

HIGH PERFORMANCE MANAGEMENT (HPM) A SPORTBAN A NEMZETKÖZI ÉS MAGYAR SZAKIRODALOMBAN

HIGH PERFORMANCE MANAGEMENT (HPM) IN SPORTS IN THE INTERNATIONAL AND
HUNGARIAN LITERATURE

Gyermán István¹, Laczkó Tamás²

¹ Pécsi Tudományegyetem, Egészségtudományi Kar, Doktori iskola

² Pécsi Tudományegyetem, Egészségtudományi Kar

Összefoglaló

A High Performance Management (HPM) a sportban egy olyan integrált eszközkészlet és megközelítés, amely a sportolók, sportszervezetek és a sportágak teljesítményének optimalizálását célozza többdimenziós szinten (makro, mezo, mikro). A nemzetközi szakirodalom – például Sotiriadou - De Bosscher (2013), O'Boyle (2015), Molan et al. (2019) és Turner et al. (2019) munkái az olvasóknak és kutatóknak holisztikus modelleket kínálnak, amelyek a HPM rendszerbe integrálják a gazdasági, pszichológiai és az emberi fejlődési tényezőket egyaránt. Ezzel szemben a magyar szakirodalom (ANDRÁS – KOZMA, 2014; GÉCZI, 2012) elsősorban, gazdasági, jogi és szervezeti keretekre fókuszál, kiemelve a hazai sportfinanszírozás és intézményi struktúrák meghatározó szerepét. A két irányzat összevetése és az irodalmi anyaghalmaz értékelése egyértelműen rávilágít a tényre, hogy Magyarországon a HPM rendszer széttöredezett és a legtöbb esetben ad hoc módon valósul meg, míg nemzetközi szinten az átfogó, emberközpontú és mérőszámokra épülő modellek dominálnak. Tanulmányom következtetése szerint, a magyar sportban a HPM fejlesztéséhez szükség van a holisztikus megközelítések adaptálására, elfogadására, ehhez a kellő személyzeti anyag biztosítása, továbbá a teljesítménymutatók egységesítésére és a sportolók hosszútávú jólétének integrálására a sportszervezeteket és egyesületek menedzsmentfolyamataiba.

Kulcsszavak: high performance management, teljesítményoptimalizálás, szervezetmenedzsment, holisztikus szemlélet, sportfinanszírozás

Abstract

High-Performance Management (HPM) in sport is an integrated set of tools and approaches that aim to optimize the performance of athletes, sports organizations, and sports disciplines at a multidimensional level (macro, meso, and micro). The works of international literature – for example, Sotiriadou - De Bosscher (2013), O'Boyle (2015), Molan et al. (2019), and Turner et al. (2019) – offer readers and researchers holistic models that integrate economic, psychological, and human development factors into the HPM system. In contrast, Hungarian literature (ANDRÁS – KOZMA, 2014; GÉCZI, 2012) focuses primarily on economic, legal, and organizational frameworks, highlighting the decisive role of domestic sports financing and institutional structures. The comparison of the two trends and the evaluation of the literature clearly highlight the fact that in Hungary, the HPM system is fragmented and, in most cases, implemented in an ad hoc manner. At the same time, at the international level, comprehensive, people-oriented, and metrics-based models dominate. According to the conclusion of our research, the development of HPM in Hungarian sport requires the adaptation and acceptance of holistic approaches, the provision of sufficient personnel, the unification of performance indicators, and the integration of the long-term well-being of athletes into the management processes of sports organizations and associations.



Keywords: *high performance management, optimizing performance, organizational management, holistic approach, sport financing*

BEVEZETÉS

A HPM KIALAKULÁSA A GAZDASÁGI SZFÉRÁBAN

A HPM fogalma a 20. század utolsó évtizedeiben kezdett intézményesülni válaszként a globális verseny, a technológia, a fejlődés és a munkavállalói elvárások átalakulására. A HPM fogalma a High Performance Work System (HPWS) és a Total Quality Management (TQM) megközelítéséből fejlődött ki az 1990-es években (HUSELID, 1995). A HPWS a humánerőforrás-gyakorlatok hatásait vizsgálta, a HPM ezeket kiterjesztette a vezetésre, szervezeti kultúrára, innovációra és a teljesítmény management-re (EVANS - DAVIS, 2005). A HPM alapvető gondolata nem kizárólag a magas egyéni teljesítmény ösztönzése, hanem a teljes szervezeti rendszer stratégiai irányítása annak érdekében, hogy az folyamatosan és fenntartható módon képes legyen kiváló eredményeket elérni (DE WAAL, 2012). A gazdasági szférában a HPM gyökerei a human resource management és a stratégiai management határterületére vezethető vissza. A koncepciót először olyan szerzők kezdték rendszerbe foglalni, mint Huselid (1995) aki a high performance work practices hatásait vizsgálta a vállalati teljesítményre, kiemelve az emberi tőkébe történő befektetés jelentőségét (HUSELID, 1995). Később a HPM szélesebb értelmezést kapott olyan kutatóknál, mint Appelbaum et al. (2000) akik magas teljesítmény szempontok figyelembevételével teljes szervezeti rendszereket vizsgáltak. Kutatásukban kihangsúlyozták, hogy a HPM nem egy-egy management eszköz alkalmazását jelenti, hanem egy koherens, egymást erősítő gyakorlatok rendszerét (APPELBAUM et al., 2000). A 2000-es évektől a HPM kutatás elsősorban de Waal nevéhez kapcsolódik, aki több mint 200 szervezetet vizsgált és öt kulcstényezőt azonosított, amelyek megléte összefüggésben áll a tartósan magas szervezeti teljesítménnyel. Ezek a tényezők a minőségi menedzsment, a nyitottság, a hosszú távú orientáció, folyamatos megújulás és fejlesztés és az erős és hatékony vezetés (DE WAAL, 2012). Ahogy különböző gazdaságok is, a HPM a 2020-as években új kihívásokkal nézett szembe, különösen a globális járvány, ellátási lánc-problémák, a digitalizáció gyorsulása és a munkavégzés átalakulása (pl. távoli munkavégzés) következtében. A HPM-rendszerek egyik fő iránya a rugalmas, adaptív szervezeti modellek kialakítása lett, amely képes reagálni a kiszámíthatatlan piaci változásokra. A vezetői döntéshozatalban az adat vezérelt, agilis keretrendszerek, a real-time performance tracking, valamint a humán tőke stratégiai menedzsmentje került előtérbe (HOYE et al., 2015). A vállalatok egyre inkább a kultúraalapú teljesítménymenedzsment irányába mozdultak el, felismerve, hogy a hosszú távú versenyképesség nem kizárólag a rövid távú pénzügyi eredményeken, hanem a munkavállalói elkötelezettségen, innováción és tanulási képességen is múlik. De Waal (2022) is hangsúlyozza, hogy a sikeres HPM-rendszerek a 2020-as években olyan vezetési modellekre épülnek, amelyek egyensúlyt teremtenek a teljesítmény-követelmények és az

emberközpontú szervezeti kultúra között. A fenntartható kiválóság így már nem csupán a hatékonyságról, hanem a szervezeti jólétről és a tanulási agilitásról is szól.

