



SPORT GOVERNANCE

Workoholismus ve sportu

Co se Vám vybaví?

Vypracovala:

Mgr. Kateřina Škvárová

katerina.skvarova567@student.cuni.cz



UK FTVS

29.10.2025

Obsah prezentace



I
SPECIFIKA PRACOVNÍHO
PROSTŘEDÍ VE SPORTU



II
EMOČNÍ ZKRESLENÍ



III
DŮSLEDKY & PREVENCE



Úvod

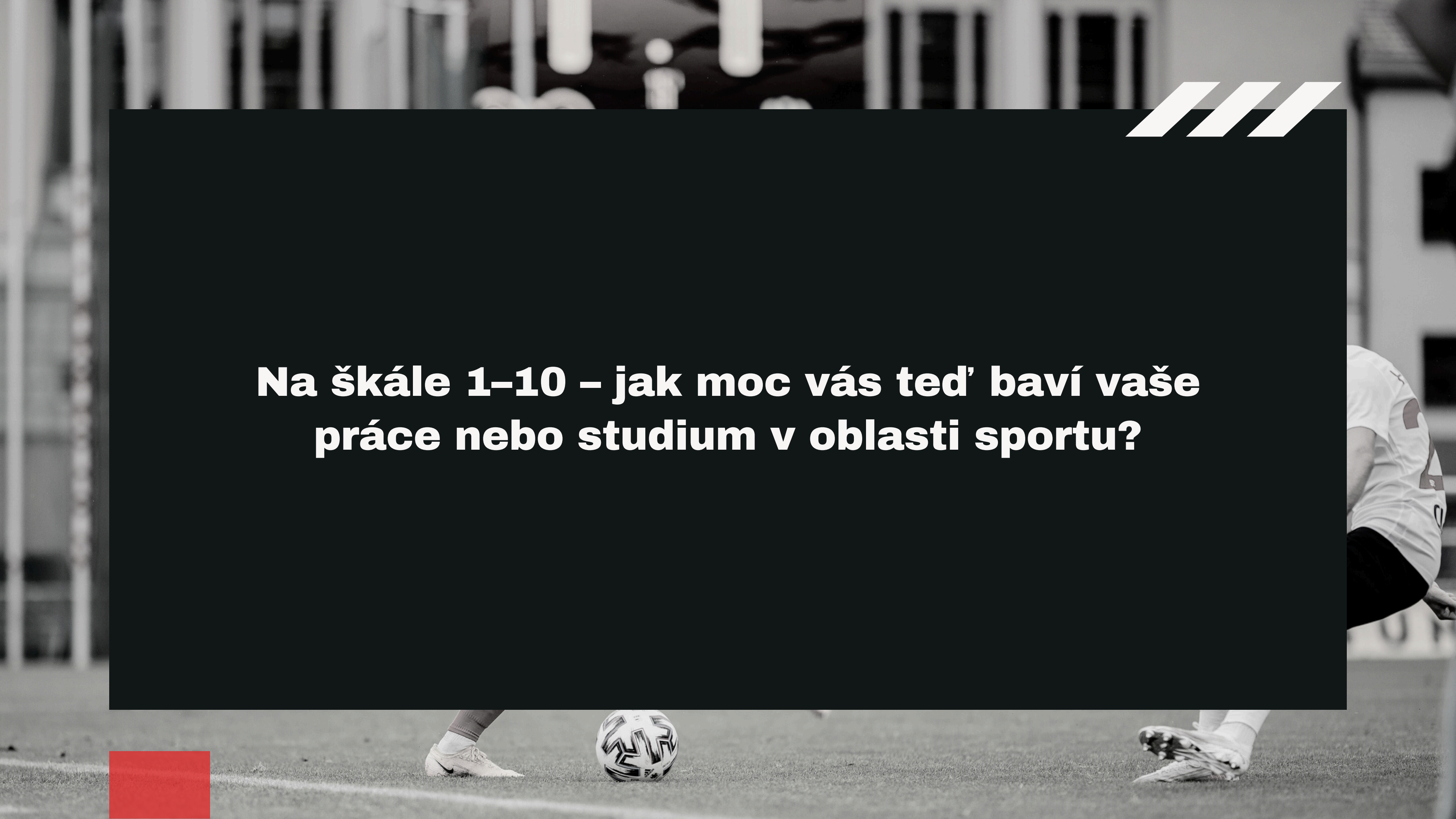
Kdo jsem a pravidla hodiny



Pravidla hry

- diskuze a otevřenost
- safe space
- prezenčka





**Na škále 1–10 – jak moc vás teď baví vaše
práce nebo studium v oblasti sportu?**

I

SPECIFIKA A RIZIKA PRACOVNÍHO PROSTŘEDÍ VE SPORTU





„Sport je plný ideálů – týmovost, vášeň, nasazení, vítězství. Ale právě tyhle ideály z něj dělají i prostředí, kde je velmi snadné ztratit hranice.“





Dynamika a rytmus práce

Dlouhé pracovní dny, časové náročnost, nepravidelná pracovní doba, sezónnost a neustálý tlak na výkon vytváří trvalou aktivaci a napětí. Možnost skutečného odpočinku se ztrácí.

🧠 „Ve sportu se prostě nedá vypnout — sezóna nikdy nekončí. Nikdy nemůžeš zastavit nebo zpomalit.”

Nadšení a hrdost

Obsesivní × harmonická vášeň a hrdost ve sportu mohou rozmazávat hranici mezi angažovaností a sebeztrátou. Hrdost může stupňovat tlak – člověknechce „zklamat“.

🧠 „Nesmím zklamat — musím podat perfektní výkon, i kdyby to mělo být na úkor mě samotného.”

Dream job efekt

Silné emoční zaujetí pro práci vede k tolerování nízké mzdy, minimálních benefitů a vysoké zátěže.

