



Vysoká škola ekonomická v Praze
Fakulta managementu

Vliv zapojení firemních týmů do sportovních akcí na individuální a skupinové pracovní výstupy

Diplomová práce

Autor práce: Bc. Alexandra Geletová

Vedoucí práce: Mgr. Ing. Pavel Král, Ph.D.

Rok obhajoby: 2025

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že tuto práci jsem vypracoval(a) samostatně a veškerou použitou literaturu a další prameny jsem řádně označil(a) a uvedl(a) v příloženém seznamu.

V Jindřichově Hradci dne 30. dubna 2025

Název práce: Vliv zapojení firemních týmů do sportovních akcí na individuální a skupinové pracovní výstupy

Abstrakt: Táto práca skúma vplyv firemných športových aktivít na pracovné prostredie. Cieľom tohto kvalitatívneho výskumu bolo prostredníctvom polo-štruktúrovaných rozhovorov analyzovať, ako účasť na týchto podujatiach ovplyvňuje individuálne fungovanie zamestnancov a dynamiku pracovných tímov. Analýza dát odhalila dva protichodné efekty: katalyzačný a polarizačný. Katalyzačný efekt sa prejavoval na individuálnej úrovni zlepšením osobnej pohody, na skupinovej úrovni budovaním neformálnych vzťahov a pozitívnej tímovej dynamiky, a na organizačnej úrovni podporujúcou firemnou stratégiou. Naopak, polarizačný efekt sa prejavoval prehlbovaním rozdielov medzi zamestnancami, tlakom na účasť a sociálnym napätím. Vo väčšine prípadov prevažoval katalyzačný efekt. Polarizačný sa objavil len sporadicky. Zistenia poskytujú praktické implikácie pre implementáciu športových aktivít do firemného prostredia.

Klíčová slova: organizačná kultúra, športové aktivity na pracovisku, tímová dynamika, pracovná pohoda

Podakovanie:

Rada by som vyjadrila úprimné poďakovanie môjmu vedúcemu práce, pánovi Mgr. Ing. Pavlovi Královi, Ph.D., za jeho trpezlivosť, odborné vedenie, podnetné rady a cenné pripomienky, ktoré ma sprevádzali počas celého procesu písania. Zároveň ďakujem všetkým respondentom, ktorí ochotne venovali svoj čas a prispeli k praktickej časti tejto práce, a všetkým ostatným, ktorí mi poskytli oporu či informácie.

Obsah

Úvod	7
1 Výkonnosť v pracovnom prostredí	9
1.1 Individuálne výstupy a faktory pracovnej úspešnosti	9
1.2 Skupinová výkonnosť a determinanty úspešnej tímovej práce	11
2 Organizačná kultúra a šport	14
2.1 Zdravotné a pracovné efekty športových aktivít	14
2.2 Sociálne efekty športových aktivít	15
2.3 Manažérske stratégie v kontexte športu	16
3 Metodika	18
3.1 Výskumný design	18
3.2 Subjekty výskumu	18
3.3 Zber dát	19
3.4 Etické aspekty	20
3.5 Metódy analýzy dát	21
4 Výsledky výskumu	23
4.1 Katalyzačný efekt	23
4.1.1 Zlepšenie osobnej pohody	23
4.1.2 Budovanie neformálnych vzťahov	24
4.1.3 Pozitívna tímová dynamika	25
4.1.4 Podporujúca firemná stratégia	26
4.2 Polarizačný efekt	26
4.2.1 Prehlbovanie rozdielov	27
4.2.2 Tlak na účasť	27
4.2.3 Sociálne napätie	28
4.2.4 Problematická firemná stratégia	29
5 Diskusia	30
5.1 Teoretický prínos	30
5.1.1 Dvojznačnosť športových aktivít	30
5.1.2 Explanačné mechanizmy výsledkov	32
5.2 Praktický prínos	34
5.3 Obmedzenia a návrhy na ďalší výskum	36
Záver	38
Zoznam literatúry	39
Prílohy	46

Úvod

V súčasnej dobe sa organizácie stretávajú so zvýšenými nárokmi na podporu zdravia (Monteiro & Joseph, 2023), výkonu či angažovanosti zamestnancov (Osborne & Hammoud, 2017). Integrácia športových aktivít do firemnej kultúry tak prestáva byť len obyčajným trendom alebo príjemným benefitom, ale aj stratégiou, ktorá prispieva k zlepšeniu individuálnych a skupinových pracovných výsledkov (Scherrer et al., 2010). Okrem toho, efektívne pracovné tímy s dobrými vzťahmi a silnou skupinovou kohéziou môžu lepšie spolupracovať a dosahovať spoločné ciele. Skúmanie vplyvu športových aktivít či už na individuálnych zamestnancov, alebo tímovú súhru, tak otvára dvere k novým poznatkom v oblasti riadenia ľudských zdrojov a organizačnej psychológie.

Súčasný trendy v oblasti ľudských zdrojov taktiež naznačujú, že zamestnanci sa cítia byť pod tlakom a stresom (Wigert, 2023). Scherrer et al., (2010) poukázali na to, že fyzická aktivita bola dokonca často jednou z prvých priorít, od ktorých zamestnanci upustili, keď bola pracovná záťaž vysoká. Fyzické cvičenie na pracovisku však podporovalo nielen budovanie vzťahov medzi ľuďmi, ale taktiež ovplyvňovalo zdravie jednotlivca (Brinkley, McDermott, & Munir, 2017), aeróbnu kondíciu zamestnancov a celkovú pohodu na pracovisku (Munir, 2018).

Zdraví a aktívni zamestnanci sú kľúčoví pre úspech organizácií a preto je dôležité získať hlbšie porozumenie tomu, ako športové aktivity môžu ovplyvniť ich pracovný výkon. Ak chcú organizácie prosperovať, musia hľadať nové prístupy na podporu svojich zamestnancov a zlepšovanie pracovného prostredia a preto by športové programy mali byť podporované a vedené lídrami (Brinkley, McDermot, Munir, et al., 2017).

Napriek presvedčeniu o benefitoch športových aktivít pre zamestnancov, stále existuje v tejto oblasti množstvo nezodpovedaných otázok. Fragmentovaný výskum naznačuje, že zatiaľ čo je k dispozícii veľa štúdií o fyzickej aktivite, málo z nich sa zameriava na priame prepojenie medzi športovými aktivitami, pracovnými výsledkami a fungovaním tímov. Témou sa zaoberajú rôzne obory, ako je management ľudských zdrojov, športové vedy, ale aj ekonomika alebo business. Napriek tomu sa výskum v tejto oblasti ukazuje ako nedostatočný (Brinkley, McDermott, & Munir, 2017).

Hlavným cieľom tejto práce je odpovedať na výskumnú otázku o tom, aký vnímaný dopad má účasť na firemných športových podujatiach na individuálne a tímové fungovanie zamestnancov v pracovnom prostredí.

V individuálnej rovine sa výskum sústreďuje na subjektívne prežívanie zamestnancov - ich energie, zvládanie stresu a tlaku. Na skupinovej úrovni sa práca zameriava na budovanie neformálnych vzťahov a formovanie pozitívnej tímovej dynamiky.

Z hľadiska organizácie skúma, ako firemné športové aktivity ovplyvňujú vnímanie firemnej stratégie a kultúry. Práca zároveň sleduje nielen pozitívne aspekty, ale identifikuje aj potenciálne riziká a limity vplyvu športových aktivít na pracovné prostredie.

Výskum bol realizovaný prostredníctvom polo-štruktúrovaných rozhovorov so zamestnancami, ktorí sa zúčastnili na bežekom podujatí. Skúmané boli subjektívne vnímané zmeny v osobnej pracovnej výkonnosti, motivácii a celkovom nastavení, ako aj transformácia vzájomných vzťahov a spôsobu spolupráce v tíme. Analýza odhalila prítomnosť dvoch efektov – katalyzačného a polarizačného. Zatiaľ čo katalyzačný efekt prevažoval vo väčšine prípadov, polarizačný efekt sa objavoval len v menšej miere. Získané poznatky boli interpretované v kontexte budovania efektívnych pracovných vzťahov a podpory pozitívnej firemnej kultúry.

Teoretický prínos výsledkov spočíva v rozšírení pohľadu na vplyv športových aktivít na pracovné prostredie. Táto práca prispieva k súčasnému stavu poznania tým, že šport je síce veľmi rozšírený, ale z hľadiska benefitov a odmeňovania v práci o ňom vieme veľmi málo. Výsledky sú tiež prínosom pre teoretické poznatky v oblasti organizačnej psychológie a riadenia ľudských zdrojov, ako aj pre praktické aplikácie pri formovaní a riadení firemných športových programov s cieľom dosiahnuť lepšie pracovné výsledky a zvýšiť celkovú spokojnosť a výkonnosť zamestnancov.

Praktický prínos spočíva v tom, že výsledky tejto práce môžu poskytnúť návod pre organizácie, ako efektívne využívať športové aktivity na podporu pracovného prostredia a minimalizovať potenciálne riziká. Zistenia z tejto štúdie môžu viesť k implementácii efektívnejších firemných programov a stratégií, čo by malo mať pozitívny vplyv na celkovú organizačnú kultúru a výkonnosť firmy.

1 Výkonnosť v pracovnom prostredí

Už viac ako 70 rokov sa pracoviská celosvetovo považujú za kľúčové prostredia na podporu zdravia. Pracovné prostredie poskytuje jedinečné výhody, pretože umožňuje osloviť veľkú skupinu ľudí naraz (Van De Ven et al., 2020) a pozitívne ovplyvniť ich zdravotné návyky prostredníctvom rôznych programov a aktivít (Hertting et al., 2020). A keďže pracovné prostredie má obrovský vplyv na život jednotlivcov, Van De Ven et al., (2020) ďalej špecifikujú, že pracovisko pôsobí nie len na jednej, ale hneď na viacerých úrovniach - individuálnej, medziľudskej a organizačnej. K tomu tvrdeniu sa pridáva aj model LOS (Line of Sight), ktorý predstavuje rámec vertikálneho a horizontálneho zosúladenia strategických priorít organizácie na troch úrovniach – individuálnej, skupinovej a organizačnej. Kľúčovým princípom tohto modelu je predpoklad, že výkonnosť organizácie je funkciou súladu medzi kompetenciami a normami na skupinovej úrovni a znalosťami, zručnosťami, schopnosťami, motiváciou a príležitosťami na individuálnej úrovni (Buller & McEvoy, 2012).

Vzhľadom na to, že firemná kultúra predstavuje súbor prvkov formujúcich správanie jednotlivcov v rámci organizácie (Azeem et al., 2021), je dôležité, aby zamestnanci pôsobili v, pre nich vhodnom, prostredí. Za základné piliere zdravej firemnej kultúry považuje Hertting et al., (2020) aktívne zapojenie zamestnancov do diania vo firme, posilnenie ich postavenia, ako aj budovanie medziľudských vzťahov a pocitu spolupatričnosti (Hertting et al., 2020). Stankevičienė et al., (2021) na margo toho dodávajú, že kultúra práce má zároveň významný priamy vplyv na pohodu zamestnancov. A keďže v dnešnej dobe sú zamestnanci a organizácie prepojené slabšie ako kedykoľvek predtým, vzťah zamestnanec – organizácia sa tým pádom stáva akútnym problémom (Eldor & Vigoda-Gadot, 2017), ktorý je potrebné vyriešiť, aby nemal rozsiahlejší dopad na organizáciu.

Samozrejme, táto záležitosť nie je taká jednoduchá, keďže rôzni zamestnanci pracujú v rôznych zamestnaniach, kde sa očakáva, že prinesú rôzne výsledky. Aby sa zabezpečilo, že prácu bude možné vykonať „dobre“ a správne, manažéri musia pochopiť, že medzi očakávanými výsledkami zamestnancov a ich osobnými hodnotami je zhoda (Eva et al., 2017). Aj z toho hľadiska je dôležité definovať si, aké pracovné výstupy sa vlastne od zamestnancov očakávajú a čo znamenajú.

1.1 Individuálne výstupy a faktory pracovnej úspešnosti

Pretože každú organizáciu, ktorú tvoria jednotlivci, je nevyhnutné venovať pozornosť ich individuálnym pracovným výstupom a výkonom. Zeglat & Janbeik (2019) ďalej

dodávajú, že výkon jednotlivých zamestnancov je kľúčový pre celkový úspech spoločnosti, pretože vidíme schopnosť zamestnanca plniť pracovné povinnosti vďaka potrebným zručnostiam, skúsenostiam, postoju a motivácii. Podľa Jackson & Frame, (2018) je dôležité aby sme na pracovný výkon pozerali komplexne - do akej prispieva k dosiahnutiu cieľov zamestnanca, cieľov oddelenia alebo poslania organizácie. Okrem schopnosti splniť úlohy zohráva významnú úlohu aj kontinuálny osobnostný a profesijný rozvoj zamestnanca, ktorý zvyšuje nielen jeho výkon, ale aj spokojnosť, lojalitu voči organizácii, či jeho angažovanosť.

Práve angažovanosť zamestnancov v práci je veľmi dôležitá, pretože súvisí s ich celkovým nadšením a pocitom pohltenia pri vykonávaní úloh (Bakker et al., 2023), čo prispieva k vyššej efektivite a produktivite. Eldor & Vigoda-Gadot (2017) ešte dodávajú, že s väčšou angažovanosťou rastie aj nadšenie do práce, hrdosť či oddanosť. Podľa Dutta & Dhir, (2021) je to dokonca práve oddanosť zamestnancov, ktorá sa stáva kľúčovým faktorom, ktorý môže firme poskytnúť významnú konkurenčnú výhodu. Verní zamestnanci nielen zvyšujú produktivitu a efektivitu práce, ale tiež prispievajú k stabilite firmy a jej pozitívnemu obrazu navonok. Zamestnanci s pozitívnymi vzťahmi na pracovisku sú viac pripútaní k organizácii, pretože dostávajú silnú podporu od kolegov a nadriadených (Caillier, 2017). Investície do budovania lojality zamestnancov sa tak javia ako strategicky dôležité pre dlhodobý úspech a prosperitu organizácie (Dutta & Dhir, 2021).

