sports to work.	470
Table 9: Skills that participant coaches think coaches have and could develop an entrepreneurship spirit in athletes.	474

# 1 Bevezetés

## 1.1 A Sport4E projektről

A „Sport4E – Skills through sports for Employability and Entrepreneurship” projekt elsődleges célja a sporton belüli és sporton keresztüli oktatás előmozdítása, különös tekintettel a képességfejlesztésre, ugyanakkor támogatja a sportolók kettős karrierjére vonatkozó uniós iránymutatások végrehajtását is. A projekt célja, hogy javítsa a fiatal sportolók és a sportvilág kulcsfiguráinak kapacitásépítését, beleértve az edzőket, oktatókat, sportmenedzsereket és klubokat, munka- és vállalkozói készségeik fejlesztésével.

441

Az edzőktől és a sportoktatóktól elvárják, hogy a technikai szakértelmen túl különféle készségekkel is rendelkezzenek. Ezek a készségek puha, átadható és életre szóló készségek, amelyeket az edzőknek fejleszteniük és hasznosítaniuk kell jelenlegi szerepükben, hogy átadják a sportolóknak és a sportolóknak. Azt azonban még vizsgálják, hogy a sportedzők tisztában vannak-e ezekkel a készségekkel, és beépítik-e azokat a sportolókkal folytatott edzéseikbe. Felismerve, hogy szükség van az egyének képzésére és oktatására az új munkavégzési készségek fejlesztésére, a projekt célja, hogy felhívja az oktatók és edzők figyelmét a képességfejlesztés lehetőségére, és oktatási és nyílt forrásokat hozzon létre a puha és professzionális készségek sporton keresztüli fejlesztésének támogatására. Ez a megközelítés lehetővé teszi, hogy a sport a munkaerőpiacon alkalmazható készségek és kompetenciák megszerzésének útjává váljon.

A sporton keresztül történő oktatás és készségfejlesztés kiemelt témává vált az Európai Unió politikai napirendjén. A sportra vonatkozó uniós munkaterv egyértelműen prioritásként határozza meg a sporton belüli és sporton keresztüli oktatást. A téma fontosságát tovább hangsúlyozza a Bizottságnak a Sportban végzett készségek és emberi erőforrások fejlesztésével foglalkozó szakértői csoportja (XG HR), amely a sportban a készségek és az emberi erőforrások fejlesztésének különböző szempontjait tárgyalja, beleértve az edzőképzést, a sporton keresztüli készségfejlesztést, a sportok és a sportolók kettős karrierje.

## 1.2 The Skills and Competences Evaluation

### 1.2.1 Background

A sportolók kiválóan alkalmasak a sportban való vállalkozói tevékenységre. A vállalkozói szellemben való részvételük ösztönözheti a növekedést, az innovációt és a pozitív gazdasági hatásokat. A sportolók a sport során megszerzett készségekkel és kompetenciákkal rendelkeznek, mint például a tanulás tanulása, a szociális és állampolgári kompetenciák, a vezetés, a kommunikáció, a csapatmunka, a fegyelem, a kreativitás, a kitartás és a vállalkozói készség. Szakmai ismereteket és készségeket is szereznek olyan területeken, mint a marketing, a menedzsment és a közbiztonság. Ezek a készségek és kompetenciák támogatják részvételüket, fejlődésüket és **Sport4E – Skills through sport for Employability and Employment**

előrelépésüket az oktatásban, képzésben és foglalkoztatásban, így kívánatosá teszik őket a munkaadók számára.

A hivatásos sportolók értékes hálózatokat építhetnek ki sportkarrierjük során, és kapcsolatba léphetnek a különböző szektorok befolyásos és gazdag személyeivel. Ez a hálózat hasznos lehet a sportolók vállalkozói útjában, beleértve a médiát, az adatelemzést, a sportolók és szurkolói élményeket, valamint az árukat és szolgáltatásokat.

A sportolók azonban gyakran szembesülnek kihívásokkal a sportpályafutásuk és az oktatás vagy a munka közötti egyensúly megteremtésében, ezért személyre szabott támogatásra van szükségük ahhoz, hogy kihasználhassák lehetőségeiket. Kulcsfontosságú a több információ gyűjtése, az oktatás javítása és a sportolók vállalkozói törekvéseit támogató struktúrák létrehozása.

A „Sport4E– Skills through sports for Employability and Entrepreneurship” Erasmus projektet e kérdések megoldására kezdeményezték. A projekt célja az oktatás népszerűsítése a sportban és a sporton keresztül, a készségfejlesztésre összpontosítva, valamint a sportolók kettős karrierjére vonatkozó uniós iránymutatások végrehajtását. Igyekszik javítani a fiatal sportolók és a sportvilág kulcsfiguráit, például edzők, oktatók, sportmenedzserek és klubok munka- és vállalkozói készségek fejlesztésében. Az edzőknek és a sportoktatóknak a technikai szakértelmen túl puha, transzverzális és életvezetési készségekkel kell rendelkezniük, amelyeket át kell adniuk a sportolóknak. A projekt célja, hogy felhívja az edzők figyelmét ezekre a készségekre, és oktatási forrásokat biztosítson a puha és professzionális készségek sport általi fejlesztésének támogatására.

Ez a jelentés feltárja a sport által kifejlesztett készségeket és kompetenciákat, valamint ezek munkaerő-piaci relevanciáját. A kutatási eredmények alapjául szolgálnak a fiatal sportolók vállalkozói készségeinek elérhetőségéről és az edzők azon képességéről, hogy a sportot a munkaerő-piaci készségek és kompetenciák fejlesztésének eszközeként használják fel a további vizsgálatok és jelentések elkészítésére.

### 1.2.2 A készségek és kompetenciák meghatározása

A készségek és kompetenciák jelentésének tisztázása és különbségeik megértése érdekében a következő meghatározásokat adjuk:

A készségek a tudás alkalmazásának és a szakértelem hasznosításának képességét jelentik a feladatok elvégzésére és a problémák megoldására [1]. Az Európai Képesítési Keretrendszer szerint a készségek a logikus, intuitív és kreatív gondolkodást magában foglaló kognitív készségek, illetve a kezűgyességet és a módszerek, anyagok, eszközök és eszközök használatát igénylő gyakorlati készségek kategóriába sorolhatók.

A soft skillek és a hard skillek megkülönböztethetők egymástól. A puha készségek magukban foglalják az interperszonális képességeket és a másokkal való hatékony interakció képességét. Másrészt a kemény készségek egy adott területre jellemző műszaki vagy szakmai képesítésekre vonatkoznak.

A kompetencia a tudáskészségek, valamint a személyes, szociális és módszertani képességek munka- vagy tanulmányi helyzetekben, valamint a személyes és szakmai fejlődésben való alkalmazásának kimutatott képességét jelenti. Az Európai Képesítési Keretrendszerben a kompetenciát a felelősség és az autonómia fogalmaiban írják le, jelezve a felelősségvállalás és az önálló munkavégzés képességét.

### Összefoglaló

A készségek a tudás és a know-how alkalmazását jelentik a feladatok elvégzésében, míg a kompetenciák a tudás, készségek és személyes tulajdonságok hatékony felhasználásának bizonyított képességét jelentik különböző kontextusokban, a felelősségre és az autonómiára helyezve a hangsúlyt.

## 1.3 Célok

Jelen beszámoló célja egyrészt a szakirodalom áttekintése, másrészt a szakirodalmi elemzés alapján egy sportolói kérdőív kidolgozása és elemzése (lásd 1. ábra).



1. ábra: A munkafolyamatok áttekintése.

A felmérés célja, hogy azonosítsa azokat a sportban megszerzett készségeket, amelyek a jövő munkaerőpiacán sikeresen kiterjeszthetők a sportolók vállalkozói készségigényére. Ennek érdekében két elsődleges kutatási kérdést fogalmaztak meg:

- A) Milyen készségeket és kompetenciákat lehet fejleszteni a sport által?
- B) Mely speciális készségek birtoklása értékes a sportolóknak a munkaerőpiacra való hatékony belépéshez?

A felmérés adaptálásával két további kérdőívet dolgoztunk ki.

Az első az edzőknek és a sportoktatóknak szólt (lásd a 2. mellékletet), hogy azonosítsa azokat a munkaerőpiacra jutás szempontjából hasznos készségeket, amelyeket a sport továbbadhat (a sportoktatók és edzők számára a főbb szereplők

újbeli bevonása, valamint az edzéshez és az edzéshez szükséges adatok gyűjtése) elköteleződési folyamat).

A második a munkaügyi területen érdekelt feleknek és döntéshozóknak szól (azaz HR menedzser, HR ügynökségek; lásd a 3. függelék), hogy azonosítsa azokat a készségeket, amelyek különösen hasznosak a jelenlegi munkaerőpiacra való belépéshez (a HR-ügynökségeknek és a HR-menedzsernek az elemzés céljából) a jelenlegi munkaerőpiacra való belépéshez különösen hasznos készségeket és kompetenciákat.

A felmérés eredményeinek alátámasztására egy kvalitatív módszert is hozzáadtunk: Fókuszcsoportok. Ezért irányelveket dolgoztak ki a fókuszcsoportok lebonyolításához, és lefordították a partnerországok összes nyelvére.

## 2. Anyagok és módszerek

Az Erasmus Project Sport4E mind a hat partnere, nevezetesen Instituto Politécnico do Porto (Portugália, koordinátor), Münchener Technische Universität (Németország, partner), Centro Internazionale per la Promozione Dell'educazione e lo Sviluppo Associazione (Olaszország, Partner), Budapesti Egyesület a Nemzetközi Sportért (Magyarország, Partner), a Sindicato dos Jogadores Profissionais de Futebol (Portugália, Partner) és a Tempo Finito Sll (Spanyolország, Partner) független szakirodalmi kutatást végzett két témában: (A) a sport által fejlesztett készségek és kompetenciák, ill. (B) a munkaerőpiacra jutáshoz szükséges készségek (a Sport4E 2023 januárjában indult javaslata alapján). A szakirodalmi kutatás előre meghatározott időkeretben, 2023. március 1-től 2023. március 15-ig zajlott.

Az irodalomba való bekerülési kritériumok a 2013. és 2023. március 15. között angol nyelven publikált valamennyi típusú tanulmányra kiterjedtek, mintanagyságra vonatkozó korlátozások nélkül (1. táblázat).

Az áttekintés a következő keresőkifejezések használatával történt: készség; kompetencia; Sport; a fizikai aktivitás; munkaerőpiac/munkaerőpiac; foglalkoztathatóság; munka/munkaközvetítés; vállalkozó/vállalkozás; üzleti; fiatal sportoló; távolsági busz; sportoktató; \*országod\*.

1. táblázat: Bevételi kritériumok irodalmi áttekintése.

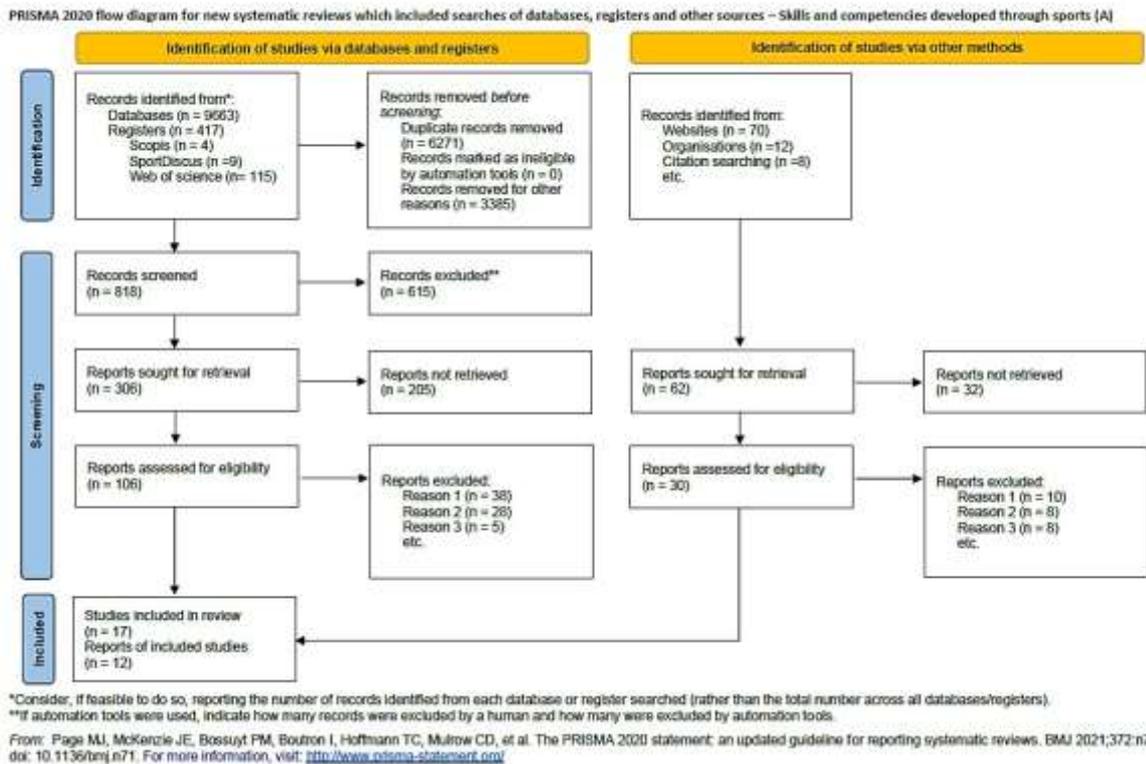
Bevételi kritériumok:	
Nyelv:	angol
Megjelenés dátuma:	2013 januárjától 2023 márciusáig
Minta	Bármilyen mintaméret
Tanulmány típusa:	Minden tanulmánytípus
Fiatalsportoló:	15–25 év közötti személy, aki rendszeresen (átlagosan legalább heti két alkalommal) edz

	azzal a céllal, hogy versenyeken vegyen részt. Évente legalább 1-2 versenyre érdemes csatlakozni. A sportolónak nem kell regisztrált hivatásos sportolónak lennie, és érkezhethet amatőr sportágból is.
Edző és sportoktató:	Az a személy, aki okleveles edzői végzettséggel vagy általános iskolai végzettséggel rendelkezik sport és egészségügy területén (országspecifikus), és egyéni sportolót vagy sportcsapatot készít fel a versenyekre.
Ország:	Tanulmányok a megfelelő együttműködő országokból. Például a TUM olyan tanulmányokat keres, amelyek vagy német sportolókat és német edzőket tartalmaznak, vagy a német munkaerőpiacra összpontosítanak.

#### 1.4. A szakirodalmi áttekintés eredményei

A megállapításokat a "PRISMA Flow Diagram" (1. melléklet) szerkesztett dokumentumokban nyújtották be az egyes országok és az "Összefoglaló tanulmányok összefoglalása" (1. melléklet), a paraméter szerzőit, országot, adatbázist/regisztrert/vagy egyéb forrást követve; tanulmányterv/eredmény mérés (ebben a tanulmányban használt módszer); kulcsfontosságú leletek. Az első kérdésre, „Milyen készségek és kompetenciák fejleszthetők a sport által?”, 818 elsődleges vizsgálatot azonosítottak, és összesen 17 tanulmányt és 12 jelentést

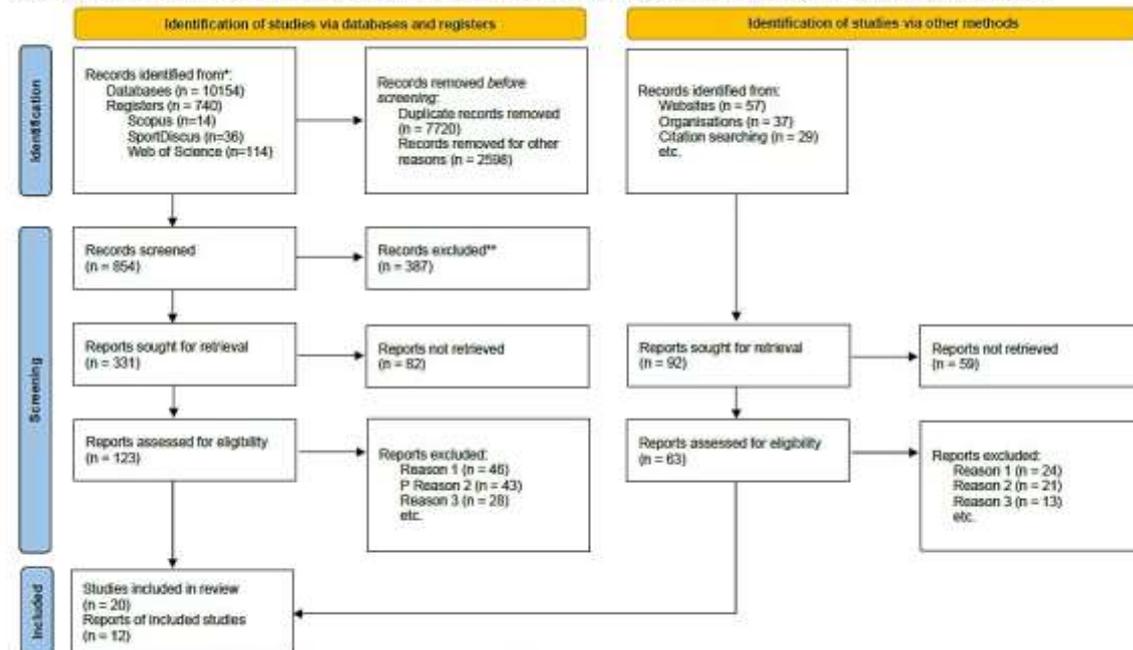
tartalmaztak (lásd 2. ábra).



3. ábra: Flow Diagram A – A sport által fejlesztett készségek és kompetenciák.

A második kérdés: „Mely speciális készségekkel érdemes rendelkezniük a sportolóknak a munkaerőpiacra való hatékony belépéshez?” 854 elsődleges vizsgálatot azonosítottak, és 20 tanulmányt és 12 jelentést tartalmaztak (lásd 3. ábra).

PRISMA 2020 flow diagram for new systematic reviews which included searches of databases, registers and other sources – Skills useful to access the Labour market (B)



\*Consider, if feasible to do so, reporting the number of records identified from each database or register searched (rather than the total number across all databases/registers).  
 \*\*If automation tools were used, indicate how many records were excluded by a human and how many were excluded by automation tools.  
 From: Page MJ, McKenzie JE, Bossuyt PM, Boutron I, Hoffmann TC, Mulrow CD, et al. The PRISMA 2020 statement: an updated guideline for reporting systematic reviews. *BMJ* 2021;372:n71. doi: 10.1136/bmj.n71. For more information, visit: <http://www.prisma-statement.org>

3.ábra: B folyamatábra – A munkaerőpiacra való belépéshez hasznos készségek.

A kérdőív kidolgozása érdekében, mint fő feladat, és a szakirodalmi kutatás legfontosabb eredményeit minden partnertől összeállítottuk és elemeztük. Egy szakértői testületben a szakirodalmi kulcsfontosságú megállapításokat megvitatták, összefoglalták és a következő címszólásra redukálták (lásd a 2. táblázatot), a következő részekre osztva: Mentális készségek, Szociális készségek, Menedzsment készségek, Analitikai készségek/Kognitív kompetenciák, Kreatív készségek, digitális és információs és kommunikációs technológiai (IKT) ismeretek és mások.

2. táblázat: A felülvizsgálat eredménye.

A sport által fejlesztett készségek és kompetenciák (A)	A munkaerőpiacra való belépéshez szükséges készségek (B)
<b>Mentális készségek</b>	
Fegyelem [6]	Fegyelem [6]
Akarat, akarát, győzni akarás [6]	Akarat, akarát, győzni akarás [6]
önmotiváció [7]	
	Motivációs kompetenciák [8]
Pszichológiai kitartás [6]	
Pszichológiai kitartás [6]	
Szociális és érzelmi kompetencia [9]	
	Érzelmi intelligencia [10-12]

A sport által fejlesztett készségek és kompetenciák (A)	A munkaerőpiacra való belépéshez szükséges készségek (B)
Alkalmazkodóképesség [10, 14]	
Bátorság a komfortzónából való kilépéshez [15]	
Önbizalom [6]	Önbizalom [6]
Önbizalom [6]	Önbizalom [6]
Kitartás [6]	Kitartás [6]
	Szociális készségek
Tisztelet [6]	Tisztelet [6]
Hálózati készségek [15]	Személyes kapcsolatok [11]
	Kulturális kompetencia [8]
	Kulturális tudatosság [10]
	Pozitív munkahelyi légkör [11]
	Pozitív hozzáállás [14]
	Személyes kapcsolatok [11]
Kommunikáció [6, 13, 16]	Kommunikáció [6, 10, 14, 15]
Csapatmunka [16]	Csapatmunka [10, 14, 15, 17]
	Társadalmi befolyás [12]
Fair play [6]	Fair play [6]
<b>Menedzment készségek</b>	
Leadership [6]	Vezetés [6, 10, 12, 14]
	Oktatás [12]
	Mentorálás [12]
	Tanítás [12]
	Pénzügyi ismeretek [18]
Időgazdálkodási készségek [7]	Önmenedzselési készségek [18]
Tervezés [6]	
Szervezés [6]	Tervezés [6]
Felelősség [6]	Szervezés [6]
Célok elérése [6]	Felelősség [6]
Vállalkozói gondolkodás [6]	Célok elérése [6]
Időgazdálkodási készségek [7]	Vállalkozói gondolkodás [6]
<b>Analitikai készség /Kognitív kompetenciák</b>	
Problémamegoldás [16]	Problémamegoldás [10, 12, 14, 15, 17] Komplex problémamegoldás [12] Hibaelhárítás és felhasználói tapasztalat [12] Érvelés, problémamegoldás és ötletelés [12]
Folyékony gondolkodás [9]	
	Analitikus gondolkodás és innováció [12]
	Rendszerelemzés és értékelés [12]
Kritikai gondolkodás [6]	Kritikai gondolkodás [6, 10]
	Kritikai gondolkodás és elemzés [12]
Stratégiai tanulási készségek [19]	
	Aktív tanulás és tanulási stratégiák [12]

A sport által fejlesztett készségek és kompetenciák (A)	A munkaerőpiacra való belépéshez szükséges készségek (B)
Kreatív készségek	
Kreativitás [6, 13]	Kreativitás [6, 10, 14]
	Kreativitás, eredetiség és kezdeményezés [12]
	Innováció [14]
<b>Digitális, információs és kommunikációs technológiai (IKT) készségek</b>	
	Digitális készségek és IKT készségek [17, 20]
	Technológia használata, nyomon követése és ellenőrzése [12]
	Technológiai tervezés és programozás [12]
<b>Egyéb</b>	
	Szolgáltatásorientáció [12]
	Műszaki készségek olyan területeken, mint a mérnöki és egészségügyi ellátás [17]

#### 1.4 Kérdőívek kidolgozása és érvényesítése az edzők és a humánerőforrás-érdekeltek (HR) számára

A cél az volt, hogy a szakirodalmi áttekintés eredményei alapján kidolgozzuk a sportolók Vállalkozói készségek kérdőívét. Ezen túlmenően ennek a célcsoportnak a mármeglévő kérdőíveit is átkutatták és használtuk második alapként. [17] Továbbá a projekt egyik partnere (CEIPES) benyújtotta az „Entrepreneurship & Dual Career Questionnaire for Athletes” kérdőívet, amelyet az „ELISA: Entrepreneurial Learning in Sport” Erasmus+ projekthez készítettek a fiatal sportolók foglalkoztathatóságának fejlesztésére. [18]. A portugáliai Portóban (2023. április 27–28.) tartott transznacionális találkozón nyolc szakértő foglalta össze a szakirodalom legfontosabb megállapításáiból származó készségeket és kompetenciákat, és lerövidítette azokat, ha a készségek azonos jelentéssel bírnak. Ezt követően a készségeket összehasonlították a "SOFT SKILLS LIST"-vel [19], és ismét összefoglalták a készségeket. A készségek különböző kategóriákba sorolása Armuña et al. [20] kérdőív volt az alap, az EntreComp és Armuña [17] modelljeit használva. Az elemzés végül négy kategóriába sorolta a kulcsfontosságú megállapításokból adódó készségeket és kompetenciákat:

**Ötletek és lehetőségek; Személyes erőforrások; Specifikus tudás; Into Action.**

A szakirodalmi áttekintés alapján kidolgozásra került a Vállalkozói képességek kérdőív sportolók számára (lásd 4. melléklet). A végső sportolói kérdőívet minden partner lefordította angolról nemzeti nyelvére (portugál, német, olasz, magyar, spanyol), és beillesztette a LimeSurvey-be, egy fejlett online felmérési rendszerbe, amely minőségi online felméréseket készít (www.limesurvey.org). . Különböző adott

készségek és kompetenciák közül a résztvevőket egy 1-től (egyáltalán nincs rátermettség) 7-ig (nagyon jó alkalmasság) terjedő skálán megkérdezték: „Jelenleg milyen magasra értékelik magukat a megfelelő vállalozói készségek és kompetenciák tekintetében”? Továbbá az adott készségek és kompetenciák ugyanazon kiválasztásánál azt is megkérdezték tőlük, hogy „szerintük-e, hogy ezeket a készségeket és kompetenciákat a sport révén fejlesztették”? A választ ismét egy 1-től (egyáltalán nincs rátermettség) 7-ig (nagyon jó alkalmasság) terjedő skálán kellett megadniuk.