🧠 „Mám přece dream job, neměl bych si / nemám si na co stěžovat.“

Identifikace s klubem

Práce se stává zdrojem identity, pocit smyslu převáží nad materiálními / osobními / duševními / zdravotními ztrátami.

🧠 „Klub to potřebuje a na tom záleží — odpočinek / moje potřeby počkají.”





**Jsi manager úseku a máš pod sebou do 10 lidí. Tým má krizi.
Všichni jsou vyčerpaní včetně tebe a zároveň cítíš, že bys
měl jít příkladem. Jak zareaguješ?**

- A) Přidám, aby ostatní viděli, že to jde.
- B) Otevřeně řeknu, že už to dál takhle nejde – i za cenu, že budu působit slabě.
- C) Počkám, až to přejde – radši budu držet tempo.
- D) Promluvím si s nadřízeným o tom, že potřebujeme systémovou změnu.



Klubu se dlouhodobě nedaří, kritika přichází z médií i od fanoušků i na komunikaci klubu. Cítíš se provinile, i když objektivně za výsledky nemůžeš. Jak zareaguješ?

- A) Vezmu to osobně – je to i moje zodpovědnost.
- B) Připomenu si, že jsem součást týmu, ne jeho jediný zástupce.
- C) Začnu pracovat ještě víc, abych „napravil reputaci“.
- D) Zkusím o tom mluvit s kolegy, jestli to tak mají taky.



Orientace na výkon

Důležitost výsledků způsobuje tlak na výkon může mít kontraproduktivní efekt a způsobit propad nebo úzkost a jejich cykličnost.

🧠 „Na výkonu záleží nejvíc — dokud vyhráváme, všechno je v pořádku.“

Personální poddimenzovanost

Z průzkumu ČUS (2024) vyplývá, že 72 % klubů nemá dost lidí, 91 % předsedů pracuje dobrovolně a 60 % klubů postrádá odborné administrativní kapacity.

🧠 „Není nikdo jiný, kdo by to udělal. Je to na mě. Musím.“

Přenositelnost soft-skills

Přenositelnost vštípených predispozic ze sportovního života – chtěných (disciplína, týmová spolupráce, odolnost) i nechtěných (přehnaný perfekcionismus, úzkost)

🧠 „Když nejsem stoprocentní /dokud to není hotové, nemám právo odpočívat.“

Vysoké tempo a více rolí

Vysoké pracovní zatížení i emoční tlak – jeden člověk dělá např. MRK, PR, SoMe, CSR, CRM... Ztrácí se hranice mezi pozicí a osobním nasazením.

🧠 „Radši to udělám sám — aspoň budu mít jistotu, že to bude hotové.“





Vedle své hlavní role PR manažera máš i sociální sítě, web a ticketing. Všichni tě považují za „člověka, který vždycky pomůže“. Jak zareaguješ, když přijde další úkol od šéfa?

- A) Jasně, udělám to – jako vždycky.
- B) Řeknu ne, i když mě to bude stát body.
- C) Zkusím si vyjednat pomocníka.
- D) Udělám to, ale vím, že už to dlouho nevydržím.





Rigidita sportovního prostředí

Sport ale uzavřený systém, který se mění pomalu. Mnoho klubů nemá HR oddělení, strategické plánování nebo moderní struktury.

🧠 „Takhle to ve sportu děláme už roky a funguje to — proč bychom to měnili?“

Emoce jako součást profese

Afektivní práce emocionálního výkonu, který se očekává, ale není finančně oceněn. Zároveň ne vždy je člověk připraven emoce dát a jejich dlouhodobé předstírání nebo vede k vyhoření nebo odtřihnutí od práce.

🧠 „Musím být pozitivní, i když jsem úplně vyčerpaný — lidi ode mě čekají energii a náklonnost ke klubu za každou cenu.“



Dvojitá identita: profese x fanoušek

Střetávají se 2 identity – to zvyšuje zapojení, ale i emocionální zranitelnost ať už jde klub nahoru nebo dolů. Oddělit roli ‘profesionála’ a ‘fanouška’ je těžké, ale právě to je klíč k udržitelnosti.

