

Centralizált és decentralizált utánpótlás-képzési modellek összehasonlítása a magyar és erdélyi jégkorong akadémiák példáján keresztül

Comparison of centralized and decentralized talent development models using the example of Hungarian and Transylvanian ice hockey academies

Bogdany Orsolya¹, Dóczi Tamás²

¹Magyar Testnevelési és Sporttudományi Egyetem, Sporttudományok Doktori Iskola, Budapest

²Magyar Testnevelési és Sporttudományi Egyetem, Társadalomtudományi Tanszék, Budapest

E-mail: bogdany.orsolya@tf.hu, doczi.tamas@tf.hu

Összefoglaló

A kutatás célja a centralizált és decentralizált sportirányítási modellek szervezeti, kulturális és fejlesztési hatásainak vizsgálata a magyar és erdélyi jégkorong-utánpótlás akadémiák példáján keresztül. A vizsgálat kvalitatív módszerekkel, interjúk alapján, tematikus elemzési technika segítségével értékeli a finanszírozási mechanizmusokat és döntéshozatali folyamatokat. Az eredmények szerint a centralizált modell egységes szakmai irányítást és erőforrás-konszolidációt biztosít, míg a decentralizált rendszer nagyobb autonómiát és adaptivitást kínál, de forrás-elosztási egyenlőtlenségeket eredményezhet. A kutatási eredmények alapján arra következtethetünk, hogy egy nemzeti szintű draft-rendszer bevezetése segíthet az utánpótlás igazságosabb elosztásában. Az edző- és szakemberképzés fejlesztése pedig kulcsfontosságú a szakmai színvonal növeléséhez és a fenntartható fejlődéshez.

Kulcsszavak: jégkorong, központosított menedzsment, decentralizált menedzsment, utánpótlás, Magyarország, Erdély

Abstract

The study aims to examine the organizational, cultural, and developmental impacts of centralized and decentralized sports governance models through the examples of Hungarian and Transyl-

vanian ice hockey youth academies. The research employs qualitative methods, utilizing interviews and thematic analysis approach to assess funding mechanisms and decision-making processes. The findings indicate that the centralized model ensures uniform professional management and resource consolidation, while the decentralized system offers greater autonomy and adaptability but may lead to inequalities in resource allocation. The findings suggest that the introduction of a national draft system could help achieve a more equitable distribution of youth players. In addition to this, the development of coaching and professional training is crucial for improving the professional standards and ensuring sustainable growth.

Keywords: ice hockey, centralized management, decentralized management, talent development, Hungary, Transylvania

Bevezetés

A hosszútávon sikeres utánpótlás-képzési programok eredményességének és modernkori fenntarthatóságának egyik alapvető fontossággal bíró tényezőjeként tartják számon a sportmenedzsment által kiemelten vizsgált akadémiai strukturális berendezkedést. Az utánpótlás akadémiák szervezeti megközelítései – jelen esetben a centralizált és decentralizált modellek – többdimenziós empirikus értelmezési potenciált rej-

tenek, mivel a rájuk ható komplex történelmi, kulturális és politikai hatásmechanizmusok által formálták irányítási és működési keretrendsze-reiket.

A centralizált modell sporttörténeti perspektívából nézve állami irányítású, a főleg Kelet-Európában a XX. században elterjedt szervezeti megközelítés a szocialista ideológiák által propagált kollektív hatékonyságot és államközpontú vezetést helyezte előtérbe (Girginov, 2004; Davies, 2004; Green és Houlihan, 2005). A decentralizált rendszerek ezzel ellentétben a nyugati demokratikus elvekkel mutatnak párhuzamot és elsődleges céljuk az autonómiát és a modellben részt vállaló szereplők sokszínűségét erősíteni (Bayle és Robinson, 2007). Ezek az egymásnak ellentmondó operatív modellek napjainkig releváns paradigmaként elemezhetők, különösen a jégkorongsportban betöltött szerepük mentén. A vizsgálat kutatási aspektusa Magyarország decentralizált, klubalapú, és Erdély centralizált Székelyföldi Jégkorong Akadémiában kulminálódó irányítási modelljére koncentrál.