Okrem angažovanosti však nesmieme zabudnúť ani na samotné zdravie. Zamestnanci by mali byť dobrý balans medzi prácou a oddychom. Dokonca, podľa Stankevičienė et al., (2021), je pohoda zamestnancov ďalším z kľúčových faktorov, ktorý definuje nielen dlhodobú efektivitu organizácií, ale je aj jedným zo základných zdrojov produktivity zamestnancov. Rajaratnam et al., (2014) dodávajú, že nedostatočné zdravie zamestnancov, najmä v podobe fyzickej nečinnosti, sa prejavuje zvýšenými nákladmi pre zamestnávateľa. A keďže dospelí v produktívnom veku nespĺňajú odporúčania týkajúce sa fyzickej aktivity (Brinkley, Freeman, McDermott, et al., 2017), a fyzická aktivita je jednou z prvých vecí, od ktorých zamestnanci upúšťajú, keď cítia, že ich pracovná záťaž je príliš veľká (Scherrer et al., 2010). Tento problém sa odráža nielen na ich osobnom zdraví, ale aj produktivite práce, a na celkových výdavkoch firmy spojených so zdravotnou starostlivosťou a absenciami v zamestnaní (Rajaratnam et al., 2014).

Na druhej strane, mnohé rizikové faktory, ktoré vedú k zvýšeným nákladom pre zamestnávateľa, sú však považované za ovplyvniteľné. To znamená, že pri použití správnych intervenčných stratégií je možné zlepšiť zdravotný stav zamestnancov a tým znížiť výdavky (Hertting et al., 2020). Stankevičienė et al., (2021) dodávajú, že vedúci

organizácie by si mali uvedomovať, že zdravší zamestnanci sú efektívnejší a poskytujú skutočne strategickú výhodu v každej organizácii. Ide o kombináciu nižších nákladov na zdravotnú starostlivosť s vyššou produktivitou zamestnancov.

Toto tvrdenie podporujú aj Brinkley, Freeman, McDermott, et al., (2017), ktorí tvrdia, že fyzická aktivita zamestnanca je teda spojená so zdravím organizácie, pretože zdraví a aktívni zamestnanci môžu prispievať k výkonu organizácie väčšou produktivitou práce a vyššou kvalitou výstupov. Brinkley, McDermott, & Munir, (2017) ďalej ešte dodávajú, že povzbudzovanie zamestnancov k fyzickej aktivite môže mať výhody pre organizáciu aj jednotlivca, pretože zlý zdravotný stav zamestnancov je spojený s absenciou z dôvodu chorôb, majú viac dní práceneschopnosti, nepodávajú pracovný výkon v rámci svojho plného potenciálu a organizácie tak môžu na tom doslova strácať finančné prostriedky. Práve preto verím, že investície do osobného a profesijného rastu nie sú len "príjemným benefitom", ale nevyhnutnosťou pre modernú organizáciu.

Organizácie môžu individuálne výstupy merať prostredníctvom hodnotení výkonu (KPIs), spätnej väzby a psychologických dotazníkov. Už spomínaný LOS model poukazuje na to, že jednotlivci môžu prispievať k napĺňaniu strategických cieľov iba vtedy, ak sú ich schopnosti zosúladené s požiadavkami organizácie a ak existuje vhodné prostredie na ich uplatnenie. Ak sú tímy vybavené správnymi schopnosťami a pracujú v prostredí, kde normy podporujú kolektívne ciele, zvyšuje sa ich kolektívna efektivita. (Buller & McEvoy, 2012). Organizácie sa tak síce snažia zavádzať stratégie na podporu individuálneho rastu, avšak tieto prístupy nemusia byť vždy efektívne, ak neberú do úvahy špecifické potreby zamestnancov a dynamiku celého pracovného kolektívu.

1.2 Skupinová výkonnosť a determinanty úspešnej tímovej práce

Celkový úspech tímu nie je ovplyvnený len individuálnymi schopnosťami jeho členov, ale najmä tým, ako efektívne medzi nimi prebieha spolupráca a vzájomné interakcie (Han et al., 2016). Individuálny výkon je súčasťou väčšieho systému. Skupinová úroveň tak predstavuje sprostredkovateľský článok medzi individuálnym výkonom a celkovým organizačným výkonom (Buller & McEvoy, 2012). Zároveň, prieskumy medzi zamestnávateľmi neustále ukazujú, že spolupráca, komunikácia a schopnosť pracovať v tíme patria medzi najžiadanejšie atribúty nových zamestnancov (Weidmann & Deming, 2021).

Je to dôležité, pretože skupinová práca ovplyvňuje všetkých členov – od medziľudských vzťahov až po pracovný výkon celej skupiny (Shen et al., 2024). Aj ekonomický prínos tímovej produktivity spočíva v tom, že tímy sú efektívnejšie, ako ľudia pracujúci izolovane (Weidmann & Deming, 2021). Dokonca, štatistiky hovoria o tom, že viac ako

polovica všetkých zamestnancov v 28 členských štátoch Európskej únie pracuje v tíme, ktorý má spoločné úlohy a vie si prácu naplánovať (European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions., 2017). Na druhej strane sa však otvára otázka ohľadom toho, že rozdiely vo výkonnosti na úrovni tímu nie je ľahké pripísať jednotlivým členom skupiny, pretože, ako vieme, ktorí ľudia sú dobrými tímovými hráčmi? (Weidmann & Deming, 2021).

Na výkon tímu však môžeme nahliadať rôzne – môže sa jednať o výkon pri plnení úloh, kontextuálny výkon, môže sa vzťahovať na výsledky členov tímu (teda či dosahujú svoje ciele) alebo na procesy (čo robia počas práce). Hodnotenie výkonu môže pochádzať od rôznych hodnotiteľov – buď od samotných členov tímu, alebo od ich nadriadených. Dôležitým faktorom v rámci úspešných tímov je tímová kohézia. Skupinová kohézia predstavuje vzájomné puto medzi členmi tímu, poháňané sociálnymi a pracovnými prvkami a pocitmi hrdosti či spolupatričnosti (Grossman et al., 2022), a sklonom skupiny vytrvať pri dosahovaní spoločných cieľov (Jyoti & Dimple, 2022). Niekedy teda nejde len o výsledky, ale aj o radosť a nadšenie z procesu. Podľa Han et al., (2016) je práve synergia, ktorá vzniká prostredníctvom pozitívnych interaktívnych procesov medzi členmi, jedným predpokladov úspechu. Grossman et al., (2022) ďalej dodávajú, že tímová súdržnosť sa preto stáva dôležitým pred-stupňom tímového výkonu. Kohézna skupina sa vyznačuje aj sociálnymi väzbami založenými na medziľudských záľubách (Han et al., 2016). Do toho môžeme zaradiť aj športové aktivity, ktoré vytvárajú platformu pre budovanie sociálnych vzťahov založených na zdieľaných záľubách a spoločných zážitkoch.

Ďalším kľúčovým aspektom úspešných tímov je dôvera medzi členmi (Feitosa et al., 2020), ktorá je základným prvkom nielen pre vytváranie bezpečného pracovného prostredia, ale aj pre podporu otvorenej komunikácie a zdieľania nápadov (Fischer & Walker, 2022). Takýto prístup vedie k vyššej ochote prijať zodpovednosť za spoločné úlohy a je katalyzátorom pre lepšiu koordináciu práce v tíme. V prostredí, kde je dôvera prioritou, sa členovia tímu cítia motivovaní vzájomne sa podporovať, čo posilňuje celkovú dynamiku a efektivitu tímu (Hughes et al., 2018).

Dôležité je spomenúť aj adaptabilitu tímu, keďže charakter a štruktúra práce sa neustále mení (Loughlin & Priyadarshini, 2021). Nejad et al., (2021) poukazujú na to, že adaptabilita spočíva v schopnosti tímu rýchlo sa prispôbiť novým výzvam, prekážkam alebo neočakávaným zmenám, ktoré sa môžu vyskytnúť počas plnenia úloh. Keďže žijeme vo veľmi rýchlej dobe, ktorá je turbulentná a neustále sa mení, zvládanie pracovného stresu a schopnosť prispôbiť sa, sú momentálne veľmi žiadané vlastnosti u zamestnancov (Loughlin & Priyadarshini, 2021). Je to kvôli tomu, že v tímoch, ktoré

sú pripravené prijímať zmeny, sú členovia schopní rýchlo reagovať na zmeny vo vonkajšom prostredí, čím zvyšujú svoju efektivitu a prispievajú k výkonu tímu (Nejad et al., 2021). Dôležitá je aj tímová odolnosť a teda schopnosť tímu odraziť sa od všetkých nepriaznivých vývojov, pre ktorú je podstatná práve sebadôvera jednotlivých členov, alebo pocit bezpečia (Stoverink et al., 2020).

Dôležitá je aj spoločná inovácia: Skupiny s vysokou mierou kreativity a vizionárskym lídertstvom generujú nové riešenia a prispievajú k rozvoju organizácie a tímy, ktoré majú jasnú víziu a silnú vnútornú súdržnosť, majú väčšiu schopnosť inovovať. Keď sú ciele tímu zosúladené a podporené otvorenou komunikáciou, vznikajú podmienky pre tvorivé myslenie a experimentovanie s novými prístupmi. Takéto tímy nielenže zlepšujú svoje vlastné procesy, ale zároveň prispievajú k širšiemu rozvoju organizácie (Van Der Voet & Steijn, 2021).

V konečnom dôsledku Han et al., (2016) tvrdia, že celkový úspech tímu je výsledkom synergického efektu medzi jednotlivými členmi. Pozitívne a kvalitné vzťahy na pracovisku a rozvoj medziľudských vzťahov, vytvárajú pevné základy pre úspešné zvládanie výziev, či dosahovanie výnimočných výsledkov (Caillier, 2017). Organizácie môžu podporovať tímovú súdržnosť prostredníctvom tréningov zameraných na tímovú dynamiku a komunikačné stratégie. Skupinové výstupy sú často merané prostredníctvom kolektívnych KPI, tímovej spätnej väzby alebo hodnotenia projektových výsledkov. Organizácie však čelia výzve – aby v tímoch nevznikali situácie, kde sa niektorí členovia spoliehajú na výkon ostatných, nerovnomerné rozdelenie práce, skupinové myslenie či konflikty. Prepojenie medzi individuálnymi a skupinovými výstupmi je preto kľúčové a vyžaduje premyslený prístup k ich riadeniu a hodnoteniu.

2 Organizačná kultúra a šport

Dnešné pracovné prostredie prechádza významnými zmenami v prístupe k potrebám zamestnancov. S narastajúcim dôrazom na osobný rast a seberealizáciu hľadajú zamestnanci nielen finančné a materiálne výhody, ale aj príležitosti na osobnostný rozvoj a tvorbu silných sociálnych väzieb na pracovisku (Eldor & Vigoda-Gadot, 2017).

Podľa Stankevičienė et al., (2021) je organizačná kultúra v dnešnej dobe jedným z najdôležitejších faktorov, ktoré vplyvajú na zamestnancov. Vytváranie firemnej kultúry, ktorá podporuje aj zábavu a zmysluplné spoločné aktivity, prináša nové príležitosti na zvýšenie spokojnosti a motivácie zamestnancov, môže byť efektívnou a silnou výhodou organizácie pri náboře a udržaní kvalifikovanejších a talentovanejších pracovníkov (Han et al., 2016). Jedným z týchto nástrojov by mohol byť aj šport. Takéto príležitosti môžu vytvoriť atmosféru, kde sa vytrácajú formálne hranice a vzniká priestor pre otvorenú komunikáciu.

2.1 Zdravotné a pracovné efekty športových aktivít

Napriek tomu, že šport a fyzická aktivita sa neustále propaguje, mnoho zamestnancov nedokáže splniť ani základné odporúčania v rámci pohybu, čo potvrdzujú aj (Brinkley, Freeman, McDermott, et al., 2017). Ak sa pozrieme na odporúčania pre pohybovú aktivitu u dospelých ľudí vo veku 18-65 rokov v rámci Českej republiky, mali by sa hýbať týždenne aspoň 150 minút strednou intenzitou alebo minimálne 75 minút vyššou intenzitou. Okrem toho aspoň 2 dni v týždni pridať cvičenie na posilnenie svalov (NZIP, 2023). Na druhej strane podľa štatistík, iba 25 % dospelých (20 % žien a 31 % mužov) uviedlo, že v roku 2019 prevádzkovalo miernu fyzickú aktivitu o odporúčanej dĺžke, teda aspoň 2,5 hodiny týždenne (OECD & European Observatory on Health Systems and Policies, 2024).

Pravidelná fyzická aktivita (PA) chráni pred niekoľkými chronickými stavmi (napríklad cukrovkou, kardiovaskulárnymi chorobami, rakovinou) (Prince et al., 2020). Munir et al., (2021) ďalej dodávajú, že dlhé periódy sedenia v práci môžu mať za následok bolesti pohybového aparátu, ale aj mentálne problémy a problémy spojené s duševným zdravím, či zlé pracovné výsledky ako nižšia produktivita práce, a slabé pracovné nasadenie. Aj preto politika verejného zdravia na celom svete je zameraná a odporúča pracoviskám, aby povzbudili zamestnancov, aby sa zúčastňovali pravidelnej fyzickej aktivity (Brinkley, McDermott, & Munir, 2017).