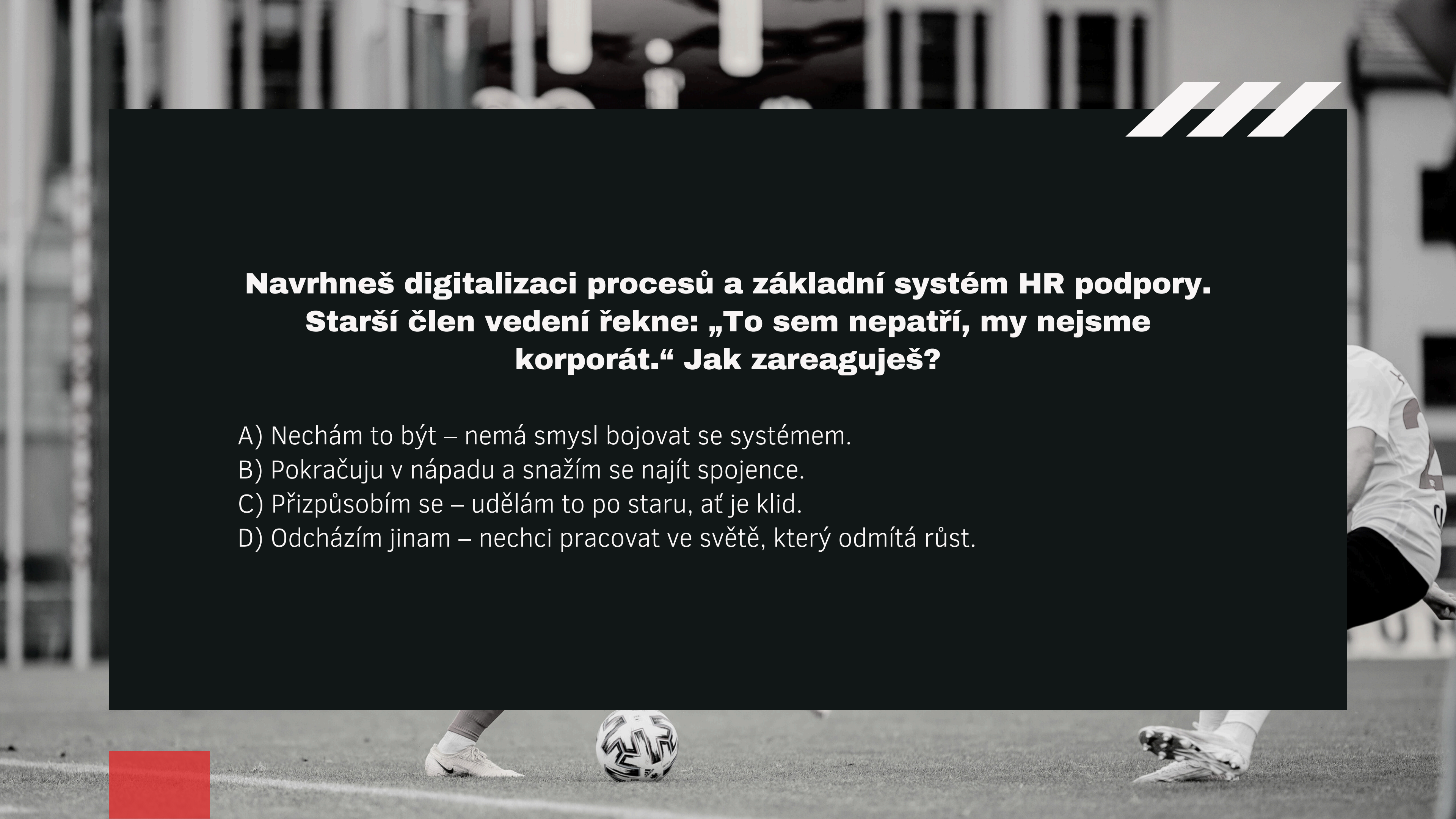
🧠 „Nemůžu být objektivní — ten klub je přece moje srdcová záležitost.“

Obdiv práce od ostatních

Práce v prestižním prostředí, jako je profesionální sport, sama o sobě zvyšuje výkon – díky emocionálním benefitům, které přináší obdiv okolí.

🧠 „Když mám tak skvělou práci, musím být pořád vděčný, perfektní, abychom byl té práce hodný.“





**Navrhneš digitalizaci procesů a základní systém HR podpory.
Starší člen vedení řekne: „To sem nepatří, my nejsme
korporát.“ Jak zareaguješ?**

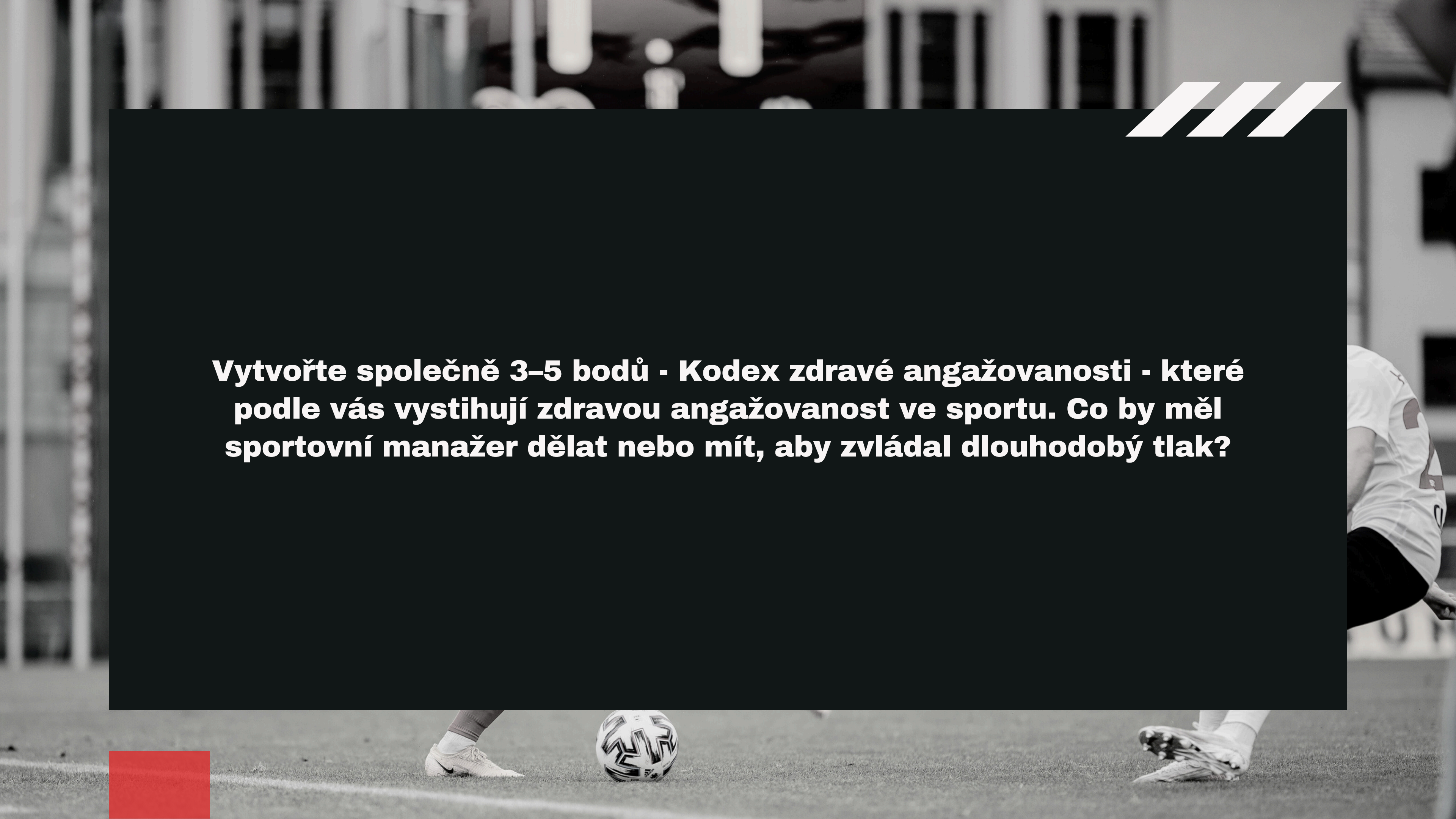
- A) Nechám to být – nemá smysl bojovat se systémem.
 - B) Pokračuju v nápadu a snažím se najít spojence.
 - C) Přizpůsobím se – udělám to po staru, ať je klid.
 - D) Odcházím jinak – nechci pracovat ve světě, který odmítá růst.
- 