A sportolók, edzők és a Humán Erőforrás Stakeholderek (HR) eredményeinek összehasonlíthatósága érdekében a sportolók Vállalkozói készségek kérdőívét használták, és adaptálták az edzőkre, illetve a HR-re. További kérdések az edzők jellemzésével kapcsolatban:

- Jelenleg részmunkaidőben vagy teljes munkaidőben dolgozik (sportban)?
- A sport az Ön postai bevételi forrása?
- Melyik sportág(oka)t edzette/edzette?
- Teljes coaching tapasztalat
- Sportoló volt?

A kérdésvetetés az edzőknél ugyanaz volt, mint a sportolóknál: „Jelenleg hogyan értékeli magát a következő vállalozói készségek és kompetenciák tekintetében?” (1=egyáltalán nincs rátermettség 7=nagyon jó rátermettség) és „Ön szerint a következő készségek és kompetenciák fejleszthetők sporttal?” (1 = teljes mértékben egyetértek) 7 = határozottan nem értek egyet).

További kérdés a HR jellemzésével kapcsolatban: •Milyen típusú szervezetet képvisel?

A HR kérdőív szintén a négy kategóriára fókuszált: Ötletek és lehetőségek, Személyes erőforrások, Specifikus tudás, Cselekvésre. Akülönbözőadott készségek és kompetenciák kiválasztásából a HR résztvevőket 1-től (nagyon releváns) 7-ig (egyáltalán nem releváns) skálán megkérdezték: „Ön szerint az alábbi készségek és kompetenciák mennyire relevánsak a munkaerőpiac”?

## 1.5 Kérdőív alkalmazása és statisztikai elemzés

A felmérést a LimeSurvey online eszközön keresztül minden partnerország eljuttatta az érintettek és coachok hálózatához. A felmérés időszaka 2023. június 17-től szeptember 12-ig tartott. Minden eredményt összegyűjtöttünk, elemeztünk és statisztikailag leírtunk. Az állítások alátámasztására fókuszcsoportos interjúkat készítettem. A változókat a központi tendencia mérőszámai alapján elemeztük: átlag, medián, módus, szórás, lehetővé téve a központi és diszperziós jellemzők világosabb megértését. A vizsgálat során a páros mintás tesztet használták annak összehasonlítására, hogy a készségek és kompetenciák aktuálisak-e az edzőknél,

vagy fejleszthetők-e a sporttal. Az előre meghatározott szignifikanciaszintnél (90%, 95%, 99%) a kritikus (p-érték) feletti eredményeknél a nullhipotézist elvetettük, ami szignifikáns különbséget jelez a mintaátlagok között.

## 1.6 Fókuszcsoportos interjúk

A vegyes módszertant választottuk a legmegfelelőbbnek ehhez a tanulmányhoz, mert elősegíti a soft skillék széleskörű értékelését felméréssel és minőségi szempontokkal, figyelembe véve öt országban a coachok és a munkaadók véleményét a fókuszált csoport technikájával a tárgyalandó témában. interjúkészítés, fókuszcsoport [21].

A fókuszcsoportok, mint minőségi információgyűjtés eszközei, hasznos és érvényes alternatívává váltak a tudás különbözőterületein [22-24]. Afókuszcsoport egy olyan technika, amely egy mélyinterjút foglal magában, amelyben a résztvevőket szándékosan választják ki, hogy egy adott populációból mintát alkossanak annak érdekében, hogy egy adott témára összpontosítsanak [25].

Ebből a célból országonként 10 fókuszcsoportot alakítottunk ki, hogy megvitassák és megismerjék az edzők és a munkaadók véleményét a vizsgált témáról, valamint az előző felmérés eredményeit. A telítettség biztosítása érdekében mind a két csoportot 6 fővel tervezték meg a csoportok összetételére vonatkozó korábbi szakirodalom alapján [26].

Tekintettel a különböző vizsgált populációk, a coachok és a munkaadók jellemzőire, minden országban két fókuszcsoportot szerveztek, amelyek mindegyike homogén volt (egy edzőből és egy munkaadóból), a következő kritériumokkal: A fókuszcsoport lehetőleg a következőkből álljon: heterogén és kiegyensúlyozott csoport (változatos profil), 3 nőből és 3 férfiből (hogy mindkét reprezentációs szempont legyen), különböző életkorú és profilú (képzési háttér, személyes és szakmai pályák stb.); lásd 3. táblázat )

3. táblázat: A résztvevők profilválasztási kritériumai.

Edzői profilválasztási kritériumok		Munkáltatói profil kiválasztási kritériumok	
<b>Női</b>	Jelenlegi csapatsport edző	Női	Jelenlegi munkáltató a sportágban
<b>Férfi</b>	Jelenlegi csapatsport edző	Férfi	Jelenlegi munkáltató a sportágban
<b>Női</b>	Jelenlegi egyéni sportedző	Női	Jelenlegi munkáltató a nem sportágazatban
<b>Férfi</b>	Jelenlegi egyéni sportedző	Férfi	Jelenlegi munkáltató a nem sportágazatban
<b>Női</b>	Tapasztalt edző (10 év)	Női	Kezdő munkáltató
<b>Férfi</b>	Tapasztalt edző (10 év)	Férfi	Kezdő munkáltató

A fókuszcsoportokkal kapcsolatos eljárásokat az 5. függelék ismerteti. Minden résztvevő tájékoztatáson alapuló beleegyezést kapott a projekttel, a fókuszcsoport céljával és az adatgyűjtéssel, a védelemmel és a törléssel kapcsolatos minden információval, amelyet alá kellett írnia a beszélgetés megkezdése előtt.

## 2 Eredmények

### 1.7 Kérdőíves edzők

Az edzők felmérése közül 144 résztvevő töltötte ki a kérdőívet.

#### 1.7.1 Az edzői minta jellemzése

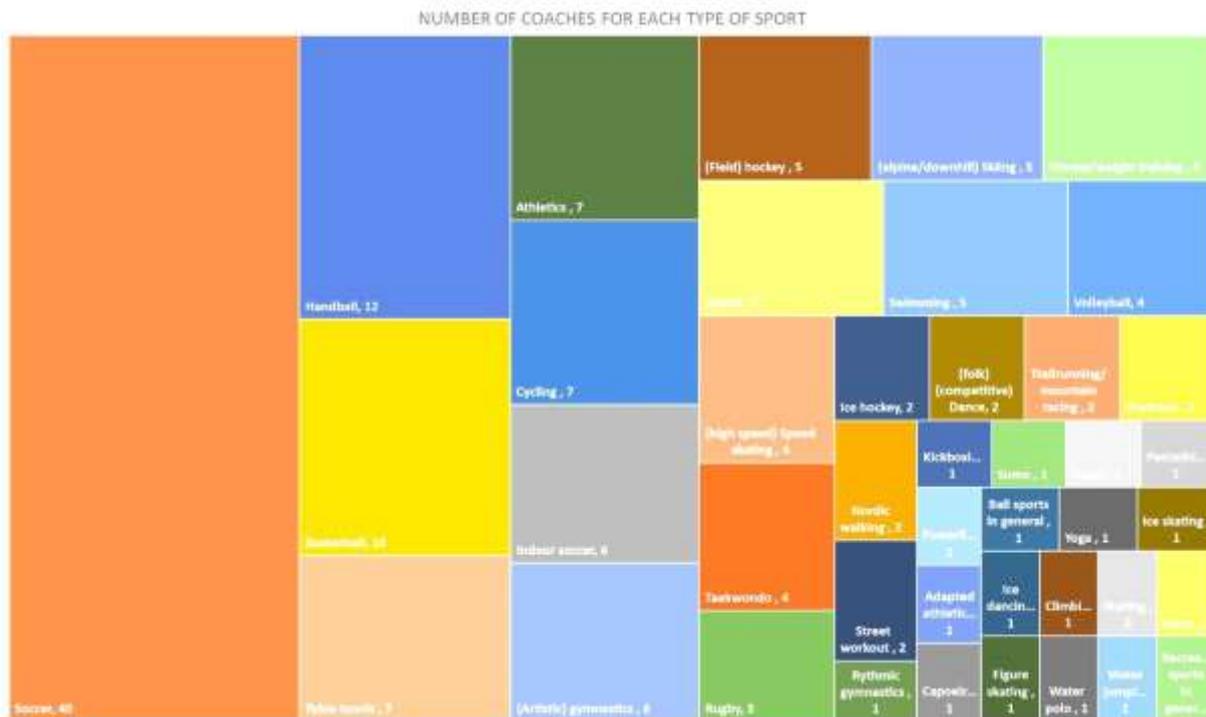
Az összesen 144 edző 73%-a férfi volt. A legtöbb résztvevő Magyarországról érkezett 42 kitöltött kérdőívvel. Harminchét edző 20 és 30 év közötti volt, egy résztvevő pedig 20 év alatti volt. Összességében 30%-uk teljesítette az Európai Képesítési Keretrendszer 7. szintjét. Huszonhét résztvevő jelenleg nem dolgozott részmunkaidőben vagy teljes munkaidőben (a sportágzatban). 52%-kal a sport volt a fő bevételi forrás a megkérdezettek több mint felének. Összesen 134 résztvevő volt vagy jelenleg is sportoló, közülük 3-an olimpiaián, 32-en pedig helyi versenyeken vettek részt (lásd 4. táblázat).

4. táblázat: Edzők jellemzői.

Jellemzők	N (%) 144
<b>Nem</b>	<b>(100) 106</b>
Férfi ♂	(73) 37
Nő ♀	(26)
Egyéb	1 (1)
<b>Kor</b>	<b>144 (100)</b>
<20 éves	1 (1)
20-30 éves korig	37 (26)
31-40 éves korig	36 (25)
41-50 éves korig	35 (24)
>50 éves	35 (24)
<b>Állampolgárság</b>	<b>144 (100)</b>
Olaszország (IT)	22 (15)
Németország (GER)	16 (11)
Spanyolország (ES)	21 (15)
Magyarország (HU)	42 (29)
Portugália (PT)	41 (29)
Egyéb	2 (1)
<b>Oktatás</b>	<b>144 (100)</b>
Szakképzési felkészítés	3 (2)

<b>Jellemzők</b>	<b>N (%)</b>
Tankötelezettségi bizonyítvány	2 (1) 7
Szakmai üzemeltetői bizonyítvány	(5)
Felső középfokú végzettség	25 (17)
Felsőfokú műszaki végzettség	15 (11)
Főiskolai diploma; Elsőfokú tudományos oklevél	39 (27)
mesterfokozat; Másodfokú tudományos oklevél	43 (30)
Kutatási doktori fokozat; Másodfokú egyetemi mester	10 (7)
<b>Jövedelem</b>	<b>144 (100)</b>
A sport, mint fő bevétel	75 (52)
A sport nem a fő bevétel	69 (48)
<b>Személyes sportkarrier</b>	<b>144 (100)</b>
Aktív sportolóként	134 (93)
Sportolóként nem aktív	10 (7)
<b>Versenyszint sportolóként (több válasz is lehetséges)</b>	<b>144 (100)</b>
Helyi	32 (22)
Regionális	37 (26)
Európa (bajnokságok)	25 (17)
Világbajnokságok)	15 (10)
olimpia	3 (2)
N/A	10 (7)
<b>Képzés fókusz</b>	<b>144 (100)</b>
Csapatsportok tanítása	86 (52)
Egyéni sportok oktatása	80 (48)
Különbféle/több sportág oktatása	18 (13)
<b>Személyes coaching tapasztalat</b>	<b>144 (100)</b>
Kevesebb mint 1 év	8 (6)
1-4 év	19 (13)
5-9 év	34 (24)
10-20 év	45 (31)
több mint 20 éve	38 (26)

A 4. ábra áttekintést nyújt azokról a sportágakról, amelyekben az edzők dolgoznak. Összességében 86 csapatsportágot adnak az edzők és 80 egyéni sportágot. Az edzők nem csak egy sportágot oktatnak, hanem 18 olyan edző is van, aki több sportágot is oktat. A leggyakrabban említett sportágak a labdarúgás (n=40), a kézilabda (n=12) és a kosárlabda (n=10) voltak, ezt követi az atlétika, az asztalitenisz és a kerékpározás (n=7).

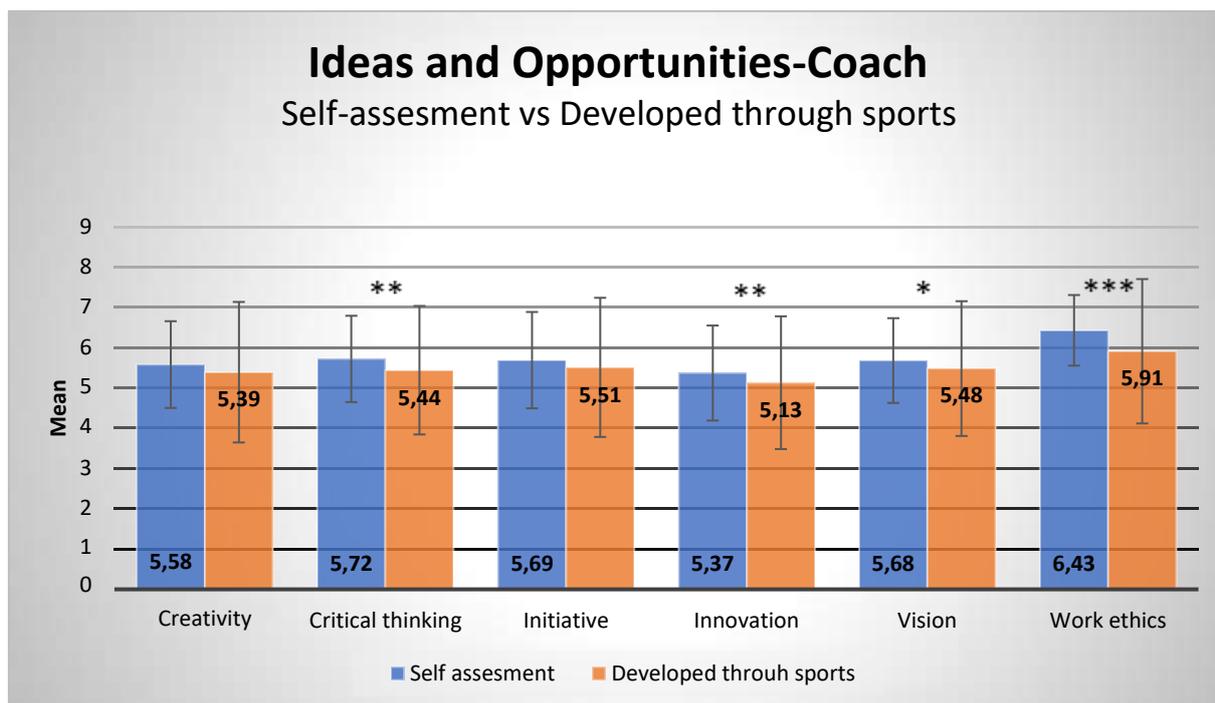


4. ábra: A sportedzők képezik a sportolóikat.

### 1.7.1. Készségek és kompetenciák

Az alábbi ábrákon mutatjuk be azokat az eredményeket, amelyek összehasonlítják, hogy a készségek és kompetenciák aktuálisak-e (1=egyáltalán nem, 7=nagyon jó adottság), vagy sporttal fejleszthetők-e (1=teljesen egyetértek 7=egyáltalán nem értek egyet) (lásd 5. ábra). -8). A páros mintás tesztet alkalmaztuk, és ha t pozitív, az azt jelenti, hogy a sport kontextusa nem felel meg ezen képességek fejlődésének.

## Ötletek és lehetőségek:



455

5. ábra: Készségek és kompetenciák Ötletek és lehetőségek – Önértékelés v sport által kifejlesztett Készségek és kompetenciák

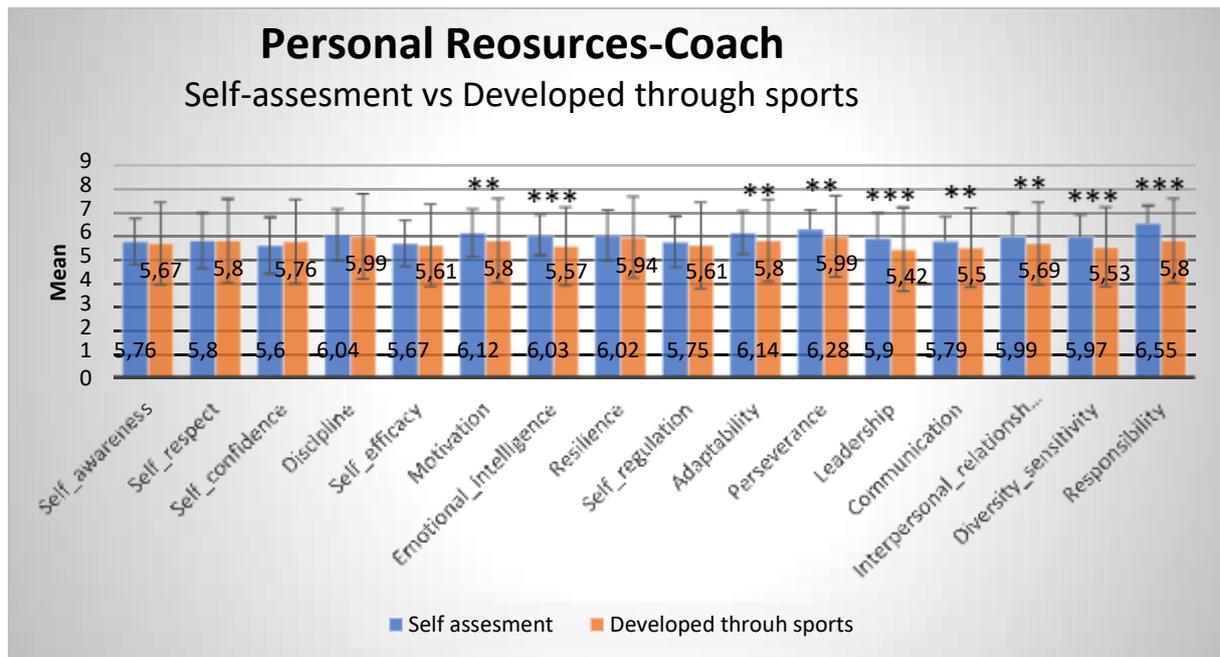
Ötletek és lehetőségek – Edző, szignifikancia szint (90% \*, 95% \*\*, 99%\*\*\*), átlagértékek (átlag) 1-től 7-ig (nagyon jó alkalmasság) számítva ; Önértékelés, 1 (teljes mértékben egyetértek) – 7 (egyáltalán nem értek egyet) a sport során alakult ki.

A sport kontextusa **nem felel meg** a következő képességek fejlesztésének:

A kritikai gondolkodás ( $t=1,73$ ,  $p=0,04^{**}$ ), az innováció ( $t=1,69$ ,  $p=0,047^{**}$ ), a munkaetika ( $t=3,22$ ,  $p=0,002^{***}$ ) szignifikáns különbségeket mutat a válaszok között (jelenlegi versus sport kontextus). A látás ( $t=1,31$ ,  $p=0,09^*$ ) szintén szignifikánsan eltérő, de csak 90%-os szinten. Ezek a készségek jelentős különbségeket mutatnak a válaszok között (jelenlegi és sportkörnyezet).

A sport **segített** a Kreatív és Kezdeményező képességek fejlesztésében ( $t=1,12/1,011$ ,  $p=0,132/0,157$ ), mivel ezek a változók nem regisztráltak szignifikáns különbségeket.