Veľký problém vidím aj v miere obezity u dospelých, ktorá v Česku za posledných 15 rokov vzrástla a v roku 2019 predstavovala 19,3 %, čo bolo viac ako v mnohých iných

krajinách EÚ. Hlavnými príčinami nadváhy a obezity sa stali nezdravá výživa a nedostatok pohybu (OECD & European Observatory on Health Systems and Policies, 2024). Aj z toho dôvodu vidím potrebu zavedenia športu, alebo športových aktivít medzi zamestnancov. Upravili by tak svoje pohybové vzorce a mohli naplniť aspoň základné pohybové odporúčania. Ukazuje sa, že zásahy do fyzickej aktivity na pracovisku prospievajú zdraviu a výkonnosti zamestnancov a znižujú náklady organizácií na neprítomnosť v chorobe a chorobnosť (Brinkley, McDermott, & Munir, 2017). Na druhej strane, hoci tieto štatistiky vyzdvihujú benefity fyzickej aktivity, vidím aj výzvu: ako motivovať zamestnancov, ktorí nemajú k športu pozitívny vzťah, aby tento prístup prijali za svoj? Na to je potrebné citlivé vedenie a dôraz na individuálne potreby každého zamestnanca.

2.2 Sociálne efekty športových aktivít

Samozrejme, šport bude vplývať na zamestnancov nie len na individuálnej úrovni, ale aj na tej skupinovej, teda bude ovplyvňovať nie len ich zdravie ako také, ale bude mať aj sociálny vplyv. V športe sa totiž predpokladá, že jednotliví účastníci rovnakej športovej aktivity musia spolupracovať na to, aby boli v danej aktivite úspešní. Šport teda poskytuje skvelé príležitosti na osvojenie s tímovej práce (Shen et al., 2024). Štúdia Hertting et al., (2020) ukázala, že účasť na športovej aktivite posilnila sociálnu kohéziu medzi oddeleniami, čo podporilo spoluprácu, efektívnosť a prilákalo nových zamestnancov. Tento typ aktivity pomohol zlepšiť kultúru zdravia na pracovisku.

Účasť na športe teda môže zlepšiť nie len fyzické a duševné zdravie (Levermore, 2008), ale zvládnutá tímová práca má vplyv aj na tímovú súdržnosť celej skupiny, stanovovanie si cieľov, emocionálne zručnosti, interpersonálne zručnosti a pracovný výkon (Shen et al., 2024). Tieto tvrdenia podporujú aj Brinkley, McDermott, Grenfell-Essam, et al., (2017), ktorí dodávajú, že tímový šport na pracovisku zlepšuje jednak aeróbnu kondíciu zamestnancov, ale aj interpersonálnu komunikáciu a vzťah k fyzickej aktivite. Teda športová aktivita na pracovisku pôsobí pozitívne ako na skupinové, tak aj na individuálne pracovné výstupy.

Zdieľanie zábavy a spoločného prežívania s kolegami vyvoláva zmysel pre spolupatričnosť a dôveru (Han et al., 2016). Možno to vysvetliť časom zamestnancov, ktorý strávili spolu účasťou na spoločnej činnosti s rovnakým záujmom a spoločnými cieľmi (Brinkley, McDermott, Grenfell-Essam, et al., 2017). Tým, že medzi sebou trávili spolu aj iný, ako pracovný čas, sa zamestnanci cítia bližšie k ostatným členom tímu. Tento pocit vzájomnej blízkosti vedie k väčšej súdržnosti založenej na medziludskej náklonnosti, sociálnych väzbách a zdieľanej tímovej identite (Han et al., 2016).

Samozrejme, spoločný šport v rámci pracovného prostredia môže naraziť aj na odpor zamestnancov. Zaujímavé obmedzenie vyplýva zo štúdie Hertting et al., (2020), kde sa ukázalo, že fyzická aktivita vnášala do pracovného priestoru súťaživú atmosféru. Aj keď sa to môže zdať ako pozitívny prvok, vytvárať konkurenčné prostredie, opak bol pravdou. Pre niektorých zamestnancov to pôsobilo skôr kontraproduktívne, hlavne pre tých, ktorí nemajú vzťah k súťaženiu. Taktiež, nízke sebavedomie, alebo pochybnosti o vlastných schopnostiach často bránia zamestnancom zapojiť sa do tímových športových aktivít (Brinkley, Freeman, McDermott, et al., 2017). Evans et al., (2016) ešte dodáva, že pre menej aktívnych jedincov môže byť porovnávanie demotivujúce, najmä ak majú pocit, že sklamali svojich kolegov.

2.3 Manažérske stratégie v kontexte športu

Podpora tímového športu a zábavných aktivít na pracovisku sa v súčasnosti ukazuje ako efektívny spôsob, ako zlepšiť pracovné prostredie, podporovať tímovú súdržnosť. (Scherrer et al., 2010), či udržiavať zdravie jedincov (Brinkley, McDermott, Grenfell-Essam, et al., 2017). Aj z toho dôvodu by organizácie mohli vytvárať firemnú kultúru ktorej súčasťou bude zábava a potešenie, čo prispeje k vytvoreniu zdravého a príjemného prostredia ako pre manažérov, tak aj zamestnancov (Jyoti & Dimple, 2022).

Implementácia športových a zábavných aktivít na pracovisku sa javí ako účinnou manažérskou stratégiou. Eldor & Vigoda-Gadot, (2017) tvrdia, že dnešní zamestnanci žiadajú nie len finančné výhody, ale hľadajú aj benefity, ktoré podporia ich osobný rozvoj. Toto tvrdenie podporujú aj Aggarwal et al. (2022), ktorí sa zamerali na generáciu Z, teda generáciu dnešných a budúcich absolventov a terajších nových zamestnancov, a zistili, že aj keď im veľmi záleží na plate, existuje aj mnoho ďalších faktorov súvisiacich s pracovným prostredím, na ktorých záleží tiež. V podstate platí, že tímy, ktoré „sa spolu zabávajú, zostávajú spolu“ pretože majú viac spoločných spomienok (Han et al., 2016). Jyoti & Dimple, (2022) dodávajú, že manažéri by mali podporovať tímové zábavné podujatia iniciované zamestnancami, ako športové akcie a skupinové súťaže, čím sa posilní tímový duch a podporí sa skupinová súdržnosť (Han et al., 2016).

Stankevičienė et al., (2021) vidia výhodu aj v tom, že firmy, ktoré kladú dôraz na blaho svojich pracovníkov, môžu výrazne zlepšiť ich celkovú životnú spokojnosť. Toto sa dá dosiahnuť prostredníctvom cielených programov v oblasti ľudských zdrojov. Takýto prístup podľa nich nielen, že zvyšuje produktivitu a lojalitu zamestnancov, ale aj podporuje ich celkové zdravie a spokojnosť, čo v konečnom dôsledku prospieva aj samotnej organizácii. Na druhej strane, pri implementovaní takýchto programov však

musia byť manažéri opatrní, na čo upozorňujú aj Evans et al., (2016) alebo Hertting et al., (2020) a to, že pre niektorých zamestnancov môže byť implementovanie športových programov skôr demotivujúce alebo kontraproduktívne. Je to kvôli tomu, že kontextuálne rozdiely v mieste realizácie, vrátane existujúcich organizačných štruktúr a mocenských hierarchií, ovplyvňujú vnímanie programu účastníkmi (Evans et al., 2016). Myslím si, že pri zavádzaní športových aktivít bude kľúčové dbať na to, aby neboli zo strany zamestnancov vnímané ako povinnosť. Bolo by vhodné, ak zamestnanci dostanú možnosť voľby, pričom aktivity sú prezentované ako príležitosť na posilnenie vzťahov a uvoľnenia sa, nie súťaž medzi jednotlivcami.

Na základe vyššie uvedených poznatkov verím, že športové aktivity na pracovisku môžu priniesť nielen zdravotné benefity, ale aj výrazne posilniť vzťahy medzi kolegami. Pre manažérov to však nie je len otázka organizácie, ale aj citlivého prístupu, ktorý zohľadňuje rôznorodosť tímu. Preto je podľa môjho názoru dôležité, aby sa pri zavádzaní takýchto iniciatív počúvali názory zamestnancov a hľadali čo najviac vyhovujúce riešenia.

3 Metodika

3.1 Výskumný design

Tento výskum využíva kvalitatívny prístup a jeho cieľom bolo preskúmať skúsenosti zamestnancov, ktorí sa zúčastnili športovej akcie. Kvalitatívny výskum vo forme pološtruktúrovaných rozhovorov pred a po udalosti bol zvolený zámerne, keďže umožňuje hlbšie porozumenie subjektívnym zážitkom účastníkov, ktoré by kvantitatívne metódy nedokázali adekvátne rozpoznať. Zvolený výskumný dizajn umožnil zachytiť subjektívne prežívanie účastníkov a analyzovať, akým spôsobom spoločné športovanie ovplyvňuje ich osobnú pohodu, spoluprácu, pracovné vzťahy a organizačné ciele.

3.2 Subjekty výskumu

Pre pochopenie kontextu, je najskôr dôležité predstaviť prostredie. Jednotliví účastníci sa zúčastnili Pražského polmaratónu. Tento beh patrí medzi najvýznamnejšie a najväčšie športové udalosti roka v Českej republike a každoročne sa ho zúčastňuje viac ako 15 tisíc bežcov z rôznych krajín. Primárne je určený širokej verejnosti, avšak organizátori umožňujú účasť aj firemným tímom vo forme tímového behu. Každý účastník absolvuje celý úsek trate, teda 21,0975 km. V tímovej súťaži beží každý za seba, ale pre poradie tímov sa sčítavajú jednotlivé časy. Tímy s najlepšími časmi sú ocenení.

Subjekty výskumu predstavujú rôzne skupiny zamestnancov pochádzajúci z odlišných profesijných prostredí. Pre účely tohto výskumu sa používa termín "skupina" ako neutrálne označenie pre súbor respondentov, ktorí sa zúčastnili podujatia v určitom zoskupení, či už ako firemný tím alebo ako neformálne združenie.

Účastníci mali rôzne pracovné pozície a skúsenosti so športom, ktoré sú pre účely výskumu definované nasledovne: amatér - osoba s takmer žiadnymi skúsenosťami so športovými aktivitami vo voľnom čase, rekreačný športovec - osoba, ktorá športuje príležitostne, ale nevenuje sa športu systematicky a profesionál - osoba, ktorá športuje pravidelne, minimálne 3-5x týždenne.

Výskumný súbor obsahoval 18 respondentov z rôznych vekových kategórií. Prehľad respondentov je popísaný v tabuľke č. 1. Respondenti sú v tabuľke zoradení chronologicky, podľa zberu dát.

Tabuľka 1 - Prehľad respondentov

Skupina	Počet respondentov	Zloženie tímu	Skúsenosti so športom	Profesijné zameranie	Forma rozhovoru
1	4	Rovnaké pohlavie	Amatéri:2, Profesionáli: 2	Služby, technológie	Skupinový
2	4	Rovnaké pohlavie	Amatéri: 4	Kancelárske práce	Skupinový
3	4	Rovnaké pohlavie	Rekreační: 3 Profesionáli: 1	Kancelárske práce	Individuálny
4	2	Zmiešaný tím	Rekreační: 3	Služby	Individuálny
5	2	Rovnaké pohlavie	Rekreační: 2	Služby	Skupinový
6	2	Zmiešaný tím	Amatéri: 2	Financie	Individuálny

Zdroj: vlastné spracovanie

3.3 Zber dát

Dáta boli získavané prostredníctvom individuálnych alebo skupinových pološtruktúrovaných rozhovorov. Rozhovory sa uskutočnili v dvoch fázach. Prvá fáza bola pred podujatím a druhá fáza prebehla po ukončení podujatia.

Rozhovory s jednotlivými respondentami boli realizované hybridnou formou a to v online prostredí formou videohovoru na platforme ako MS Teams alebo Google Meet, alebo prostredníctvom osobného stretnutia, na základe preferencie respondentov alebo ich kapacity. Rozhovory boli nahrávané na mobilný telefón a hneď po tom prepísané do textovej podoby v programe MS Word. Nahrávky boli bezprostredne po prepise vymazané v súlade s ochranou osobných údajov. Všetky odpovede boli v najvyššej možnej miere anonymizované tak, aby nebolo žiadnym spôsobom možné identifikovať jednotlivých respondentov. Respondenti boli s týmito skutočnosťami oboznámení vopred a výskum pokračoval len s ich súhlasom.

Rozhovory boli realizované podľa protokolu uvedeného v prílohe, ktorý slúžil ako rámec pri skúmaní kľúčových tém. Priebeh rozhovorov nebol striktne vymedzený, čo umožnilo reagovať na odpovede respondentov a čím vznikol priestor na doplnenie informácií a otvorenie nových tém podľa priebehu konverzácie.

Hlavné témy, ktoré sa prostredníctvom rozhovorov zisťovali bola motivácia zamestnancov k účasti, ich postoje k firemným športovým aktivitám a vnímanie tímovej

dynamiky. Pred samotnou akciou sa otázky zameriavali na dôvody účasti, predchádzajúce skúsenosti, vzťahy medzi kolegami a očakávania od podujatia. Po skončení akcie rozhovory reflektovali samotnú skúsenosť účastníkov, ich vnímanie spolupráce počas behu a prípadné zmeny v komunikácii s kolegami. Dôraz sa kládol na to, či športová aktivita ovplyvnila dynamiku tímu, pracovnú atmosféru alebo ochotu k ďalším spoločným aktivitám. Na doplnenie rozhovorov bol použitý aj check-list, ktorý zhrňal kľúčové momenty.