Okolí vám často říká, že máte skvělou práci a že se máte – vy sami ale cítíte únavu a frustraci. Jak zareaguješ?

- A) Přikyvuju – nechci kazit iluzi.
- B) Přiznám, že to není vždy růžové a trochu tím pošpimín jméno firmy / klubu.
- C) Mluvím o tom jen s nejbližšími.
- D) Záměrně to otočím – vysvětlím, jak náročné to je.





Vytvořte společně 3–5 bodů - Kodex zdravé angažovanosti - které podle vás vystihují zdravou angažovanost ve sportu. Co by měl sportovní manažer dělat nebo mít, aby zvládal dlouhodobý tlak?





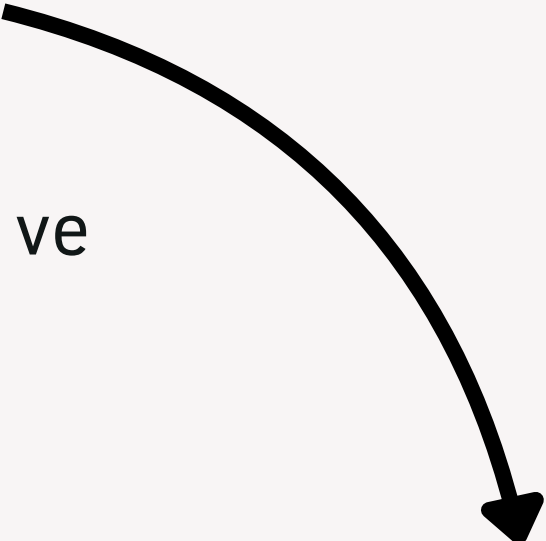
EMOČNÍ ZKRESLENÍ





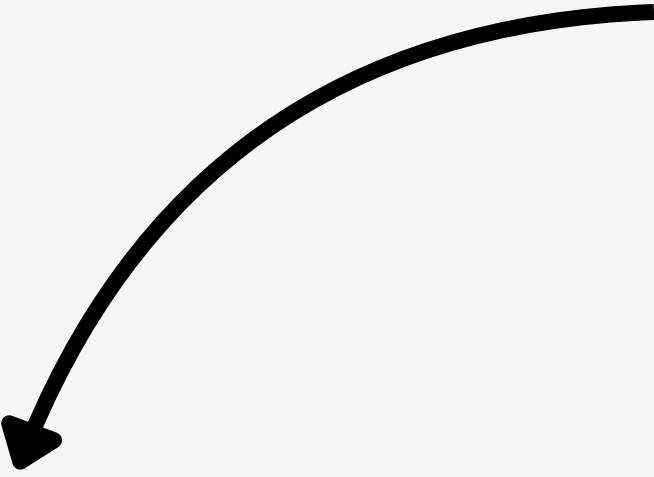
Emoce mění to, jak vidíme svět kolem sebe.

Někdy ho dělají barevnější, jindy zploštělý. A ve sportu lítají emoce nahoru dolů.



Emoční zkreslení

Nevědomé filtrování reality emocemi.
Neznamená to, že se mýlíme – jen nevidíme všechny detaily stejně ostře.