## Személyes erőforrások:



456

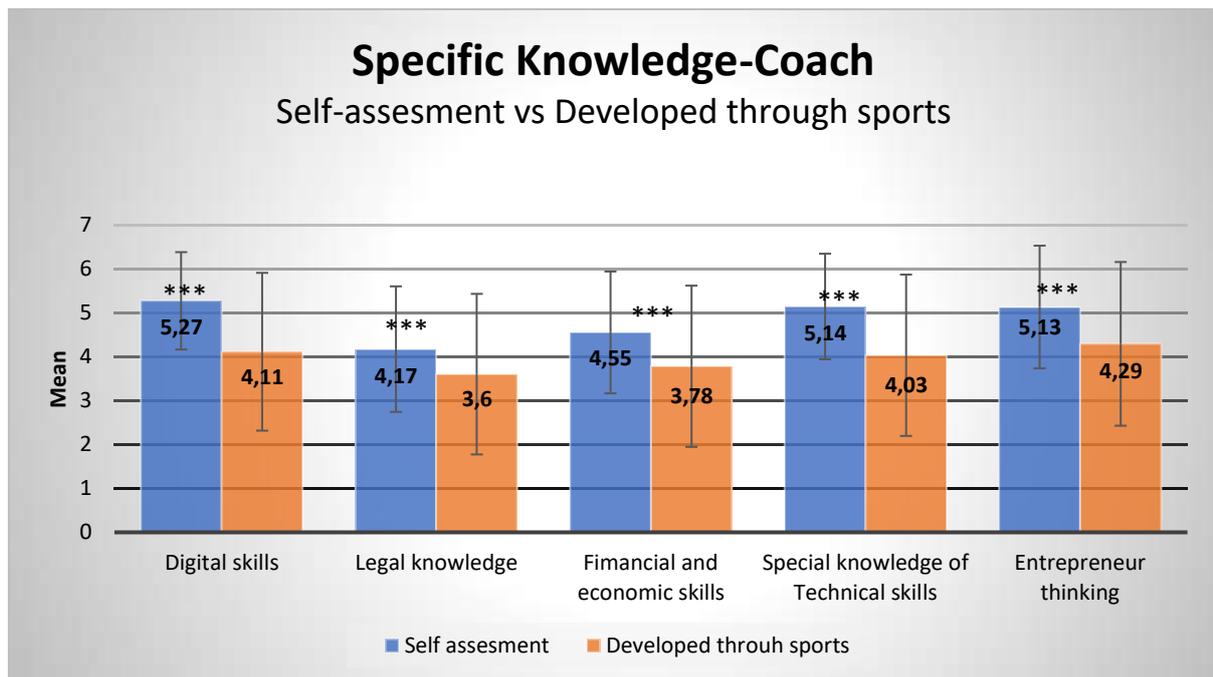
6. ábra: Készségek és kompetenciák Személyes erőforrások – Önértékelés v sport által kifejlesztett Készségek és kompetenciák

Személyes erőforrások – Coach, szignifikancia szint (90% \*, 95% \*\*, 99%\*\*\*), átlagértékek (Átlag) 1-től 7-ig (nagyon magas alkalmasság) számítva; Önértékelés, 1 (teljes mértékben egyetértek) – 7 (egyáltalán nem értek egyet) a sport során alakult ki.

A sport kontextusa **nem felel meg a** következő képességek fejlesztésének: Motiváció ( $t=1,88$ ,  $p=0,03^{**}$ ), Érzelmi intelligencia ( $t=2,960$ ,  $p=9,002^{***}$ ), Erőforrások alkalmazkodóképessége ( $t=2,032$ ,  $p=0,02^{**}$ ), Kitartás ( $t=1,766$ ,  $p=0,04^{**}$ ), vezetés ( $t=2,978$ ,  $p=0,002^{***}$ ), kommunikáció ( $t=1,903$ ,  $p=0,03^{**}$ ), interperszonális kapcsolat ( $t=1,915$ ,  $p=0,03^{**}$ ), sokszínűségérzékenység ( $t=2,787$ ,  $p=0,003^{***}$ ), Felelősség ( $t=4,852$ ,  $p=0,00^{***}$ ) szignifikáns különbségeket mutat a válaszok között (jelenlegi versus sportkörnyezet).

A **sport segített** a képességek fejlesztésében Öntudat ( $t=0,55$ ,  $p>0,05$ ), Önbecsülés ( $t=0,00$ ,  $p>0,05$ ), Önbizalom ( $t=-0,85$ ,  $p>0,05$ ), Fegyelem  $t=0,3$ ,  $p>0,05$ ), Önhatékonyság ( $t=0,37$ ,  $p>0,05$ ), Rugalmasság ( $t=0,46$ ,  $p>0,05$ ), Önszabályozás ( $t=0,81$ ,  $p>0,05$ ), mert ezek a változók igen nem regisztrál jelentős különbségeket.

## Speciális tudás:

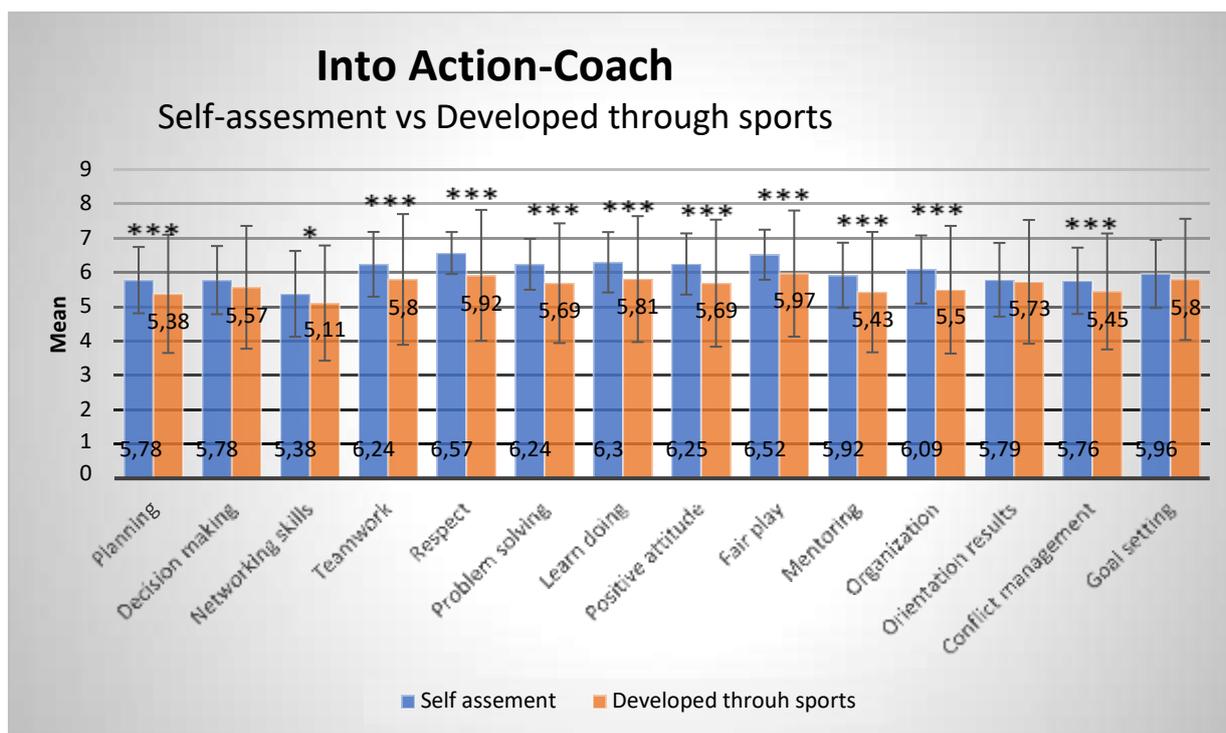


457

7. ábra: Készségek és kompetenciák Specifikus ismeretek – Önértékelés v Sport által kifejlesztett Készségek és kompetenciák

Specifikus ismeretek-Coach, szignifikanciaszint (90% \*, 95% \*\*, 99%\*\*\*), átlagértékek (Átlag) 1-től (egyáltalán nincs alkalmasság) 7-ig (nagyon magas alkalmasság) számítva; Önértékelés, 1 (teljes mértékben egyetértek) – 7 (egyáltalán nem értek egyet) a sport során alakult ki.

A sport kontextusa nem felel meg a következő képességek fejlesztésének: Digitális készségek ( $t=6,837$ ,  $p= 0,00***$ ), jogi ismeretek ( $t=3,389$ ,  $p= 0,00***$ ), pénzügyi és gazdasági készségek ( $t=4,369$ ,  $p= 0,00***$ ), technológiai ismeretek ( $t=6,586$ ,  $p= 0,00***$ ), A vállalkozói gondolkodás ( $t=4,920$ ,  $p= 0,00***$ ) szignifikáns különbségeket mutat a válaszok között (jelenlegi versus sport kontextus). Into Action:



8. ábra: Készségek és kompetenciák cselekvésre – Önértékelés v sport által kifejlesztett Készségek és kompetenciák

Into Action - Coach, szignifikancia szint (90% \*, 95% \*\*, 99%\*\*\*), átlagértékek (átlag) az 1-es skálától (egyáltalán nincs alkalmasság) 7-ig (nagyon magas alkalmasság) számítva; Önértékelés, 1 (teljes mértékben egyetértek) – 7 (egyáltalán nem értek egyet) a sport során alakult ki.

A sport kontextusa **nem felel meg** a következő képességek fejlesztésének: Tervezés (t=2,408, p=0,009\*\*\*), Csapatmunka (t=2,588, p=0,005\*\*\*), Tisztelet (t=3,798, p=0,00\*\*\*), Problémamegoldás (t=3,565, p=0,00\*\*\*), Tanulási cselekvés (t=2,938, p=0,002\*\*\*), Pozitív attitűd (t=3,432, p=0,00\*\*\*), Fair play (t=3,464, p=0,00\*\*), Mentorálás (t=2,990, p=0,002\*\*\*), Szervezet (t=3,344, p=0,001\*\*\*), Konfliktuskezelés (t=1,912, p=0,03\*\*) szignifikáns különbségeket tár fel a válaszok között (jelenlegi versus sport kontextus).

A sport **segített** a képességek fejlesztésében Hálózati készség (t=1,639, p=0,05\*; csak 90%-nál szignifikáns); A döntéshozatal (t=1,284, p>0,05), az Orientations eredmények (t=0,265, p>0,05) és a célmeghatározás (t=0,969, p>0,05), mivel ezek a változók nem regisztráltak szignifikáns különbségeket.

A 9. ábra az edzők készségeire és kompetenciáira vonatkozó adatelemzés eredményeit foglalja össze.



9. ábra: Az edzők készségeinek és kompetenciáinak összefoglalása.

## 1.8 HR Kérdőív (HR)

### 1.8.1 A HR minta jellemzése

Összesen 120 HR területen dolgozó személy töltötte ki a felmérést. Összességében a minta 66%-a nő volt. Negyvenöt résztvevő 30–39 év közötti volt. 44%-uk volt portugál állampolgár, és 50%-uk teljesítette az Európai Képesítési Keretrendszer 7. szintjét. A résztvevők többsége, összesen 45, egy szervezet/kkv (kis- és középvállalkozás) toborzóirodájában dolgozott. Az 5. táblázatban a HR minta jellemzése látható.

5. táblázat: A HR minta jellemzése.

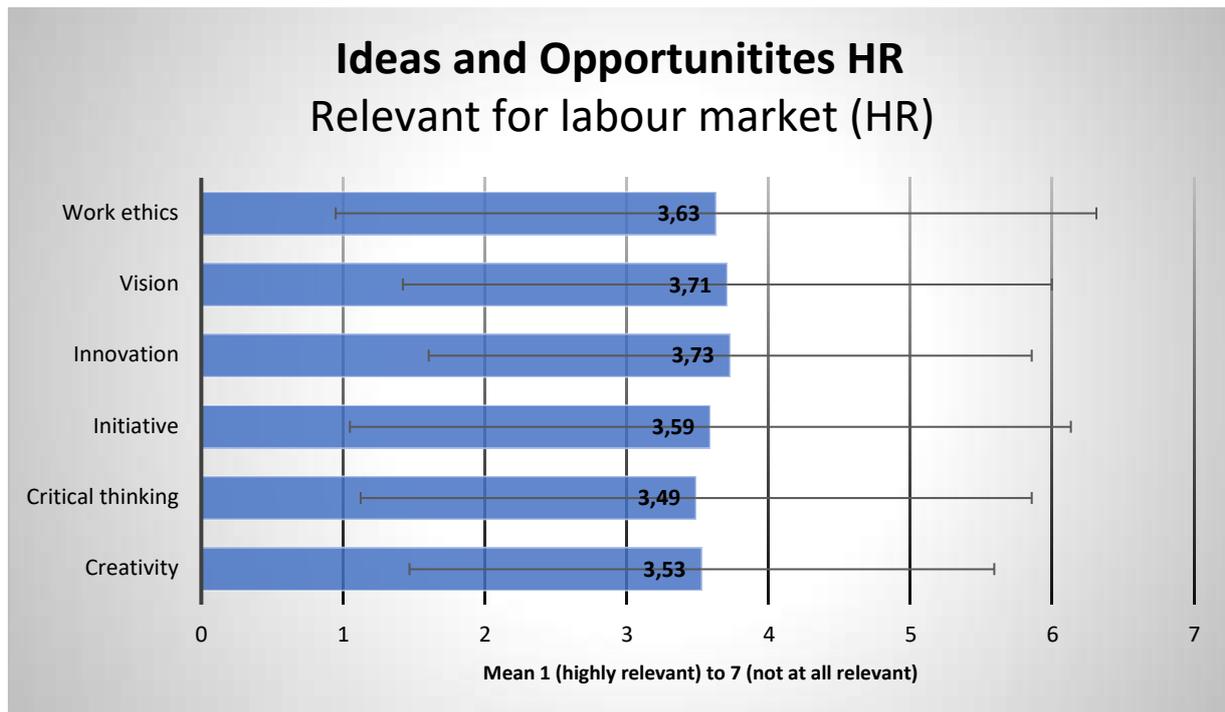
Jellemzők	N (%) 120
<b>Nem</b>	<b>(100) 41</b>
Férfi ♂	(34) 79
Nő ♀	(66)
Egyéb	1 (1)
<b>Kor</b>	<b>120 (100)</b>
20-29 éves korig	23 (19) 45
30-39 éves korig	(38) 33
40-49 éves korig	(28) 19
>49 éves	(16)
<b>Ország</b>	<b>120 (100)</b>

<b>Jellemzők</b>	<b>N (%)</b>
Portugália (PT)	53 (44)
Spanyolország (ES)	19 (16)
Németország (GER)	4 (3) 25
Olaszország (IT)	(21) 18
Magyarország (HU)	(15)
Egyéb	1 (1)
<b>Oktatás</b>	<b>120 (100)</b>
Felsőfokú műszaki végzettség	3 (3)
Főiskolai diploma; Elsőfokú tudományos oklevél	49 (41)
mesterfokozat; Másodfokú tudományos oklevél	59 (50)
Kutatási doktori fokozat; Másodfokú egyetemi mester	9 (8)
<b>Képviselő típusa</b>	<b>120 (100)</b>
Sportolók (ügynök vagyok)	1 (1)
Munkaközvetítő	18 (15)
Egyéb	34 (28)
Toborzási iroda egy szervezetben/kkv-ban	45 (38)
Sportszervezetek (beleértve a szövetségeket, klubokat)	22 (18)

## 1.8.2 Készségek és kompetenciák

A HR által 1-től (nagyon releváns) 7-ig (egyáltalán nem releváns) megválaszolt négy kategória eredményeit az alábbi ábrák mutatják be, hogy szerintük mennyire relevánsak az adott készségek és kompetenciák a munkaerőpiacon. 10-13.

## Ötletek és lehetőségek:



461

Figure 1: Skills and competencies Ideas and Opportunitites- Relevant for Labour market (HR).

A munkaerőpiac szempontjából leginkább releváns készségek a HR-ben dolgozók véleménye szerint az innováció (átlag  $3,53 \pm 2,06$ ), a jövőkép (átlag  $3,73 \pm 2,13$ ), a munkaetika (átlag  $3,63 \pm 2,68$ ) és a kezdeményezőkézség (átlag  $3,59 \pm 2,54$ ).

## Személyes erőforrások:



Figure 2: Skills and competencies Personal Resources- Relevant for Labour market (HR).

A személyes erőforrásokkal kapcsolatban a HR-esek úgy gondolják, hogy a képességek Alkalmazkodóképesség (átlag  $3,83 \pm 2,48$ ), Vezetői képesség (átlag  $3,81 \pm 2,10$ ), Sokszínűségérzékenység (átlag  $3,80 \pm 2,49$ ), Elf-szabályozás (átlag  $3,72 \pm 2,21$ ), Interperszonális kapcsolat (átlag  $3,83 \pm 2,48$ ).  $\pm 2,49$ ), és a Kitartás (átlag  $3,68 \pm 2,28$ ) a legrelevánsabb.

Speciális tudás:

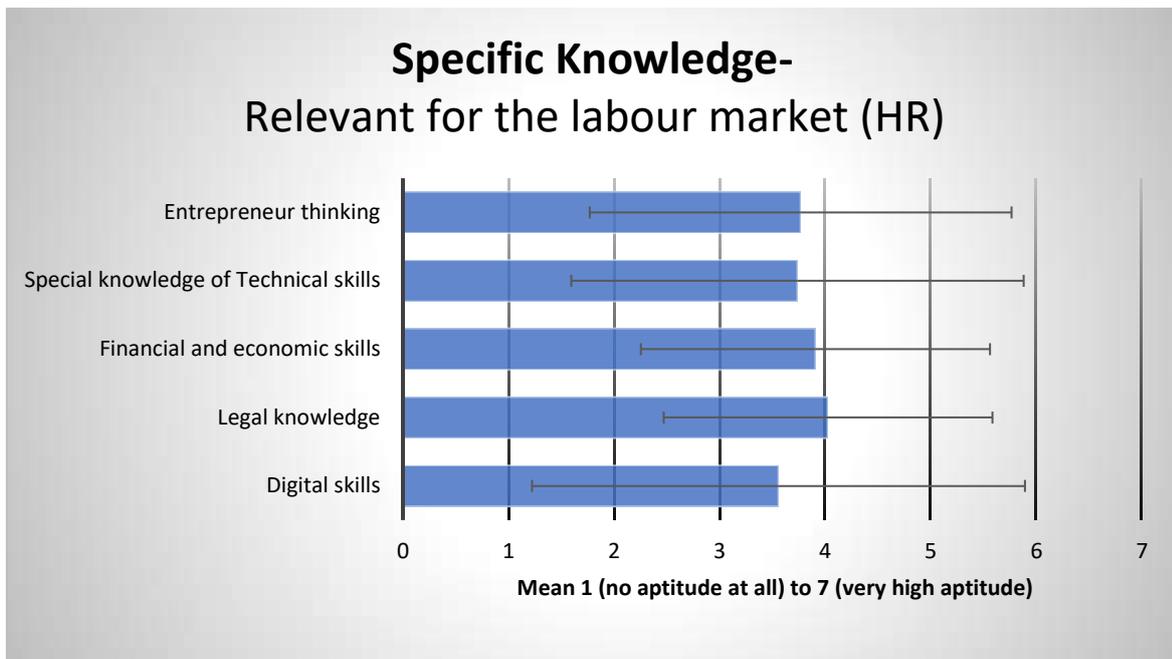
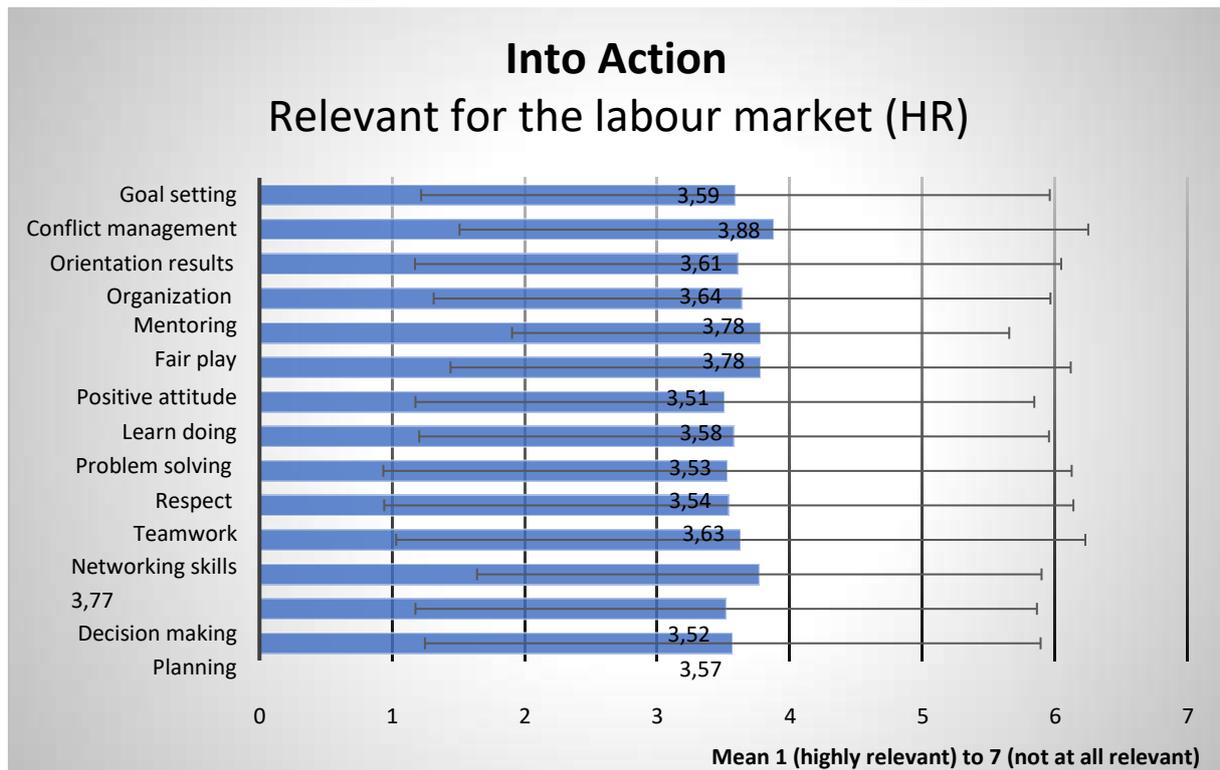


Figure 3: Skills and competencies Specific Knowledge- Relevant for Labour market (HR).

A HR-specifikus ismeretek közül a jogi ismeretek (átlag  $4,03 \pm 1,56$ ) és a pénzügyi és gazdasági készségek (átlag  $3,91 \pm 1,65$ ) bizonyultak a legrelevánsabbnak.

## Into Action:



463

Figure 4: Skills and competencies Into Action- Relevant for Labour market (HR).

Az Into Action készségeit és kompetenciáit tekintve a legrelevánsabb készségek a hálózatépítési készségek (átlag  $3,77 \pm 2,13$ ), a Fair play (átlag  $3,78 \pm 2,34$ ), a mentorálás (átlag  $3,78 \pm 1,87$ ) és a konfliktuskezelés (átlag  $3,88 \pm 2,37$ ) voltak.