A HPM FEJLŐDÉSE A SPORTBAN ÉS A HIGH PERFORMANCE CENTER-EK (HPC) KIALAKULÁSA, FEJLŐDÉSE ÉS MŰKÖDÉSE

A sport teljesítményének menedzsmentje az elmúlt évtizedekben a sporttudomány és a sportmenedzsment kiemelt kutatási területévé vált. A High Performance Management (HPM) a sportban egy olyan átfogó megközelítést jelent, amely a sportoló, a sportszervezet és a sportág teljesítményét integráltan és egységes rendszerben vizsgálja (FORD et al., 2009). A koncepció alapja, hogy a sportolói eredmények nem kimondottan és kizárólag az egyéni sportolói képességből fakadnak (DIJKSTRA et al., 2014), hanem azok intézményi, szervezeti, gazdasági és társadalmi környezetben valósulnak meg. A sport világában a teljesítményközpontú management az 1980-as évek végén és az 1990-es évek elején kezdett kibontakozni, amikor az élsport egyre inkább üzleti logika szerint szerveződő iparaggá vált és a versenysport strukturált, tudományos alapú fejlesztésének intézményes formái kezdtek kialakulni. Ezek az intézmények olyan interdiszciplináris egységek, ahol a sportolók képzését, felkészítését és regenerációját a legmodernebb sporttudományi, orvosi, technológiai és pszichológiai ismeretek integrálta alkalmazásával végzik (SOTIRIADOU - DE BOSSCHER, 2013). A HPC koncepcionálisan a második világháború utáni Kelet-Európából indult a szovjet és kelet-német sportmodellben. Ezekben az országokban a sportolók fejlesztése államilag irányított rendszerben történt, szigorúan szabályozott sporttudományi alapokra helyezve (GREEN - HOULIHAN, 2005). A nyugati világban a professzionális HPC modell az 1980-as években kezdett elterjedni, az első ilyen központnak az Australian Institute of Sport (AIS) amelyet 1981-ben alapítottak, válaszul Ausztrália gyenge szereplésére az 1976-os montreáli olimpián. Ez a szervezet lett a prototípusa a nemzeti szintű teljesítmény-központoknak, amely az elit sportfejlődés paradigmaváltását jelentette -az amatőr, szétszabdalt felkészülésből, a központosított, tudomány-vezérelt teljesítménynövelés irányába (OAKLEY - GREEN, 2001). Az 1990-es és 200-es évekre a HPC-k a nemzeti sportpolitikák központi elemeivé váltak, elsősorban olyan országokban, mint az Egyesült Királyság (EIS – English Institute of Sport), Kanada (CSI – Canadian Sport Institute), Franciaország (INSEP) vagy Hollandia (TeamNL Centrum). A HPC-k többdimenziós működési struktúráját De Bosscher et al. (2006) alapozta meg amely szerint a központok néhány fontosabb funkciót látnak el: sporttudományi támogatás (biomechanika, fiziológia, pszichológia, sportanalitika), orvosi és rehabilitációs szolgáltatások (sportorvosi tevékenységek, prevenció, fizioterápia), edzés- és versenyprogram tervezés, mentális fejlesztés és lifestyle coaching, tehetséggondozás és utánpótlásfejlesztés, adat vezérelt teljesítménymenedzsment (DE BOSSCHER et al., 2006), A HPC központok a legtöbb esetben multidiszciplináris stábokkal dolgoznak és szorosan együttműködnek a nemzeti sportszövetségekkel, olimpiai bizottságokkal és egyetemekkel (FLETCHER - WAGSTAFF, 2009).

Az elmúlt évtizedekben a HPC-k a nemzeti és klubszintű sportfejlesztés központi intézményeivé váltak. A nemzetközi példák, hosszú idő alatt, átgondolt sportstratégia mentén fejlődtek ki, azonban a magyar HPC-k intézményesítése az elmúlt tíz évben kezdett komolyabban intézményesülni, elsősorban közvetlen állami beruházások és sportakadémiai modellek révén.

A NEMZETKÖZI ÉS HAZAI HPC-K ÖSSZEHASONLÍTÁSA

Amíg a nemzetközi példák azt mutatják, hogy a HPC finanszírozása állami támogatás, pályázati források, szponzorációs és kutatási együttműködésnek köszönhetően működik (DE BOSSCHER et al., 2015), addig a magyarországi példák azt mutatják, hogy főként állami költségvetési források állnak rendelkezésre (pl. TAO, sportakadémiai támogatás). Az AIS és az INSEP példáit tekintve a tudományos háttér az erőteljes integráció az egyetemi és kutatói szférával biztosítja (Canberra University és Sorbonne) amit a magas szintű technológiai infrastruktúra (GPS, biomechanikai laborok, neurofeedback) színesít – pl. EIS Performance Innovation Team (FLETCHER - WAGSTAFF, 2009). Ezzel ellentétben, Magyarországon fokozatos integráció érzékelhető, azonban ezek a kezdeményezések jellemzően kevésbé struktúráltak és inkább projektalapúak. Teljesítménymenedzsment, teljesítmény-optimalizálás (COUTTS - KRUSTRUP, 2015) tehetséggondozás terén a nemzetközi modellek centralizált és tudományosan validált tehetségazonosító rendszereket (pl. UK Talent ID program) épített fel, fizikai, mentális és életvezetési tanácsadás, lifestyle coaching és a holisztikus megközelítést alkalmazva (TAYLOR – DEMICK, 1994). Ehhez képest a magyar mintamodellek főként a fizikai teljesítményre fókuszálnak, jellemző a klub-és akadémiai-alapú kiválasztás, a mentális, lifestyle támogatás korlátozottan jelenik meg, nincs egységesen elfogadott, országos tehetségazonosító rendszer (bár folyamatban van ennek az előkészítése a Sportért Felelős Államtitkárság által). A nemzetközi HPC-k jellemzően magas szintű tudományos integrációval, stratégiai hosszútávú gondolkodással és erős szakmai autonómiával működnek. Magyarországon a HPC modellek fejlődőben vannak és az elmúlt évtizedek beruházásai a sportlétesítmények, akadémiák és intézetek létrehozásával jó alapot teremtettek, azonban a rendszerszintű integráció, egységes teljesítménymenedzsment kultúra, tudásmegosztás és a nemzetközi mintákon alapuló holisztikus teljesítménymenedzsment megközelítés további fejlesztést és hiánypótlást igényel.