Mindkét rendszer elsődleges célja a fiatal játékosok eredményes fejlesztésének biztosítása, azonban a két ország akadémiai eltérő sportszakmai meggyőződések mentén vezetik az utánpótlás-képzési centrumokat, ezek az eltérések pedig kiemelkedő hatással bírnak a döntéshozatali folyamatokra, az erőforrások hatékony elosztására és a sportág társadalmilag minél szélesebb körben történő elfogadtatására.

Magyarországon a jégkorongsport utánpótlás-képzése a decentralizált modell keretein belül valósul meg: a klubok a saját akadémiaikat működtetik, különböző korosztályokat felölelve zajlik a sportolók fejlesztése és megteremtik a fiatalok számára úgy a hazai, mint a külföldi versenyeken való részvételt. Magyarországon jelen pillanatban négy államilag elismert, kiemelt akadémia és két kiemelt régiós alközpont működik különböző klubok irányítása alatt. A rendszer nagymértékű fejlődésen esett át a Társasági Adókedvezmény (TAO) program meghonosításának köszönhetően, mely adókedvezmények révén járul hozzá a sportágon belül zajló fejlesztésekhez (Fűrész és Takács, 2021). Többek között ez az intézkedés tette lehetővé a klubalapú akadémia létrehozását, melyek autonóm módon fejlesztik és menedzselik a rendelkezésre álló erőforrásokat. A decentralizált szervezeti elv ösztönzőleg hat a játékos fejlesztési stratégiákon belüli innovációra és lehetőséget teremt a regionálisan előforduló igényekhez való alkalmazko-

dásra, ellenben jelentős kihívások elé állítja az akadémia vezetőket az esetleges egyenlőtlen erőforrás-elosztás és a szereplők közötti sikeres együttműködések koordinálásának terén (Varmus és mtsai, 2021; Green és Oakley, 2001).

Erdélyben, a Székelyföldi Jégkorong Akadémia a centralizált modellt példázza, jelentős magyar kormányzati támogatás mentén alakult meg 2016-ban és az erdélyi magyar kisebbség számára hivatott egységes képzést nyújtani. Az Akadémia egyetlen központi szervezeti egységbe tömöríti és konszolidálja az erőforrásokat, a szakmai szereplőket és a sporthoz köthető infrastruktúrát annak érdekében, hogy egységesített szabványrendszer megteremtésével garantálja az azonos minőségű fejlesztést a régió összes érintett településén. A centralizált modell biztosítja az erőforrások hatékony kihasználását, az egyenlő hozzáférést a magas szintű edzéshez és a következetes rendszeres szemléletet, a szereplők bevonása során nehézséget jelenthet, azonban a helyiek és akár a képzési központ adaptivitásának hiánya.

A szervezeti hatékonyságon túlmutatva azonban a centralizált és decentralizált működési modellek szélesebb spektrumon vizsgálható szociokulturális jelentéstartalmat is hordoznak. A határon túli sportakadémiák, így a Székelyföldi Jégkorong Akadémia is, nemcsak komplex sportfejlesztési kezdeményezések, hanem Magyarország határon túli kisebbségeinek az érdekeit szem előtt tartó kultúrpolitikai törekvések részei is. Ezek elsődleges célja a magyar identitástudat élsporton keresztül megvalósuló megőrzése és a külföldi magyar közösségekkel való kapcsolatok erősítése (Molnar és Dóczi, 2020; Molnar és Whigham, 2021). Ez a duális szerep világít rá arra, hogy a sportmenedzsment és nemzeti identitás, valamint a kulturális diplomácia problematikájának metszéspontján található terület relevanciával bír a kisebbségi kontextus szempontjából (Garamvölgyi és Dóczi, 2021). Magyarországon a decentralizált modell nagyban elősegíti a helyi közösségi részvételt és a regionális diverzitást azáltal, hogy inkluzivitásra törekszik a játékos fejlesztésen belül (Taylor és mtsai, 2015), így elmondható, hogy mindkét rendszernek megvannak a maga előnyei és hátrányai, különösen a forrás-elosztás, tehetségazonosítás és a helyi kulturális értékek integrációja mentén.