A 14. ábra a HR érintettek készségeire és kompetenciáira vonatkozó adatelemzés eredményeit foglalja össze.



Figure 5: Summary of Human Resources Stakeholders (HR) skills and competencies.

Az edzők és a HR négy kategória eredményeinek összehasonlítása a következő különbségeket mutatja: Az edzők úgy vélik, hogy a sport lehetővé teszi számukra a munkaerőpiac szempontjából releváns készségek és kompetenciák fejlesztését az Ötletek és lehetőségek, a Személyes erőforrások és a Cselekvésre kategóriákban. Ezzel szemben a HR képviselők hajlamosak azt hinni, hogy az edzők csak a Speciális tudás kategóriában a sportágban végzett edzői munkájukkal tudnak a munkaerőpiac számára releváns készségeket és kompetenciákat biztosítani.

## 1.9 Fókuszcsoport

A sportolók, edzők és munkaadók körében végzett korábbi felmérések eredményei alapján 5 dimenziót határoztak meg: a sport által fejlesztett készségek, a jelenlegi munkaerőpiac által megkívánt képességek, azok a képességek, amelyekkel az edzőknek ebben az értelemben támogatniuk kell sportolójuk fejlődését, hogyan kell fejleszteni. és végül a talált nehézségek és akadályok.

A résztvevők jellemzőit a 6. táblázat írja le. Ha megértjük, hogy a módszertan nem reprezentatív, hanem a kérdéseket az érintett ágensek szempontjából mélyrehatóan megvizsgálja, a különböző fókuszcsoportok sokféle résztvevőt vonnak be a versenysportba. , sport mindenkinek, alulról szerveződő sportok, fitnesz, vagy speciális lakossági fizikai tevékenységek és sportedzők. A munkaadók oldaláról a HR munkatársak, valamint a köz- és a magánszektor vezetőségi tagjai és igazgatói, tanácsadók, munkaközvetítők és vállalkozói üzletemberek/nők vettek részt.

Bár az egyes országokban előfordulhatott némi egyensúlyhiány a csoportokon belül a nem, az életkor vagy a profil tekintetében, az általánosságban általában hasonlít a tervezett tervhez. Az edzői fókuszcsoportokban összesen 29 fő, a munkáltatói csoportokban 31 fő vett részt. Az edzői fókuszcsoportokban résztvevők átlagéletkora 43,2 év volt (27-63 év), míg a munkáltatói fókuszcsoportokban résztvevők átlagéletkora 38,9 év (22-67 év).

Az oktatói csoportok 44%-a nő és 56%-a férfi, míg a munkáltatói csoportok 42%-a férfi és 58%-a nő volt. Ezekkel az adatokkal a férfiak által felülreprezentált trénerek és a nők által felülreprezentált munkaadók csoportját tekinthetjük olyasminek, ami a társadalmi életben történik, még inkább, mint ebben a tanulmányban.

Table 1: Focus group composition.

GERMANY					
Coaches			Employers		
M	Experienced national coach	GR-01	M	Non-sports, public sector	GR-01
M	Experienced football coach	GR-02	M	Sports associative sector	GR-02
F	Paralympic trainer	GR-03	M	Non-sports industry	GR-03
M	Team sports coach	GR-04	F	Start-up	GR-04
F	Sport for all coach	GR-05	F	Non-sports of system	GR-05

F	Special population coach	GR-06	M	Sports university	GR-06
<b>HUNGARY</b>					
<b>Coaches</b>			<b>Employers</b>		
F	Experienced ice-skating coach	HU-01	F	Non-sports industry	HU-01
M	Football coach	HU-02	F	Non-sports industry	HU-02
F	Experienced ice hockey coach	HU-03	F	Start-up	HU-03
F	Personal trainer	HU-04	F	Sports industry	HU-04
F	Experienced athletics coach	HU-05	F	Start-up	HU-05
-	N/A	HU-06	F	Non-sports industry	HU-06
<b>ITALY</b>					
<b>Coaches</b>			<b>Employers</b>		
F	Experienced wind surf coach	IT-01	F	Sports industry	IT-01
M	Experienced rowing coach	IT-02	M	Non-sports industry	IT-02
M	Volley and beach volley coach	IT-03	F	Non-sports industry	IT-03
F	Soccer Coach	IT-04	F	Start-up	IT-04
M	Athletics Coach	IT-05	M	Sports industry	IT-05
F	Archery Coach	IT-06	M	Start-up	IT-06
<b>PORTUGAL</b>					
<b>Coaches</b>			<b>Employers</b>		
M	Basketball coach	PT-01	M	Employer agency	PT-01
M	Experienced football coach (goalkeepers)	PT-02	M	Sports Industry	PT-02
M	Football coach's coordinator	PT-03	F	Non-sports industry	PT-03
M	Football coach	PT-04	F	Consultant in HR	PT-04
M	Football	PT-05	M	Talent agency	PT-05
M	Experienced swimming coach	PT-06	F	Consultancy agency	PT-06
			F	Talent agency	PT-07
<b>SPAIN</b>					
<b>Coaches</b>			<b>Employers</b>		
M	Experienced table tennis coach	SP-01	F	Non-sports industry	SP-01
F	Athletics coach	SP-02	F	Start-up industry	SP-02
F	BMX coach	SP-03	F	Sports public sector	SP-03
M	Experienced volleyball coach	SP-04	M	Sports industry	SP-04
F	Experienced rugby coach	SP-05	M	Sports start-up	SP-05
M	Futsal coach	SP-06	M	Non-sports industry	SP-06

### 1.9.1 A sport által fejlesztett készségek

Az edzők 36 sport által kifejlesztett képességet azonosítottak (7. táblázat). Ezeket a sportból származó készségeket és tanulságokat értékesnek tekintik a más szakmákra áttérő sportolók számára, különösen a vállalkozói pályán, ahol a rugalmasság, a vezetés, a csapatmunka és a szenvedély jelentős mértékben hozzájárulhat a sikerhez. Például a vállalkozói világban nagyra értékelik a kreativitást, a sportolók pedig kreatívak, így sikerül valami újat bevinniük a munkába. Az adatközlők közül sokan úgy vélik, hogy a sportolók olyan értékes tulajdonságokkal rendelkeznek, amelyek nemcsak a vállalkozói életben, hanem az üzleti világban is jelentősen hozzájárulhatnak a sikerhez.

*„A sportolóknak és a nőknek nagy versenyelőnyük van az üzleti életben” (HR-SP-04)*

"A sport a készségek és képességek egy kis tornaterme, segít alkalmazkodni a kontextusokhoz, a különböző helyzetekhez, a másokkal való kapcsolatokhoz." (HR-IT-01)

Table 2: Skills that participant coaches think could be developed through sports

Skill	Germany	Hungary	Italy	Portugal	Spain
1 Adaptability			X	X	
2 Being led		X		X	
3 Combativeness					X
4 Commitment					X
5 Courage			X		
6 Decision making			X		
7 Determination	X				
8 Efficiency	X				X
9 Effort culture					X
10 Emotional intelligence				X	
11 Fair play				X	X
12 Focused	X	X	X		
13 Goal setting	X	X		X	
14 Humility		X			
15 Interpersonal skills	X			X	
16 Leadership		X	X	X	X
17 Learn by doing			X		
18 Networking			X		
19 Open-minded			X		
			X		
20 Partnership					X
21 Passionate				X	
22 Perseverance			X		X
23 Positive attitude		X			
24 Reliability		X			
25 Resilience	X	X	X	X	X
26 Respect		X	X		X
27 Role model			X		
28 Self-awareness		X			
29 Self-confidence	X				
30 Self-evaluation	X		X	X	
31 Self-motivation					X
32 Sensible to diversity		X	X		
33 Stress management	X		X	X	
34 Teamwork	X	X	X	X	X
35 Time management	X	X			
36 Tolerance		X			

Általánosságban úgy gondolják, hogy a sport segíthet abban, hogy a sportolók jobban megbirkózzanak a mindennapi élet – így a munka – kihívásaival, és jobban elhelyezkedjenek egy összetett munkaerőpiacon. A résztvevők közül sokan rámutatnak arra, hogy a sportolók nem hagyják, hogy minden életkörülményben eluralkodják a szorongások. Még az olyan nehéz helyzetekben is, mint például az

álláskeresés, nagyobb valószínűséggel találnak lehetőségeket különböző kontextusokban. Sőt, jobban elfogadják, mint más kollektívák, hogy nem minden megy a várt módon.

*„Vannak elhatározások, amelyek szerintem a sportból fakadnak, például szembe kell nézni az akadállyal és megpróbálni leküzdeni azt. Emellett elég elszántnak lenni ahhoz, hogy megtegye ezt a plusz lépést és elérje az eredményt.” (HR-IT-05)*

*Ezt a proaktivitást nem individualista módon értelmezik, hanem azt, hogy a sportolók is felismerik, ha másokra van szükségük, és tudják, hogyan kérjenek támogatást.*

467

*Ugyanakkor arra figyelmeztetnek, hogy az a tény, hogy a sportoló képes ezeket a készségeket a játéktérre helyezni, az átadás nem direkt, és ez nem jelenti azt, hogy a munkahelyen is alkalmazni tudja ezeket, ami új környezet új kódokkal és társadalmi normákkal. Ezen túlmenően néhány felszólaló megemlíti, hogy egyes tehetséges sportolóknak nehézségei lehetnek hosszú távú képességeik fejlesztésében, mert túlságosan támaszkodnak természetes tehetségükre. Arról is beszélnek, hogy a sportban elért sikerek vonzhatják a negatív embereket, akik káros utakra vezethetik a sportolókat.*

*Egy másik fontos szempont volt, hogy ezek a készségek nagyban függenek attól, hogy a sportoló milyen edzési szakaszban van, könnyebben fejleszthetőek a beavatásban és különösen a tehetségfejlesztés szakaszában, hiszen a nagy teljesítményben vagy a profi sportban a legfontosabb általában az eredmény. A gyermekek és fiatalok sportra és életre való felkészítése a családokkal való együttműködést, valamint az edzők képzését is megköveteli, hogy miként kezeljék ezeket a problémákat, amelyek hátráltatják a sportoló integráns fejlődését. Ebben az értelemben megkérdőjelezhető, hogy a sport e hagyományos értékeit nem ássa-e alá bizonyos mértékig a túlzott családi protekcionizmus és a szülői beavatkozás, amely megzavarja az összetartozás, a csapatmunka és a célok elérésének ezen értékeit, különösen korai életkorban. Például hatással van az erőfeszítéskultúrára, a kiválóság kultúrájára vagy a "mindent megadni a pályán".*

*A soft skillek ellenére felismerhető, hogy a sportolókból gyakran hiányoznak a munkaerőpiacon való speciális hard skillek. Képzési programra vagy szakmai gyakorlatokra lehet szükség e technikai készségek fejlesztéséhez.*

*Az eredmények grafikus ábrázolása az alábbi ábrán található (15. ábra):*



Figure 6: Skills developed through sports in coaches' opinions.

### 1.9.1 Skills required by the Labour Market

Arra a kérdésre, hogy mit tartanak a munkaerőpiacon leginkább keresett készségeknek, az edzők összesen 34-et azonosítanak belőlük, ebből 10 egybeesik azokkal, amelyeket sportoláson keresztül sajátítanak el és fejlesztenek. Ezek az alkalmazkodóképesség, a döntéshozatal, a hatékonyság, az érzelmi intelligencia, a vezetés, a hálózatépítés, akitartás, a rugalmasság, az önmotiváció és a csapatmunka. A fegyelem (a szó tágabb értelmében), amelyet a sport jelent, kulcsfontosságú tényezőnek tűnik:

„...a fegyelem, szerintem mindenki számára, aki sportol, és nagyon fontos a munkaerőpiacra belépők számára is, a fegyelem, a fókusz, az ellenálló képesség. Gyakran mondom a csapatomnak, hogy rugalmasnak kell lennünk, mert sok „nem”-et fogunk kapni, és a munkaerőpiacon is sok „nem”-t kapunk.” (HR-PT-07)

„A sport olyan, mint a munka világa, mert tiszteletre és fegyelemre nevelünk. Időtisztelet, pontosság, egyenruha tisztelete. A munka világának minden szabályának betartása szükséges, ha egy nagy cégnél dolgozik. Még akkor is, ha szabadúszó vagy. Az egyéni sportágakban a sportolók egyedül edzenek, még a csoport készítése nélkül, egyetlen

edző sem mondja, hogy akkor edzhet, amikor akar. Mindannyiunknak van egy követendő mintája.” (CO-IT-03)

A különböző fókuszcsoportokban részt vevő munkáltatókat az állás megtalálásához vagy megtartásához szükséges készségekről kérdezve három fő kemény készség (digitális készségek, nyelvtudás és pénzügyi ismeretek) és 28 puha készség (alkalmazkodóképesség, asszertivitás, autonómia, elkötelezettség) azonosítható. , kommunikáció, folyamatos tanulás, kreativitás, divergens gondolkodás-gondolkodás a dobozból, dinamizmus, érzelmi intelligencia, empátia, energia, identitás/hűség, cselekvés általi tanulás, multitasking, hálózatépítés, szervezettség, részvételi/pozitív attitűd, kitartás, problémamegoldás , rugalmasság, eredmény/célorientáció, tisztelet, önismeret, stresszkezelés, csapatmunka, időgazdálkodás, frusztrációtűrés). Rávilágítanak arra, hogy a sport mennyire releváns lehet a bizonytalanság kontextusában, amely nemcsak folyamatos változást, hanem hatékony megvalósítást is igényel.

VUCA (volatile, bizonytalan, változó és kétértelmű) környezetben találjuk magunkat, ami azt jelenti, hogy ami tegnap érvényes volt, az most nem érvényes, ezért újra kell gondolnunk és meg kell nyitnunk ezt a nyitottságot, hogy szembenézzünk a jelenlegi kihívásokkal.” (HR-SP-01)

„...a sokoldalúság, ami szerintem ma központi szerepet játszik a munkaerőpiacon és a készségek e sporttól a valódi munkaerőpiacig terjedő transzverzálásában, hogy az emberek valójában sokoldalúak, rendelkezésre állnak, hogy meghallgassák, alkalmazkodjanak ahhoz, amit a piaci igények, és hogy a piac is hatékonyan elérhető, és nem irtózik a változásoktól, elérhető, hogy megértse, mi az, amit tanulni tud és hasznot húzhat az olyan emberek belépésével, akik nem rendelkeznek a keresett kemény készségekkel, és valójában képesek más érték, másfajta szerves és vér a szervezetnek.” (HR-PT-06)

„Az utóbbi időben sokkal dinamikusabb szervezetekben találtuk magunkat, különösen azokban, amelyek a technológiának szentelték magukat,... akkor a változásokat nagyon gyorsan végre kell hajtani.” (HR-SPO2)

„Ezek mind digitális készségek, amelyek talán nem derültek ki a kérdőívekből, és ez alatt azt értem, hogy a készségekre és a tudásra minden területen szükség van.” (HR-IT-02)

A megbeszéléseken részt vevő munkáltatók szempontjából összesen 48 készség lenne a sportból a munkahelyre átvihető (8. táblázat). Ebből 22-ben (alkalmazkodóképesség, elkötelezettség, döntéshozatal, hatékonyság, erőfeszítéskultúra, érzelmi intelligencia, koncentrált, alázat,

interperszonális készségek, vezetés, cselekvés általi tanulás, hálózatépítés, pozitív hozzáállás, kitartás, rugalmasság, tisztelet, példakép, én –tudatosság, önbizalom, önértékelés, önmotiváció, stresszkezelés és csapatmunka) egybeesnek azokkal, amelyeket az edzők a sport által fejlődőként azonosítanak, illetve azokkal, amelyekkel az edző rendelkezik és fejleszthető a sportolóikkal (alkalmazkodóképesség). , elkötelezettség, kommunikációs készségek, fegyelem, erőfeszítéskultúra, érzelmi készségek, empátia, rugalmasság, alázat, interperszonális készségek, vezetés, problémamegoldás, pozitív hozzáállás, rugalmasság, önismeret, önértékelés, önmotiváció, csapatmunka és idő –menedzsment). A stratégiai tervezéssel kapcsolatos kemény és puha készségek relevánsak:

„Az önbizalom és a rugalmasság és kreativitás kérdése mellett, amivel rendelkezünk kell, úgy gondolom, hogy a stratégiai terv kérdése, a vízió kérdése, hogy mit akarunk, azt hiszem, ez egy érdekes kapcsolat, mert minket, sportolókat használunk. sokat foglalkozni stratégiai tervekkel, célkitűzésekkel, terveket keresni annak érdekében, hogy valami működjön, és ha nem, akkor alternatívákon kell gondolkodni, akár egyéni szinten, akár csapatban.” (CO-PT-04)

„Az azonosított készségek többsége lágy és transzverzális, nem kemény, és ami a legfontosabb, nem a korábbi iskolai végzettségtől függenek, hanem ahhoz kapcsolódnak, hogy egy személy hogyan van és hogyan alkalmazkodik bizonyos kontextusokhoz.” (HR-IT-04)

Table 3: Skills that participant employers think could be transferred from sports to work.

Skill	Germany	Hungary	Italy	Portugal	Spain
1 Acceptance				X	X
2 Active listening				X	
3 Adaptability	X	X	X	X	X
4 Ambition					X
5 Autonomy			X		
6 Commitment	X	X	X		
7 Communication skills		X	X	X	X
8 Competitiveness	X			X	X
9 Creativity	X			X	
10 Decision making			X		X
11 Discipline	X			X	X
12 Diverse					thinking
X 13 Efficacy			X		X
14 Efficiency					X
15 Effort culture		X	X		X
16 Emotional intelligence				X	X
17 Empathy					X

X



Skill	Germany	Hungary	Italy	Portugal	Spain
18	X	X	X		
19		X	X	X	
20			X	X	X
21		X			
22					X
23		X		X	X
24			X		
25			X		
26	X				X
27		X			
28	X		X		X
29				X X	X
30			X X		X
31				X	
32		X	X	X	X
33	X	X	X		
34	X			X	
35		X			X
36			X		
37			X	X	
38	X		X		
39			X	X	
40					X
41		X		X	X
42			X		
43			X	X	X
44				X	
45	X	X	X	X	X
46		X	X		X
47		X	X	X	
48			X		X

A résztvevők nehezebbnek találták felismerni, hogy a sport hogyan közvetíthet kemény készségeket, mint a lány. Felismerik, hogy a soft skillek a foglalkoztatás bármely szintjén hasznosak, különösen az, hogy milyen sportidentitás járulhat hozzá a vállalati értékekkel és kultúrával való azonosuláshoz ("érezd a csapat mezét"). A mai munkakörnyezet is megköveteli a folyamatos növekedést és az állandó tanulást. Ezért a résztvevők megvitatták a transzverzális készségek vagy soft skillek sporton keresztül történő oktatásának kihívásait. Kiemelték annak fontosságát, hogy mentorok és példaképek legyenek a sportolók számára.

„...egy sportoló soft skilljei 60 százalékot érnek, mert az a szakember, aki nem tud alkalmazkodni a körülményekhez, korlátot jelent a cég számára.” (HR-IT-04)

Azt is megemlítik, hogy partnerségre van szükség a különböző területeken, például a pénzügyi irányításban dolgozó szakértőkkel, hogy a sportolók és edzők képzését

biztosítsák, segítve őket nemcsak a sport, hanem a mindennapi élet és a vállalkozói szellem szempontjából is fontos készségeik fejlesztésében. Úgy vélik, hogy hiányosságok vannak abban, hogy a sportoló megértse, hogy saját magának kell gondoskodnia a karrierjéről.

"A soft skillek fejlesztésével nincs probléma, nehezen tudok belegondolni, hogyan adhatják át az edzők a hard skilleket." (HR-IT-05)

A munkaerő-piaci igények beazonosításának nehézségei közé tartozik, hogy az edzők kiemelték, hogy sportolóik sokféle munkakörben, ágazatban és foglalkoztatási típusban alkalmasak lehetnek. Ráadásul nem feltétlenül érzik magukat alkalmasnak erre a feladatra, amelyet edzői szerepükön kívül esőnek tartanak (miközben felismerik a sport értékét a foglalkoztathatóság kulcsfontosságú vonatkozásaiban). A sporttapasztalat relevánsnak van jelölve a munkaerő sokszínűségében:

„...hogy ezek a sportolói háttérű emberek mindig is nagy heterogenitáshoz kapcsolódnak társadalmi osztályok, ha úgy tetszik, földrajzi, eltérő társadalmi-gazdasági kontextusok és ezáltal a csapatokba való beilleszkedési képesség szempontjából, ill. ez a sokszínűség befogadásának képessége sokkal jobban edzett lesz azokban, akiknek volt már sportműltjük, nem igaz, és manapság ez a befogadó képesség, a különbségek elfogadásának képessége megköveteli a csapatkontextusban, [...] tehát én azt mondanám, hogy ez a hozzáadott érték.” (HR-PT-03)

„A sportolók szerencsések, hogy olyan emberekkel foglalkozzanak, akik mindig különbözőek és vegyesek, különböző szociokulturális háttérűek, és ez gazdagítja

távlatokat nyit, teret ad az innovációnak, és hozzászoktatja őket a sokszínűséggel való kapcsolathoz.” (CO-IT-03)

Az eredmények grafikus ábrázolása az alábbi ábrán található (16. ábra):



Figure 7: Skills demanded by the labour market.

1.9.2 Az edzők képességei a vállalkozói készségek fejlesztésére a sportolóknál. Az edzők azon képességeivel kapcsolatban, amelyek segíthetik a vállalkozói szellem kialakulását sportolóknál, összesen 41 (9. táblázat). Ezek közül 7 egybeesik azokkal, amelyekről az edzők úgy gondolják, hogy a sport által fejleszthetőek, és amelyeket a munkahelyen megbecsülnek, és ezek az alkalmazkodóképesség, a hatékonyság, az érzelmi intelligencia, a vezetői képesség, a rugalmasság, az önmotiváció és a csapatmunka.

A fókuszcsoportokban részt vevő coachok úgy vélték, hogy ezeket az oktatásban, a harmadfokú oktatás modul részeként kell rögzíteni. Ezen túlmenően az edzőknek jól fel kell ismerniük sportolóik képességeit, gyengeségeit és erősségeit, hogy velük együtt fejleszthessék ezeket a kompetenciákat, valamint szükségük van támogatásra és együttműködésre más kulcsfigurákkal (családokkal, pedagógusokkal, tanárokkal, sportpszichológusokkal). stb.).

A 9. táblázatban a vezetést és a csapatmunkát az öt csoportból négyben említik, míg az empátiát, a vezetési készségeket és a mentorálást legalább háromban.

