

# A MUNKAHELYI MOZGÁSPROGRAMOK SZERVEZETI ÉS EGYÉNI OLDALA – ELŐNYÖK, ÉRTÉKTEREMTŐ TÉNYEZŐK, MOTIVÁCIÓK

## ORGANISATIONAL AND INDIVIDUAL ASPECTS OF WORKPLACE PHYSICAL ACTIVITY PROGRAMMES – BENEFITS, VALUE DRIVERS, MOTIVATIONS

A fizikai aktivitás előnyei mind egyéni, mind társadalmi szinten jól ismertek és széles körben kutatottak. Kevesebb kutatás foglalkozik azonban a vállalati szinttel, különösen arra vonatkozóan, hogy a szervezetek hogyan tudják a leghatékonyabban ösztönözni alkalmazottaikat a fizikai aktivitásra és a munkahelyi mozgásprogramokban való részvételre. Jelen cikk a magyarországi mozgásprogramok előnyeit interjúkra épülő kvalitatív (n=13), míg a munkahelyi sportolással kapcsolatos előnyöket, motivációkat kérdőíves kvantitatív kutatással (n=728) mutatja be, utóbbit az önmeghatározás elméletének felhasználásával. A kutatás eredményei nyomán megállapítható, hogy míg a mozgásprogramok elindításának fő vezetői motivációi az elkötelezettség növelése, a fluktuáció és a hiányzások csökkentése voltak, addig a munkavállalókat leginkább az introjektált és az identifikált szabályozók motiválják, vagyis a munkahelyi sport nem teljesen belső indíttatású, és lazán kapcsolódik a vezetői célokhoz. A motivációval kapcsolatos további kutatások elengedhetetlenek ahhoz, hogy a vállalatok segítséget kapjanak abban, hogyan kommunikálhatják, népszerűsíthetik a leghatékonyabban a munkahelyi mozgásprogramjaikat a munkavállalók számára.

**Kulcsszavak:** munkahelyi mozgásprogram, értékteremtő tényezők, motiváció

The benefits of physical activity, at both the individual and societal levels, are well known and have been widely researched. However, less research has addressed the corporate level, in particular in regard to how organisations can most effectively encourage their employees to be physically active and participate in workplace physical activity programmes. In this article, we describe the benefits of these programmes in Hungary through qualitative interviews (n = 13). The benefits and motivations related to workplace physical activity are presented through a quantitative survey (n = 728) based on self-determination theory. The results showed that the main managerial motivations for starting physical activity programmes were to increase engagement and reduce turnover and absenteeism. Employees are mostly motivated by introjected and identified regulators, suggesting that workplace sport is not fully intrinsically motivated and loosely linked to managerial goals. Further studies on motivation are essential to help companies understand how best to communicate and promote their workplace physical activity programmes.

**Keywords:** workplace physical activity programme; value drivers; motivation

### Finanszírozás/Funding:

A szerzők a tanulmány elkészítésével összefüggésben nem részesültek pályázati vagy intézményi támogatásban. The authors did not receive any grant or institutional support in relation with the preparation of the study.

### Szerzők/Authors:

Dr. Szabó Ágnes<sup>a</sup> (agnes.szabo2@uni-corvinus.hu) egyetemi adjunktus; Dr. Kajos Attila<sup>a</sup> (attila.kajos@uni-corvinus.hu) egyetemi adjunktus

<sup>a</sup>Budapesti Corvinus Egyetem (Corvinus University of Budapest) Magyarország (Hungary)

A cikk beérkezett: 2022. 08. 05-én, javítva: 2022. 12. 21-én és 2023. 01. 05-én, elfogadva: 2023. 01. 06-án.  
The article was received: 05. 08. 2022, revised: 21. 12. 2022, and 05. 01. 2023, accepted: 06. 01. 2023.