Výber jednotlivých účastníkov bol založený na dobrovoľnosti a ochote účastníkov zdieľať svoje skúsenosti. Primárnym spôsobom oslošovania respondentov bol výber prostredníctvom osobných kontaktov a metódy „nehovej gule – snow sampling“, ktorá sa podľa (Naderifar et al., 2017) v kvalitatívnom výskume používa zväčša vtedy, keď daná vzorka s požadovanými charakteristikami nie je až tak ľahko dostupná. Metóda spočíva v získaní úvodnej vzorky respondentov, ktorí následne odporúčajú ďalších účastníkov zo svojho okolia (Ellard-Gray et al., 2015). V tomto prípade oslovení bežci navrhli kolegov a známych, čím sa rozšíril okruh respondentov.

3.4 Etické aspekty

Pri realizácii výskumu je nevyhnutné dodržiavať základné etické princípy. Pred začiatkom zberu dát boli všetci respondenti podrobne informovaní o účele výskumu, jeho priebehu, možnostiach využitia získaných údajov a spôsobe ich spracovania. Každý účastník poskytol súhlas, čím potvrdil, že sa výskumu zúčastňuje dobrovoľne a rozumie všetkým podmienkam. Respondenti mali právo kedykoľvek odstúpiť z výskumu bez uvedenia dôvodu a bez akýchkoľvek negatívnych dôsledkov.

Najväčší dôraz bol kladený na ochranu súkromia a anonymitu odpovedí. Osobné údaje neboli zbierané a všetky získané dáta boli dostatočne anonymizované, aby nebolo možné spätne identifikovať jednotlivých účastníkov. Každému respondentovi bol preto priradený individuálny kód. Ostatné údaje boli pri práci skryté. Dáta boli uchovávané v šifrovanej podobe a prístup k nim mala iba autorka práce. Po ukončení výskumu boli údaje zlikvidované.

V rámci konštrukcie výskumných otázok bolo zabezpečené, aby nezasahovali do súkromia respondentov a nevytvárali psychologický či emocionálny diskomfort. Výskum nepredstavuje žiadne priame riziko pre účastníkov. Nie som si vedomá žiadneho stretu záujmov.

3.5 Metódy analýzy dát

Kvalitatívne dáta, získané prostredníctvom rozhovorov, boli analyzované metódou Gioia method (Gioia et al., 2013), ktorá umožnila systematické zoskupovanie dát do trojstupňového modelu. Prvý stupeň tvorili koncepty prvého rádu, ktoré priamo vychádzali z výrazov a formulácií samotných respondentov. V prvom kole kódovania vzniklo 25 kódov. Obsahovo podobné dáta prvého rádu boli následne zoskupené do abstraktnejších tém druhého rádu, ktoré vytvorili druhý stupeň. Tie boli organizované do 8 kategórií. Z týchto širších tematických celkov napokon vznikli 2 agregované dimenzie, ktoré reflektujú kľúčové témy celého výskumu a poukazujú na jeho dvojznačnosť. Výsledky analytického procesu boli zaznamenané vo forme dátovej štruktúry, ktorej príklad ukazuje obrázok č. 1.

Obrázok 1 - Príklad spracovania hlavných tém



Zdroj: vlastné spracovanie

4 Výsledky výskumu

V tejto kapitole sú prezentované výsledky analýzy rozhovorov. Cieľom bolo identifikovať hlavné prínosy firemných športových aktivít z pohľadu zamestnancov, porozumieť ich vplyvu na pracovné vzťahy a firemné hodnoty. Analýza odhalila dva dominantné, avšak protichodné efekty: katalyzačný efekt, ktorý prináša pozitívne zmeny vo vzťahoch a tímovej dynamike, a polarizačný efekt, ktorý poukazuje skôr na negatíva.

Obe kategórie vyplynuli prirodzene z dát, pričom katalyzačný efekt vo výpovediach jednoznačne prevažoval a bol prítomný vo väčšine rozhovorov (16 z 18), zatiaľ čo polarizačný efekt sa objavil len v niekoľkých prípadoch (výrazne v 2 rozhovoroch, s čiastočnými náznakmi v ďalších 5). Väčšina respondentov teda vnímala firemné športové aktivity ako prínosné pre ich osobnú pohodu, medziľudské vzťahy i tímovú súdržnosť. Polarizačné tendencie sa objavovali skôr sporadicky a predstavovali menšinový názor. V nasledujúcich častiach budú detailne rozpracované jednotlivé aspekty oboch efektov.

4.1 Katalyzačný efekt

Katalyzačný efekt v tomto prípade predstavuje proces, pri ktorom šport urýchľuje a vytvára pozitívne zmeny. Odpovede respondentov ukázali, že to môžeme pozorovať na individuálnej úrovni, vo forme zlepšenia osobnej pohody, na skupinovej úrovni ako podporu neformálnych vzťahov a tímovej dynamiky, a na organizačnej úrovni, kde vzniká podporujúca firemná stratégia. Tieto úrovne nie sú izolované, ale vzájomne sa ovplyvňujú a vytvárajú tak synergický efekt.

4.1.1 Zlepšenie osobnej pohody

V prvom rade, šport pozitívne vplýva na zamestnancov na individuálnej úrovni a zohráva významnú úlohu v ich celkovom well-beingu. Pre niektorých predstavuje mechanizmus na zvládanie stresu, iní v ňom vidia nástroj na prekonávanie náročných pracovných dní a spôsob, akým si vyčistiť myseľ. Môžeme teda povedať, že pre mnohých je šport niečím, čo ich osobne mení – či už v podobe zlepšenia fyzického zdravia alebo mentálneho nastavenia.

„V práci sa určite občas cítim aj unavene aj vystresovane, ale šport je moja záchrana a pomáha mi dostať sa cez náročné dni.“ (RESPONDENT FFV04)

„Ja som vždy šport považovala za niečo, čo mi vyčistí hlavu, utriedi myšlienky. Akože nie je to úplne, že zabudnem na prácu, ale príde mi to ako strašne fajn spestrenie a dáva mi to minimálne ďalšiu motiváciu na zbytok dňa.“ (RESPONDENT VNT02)

„Šport je pre mňa taký anistresor. Je to spôsob, kde sa môžem vybiť a je to niečo, na čo sa počas dňa naozaj teším. Šport mi pomáha odreagovať sa od práce.“ (RESPONDENT CRV03)

Je dôležité však rozlíšiť, či v zapojení do tímových športových aktivít ide o „športovcov“ alebo „nešportovcov“, teda v tomto kontexte takých zamestnancov, ktorí pravidelne nešportujú. Pravidelní športovci totiž často nevidia zásadný vplyv takýchto podujatí na svoj pracovný výkon, čo by mohlo naznačovať, že efekt môže byť výraznejší u tých, ktorí doteraz aktívne nešportovali.

„Taktiež mám pocit, že aj tým, že som schudol, tak som taký spokojnejší, v práci sa cítim lepšie, sústredenejší, výkonnejší – aj keď to je také subjektívne, ale celkovo sa cítim lepšie, takže to ovplyvňuje asi všetko.“ (RESPONDENT VNT02)

„Po behu som mal oveľa viac energie v práci, mal som pocit, že zvládnem čokoľvek.“ (RESPONDENT LPR04)

Tento katalyzačný efekt sa prejavuje s rozdielnou intenzitou u rôznych skupín. „Nešportovci“, ktorí predtým pravidelne nešportovali, vďaka firemným iniciatívam objavujú benefity pohybu. Naopak, aktívni športovci čerpajú z jeho benefitov už dlhodobo. Každopádne, zlepšená osobná pohoda jednotlivca zároveň vytvára predpoklady pre kvalitnejšie medziludské vzťahy a následne aj lepšiu tímovú spoluprácu, čo sa prejavuje na ďalšej úrovni.

4.1.2 Budovanie neformálnych vzťahov

Okrem formovania osobnej pohody, šport pôsobí aj na celý tím. Vytvára priestor pre budovanie neformálnych momentov, kde sa kolegovia môžu spoznať mimo zaužívaných profesionálnych rolí. Spoločné športové aktivity tak odbúravajú formálne bariéry a hlavne, umožňujú budovať vzťahy, ktoré by v tradičnom pracovnom kontexte pravdepodobne nevznikli. Zaujímavé je, že v tímoch, kde existuje rozmanitosť, sa zároveň vytvára priestor pre vzájomné učenie. Beh tak nie je len cieľom, ale prostriedkom na trávenie času s kolegami, čo odzrkadľujú aj tieto výpovede:

„Celkom ma potešilo, že kolega za mnou prišiel a chcel nejakú radu ohľadom behu. Trošku sme aj pokecali o živote a pomimo a tak.“ (RESPONDENT CHS03)

"...a teším sa na nejakú afterparty potom." (RESPONDENT ECA03)

*„Myslel som si o kolegovi, že je ču*ák, dosť tak pôsobil, ale zistil som, že je vlastne celkom fajn“. (RESPONDENT PAS02)*

Za významnou súčasťou športových podujatí sa ukázala byť aj prípravná fáza. Spoločná príprava na udalosť vytvára priestor pre vzájomnú podporu a pravidelné stretávanie sa v mimo-pracovnom kontexte, čo ukazuje aj tento výrok:

"Tréningy sú zábavné a je z nás dobrá partia. Už do práce si donesieme bežecké oblečenie a ideme si zabehať." (RESPONDENT RRA04)

Tímová práca v športe umožňuje hlbšie interakcie a vytvára nové spoločné témy, čím sa posilňujú väzby medzi kolegami. Intenzívne zážitky – fyzicky aj emocionálne fungujú ako katalyzátor na formovanie vzťahov.

„Najbližšie dni po akcii sme sa o tom ešte rozprávali v práci a ešte sme z toho boli také nadšené aj zo všetkého. A doniesli sme kolegom ukázať medaile (smiech), podľa mňa sme ich nakazili, že nech to idú behať aj oni.“ (RESPONDENT MAA01)

Sú to práve tieto neformálne vzťahy, ktoré následne vytvárajú základ pre rozvinutie pozitívnej tímovej dynamiky, ktorá presahuje rámec športových aktivít.

4.1.3 Pozitívna tímová dynamika

Spoločné športové aktivity výrazne formujú nie len medziľudské vzťahy, ale aj tímovú dynamiku. Prístup väčšiny respondentov bol orientovaný na spoločný zážitok, ktorý môžu prežiť a zdieľať s ďalšími ľuďmi, a nie na výkon ako taký, čo ilustruje aj výrok:

„Nejde nám vo finále o výsledok, ale o samotný závod, atmosféru, a to, že to urobíme spolu.“ (RESPONDENT FFV04)

Šport zároveň poskytuje priestor na objavovanie a rozvíjanie osobných charakteristík. Ľudia môžu odhaliť stránky svojej osobnosti, ktoré bežne neukazujú:

„Najviac ma prekvapili moji kolegovia. Že všetci tomu naozaj dali maximum, zobrali to celé vážne, podporovali sa, pripravovali sa. Teraz viem, že sa na nich môžem spoľahnúť.“ (RESPONDENT CSR01)

„Pomáha to. Keď viete, že niekto dokázal zabojskovať na trati, máte k nemu viac rešpektu aj v práci.“ (RESPONDENT ICR02)

Odpovede respondentov taktiež ukázali, že v športovom kontexte sa vzťahy formujú rýchlejšie než v tradičnom pracovnom prostredí. Nevyhnutnosť interakcie počas fyzickej aktivity urýchljuje proces spoznávania sa a budovania vzájomnej dôvery.

"Myslím si, že šport 100% môže pomôcť nejakej tímovej spolupráci a komunikácii s kolegami. Myslím si, že v športe sa vzťahy vytvárajú aj rýchlejšie, než kdekoľvek inde, pretože tí ľudia sú nútení spolu nejakým spôsobom interagovať." (RESPONDENT CRV03)

Takto formovaná tímová dynamika zlepšuje medziludské vzťahy a zlepšené medziludské vzťahy vytvárajú priaznivé pracovné podmienky a atmosféru na pracovisku, čím sa dostávame na úroveň celej organizácie.

4.1.4 Podporujúca firemná stratégia

Mnohí zamestnanci vyjadrili veľké nadšenie z toho, že šport na pracovisku podporujú aj samotní zamestnávateľia. Beh, alebo akýkoľvek pohyb sa tak v podstate stáva súčasťou firemnej kultúry. Podporujúci zamestnávateľia sú subjektívne respondentami vnímaní pozitívne, pretože vytvárajú prostredie, kde je starostlivosť o zdravie a pohodu zamestnancov skutočnou hodnotou, nie len formálnou záležitosťou, čo podporujú aj tieto výroky respondentov:

„Ako niekto, kto športuje aj vo voľnom čase oceňujem, že na takéto aktivity myslí aj zamestnávateľ. Mám rada party, rada prídem aj na iné teambuildingy, ale v tom športe proste vidím tú pridanú hodnotu. Okrem toho si myslím, že šport je veľmi dôležitý a malo by sa o ňom na pracovisku rozprávať viac.“ (RESPONDENT PLT01)

„Je mi sympatické, že zamestnávateľ podporuje šport a športového ducha a dokonca sa rozhodol, že nás podporí.“ (RESPONDENT ICR02)

Aj keď zamestnanci môžu vykonávať športovú aktivitu individuálne – ako v prípade behu, zdieľaná identita vytvára pocit kolektívnej príslušnosti. Finančné stimuly, ako je preplatenie štartovného, zas predstavujú účinný motivačný faktor participácie.