Table 4: Skills that participant coaches think coaches have and could develop an entrepreneurship spirit in athletes.

Skill	Germany	Hungary	Italy	Portugal	Spain
1 Active listening					X
2 Adaptability	X				
3 Commitment					X
4 Communication skills	X	X			
5 Conflict management					X
6 Consistency					X
7 Coping with expectations					X
8 9 Discipline		X	X		
10 Divergent thinking					X
11 Efficiency					X
12 Effort culture					
13 Emotional intelligence				X	
14 Empathy	X			X	X
15 Excellency culture				X	
16 Feedback culture	X				
17 Financial skills	X				
18 Flexibility	X				
19 Goal achievement	X				
20 Goal setting			X		
21 Humility					
22 Inspiring	X				X
23 Integrity				X	X
24 Intercultural skills				X	
25 Interpersonal skills				X	X
26 Know-how	X				
27 Leadership	X	X		X	X
28 Lifelong learning	X				
29 Loyalty					X
30 Management skills	X		X		X
31 Mentoring		X	X	X	
34 Negotiation skills					X
32 Positive attitude		X			
33 Prioritizing	X				
35 Problem-solving		X			
36 Resilience				X	
37 Self-awareness		X			
38 Self-evaluation	X				
39 Self-motivation					X
40 Teamwork	X		X	X	X
41 Time management	X	X			
Trustworthiness	X				

Participants showed a comprehensive view of the world of sport, highlighting not only technical skills, but also the social, emotional, and leadership skills necessary to be successful, both in sport and in professional life.

*“...develop in athletes a performance mindset and performance isn't just about doing more. It's about doing more while spending less. Also because they have to arrive at decisions with mental hygiene and, therefore, there's no point in running more than the others [...] the theory of self-determination, [...], in which athletes in individual sports [...] try to understand why they do things, and this is a society in which we often treat children at school like machines and almost take away their ability to think, the second thing is for them to do things that actually make sense. This is still different from the purpose of making sense, it's that they understand what they're doing and it has a personal stamp and I believe that entrepreneurs take a lot of pleasure in what they do. They do things that give them purpose [...], you don't know why we give up so easily.” (HR-PT-02)*

475

Coaches suggested they have to be good at recognizing the skills, weaknesses and strengths of their athletes. Athletes, supported by coaches, can take entrepreneurial paths in sport because they know the needs and know what is missing. As was reported in previous dimensions, coaches need support and work together with other key figures (families, educators, teachers, sport psychologists etc.).

*“We've managed to convey some of the commitment, resilience, leadership, all of which we talked about earlier, and help the athlete to act accordingly.” (CO-PT-03)*

*“I have to create a multidisciplinary team - a sports psychologist, a performance specialist, partnerships with schools, because of the technical-vocational courses, partnerships with colleges to take on trainees, etc.” (CO-PT-04)*

*“Comparisons with parents and a mental coach or sports psychologist who can help clarify ideas are important. Because the coach is not a psychologist, having a person who knows psychosocial aspects is very important.” (CO-IT-05)*

*“Confrontations with parents, mental coach/psychologist, and educators and teachers to have moments of discussion and reflection on the athlete's progress, needs, difficulties, solutions, etc.” (CO-IT-03)*

To enable the role of the sports coach as an employability competence provider, it is necessary to:

### 1) Világos és hatékony kommunikációs stratégia kidolgozása.

„A sportolókkal való kommunikációhoz példákat kell hoznod az életről, a sportéletről és a munkáról. Lépéseket kell tennie, hogy feljuss a csúcsra, hogy rájöjjön, hogyan növekedhet lassan a szintje fölé.” (CO-IT-03)

### 2) Növelni kell az edző oktatói szerepének tudatosságát.

„Meg kell segíteni, hogy mind az edzők, mind a sportolók tisztában legyenek képességeikkel.” (HR-IT-01)

„Beszélni a sport értékeiről az iskolákban és felhívni a közvélemény figyelmét.” (CO-IT-03)

### 3) A sportoló speciális igényeinek meghatározása.

„Úgy gondolom, hogy az edzők felelőssége, hogy motiválják sportolóikat, hogy sportpályafutásuk mellett kettős karrierű tanulmányokat folytassanak.” (HR-HU-02)

### 4) Képes támogatást és segítséget kérni.

„A sportoló megérti, hogy megvan az alázata ahhoz, hogy megértsen segítséget kérjen, és tudja, hogy támogassa a többieket, valakit, aki jobban jár, ha szükséges.” (CO-IT-03)

A résztvevők megvitatták azt is, hogy a sportolókat irányítani kell, hogy bölcs döntéseket hozhassanak a jövőre nézve, sportpályafutásuk alatt és után is. Hangsúlyozzák az edzők fontosságát nemcsak a sportkészségek, hanem a jellem és az értékek formálásában is, amelyek alapvetőek lesznek a sportolók sikeressége szempontjából az élet különböző területein.

### „...értékek és életismeret közvetítése.” (CO-PT-03)

Emellett megemlítették a sportolókkal való kapcsolattartás nehézségeit az évek során, különösen, ha különböző országokban vagy nagy játékoscsoportokkal dolgoznak. Ugyanakkor elismerik, hogy az edzőknek a sportolók fejlődésére gyakorolt hatása tartós és döntő fontosságú jövőjük alakításában, mind a sportban, mind más szakmákban.

Magyarországon felhívták a figyelmet arra, hogy hiányoznak a másokat vállalkozóvá motiváló példaképi sportolók, míg az edzőknek gyakran nincs megfelelő tudásuk és motivációjuk ahhoz, hogy támogassák sportolóik vállalkozóvá válását.

Abban a tekintetben, hogy az ilyen típusú készségek és megértés képzése a tréner funkcióinak részét képezi-e, két pozíció rajzolódik ki: azok, akik ezt valami extrának vagy a funkciójukon kívül esőnek tartják, és azok, akik ezt valami lényegesnek tartják, és ezért be kell horgonyozni. oktatás (a sportedzői rendszer magasabb szintjének része).

„...olyan képzési készségek, amelyek minden bizonnyal transzverzálisak és más szakmákra is átvihetők, de ami a tudományos képzést és a tiszta hard skilleket illeti, ez nem áll rendelkezésükre, és a klubok sincsenek felkészülve ennek átvételére, mert a struktúráknak kevés az erőforrása. A coaching eszközök kérdése, még azt sem tudják, mi az.” (HR-PT-06)

Az edzők példaképek lehetnek a sportolók számára, sok tekintetben hasonlítanak az edző és a menedzser funkciójára. Sőt, segíthetnek a sportolóknak abban, hogy jobban működjenek az elméjük az edzéseken, és ezáltal a sportolók elméje a mindennapi életben is jobban működik.

477

„Mivel edzősködünk amellet, hogy az értékek közvetítése mellett, amiről itt már szó volt, a kreativitás serkentése, az ellenállóképesség, a legyőzőképesség serkentése mellett mindez igaz, de a példát is továbbadjuk.” (CO-PT-06)

„A példamutatás elengedhetetlen része az edzői létnek... Az is fontos, hogy az edzők értékelni tudják a teljesítményedet, és speciális ajánlásokat adhassanak arra vonatkozóan, hogyan fejlesztheted magad, hogy mindennap egyre jobb legyél.” (CO-HU-05)

„A sportoló hallgat az edzőjére, ezért edzőként tudnia kell, hogyan kell a megfelelő szavakat használni, hogy elkísérje a sportolót az átmenet során.” (CO-IT-05)

### 1.9.3 Hogyan fejlesszük ezeket a kompetenciákat

Az öt megbeszélés során különféle stratégiák merültek fel e készségek és kompetenciák fejlesztésének elősegítésére, valamint a sport és az üzleti élet közötti jobb kapcsolat megteremtésére, például a sportolók igényeinek megfelelően különböző megközelítések és technikák megvalósítására.

A vállalatok és szervezetek olyan eljárásokat tervezhetnek és hajthatnak végre, amelyek megkönnyítik a sportból a munkába való alkalmazkodást. Lehetőséget teremthetnek a munka világa és a sport világa közötti cserére, összekapcsolásra és kapcsolatteremtésre, valamint lehetőséget biztosítanak a sportolóknak arra, hogy erényes példákat, példaképeket és bevált gyakorlatokat ismerjenek meg.

"A sportolók vagy a munkaadók azon képessége, hogy melyik oldalon állsz, hogy kihozzák a legjobb változatukat, és egy edző vagy menedzser irányítása alatt vagy kíséretében másokat is egy cél felé terjesszenek." (HR-SP-06).

A munkaadók számára nehézségekbe ütközik az ilyen programok előnyeinek kézzelfoghatóvá tétele; a cég mindig megkérdezi, hogy mennyi a befektetés megtérülése. Ahhoz, hogy a vezetői csapatokat meggyőzzék az ilyen típusú

képzési programok előnyeiről, amelyek nem annyira kézzelfoghatóak, hanem inkább közvetettek, ezeket az előnyöket láthatóvá kell tenni.

„A cégek már most is előnyben részesítik azokat a játékosokat, akik kidolgozottabb háttérűek, ezért tudatosítanunk kell az edzőkben, milyen kulcsfontosságú szerepet játszanak a sportolók kulcsfontosságú készségeinek átadásában a munka világába való belépéshez vagy a vállalkozói pálya megkezdéséhez” (HR-IT-03)

„Nem könnyű mérni ezeket a sportgyakorlatokkal megszerzett készségeket és kompetenciákat.” (HR-HU-04)

478

A vállalatoknak a képzést is a sportoló-dolgozók érettsége és háttere szerint kell méretezni.

Másrészt az edzők, sportmenedzserek és sportszervezetek edzési tevékenységekkel dolgozhatnak a sportolók autonómiáján. Például utasításokat, szabályokat és felelősségeket ad nekik az ifjúsági képzésben; vagy rövid és hosszú távú célok kitűzése sportolóikkal közösen. Itt fontos megjegyezni az edzők és trénerek kulcsszerepét, mint facilitátort a soft skillek sportgyakorlaton keresztüli átadásának folyamatában.

A képességek átadásának ösztönzése a sportgyakorlaton keresztül az edzésórákon ennek a ténynek a tudatosítását, a gyakorlatba ültetéséhez szükséges ismereteket, valamint a visszajelzések fogadásának, illetve a hatások értékelésének lehetőségét igényli. Tehát gyakorlati eszközöket kell biztosítani az edzőknek és a sportoktatóknak.

És nem szabad elfelejteni, hogy bár az edzők befolyása nagy, korlátozott időt töltenek tanítványaikkal (a mindennapi életben és az egész életen át). De megvan a lehetőségük arra, hogy megerősítsék a sportolók már meglévő erőforrásait, és megkönnyítsék az átvitelt és a végrehajtást. Egyetértés van abban, hogy ez sok esetben a tréner saját tapasztalata alapján történik, formális vagy informális képzés nélkül.

A közpolitikák jelentik a harmadik pillért, amelyen a sporton keresztüli foglalkoztathatósági stratégiák alapulnak, a fent említett üzleti és sportágazattal együtt. A politikai döntéshozók munkacsoportokat hozhatnak létre a kompetenciák átadására a jó gyakorlat példájaként. Az oktatási rendszer (egyetemek, szakképzés és edzői képzések) tartalmazhat modulokat, workshopokat vagy konferenciákat. Például a futballban arról, hogyan kell beszélni a tévében.

„Nem könnyű programokat kidolgozni, ha a célcsoport gazdasági-társadalmi hátterét, követett sportágait és országát tekintve nagyon eltérő tulajdonságokkal rendelkezik.” (HR-HU-05)

Egyes hangok azonban megjegyezték, hogy a sportképzés a technikai és taktikai képzésre helyezi a hangsúlyt, de ha ezt a fajta tartalmat integrálnák, akkor nem fogadnák túl jól egy olyan társadalomban, ahol az idő értékes, és kiegészítőnek tekinthető, nem pedig kötelezőnek.

Az előadók kiemelték a sportolók puha készségeinek fontosságát, az alkalmazkodás és a folyamatos tanulás szükségességét, valamint a különböző érintettek közötti együttműködést a sportolók sikeres munkaerő-piaci átmenetének elősegítése érdekében.

A sportágazat és a vállalat közötti kapcsolat erősítése akkor valósítható meg, ha olyan cégeknél edzői vagy mentorprogramok valósulnak meg, ahol az edzők és a sportolók releváns szerepet tölthetnek be, vagy a cégek csapatépítő tevékenységei során, amelyek egyre inkább szempontokhoz kapcsolódnak. sporttevékenységgel kapcsolatos. Végül, sok munkahely próbál egészségesebbé válni, és ebben az értelemben a sportszakemberek edzés után is fontos szerepet játszhatnak, egy win-win stratégiában.

„Képes együttműködni más entitásokkal, jó kapcsolati hálózatot létrehozni olyan emberek között, akik dolgoznak, együttműködnek és összeadódnak, ami mindenki számára előnyös.” (HR-SP-05).

„Úgy gondolom, hogy az edzőket be lehet vonni a vállalatok vezetői programjaiba, mivel jó motivátorok a sportolóikkal közös célokért való együttműködésben. Ha vezetői programot terveznék, biztosan meghívnék néhány jól ismert edzőt.” (HR-HU-05)

„Szerintem a hasonló programok kidolgozásának egyik alapfeltétele a cégek közötti együttműködés

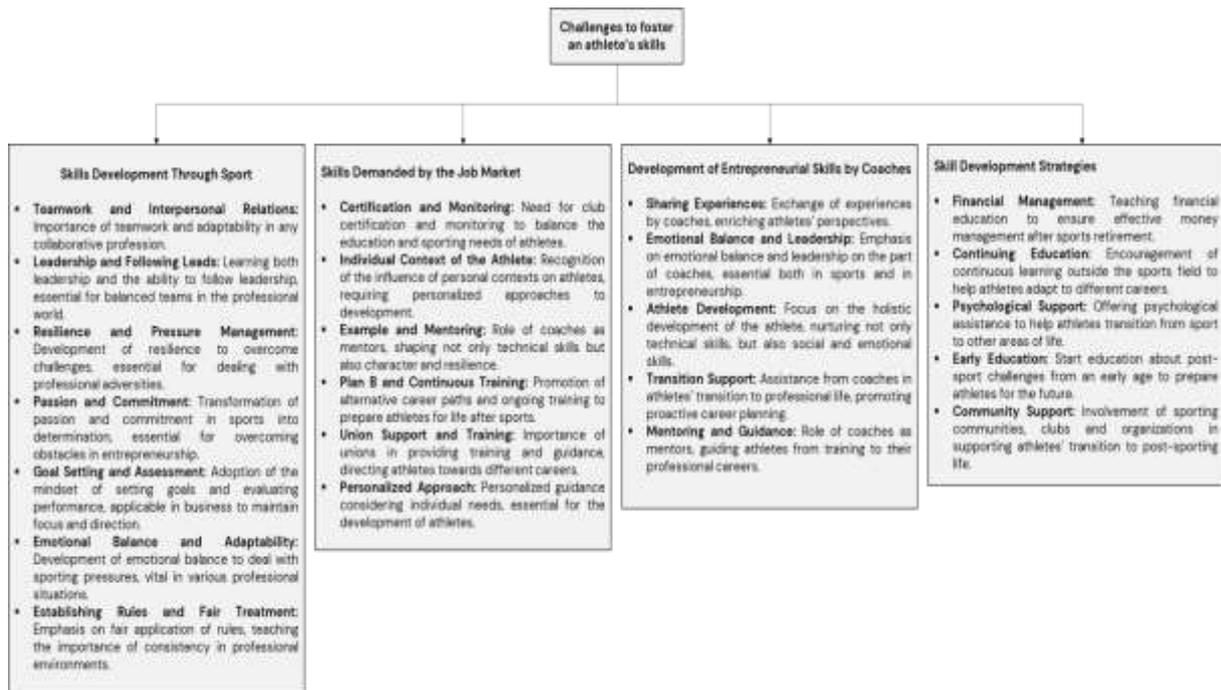


Figure 8: Challenges to foster athletes' skills.

## 1.10 A készségrszerzés folyamatát befolyásoló akadályok

### A személyes tényezők közé tartoznak az egyéni és a környezeti tényezők:

Vannak olyan egyéni tényezők, mint a személyiség, az érettség, a motiváció és az elkötelezettség kezelése, vagy az általános pszichológiai készségek, amelyek nemcsak a sportpályafutást, hanem a sportoló mindennapi életében való fejlődését is befolyásolják.

„Hatékony társadalomban élünk; ha egy fiatal belép a munkaerőpiacra, ha nem hatékony, akkor kiesik, vagy azon kívül esik. Ebben az értelemben a sport közvetlenül a kinti életre készül fel.” (CO-SP-02)

A fiatalok személyes és sportfejlődéséhez szükséges szülői támogatás rámutat az ilyen típusútámogatásokváltozására a néhány évtizeddel ezelőttitúlzott nyomástól a mai túlzott túlvédettségig, ami sok esetben kihat a gyermekek és fiatalok átfogó edzési folyamatára. sportolók és nők.

"A szülői beavatkozás eltorzíja ezeket a paradigmákat, amelyeken az edzők dolgoznak... elfogadják a döntéseket, elfogadják a játékszabályokat, elfogadják, hogy talán nem te vagy a legjobb, hogy egy másik csapattárs jobban teljesíthet." (CO-SP-04)

Útmutatás: a kíséret és támogatás szükségessége, tekintettel arra, hogy a sportoló megszűnik sportolónak lenni egy új, a munkavállalói szerep betöltéséhez, sok esetben eddig ismeretlen.

o Fel kell ismerni a szükségletet és a segítség/támogatás kérésének szükségességét.

o Ez magában foglalja a szerepek és kapcsolatok újradefiniálásának útját, amelyet a sportolóknak és az edzőknek együtt kell járniuk.

"... az edző olyan, mint egy varázsló, akinek a csoportot kell növelnie, és akinek az egyént kell növelnie." (CO-SP-06)

o Az edzők hiányosságai a sportolókkal kapcsolatos problémák kezelésében.

„Az edzőnek helyet kell biztosítania ahhoz, hogy találkozhatson valakivel, akivel megbeszélhetem, mi történik a sportolóimmal, mert ha nem...” (CO-SP-06)

"Egy edzőnek vagy vezetőnek összetett látásmóddal kell rendelkeznie, és képesnek kell lennie arra, hogy irányítsa a sportolót." (CO-HU-02)

Az edzők és sportoktatók kulcsszerepe, mint facilitátor a sportolók munkaközvetítésben és/vagy üzleti ötletek kidolgozásában hasznos soft skilllek átadásának folyamatában. Emiatt a folyamat nem túl irányítható, mivel függ a sportoló edzőjének típusától, illetve a sportolási módtól, tekintettel arra, hogy egyéni sportágakban általában ugyanazt az edzőt tartják fenn, de csapatsportágakban akár többször is változhat. Ugyanabban a szezonban.

Ez még fontosabb, mivel a sportolók megbíznak edzőikben, példaképként tekintenek rájuk, és elvárják tőlük, hogy ne csak a sport vonatkozásaiban legyenek útmutatók.

"Hollywoodban, amely egy elég nagy társaság, a sikeres edzőkről szóló filmek azok, amelyekben ezek a trénerek konfliktusokat oldanak meg." (CO-SP-06)

„Az edzők szuperhősök, akik azért tettek minket a világba, hogy jobb emberekké és jobb munkásokká tegyenek bennünket.” (CO-SP-03)

Bizonyos esetekben irreális látásmód. A sportolóknak és az edzőknek olyan tevékenységeket kell végezniük, amelyeket élveznek, de egyúttal arra is készítenie kell őket, hogy valami többre vezessenek. Mindig legyen B-terv egy olyan tevékenységben, mint például a sport, amely kockázattal jár (sérülések, csökkent teljesítmény, kiválasztási folyamatok stb.).

Specifikus kemény készségek hiánya. A képesítéshez és iskolai végzettséghez vezető képzést sok esetben befolyásolták az edzések, a menetredek, a versenyekre való utazások és a sportkarrierhez kapcsolódó egyéb tevékenységek, amelyek nemcsak a kemény képességek hiányában tetőztek, hanem a bizonyítványok hiányában is. a sportolók számára, hogy bizonyos állásokhoz jussanak.

"Rengeteg személyes képességük van, amelyeket át lehet adni, de a kemény képességeik gyengék." (HR-PT-06)

Szakmai tapasztalat szükséges. Az egyre élesedő munkaerőpiacon a vállalatok gyakran igényelnek korábbi tapasztalattal rendelkező jelölteket. Míg más fiatalok

részmunkaidőben vagy szakmai gyakorlaton szerezhették meg ezt a tapasztalatot, a nyugdíjas sportoló hátrányban van társaihoz képest abban a tekintetben, hogy sportpályafutása mellett össze tudja kötni a munkát és a tanulmányokat. .

A sportolók képességeikkel és fizetésükkel kapcsolatos elvárásai a nyugdíjazás után kulcsfontosságúak a kiábrándulás elkerülése érdekében a professzionális sportban (azaz a futballban), de más sportágakban az elvárások pozitívak lehetnek.

"A sportban meg lehet felelni egy olyan elvárás- és követelményrendszernek, amely segíthet abban is, hogy jobban igazodjon egy vállalat követelményeihez." (CO-HU-03)

482

#### **A strukturális tényezők közé tartoznak:**

- Alacsony sportkultúra, figyelmen kívül hagyva a sport nevelő értékét.  
„A sport egyfajta tükör, amely pontosan visszaadja a valóságot. A sportban is csak a teljesítmény számít, csakúgy, mint a való életben, így a sport segíthet a helyzet megértésében, és reális képet ad önmagadról.” (CO-HU-01)
- Erőforrások hiánya a szövetségekben és klubokban. Főleg sportágtól függően (profi vs. kisebbség).

"Nem lehet figyelmen kívül hagyni az edzők anyagi támogatását... és azt gondolom, hogy szükség van technikai képzésre, pedagógiai képzésre." (CO-HU-01)

- A kettős karrierre vonatkozó politikák, programok és stratégiák nem megfelelő megfogalmazása, valamint a sportolók-dolgozók és a diákok-sportolók elősegítése és támogatása.
  - o Mind a sportolóknak, mind az edzőknek folyamatos tanulásra van szükségük, nem csak a saját sportágukban, hanem más területeken is, hogy alkalmazkodjanak a változó munkaerőpiachoz.
  - o Ebben az értelemben az edzők és oktatók kulcsszerepet játszanak a sportolók munkaerő-piaci felkészítésében. Értékes útmutatást, képzést és műhelymunkákat adhatnak átadható készségek fejlesztéséhez. Az edzők, sportolók, HR-tanácsadók és cégek együttműködése elengedhetetlen a hatékony edzésprogramok kialakításához.
  - o Felhívás van olyan átfogó képzési programok kidolgozására, amelyekben edzők és oktatók vesznek részt. Ezeknek a programoknak mind a puha, mind a kemény készségekkel foglalkozniuk kell, gyakorlati ismereteket kínálva, amelyek igazodnak a munkaerőpiac igényeihez.