A Harvard Egyetem „Culture of Health” egészségmodellje proaktív módon közelíti meg a vállalatok és az egészség kapcsolatát, bemutatva, hogy a vállalatoknak felelősségük és beavatkozási lehetőségeik is vannak, és figyelmet kell fordítaniuk a munkavállalóik, a fogyasztóik, a közösség és a természeti környezet egészségére is. Az egészséggel proaktívan foglalkozó vállalatok az alkalmazottjaik számára egészséges munkakörnyezetet kínálnak, törődnek a munkavállalóik testi-lelki egészségével, jóllétével (Aidoo et al., 2015). A COVID-válság is ráerősített az érintettek fontosságára. Cikkünk a munkahelyi mozgásprogramokkal foglalkozik, munkaadói és munkavállalói szemszögből is megvizsgálva azok előnyeit, értékteremtő tényezőit, és motivációit.

A World Health Organization (WHO) már az 1950-es években deklarálta, hogy nem csak a munka és a munkahely hat a dolgozók fizikai és mentális egészségi állapotára, hanem a munkavállalók egészségi állapota is hat a vállalatra és annak üzleti teljesítményére. Goetzel et al. (2008) kutatásai szerint hároméves időtávon minden vállalati egészségprogramra költött dollár 1,4-4,7 dollárt hoz. A legtöbb nemzetközi kutatás 1 és 5 dollár közé teszi ezen programok megtérülését (Szabó & Juhász, 2019). A munkahely kiváló terep lehet az egészségre, mozgásra nevelésben, mert egyrészt sok időt töltünk ott, másrészt célzottan, „retegspecifikusan”, nagy hatékonysággal lehet megszólítani a munkavállalókat. A munkahelyi egészség- és mozgásprogramok hatalmas potenciált rejtenek. Ugyan egyre több vállalat indít egészségprogramokat, de azokat, akik még nem tették, meg kell győzni erről. Ezek a programok csak akkor hatékonyak, ha a munkavállalók valóban részt vesznek bennük (Lier et al., 2019).

A munkavállalók fizikai és mentális egészsége a munkahelyi jóllét két legjelentősebb tényezője (Lee & Rhee, 2021). A munkahelyi fizikai aktivitás a munkahelyi egészségprogramok egyik legfontosabb területe (Virgin Pulse, 2017). Több évtizede a munkahely a felnőtt lakosság mozgásának növelését célzó egészségfejlesztési kezdeményezések fontos helyszínei (Abraham & Graham-Rowe, 2009; Rongen et al., 2013), miközben a fizikai inaktivitás, a mozgásszegény életmód (pl. ülő irodai munka) világszerte egyre nagyobb problémát jelent (Park et al., 2020).

A fizikai aktivitás előnyeit mind egyéni, mind társadalmi szinten széles körben kutatják (Bull, 2004; Humphreys et al., 2014). Kevesebb kutatás készült vállalati szinten (Lier et al., 2019), különösen a munkavállalók motivációit illetően.

A cikk célja, hogy feltárja a vállalati fizikai aktivitási programok szervezeti szintű hasznosságát, értékteremtő tényezőit, valamint azokat az előnyöket, amelyek egyéni szinten motiválhatják a munkavállalókat az ilyen programokban való részvételre. Cikkünk hozzájárul a munkahelyi mozgásprogramok esetében a szervezeti és egyéni szintű motivációk és előnyök ismeretéhez, amely tudás egyrészt segíthet meggyőzni a szervezeteket ilyen programok indításáról, másrészt a vállalatoknak a részvételi problémák leküzdésében vagy a még nagyobb részvételi arányok elérésében.

## Elméleti háttér

A vállalati egészségprogramokon belül jelentős szeletet képviselnek a mozgásprogramok vagy mozgásprogram-elemek. Az elméleti részben ezek szervezeti és egyéni szintű vizsgálatát térképezzük fel a szakirodalom alapján. Célként és hatásként előnyöket, értékteremtő tényezőket, az elkezdéshez kapcsolódóan pedig motivációkat kerestünk, elméleti keretként ezen utóbbihoz az önmeghatározás elméletét hívva segítségül.