„Páči sa mi, že firma nás podporí a my môžeme bežať. Je mi to sympatické, pretože vidno, že aj zo strany firmy, že si je vedomá toho, že také niečo môže jej zamestnancom pomôcť.“ (RESPONDENT VNT02)

Katalyzačný efekt športových aktivít tak predstavuje komplexný jav, ktorý pri správnej implementácii (dobrovoľnosť účasti, dôraz na proces a zážitok, nie na výkon a autentický záujem zhora) dokáže významne prispieť k budovaniu zdravej firemnej kultúry.

4.2 Polarizačný efekt

Síce z predchádzajúcich odpovedí vidíme, že šport spája, no na celú problematiku sa môžeme pozrieť aj z opačného uhlu. Polarizačný efekt v tomto prípade znamená, že ide o momenty, pri ktorých športové aktivity môžu skôr prehlbovať existujúce rozdiely

alebo vytvárať nové deliace línie v kolektíve, a teda šport môže pôsobiť skôr negatívne. Odpovede respondentov ukázali, že športové aktivity dokážu byť mocným nástrojom budovania vzťahov a tímovej dynamiky, zároveň v sebe nesú aj určité riziko polarizácie. Tento efekt sa prejavuje na viacerých miestach – od pocitov vylúčenia, cez tlak na účasť až po mierne napätie medzi zamestnancami.

4.2.1 Prehlbovanie rozdielov

Jedným z hlavných dôvodov na vznikanie akýchsi rozdielov je rôznorodosť športových návykov a fyzickej zdatnosti zamestnancov. Zatiaľ čo aktívni športovci vnímajú športové aktivity ako prirodzenú súčasť svojho životného štýlu, menej aktívni zamestnanci môžu cítiť neistotu, či nepohodlie.

Rozdielne úrovne výkonnosti tak môžu vytvárať nové hierarchie a deliace línie v kolektíve. Napríklad počas spoločného behu môže jeden zamestnanec prežívať radosť zo svojho výkonu, zatiaľ čo iný môže bojovať s pocitom, že brzdí tím. A ak sa v kolektíve vytvoria príliš veľké rozdiely, môže to viesť skôr k demotivácii niektorých členov alebo k neželanému rozdeleniu tímu na „tých dobrých a tých zlých“.

„No, asi si myslím, že keby bol v tíme namiesto mňa lepší bežec, možno by mohli aj zvyšní behať viac spolu a tým pádom viac spolupracovať.“ (RESPONDENT IDP01)

"Myšlienka sa mi páči, ale tým, že behávam sám a nie som zvyknutý behávať v kolektíve, tak mám svoje tempo, harmonogram a nemám chuť sa podriaďovať žiadnemu kolektívu." (RESPONDENT CHS03)

Výkonnostné rozdiely sa stávajú viditeľnejšími a tak dochádza k prehĺbovaniu rozdielov. Práve to predstavuje protipól ku katalyzačnému efektu budovania neformálnych vzťahov – namiesto zbližovania dochádza k prehĺbovaniu rozdielov.

Aj preto je dôležité vytvoriť prostredie, kde sa každý cíti rovnocennou súčasťou tímu bez ohľadu na svoje tempo či fyzickú zdatnosť. Firemné športové aktivity by mali byť koncipované tak, aby podporovali inklúziu a pozitívne skúsenosti, nie naopak.

4.2.2 Tlak na účasť

V odpovediach sa vyskytol aj náznak vnímaného tlaku na účasť, ktorý mení dobrovoľnú aktivitu na povinnosť. Niektorí respondenti otvorene priznali obavy zo sankcií, ak by sa udalosti nezúčastnili. Výpovede naznačili, že tlak pociťovali smerom zo strany firmy:

"Keď som to chcel pôvodne odmietnuť, 6x som dostal otázku, či si to FAKT nerozmyslím, podotýkam s akcentom na FAKT." (RESPONDENT DHS01)

„Ak by sa podobná akcia zopakovala znovu, znovu by som veľmi premýšľal, či sa zúčastniť. Asi by opäť záležalo na tom, ako by na mňa firma tlačila.“ (RESPONDENT CHS03)

Objavuje sa tu aj zodpovednosť za tímový výsledok: zamestnanci sa snažili podať výkon, aby „nepotopili tím“. Teda v tomto prípade bol tlak skôr z okolia, než zhora, čo mohlo byť stresujúce hlavne pre tých, pre ktorých šport nie je prirodzenou súčasťou.

"Snažím sa to brať vážne, aby som nepotopil výsledok celého tímu." (RESPONDENT ARS04)

Dôsledkom tohto vnímaného tlaku môže byť zníženie vnútornej motivácie zamestnancov. Takže, namiesto prirodzeného nadšenia a radosti zo športu či tímovej aktivity prežívajú stres a povinnosť. Športová aktivita sa tak stáva ďalšou pracovnou úlohou, nie zdrojom nadšenia či budovania vzťahov. To kontrastuje s katalyzačným efektom zlepšenia osobnej pohody – kým dobrovoľná aktivita môže pôsobiť ako antistresový mechanizmus, vynútená účasť sa stáva len ďalším stresorom.

4.2.3 Sociálne napätie

Už práve spomínané prehľbovanie rozdielov môže viesť aj k napätiu medzi jednotlivcami. Rôznorodé skúsenosti môžu mať za následok napätú atmosféru, kde zamestnanci vnímajú, že to nemá žiaden pozitívny dopad na vzťahy v tíme. Dokonca, aj absencia skutočného tímového zážitku je reflektovaná v niektorých výpovediach:

„Zmenil sa postoj k firemným športovým aktivitám? Vlastne, opäť som sa iba presvedčil, že nemám chuť reprezentovať našu firmu vo voľnom čase. Všetko však záleží od kolegov, možno s inými by to mohlo byť iné.“ (RESPONDENT DHS01)

„Mám pocit, že šport tie konflikty vytvoril, lebo každý behal iným tempom (smiech). Ale nie, asi nás to trochu stmelilo.“ (RESPONDENT IDP01)

Ukazuje sa, že táto akcia nenaplnila u všetkých očakávania v oblasti budovania vzťahov – kolegovia sa nestretávali v menej formálnych momentoch, pred pretekami sa iba spoločne odfotili a po ňom sa už nevideli. Mnohí mali pocit, že aj napriek tímovému konceptu, išiel každý sám za seba. Napriek zámeru spájať, firemné športové aktivity tak u niektorých respondentov skôr vyvolali pocit izolácie alebo nepohodlia.

Tento jav by mohol byť protikladom ku katalyzačnému efektu tvorby pozitívnej tímovej dynamiky. Namiesto posilňovania tímového ducha a budovania vzájomnej dôvery môžu nevhodne nastavené športové aktivity vytvárať skôr napätie a konkurenciu než spoluprácu.

4.2.4 Problematická firemná stratégia

V odpovediach sa objavili aj viaceré problematické aspekty firemných stratégií. Zamestnanci vnímajú rozdiel medzi aktivitami zameranými na ich podporu a tými, ktoré slúžia primárne marketingovým účelom firmy:

„Myšlienka firemných športových akcií záleží od kolektívu. Konkrétne na tejto vnímam, že firma si chce urobiť len promo.“ (RESPONDENT DHS01)

„Stretli sme sa pred pretekom, kde sme sa spoločne odfotili a potom som kolegov už nevidel.“ (RESPONDENT FSP02)

Niektorí zamestnanci vnímajú svoju účasť hlavne ako súčasť imidžu firmy, nie ako aktivitu zameranú na osobný rozvoj či tímovú súdržnosť. Nevhodne nastavené aktivity prehľbujú rozdiely medzi zamestnancami, vytvárajú tlak na účasť a v konečnom dôsledku môžu prispieť k sociálnemu napätiu namiesto budovania súdržnosti.

„To, že sme to behali tímovo som veľmi nestihol zaregistrovať, lebo sme sa veľmi rýchlo rozdelili.“ (RESPONDENT ARS04)

Tento aspekt predstavuje protipól ku katalyzačnému efektu podporujúcej firemnej stratégie. Kým autentická podpora športových aktivít zo strany zamestnávateľa môže posilňovať lojalitu a pozitívny vzťah zamestnancov k firme, formálny alebo primárne marketingovo orientovaný prístup môže vyvolávať pochybnosti a znižovať motiváciu zamestnancov participovať na podobných iniciatívach v budúcnosti.

Záverom teda môžeme zhodnotiť, že analýza oboch efektov ukazuje, že firemné športové aktivity majú najvýraznejší vplyv práve na medziludské vzťahy, ktoré následne ovplyvňujú všetky ostatné aspekty fungovania organizácie. Na individuálnej úrovni katalyzačný efekt posilňuje osobné vnímanie a pohodu, zatiaľ čo polarizačný efekt môže skôr vyvolávať pochybnosti o vlastných schopnostiach. Na interpersonálnej úrovni katalyzačný efekt podporuje budovanie hlbších vzťahov a dôvery, kým polarizačný efekt vytvára deliace línie. Na organizačnej úrovni katalyzačný efekt posilňuje lojalitu a identifikáciu s firmou, zatiaľ čo polarizačný efekt tieto väzby spochybňuje.

5 Diskusia

Táto kapitola je zameraná na zhodnotenie výsledkov. Teoretické prínosy prispievajú k doterajšiemu stavu poznania a nadväzujú na existujúcu literatúru. Praktické prínosy hovoria o tom, ako môžu byť získané výsledky využité v reálnom prostredí a aký majú potenciálny dopad na prax. V rámci obmedzení výskumu sú identifikované faktory, ktoré mohli ovplyvniť jeho priebeh či výsledky. Napokon je navrhnuté možné smerovanie budúcich výskumov a otázok, ktoré ponúkajú priestor na ďalšie skúmanie.

5.1 Teoretický prínos

5.1.1 Dvojznačnosť športových aktivít

Táto práca prináša niekoľko teoretických poznatkov, ktoré potvrdzujú a rozširujú súčasné chápanie o postavení športu na pracovisku. Odpovedá na výskumnú otázku: *"Aký vnímaný dopad má účasť na firemných športových podujatiach na individuálne a tímové fungovanie zamestnancov v pracovnom prostredí?"* kde, hlavným teoretickým prínosom je identifikácia dvoch protikladných efektov firemných športových aktivít - katalyzačného a polarizačného, ktoré pôsobia na viacerých úrovniach organizácie.

Katalyzačný efekt predstavuje v tomto prípade zlepšenie pozitívnych procesov prostredníctvom športových aktivít. Na individuálnej úrovni sa pozitívne procesy prejavujú zlepšením duševného zdravia zamestnancov a zvýšenou energiou (vigorom) v práci (Cortés-Denia et al., 2022), čo sa prejavilo aj v odpovediach výskumu. Za dôležité možno považovať aj zlepšenie psychickej pohody prostredníctvom vyššieho sebavedomia, čo sa následne tiež premieta do pracovného prostredia, a prispieva nielen k osobnej pohode, ale aj k profesionálnej výkonnosti (Eather et al., 2023).

Zaujímavé doplnenie prinášajú aj Dallmeyer et al., (2023), ktorí tvrdia, že jednotlivci, ktorí sú každý týždeň fyzicky aktívni vo svojom voľnom čase, uvádzajú vyššiu mieru spokojnosti s prácou. Na druhej strane, autori Mutz et al., (2020) vo svojom výskume ukazujú, že čím viac stresorov v práci človek zažíva, tým menej športuje vo voľnom čase, najmä ak ide o fyzicky náročnú prácu, prácu na smeny alebo ak sú neisté pracovné podmienky.

Na kolektívnej úrovni je katalyzačný efekt ešte viac viditeľný. Tímová účasť na športoch v rámci pracoviska môže mať podľa Brinkley et al., (2017) pozitívny vplyv nielen na zdravie jednotlivcov, ale aj na zdravie sociálnych skupín a celej organizácie. Na tieto zistenia nadväzuje aj De Clerck et al., (2024), ktorý poukazuje na potenciál športu ako strategického nástroja pre rozvoj tímov v rámci organizácií. To sa odzrkadľuje aj vo

výsledkoch výskumu. Účastníci popisovali nárast pozitívnych emócií a pocitov eufórie po absolvovaní firemného behu. Zároveň sa ukazuje, že tento efekt nezostáva izolovaný len na úrovni zážitku z podujatia, ale prenáša sa aj do pracovného prostredia medzi kolegov. Opäť to potvrdzujú aj autori Brinkley et al. (2017), ktorí vo svojom výskume tvrdia, že dobré vzťahy na pracovisku a tímová súdržnosť vytvárajú príjemné pracovné prostredie, ktoré vedie k vyššej spokojnosti zamestnancov. K rovnakému záveru prišli aj Pfitzner & Koenigstorfer (2017), ktorí ukazujú, že zamestnanci, ktorí sa zúčastnili firemného bežeckého podujatia, vnímali po ňom organizačnú klímu pozitívnejšie, než predtým.

Z môjho pohľadu je jedným z významných prínosov katalyzačného efektu práve vytvorenie nových komunikačných väzieb medzi kolegami, ktoré by v bežnom pracovnom prostredí pravdepodobne nevznikli. Na základe výsledkov môžem konštatovať, že práve tieto neformálne väzby predstavujú "skrytý kapitál" organizácie. Podobne ako uvádzajú autori Methot et al., (2021), aj výsledky tejto práce naznačujú, že sú to práve neformálne momenty v práci, ako „small talky“, ktoré zohrávajú dôležitú úlohu v každodennom živote zamestnancov a majú potenciál pozitívne ovplyvniť pracovné prostredie. Tieto zistenia sa prelínajú s autormi Zhou & Kaplanidou, (2018) ktorí v podobnom výskume demonštrovali, že častejší kontakt a komunikácia počas spoločných športových aktivít prispievajú k prehĺbovaniu vzťahov, ktoré neraz prerástli až do dlhodobých priateľstiev.