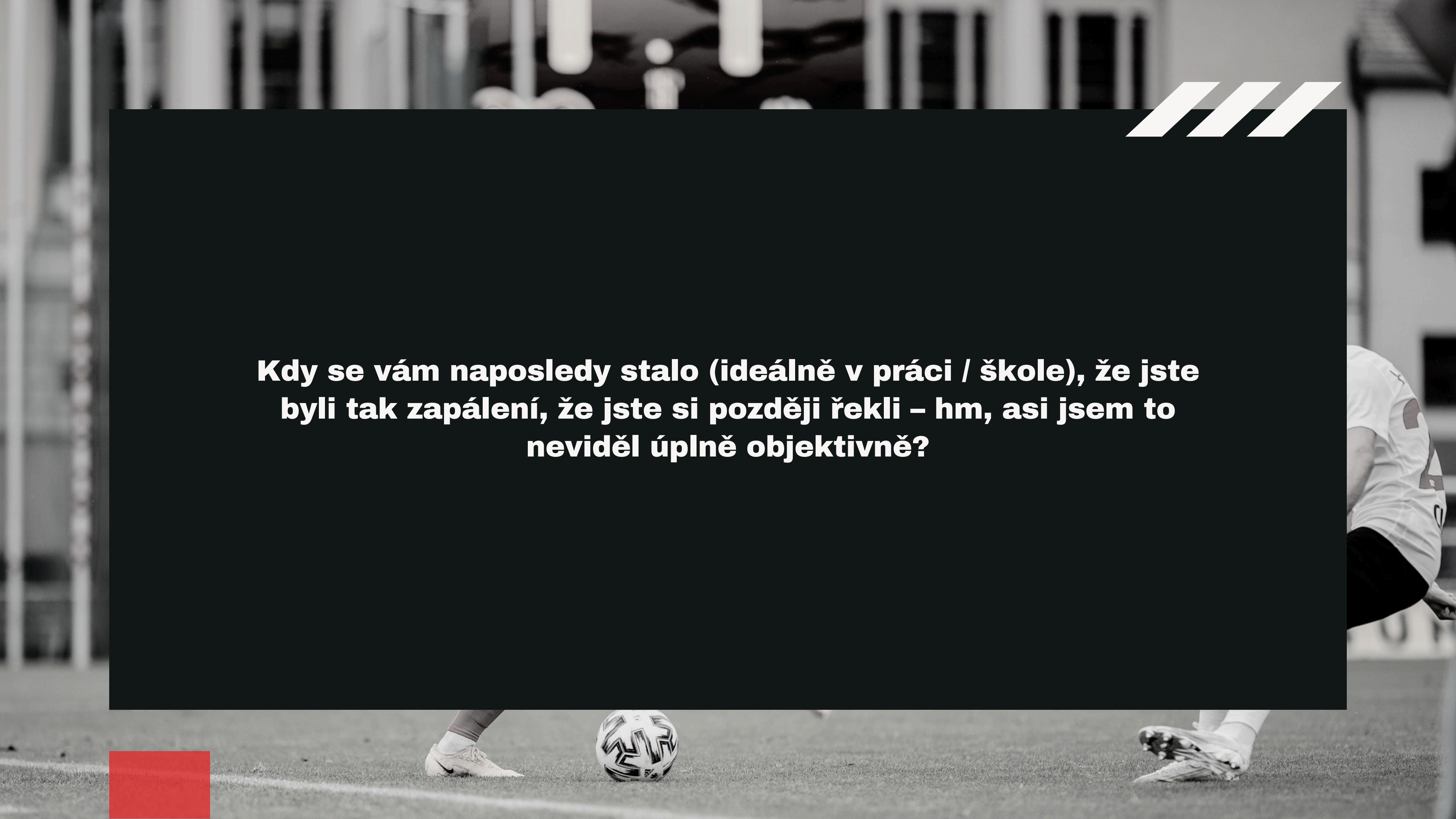


„Čím víc nám na něčem záleží, tím těžší je být nestranný.“





**Kdy se vám naposledy stalo (ideálně v práci / škole), že jste
byli tak zapálení, že jste si později řekli – hm, asi jsem to
neviděl úplně objektivně?**



1. Idealizační filtr

Vidím jen to dobré. Problémy omlouvám nebo bagatelizuji.

Rizika: popírání hranic, přehlížení nespravedlností, normalizace přetížení.

Skryté emoce: vděčnost + strach o ztrátu „dream jobu“
„Všichni tu dřeeme naplno, to se prostě nedá dělat jinak.“

2. Normalizační filtr

To, co by jinde bylo alarmující, se stává normou.

Riziko: dlouhodobá únava, oslabení vnímání signálů těla.

Skryté emoce: loajalita a tlak na výkon.
„Ve sportu se prostě neodpočívá.“

3. Ztotožňovací filtr

Já = klub / tým / značka.

Riziko: rozmazané hranice identity, emoční vyčerpání, ztráta odstupu.

Skryté emoce: hrdost a potřeba smyslu
„Když se klubu nedaří, mám pocit, že se nedaří mně.“

Typy emočního zkreslení – filtry





Zkreslení v praxi

Emoční zkreslení není o tom, že děláme něco špatně. Je to o tom, že jsme v prostředí, které je emočně tak silné, že nás vtahuje. Důležité je naučit se poznat okamžik, kdy už nevidíme ostře.