## Munkahelyi egészség- és mozgásprogramok

A Willis Towers Watson (2016) 34 országban 1669 munkaadót vizsgálva megállapította, hogy a stresszt a fizikai inaktivitás követi a munkahelyi egészségkockázati tényezők sorában mind globálisan, mind Európában (1. táblázat). A COVID-19 ráadásul e kockázati tényezők előfordulását – kiváltképp a stresszt – még tovább növelte.

1. táblázat

### A legjelentősebb munkahelyi egészségkockázati tényezők

Globálisan	Európában
Stressz 64%	Stressz 74%
Fizikai inaktivitás 53%	Fizikai inaktivitás 45%
Túlsúly / Elhízás 45%	Presenteeism 33%
Helytelen táplálkozás 31%	Túlsúly / Elhízás 32%
Kevés alvás 30%	Helytelen táplálkozás 31%

Forrás: Willis Towers Watson (2016) alapján saját szerkesztés

A vállalati egészségprogramok segítenek az egészséges viselkedés megtanulásában és fenntartásában, így csökkentik az egészségügyi kockázatokat, ezáltal csökkennek az egészségügyi költségek. Csökken a hiányzás, a presenteeism (amikor a munkavállaló ugyan jelen van, de testi-lelki vagy lelkiileg nincs jól) és a fluktuáció is, növekszik a jóllét, az elégedettség és a termelékenység (Aldana, 2020). Egy 2019-ben készült 339 Gallup-tanulmány, 1882131 globális munkavállaló jóllétét és termelékenységét vizsgáló (49 iparág 230 független szervezetétől) metaanalízise szerint a munkavállalók elégedettsége erős pozitív korrelációt mutatott a munkavállalói termelékenységgel, valamint az ügyfélhűséggel és erős negatív korrelációt a fluktuációval (Krekel et al., 2019).

Farkas et al. (2013) eredményei szerint a magyar munkavállalók munkahelyi motivációjában az anyagiak mellett egyre inkább előtérbe kerültek olyan tényezők is, mint a biztonság, a stabilitás, a jó munkahelyi légkör és a megfelelő kapcsolatok. Gelencsér et al. (2020) kutatásában szintén előkerült az építő munkahelyi légkör és a munkahely stabilitása, valamint a megbecsülés, a kedvező bánásmód, a megfelelő vezetői stílus is. Ami az egészségfejlesztést, az egészségtudatosságot illeti, egy hazai, regionális vizsgálat (Péter et al., 2013) eredményei szerint minél kisebb egy vállalkozás, annál inkább ismeri a munkáltató

a munkavállalók igényeit és problémáit. A mikro-, illetve kisvállalkozások a cafetéria, illetve a béren kívüli juttatások tekintetében egészség vonatkozásában példaértékűek, sokszor megelőzve a multinacionális cégeket, valamint a forráshiánnyal küzdő állami fenntartású szervezeteket.

Az Egészségügyi Világszervezet (2011) a fizikai inaktivitást a negyedik legjelentősebb megelőzhető haláloknak nyilvánította, ami a becslések szerint évente mintegy 3,2 millió életet követel. A világ multinacionális vállalatainak egészségprogramjainál 70 százalékában prioritás a mozgás, a világ bármely régiójában a legfontosabb problémák egyike az inaktív munkavállaló (Xerox, 2016). A vállalati sport a humán tőkére pozitív hatással bír: a betegségeket, a hiányzásokat, a presenteeizmet csökkentve növeli a termelékenységet, a fizikai egészség mellett a lelki egészségre is pozitív hatása van, stressz-szintet csökkent vagy épp stressztűrő képességet növel. Az egyéni hatások mellett csoporthatás is megfigyelhető. A közösen mozgó alkalmazottaknál javul a csoportkohézió, a csapatmunka és ez utóbbi már rövidebb távon is érzékelhető. A továbbiakban e felsorolt egyéni, csoport és vállalati szinten is ható tényezőket fejtjük ki részletesebben.