Tento predpoklad korešponduje s argumentmi autorov Methot et al., (2021), ktorí pripisujú drobným interakciám významnú úlohu v budovaní pozitívnej atmosféry na pracovisku. Podporujú to aj zistenia autorov Sakr et al., (2019), kde zdôrazňujú význam zavádzania zábavných aktivít pre zvýšenie angažovanosti a produktivity zamestnancov. Na druhej strane, Calderwood et al., (2016) upozornili na to, že predpoklad, že fyzická aktivita prospieva všetkým zamestnancom, môže byť problematický. Súťaže v rámci firiem môžu prehĺbiť rozdiely, čo môže negatívne ovplyvniť ich náladu, sebahodnotu a pracovnú angažovanosť.

Tým sa dostávame k tomu, že ďalším významným prínosom výskumu je, poukázanie na duálnej povahy športu ako spájajúceho a zároveň potenciálne rozdeľujúceho prvku a teda identifikovanie polarizačného efektu. Zatiaľ čo teoretické prístupy sa často zameriavajú len na pozitívne aspekty športu, autori Calderwood et al., (2016) sa na to pozreli z inej stránky. Ukázali, že takéto aktivity môžu viesť aj k nespokojnosti zamestnancov, ktorí sú menej fyzicky zdatní. Podobné zistenia identifikovala aj táto práca. Ukázal sa potenciál športu vytvárať nové hierarchie a deliace línie. V rámci výskumu bol totiž rozdiel vo vnímaní športových aktivít medzi „športovcami“ a „ne-športovcami“, pretože

každý zamestnanec začína na rozdielnej úrovni fyzických schopností (Blake et al., 2023).

Ako upozorňujú Brinkley et al., (2017) prekážkou pre aktívnu účasť môžu byť faktory ako nízke vnímanie vlastnej kompetentnosti, telesné sebavedomie a očakávania zo strany kolegov. To potvrdzujú aj zistenia tejto práce, kde niektorí zamestnanci bojovali s pocitom, že brzdia tím. Okrem toho, autori Pfitzner & Koenigstorfer, (2017) poukázali na to, že zamestnanci, ktorí sa nezúčastnili, sa mohli cítiť vylúčení a hodnotili klímu negatívnejšie. Táto práca túto perspektívu rozširuje o identifikáciu negatívnych skúseností aj medzi aktívnymi účastníkmi, ktorí sa cítili byť pod tlakom alebo nedostatoční. Polarizačný efekt sa prejavil výraznejšie vtedy, keď bol na zamestnancov kladený tlak na zapojenie, silný dôraz na výkon, než na prežitok a samozrejme, nedostatok času na budovanie vzťahov.

Firemné akcie tak môžu mať nielen pozitívne, ale aj negatívne dôsledky v závislosti od účasti a osobnej motivácie. Pre kvalitu sociálnych väzieb je však rozhodujúca aktívna športová účasť, aby sa prehĺbil proces socializácie, ktorý šport podporuje (Sánchez-Santos et al., 2024). Aby mohol byť šport naozaj inkluzívny, musí organizácia vnímať aj jeho polarizačný potenciál – a citlivo s ním pracovať.

5.1.2 Explanačné mechanizmy výsledkov

Napokon, výsledky výskumu možno interpretovať prostredníctvom viacerých teoretických rámcov, ktoré pomáhajú hlbšie pochopiť pozorované javy. Jedným z nich je teória sebaurčenia (Self-determination Theory - SDT), od Deci a Ryana (2000). Táto teória zdôrazňuje tri základné psychologické potreby - autonómiu, kompetenciu a spolupatričnosť. Na základe získaných údajov možno konštatovať, že spoločné športové zážitky uspokojujú potrebu spolupatričnosti, zatiaľ čo prekonávanie výziev naplňa potrebu kompetencie a teda spadajú pod katalyzačný efekt.

Tu však vzniká paradox a začína sa prejavovať efekt polarizačný, ktorý podporujú aj tvrdenia autorov Calderwood et al. (2016). Potreba autonómie sa v niektorých prípadoch javí ako ohrozená – najmä v situáciách, keď zamestnanci pociťujú nepriamy tlak na účasť, čo sa odzrkadlilo aj v niektorých výpovediach respondentov. V takých prípadoch môže dôjsť ku kontrolovaným formám motivácie, ktoré sú v rámci SDT spájané s negatívnymi dôsledkami, ako je stres či znížená spokojnosť. Tieto zistenia korešpondujú s výsledkami širšieho výskumu (McAnally & Hagger, 2024), ktoré ukazujú, že autonómne formy motivácie a uspokojenie potrieb súvisia s vyššou angažovanosťou, výkonom a pracovnou spokojnosťou. Naopak, kontrolované formy motivácie a frustrácia sú spojené so zvýšeným rizikom vyhorenia, únavy a fluktuácie. Význam SDT ako

interpretačného rámca potvrdzuje aj systematická analýza od Ramezani et al., (2022) ktorá zistila, že SDT bola najčastejšie aplikovanou teóriou v intervenciách zameraných na podporu fyzickej aktivity na pracovisku.

Teória sociálneho kapitálu (Putnam, 2000) predstavuje ďalší relevantný rámec, ktorý pomáha pochopiť, ako sa zapojenie do športu považuje za účinný spôsob vytvárania sociálneho kapitálu (Sánchez-Santos et al., 2024) a pomáha pochopiť oba efekty. Športové aktivity vytvárajú premostujúci sociálny kapitál medzi rôznymi oddeleniami a zamestnancami.

Zistenia tejto práce sú v súlade s výskumom autorov Zhou & Kaplanidou (2018), ktorí skúmali, ako sa sociálny kapitál buduje medzi aktívnymi účastníkmi bežeckých podujatí. Ich kvalitatívna štúdia potvrdila, že športová participácia môže mať za následok vznik trvalo udržateľného sociálneho kapitálu, ktorý presahuje hranice samotnej aktivity a má potenciál posilniť komunitné väzby. A práve vďaka reciprocite, si účastníci môžu navzájom pomáhať a podporovať sa nielen počas samotných aktivít, ale aj v bežnom živote. Na druhej strane, polarizačný efekt by sme mohli vnímať ako to, že dochádza k rozdeleniu sociálneho kapitálu, keď namiesto budovania mostov vznikajú deliace línie a medzi kolegami napätie.

Na základe teoretických východísk možno konštatovať, že firemný šport ako strategický nástroj organizačného rozvoja ideálne zapadá do viacúrovňovej perspektívy pracoviska - individuálnej, medziľudskej a organizačnej. Tento viacúrovňový rámec možno prepojiť s modelom LOS (Line of Sight) (Buller & McEvoy, 2012). Z môjho pohľadu predstavuje práve šport unikátny fenomén, ktorý dokáže simultánne pôsobiť na všetkých troch úrovniach modelu.

Na individuálnej úrovni súvisí jeho prínos najmä s self-determination theory (SDT), keďže podporuje psychickú pohodu, sebavedomie a vnútornú motiváciu. V rovine medziľudských vzťahov sa opiera o teóriu sociálneho kapitálu, keďže posilňuje komunikačné siete, priateľstvá a neformálne interakcie. Tieto dve úrovne sa napokon prepájajú na úrovni organizačnej, kde šport prispieva k pozitívnejšej klíme, angažovanosti a tímovej súdržnosti, čím šport získava jedinečné postavenie v rámci rozvoja organizácie a je podporovaný aj zhora.

Táto práca tak otvára nové perspektívy v chápaní športu na pracovisku – nie ako bonusovej „wellness“ aktivity, ale ako strategického nástroja na budovanie medziľudských vzťahov, zlepšovanie psychickej pohody a podpory organizačnej kultúry. Z môjho pohľadu sa šport sa ukazuje ako multifunkčný nástroj – posilňuje telo, spája ľudí a otvára dialóg o tom, čo znamená „byť tímom“ aj mimo kancelárie.

5.2 Praktický prínos

Táto práca prináša niekoľko praktických implikácií pre manažerov a organizácie, ktoré by sa dali využiť na efektívne implementovanie športových aktivít za účelom zlepšenia pracovnej pohody a budovania podporujúcej organizačnej kultúry.

Výskum odhalil, že najcennejšie interakcie medzi zamestnancami vznikajú práve v neformálnych momentoch súvisiacich so športovou aktivitou, teda počas prípravy, povzbudzovania či zdieľania zážitkov a „small talkoch“ po udalosti. Organizácie by preto mohli pre posilnenie pozitívneho - katalyzačného efektu vytvárať priestor na takéto neformálne interakcie a klásť dôraz na emocionálne zdieľané zážitky, ktoré podľa Brown et al., (2022) zohrávajú kľúčovú úlohu pri budovaní vzťahov. Firmy by ďalej mohli navrhovať zamestnancom aktivity umožňujúce spoločné prekonávanie výziev, no s ohľadom k rôznym úrovňam schopností účastníkov, či využívať "spoločné témy" zo športových aktivít ako most na prepájanie kolegov aj v pracovnom prostredí.

Práve udržiavanie a prehľbovanie sociálnych väzieb, ktoré vznikajú napríklad pri spoločnej fyzickej aktivite, ponúka najlepšie príležitosti na uspokojenie emocionálnej pohody (Sánchez-Santos et al., 2024). Taktiež, prehĺbenie vzťahov, spojenie ľudí, ktorí sa predtým nepoznali, a priaznivý posun v dynamike tímu naznačujú, že dané aktivity by pre organizácie nemali byť iba jednorázovou záležitosťou. Organizácie by mohli prísť so spôsobom na udržanie týchto efektov, napríklad pravidelným a dlhodobým opakovaním športových alebo zábavných aktivít.

Výskum tiež identifikuje niekoľko faktorov, ktoré môžu viesť k polarizačnému efektu: rozdiely v športových návykoch a fyzických schopnostiach, vytváranie nových hierarchií podľa výkonu, teda rozdelenie na „tých dobrých a tých zlých“ a pocity menejcennosti u menej zdatných zamestnancov. Všetky tieto faktory by namiesto plánovaného pozitívneho efektu mohli pôsobiť skôr domotivujúco. Preto je dôležité správne uchopenie. Organizácie by tak mohli ponúkať rôznorodé športové aktivity s rôznymi úrovňami náročnosti, ktoré by boli dostupnejšie pre viacerých ľudí, bez vyvolania negatívnych pocitov. Riešením by mohlo byť navrhnúť aktivity tak, aby si každý účastník mohol stanoviť vlastný cieľ primeraný svojej úrovni. V konečnom dôsledku za premyslenie stojí aj myšlienka, že organizácie by mohli ponúkať aj také športové aktivity, ktoré sú zamerané čisto na radosť z pohybu a spoločný zážitok, bez dôrazu na výsledok.

Výskum taktiež poukazuje na riziká spojené s nevhodnou implementáciou športových aktivít, ktoré môžu pomôcť organizáciám vyhnúť sa kontraproduktívnemu správaniu. Pre zmiernenie polarizačného a naopak zvýšenie katalyzačného efektu, by

implementácia športových aktivít mala byť založená na dobrovoľnom zapojení bez akýchkoľvek ďalších penalizácií. Rovnako tak integrácia športu do firemnej kultúry vyžaduje, aby organizácie propagovali športové aktivity hlavne ako nástroj osobného a tímového rozvoja, nie len ako súčasť marketingu a imidžu firmy. Ukazuje sa, že aj keď sú správy o podpore zdravia komunikované v rámci výročných správ a interných oznámení na pracovisku, zdá sa, že nie sú v súlade s postojmi zamestnancov k podpore zdravia na pracovisku (Brinkley, McDermot, Munir, 2017). Potom vzniká rozpor medzi deklarovanými a skutočnými hodnotami, čo zamestnanci dokážu rozpoznať.

Z výskumu vyplýva, že začlenenie športu do pracovného dňa by mohlo mať na niektorých zamestnancov pozitívny dopad. Napríklad spoločné behy cez obedové pauzy, zavedenie pravidelných pohybových aktivít počas dňa či podpora športu zo strany zamestnávateľa sa ukazujú ako priaznivé a vítané benefity. Organizácie by preto mohli zvážiť rozdelenie pracovného času na športové aktivity, čím by mohli signalizovať, že šport považujú za legitímnu súčasť pracovného života. Táto podpora by mohla byť viditeľná v rôznych oblastiach – od benefitov ako sú príspevky na športové aktivity a športové vybavenie, preplatenie štartovného na prestížne športové udalosti, integrácia pohybových aktivít do pracovného dňa, až možno po priestorové riešenia v danej firme, ako zabezpečenie základného športového vybavenia a vytváranie vhodného zázemia. Ak firma vytvorí priaznivé podmienky, tímový šport sa stáva súčasťou firemnej identity. Zvyšuje sa tým zamestnanecká angažovanosť a pozitívne vnímanie firmy (Brinkley, Freeman, McDermott et al., 2017). Potvrďuje to aj štúdiá Pfitzner & Koenigstorfer, (2017), ktorá ukázala, že zamestnanci si cez účasť na bežeckom podujatí prepojili pozitívne zážitky s firmou, čo zlepšilo ich vnímanie organizačnej klímy.