„Nem adhatod oda azt, ami nincs. Ezért az edzőknek maguknak kell dolgozniuk azokon a készségeken és kompetenciákon, amelyeket át akarnak adni... vagy a kluboknak, szövetségeknek gondoskodniuk kell arról, hogy a

sportolók képzéséért felelős emberek tisztességes emberek legyenek.” (CO-SP-02).

„Számomra a fő akadályt az idő, a létesítmények hiánya, valamint az edzők számára a sporttal és a technikai képzéssel kapcsolatos mandátum jelenti, nem pedig a 360 fokos fejlesztés.” (HR-IT-04)

o Kiegyensúlyozatlanság a sportolók igényei és a munkaadók és edzők elvárásai és szükségletei között. A gyakornokok képzését végzők gyakran nem tartják szükségesnek ezt a képzést. Hasonlóképpen, az edzők elvárják, hogy megtalálják a technikákat és taktikákat a szaktanfolyamaikon, és ezeket a tartalmakat nem tartják szükségesnek, vagy nem is tekintik felelősségüknek, hogy sportolók jobban beilleszkedjenek a szakmai életükbe. Ezért a szolgáltatók és gyakornok edzők érdeklődésének felkeltése ez a vonal minden bizonnyal leküzdendő akadály.

„A sport képes kompetenciákat közvetíteni és sikeres szakemberek kultúráját kialakítani, ha az általa hozott értékeket összhangba tudjuk hozni a humánerőforrás- és irányítási stratégiával.” (HR-SP-01)

„Amint az edzők ráébrednek arra, hogy nekünk, HR-eseknek milyen készségekre van szükségünk, megértik, hogyan fejleszthetik a sportkörnyezetet úgy, hogy az fejleszti a készségeket. Fontos, hogy mindkét fél megtanulja, hogyan kommunikáljon hatékonyan, hogy hidat hozzon létre, és összekapcsolja a sport és a munka két rendkívül távolinak tűnő világát.” (HR-IT-02)

„Szerintem nagyon fontos, hogy az edzőket ne terheljük túl a feladatok és felelősségek, és elegendő időt tudjanak fordítani sportolóikra.” (CO-HU-05)

A tudatosság elsajátításán kell dolgozni. A soft skilleket gyakran automatikusan elsajátítják a sportolók, de nincsenek tisztában azzal, hogy ezek mennyire hasznosak lehetnek a munka világába való bejutás szempontjából, ahogy az edzők sincsenek tisztában e készségek elsajátításában játszott segítő szerepükkel. Ebben az értelemben a sportklubok, a helyi, regionális és nemzeti kormányzatok, valamint a fiatalok foglalkoztathatóságával kapcsolatos egyéb szervezetek erőfeszítései szükségesek a tudatosság növelése és az értékes tanulás és készségek sport általi elsajátításának megvilágítása érdekében.

„Azt, hogy a sikeres sportoló ne csak az eredményei, hanem a társadalomhoz való hozzájárulása is látható legyen.” (CO-SP-02)

o A sportirányítás kormányzati szintű támogatásának hiánya a stratégiák, programok kialakításához.

o Az egyetem, a sportegyesületek és a sportigazgatási szervek közötti koordináció hiánya.

„És itt elfelejtünk valamit, amivel szerintem foglalkozni kell, ez pedig a klubok igazolása. És ha már a minősítésről beszélünk, akkor azt gondolom, hogy a már meglévő iskolai felügyelet mellett, de sokszor tudjuk, hogy ez nem történik meg rendesen, mert papíron marad, de a gyakorlatban a legtöbb klubban igen. Még csak ne is menjen végig az iskolán, mert a sportoló

sportteljesítménye számít. Amikor véleményem szerint itt legalább egy középút kellene.” (CO-PT-06)

„Az egyik nagy kihívás, hogy a sport által kifejlesztett puha készségeket és kompetenciákat nem feltétlenül ismerik el, és nem igazán tükröződnek az önéletrajzban.” (HR-HU-03)

- A támogató struktúrák fontossága: Konszenzus alakult ki a robusztus támogató struktúrák szükségességéről, beleértve a korai életkortól kezdődő tudományos és szakmai megfigyelést. Ezek a szerkezetek segíthetik a sportolókat a lágy és kemény képességek fejlesztésében, biztosítva a sima edzést

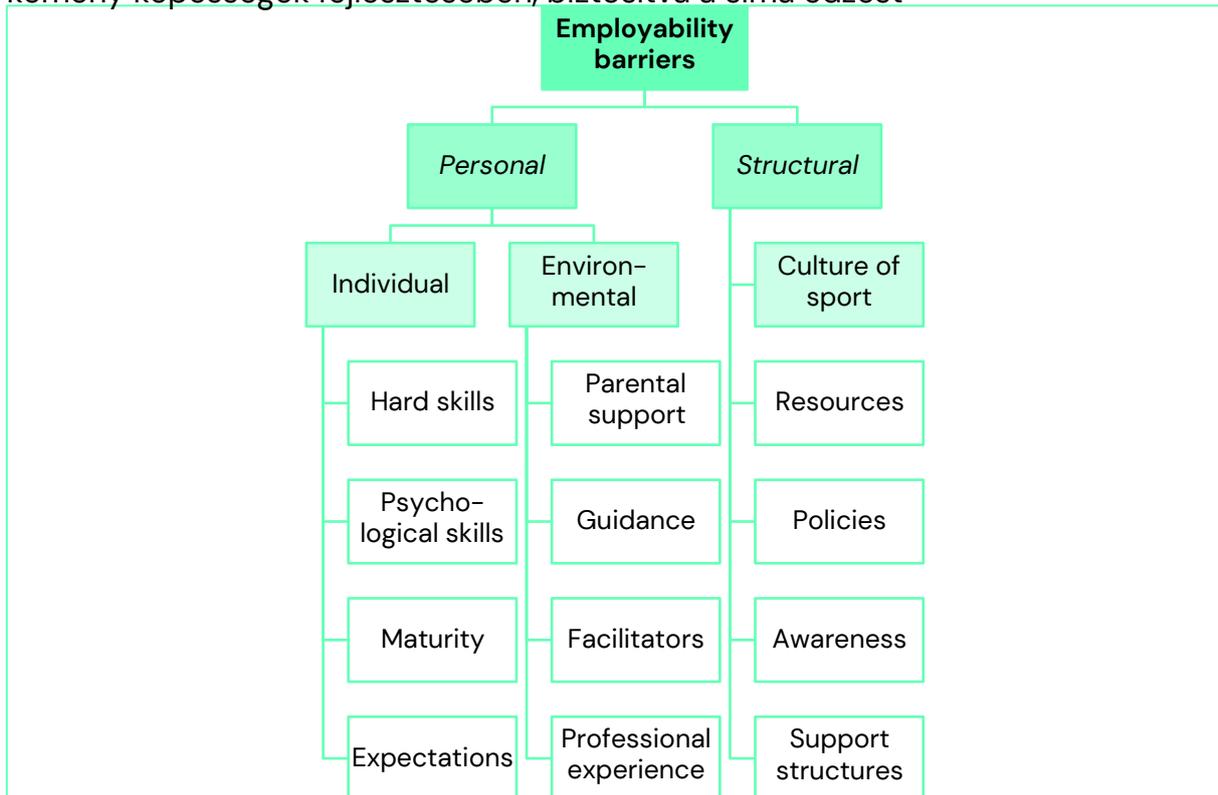


Figure 9: Main barriers and obstacles to employability through sports.

A résztvevők kiemelték, hogy ezek a személyes és strukturális tényezők nem csak formálják a sportolókat, hanem fel is készítik őket a vállalkozás és más szakmai területek kihívásaival való szembenézésre, értékes készségeket biztosítva számukra a jövőbeni sikerekhez.

Ezekkel az akadályokkal szemben az interjúalanyok olyan kérdéseket említettek, mint az iroda „tornateremként” való hasonlatossága, ahol a sportolónak edzeni, kitartani kell, és napról napra fejlődni kell. A tornaterem metaforájának megfelelően a sport, mint az élet tornaterme.

Ugyanilyen fontos az a tény, hogy megtaláljuk a fejlődéshez szükséges ingereket. Ráadásul a sportban tapasztalt hasonló dolgok lehetővé teszik, hogy az emberek még a hasonló problémákat is gyorsabban megoldják a munkahelyükön.

## 2 Diszkusszió

Ez a rész a felmérést és a fókuszcsoporthoz tartozó eredményeit tárgyalja.

A fókuszcsoporthoz tartozó előadói:

Az előadók válaszaival aláhúzzák a sportolók képességszerzési folyamatának sokrétűségét. A résztvevők közötti konszenzus a sportolók által birtokolt puha készségek fontosságáról hangsúlyozza a zökkenőmentes átruházhatóság lehetőségét a professzionális világba. Ezek a munkaadók által nagyra értékelt készségek jelentősen hozzájárulnak a hatékony együttműködéshez és vezetéshez a különböző munkakörnyezetekben. A sportolóknak rejlő készségkészlet elismerése utakat nyit arra, hogy kiaknázzák potenciáljukat a professzionális arénában.

485

Az előadók által javasolt együttműködési erőfeszítések – amelyek összehozzák az oktatást, a mentorálást és a sportszervezeteket, oktatási intézményeket és a vállalati világot érintő együttműködési kezdeményezéseket – döntő fontosságúak a sportolók egyedi képességeinek hasznosításában. Ennek az összehangolt erőfeszítésnek nemcsak az a célja, hogy elősegítse a sportolók zökkenőmentes munkaerő-piaci átmenetét, hanem szakmai útjaik gazdagítása is.

A sport és az üzleti élet közötti szorosabb kapcsolatra vonatkozó javaslat egy növekvő tendenciához igazodik. Azok a vállalatok, amelyek felismerik a sport értékét a kiválasztási folyamatokban, és egészséges stratégiákat alkalmaznak az alkalmazottak számára, kiemelik a sportolók, edzők és sportszervezetek változó szerepét a vállalati környezetben. Azonban az a figyelmeztetés, hogy a vállalatoknak kézzelfogható előnyöket kell érzékelniük, aláhúzza az ilyen kezdeményezések előnyeinek világos megfogalmazásának és közlésének szükségességét.

Az edzők és a HR perspektívák összehasonlítása:

A coachok és a HR nézőpontok éleslátású összehasonlítása érdekes különbségeket tár fel a vállalkozói készségekre és kompetenciákra vonatkozó értékeléseikben. A coachok az Ötletek és Lehetőségek, Személyes Erőforrások, Specifikus Tudás és Cselekvésre vonatkozó négy kategória önértékelése során következetesen úgy gondolják, hogy magasabb szintű készségekkel és kompetenciákkal rendelkeznek, mint amit a HR-szakemberek a munkaerőpiac szempontjából relevánsnak tartanak.

Elengedhetetlen, hogy elismerjük a coachoknak és a HR-eseknek feltett kérdésekben rejlő különbségeket. Míg a coachok a vállalkozói készségek alapján értékelik magukat, a HR-szakemberek felméri e készségek munkaerőpiaci relevanciáját. Ez a kérdéstípusok közötti eltérés kihívást jelent a közvetlen egy-egy összehasonlításban.

Továbbá az edzők sporton keresztüli képességfejlesztésbe vetett hitét vizsgálva egy minta rajzolódik ki. Az edzők magasabb szintű kompetenciafejlesztést észlelnek



a sporton keresztül, mint amennyit a HR-esek relevánsnak tartanak a munkaerőpiacon, különösen az Ötletek és lehetőségek, a Személyes erőforrások és a Cselekvő kategóriákban. Ez az eltérés azonban kérdéseket vet fel e készségek munkaerő-piaci alkalmazkodóképességével kapcsolatban, ami azt jelzi, hogy az edzői felfogás és a HR-elvárások összehangolására van szükség.

Érdekes módon a HR-szempontról rávilágít bizonyos, a munkaerőpiac szempontjából kulcsfontosságú specifikus készségekre, amelyek nem biztos, hogy az edzők számára kifejezetten elérhetőek megfelelő mennyiségben. Ez hangsúlyozza a képességek környezetének árnyalt megértésének fontosságát, áthidalva a szakadékot közöttük, amit az edzők úgy vélnék, hogy a sport által fejlődik, és amit a HR-szakemberek nélkülözhetetlennek tartanak a szakmai sikerhez.

Összefoglalva, az összehasonlító elemzés rávilágít az edzői és a HR-szempontról összehangolásának összetettségére. Egyaránt kiemeli a közös vonásokat és az egyenlőtlenségeket, és sürgeti azoknak a speciális készségeknek a közelebbi vizsgálatát, amelyek valóban számítanak a munkaerőpiac dinamikus környezetében.

Korlátozások:

A jelen tanulmány, bár értékes betekintést nyújt, számos megfontolást érdemlő korláttal szembesül. A több országból származó adatokra való támaszkodás, amelyek mindegyike saját adatbázissal és adatgyűjtési módszertannal rendelkezik, potenciálisan változatosságot jelent az információ minőségében és konzisztenciájában. A fordítás során a nyelvi szerkezetben és kulturális árnyalatokban tapasztalható különbségek befolyásolhatják a válaszok érvényességét, hangsúlyozva az óvatosság szükségességét a kultúrák közötti értelmezések során.

A kérdőívek kiosztására szolgáló különféle hálózatok használata lehetővé teszi a mintavételi torzítás lehetőségét, mivel az internet-hozzáférés és a közösségi média elterjedtsége országonként eltérő. Az egyéni jellemzők, mint például a nem, az életkor, a sportolók tapasztalata és a sportban való részvételük természete befolyásolhatják a reakciókat, ami potenciálisan eltérésekhez vezethet az észlelésekben.

A fókuszcsoportos interjúknak, a vizsgálat kvalitatív aspektusának megvannak a magakorlátai. A fókuszcsoport összetételének és végrehajtásának országspecifikus eltérései befolyásolhatják az eredmények konzisztenciáját. Az edzők sokfélesége a különböző sportágakban, a nemek közötti egyenlőtlenségek és a sportfejlődés országspecifikus árnyalatai olyan lehetséges torzításokat idéznek elő, amelyeket figyelembe kell venni az eredmények értelmezésekor.

E korlátok leküzdéséhez a sportolók potenciáljának tudatosítására, a HR és az edzői tevékenység közötti együttműködésre, a sport és a vállalkozói kontextusban egyaránt releváns készségek előmozdítására kell összpontosítani.

### 3 Összegzés

Összefoglalva, a „Sport4E – Skills with sports for Employability and Entrepreneurship” projekt keretében végzett kutatás jelentős eltérést mutat a sportedzők és a HR-szakemberek megítélése között a munkaerőpiac szempontjából releváns készségek és kompetenciák tekintetében. A különböző kategóriákban, köztük az ötletek és lehetőségek, a személyes erőforrások és az Into Action kategóriában, a coachok úgy vélik, hogy magasabb szintű készségekkel rendelkeznek, mint amennyit a HR-szakemberek a munkaerőpiac szempontjából relevánsnak tartanak. Az egyetlen kivétel a Speciális tudás, ahol mindkét csoport hasonló értékelést biztosít.

487

A „Sport4E” projekt rávilágít a kritikus szakadéokra a sportolóknak a munkaerőpiacra való sikeres belépéshez szükséges vállalkozói készségek és jelenlegi készségeik között. Míg a sportolók olyan értékes tulajdonságokkal rendelkeznek, mint a fegyelem és a csapatmunka, felismerték, hogy szélesebb körű vállalkozói készségekre van szükség, mint például a hálózatépítés és a pénzügyi ismeretek.

Az edzők és a sportoktatók döntő szerepet játszanak ennek a hiányosságnak a felszámolásában azáltal, hogy azonosítják a hiányzó készségeket és személyre szabott képzést biztosítanak. A kutatás hangsúlyozza annak fontosságát, hogy célzott edzői programokat kínálnak a vállalkozói készségek fejlesztésére a sportos képességek mellett. Az atlétikai és vállalkozói készségek – például az innováció, az alkalmazkodóképesség és a stratégiai gondolkodás – egymást kiegészítő jellegének hangsúlyozása elengedhetetlen ahhoz, hogy a sportolók boldoguljanak a munkaerőpiacon.

A továbbiakban a „Sport4E” projekt három kulcsfontosságú területet javasol (lásd: 19. ábra):

- A hiányelemzés és a célzott képzési programok folytatása
- A vállalkozói készségek és a sportos képességek integrációjának hangsúlyozása
- Hozzáférhető oktatási források biztosítása sportolók és edzők számára

Ennek az átfogó megközelítésnek az a célja, hogy hatékonyan áthidalja a szakadékot, és felkészítse a sportolókat nem csak a munkaerőpiacra való sikeres belépésre, hanem arra is, hogy vállalkozóként és szakemberként boldoguljanak a

különböző ágazatokban.



488

Figure 10: Key Areas "Sport4E".

**Összegzés:** A kutatás a sport és az üzleti élet közötti szorosabb kapcsolat mellett szorgalmazza, felismerve a lehetséges előnyöket a sportolók és a vállalatok számára egyaránt. A vállalatokat arra ösztönzik, hogy vegyék fontolóra a sportstratégiák beépítésének kézzelfogható előnyeit, kihasználva a sportolók benne rejlő puha készségeket. Ez az integráció tágabb célokkal összhangban van, ideértve az Európai Unió sport munkatervét és a sporton keresztül történő oktatás előmozdítását. Végül soron a sportolók egyedi képességeinek felismerése és ápolása nemcsak a munkaerőpiacra való sikeres átmenethez járul hozzá, hanem a különböző szakmai területeken elért jelentős hozzájárulásukhoz is.

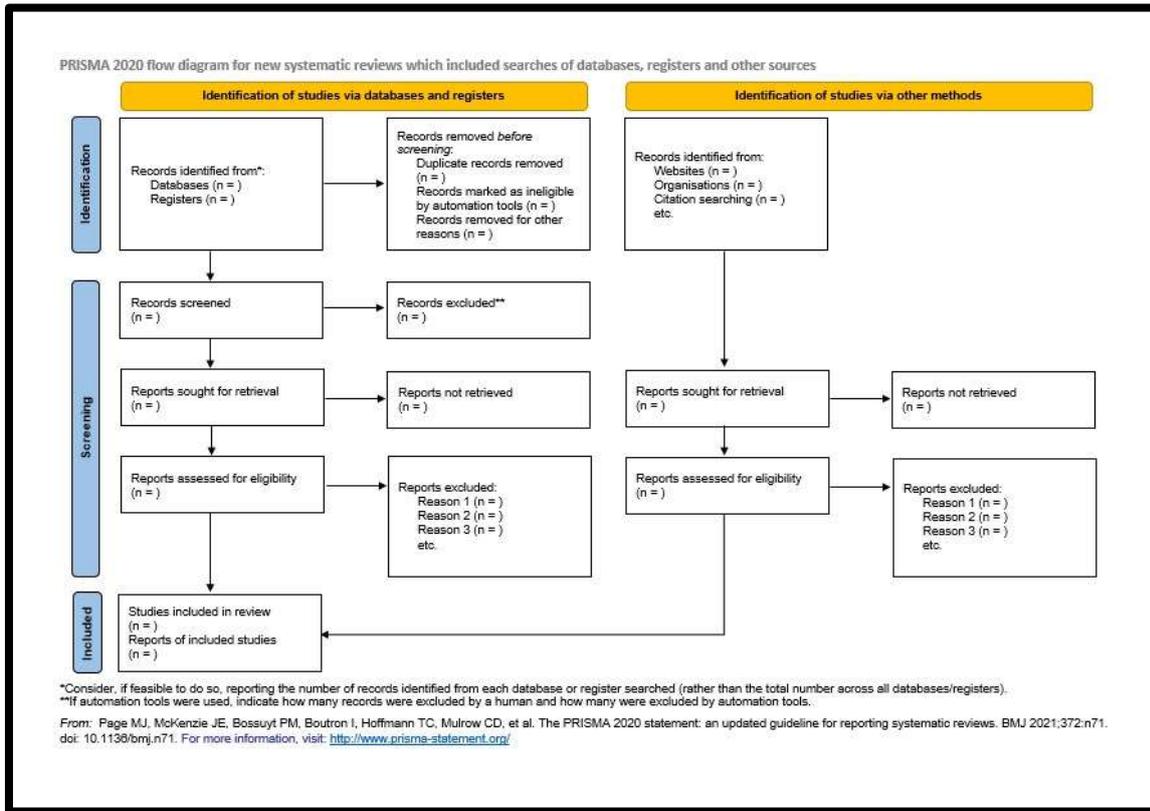
## 4 References

1. Méhaut, P. and C. Winch, *The European Qualification Framework: skills, competences or knowledge?* European educational research journal, 2012. **11**(3): p. 369–381.
2. Matsankos, N., et al., *Investigation of skills acquired by athletes during their sporting career.* 2020.
3. Bellantonio, S. and D. Tafuri, *Between Sport and Education. Pedagogical reflections about the Dual Career of Athletes.* Giornale Italiano di Educazione alla Salute, Sport e Didattica Inclusiva, 2017. **1**(2).
4. Smismans, S., et al., *From elite sport to the job market: Development and initial validation of the Athlete Competency Questionnaire for Employability (ACQE).* Cultura\_Ciencia\_Deporte [CCD], 2021. **16**(47).
5. Feraco, T. and C. Meneghetti, *Sport Practice, Fluid Reasoning, and Soft Skills in 10-to 18-Year-Olds.* Frontiers in Human Neuroscience, 2022. **16**: p. 857412.
6. Succi, C. and M. Canovi, *Soft skills to enhance graduate employability: comparing students and employers' perceptions.* Studies in higher education, 2020. **45**(9): p. 1834–1847.
7. Ordiñana–Bellver, D., et al., *Emotions, skills and intra-entrepreneurship: mapping the field and future research opportunities.* Management & Marketing, 2022. **17**(4): p. 577–598.
8. Zahidi, S., et al., *The Future of Jobs Report 2020| World Economic Forum.* Futur Jobs Rep [Internet]. 2020;(October): 1163. 2020.
9. Moriconi Bezerra, M. and C. Costa, *O desporto como veículo de desenvolvimento de competências, integração e bem-estar.* 2021. **2**: p. 105–113.
10. Schleutker, K.J., et al., *Soft skills and European labour market: Interviews with Finnish and Italian managers.* Journal of Educational, Cultural and Psychological Studies (ECPS Journal), 2019(19): p. 123–144.
11. Kee–van Huissteden, N., M. Klemann, and J. de Vries, *Future employability in young athletes, the importance of dual career skills development: A European perspective.*
12. Jacobs, J.M. and P.M. Wright, *Transfer of life skills in sport-based youth development programs: A conceptual framework bridging learning to application.* Quest, 2018. **70**(1): p. 81–99.
13. cedefop, *Skill anticipation activity – Italy (2022 update).* 2022
14. Hong, H.J. and I. Fraser, *'My sport won't pay the bills forever': High-performance athletes' need for financial literacy and self-management.* Journal of Risk and Financial Management, 2021. **14**(7): p. 324.