### A mozgásprogramok hatása a hiányzásokra és a termelékenységre

A munkahelyi fizikai aktivitás egyszerre jelent fizikailag és mentálisan közérzeti javulást a munkavállaló, és az alacsonyabb hiányzás és magasabb termelékenység miatt gazdasági előnyöket a munkáltató számára (Hunter et al., 2016; Sjøgaard et al., 2014). Carr et al. (2016) szintén szignifikáns kapcsolatot talált a fizikai aktivitás hatására javuló markerek (testsúly, össz-zsír és nyugalmi pulzusszám), a termelékenység és a koncentráció növekedése, valamint az alacsonyabb hiányzások között. Nagy-Britanniában a vállalatok évente 14,9 milliárd GBP-t veszítenek a fizikai inaktivitás okozta betegszabadságok és termelékenységkiesés miatt (Mason, 2017). Egy 2013 és 2015 között Texasban végzett longitudinális vizsgálat bizonyítékul szolgált arra, hogy a munkavállalók fokozott fizikai aktivitása egyéni szinten az egészséggel kapcsolatos munkahelyi kockázatok csökkenéséhez vezet, és a fizikai aktivitás ösztönzése segíthet a presenteeizm csökkentésében vagy megelőzésében (Walker et al., 2017). Összességében a TeamRH (2020) becslése szerint a munkahelyi mozgásprogramok akár 14 százalékkal is növelhetik a vállalat nettó nyereségét. A munkavállalók rendszeres fizikai aktivitásával 7-9 százalékos megtakarítás érhető el az éves egészségügyi kiadásoknál.

Már 12 hetes mozgásprogram is jótékony hatású a kognitív funkciókra. Sjøgaard et al. (2014) a munkahelyen bevezetett rendszeres fizikai aktivitás hatására 8 százalékos produktivásnövekedést mértek, szerintük a fizikai aktivitás hiánya negatív hatással bír a ledolgozott aktív óraszámokra, így a munkahelyi teljesítményre is. Magyar vizsgálatok is készültek, kiemelnék az Egészség Sport Gazdaság I. (Gyömörei, 2019), II. (Szakály, 2020) és III. (Gyömörei, 2020) kötetében lévő tanulmányokat, azok közül is külön kitérünk a következőkre: Kovács et al. (2020) hathetes mozgás-intervenció program után arra jutottak,

hogy a résztvevők testtömege csökkent, közérzetük, munkakedvük és teljesítményük javult. Koppány et al. (2020a) fontos megállapítása, hogy a hathetes mozgás-intervenció szignifikánsan növelte az abban résztvevők sportaktivitását és szubjektív életminőségét. Páthy et al. (2020) eredményei alapján az egészségérzet, a testsúly és a fizikai teljesítőképesség is javult egy hathetes életmódváltó programban résztvevőknél. Koppány et al. (2020b) egy másik kutatási jelentésükben a szubjektív életminőségben szintén javulást tapasztaltak, ugyanakkor a fittség és a munkateljesítmény között nem találtak összefüggést.

### A mozgásprogramok hatása a mentális egészségre

A mentális egészség olyan téma, amelyet érdemesnek tartottunk kiemelni. Atlantis et al. (2004) szerint egy 24 hetes munkahelyi aerobik és súlyzós edzés segített a munkavállalóknak a depresszió és a stressz enyhítésében. Mastura et al. (2012), valamint Norris et al. (1990) azt találták, hogy már egy 10-12 hetes aerobikprogram is pozitív hatással volt a munkahelyi stressz szintjére. Több tanulmány (Hartfiel et al., 2012; Sakuma et al., 2012; Wolever et al., 2012) is azt állapította meg, hogy a jóga csökkentheti a munkahelyi stresszt és szorongást. Conn et al. (2009) 1969 és 2007 közötti tanulmányokon végzett metaanalízise megállapította, hogy a munkahelyi mozgásprogramok szignifikánsan pozitív hatással voltak a testmozgással kapcsolatos viselkedésre, a fitiségre, a lipidszintekre, a BMI-re és a munkahelyi stresszre. Abdin et al. (2018) szerint a munkavállalók növelhetik pszichológiai jóllétüket azáltal, hogy irodai környezetben bármilyen fizikai tevékenységben részt vesznek. Kutatásukban bemutatták, hogy a munkavállalók 89 százaléka érezte magát produktívabbnak a testmozgás után, míg 96 százalékuk tapasztalta a stressz csökkenését.