A szervezeti modellek kérdésköre egyre növekvő érdeklődésnek örvend a sportmenedzsment szakirodalmi szegmensében és a fejlettebb sportnemzetek (Houlihan és mtsai, 2007)

gyakran vizsgálják kutatásaik során a centralizált és decentralizált modellek sportszakmai aspektusait, mégis jelentős a hiány olyan kisebb és etnikailag összetettebb populációval bíró kelet-európai országok és régiók empirikus adataiban, mint Magyarország és Erdély (Stefanica és mtsai, 2024). A tanulmány elsődleges célja kitölteni ezt az űrt és új megvilágításba helyezni a jégkorong utánpótlás akadémiák szervezeti menedzsment hatékonyságának és annak társadalmi aspektusaira gyakorolt hatásának vetületeit, egyúttal törekedve a sportirányítással kapcsolatos tudományos diskurzus mélyítésére és a rendszerek működési gyakorlatainak optimalizálására (Andersen és Ronglan, 2012; Parent és mtsai, 2021). Az eredmények stratégiákat kínálhatnak az utánpótlás-rendszerek optimalizálásához, az eredményesség és az inklúzió egyensúlyának megteremtéséhez.

Célkitűzések és kutatási kérdések

A tanulmány célja a centralizált és decentralizált operatív rendszerek működésének feltárása Magyarország és Erdély jégkorong akadémiáinak példáin keresztül. Az elemzés összehasonlítja a modellek jellemzőit, azonosítja a vezetők által észlelt kihívásokat és előnyöket, valamint gyakorlati ajánlásokat fogalmaz meg a menedzsment rendszerének fejlesztésére, figyelembe véve a régióspecifikus sajátosságokat.

1. Hogyan befolyásolják a központosított és decentralizált menedzsmentmodellek a jégkorong akadémiák *hatékonyságát* és *eredményeit* Magyarországon és Erdélyben?
2. Milyen *előnyöket* és *kihívásokat* azonosítottak az akadémiái vezetők a központosított rendszerben Erdélyben és a decentralizált modellben Magyarországon?
3. Hogyan hatnak a *kulturális, politikai és erőforrás-alapú tényezők* az akadémiái működésre és menedzsmentgyakorlatokra?
4. Milyen gyakorlati és elméleti következmények vonhatók le a két modell összehasonlításából?

Anyag és módszerek

A kutatási kérdések megválaszolásához a magyarországi és erdélyi akadémiák vezetőinek személyes sportszakmai megfigyeléseinek és tapasztalatainak keresztül próbáltuk megismerni a vizsgált operatív modellek hatékonyságát és azok esetleges működési nehézségeit, a választott elemzési szempontok alapján. Kiemelt figyelem

hárult a finanszírozási hatékonyság, a döntéshozatal során érvényesíthető flexibilitás és a kultúrpolitika dimenzióira.

A vizsgálat során egy, tíz nyitott kérdésből álló, strukturált interjú-kérdéssort állítottunk össze, amelyet e-mailen keresztül juttattunk el a sportigazgatók részére. A megkeresés formája pragmatikus célokat szolgált, lévén gyors és hatékony módszernek ígérkezett az adatgyűjtés szempontjából, mindemellett megfelelő időkeretet biztosított a megkérdezettek számára válaszaik megfontolására, és minimálisra csökkentette a résztvevők adminisztratív terhet.

A mintavételi eljárás során a fókusz a négy kiemelt magyarországi akadémiára (Ifj. Ocskay Gábor Jégkorong Akadémia – Székesfehérvár, Budapest Jégkorong Akadémia – Budapest, DVTK Jégkorong Akadémia – Miskolc, Újpesti Jégkorong Akadémia – Budapest), valamint a Székelyföldi Jégkorong Akadémiára (SZJA) irányult. A két kiemelt regionális alközpont, amely Debrecenben és Győrben lát el sportágfejlesztési feladatokat nem került bevonásra, mivel ezek az intézmények eltérő operatív és finanszírozási struktúrák mentén valósítják meg a mindennapi működésüket.