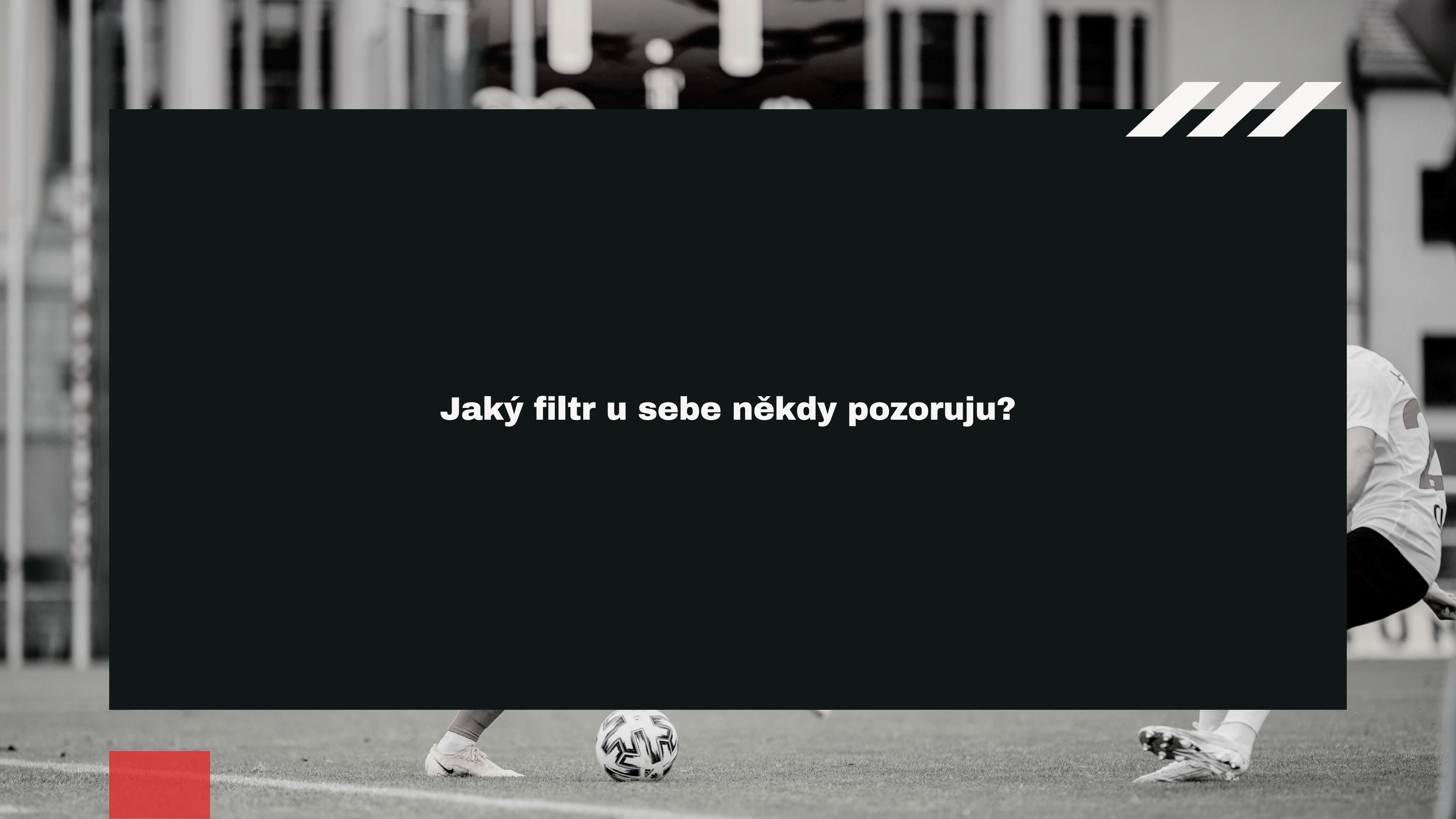
Typické projevy:

- bagatelizace vyčerpání („*je to jen únava*“)
- omlouvání neefektivních struktur („*ve sportu to jinak nejde*“)
- pocit osobní viny za výsledky týmu
- ztráta schopnosti regenerovat („*musím být pořád zapnutý*“)





Jaký filtr u sebe někdy pozoruju?





DŮSLEDKY A PREVENCE





Jak to poznat včas?

- pravidelná reflexe
- pozorováním sebe sama
- nebýt uzavřený, když nám to říká okolí
- symptomy nejsou známky slabosti, ale ukazatele, že systém už je přetížený

Emoce a vztahy

Podrážděnost, cynismus, ztráta radosti, nervozita a výbušnost, uzavřenost, konflikty

🧠 „Nic už mě nebaví / chci jen chvíli klid nikdo mě nechápe.“

Tělo

Únava, nespavost, bolesti hlavy, napětí, nutkání si kousat nehty apod.

🧠 „Musím vydržet“

Myšlenky

Snížená koncentrace, zacyklenost na výkon

🧠 „Nikdo mě nechápe / já jsem jediný, kdo to může udělat / nikdo to neudělá líp než já.“





Principy a nástroje pro prevenci

1) Vědomé hranice

- Naučit se poznat, kde končí moje práce a začíná můj život.
 - Nastavení časových hranic („večer už neřeším e-maily, ráno hodinu bez mobilu“)
 - Schopnost říct ne bez pocitu viny.
 - Vědomé oddělení „já jako člověk“ vs. „já jako role“

2) Regenerace jako dovednost

- Regenerace je to forma přípravy, výkon i odpočinek jsou součástí systému.
 - Mikropauzy během dne (minuta dýchání, 5 min ticha, krátká chůze).
 - Aktivní odpočinek (ne sociální sítě).

3) Reflexe, supervize & podpora

- Hodnot co děláš a jak se v tom cítíš.
 - Pravidelná sebereflexe: Co mi teď bere energii? Co mi ji dává?
 - Kouč nebo mentor mimo organizaci (oddělený pohled).

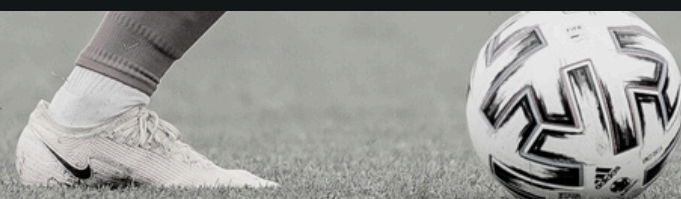
4) Re-kontextualizace smyslu & realismus

- Smysl práce není konstantní – vyvíjí se s námi.
 - Umět si připomenout proč tu práci dělám, ale i dovolit si změnu motivace
 - Smysl se často schovává do výsledků – ale skutečná motivace bývá hlubší: přispívat, růst, tvořit.