### A mozgásprogram hatása a csoportkohézióra, interakciókra, csapatmunkára

Nemcsak a csapatsportok, hanem más munkahelyi fizikai tevékenységek (például a munkahelyi gyaloglóverseny) is elősegítették a munkatársak közötti szorosabb munkakapcsolatokat, javították a csapatmunkát és a munkatársakkal való társas interakciókat (Davey et al., 2009; Friedman, 2014). Joubert (2014) és Joubert-De Beer (2010) Dél-Afrikában vizsgálták a munkavállalók munkahelyi csapatsportokkal kapcsolatos tapasztalatait. A munkavállalók a kommunikáció, a kapcsolatok, a bizalom, a tisztelet, a célok megosztása, a kölcsönös támogatás és a tudásmegosztás javulásáról számoltak be, de a csapatsportok a hierarchikus korlátok lebontásában is segítettek (Pichot, 2009).

Ezen rész lezárásaként elmondható, hogy a munkahelyi mozgás fejlesztése mind egyéni szinten, mind az interperszonális kapcsolatokban előnyös, a mozgás hozzájárul a jobb szervezeti teljesítményhez, végső soron a nyereségességhez is (Brinkley et al., 2016; Brinkley et al., 2017).

Egy ausztrál tanulmány (Tasmania, 2012) összefoglalta a munkahelyi mozgásprogramok előnyeit és időintervallumot is rendelt hozzájuk. Amikor egy vállalat mozgásprogramot indít, már az első hónapokban kimutathatók

pozitív eredmények: megváltozik a vállalati légkör, erősödik a csapatkohézió, nő az elkötelezettség. Amint ezek az előnyök a vállalati kultúra részévé válnak, a sportprogram elindítása után egy-két évvel magasabb teljesítmény és termelékenység következik. A vállalat ekkor kezd pozitív változásokat észrevenni az imázsában, valamint mérhető javulást tapasztalni a dolgozók fizikai és mentális egészségében, egészségtudatosságában és általános elégedettségében. Ettől a ponttól kezdve a cégnél a fluktuáció jelentős csökkenése tapasztalható. Három-öt éven belül a munkahelyi sérülések, balesetek, hiányzások és presenteeism is szignifikánsan csökkennek, valamint megtérülnek a képzésekbe és tehetségfejlesztésbe való befektetések is.

A szervezeti szintű célok, motiválók, előnyök összefoglalását a 2. táblázat tartalmazza. A szakirodalomban említett egyéni szintű tényezőket elkülönítettük a szervezeti szintű tényezőktől. Az egyéni szintű motivációk további, mélyebb vizsgálatot igényelnek.

2. táblázat

**Szervezeti és egyéni szintű célok, motiválók, előnyök, mozgásprogramok esetén**

Szervezeti szint	Egyéni szint
Csökkenő vállalati egészségügyi kiadások A betegszabadság és a munkával kapcsolatos balesetek, sérülések számának csökkenése Csökkenő egészségügyi kockázatok Növekvő munkavállalói elégedettség Növekvő elkötelezettség Növekvő termelékenység és jövedelmezőség Megtérülnek a képzésekbe és tehetségfejlesztésbe való befektetések Alacsonyabb fluktuáció Kiseb mértékű "presenteeism" Jobb szervezeti imázs	Magasabb szintű egészség tudatosság Javuló fizikai egészség Javuló mentális egészség (kevesebb stressz, jobb hangulat) Jobb közérzet, életminőség (rövid és hosszú távon)
Csapatkohézió, interakciók, csapatmunka javulása Képességek, készségek fejlődése (pl. koncentráció, kommunikáció)	