Az elküldött kutatási együttműködési kérelemre három akadémia adott pozitív választ (az Újpesti Jégkorong Akadémia, a DVTK Jégkorong Akadémia és a Székelyföldi Jégkorong Akadémia), míg a másik két akadémia, feltehetően időbeosztást érintő korlátok vagy a belső szabályozást illető okok miatt, nem válaszolt. A magyarországi decentralizált rendszer mintáját két eltérő földrajzi elhelyezkedéssel bíró akadémián keresztül vizsgáltuk, az UTE fővárosi, míg a DVTK vidéki érdekeltséggel bír, így lehetővé vált a regionális különbségek mélyebb megismerése és prezentálása, míg az SZJA együttműködése révén a centralizált modell aspektusainak feltérképezése is megvalósult. Bár a részvétel korlátozottabb volt a vártnál, a válaszadó akadémiák kiemelt szerepének, földrajzi diverzitásának és eltérő vezetési modelljének köszönhetően megmaradt a kutatás relevanciája és biztosított volt empirikus konzekvenciák levonása.

A strukturált írásbeli interjú módszere mindamellett, hogy egységes keretet adott az összehasonlításhoz, teret engedett a válaszadók egyéni elképzeléseinek bemutatására is. A kérdések négy kulcsterületet fedtek le, illetve a céljuk az volt, hogy feltárják az akadémiái működéshez köthető strukturális modellt, betekintést engedjenek az erőforrások elosztásának mikéntjébe,

szemléltessék a döntéshozatal gyakorlati kihívásait, előtérbe helyezve a lokális vagy regionális irányítás sajátosságait, illetve hogy azonosítsák a modellekkel együtt járó kihívásokat.

A kapott válaszok feldolgozásához a kvalitatív tematikus elemzés módszerét választottuk (Braun és Clarke, 2006), mely lehetővé tette a fellelhető mintázatok és különbségek detektálását a centralizált és decentralizált működési formák esetében.

Eredmények

A kvalitatív kiértékelés gerincét a tematikus kódolás jelentette a kutatás során, így sikerült a három nyilatkozó akadémia vezetőinek válaszait strukturált módon egybevetni. A kódolási folyamat során három fő kategóriát határoztunk meg, melyek az akadémiák működési modelljeinek legrelevánsabb dimenzióit tükrözik: *előnyök és kihívások; hatékonyság és eredmények; kulturális, politikai és erőforrás-alapú elemek*.

Az első kategória az akadémiák által említett erősségekre és gyengeségekre koncentrált. Az *előnyökhöz* soroltuk az akadémiák operatív berendezkedésének olyan elemeit, amelyek a sportolók fejlesztéséhez, a menedzsment eredményességéhez vagy a fenntarthatósághoz járultak hozzá. A *kihívásként* az infrastruktúra hiányt, a tehetségek elvesztését vagy az állami szabályozások miatt kialakult korlátokat azonosítottuk. A második kategória az akadémiák operatív működésének és elért eredményeinek értékelésére koncentrált. A *hatékonyság fogalmát* az erőforrások felhasználása, a döntéshozatali folyamatok és a képzési struktúrák mentén határoztuk meg, míg az *eredményeket* a sportolói fejlődésen és a hosszú távú elképzeléseken keresztül értelmeztük. A harmadik dimenzió az akadémiák működésére befolyással bíró külső tényezőkre fókuszált. A *kulturális és politikai hatások* közé soroltuk az állam szerepének meglétét, valamint az akadémiák lokális és nemzeti identitásformáló erejét. Az erőforrás allokáció a finanszírozási források meghatározását és az erőforrások hatékony elosztásának kérdéskörét foglalta magába.

Az UTE Jégkorong Akadémia egyik legnagyobb *előnyeként* a stabil anyagi hátterét említette, amely lehetőséget biztosít arra, hogy az Akadémia kizárólagos fókusz ne csak az eredményesség legyen, hanem maximális teret kapjon a játékosfejlesztés. Az Akadémia integrált szerkezete, az elő-akadémiai és a felnőtt csapattal fennálló szoros összefonódás mentén a

három szervezet szakmailag nagy mértékben támaszkodik egymásra. Az Akadémia a minőségi játékosok hiányát hozta fel kihívásként, ennek egyik legfőbb oka a játékosok külföldre távozása: „*Elég sok játékosunk kiment az elmúlt években külföldre és Magyarországon nincs elég minőségi játékos, akikkel tudnánk őket pótolni*” (Hajek Márk).