**Tři signály, že je čas zpomalit.
Kdy naposledy jsem byl za hranicí a jak jsem to poznal?**



BONUS

ZÁVĚREČNÁ REFLEXE





1 = nikdy / zcela nesouhlasím – 5 = velmi často / zcela souhlasím

„Mám pocit, že nadšení pro moji práci mi brání vidět i její negativní stránky.“

„Když se mi práce daří, nevnímám ani velkou únavu nebo stres.“

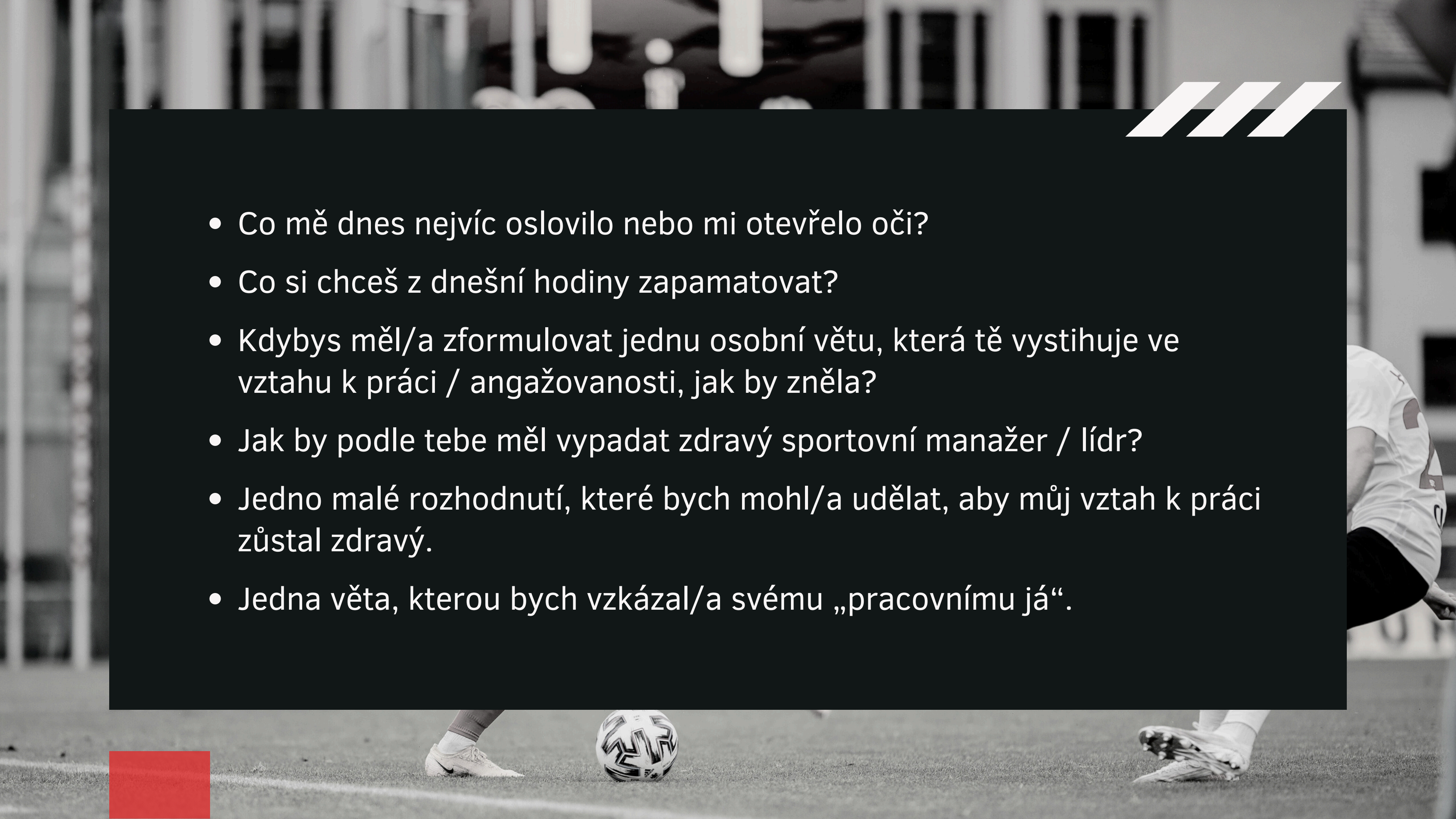
„Moje práce pro mě není jen zaměstnání, ale součást mé identity.“

„Pocit, že dělám něco smysluplného, mi pomáhá zvládat i náročné podmínky.“

„Silné emocionální propojení s klubem mi dává motivaci pokračovat i v těžkých chvílích.“

„Někdy mám pocit, že přílišné zaujetí prací mi brání odpočívat.“



- 
- Co mě dnes nejvíc oslovilo nebo mi otevřelo oči?
 - Co si chceš z dnešní hodiny zapamatovat?
 - Kdybys měl/a zformulovat jednu osobní větu, která tě vystihuje ve vztahu k práci / angažovanosti, jak by zněla?
 - Jak by podle tebe měl vypadat zdravý sportovní manažer / lídr?
 - Jedno malé rozhodnutí, které bych mohl/a udělat, aby můj vztah k práci zůstal zdravý.
 - Jedna věta, kterou bych vzkázał/a svému „pracovnímu já“.
- 