Forrás: saját szerkesztés a szakirodalmi áttekintés alapján

Mindezen pozitív hatások ellenére Edmunds et al. (2013) szerint a túlzott munkahelyi terhelés, azaz az idő hiánya, valamint a lehetőségek (létesítmények, támogató környezet, programok) hiánya miatt nem mozognak a munkavállalók. Mindezek mögött a lehetséges fő ok a megfelelő szemlélet hiánya mind a munkaadók, mind a munkavállalók oldaláról. A legfőbb „hátráltató tényezőnek” mégis az időt jelölték meg a munkavállalók. Emellett egyes munkavállalókból hiányozhat a szükséges motiváció vagy

energia, míg mások, akik elkezdnek egy mozgásprogramot, elkedvetlenedhetnek, amikor nem érzékelik a munkahelyi sport pozitív egészségfejlesztő hatását, hiszen az csak hosszabb távon jelentkezik. Ugyanakkor már rövid távon pozitívként élik meg, hogy jobb lesz a kedvük, élvezetes a mozgás és jó lehetőség a munkahelyi szociális kapcsolatok fejlesztésére.

2016-ig globálisan leginkább a mozgásprogramok fordultak elő vállalati egészségprogramok részeként, a legnagyobb növekedést 2015-höz képest a helyi edzőtermek létesítésében tapasztalták. 2017-től a lelki egészséget támogató programok kerültek előtérbe, de még mindig jelentős a mozgásprogramok szerepe, még akkor is, ha 2018 óta folyamatosan növekszik azon munkáltatók aránya, akik inkább kevesebbet fektetnek be az edzőtermi tagsgokba, a munkahelyi helybeni fitneszórákba. A helyszíni órák helyett áttérnek a virtuális lehetőségekre, amelyek jobban megfelelnek a távolról dolgozó alkalmazottak igényeinek is, akár COVID-helyzetben, akár a jövő „hibrid világában” (Wellable, 2021).

**A (munkahelyi) sportolásban való részvétel és motiváció**

A sportban való részvételt számos tényező befolyásolja. Grima et al. (2017) összegyűjtötte a témával kapcsolatos összes elméleti modellt mind mikro-, mind makroszinten. Véleményük szerint a kutatóknak meg kell vizsgálniuk azokat a szociológiai és pszichológiai tényezőket, amelyek hatással vannak a sportban való részvételre, és a motiváció fontos része ezeknek a tényezőknek. A sportfogyasztás esetében a motivációk a következők (Moore, 1987, idézi: Neulinger, 2007): (1) siker, győzelem, (2) a szocializáció, illetve az együttlét lehetősége, (3) egészség és fittség, (4) kikapcsolódás, szórakozás. A legtöbb sportmotivációs felmérés iskolai vagy egyetemi hallgatókra terjed ki. Kevés tanulmány készült arról, hogy mi motiválja a felnőtteket, és még kevesebb a munkahelyi sportmotivációról. Biddle & Bailey (1985 idézi: Davey et al., 2009) szerint a felnőtt nőket a feszültség levezetésének és a másokkal való interakciónak a lehetősége motiválja, míg a felnőtt férfiakat az egészség, a fittség és a verseny.

Egyre több tanulmány (Fortier et al., 2012; Ng et al., 2012) használja Deci és Ryan önmeghatározás-elméletét (SDT) az egészségmagatartás megváltoztatását célzó beavatkozások megtervezéséhez és a fizikailag aktív életmódra való ösztönzéshez. Kinnafeck (2013) szerint az SDT a legjobb módszer annak vizsgálatára, hogyan lehet a fizikai aktivitással kapcsolatos viselkedést javítani.