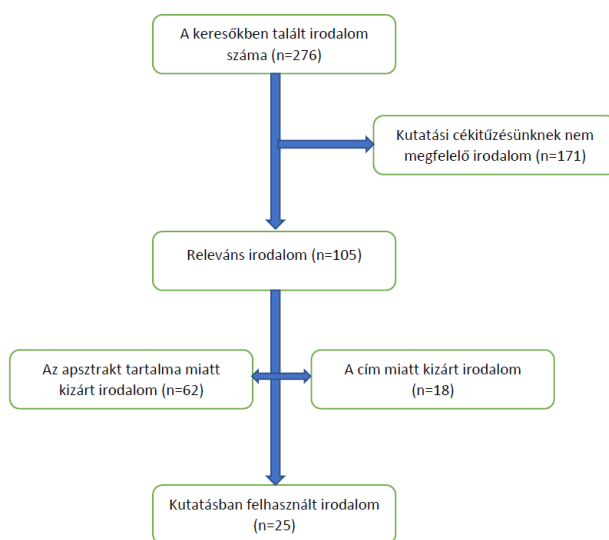
A jelen tanulmány célja a nemzetközi és a magyar szakirodalom áttekintése a HPM fogalmának, módszertanának és alkalmazásának kontextusában. A szakirodalmi áttekintés mellett, a tanulmány javaslatokat fogalmaz meg a HPM, HPC és a hazai teljesítménymenedzsment fejlődésére vonatkozóan.

ANYAG ÉS MÓDSZER

A HPM irodalom áttekintéséhez online, elektronikus kutatást végeztünk az Elicit, SCOPUS, PubMed, a Taylor & Francis Online és PMC adatbázisok segítségével. A kutatás során olyan



keresőszavakat használtunk, mint a High Performance Management, a sportteljesítmény, teljesítménynövelés, sportmenedzsment, csúcsteljesítmény, sportkultúra és sportvezetés. A kiválasztási kritériumok az alábbiak voltak: (a) angol nyelvű HPM irodalom, (b) magyar nyelvű HPM irodalom, (c) Nyugat-Európában és USA-ban született HPM irodalom. Összesen 276 publikációt sikerült a fenti keresési kritériumok alapján azonosítani és az egyenként történt vizsgálat után 171 kizárásra került, mivel azok nem feleltek meg kutatás célkitűzéseinek. A fennmaradt 105 közleményből az absztrakt-ok áttekintése után 62, a címek elemzése alapján további 18 került kizárásra. Végül 25 közleményt választottunk ki végső elemzésre (1. ábra).



1. ábra: Szakirodalom kiválasztása

Forrás: saját szerkesztés (2025.)

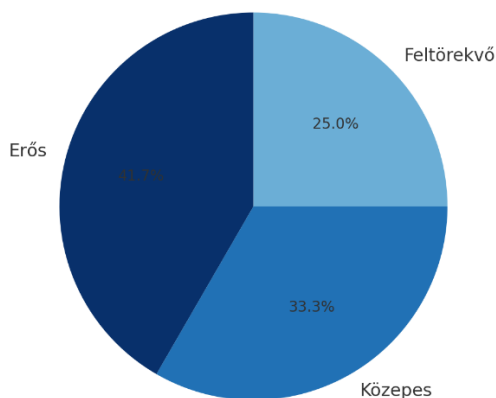
A HPM SZAKIRODALMI VIZSGÁLATÁNAK EREDMÉNYEI

A HPM SZAKIRODALMÁNAK FÖLDRAJZI ELOSZTLÁSA

A HPM szakirodalma elsősorban Nyugat-Európában, Észak-Amerikában és Ausztráliában koncentrálódik, ahol a kutatások az állami sportpolitika, szervezeti teljesítmény és a sportolók holisztikus fejlesztése köré tömörülnek. Ezzel ellentétben Magyarország és a kelet-közép-európai régióban az ilyen jellegű és megközelítésű kutatások inkább a gazdasági és szervezeti faktorok köré fókuszálnak lényegesen kevesebb hangsúlyt fektetve az integrált modellekbe. Legfontosabb kérdés és kutatásom lényege, hogyan lehet a nyugati és ausztrál holisztikus modelleket a magyar és regionális sportkörnyezetbe adaptálni.

A HPM szakirodalom földrajzi eloszlását az 2. sz. ábra szemlélteti, amely szerint, a vizsgált szakirodalmat hagyományos kutatói központokra (Egyesült Királyság, USA, Ausztrália,

BENELUX államok) oszthatjuk, ahol széleskörű és terjedelmes sportpolitikai és szervezeti kutatási források találhatók és meghatározó elméleti modellek (pl. SPLISS) láttak napvilágot. A közepes kutatói központok csoportba sorolhatók Kanada, Magyarország, Kína és Japán. Erre a csoportra leginkább a nemzeti sportpolitikára, gazdasági és szervezeti sajátosságokra és az olimpiai kezdeményezésre való fókuszáltság a jellemző. Itt van még a feltörekvő régiók csoportja, amelyben Szerbia, Horvátország és Lengyelország sorolható, ahol leginkább a regionális menedzsment, mentalitás és a szervezeti működés vizsgálata jellemző, a nemzetközi hatás kiterjedése minimális (1. táblázat).