15. Consoni, C., C. Pesce, and D. Cherubini, *Early Drop-Out from Sports and Strategic Learning Skills: A Cross-Country Study in Italian and Spanish Students*. Sports, 2021. **9**(7): p. 96.
16. López-Carril, S., M. Villamón, and S. McBride, *Social media in sport management education: Connecting universities and sport industry*. Journal of Physical Education and Sport, 2020: p. 3706–3712.
17. López-Núñez, M.I., et al., *EntreComp questionnaire: A self-assessment tool for entrepreneurship competencies*. Sustainability, 2022. **14**(5): p. 2983.
18. development., E.E.L.i.S.t.s.Y.A.e., *Entrepreneurship & Dual Career Questionnaire for Athletes*, CEIPES, Editor. 2022.
19. Vieira, D., et al., *Soft skills list and Mind map*. ULISSE IO2 Soft Skills Report 2. 2019.
20. Armuña, C., et al., *From stand-up to start-up: exploring entrepreneurship competences and STEM women's intention*. International Entrepreneurship and Management Journal, 2020. **16**: p. 69–92.
21. Baran, M.L. and J.E. Jones, *Applied social science approaches to mixed methods research*. 2019: IGI Global.
22. Carey, M.A. and J.-E. Asbury, *Focus group research*. Vol. 9. 2016: Routledge.
23. Rabiee, F., *Focus-group interview and data analysis*. Proceedings of the nutrition society, 2004. **63**(4): p. 655–660.
24. Wilkinson, S., *Focus group methodology: a review*. International journal of social research methodology, 1998. **1**(3): p. 181–203.
25. Pacheco, F.D.R. and V.G.P. Salazar, *Grupos focales: marco de referencia para su implementación*. INNOVA Research Journal, 2020. **5**(3): p. 182–195.
26. Hennink, M. and B.N. Kaiser, *Sample sizes for saturation in qualitative research: A systematic review of empirical tests*. Social science & medicine, 2022. **292**: p. 114523.

# Annexes

## Annex 1: Template PRISMA Flow Diagram





## Appendix 2: Entrepreneurial Skills Questionnaire for Coaches

### Socio-Demographic Information

\*Country:

Please choose... ▾

\*Gender:

Female  Male

\*Age (in years):

\*Nationality:

Please choose... ▾

\*Highest completed educational qualification:

Level 1 - Vocational training preparation (vocational preparation scheme, prevocational training year)

Level 2 - Compulsory education certificate

Level 3 - Professional operator certificate

Level 4 - Upper secondary education diploma: Upper secondary education diploma; Upper secondary education diploma; Professional technician diploma; Higher technical specialisation certificate

Level 5 - Higher technical education diploma

Level 6 - Bachelor degree: First level academic diploma

Level 7 - Master degree: Second level academic diploma; First level university master; Academic specialisation diploma (I); Higher specialisation diploma or master (I)

Level 8 - Research doctorate: Academic diploma for research training; Second level university master; Academic specialisation diploma (II); Higher specialisation diploma or master (II)

\*Are you currently working (in sports) part-time or full-time?

Yes  No

\*Would you say that you struggle to make ends meet financially?

- Never  
 Occasionally  
 Sometimes  
 Often  
 Always

\*Is sports your main source of income?

Yes  No

\*Which sport(s) do/did you coach?

\*Total coaching experience :

- less than 1 year  
 1 to 4 years  
 5 to 9 years  
 10 to 20 years  
 more than 20 years

Were you an athlete?

Yes No

At what level(s) have you competed as an athlete?

local competitions (county, district and state leagues)  
 regional competition  
 national competition  
 European competition  
 world competition  
 olympic competition  
 none of the above

Skills and Competencies - self-assessment

How do you currently rate yourself on the following entrepreneurial skills and competencies? Indicate from 1 (no aptitude at all) to 7 (very high aptitude).

**Ideas and Opportunities:**

This question is mandatory  
 Please complete all parts.

	1	2	3	4	5	6	7
Creativity	<input type="radio"/>						
Critical thinking	<input type="radio"/>						
Initiative	<input type="radio"/>						
Innovation	<input type="radio"/>						
Vision	<input type="radio"/>						
Work ethics	<input type="radio"/>						

\*How do you currently rate yourself on the following entrepreneurial skills and competencies? Indicate from 1 (no aptitude at all) to 7 (very high aptitude).

**Personal resources:**

- 🔴 This question is mandatory
- 🔴 Please complete all parts.

	1	2	3	4	5	6	7
Self-awareness	<input type="radio"/>						
Self-respect	<input type="radio"/>						
Self-confidence	<input type="radio"/>						
Discipline	<input type="radio"/>						
Self-efficacy	<input type="radio"/>						
Motivation	<input type="radio"/>						
Emotional Intelligence	<input type="radio"/>						
Resilience	<input type="radio"/>						
Self-regulation	<input type="radio"/>						
Adaptability	<input type="radio"/>						
Perseverance	<input type="radio"/>						
Leadership	<input type="radio"/>						
Communication	<input type="radio"/>						
Interpersonal relationship	<input type="radio"/>						
Diversity sensitivity	<input type="radio"/>						
Responsibility	<input type="radio"/>						

\*How do you currently rate yourself on the following entrepreneurial skills and competencies? Indicate from 1 (no aptitude at all) to 7 (very high aptitude).

**Specific knowledge:**

- 🔴 This question is mandatory
- 🔴 Please complete all parts.

	1	2	3	4	5	6	7
Digital skills	<input type="radio"/>						
Legal knowledge	<input type="radio"/>						
Financial and economic skills	<input type="radio"/>						
Technological skills	<input type="radio"/>						
Entrepreneurial thinking	<input type="radio"/>						

\*How do you currently rate yourself on the following entrepreneurial skills and competencies? Indicate from 1 (no aptitude at all) to 7 (very high aptitude).

**Info action:**

**⓪ This question is mandatory**

**⓪ Please complete all parts.**

	1	2	3	4	5	6	7
Planning	<input type="radio"/>						
Decision making	<input type="radio"/>						
Networking skills	<input type="radio"/>						
Teamwork	<input type="radio"/>						
Respect	<input type="radio"/>						
Problem solving	<input type="radio"/>						
Learn by doing	<input type="radio"/>						
Positive attitude	<input type="radio"/>						
Fair play	<input type="radio"/>						
Mentoring	<input type="radio"/>						
Organization	<input type="radio"/>						
Orientation to results	<input type="radio"/>						
Conflict management	<input type="radio"/>						
Goal setting	<input type="radio"/>						

### Skills and Competencies developed through Sport

\*Do you think that the following skills and competencies can be developed through sports? Indicate from 1 (strongly agree) to 7 (strongly disagree).

**Ideas and Opportunities:**

	1	2	3	4	5	6	7
Creativity	<input type="radio"/>						
Critical thinking	<input type="radio"/>						
Initiative	<input type="radio"/>						
Innovation	<input type="radio"/>						
Vision	<input type="radio"/>						
Work ethics	<input type="radio"/>						

★Do you think that the following skills and competencies can be developed through sports? Indicate from 1 (strongly agree) to 7 (strongly disagree).

**Personal resources:**

	1	2	3	4	5	6	7
Self-awareness	<input type="radio"/>						
Self-respect	<input type="radio"/>						
Self-confidence	<input type="radio"/>						
Discipline	<input type="radio"/>						
Self-efficacy	<input type="radio"/>						
Motivation	<input type="radio"/>						
Emotional Intelligence	<input type="radio"/>						
Resilience	<input type="radio"/>						
Self-regulation	<input type="radio"/>						
Adaptability	<input type="radio"/>						
Perseverance	<input type="radio"/>						
Leadership	<input type="radio"/>						
Communication	<input type="radio"/>						
Interpersonal relationship	<input type="radio"/>						
Diversity sensitivity	<input type="radio"/>						
Responsibility	<input type="radio"/>						

★Do you think that the following skills and competencies can be developed through sports? Indicate from 1 (strongly agree) to 7 (strongly disagree).

**Specific knowledge:**

	1	2	3	4	5	6	7
Digital skills	<input type="radio"/>						
Legal knowledge	<input type="radio"/>						
Financial and economic skills	<input type="radio"/>						
Technological skills	<input type="radio"/>						
Entrepreneurial thinking	<input type="radio"/>						

★Do you think that the following skills and competencies can be developed through sports? Indicate from 1 (strongly agree) to 7 (strongly disagree).

**Into action:**

	1	2	3	4	5	6	7
Planning	<input type="radio"/>						
Decision making	<input type="radio"/>						
Networking skills	<input type="radio"/>						
Teamwork	<input type="radio"/>						
Respect	<input type="radio"/>						
Problem solving	<input type="radio"/>						
Learn by doing	<input type="radio"/>						
Positive attitude	<input type="radio"/>						
Fair play	<input type="radio"/>						
Mentoring	<input type="radio"/>						
Organization	<input type="radio"/>						
Orientation to results	<input type="radio"/>						
Conflict management	<input type="radio"/>						
Goal setting	<input type="radio"/>						

### Before you go

★Would you like to take part in our focus group? (\*)

\* The participation of the focus group includes another interview.

Yes
  No

## Appendix 3: Entrepreneurial Skills Questionnaire for HR

### Socio-Demographic Information

\*Country:

Please choose... ▾

\*Gender:

Female  Male

\*Age (in years):

\*Nationality:

Please choose... ▾

\*Highest completed educational qualification:

Level 1 - Vocational training preparation (vocational preparation scheme, prevocational training year)

Level 2 - Compulsory education certificate

Level 3 - Professional operator certificate

Level 4 - Upper secondary education diploma: Upper secondary education diploma: Upper secondary education diploma: Professional technician diploma: Higher technical specialisation certificate

Level 5 - Higher technical education diploma

Level 6 - Bachelor degree: First level academic diploma

Level 7 - Master degree: Second level academic diploma: First level university master: Academic specialisation diploma (II): Higher specialisation diploma or master (I)

Level 8 - Research doctorate: Academic diploma for research training: Second level university master: Academic specialisation diploma (III): Higher specialisation diploma or master (II)

\*What type of organisation do you represent?

Please choose... ▾

## Skills and Competencies developed through Sport

\*In your opinion, to what extent are the following skills and competencies relevant for the labour market? Indicate from **1 (highly relevant)** to **7 (not at all relevant)**.

### Ideas and Opportunities:

📌 This question is mandatory

📌 Please complete all parts.

	1	2	3	4	5	6	7
Creativity	<input type="radio"/>						
Critical thinking	<input type="radio"/>						
Initiative	<input type="radio"/>						
Innovation	<input type="radio"/>						
Vision	<input type="radio"/>						
Work ethics	<input type="radio"/>						

501

\*In your opinion, to what extent are the following skills and competencies relevant for the labour market? Indicate from **1 (highly relevant)** to **7 (not at all relevant)**.

### Personal resources:

📌 This question is mandatory

📌 Please complete all parts.

	1	2	3	4	5	6	7
Self-awareness	<input type="radio"/>						
Self-respect	<input type="radio"/>						
Self-confidence	<input type="radio"/>						
Discipline	<input type="radio"/>						
Self-efficacy	<input type="radio"/>						
Motivation	<input type="radio"/>						
Emotional Intelligence	<input type="radio"/>						
Resilience	<input type="radio"/>						
Self-regulation	<input type="radio"/>						
Adaptability	<input type="radio"/>						
Perseverance	<input type="radio"/>						
Leadership	<input type="radio"/>						
Communication	<input type="radio"/>						
Interpersonal relationship	<input type="radio"/>						
Diversity sensitivity	<input type="radio"/>						
Responsibility	<input type="radio"/>						

**\*In your opinion, to what extent are the following skills and competencies relevant for the labour market? Indicate from 1 (highly relevant) to 7 (not at all relevant).**

**Specific knowledge:**

- This question is mandatory
- Please complete all parts.

	1	2	3	4	5	6	7
Digital skills	<input type="radio"/>						
Legal knowledge	<input type="radio"/>						
Financial and economic skills	<input type="radio"/>						
Technological skills	<input type="radio"/>						
Entrepreneurial thinking	<input type="radio"/>						

**\*In your opinion, to what extent are the following skills and competencies relevant for the labour market? Indicate from 1 (highly relevant) to 7 (not at all relevant).**

**Into action:**

- This question is mandatory
- Please complete all parts.

	1	2	3	4	5	6	7
Planning	<input type="radio"/>						
Decision making	<input type="radio"/>						
Networking skills	<input type="radio"/>						
Teamwork	<input type="radio"/>						
Respect	<input type="radio"/>						
Problem solving	<input type="radio"/>						
Learn by doing	<input type="radio"/>						
Positive attitude	<input type="radio"/>						
Fair play	<input type="radio"/>						
Mentoring	<input type="radio"/>						
Organization	<input type="radio"/>						
Orientation to results	<input type="radio"/>						
Conflict management	<input type="radio"/>						
Goal setting	<input type="radio"/>						

Before you go

**\*Would you like to take part in our focus group? (\*)**

\* The participation of the focus group includes another interview.

Yes
  No

# Appendix 4: Entrepreneurial Skills Questionnaire for Athletes

## Socio-Demographic Information

\*Country:

Please choose... ▾

\*Gender:

Female Male

\*Age (in years):

\*Nationality:

Please choose... ▾

\*Are/Were your parents or grandparents originally from other nationalities?

Yes No

\*Which nationality are/were they?

\*You live in a(n)...

Please choose... ▾

★Highest completed educational qualification:

- Level 1 - Vocational training preparation (vocational preparation scheme, prevocational training year)
- Level 2 - Compulsory education certificate
- Level 3 - Professional operator certificate
- Level 4 - Upper secondary education diploma; Upper secondary education diploma; Upper secondary education diploma; Professional technician diploma; Higher technical specialisation certificate
- Level 5 - Higher technical education diploma
- Level 6 - Bachelor degree; First level academic diploma
- Level 7 - Master degree; Second level academic diploma; First level university master; Academic specialisation diploma (I); Higher specialisation diploma or master (I)
- Level 8 - Research doctorate; Academic diploma for research training; Second level university master; Academic specialisation diploma (II); Higher specialisation diploma or master (II)

★Are you currently studying?

Yes  No

★In which field?

★Are you currently working?

Yes  No

★In which sector?

★Would you say that you struggle to make ends meet financially?

- Never
- Occasionally
- Sometimes
- Often
- Always

★Which sport(s) do/did you practice?

◆Total athletic experience:

less than 1 year

1 to 4 years

5 to 9 years

10 to 20 years

more than 20 years

Total athletic experience (in games/matches):

◆At what level(s) have you competed as an athlete?

regional competition

national competition

European competition

world competition

olympic competition

none of the above

◆Have you ever played for the national team (regardless of the competition level)?

Yes  No

◆Is sports your main source of income?

Yes  No

◆Are you an amateur or professional athlete?

Amateur

Professional

---

## Skills and Competencies - self-assessment

✳️ How do you currently rate yourself on the following entrepreneurial skills and competencies? Indicate from 1 (no aptitude at all) to 7 (very high aptitude).

### Ideas and Opportunities:

📌 This question is mandatory

📌 Please complete all parts.

	1	2	3	4	5	6	7
Creativity	<input type="radio"/>						
Critical thinking	<input type="radio"/>						
Initiative	<input type="radio"/>						
Innovation	<input type="radio"/>						
Vision	<input type="radio"/>						
Work ethics	<input type="radio"/>						

✳️ How do you currently rate yourself on the following entrepreneurial skills and competencies? Indicate from 1 (no aptitude at all) to 7 (very high aptitude).

### Personal resources:

📌 This question is mandatory

📌 Please complete all parts.

	1	2	3	4	5	6	7
Self-awareness	<input type="radio"/>						
Self-respect	<input type="radio"/>						
Self-confidence	<input type="radio"/>						
Discipline	<input type="radio"/>						
Self-efficacy	<input type="radio"/>						
Motivation	<input type="radio"/>						
Emotional intelligence	<input type="radio"/>						
Resilience	<input type="radio"/>						
Self-regulation	<input type="radio"/>						
Adaptability	<input type="radio"/>						
Perseverance	<input type="radio"/>						
Leadership	<input type="radio"/>						
Communication	<input type="radio"/>						
Interpersonal relationship	<input type="radio"/>						
Diversity sensitivity	<input type="radio"/>						
Responsibility	<input type="radio"/>						

\*How do you currently rate yourself on the following entrepreneurial skills and competencies? Indicate from 1 (no aptitude at all) to 7 (very high aptitude).

**Specific knowledge:**

- ⓪ This question is mandatory
- ⓪ Please complete all parts.

	1	2	3	4	5	6	7
Digital skills	<input type="radio"/>						
Legal knowledge	<input type="radio"/>						
Financial and economic skills	<input type="radio"/>						
Technological skills	<input type="radio"/>						
Entrepreneurial thinking	<input type="radio"/>						

\*How do you currently rate yourself on the following entrepreneurial skills and competencies? Indicate from 1 (no aptitude at all) to 7 (very high aptitude).

**Into action:**

- ⓪ This question is mandatory
- ⓪ Please complete all parts.

	1	2	3	4	5	6	7
Planning	<input type="radio"/>						
Decision making	<input type="radio"/>						
Networking skills	<input type="radio"/>						
Teamwork	<input type="radio"/>						
Respect	<input type="radio"/>						
Problem solving	<input type="radio"/>						
Learn by doing	<input type="radio"/>						
Positive attitude	<input type="radio"/>						
Fair play	<input type="radio"/>						
Mentoring	<input type="radio"/>						
Organization	<input type="radio"/>						
Orientation to results	<input type="radio"/>						
Conflict management	<input type="radio"/>						
Goal setting	<input type="radio"/>						

## Skills and Competencies developed through Sport

★Do you think you developed these skills and competencies through sport? Indicate from 1 (strongly agree) to 7 (strongly disagree).

### Ideas and Opportunities:

	1	2	3	4	5	6	7
Creativity	<input type="radio"/>						
Critical thinking	<input type="radio"/>						
Initiative	<input type="radio"/>						
Innovation	<input type="radio"/>						
Vision	<input type="radio"/>						
Work ethics	<input type="radio"/>						

★Do you think you developed these skills and competencies through sport? Indicate from 1 (strongly agree) to 7 (strongly disagree).

### Personal resources:

	1	2	3	4	5	6	7
Self-awareness	<input type="radio"/>						
Self-respect	<input type="radio"/>						
Self-confidence	<input type="radio"/>						
Discipline	<input type="radio"/>						
Self-efficacy	<input type="radio"/>						
Motivation	<input type="radio"/>						
Emotional Intelligence	<input type="radio"/>						
Resilience	<input type="radio"/>						
Self-regulation	<input type="radio"/>						
Adaptability	<input type="radio"/>						
Perseverance	<input type="radio"/>						
Leadership	<input type="radio"/>						
Communication	<input type="radio"/>						
Interpersonal relationship	<input type="radio"/>						
Diversity sensitivity	<input type="radio"/>						
Responsibility	<input type="radio"/>						

★Do you think you developed these skills and competences through sport? Indicate from 1 (strongly agree) to 7 (strongly disagree).

**Specific knowledge:**

	1	2	3	4	5	6	7
Digital skills	<input type="radio"/>						
Legal knowledge	<input type="radio"/>						
Financial and economic skills	<input type="radio"/>						
Technological skills	<input type="radio"/>						
Entrepreneurial thinking	<input type="radio"/>						

★Do you think you developed these skills and competences through sport? Indicate from 1 (strongly agree) to 7 (strongly disagree).

**Into action:**

	1	2	3	4	5	6	7
Planning	<input type="radio"/>						
Decision making	<input type="radio"/>						
Networking skills	<input type="radio"/>						
Teamwork	<input type="radio"/>						
Respect	<input type="radio"/>						
Problem solving	<input type="radio"/>						
Learn by doing	<input type="radio"/>						
Positive attitude	<input type="radio"/>						
Fair play	<input type="radio"/>						
Mentoring	<input type="radio"/>						
Organization	<input type="radio"/>						
Orientation to results	<input type="radio"/>						
Conflict management	<input type="radio"/>						
Goal setting	<input type="radio"/>						

## Appendix 5: Guidelines Focus Groups

### FOCUS GROUP GUIDELINES

HR

#### Focus group composition

The focus group should preferably be made up of a heterogeneous and balanced group (variety of profiles) of 6 people:

- 3 women and 3 men. Two extra people (a man and a woman) can be considered as backup (just in case a last-minute issue makes any participant decline).
- Different ages and profiles (educational background, personal and professional trajectories, etc.).
- Selection criteria:
  - o Profile 1: 2 people (1 woman, 1 man): Currently working in HR department of the sports sector.
  - o Profile 2: 2 people (1 woman, 1 man): Currently working in HR department of a non-sports sector.
  - o Profile 3: 2 people (1 woman, 1 man): Currently or former working in a start-up.

510

#### Procedures

Step 1.- Contacting with the selected people by e-mail or phone to briefly explain the project and their role as focus group discussion participants. With their acceptance, each participant accept also confidentially about the conversation, the participant's identity and any other data from the focus group. If needed, send after verbal consent to participate the file "Information for participants and informed consent sheet" and advise him/her to bring/send it signed on the arranged day (focus group).

Each participant would have a code, starting with the country code and number (i.e. PTO1, ITO5, SPO4, GER05...). Only researchers would have the list of participants/codes/characteristics (age, gender, selection justification). In the reports, only the code would appear and, in any case, would not allow other people to identify the person who answered.

Step 2.- On the day of the focus group discussion, all participants should have signed the informed consent to participate and authorise staff to record the conversation. Informed consents should be kept until the project finish. Recorded discussion could be erased and deleted once the conversation has been transcript and safe (preferable in a computer and in the cloud).

Step 3.- Welcome participants, ask permission to record (for courtesy, as they already have given permission in the consent), and start the discussion. Be aware of giving voice to all participants. A good practice is starting each question to discuss with a different participant. If they do not talk try to encourage them, without pressing. It is interesting two moderators per group so one could be leading the discussion and the second one taking notes (if it is online this is not necessary as it is recorded).

Step 4. Each partner listens/read their discussion and fill in the template "Focus Group Summary".