Ez növekvő terhet ró az edzőkre, mivel az esetleges sérülések és hiányzások esetén nehezebbé válik a csapategység fenntartása. A DVTK Jégkorong Akadémia erősségeként tekint a tényre miszerint az Akadémia bármilyen anyagi háttérből érkező sportoló számára elérhető:

„*akár a környező országokhoz képest is egyedülálló az, hogy egy tehetséges fiatal gyakorlatilag mindent (!) megkap a sportolásához és teljesen lényegtelennek válik a szülők anyagi háttere. Ez nagyon jó elem, nincs még hasonló sem a jégkorong terén jelenleg máshol.*” (Mayer Péter).

További előny, hogy a tudásmegosztási mező modellnek köszönhetően garantált a sportszervezetek között létrejövő szoros együttműködés és tapasztalatcsere:

„*Tanulni lehet egymás sportágaitól, nagyobb kitekintéssel lehet új ötleteket a gyakorlatba ültetni, illetve rengeteg egyéb kooperációs lehetőség is nyitott, hiszen mindenki azonos rendszerbe tartozik.*” (Mayer Péter).

Kihívásként értelmezik azt, hogy Magyarországon a jégkorongsport hazai erőviszonyai és az akadémiai rendszer státusza nem egyértelmű és a nemzeti szinten megvalósuló draft rendszer hiánya igazságtalan tehetséelosztást eredményez, ezt csak tovább súlyosbítja Miskolc kevésbé preferált regionális elhelyezkedése, ami a játékosok toborzását nehezíti. További problémákat vet föl a kettős karrier modell célzott elősegítésére létrehozott rendszer (órarendi szabadság, sportot gondozó tényleges iskolatípus, akadémiai képzéshez igazodó köznevelési intézményi működés) teljes hiánya, mely kényszerű problémamegoldásra kényszeríti a sportszakembert, szülőt, de mindenekelőtt az utánpótlás-, egyben iskoláskorú sportolót.

A *hatékonyság* tekintetében az UTE Akadémiája esetében a már említett korosztályok között fennálló szoros kapcsolatot lehet kiemelni, ugyanakkor a megfelelően képzett edzők hiánya korlátozza az operatív hatékonyságot: „*Edzőből biztos lehetne többet alkalmazni, de sajnos képzett szakember nincs elég Magyarországon. Így azért nem alkalmazunk több edzőt,*

hogy nagyobb számban legyenek” (Hajek Márk).

Az eredmények kapcsán az Akadémia célzott egyéni képzést előtérbe helyező stratégiája emelendő ki, ez a fókusz viszont kevésbé mutatkozik eredményesnek a versenyeredmények növelésének szemszögéből. A DVTK is hatékonyan integrálja a pre-akadémiai képzésben lévő játékosokat és szoros kapcsolatot tart fenn a felnőtt csapattal, a költségvetés pedig lehetőséget ad az oktatási és edzési igények előtérbe helyezésére, azonban a személyzet számában megmutatkozó hiány (például: sportpszichológus, felszerelés menedzser) gátat vet a hatékonyságnak. Az intézmény eredményeit a helyi tehetségek bevonására és a hosszú távú fejlődésre alapozza, azonban a kedvezőtlen földrajzi elhelyezkedés által indukált toborzási gondok a versenyképességre is hatással vannak.

Bár az UTE esetében a közvetlen és közvetett állami támogatás garantálja az anyagi stabilitást, a TalentX programon keresztül zajló kormányzati ellenőrzésekhez való alkalmazkodás csökkentheti az intézményi autonómiát. Emellett a helyi tehetségek, valamint a megfelelő edzői kapacitás hiánya továbbra is jelentős terhet ró az Akadémiára.

A DVTK Akadémia működését ugyancsak befolyásolja az állam, mint legfőbb finanszírozó, és ez hatással van a hosszú távú tervezésre, lévén a tervek kivitelezése nagyban függ az aktuális kormányzati elképzelésektől: „... jelenleg zajlik az állami audit, vagyis az eddigi 3,5 év értékelése, így a jövő tervei ennek kimenetelétől és az állam további tényleges akadémiai szándékaitól maximálisan függenek” (Mayer Péter). Annak ellenére, hogy az Akadémia kiemelten fontosnak tartja a költségvetés optimális kezelését, a regionális attribútumokból fakadó szponzoráció mértéke és a játékosok régióba történő sikeres beáramoltatása kedvezőtlenebb marad.