2. ábra: A HPM szakirodalom földrajzi megoszlása

Forrás: saját szerkesztés (2025)

1. táblázat: A HPM szakirodalom területi felosztása és kutatási fókuszterületei

Forrás: saját szerk. (2025)

Hagyományos kutatói központok	Egyesült Királyság, USA, Ausztrália, BENELUX	elméleti modellek (SPLISS), széleskörű sportpolitikai és szervezeti kutatások
Közepes kutatói központok	Kanada, Magyarország, Kína, Japán	nemzeti sportpolitika, gazdasági és szervezeti elemzések, olimpia-fókusz
Feltörekvő régiók kutatásai	Szerbia, Horvátország, Lengyelország	gyenge nemzetközi hatás, regionális menedzsment és szervezeti működés vizsgálata

A kutatásról elmondható, hogy a kutatások leginkább Nyugat-Európában, Észak-Amerikában és Amerikában jelentkeznek, míg a közép- és kelet-európai országok inkább

csak esettanulmányokkal és gazdasági, valamint szervezeti szempontokkal járulnak hozzá a vizsgált témához.

A 2. sz. táblázat szemlélteti a HPM szakirodalom országcsoportok szerinti százalékos eloszlását, amely alapvetően alátámasztja a területi felosztás fókuszterületeinek arányát. Fontos megemlíteni, hogy az Egyesült Királyság, Írország, Kanada, USA, Ausztrália és Új-Zéland Nyugat-Európával karöltve uralja az irodalmi adatbázis 65%-t és ezekben a közleményekben már számos említés fedezhető fel a HPM holisztikus módszerének bevezetésével és alkalmazásával kapcsolatban. Kelet-Közép-Európa, Dél-Európa, valamint Ázsia, Latin-Amerika és Afrika esetében leginkább feltörekvő és kezdetleges források érhetők el a HPM kapcsán.

2. táblázat: A HPM szakirodalom régiókként felosztása

Forrás: saját szerk. (2025)

Régió / Országcsoport	A vizsgált HPM publikációnak %-a	Fő kutatási fókusz
Egyesült Királyság és Írország	22%	Alap kutatások, HPM modellek (Performance Excellence, sportegyesületek HPM, holisztikus HPM)
USA és Kanada	19%	HPM a vállalati és sportteljesítmény optimalizálásában, NCAA és olimpiai sportprogramok, holisztikus HPM
Ausztrália és Új-Zéland	11%	Sport HPM modellek (AIS, High Performance Centres), sportpszichológiai integráció
Skandináv országok (Svédország, Norvégia, Dánia, Finnország)	8%	Holisztikus HPM, wellbeing és szervezeti kultúra összekapcsolása
Nyugat-Európa (Németország, Franciaország, Hollandia, Belgium, Svájc)	13%	HPM vállalati rendszerek, technológiai teljesítménymenedzsment
Kelet-Közép-Európa (Magyarország, Lengyelország, Csehország, Szlovákia, Szlovénia)	6%	Sport HPM adaptáció, regionális sportteljesítmény és fejlesztési modellek
Dél-Európa (Olaszország, Spanyolország, Portugália, Görögország)	7%	Sportteljesítmény és klubmenedzsment integrációja (labdarugás, kosárlabda)
Ázsia (Kína, Japán, Dél-Korea, Szingapúr, India)	8%	Állami teljesítményprogramok, sportakadémiák és vállalati HPM rendszerek
Latin-Amerika (Brazília, Argentína, Chile, Mexikó)	4%	Feltörekvő HPM kutatások sportban és oktatásban
Afrika (Dél-Afrika, Nigéria, Egyiptom stb.)	2%	Kezdeti kutatások HPM és sportfejlesztés kapcsolatáról

A nemzetközi szakirodalom főbb hulláma 2013 után erősödött meg a szervezeti modellek és a SPLISS modell (Sport Policy Factors Leading International Sporting Success)



bemutatása okán, létrejöttek meghatározó kutatóközpontok, sportpolitikai és szervezeti modellek Nyugat Európában (Belgium, UK, Hollandia) és 2015-től USA-ban és Kanadában. Magyarországon ugyan már 2000-es évek elejétől jelen volt a sportgazdasági és szervezeti központúság, azonban a HPM koncepciója csak a 2020-as évek környékén kapott hangsúlyt, de ebben az esetben is inkább a támogatottság és finanszírozás köré építve a sportteljesítmények és sikerek elméleteit, továbbá jellemzően jogi és társadalmi szempontok szerinti elemzések láttak napvilágot. A nyugati modernebb trendekre építve pl. Jones et al. (2002), Jones et al. (2004), Henriksen et al. (2010) és Halson (2014), legfrissebb és legmodernebb trendek pl. Lundquist (2025), a HPM témakörét holisztikus és emberközpontú megközelítésbe helyezik, ez a megközelítés elsősorban a Nyugat-Európa-i irodalomban jelentkezik.

3. táblázat: A HPM szakirodalom földrajzi és időbeli eloszlása

Forrás: saját szerk. (2025)

Időszak	Ország / régió	Fő szerzők, művek	Fókuszterület
2000–2010	Magyarország	András (2004)	Sportvállalatok gazdasági sajátosságai
2010–2012	Magyarország	Géczi - Sterbenz (2012)	Sportmenedzsment tankönyv, klubirányítás
2013–2014	Belgium, Ausztrália	Sotiriadou - De Bosscher (2013)	SPLISS modell, makro–mezo–mikro szintek
	Magyarország	András & Kozma (2014)	Sport és gazdaság
2015–2016	Egyesült Királyság	O'Boyle (2015)	Szervezeti teljesítményirányítás
	USA	Smith - Smolianov (2016)	Egyetemi sport HPM modellje
	Magyarország	Földesi (2015), Géczi & Dóczy (2016)	Sport társadalmi beágyazottsága, hazai sportmenedzsment
2017–2018	Magyarország	Sárközy (2017)	Sportjog és menedzsment
	Belgium, UK	Kasale, Winand & Robinson (2018)	Holisztikus modell nemzeti szövetségekre
2019	UK, Ausztrália	Nesti - Ronkainen (2018)	Emberközpontú, holisztikus modell
	Nemzetközi	Molan et al. (2019)	Szisztematikus áttekintés sport és más teljesítményterületekről
2020–	Magyarország	Sipos-Onyestyák, Farkas, Géczi, Fateme, & Perényi (2023)	Szakszövetségek teljesítményértékelése

A NEMZETKÖZI SZAKIRODALOM HPM MEGKÖZELÍTÉSEI

Sotiriadou - De Bosscher (2013) egyik alapművében a HPM rendszerszintű modelljeit makro-, mezo- és mikroszintű dimenzióját mutatja be, ahol a makroszinten a nemzeti sportpolitika, a finanszírozás és az intézményi struktúrák szerepét hangsúlyozza. Mezoszinten kutatásában legnagyobb hangsúlyt a sportszervezetek és sportegyesületek működésére fókuszál, majd a mikroszinten a sportoló és az edző közvetlen teljesítményét vizsgálja. Mindez egy multidimenzionális keretet vetít elő, amely a HPM komplex értelmezését biztosítja. Kasale, Winand & Robinson (2018) a nemzeti sportszervezetek teljesítménymenedzsmentjére dolgoztak ki egy holisztikus modellt, ahol a szervezeti célkitűzések, a humán erőforrás fejlesztés és a teljesítmény értékelésének mechanizmusai egy integrált keretrendszerben jelennek meg.