Zaujímavou otázkou by mohlo byť aj otvorenie témy zavádzania certifikácií pre pracoviská podporujúce šport. Príkladom môže byť aj rôzne certifikácie, na európskej úrovni ako WAC – *Workplace Active Certification*, ktorá slúži ako hodnotiaci rámec pre zamestnávateľov, ktorí aktívne podporujú pohyb zamestnancov (HEPA Europe, 2025). Z pohľadu zamestnávateľa môže certifikácia slúžiť ako konkurenčná výhoda. Organizácia sa zaväzuje, že bude podporovať zdravie a pohodu zamestnancov, čím sa posilňuje značka zamestnávateľa. Certifikácia sa tiež zameriava na dlhodobú udržateľnosť pohybových programov, keďže vyžaduje pravidelné zlepšovanie implementovaných opatrení. Tým sa zabezpečí, že pozitívne dopady budú pretrvávať v čase a stanú sa prirodzenou súčasťou organizačnej kultúry. Ak majú mať benefity tímových športov na pracovisku dlhodobý efekt, je preto nevyhnutné zlepšovať udržateľnosť týchto programov (Brinkley, McDermot, Munir, 2017).

5.3 Obmedzenia a návrhy na ďalší výskum

Tento výskum má niekoľko obmedzení, ktoré je potrebné zohľadniť pri interpretácii výsledkov. Keďže ide o polo-štruktúrované rozhovory, odpovede respondentov môžu byť subjektívne a ovplyvnené ich individuálnym vnímaním situácie. Možné je aj skreslenie výpovedí, keďže respondenti môžu nevedome prispôbovať svoje odpovede spoločenským očakávaniam. Ďalším obmedzením je časový rámec zberu dát, ktorý mohol ovplyvniť rozsah a hĺbku niektorých tém, pričom odpovede mohli byť skreslené momentálnym emočným naladením respondentov. Zaujímavé by bolo preskúmať dlhodobější dopad danej športovej akcie.

Metóda výberu účastníkov prostredníctvom snehovej gule (snowball sampling) predstavuje ďalšiu limitáciu. Hoci umožnila efektívne osloviť relevantných respondentov, vedie k vzorke, ktorá nie je náhodná a môže byť ovplyvnená existujúcimi sociálnymi väzbami, čo môže ovplyvniť diverzitu názorov (Kirchherr & Charles, 2018). Za zmienku stojí aj výskumná vzorka. Výber respondentov síce zahŕňal rôzne profesijné skupiny, vekové kategórie a úrovne športových skúseností, nie všetci respondenti absolvovali podujatie ako súčasť oficiálne klasifikovaného tímu, hoc bežali spolu s kolegami – ako neformálny tím. Za obmedzenie možno považovať aj charakter podujatia, kde polmaratón je pomerne fyzicky náročná výzva, ktorú nemusí byť ochotný podstúpiť každý zamestnanec. Naopak, kratšie podujatia alebo formáty vyžadujúce intenzívnejšiu spoluprácu medzi účastníkmi (napríklad štafety alebo iné tímové behy) by mohli prilákať širšiu vzorku a odhaliť ďalšie zaujímavé aspekty tímovej dynamiky a motivácie zamestnancov k účasti.

Napriek týmto obmedzeniam, výskum prináša cenný pohľad na vplyv športových aktivít na pracovné prostredie. Tieto limity navyše otvárajú priestor pre nové otázky, ktoré môžu prispieť k hlbšiemu pochopeniu skúmanej problematiky.

Zatiaľ čo tento výskum zachytil dynamiku pred a bezprostredne po športovej udalosti, zaujímavé by mohli byť preskúmanie dlhodobých efektov. Sledovanie zamestnancov v dlhšom časovom horizonte a s dlhším odstupom by umožnilo lepšie pochopiť zmeny v tímovej dynamike a to, ako prenikajú do každodenného pracovného života.

Taktiež si myslím, že by bolo zaujímavé porovnať dopady rôznych typov športových aktivít. Zatiaľ čo tento výskum sa zameriaval na beh ako individuálny športový výkon realizovaný v tímovom kontexte, bolo by prínosné porovnať tieto efekty s vplyvom čisto tímových športov (napr. volejbal, futbal a iné), kooperatívnych aktivít (napr. teambuildingy založené na spolupráci) alebo aktivít s rôznou úrovňou fyzickej náročnosti, ktoré nie sú zamerané tak na výkon, ako skôr na samotný prežitok.

Okrem toho, organizačné stratégie pre začlenenie menej športovo zdatných jedincov predstavujú dôležitú oblasť pre budúci výskum, keďže práve obava z nedostatočnej fyzickej zdatnosti môže byť významnou bariérou účasti. Zatiaľ čo sa tento výskum zameriaval primárne na subjektívne vnímanie účastníkov, budúci výskum by mohol sledovať vzťahy medzi participáciou na športových aktivitách a objektívnymi ukazovateľmi ako je produktivita, miera absencie, či fluktuácia zamestnancov.

Záver

Cieľom tejto práce bolo preskúmať vplyv firemných športových aktivít na fungovanie zamestnancov a tímov v pracovnom prostredí. Prostredníctvom polo-štruktúrovaných rozhovorov so zamestnancami pred a po bežekom podujatí sa podarilo zhromaždiť cenné poznatky o tom, ako tieto aktivity vplývajú na ich individuálne prežívanie a dynamiku pracovných tímov.

Výsledky výskumu identifikujú dva hlavné efekty športových aktivít a to katalyzačný a polarizačný. V rámci katalyzačného efektu, respondenti opakovane uvádzali lepšiu náladu či schopnosť efektívnejšie zvládať stres. Účasť na športovom podujatí sa zároveň ukázala ako dôležitý sociálny faktor. Výskum však upozorňuje aj na tzv. polarizačný efekt športu, kde rozdielne úrovne fyzickej zdatnosti môžu v niektorých prípadoch viesť k nepríjemným pocitom, vzniku napätia či vytváraniu nových hierarchií. Práca zároveň poukazuje na to, že šport v pracovnom prostredí môže byť vnímaný ako nástroj, ktorý má potenciál presahujúci úroveň len obyčajného „wellness“ benefitu. Môže ísť o strategický prostriedok na budovanie sociálneho kapitálu organizácie, ktorý vzniká prostredníctvom neformálnych väzieb a spoločných zážitkov.

Praktickým prínosom práce sú konkrétne odporúčania pre organizácie, ktoré chcú zavádzať alebo optimalizovať športové aktivity pre svojich zamestnancov. Odporúča sa najmä rôznorodosť ponuky, a dobrovoľná účasť bez tlaku či sankcií. Významná môže byť aj úvaha o možnosti prerodzenia časti pracovného času na športové aktivity či zavedenie formálnej certifikácie pre pracoviská, ktoré podporujú pohyb.

Do budúcnosti by bolo prínosné venovať sa dlhodobejšiemu sledovaniu dopadov firemných športových aktivít na pracovné prostredie, porovnanie účinkov rôznych typov športu (tímových vs. individuálnych) a skúmať, ako možno lepšie začleniť tých zamestnancov, ktorí nemajú prirodzený vzťah k pohybu ako takému. Zároveň by bolo vhodné overiť vzťah medzi športovými aktivitami a objektívnymi ukazovateľmi pracovných výstupov ako produktivita či absencie zamestnancov.

Na záver možno zhodnotiť, že firemné športové aktivity, ak sú implementované citlivo a strategicky, môžu byť dôležitým nástrojom na budovanie pozitívnej organizačnej kultúry, podpory zdravia a rozvoja tímovej spolupráce. Ich prínos však nie je automatický – vyžaduje si premyslený prístup, ktorý zohľadňuje zamestnancov a rešpektuje ich individuálne potreby a limity. Len vtedy môže šport v pracovnom prostredí naplniť svoj potenciál ako pozitívna katalyzačná sila.

Zoznam literatúry

- Aggarwal, A., Sadhna, P., Gupta, S., Mittal, A., & Rastogi, S. (2022). Gen Z entering the workforce: Restructuring HR policies and practices for fostering the task performance and organizational commitment. *Journal of Public Affairs*, 22(3), e2535. <https://doi.org/10.1002/pa.2535>
- Azeem, M., Ahmed, M., Haider, S., & Sajjad, M. (2021). Expanding competitive advantage through organizational culture, knowledge sharing and organizational innovation. *Technology in Society*, 66, 101635. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2021.101635>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. (2023). Job Demands–Resources Theory: Ten Years Later. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10(1), 25–53. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-053933>
- Blake, B. D., Baur, J. E., & Buckley, M. R. (2023). Let's Get Physical: Physical Activity as a Team Intervention at Work. *Group & Organization Management*, 48(2), 671–704. <https://doi.org/10.1177/10596011221101247>
- Brinkley, A., Freeman, J., McDermott, H., Munir, F., & 1 School of Sport, Exercise and Health Sciences, National Centre for Sport and Exercise Medicine, Loughborough University, Loughborough, Leicestershire, United Kingdom, LE11 3TU. (2017). What are the Facilitators and Obstacles to Participation in Workplace Team Sport? A Qualitative Study. *AIMS Public Health*, 4(1), 94–126. <https://doi.org/10.3934/publichealth.2017.1.94>
- Brinkley, A., McDermot, H., Munir, F., & School of Sport, Exercise and Health Sciences, National Centre for Sport and Exercise Medicine, Loughborough University, Loughborough, Leicestershire LE11 3TU, UK. (2017). Team Sport in the Workplace? A RE-AIM Process Evaluation of 'Changing the Game.' *AIMS Public Health*, 4(5), 466–489. <https://doi.org/10.3934/publichealth.2017.5.466>
- Brinkley, A., McDermott, H., Grenfell-Essam, R., & Munir, F. (2017). It's Time to Start Changing the Game: A 12-Week Workplace Team Sport Intervention Study. *Sports Medicine - Open*, 3(1), 30. <https://doi.org/10.1186/s40798-017-0099-7>
- Brinkley, A., McDermott, H., & Munir, F. (2017). What benefits does team sport hold for the workplace? A systematic review. *Journal of Sports Sciences*, 35(2), 136–148. <https://doi.org/10.1080/02640414.2016.1158852>
- Brown, C. L., Chen, K.-H., Wells, J. L., Otero, M. C., Connelly, D. E., Levenson, R. W., & Fredrickson, B. L. (2022). Shared emotions in shared lives: Moments of co-experienced

affect, more than individually experienced affect, linked to relationship quality. *Emotion*, 22(6), 1387–1393. <https://doi.org/10.1037/emo0000939>

Buller, P. F., & McEvoy, G. M. (2012). Strategy, human resource management and performance: Sharpening line of sight. *Human Resource Management Review*, 22(1), 43–56. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2011.11.002>

Caillier, J. G. (2017). The impact of high-quality workplace relationships in public organizations. *Public Administration*, 95(3), 638–653. <https://doi.org/10.1111/padm.12328>

Calderwood, C., Gabriel, A. S., Rosen, C. C., Simon, L. S., & Koopman, J. (2016). 100 years running: The need to understand why employee physical activity benefits organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 37(7), 1104–1109. <https://doi.org/10.1002/job.2064>

Cortés-Denia, D., Isoard-Gautheur, S., Lopez-Zafra, E., & Pulido-Martos, M. (2022). Effects of vigor at work and weekly physical activity on job stress and mental health. *Scientific Reports*, 12(1), 16025. <https://doi.org/10.1038/s41598-022-19966-z>

Dallmeyer, S., Wicker, P., & Breuer, C. (2023). The relationship between leisure-time physical activity and job satisfaction: A dynamic panel data approach. *Journal of Occupational Health*, 65(1), e12382. <https://doi.org/10.1002/1348-9585.12382>

De Clerck, T., Van Doren, N., & De Bock, T. (2024). The role of leadership in group cohesion: Insights from sport club volunteering. *Organization Management Journal*. <https://doi.org/10.1108/OMJ-01-2024-2061>

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “What” and “Why” of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01

Dutta, T., & Dhir, S. (2021). Employee Loyalty: Measurement and Validation. *Global Business Review*, 0972150921990809. <https://doi.org/10.1177/0972150921990809>

Eather, N., Wade, L., Pankowiak, A., & Eime, R. (2023). The impact of sports participation on mental health and social outcomes in adults: A systematic review and the ‘Mental Health through Sport’ conceptual model. *Systematic Reviews*, 12(1), 102. <https://doi.org/10.1186/s13643-023-02264-8>

Eldor, L., & Vigoda-Gadot, E. (2017). The nature of employee engagement: Rethinking the employee–organization relationship. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(3), 526–552. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1180312>

- Ellard-Gray, A., Jeffrey, N. K., Choubak, M., & Crann, S. E. (2015). Finding the Hidden Participant: Solutions for Recruiting Hidden, Hard-to-Reach, and Vulnerable Populations. *International Journal of Qualitative Methods*, 14(5), 1609406915621420. <https://doi.org/10.1177/1609406915621420>
- European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. (2017). *6th European working conditions survey: 2017 update*. Publications Office. <https://data.europa.eu/doi/10.2806/422172>
- Eva, N., Prajogo, D., & Cooper, B. (2017). The relationship between personal values, organizational formalization and employee work outcomes of compliance and innovation. *International Journal of Manpower*, 38(2), 274–287. <https://doi.org/10.1108/IJM-06-2015-0090>
- Evans, A. B., Carter, A., Middleton, G., & Bishop, D. C. (2016). Personal goals, group performance and ‘social’ networks: Participants’ negotiation of virtual and embodied relationships in the ‘Workplace Challenge’ physical activity programme. *Qualitative Research in Sport, Exercise and Health*, 8(3), 301–318. <https://doi.org/10.1080/2159676X.2016.1154096>
- Feitosa, J., Grossman, R., Kramer, W. S., & Salas, E. (2020). Measuring team trust: A critical and meta-analytical review. *Journal of Organizational Behavior*, 41(5), 479–501. <https://doi.org/10.1002/job.2436>
- Fischer, S., & Walker, A. (2022). A qualitative exploration of trust in the contemporary workplace. *Australian Journal of Psychology*, 74(1), 2095226. <https://doi.org/10.1080/00049530.2022.2095226>
- Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2013). Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research: Notes on the Gioia Methodology. *Organizational Research Methods*, 16(1), 15–31. <https://doi.org/10.1177/1094428112452151>
- Grossman, R., Nolan, K., Rosch, Z., Mazer, D., & Salas, E. (2022). The team cohesion-performance relationship: A meta-analysis exploring measurement approaches and the changing team landscape. *Organizational Psychology Review*, 12(2), 181–238. <https://doi.org/10.1177/20413866211041157>
- Han, H., Kim, W., & Jeong, C. (2016). Workplace fun for better team performance: Focus on frontline hotel employees. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(7), 1391–1416. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-11-2014-0555>