# FOCUS GROUP PROJECT INTERVIEW SCRIPT

## Sport4E – WP2 – Participatory Action – Research Cycle

All participants are welcomed, signed informed consents are collected, any doubts are solved, and permission is requested to start recording.

*Audio recording starts.*

Good morning/afternoon,

We met on (*date and time*)

- in the room (*add*) of the (*place*) (*City, Country*)
- via the communication platform
- Zoom
- Meet
- other

to carry out the focus group on the survey on **sports and employability**, as part of the European project **Sport4E** (Erasmus + Ref: 101089835), which aims to use skills and competencies acquired by coaches and sport instructors to train young athletes and unemployed people in developing a set of professional hard and soft skills useful to integrate them into the labour market and promote entrepreneurship between youth. In this way it will be possible to generate labour through sport.

In this sense, all the attendees received the preliminary report of the results of said survey in time to analyse it, **is that right?** (*answers*).

From your experience and entering the subject, the survey highlights the following points that I would like us to discuss.

*The interviewer summarizes the main points and conclusions of the survey in general and for the partner's country, and from there they open the debate point by point. Special emphasis is placed on the analysis of the causes of the results, as well as on the possible strategies to be developed.*

### Introduction

"Good [morning/afternoon] and welcome to the Focus Group discussion as part of the "Sport4E" project! We are very pleased that you are here today to share your valuable time and experience with us.

As you know, the "Sport4E" project is dedicated to promoting education and skills development through sport to help young people integrate into the labour market and promote entrepreneurship. Our goal is to find ways in which sport, and the skills taught through sport, can make a positive contribution to young people's employability and professional development.

Your opinions, experiences, and perspectives are invaluable to making this project successful. In this Focus Group discussion, we would like to hear your thoughts and ideas on various aspects of this topic.

We want to emphasize that there are no "right" or "wrong" answers in this discussion. We are here to have an open and honest discussion, and we value diverse opinions.

Before we begin, I want to emphasize that all of your input will be kept confidential, and your privacy will be respected.

To facilitate the conversation, we will first have a brief round of introductions where you can introduce yourself. After that, we will jump into the discussion.

Thank you again for being here today. Your opinions and input are critical to the success of this project. Let's get started now!"

This introduction should help create a positive and open atmosphere and prepare participants for the topic and purpose of the interview. Feel free to adapt it to your specific needs and goals."

Introduction: Ask participants to briefly introduce themselves one by one, including their name and job role. After the instruction, you can go ahead with the questions.

#### Questions:

**Question 1:** In your opinion, which skills and competencies are important for entering the job market and entrepreneurship?

**Question 2:** To what extent do you think soft skills developed through sports activities are relevant to the demands of today's job market?

**Question 3:** What barriers or challenges do you see in implementing sports-based training programmes to develop hard skills and soft skills in unemployed individuals and young athletes?

**Question 4:** How can HR departments and companies make better use of the skills and qualifications of sports coaches to help athletes access the labour market and promote entrepreneurship?

*At least one question per dimension*

To conclude, and given that the purpose of the project is to integrate young athletes and unemployed people into the labour market and promote entrepreneurship between youth and thus generate labour through sport by using skills and competencies acquired by coaches and sport instructors to train young athletes and unemployed people in developing a set of useful professional hard and soft skills, **in one sentence, how do you summarize this topic?**

*All the proposals are collected as conclusions, point by point.*

Many thanks to all for your participation. We will keep you informed of the progress of the project. And in this way, if nobody has anything else to add, we end the session at (*time*).

## Appendix 6: Statistical Analysis Coaches' Sample

Variables	Paired differences			95% Confidence Interval of the Difference		t	df	Significance	
	Mean	Standard Deviation	Standard Mean Error	Lower	Upper			Unilateral p	Bilateral p
Id_Opp_Crit_thinking1 - Id_Opp_Crit_thinking2	0,280	1,933	0,162	-0,040	0,599	1,730**	142	0,043	0,086
Id_Opp_Initiative1 - Id_Opp_Initiative2	0,175	2,067	0,173	-0,167	0,517	1,011	142	0,157	0,314
Id_Opp_Innovation1 - Id_Opp_Innovation2	0,245	1,733	0,145	-0,042	0,531	1,689**	142	0,047	0,093
Id_Opp_Vision1 - Id_Opp_Vision2	0,203	1,841	0,154	-0,101	0,507	1,317*	142	0,095	0,190
Id_Opp_Work_ethics1 - Id_Opp_Work_ethics2	0,517	1,920	0,161	0,200	0,835	3,222***	142	0,001	0,002

Note: \*90%, \*\*95%, \*\*\*99%

Variables	Paired differences			95% Confidence Interval of the Difference		t	df	Significance	
	Mean	Standard Deviation	Standard Mean Error	Lower	Upper			Unilateral p	Bilateral p
Per_res_Self_respect1 - Per_res_Self_respect2	0,000	2,049	0,171	-0,339	0,339	0,000	142	0,500	1,000
Per_res_Self_confidence1 - Per_res_Self_confidence2	-0,154	2,160	0,181	-0,511	0,203	-0,852	142	0,198	0,396
Per_res_Discipline1 - Per_res_Discipline2	0,056	2,264	0,189	-0,318	0,430	0,296	142	0,384	0,768
Per_res_Self_efficacy1 - Per_res_Self_efficacy2	0,063	2,018	0,169	-0,271	0,397	0,373	142	0,355	0,710
Per_res_Motivation1 - Per_res_Motivation2	0,315	2,005	0,168	-0,017	0,646	1,877**	142	0,031	0,063
Per_res_Emotional_intelligence1 - Per_res_Emotional_intelligence2	0,462	1,864	0,156	0,153	0,770	2,960***	142	0,002	0,004
Per_res_Resilience1 - Per_res_Resilience2	0,077	2,018	0,169	-0,257	0,410	0,456	142	0,325	0,649
Per_res_Self_regulation1 - Per_res_Self_regulation2	0,140	2,071	0,173	-0,203	0,482	0,807	142	0,210	0,421
Per_resources_Adaptability1 - Per_resources_Adaptability2	0,336	1,975	0,165	0,009	0,662	2,032**	142	0,022	0,044
Per_res_Perseverance1 - Per_res_Perseverance2	0,294	1,989	0,166	-0,035	0,622	1,766**	142	0,040	0,080
Per_res_Leadership1 - Per_res_Leadership2	0,476	1,909	0,160	0,160	0,791	2,978***	142	0,002	0,003
Per_res_Communication1 - Per_res_Communication2	0,294	1,846	0,154	-0,011	0,599	1,903**	142	0,030	0,059
Per_res_Interpersonal_relationship1 - Per_res_Interpersonal_relationship2	0,308	1,922	0,161	-0,010	0,625	1,915**	142	0,029	0,058
Per_res_Diversity_sensitivity1 - Per_res_Diversity_sensitivity2	0,441	1,890	0,158	0,128	0,753	2,787***	142	0,003	0,006
Per_res_Responsibility1 - Per_res_Responsibility2	0,748	1,844	0,154	0,443	1,053	4,852***	142	0,000	0,000

Note: \*90%, \*\*95%, \*\*\*99%

Variables	Paired differences			95% Confidence Interval of the Difference		t	df	Significance	
	Mean	Standard Deviation	Standard Mean Error	Lower	Upper			Unilateral p	Bilateral p
Spec_know_Digital_skills1 - Spec_know_Digital_skills2	1,161	2,030	0,170	0,825	1,496 6	837***	142	0,000	0,000
Spec_know_Legal_know1 - Spec_know_Legal_know2	0,566	1,998	0,167	0,236	0,897 3	389***	142	0,000	0,001
Spec_know_Fim_eco_skills1 - Spec_know_Fim_eco_skills2	0,769	2,105	0,176	0,421	1,117	4,369***	142	0,000	0,000
Spec_know_Tech_skills1 - Spec_know_Tech_skills2	1,105	2,006	0,168	0,773	1,437 6	586***	142	0,000	0,000
Spec_know_Entrep_thinking1 - Spec_know_Entrep_thinking2	0,846	2,057	0,172	0,506	1,186	4,920***	142	0,000	0,000

Note: \*90%, \*\*95%; \*\*\*99%

Variables	Paired differences			95% Confidence Interval of the Difference		t	df	Significance	
	Mean	Standard Deviation	Standard Mean Error	Lower	Upper			Unilateral p	Bilateral p
Into_action_Planning1 - Into_action_Planning2	0,399	1,979	0,166	0,071	0,726	2,408***	142	0,009	0,017
Into_action_Decision_making1 - Into_action_Decision_making2	0,210	1,953	0,163	-0,113		1,284	142	0,101	0,201
Into_action_Net_skills1 - Into_action_Net_skills2	0,273	1,990	0,166	-0,056	0,602	1,639*	142	0,052	0,103
Into_action_Teamwork1 - Into_action_Teamwork2	0,448	2,068	0,173	0,106	0,789	2,588***	142	0,005	0,011
Into_action_Respect1 - Into_action_Respect2	0,643	2,026	0,169	0,308	0,978	3,798***	142	0,000	0,000
Into_action_Problem_solving1 - Into_action_Problem_solving2	0,545	1,830	0,153	0,243	0,848	3,565***	142	0,000	0,000
Into_action_Learn_doing1 - Into_action_Learn_doing2	0,490	1,992	0,167	0,160	0,819	2,938***	142	0,002	0,004
Into_action_Positive_attitude1 - Into_action_Positive_attitude2	0,566	1,974	0,165	0,240	0,893	3,432***	142	0,000	0,001
Into_action_Fair_play1 - Into_action_Fair_play2	0,545	1,883	0,157	0,234		3,464***	142	0,000	0,001
Into_action_Mentoring1 - Into_action_Mentoring2	0,497	1,985	0,857			2,990***	142	0,002	0,003
Into_action_Organization1 - Into_action_Organization2	0,587	2,101	0,166	0,168	0,825	3,344***	142	0,001	0,001
Into_action_Orient_results1 - Into_action_Orient_results2	0,063	2,060	0,176	0,240	0,935	0,365	142	0,358	0,715
Into_action_Conf_manag1 - Into_action_Conf_manag2	0,301	1,880	0,172	-0,278	0,403	1,912**	142	0,029	0,058
Into_action_Goal_setting1 - Into_action_Goal_setting2	0,161	1,985	0,157	-0,010	0,612	0,969	142	0,167	0,334

Note: \*90%, \*\*95%; \*\*\*99%

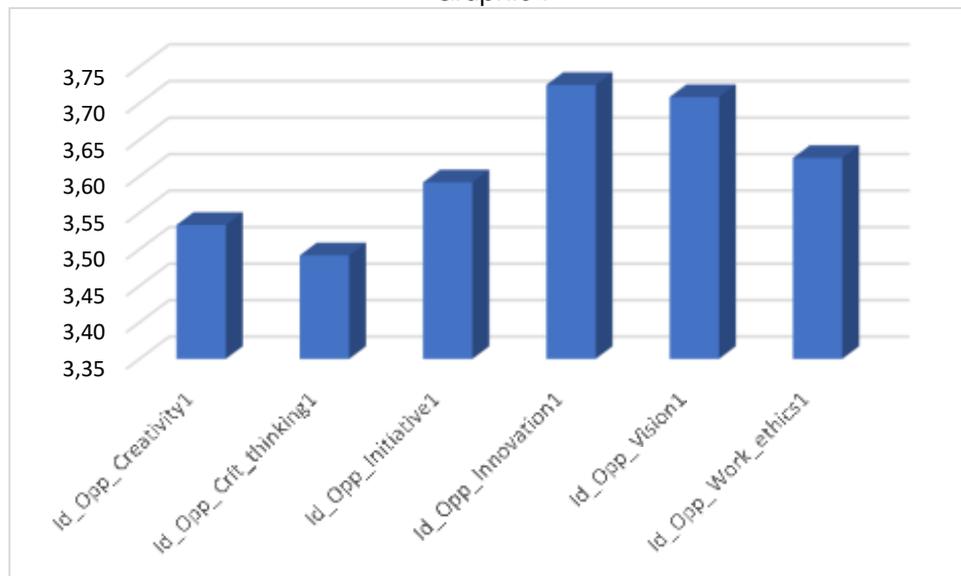
0,166 -0,167 0,489

## Appendix 7: Statistical Analysis HR Sample

Items	Mean	Median	Mode	Standard Deviation
Id_Opp_Creativity1		3,53	3,00	2,062 2,366
Id_Opp_Crit_thinking1		13,49	3,00	2,542
Id_Opp_Initiative1		13,59	2,00	2,126
Id_Opp_Innovation1		13,73	4,00	2,288
Id_Opp_Vision1		13,71	3,00	2,682
Id_Opp_Work_ethics1			1	
	3,63	2,00	1	

515

Graphic 1

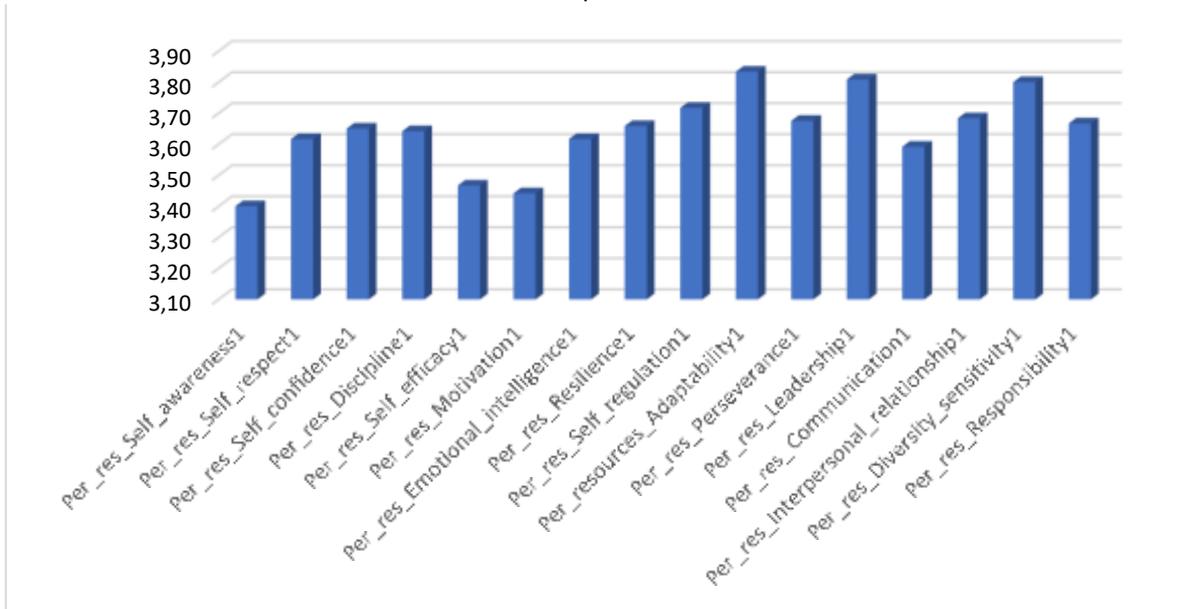


According to table 1 and graph 1, the most relevant skills of this group for HR are: **Innovation, Vision, Work ethics and Initiative.**

Table 2

Items	Mean	Median	Mode	Standard Deviation
Per_res_Self_awareness1	3,40	3,00	1	2,258
Per_res_Self_respect1	3,62	3,50	1	2,099
Per_res_Self_confidence1	3,65	3,00	1	2,325
Per_res_Discipline1	3,64	3,00	1	2,361
Per_res_Self_efficacy1	3,47	2,00	1	2,344
Per_res_Motivation1	3,44	2,00	1	2,563
Per_res_Emotional_intelligence1	3,62	3,00	1	2,528
Per_res_Resilience1	3,66	3,00	1	2,472
Per_res_Self_regulation1	3,72	3,00	1	2,208
Per_res_Adaptability1	3,83	3,00	1	2,478
Per_res_Perseverance1	3,68	3,00	2	2,283
Per_res_Leadership1	3,81	4,00	1	2,104
Per_res_Communication1	3,59	2,00	1	2,627
Per_res_Interpersonal_relationship1	3,68	3,00	1	2,490
Per_res_Diversity_sensitivity1	3,80	3,50	1	2,288
Per_res_Responsibility1	3,67	2,00	1	2,658

Graphic 2

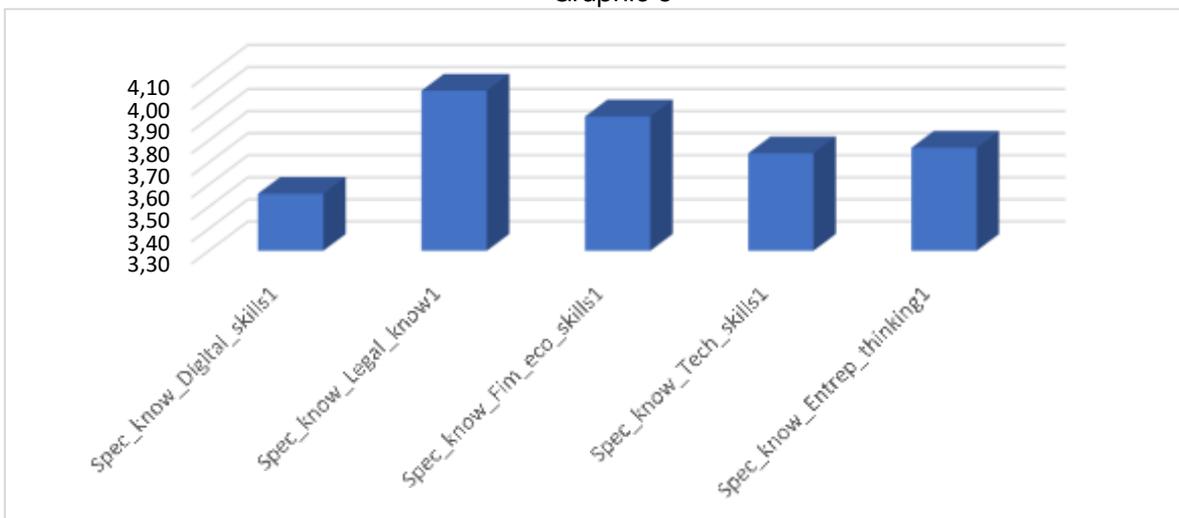


According to table 2 and graph 2, the most relevant skills of this group for HR are: **Adaptability, Leadership, Diversity sensitivity, Self-regulation, Interpersonal relationship, and Perseverance.**

Table 3

Items	Mean	Median	Mode	Standard Deviation
Spec_know_Digital_skills1	3,56	3,00	1	2,336
Spec_know_Legal_know1	4,03	4,00		1,558
Spec_know_Fim_eco_skills1	4 3,91	4,00		1,655
Spec_know_Tech_skills1	5 3,74	3,00		2,144
Spec_know_Entrep_thinking1		1 <sup>a</sup>		1,999
	3,77	4,00	1 <sup>a</sup>	

Graphic 3



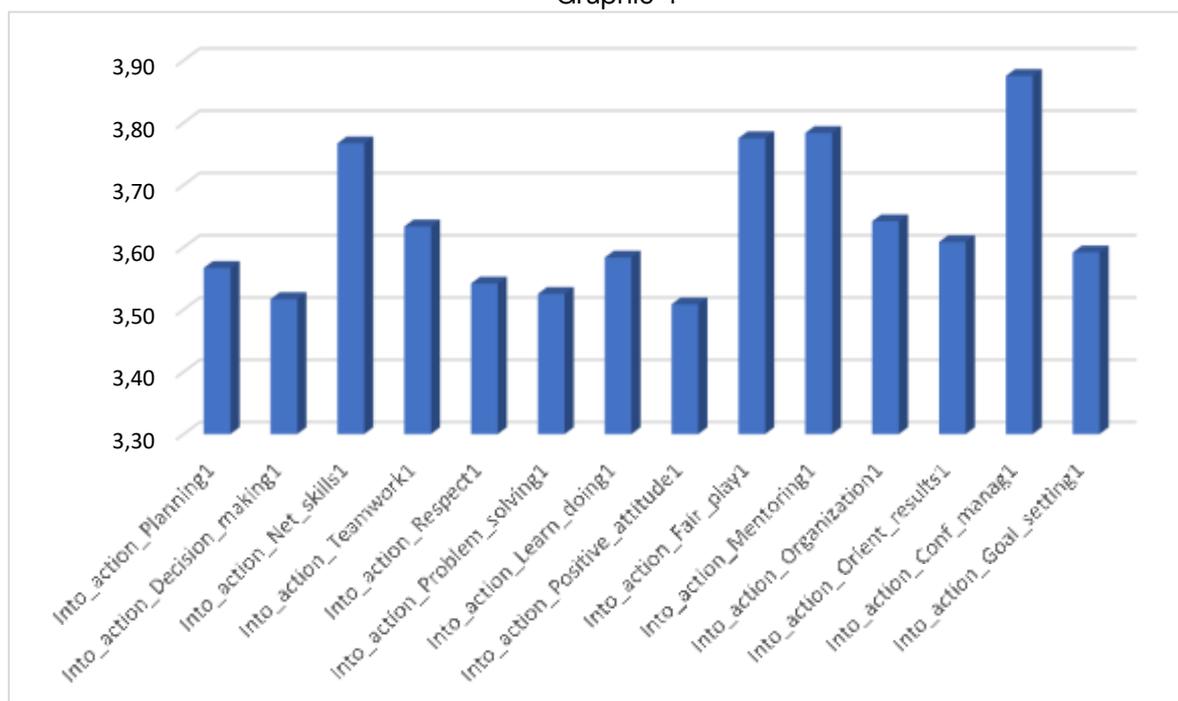
According to table 3 and graph 3, the most relevant skills of this group for HR are: **Legal knowledge and financial and economic skills.**

Table 4

Items	Mean	Median	Mode	Standard Deviation
Into_action_Planning1	3,57	3,00	1	2,322
Into_action_Decision_making1	3,52	2,00	1	2,344
Into_action_Net_skills1	3,77	3,50	1 <sup>a</sup>	2,129
Into_action_Teamwork1	3,63	2,00		2,599
Into_action_Respect1	13,54	2,00		2,599
Into_action_Problem_solving1	13,53	2,00		2,596
Into_action_Learn_doing1	13,58	3,00		2,375
Into_action_Positive_attitude1	13,51	2,00		2,334
Into_action_Fair_play1	13,78	4,00		2,339
Into_action_Mentoring1	13,78	4,00		1,875
Into_action_Organization1	4 3,64	3,00		2,326
Into_action_Orient_results1	13,61	2,50		2,437
Into_action_Conf_manag1	13,88	3,00		2,371
Into_action_Goal_setting1		1		2,371
	3,59	3,00	1	

517

Graphic 4



According to table 4 and graph 4, the most relevant skills of this group for HR are: **Networking skills, Fair play, Mentoring and Conflict management.**