O'Boyle (2015) és Smith - Smolianov (2016) a műveikben a szervezeti teljesítménymenedzsment aspektusait vizsgálják és O'Boyle (2015) rámutat, hogy a szervezeti teljesítménymenedzsment a sportban ugyanazokat az alapelveket követi, mint az üzleti világban, de kiegészül sport-specifikus tényezőkkel, mint pl. a versenyeken elért eredmények, a sportolói életút-menedzsment tudatos művelése és a szurkolói elköteleződés. Smith - Smolianov (2016) amerikai példán mutatják be, hogy a HPM nemcsak az élsportban, hanem az egyetemi sportban is kiválóan alkalmazható, így szélesebb társadalmi és gazdasági hatással bír.

Molan, Kelly, Arnold & Matthews (2019), Ferkins - Shilbury (2015), valamint Turner, Nesti & Morgan (2019) a teljesítménymenedzsment folyamatokkal foglalkoznak és emberközpontú megközelítéseket mutatnak be műveikben. Molan, Kelly, Arnold & Matthews (2019) szisztematikus áttekintésükben a sportot más teljesítményközpontú szektorokkal hasonlítják össze, mint pl. az üzleti, katonai, művészeti szektor. Az összehasonlításuk eredményeképpen arra a következtetésre jutottak, hogy a sportban a folyamatos visszajelzés, a teljesítménymutatók és a pszichológiai támogatás kulcsszerepet játszanak. Turner, Nesti & Morgan (2019), Mountjoy et al. (2015), Mc Namara (2010), Lyle (2012), valamint a Baker et al. (2003) a sportoló emberi fejlődését hangsúlyozzák. Az említett szerzők szerint a HPM modell nemcsak az eredmények maximalizálására, hanem a sportolók hosszútávú személyes és pszichológiai jólétére épít.

A MAGYAR SZAKIRODALOM MEGKÖZELÍTÉSEI

A rendelkezésre álló magyar szakirodalom elsősorban a HPM szerepét gazdasági, jogi és szervezeti kontextusba helyezi. András - Kozma (2014) a sport és a gazdaság összefüggéseit vizsgálja és tárgyalja rávilágítva arra, hogy a teljesítménymenedzsment nem választható el a sportgazdasági folyamatoktól. A HPM értelmezésében kiemelt hangsúlyt kap a finanszírozási környezet és ez Magyarországon jelentősen befolyásolja a klubok és a szövetségek működését. Hazai kutatók is vizsgálják a sportszervezetek, sportvállalatok működésének sajátosságait és bemutatják, hogy a hazai sportban a

vállalatgazdaságtani logikát és a sportszakmai szempontok gyakran nem egyeztethetők össze.

Sárközy (2017) szerint, a sportjog és a sportmenedzsment összefüggéseit elemezve kiemeli, hogy a HPM hazai alkalmazása erősen jogi környezethez kapcsolódik és kötött, különösen a sportági szakszövetségek működésében. Géczi (2012) sportmenedzsment tankönyvében a sportszervezetek irányítási modelljeit mutatja be és a HPM gyakorlati megértéséhez ad hazai keretet. Földesi (2015) hangsúlyozza a sport társadalmi beágyazottságát, ami elsősorban a HPM regionális és kulturális aspektusainak megértésben játszik fontos szerepet. Géczi - Dóczi (2016) rámutatnak a Magyarországon a sport és a menedzsment sajátos módon működő kapcsolatát, konkrétan azt, hogy az állami támogatás, a hagyományok és a klubstruktúrák meghatározóak a teljesítménymenedzsment sikerében.

A nemzetközi és a magyar szakirodalom összevetése után elmondható, hogy a nemzetközi szakirodalom a HPM-et elsősorban holisztikus, többdimenziós rendszerben közelíti meg, amelyben a gazdasági, társadalmi, pszichológiai és a humán erőforrás tényezők egyaránt érvényesülnek. A magyar szakirodalom ezzel szemben inkább a gazdasági, jogi és a szervezeti sajátosságokra fekteti a hangsúlyt a hazai sportfinanszírozás és a szabályozás környezetének meghatározó szerepére koncentrál. A nemzetközi szakirodalom, a sportolók holisztikus fejlesztését és a teljesítmény mérési és értékelési mechanizmusát emeli ki, addig a magyar irodalom az intézményi működés és struktúrákra fókuszálnak. Elmondható, hogy a kettő integrációja lenne szükséges ahhoz, hogy a HPM a hazai sportban is nemzetközi szintű gyakorlattá váljon.

A VIZSGÁLT SZAKIRODALOM VIZSGÁLATA ALAPJÁN FELLELHETŐ KIHÍVÁSOK A HPM TERÉN

A HPM rendszerének bevezetése és annak működtetése multidimenziós kihívásokkal jár és ezek a kihívások, azonosíthatók a nemzetközi és a hazai irodalmi eszköztárban.

Molan et al. (2019) megemlíti, hogy az egyik legnagyobb problémát a teljesítmény mérésnek egységesítése képezi: a sportban a győzelmek és az eredmények mellett vannak olyan nehezen mérhető tényezők, amelyek HPM szempontból kulcsfontosságúak, mint pl. a pszichológiai felkészültség, hosszútávú fejlődés, szociális hatások stb. Hazai vizsgálatok rámutattak arra a szignifikáns hiányosságra, amely szerint a magyar sportági szakszövetségek teljesítményértékelési rendszerei gyakran fragmentáltak, hiányoznak az összehasonlítható indikátorok. Elmondható, hogy a mérés és értékelési szempontból egyik legnagyobb kihívást az egységes és többdimenziós mutatórendszerek kialakítása jelenti, amely ötvözné az eredményességet és a sportolói fejlődést és szervezeti teljesítményt.