- HEPA Europe. (2025, April 5). WHAT IS THE CERTIFICATION? 4 POWERFUL GOALS ? [Online]. *Register.Activeworkplacecertification.Eu*. <https://register.activeworkplacecertification.eu/what-is-certification/>
- Hertting, K., Holmquist, M., & Parker, J. (2020). Ping pong for health: The meaning of space in a sport based health intervention at the workplace. *International Journal of Qualitative Studies on Health and Well-Being*, 15(sup1), 1689602. <https://doi.org/10.1080/17482631.2019.1689602>
- Hughes, M., Rigtering, J. P. C., Covin, J. G., Bouncken, R. B., & Kraus, S. (2018). Innovative Behaviour, Trust and Perceived Workplace Performance. *British Journal of Management*, 29(4), 750–768. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12305>
- Jackson, A. T., & Frame, M. C. (2018). Stress, health, and job performance: What do we know? *Journal of Applied Biobehavioral Research*, 23(4), e12147. <https://doi.org/10.1111/jabr.12147>
- Jyoti, J., & Dimple, D. (2022). Fun at workplace and intention to leave: Role of work engagement and group cohesion. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 34(2), 782–807. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-06-2021-0704>
- Kirchherr, J., & Charles, K. (2018). Enhancing the sample diversity of snowball samples: Recommendations from a research project on anti-dam movements in Southeast Asia. *PLOS ONE*, 13(8), e0201710. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0201710>
- Levermore, R. (2008). Sport: A new engine of development? *Progress in Development Studies*, 8(2), 183–190. <https://doi.org/10.1177/146499340700800204>
- Loughlin, E. M., & Priyadarshini, A. (2021). Adaptability in the workplace: Investigating the adaptive performance job requirements for a project manager. *Project Leadership and Society*, 2, 100012. <https://doi.org/10.1016/j.plas.2021.100012>
- McAnally, K., & Hagger, M. S. (2024). Self-Determination Theory and Workplace Outcomes: A Conceptual Review and Future Research Directions. *Behavioral Sciences*, 14(6), 428. <https://doi.org/10.3390/bs14060428>
- Methot, J. R., Rosado-Solomon, E. H., Downes, P. E., & Gabriel, A. S. (2021). Office Chat as a Social Ritual: The Uplifting Yet Distracting Effects of Daily Small Talk at Work. *Academy of Management Journal*, 64(5), 1445–1471. <https://doi.org/10.5465/amj.2018.1474>

- Monteiro, E., & Joseph, J. (2023). A Review on the Impact of Workplace Culture on Employee Mental Health and Well-Being. *International Journal of Case Studies in Business, IT, and Education*, 291–317. <https://doi.org/10.47992/IJCSBE.2581.6942.0274>
- Munir, F. (2018). 1615a The effectiveness of workplace team sports intervention on employee work, health and well-being. *Musculoskeletal Disorders*, A256.4-A257. <https://doi.org/10.1136/oemed-2018-ICOHabstracts.734>
- Munir, F., Yarker, J., Duckworth, J., Chen, Y.-L., Brinkley, A., Varela-Mato, V., Lewis, R., & Cledes, S. (2021). Evaluation of a natural workspace intervention with active design features on movement, interaction and health. *Work*, 70(4), 1229–1241. <https://doi.org/10.3233/WOR-205180>
- Mutz, M., Abdel Hadi, S., & Häusser, J. A. (2020). Work and sport: Relationships between specific job stressors and sports participation. *Ergonomics*, 63(9), 1077–1087. <https://doi.org/10.1080/00140139.2020.1772381>
- Naderifar, M., Goli, H., & Ghaljaie, F. (2017). Snowball Sampling: A Purposeful Method of Sampling in Qualitative Research. *Strides in Development of Medical Education*, 14(3). <https://doi.org/10.5812/sdme.67670>
- Nejad, H. G., Nejad, F. G., & Farahani, T. (2021). Adaptability and Workplace Subjective Well-Being: The Effects of Meaning and Purpose on Young Workers in The Workpalce. *Canadian Journal of Career Development*, 20(2). <https://doi.org/10.53379/cjcd.2021.70>
- NZIP. (2023, 6). *Doporučení pro pohybovou aktivitu dospělých*. Národní Zdravotnický Informační Portál. <https://www.nzip.cz/clanek/1574-doporuceni-pro-pohybovou-aktivitu-dospelych>
- OECD & European Observatory on Health Systems and Policies (Eds.). (2024). *Česko: Zdravotní profil země 2023*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/c0c44f04-cs>
- Osborne, S., & Hammoud, M. S. (2017). Effective Employee Engagement in the Workplace. *International Journal of Applied Management and Technology*, 16(1). <https://doi.org/10.5590/IJAMT.2017.16.1.04>
- Pfitzner, R., & Koenigstorfer, J. (2017). Corporate Running Event Participation Improves Organizational Climate in Employees. *Journal of Global Sport Management*, 2(4), 275–292. <https://doi.org/10.1080/24704067.2017.1391051>
- Prince, S. A., Roberts, K. C., Reed, J. L., Biswas, A., Colley, R. C., & Thompson, W. (2020). *Daily physical activity and sedentary behaviour across occupational classifications in*

Canadian adults. Government of Canada. <https://doi.org/10.25318/82-003-X202000900002-ENG>

Putnam, R. D. (2000). Bowling alone: The collapse and revival of American community. *Proceedings of the 2000 ACM Conference on Computer Supported Cooperative Work*, 357. <https://doi.org/10.1145/358916.361990>

Rajaratnam, A. S., Sears, L. E., Shi, Y., Coberley, C. R., & Pope, J. E. (2014). Well-Being, Health, and Productivity Improvement After an Employee Well-Being Intervention in Large Retail Distribution Centers. *Journal of Occupational & Environmental Medicine*, 56(12), 1291–1296. <https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000000349>

Ramezani, M., Tayefi, B., Zandian, E., SoleimanvandiAzar, N., Khalili, N., Hoveidamaneh, S., Massahikhaleghi, P., & Rampisheh, Z. (2022). Workplace interventions for increasing physical activity in employees: A systematic review. *Journal of Occupational Health*, 64(1), e12358. <https://doi.org/10.1002/1348-9585.12358>

Sakr, C., Zotti, R., & Khaddage-Soboh, N. (2019). The impact of implementing fun activities on employee's engagement: The case of Lebanese financial institutions. *International Journal of Organizational Analysis*, 27(5), 1317–1335. <https://doi.org/10.1108/IJOA-09-2018-1527>

Sánchez-Santos, J. M., Rungo, P., & Lera-López, F. (2024). Building social capital through sport engagement: Evidence for adults aged 50 years and older. *Ageing and Society*, 44(2), 403–428. <https://doi.org/10.1017/S0144686X22000046>

Scherrer, P., Sheridan, L., Sibson, R., M Ryan, M., & Henley, N. (2010). Employee Engagement with a Corporate Physical Activity Program: The Global Corporate Challenge. *INTERNATIONAL JOURNAL OF BUSINESS STUDIES*, VOL 18,(NO 1), 125 to 139.

Shen, Z., Zeng, X., Li, J., Zheng, M., Guo, J., Yang, Y., Liu, G., & Cao, C. (2024). Does participation in sports competitions enhance interprofessional teamwork among medical students? Evidence from a medical school curriculum experiment. *BMC Medical Education*, 24(1), 821. <https://doi.org/10.1186/s12909-024-05807-2>

Stankevičienė, A., Tamaševičius, V., Diskienė, D., Grakauskas, Ž., & Rudinskaja, L. (2021). THE MEDIATING EFFECT OF WORK-LIFE BALANCE ON THE RELATIONSHIP BETWEEN WORK CULTURE AND EMPLOYEE WELL-BEING. *Journal of Business Economics and Management*, 22(4), 988–1007. <https://doi.org/10.3846/jbem.2021.14729>

Stoverink, A. C., Kirkman, B. L., Mistry, S., & Rosen, B. (2020). Bouncing Back Together: Toward a Theoretical Model of Work Team Resilience. *Academy of Management Review*, 45(2), 395–422. <https://doi.org/10.5465/amr.2017.0005>

- Van De Ven, D., Robroek, S. J. W., & Burdorf, A. (2020). Are workplace health promotion programmes effective for all socioeconomic groups? A systematic review. *Occupational and Environmental Medicine*, 77(9), 589–596. <https://doi.org/10.1136/oemed-2019-106311>
- Van Der Voet, J., & Steijn, B. (2021). Team innovation through collaboration: How visionary leadership spurs innovation via team cohesion. *Public Management Review*, 23(9), 1275–1294. <https://doi.org/10.1080/14719037.2020.1743344>
- Weidmann, B., & Deming, D. J. (2021). Team Players: How Social Skills Improve Team Performance. *Econometrica*, 89(6), 2637–2657. <https://doi.org/10.3982/ECTA18461>
- Wigert, B. (2023, December 18). 6 Workplace Trends Leaders Should Watch in 2024. *Gallup.Com*. <https://www.gallup.com/workplace/547283/workplace-trends-leaders-watch-2024.aspx>
- Zeglat, D., & Janbeik, S. (2019). Meaningful work and organizational outcomes: The mediating role of individual work performance. *Management Research Review*, 42(7), 859–878. <https://doi.org/10.1108/MRR-05-2018-0206>
- Zhou, R., & Kaplanidou, K. (2018). Building social capital from sport event participation: An exploration of the social impacts of participatory sport events on the community. *Sport Management Review*, 21(5), 491–503. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2017.11.001>

Prílohy

PROTOKOL ROZHOVOROV

Rozhovor PRED športovou akciou

1. Ako ste sa o tomto behu dozvedeli a čo vás presvedčilo ísť do toho/zúčastniť sa?
2. Bolo to skôr vaše osobné rozhodnutie, alebo vás niekto "nahovoril" (kolega, vedenie)?
3. Ako vnímate myšlienku firemných športových akcií? Je to pre vás prirodzené, alebo skôr nezvyčajné?
4. Mali ste predtým skúsenosť so spoločným športovaním s kolegami? Ako to dopadlo?
5. Ako vyzerala príprava? Trénovali ste spolu, riešili ste to nejako v tíme?
6. Máte pocit, že šport môže pomôcť v tímovej práci alebo v komunikácii medzi kolegami? Prečo áno/nie?
7. Ako často trávite s kolegami čas mimo práce? Často spolupracujete, alebo sú medzi vami skôr formálne vzťahy?
8. Existujú v tíme športovci a nešportovci? Ako sa k účasti postavili tí, ktorí bežne nešportujú?
9. Ako sa momentálne cítite v práci – ste často v strese, unavení? Myslíte, že športová akcia môže v tomto pomôcť?
10. Ako často športujete vo voľnom čase a aké aktivity uprednostňujete?
11. Čo od tejto akcie očakávate? Skôr zábavu, súťaž, tímový zážitok? Alebo niečo iné?

Rozhovor PO športovej akcii

1. Aký to bol pocit zabehnúť to ako tím – stálo to za to? Čo vás najviac prekvapilo?
2. Ako prebiehala spolupráca počas behu? Pomáhali ste si, alebo ste to riešili skôr individuálne?
3. Zmenilo sa niečo v komunikácii s kolegami? Napríklad, cítite sa uvoľnenejšie, viac prepojení?
4. Mali ste pocit, že šport spojil aj ľudí, ktorí sa v práci bežne nerozprávajú?
5. Zaznamenali ste nejakú zmenu v atmosfére v tíme po akcii?
6. Myslíte, že spoločný šport pomáha riešiť konflikty alebo zlepšovať tímovú spoluprácu?
7. Bola v tíme nejaká dynamika "my vs. oni"? Napríklad športovci vs. nešportovci? Ako sa to prejavilo?
8. Ovlplyvnilo vás to aj v práci? Napríklad cítite viac energie, motivácie, zlepšila sa spolupráca? Zlepšil sa váš výkon? Vaša chuť?
9. Ak by sa podobná akcia organizovala znova, išli by ste do toho? Čo by ste prípadne spravili inak?
10. Zostalo vám z toho niečo dlhodobé? Napríklad plánujete viac športovať, tráviť viac času s kolegami mimo práce?

11. Fungujete viac ako tím v práci? Ak áno, ako? Cítite, že ste sa po akcii v tíme viac zblížili? Ak áno, prečo?

Check-list

- Ako vznikla myšlienka účasti na tejto akcii?
- Ako sa tím pripravoval na akciu? Bol v tom nejaký spoločný prvok?
- Aké situácie počas akcie vám najviac utkveli v pamäti? Prečo?
- Ako by ste opísali svoju náladu pred akciou a po nej?
- Máte pocit, že športová aktivita zlepšila váš vzťah s kolegami?
- Zmenil sa váš postoj k firemným športovým aktivitám po tejto skúsenosti?