A Székelyföldi Jégkorong Akadémia esetében a centralizált berendezkedés teszi lehetővé az egységes edzésmódszerek és filozófiák implementálását mind a nyolc regionális központban, illetve a felsíki elitképző központban, ez az egységesített megközelítés pedig garantálja a sportolók hosszú távú fejlesztését és érdekeik megfelelő képviselését. A magyar kormány jelentős anyagi támogatása nagyban hozzájárul a gördülékeny finanszírozáshoz, valamint megfelelő háttérrel biztosít az elitképzés, nemzetközi versenyztetés és mentorprogramok anyagi támogatá-

sához. Az Akadémia széles szakmai stábbal bír, így biztosított a sportolók magas színvonalú fejlesztése, azonban a regionális központokban kihívást jelent a korlátozott, csupán évi hat hónapig biztosított jégidő. Az elitképzés számára pedig gondot okoz a megfelelő versenyztetés megszervezése:

„Az elitképzésben a legnagyobb kihívás a megfelelő versenyztetés. Csapataink jelenleg minden hónapból minimum egy hetet Magyarországon vagy külföldön töltenek annak érdekében, hogy számukra megfelelő szintű meccseket tudjanak játszani. Sajnos, a Magyar Bajnoki kiírás sem kiszámítható, évről-évre változik a rendszer, aminek köszönhetően nem a csapatunk értékének alapján tudunk meccseket játszani (például 2024-2025 U18)” (Nagy Attila).

A centralizált struktúra hatékonyságának egyik alappillére az erőforrások hatékony elosztása, ahol az Akadémia fedezi a nemzetközi versenyztetéssel és mentorprogramokkal járó kiadásokat, míg a regionális központok az operatív költségek (jégbér, versenyztetés) előteremtésének feladatát vállalják. A struktúra hatékonyságának másik fontos aspektusa a döntéshozatalban kulmináló hierarchikus működésben nyilvánul meg, ugyanis a stratégiai és menedzsmentdöntéseket az elnök és az ügyvezető igazgató hozza meg, a sportszakmai kérdésekben pedig egy bizottság dönt. Az egységes megközelítés elősegíti a játékosok hosszú távú fejlesztésének sikerességét, különös tekintettel az U16, U18 és U23 korosztályokra, azonban a versenyztetéssel járó bizonytalanságok, például a bajnoki rendszer kiszámíthatatlansága, akadályozzák az optimális versenyeredmények elérését.

Az Akadémián megvalósuló, centralizált operatív modell összhangban áll az anyaország kulturális diplomáciai törekvéseivel a határon túli magyar közösségek támogatását illetően, és a magyar állam anyagi támogatása garantálja a stabilitást, egyidejűleg viszont megköveteli a kormányzati politikáknak való megfelelést. Az Akadémia erőforrás elosztása stratégikus: a mentorok fizetése, a centralizált edzések és a nemzetközi versenyztetés központilag finanszírozott, míg a regionális központok a helyi költségvetést kezelik. Bár az Akadémia hatékony forráskezeléssel és kiterjedt személyzettel rendelkezik, hiányzik a megfelelően képzett erőnléti és skill-edzők jelenléte, ami új fejlődési távlatokat nyithatna számára.

Következtetések

A kutatás elsődleges prioritása a központosított és decentralizált operatív rendszerek működési specifikumainak feltárása volt a magyar és erdélyi jégkorong akadémiák példáján keresztül szemlélítve. A Székelyföldi Jégkorong Akadémia centralizált modellje egységes képzési rendszert valósít meg, garantálva az utánpótláskorú sportolók hosszú távú fejlesztését, a finanszírozási stabilitást és a magas költségvetésű programok központosított támogatását, azonban a centralizált modellen belül kihívásként értelmezhető az infrastruktúra és a jégidő illetve a versenylehetőségek korlátozottsága.

Ezzel szemben a magyarországi UTE és DVTK akadémiák rugalmasabb működési modellek mentén tudnak dolgozni, ez pedig lehetővé teszi a lokális igényekhez való alkalmazkodást. Mindkét Akadémia előre sorolta a tehetségek fejlesztésének jelentőségét és az egyéni fejlődés fontosságát, ugyanakkor a tehetségek megtartása, a helyi játékosok számának csökkenő tendenciája és a megfelelően képzett szakemberek hiánya mindkét intézmény számára alapvető problémát jelent.