András - Kozma (2014) azt állítják, hogy a magyar sportban a gazdasági sajátosságok és itt elsősorban az állami finanszírozás dominanciája erősen befolyásolja a teljesítménymenedzsment működését, nemzetközi szinten azonban Kasale et al. (2018)

szerint a HPM modellek inkább a diverzifikált finanszírozásra és a fenntartható szervezeti modellekre épülnek. A fentiek alapján levonható a következtetés, hogy a gazdasági függőség csökkentése, a hosszútávú fenntarthatóság biztosítása és az alternatív bevételi források integrálása a HPM egyik fontosabb kihívását képezi.

Nem hanyagolható el a tény, a szervezeti kultúra és a vezetés mechanizmusok, valamint a vezetői szemléletformálás, továbbá a tudásalapú és együttműködés-orientált menedzsment elérése az egyik legkomolyabb kihívás, amellyel a hazai sportipar találkozik napjainkban. O' Boyle (2015) megemlíti, hogy a HPM sikere nagyban múlik azon, hogy milyen vezetői stílust alkalmazunk egy sportszervezetben és milyen szervezeti kultúrát valósít meg egy sportegyesület. Kulcstényezőként említi az együttműködést, átláthatóságot és a folyamatos visszajelzéseket. A magyar HPM minta egyik fontosabb megállapítása Géczi - Dóczi (2016) tollából, hogy Magyarországon a sportvezetés gyakran hierarchikus, kevésbé nyitott a modern menedzsment eszközök bevezetésére.

Remek és hasznos kihívás a sportolók holisztikus támogatásának alkalmazása, a mentális egészség és a pályafutási integráció biztosítása. Erre nagyszerű példa Turner et al (2019) és Sotiriadou - De Bosscher (2013) kutatásai, melyek szerint a HPM nem szólhat kizárólag az eredmények maximalizálásáról és nem fókuszálhat kizárólag a sportolói eredményekre, hanem a sportolók hosszútávú személyes fejlődésére és pszichológiai jólétére is. Ellenben, Magyarországon ez a szemlélet és dimenzió nem hangsúlyos, hiszen a teljesítményorientált szemlélet gyakran háttérbe szorítja a sportolói életpálya menedzsmentet és a sportélet utáni karrier támogatását (FÖLDESI, 2015).

Amennyiben egy regionális és nemzetközi kontextusban is elismert HPM módszertant és modell meghonosítását Magyarországon kihívásnak tekintjük, abban az esetben foglalkoznunk kell azzal a ténnyel, hogyan tudjuk adaptálni a nemzetközi modelleket a hazai viszonyokhoz oly módon, hogy azok illeszkedjenek a magyar sportkultúrához, sportmentalitáshoz, de ugyanakkor megőrizték a holisztikus és innovatív elemeket. Smith - Smolianov (2016) példái mutatják, hogy a HPM sikeresen adaptálható különböző sportkultúrákban, például az amerikai egyetemi sportban. Ehhez képest a magyar szakirodalom (SÁRKÖZY, 2017; GÉCZI, 2012) szerint a hazai sport sajátos intézményi és jogi környezete gyakran korlátozza a nemzetközi modellek átvételét.

AJÁNLÁSOK ÉS JÖVŐBELI IRÁNYOK A HPM FEJLESZTÉSÉRE

A nemzetközi és hazai szakirodalom áttekintése után több kulcsterületen fogalmazhatók meg ajánlások, amelyek hozzájárulhatnak a HPM hatékonyabb alkalmazásához Magyarországon.

EGYSÉGES ÉS MULTIDIMENZIÓS HPM MÉRŐRENDSZER KIALAKÍTÁSA

- a hazai gyakorlatban a teljesítményértékelés fragmentált és gyakran ad-hoc jellegű

- a nemzetközi gyakorlatban a HPM rendszerek integrált mutatókat alkalmaznak, amelyek eredményessége mellett figyelembe veszik a sportoló fejlődését, a szervezeti hatékonyságot és a társadalmi hatásokat (MOLAN et al., 2019; SOTIRIADOU - DE BOSSCHER, 2013)

Javaslat: nemzeti HPM indikátorrendszer bevezetése, amely kombinálja a sporteredményeket, a humánfejlesztést és a gazdasági mutatókat

FENNTARTHATÓ FINANSZÍROZÁSI MODELL LÉTREHOZATALA ÉS KIALAKÍTÁSA

- a magyar sport többnyire állami forrásokra támaszkodik (ANDRÁS – KOZMA, 2014) és elmondható, hogy rövidtávon ez a gyakorlat stabilitást, hosszútávon pedig inkább függőséget és negatív kényelmet jelent
- nemzetközi viszonylatban (KASALE et al., 2018) a finanszírozás diverzifikált (szponzorok, magánbefektetők, közösségi finanszírozás) amely erősíti a fenntarthatóságot

Javaslat: olyan ösztönző rendszerek létrehozása mind a sportegyesületek, mind a sportszövetségek részéről, amelyeknek köszönhetően bevonásra kerülnek az üzleti alapelveket követő magántőke, a szponzoráció és az innovatív finanszírozási formák (SALCINOVIC et al., 2022).

SPORTVEZETŐI KULTÚRA ÉS TUDÁSMENEDZSMENT ELSAJÁTÍTÁSA ÉS FEJLESZTÉSE

- a HPM hatékonysága nagymértékben függ a vezetők szemléletétől és képességeitől (O' BOYLE, 2015) és (PHILLIPS et al., 2010)
- a magyar sportvezetés gyakran hierarchikus és kevésbé innovatív (GÉCZI - DÓCZI, 2016), valamint családi, rokoni és baráti alapon működik

Javaslat: olyan képzési programok indítása sportvezetőknek és sportmenedzsereknek, amelynek keretében elsajátítanak a modern teljesítménymenedzsment eszközeit, fejlesztenék a vezetői készségeket, és amelyeknek köszönhetően képesek lesznek befogadni és alkalmazni a jó nemzetközi gyakorlatokat.