**Děkuji za
pozornost**





Literatura



- VELLA, Stewart A., Matthew J. SCHWEICKLE, Jordan T. SUTCLIFFE a Christian SWANN, 2021. A systematic review and meta-synthesis of mental 25 health position statements in sport: Scope, quality and future directions. *Psychology of Sport and Exercise* [online]. (55) [cit. 2025-04-27]. ISSN 1469-0292. Dostupné z: <https://doi.org/10.1016/j.psychsport.2021.101946>
- CHASSERIO, Stephanie, 2018. Workplace well-being as the core of the organizational strategy: The case of Davidson Consulting. *Academy of 23 Management Proceedings* [online]. 2018(1) [cit. 2025-04-29]. ISSN 0065-0668. Dostupné z: [doi:10.5465/AMBPP.2018.11696abstract](https://doi.org/10.5465/AMBPP.2018.11696abstract)
- OLUSOGA, Peter, Joanne BUTT, Ian MAYNARD a Kate HAYS, 2010. Stress and Coping: A Study of World Class Coaches. *Journal of Applied Sport Psychology* [online]. 2010-07-23, 22(3), 274-293 [cit. 2025-04-28]. ISSN 1041-3200. Dostupn. z: [doi:10.1080/10413201003760968](https://doi.org/10.1080/10413201003760968)
- ČESKÁ UNIE SPORTU, 2024. Ze sportu mizí trenéři a funkcionáři. V průměru schází čtyři kvalifikovaní trenéři na jeden klub [online]. 28.2.2024 [cit. 2025-04-05]. Dostupné z: <https://www.cuscz.cz/novinky/ze-sportu-mizi-treneri-a-funkcionari-v-prumeru-schazi-ctyri-kvalifikovani-treneri-na-jeden-klub.html>
- KEBZA, Vladimír., ŠOLCOVÁ, Iva. Osobní pohoda vysokoškolských studentů: česká část studie. *Československá psychologie*. 2009, roč. 53, č. 2, s. 129–139. ISSN 0009-062X.
- HILL, Andrew P. a Thomas CURRAN, 2016. Multidimensional Perfectionism and Burnout: A Meta-Analysis. *Personality and Social Psychology Review* [online]. 20(3), 269-288 [cit. 2025-04-27]. ISSN 1088-8683. Dostupné z: [doi:10.1177/1088868315596286](https://doi.org/10.1177/1088868315596286)
- HUPPERT, Felicia A, 2009. Psychological Well-being: Evidence Regarding its Causes and Consequences†. *Applied Psychology: Health and Well-Being* [online]. 1(2), 137-164 [cit. 2025-04-27]. ISSN 1758-0846. Dostupné z: [doi:10.1111/j.1758-0854.2009.01008.x](https://doi.org/10.1111/j.1758-0854.2009.01008.x)
- ASHBY, F. Gregory, Alice M. ISEN a And U. TURKEN, 1999. A neuropsychological theory of positive affect and its influence on cognition. *Psychological Review* [online]. 106(3), 529-550 [cit. 2025-04-27]. ISSN 1939-1471. Dostupné z: [doi:10.1037/0033-295X.106.3.529](https://doi.org/10.1037/0033-295X.106.3.529)
- BLACK, Jennifer M. a Alan L. SMITH, 2007. An examination of Coakley's perspective on identity. *International Journal of Sport Psychology* [online]. 38(4), 417-436 [cit. 2025-04-27]. Dostupné z: https://www.researchgate.net/profile/Alan-Smith-25/publication/235760229_An_examination_of_Coakley's_perspective_on_identity_control_and_burnout_among_adolescent_athletes/links/00b7d515cb8e3c0173000000/An-examination-of-Coakleys-perspective-on-identity-control-and-burnout-among-adolescent-athletes.pdf
- BURGROVÁ, Ilona, 2023. Equality between men and women in the leadership of Czech sports organisations - the path of change and the perspective of women [online]. Praha [cit. 2025-06-04]. Dostupné z: <https://vskp.vse.cz/english/90113>. Závěrečná práce - Institut celoživotního vzdělávání. Vysoká škola ekonomická v Praze. Vedoucí práce Kateřina Kočí.
- ČESKÁ UNIE SPORTU, 2019. Negativní trend: Ze sportu mizí ženy. Zastoupeny nejsou dostatečně ani na řídících pozicích [online]. 6. 5. 2019 [cit. 2025-04-05]. Dostupné z: <https://www.cuscz.cz/o-nas/tiskove-zpravy/negativni-trend-ze-sportu-mizi-zeny-zastoupeny-nejsou-dostatecne-ani-na-ridicich-pozicich.html>
- MUDRAK, Jiri, Katerina ZABRODSKA, Petr KVETON, Martin JELINEK, Marek BLATNY, Iva SOLCOVA a Katerina MACHOVCOVA, 2018. Occupational Well-being Among University Faculty: A Job Demands-Resources Model. *Research in Higher Education* [online]. 59(3), 325-348 [cit. 2025-06-04]. ISSN 0361-0365. Dostupné z: [doi:10.1007/s11162-017-9467-x](https://doi.org/10.1007/s11162-017-9467-x)
- MÁČEL, Martin. Psychosociální prediktory pracovního zdraví. Diplomová práce, vedoucí Šípová, Ivana. Praha: Univerzita Karlova, Filozofická fakulta, Katedra psychologie, 2024.
- WANG, Wei a SCHWEICKLE, 2025. Sports Medicine [online]. 55(4) [cit. 2025-06-04]. ISSN 0112-1642. Dostupné z: [doi:10.1007/s40279-024-02173-3](https://doi.org/10.1007/s40279-024-02173-3)
- PURCELL, Rosemary, Vita PILKINGTON, Serena CARBERRY, et al., 2022. An Evidence-Informed Framework to Promote Mental Wellbeing in Elite Sport. *Frontiers in Psychology* [online]. 2022-2-16, 13 [cit. 2025-06-04]. ISSN 1664-1078. Dostupné z: [doi:10.3389/fpsyg.2022.780359](https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.780359)
- JOWETT, Sophia, Jose Roberto Andrade DO NASCIMENTO-JÚNIOR, Chen ZHAO a Jyoti GOSAI, 2023. Creating the conditions for psychological safety and its impact on quality coach-athlete relationships. *Psychology of Sport and Exercise* [online]. 65 [cit. 2025-06-04]. ISSN 14690292. Dostupné z: [doi:10.1016/j.psychsport.2022.102363](https://doi.org/10.1016/j.psychsport.2022.102363)
- BAER, Nathan R., Claire C. ZVOSEC a Brent D. OJA, 2025. Exploring Sport Employees' Conceptualizations of Meaningful Work. *Journal of Sport Management* [online]. 2025-01-1, 39(1), 41-53 [cit. 2025-06-04]. ISSN 0888-4773. Dostupné z: [doi:10.1123/jsm.2023-0257](https://doi.org/10.1123/jsm.2023-0257)