A finanszírozási források eredete, azok állami volta mindhárom Akadémia működését befolyásolja. Bár az anyagi stabilitás jelenleg biztosított, a politikai prioritásoknak való megfelelés visszavetheti az intézményi döntéshozatal autonómiáját.

A kutatás legfőbb korlátját a mintavétel jelentette, mivel a megkérdezett ötből csak három akadémia vett részt a válaszadásban, így csökkent az eredmények általánosíthatósága. Az eltérő működésmodellben mutatkozó különbségek megnehezítették az összehasonlítást és az igazgatók által adott válaszok szubjektív szemszöveget tükröznek, ami hatással volt a kutatási objektivitásra. Mindazonáltal az alkalmazott kvalitatív módszer, a szubjektivitás és a kvantitatív módszerek hiányának ellenére, betekintést engedett a válaszadók operatív elvekről alkotott elképzeléseibe. A kutatásban felmerülő korlátok megerősítik, hogy a kutatás további lépéseiben érdemes a mintát szélesíteni, több intézmény, illetve – még inkább – több szereplő nézőpontjának bevonásával, és akár kvantitatív módszereket is alkalmazni.

Az elemzés elméleti keretének fókuszában a centralizált és decentralizált szervezeti modellek jégkorong utánpótlásfejlesztésre gyakorolt hatásmechanizmusainak vizsgálata állt, különös tekintettel azok operatív és szervezeti dimenziókra

gyakorolt következményeire. A sportmenedzsment e szegmensében alkalmazott két alapvető modell nem csupán szervezeti hatékonyságra reflektáló problematikákat vet fel, hanem befolyással bír a társadalmi mobilitásra és a közösségi kohézióra, valamint erőteljesen befolyásolja a nemzeti identitás megőrzésének komplex társadalmi folyamatait.

Mintzberg szervezeti struktúra típusai (1979) megfelelően alkalmazhatók a centralizált és decentralizált működési struktúrák vizsgálatára. Az olyan centralizált modellek, mint a Székelyföldi Jégkorong Akadémia, Mintzberg *gépi bürokrácia* struktúrájára hasonlítanak, ahol egy központi irányítás konszolidálja az erőforrások menedzselésének és a napi döntéshozatal folyamatainak az irányát. Ez a zárt rendszer teszi lehetővé az egységesített sztemderdek mentén megvalósuló erőforrás koordinációt, viszont ezzel egyidejűleg ellehetetlenítheti a lokális innovációt (Lunenburg, 2012). A magyarországi klubalapú akadémiák szintjén megfigyelhető decentralizált rendszerek az *adhokrácia* kategóriájába sorolhatók, amely modellek a lokális szervezeti autonómiára hagyatkoznak, elősegítik az egyes, régióspecifikus igényekhez való alkalmazkodást és előmozdítják az innováció folyamatát, ellenben problémássá válik az erőforrások elosztása és a stratégiai célok egységes megvalósítása (Lunenburg, 2012).

Freeman stakeholder-elmélete (2018) szerint a sportmenedzsment rendszerekben kulcsfontosságú aspektus a szereplők közötti interakciók megléte. A centralizált modellek kisebb mértékű, de koncentráltabb bevonódást igényelnek a szereplők részéről, míg a decentralizált berendezkedés során a résztvevők szélesebb köre kaphat beleszólást a döntéshozás folyamataiba. Ez a megközelítés a sportfejlesztés területén kivitelezett projektek sikeres társadalmi implementációjának és fenntarthatóságának nyomon követése során válik kiemelten fontossá.

A centralizált modell jelen vizsgálatban nem kiemelt, de az operatív folyamatok során fontossággal bíró aspektusa a sport diplomáciai szerepének hangsúlyozása. A kulturális és politikai célkitűzések egyensúlyának megtartása elsődleges, különösen releváns a Székelyföldi Jégkorong Akadémia esetében, mely kulturális és politikai támogatás révén egyszerre képviseli a sport és a nemzeti közösség érdekét. Az Akadémia esete jól példázza, hogy az utánpótlásspport nem pusztán a fiatal tehetségek gondozásának ad felületet, hanem kulcsfontosságú szerepet tölt

be a magyar identitás megőrzésének elősegítésében a határon túli magyar diaszpóra esetében. Ezzel szemben a decentralizált rendszerek nagyobb szabadságot nyújtanak a lokális közösségek számára, mindeközben viszont jelentősen hozzájárulnak a lokálpatriotizmus sporton keresztül megvalósuló kicsúcsosodásához.