SPORTOLÓI JÓLÉT ÉS ÉLETPÁLYA-TÁMOGATÁS INTEGRÁLÁSA A MEGLÉVŐ RENDSZEREKBE

- a nemzetközi környezetben feltárt modellek és minták szerint (TURNER et al., 2019) a HPM kulcsfontosságú eleme a sportolók pszichológiai jólétem biztonsága és karrierjének menedzselése.
- hazai környezetben ezzel a sportszervezetek nem foglalkoznak érdemben és ez a dimenzió jelenleg alul reprezentált (FÖLDESI, 2015)

Javaslat: életpálya menedzsment programok bevezetése, amelyek a sportolók oktatását, sport utáni pályafutásuk előkészítését segítik, valamint a sport-lelkészi program

bevezetése leginkább amerikai mintára, amely program ember-központú módszerekkel segíti a sportolók mentális egészségének és spirituális stabilitásának megtartását.

A NEMZETKÖZI MODELLEK ÉS JÓ-GYAKORLAT ADAPTÁCIÓJA HAZAI KÖRNYEZETBEN

- Smith - Smiljanov (2016) példája mutatja, hogy a HPM sikeresen átültethető különböző sportkörnyezetbe
- hazai körülmények között a jogi és szervezeti struktúra (SÁRKÖZY, 2017) és ebben a struktúrákban résztvevő vezetők sokszor nehezítik a nemzetközi gyakorlatok átvételét

Javaslat: pilot projektek létrehozása, amelynek keretében egy-egy hazai sportszövetség vagy sportegyesület nemzetközi HPM modelleket alkalmaz, és mindezeket beépíti a hazai gyakorlatba.

ÖSSZEGZÉS ÉS KÖVETKEZTETÉSEK

A magyar sport számára a HPM nemcsak a regionális és a nemzetközi eredményesség növelésének az eszköze, hanem egyidőben a sportolók társadalmi beágyazottságát, jólétét, biztonságát és hosszútávú fenntarthatóságát biztosító keretrendszer lehet. Emellett kiemelt szerepet tölthet be a sportolók mentális és lelki stabilitásának megerősítésében. A siker kulcsa lehet az, hogy a nemzetközi szakirodalomból átvett holisztikus és emberközpontú szemlélet a hazai sajátosságok és körülmények figyelembevételével valósuljon meg. Mindez a jövőben a magyar sport, a magyar sportolók regionális és nemzetközi versenyképességét és társadalmi befolyásának erősödését szolgálhatja.

A HPM koncepciója manapság nemzetközi viszonylatban a sportmenedzsment egyik kulcsterületévé vált, amely nem kizárólag a sportolói teljesítmény maximalizálására fókuszál, hanem egy egyesület szervezeti és társadalmi dimenzióira is figyel. Számos pozitív példa található a nemzetközi szakirodalomban és sportvilágban, amelyek a hazai sportéletre is adaptálhatók. Egyesületeink és sportolóink hangsúlyosabb regionális és nemzetközi szerepvállalásához általános szemléletváltásra a fenti javaslatok alapján kidolgozott cselekvési tervre lenne szükség.

IRODALOMJEGYZÉK

András, K. (2004). *A sport és az üzlet kapcsolata-Elméleti alapok*. 34. sz. műhelytanulmány. HU ISSN 1786-3031

András, K., & Kozma, M. (2014). A nagy nemzetközi sportesemények gazdasági hatásai, *In: Lukovics Miklós – Zuti Bence (szerk.) A területi fejlődés dilemmái. SZTE Gazdaságtudományi Kar, Szeged, 105-120. o.*

Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., & Kalleberg, A. L. (2000). *Manufacturing Advantage: Why High-Performance Work Systems Pay Off*. Cornell University Press

Baker, J., Côté, J., & Abernethy, B. (2003). Sport-specific practice and the development of expert decision-making in team ball sports. *International Journal of Sport Psychology*. DOI: 10.1080/10413200305400

Coutts, A. J., & Krstrup, P. (2015). Quantifying performance load and recovery. *International Journal of Sport Sciences*. 33(20):2125-32. DOI:10.1080/02640414.2015.1069385

De Bosscher, V., Bingham, J., Shibli, S., Van Bottenburg, M., & De Knop, P. (2008). *The Global Sporting Arms Race: An International Comparative Study on Sports Policy Factors Leading to International Sporting Success*. (report / book)

De Bosscher, V., Bingham, J., Shibli, S., Van Bottenburg, M., & De Knop, P. (2008). *SPLISS — Sport Policy factors Leading to International Sporting Success* (analyses across countries).

De Bosscher, V., Shilbury, D., Theeboom, M., Van Hoecke, J., & De Knop, P. (2011). Effectiveness of National Elite Sport Policies: A Multidimensional Approach Applied to the case of Flanders. *European Sport Management Quarterly*, 11(2), 115-141

De Bosscher, V., Shibli, S., Westerbeek, H., & van Bottenburg, M. (2015). *Successful Elite Sport Policies: An International Comparison of the Sport Policy Factors Leading to International Sporting Success* (SPLISS 2.0) Meyer & Meyer Sport. Editor: <http://www.m-m-sports.com/successful-elite-sport-policies-9781782550761.html>; ISBN: 978-1-78255-076-1

De Waal, A. A. (2012). *What Makes a High Performance Organization: Five Validated Factors of Competitive Advantage that Apply Worldwide*. Global Professional Publishing. ISBN-13 978-1906403829



Dijkstra, H. P., Pollock, N., Chakraverty, R., & Alonso, J.-M. (2014). Managing the health of the elite athlete: integrated performance health model. *Br J Sports Med*. PMID: 24620040 PMCID: PMC3963533 DOI: 10.1136/bjsports-2013-093222

Evans, W.R. & Davis, W.D. (2005). High-Performance Work Systems and Organizational Performance: The Mediating Role of Internal Social Structure. *Journal of Management*, 31, 758-775. <http://dx.doi.org/10.1177/0149206305279370>

Ferkins, L., & Shilbury, D. (2015). Boards, governance and strategic leadership in sport. *Sport Management Review*. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2014.12.002>

Fletcher, D. & Wagstaff, C.R.D. (2009). Organizational Psychology in Elite Sport: Its Emergence, Application and Future. *Psychology of Sport and Exercise*, 10(4), 427-434.