A következtetések és az akadémiavezetők által vázolt problémák megoldására javasolt a nemzeti szintű draft-rendszer bevezetése az igazságosabb utánpótlás játékosállomány-elosztás és a vidéki akadémiák hátrányainak lefaragása érdekében. A sportágbeli edző- és szakemberképzés és a kapacitásnövelés elsődleges prioritás a szakembergárda szinten tartásához, lehetőség szerinti bővítéséhez, illetve a szakmai színvonal emeléséhez.

Felhasznált irodalom

- Andersen, S.S., Ronglan, L.T. (2012): Same ambitions – different tracks: a comparative perspective on Nordic elite sport. *Managing Leisure*, **17**: 2–3. 134-151.
- Bayle, E., Robinson, L. (2007): A framework for understanding the performance of national governing bodies of sport. *European Sport Management Quarterly*, **7**: 3. 249-268.
- Braun, V., Clarke, V. (2006): Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, **3**: 2. 77-101.
- Davies, I. (2004): A sport for all project in Eastern Europe: 1990–2001. *The International Journal of the History of Sport*, **21**: 5. 796-814.
- Freeman, R.E., Harrison, J.S., Zyglidopoulos, S. (2018): *Stakeholder Theory: Concepts and Strategies*. Cambridge University Press, Cambridge.
- Fűrész D.I., Takács A. (2021): A magyar látványsport-támogatási rendszer hatása a verseny kiegyensúlyozottságára. *Közgazdasági Szemle*, **68**: 10. 1089-1108.
- Garamvölgyi, B., Dóczi, T. (2021): Sport as a tool for public diplomacy in Hungary. *Physical Culture and Sport. Studies and Research*, **90**: 1. 39-49.
- Girginov, V. (2004): Eastern European sport: Nomen. *The International Journal of the History of Sport*, **21**: 5. 690-709.
- Green, M., Oakley, B. (2001): Elite sport development systems and playing to win: Uniformity and diversity in international approaches. *Leisure Studies*, **20**: 4. 247-267.
- Green, M., Houlihan, B. (2005): *Elite Sport Development: Policy Learning and Political Priorities*. Routledge, London.
- Houlihan, B., Green, M. (eds.) (2007): *Comparative Elite Sport Development*. Routledge, London.
- Lunenburg, F.C. (2012): Organizational structure: Mintzberg's framework. *International Journal of Scholarly, Academic, Intellectual Diversity*, **14**: 1. 1-7.
- Mintzberg, H. (1979): *The Structuring of Organizations*. Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Molnár, G., Dóczi, T. (2020): The transformation of sport in post-communist Hungary: A transitology-informed approach. In: Rojo-Labaien, Rodríguez, A., Rookwood, J. (eds.): *Sport, Statehood and Transition in Europe: Comparative Perspectives from Post-Soviet and Post-Socialist Societies*. Routledge, London, 11-26.
- Molnár, G., Whigham, S. (2021): Radical right populist politics in Hungary: Reinventing the Magyars through sport. *International Review for the Sociology of Sport*, **56**: 1. 133-148.
- Parent, M.M., Hoye, R., Taks, M., Naraine, M.L., Séguin, B. (2021): Good sport governance and design archetypes: One size doesn't fit all. In: Geeraert, A., van Eekeren, F. (eds.): *Critical Reflections on Good Governance in Sport*. Routledge, London, 180-194.
- Stefanica, V., Joksimović, M., Ceylan, H.İ., Muntean, R. (2024): Navigating the path to management: Insights into sport manager selection and diversity strategies in Romania. *Cogent Social Sciences*, **10**: 1. 2436550.
- Taylor, T., Doherty, A., McGraw, P. (2015): *Managing People in Sport Organizations: A Strategic Human Resource Management Perspective*. 2nd edition. Routledge, London.
- Varmus, M., Kubina, M., Adámik, R. (2021): *Strategic Sport Management: Sustainability of Sports Clubs*. Springer, Cham.