Ford, P. R., Ward, P., Hodges, N. J., & Williams, A. M. (2009). The role of deliberate practice and play. *Journal of Sports Sciences*. DOI:10.1080/13598130902860721

Földesi, G. Sz., Gál, A., & Dóczy, T. (2015). A magyar sportszociológia történetének főbb állomásai. Két tudományág mostohagyereke. A magyar sportszociológia fél évszázados útkeresése. *Szociológiai Szemle*, 26/3, 78–97.

Géczi, G. & Sterbenz T. (Ed.) (2012). *Sportmenedzsment*. Budapest: Semmelweis Kiadó. ISBN: 9786155196256

Géczi, G. & Dóczy, T. (2016). *A sport és a menedzsment kapcsolata Magyarországon*. Vezetéstudomány, 47(6), 49-59.

Green, M., & Houlihan, B. (2005). *Elite Sport Development: Policy Learning and Political Priorities*. Routledge. ISBN 9780415331838

Halson, S. L. (2014). Monitoring training load to understand fatigue in athletes. *National Library of Medicine*. PMID: 25200666 PMCID: PMC4213373 DOI: 10.1007/s40279-014-0253-z

Henriksen, K., Stambulova, N., & Roessler, K. K. (2010). A holistic approach to athletic talent development environments: A successful sailing milieu. *Psychology of Sport and Exercise*, 11(3), 212–222. <https://doi.org/10.1016/j.psychsport.2009.10.005>

Houlihan, B., & Green, M. (2008). *Comparative Elite Sport Development: Systems, Structures and Policies*. ISBN 9781032044316

Hoye, R., Smith, A., Nicholson, M., & Stewart, B. (2015). *Sport Management: Principles and*



Applications. ISBN 1317557786, 9781317557784

Huselid, M. A. (1995). The Impact of Human Resource Management Practises on Turnover, productivity, and Corporate Financial Performance. *Academy Management Journal*, 38(3), 635-672.

Jones, R. L., Armour, K., & Potrac, P. (2004). *Sports Coaching Cultures: From Practice to Theory*. Routledge. ISBN 9780415328524

Jones, G., Hanton, S., & Connaughton, D. (2002). What is this thing called mental toughness? An investigation of elite sport performers. *Journal of Applied Sport Psychology*. 14(3), 205–218. <https://doi.org/10.1080/10413200290103509>

Kasale, L. L., Winand, M., & Robinson, L. (2018). Performance management of national sports organisations: a holistic theoretical model. *Sport, Business and Management*. Sport Business and Management: An International Journal 8(5): 469-491.DOI:10.1108/SBM-10-2017-0056

Lundqvist, C. (2025). Toxic leadership in high-performance sport and mental health and Performance: A Scoping Review. *International Review of Sport and Psychology*. DOI:10.1080/1750984X.2025.2457038

Lyle, J. (2002). *Sports Coaching Concepts: A Framework for Coaches' Behaviour*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203994986>

Mc Namara, A., Button, A., & Collins, D. (2010). The Role of Psychological Characteristics in Facilitating the Pathway to Elite Performance Part 2: Examining Environmental and Stage-Related Differences in Skills and Behaviors, *Sport Psychologist* 24(1):74-96. DOI:10.1123/tsp.24.1.74

Molan, C., Kelly, S., Arnold, R., & Matthews, J. (2019). Performance management: A systematic review of processes in elite sport and other performance domains. *Journal of Applied Sport Psychology*, 31(1), 87–104. <https://doi.org/10.1080/10413200.2018.1440659>

Mountjoy, M., Rhind, D. J. A, Tiivas, A, et al. (2015). Safeguarding the child athlete in sport: a review, a framework and recommendations for the IOC youth athlete development model *British Journal of Sports Medicine* 2015;49:883-886.

Nesti, M., & Ronkainen, N. (2018). Meaning and Spirituality in Sport and Exercise: Psychological Perspectives. *Routledge*, ISBN: 9781315102412, DOI: 10.4324/9781315102412



Oakley, B., & Green, M. (2001). Still Playing the Game at Arm's Length? The Selective re-investment in British Sport, 1995-2000. *Managing Leisure*, 6(2), 74-94.

Phillips, E., Davids, K., Renshaw, I., & Portus, M. (2010). Expert Performance in Sport and the Dynamics of Talent Development. *Sports Medicine*, 40, 271-283.
<https://doi.org/10.2165/11319430-000000000-00000>

Salcinovic, B., et al. (2022). Factors Influencing Team Performance: What Can Support Teams in High-Performance Sport Learn from Other Industries? A Systematic Scoping Review. *Sports Medicine - Open*. DOI:10.1186/s40798-021-00406-7

Sárközy, T. (2019). *A magyar sport jogi szabályozása*. Budapest: HVG-ORAC. ISBN 978 963 258 603 8

Shilbury, D., & Ferkins, L. (2009). Board Involvement in Strategy: Advancing the Governance of Sport Organizations. *Journal of Sport Management*, 23(3):245-277.
DOI:10.1123/jsm.23.3.245

Sipos-Onyestyák, N., Farkas, J., Géczi, G., Fateme, Z., & Perényi, Sz. (2023). A magyar sportági szakszövetségek munkakerőállományának elemzése ESSA-Sport projekt bázisán. *Magyar Sporttudományi Szemle* 24:6 (106), pp. 3-13., p11

Smith, J., & Smolianov, P. (2016). The high performance management model: from Olympic and professional to university sport in the United States. *The Sport Journal, the world's largest online peer-reviewed journal of sport* (ISSN: 1543-9518), 4(0204), 1-19.

Sotiriadou, P., & De Bosscher, V. (Eds.). (2013). *Managing High Performance Sport*. Routledge. ISBN 9780415671996

Sotiriadou, P., & Shilbury, D. (2009). Australian Elite Athlete Development: An Organisational Perspective. *Sport Management Review*, 12(3), 137-148.

Taylor, J., & Demick, A. (1994). A multidimensional model of momentum in sports. *Journal of Applied Sport Psychology*, 6(1), 51-70. <https://doi.org/10.1080/10413209408406465>

Turner, E. A., Malone, C. M., & Douglas, C. (2019). Barriers to mental health treatment for African Americans: Applying a model of treatment initiation to reduce disparities. In M. T. Williams, D. C. Rosen, & J. W. Kanter (Eds.), *Eliminating race-based mental health disparities: Promoting equity and culturally responsive care across settings* (pp. 27-42). Context Press/New Harbinger Publications.