**Az önmeghatározás elmélete és kapcsolata a fizikai aktivitással**

Az önmeghatározás-elmélet (Deci & Ryan, 2000; Ryan & Deci, 2000; Ryan et al., 1997) spektrumának egyik oldalán az intrinzik, belső motiváció áll, amely teljesen autonóm, és amelyet a személyes elégedettség és öröm jellemez, belülről jövően. A másik oldalon az extrinzik, külső motiváció áll, amelyet tovább osztályozunk aszerint, hogy az emberek milyen mértékben internalizálják ezeket a motivációkat (lásd a 3. táblázatot). Ha valaki int-

rinzik motivált, akkor azért vesz részt egy tevékenységben, mert az a tevékenység az élvezet, a kompetencia, a személyes teljesítmény, az izgalom és az érdeklődés érzésével jár (Ryan et al., 1997). Ezzel szemben az extrinzik, külső motiváció olyan tevékenységekre utal, amelyeket instrumentális okokból vagy a tevékenységtől esetleg független eredmény elérése érdekében végeznek, például jutalomban részesülnek vagy elkerülik a rosszallást (Deci & Ryan, 2000).

Az introjektált (introjected) motiváció nem öncélú viselkedésből ered. Itt a személy részben magáénak érzi és elfogadja azokat a viselkedéseket, amelyek nem részei a személyiségének (Deci & Ryan, 2000). Az egyén mozoghat például azért, hogy csökkentse a stresszt, hogy fenntartsa a pozitív önképét vagy hogy enyhítse a bűntudatot, amiért nem sportol. A tevékenység vállalásának motivációját nagyrészt a büszkeség, a siker, a népszerűség vagy a szégyen elkerülésének vágya vezérli. Az identifikált (identified) motiváció olyan viselkedésre utal, amelyet az egyén maga választ, és saját értékei miatt fontosnak vagy elfogadhatónak tart, például amikor az egyén a személyiségfejlődésének pozitív irányba mozdítása érdekében sportol. Végül az integrált (integrated) szabályozás az egyén értékeinek, életcéljának és normáinak szerves részét képezi (Ryan & Deci, 2000).

Míg tehát belső indíttatásból azért sportolnak az emberek, mert azt érdekesnek tartják, vagy élvezetes számukra, addig külső motivációból azért, mert az számukra valamilyen eredményre vezet, általa valamilyen eredményt érnek el. A kompetencia, az autonómia, illetve a kötődés fontos tényezők. A kompetencia az egyén hatékonyságára, képességeinek kibontakoztatására vonatkozik. Az autonómia lényege, hogy az egyén viselkedése összhangban legyen az énjével. A kötődés pedig a valahová tartozás szükséglete, a másokkal való törődés és a mások törődésének elfogadása (Ryan & Deci, 2002).

3. táblázat

Motivációk

Autonóm motiváció		Nem autonóm motiváció		
Intrinzik / belső motiváció	Extrinzik / külső motiváció			
	Integrált Úszabályozás	Identifikált szabályozás	Introjektált szabályozás	Külső szabályozás

Forrás: Gerhart & Fang (2015) alapján saját szerkesztés

Az autonóm motivációt a választás és a külső nyomástól való mentesség érzése jellemzi, öröm vagy szórakozás megélésének vágyából fakad (intrinzik motiváció), összhangban van az egyén önrzetével (integrált szabályozás), vagy személyes okokból fontos az egyén számára (identifikált szabályozás).

Az SDT szerint az egyének akkor a legkitartóbbak az egészséges életmód követésében, ha az autonóm motiváció játszik szerepet (Ryan & Deci, 2002), azaz azért vesz-

nek részt egy tevékenységben, mert kielégítőnek találják azt, vagy értékelik az eredményeket. Az SDT továbbá feltételezi, hogy az egyének autonóm módon motiváltak lesznek egy adott viselkedés folytatására, ha a fontos emberek támogató módon viszonyulnak hozzájuk. Az autonóm motiváció összefügg a fizikai aktivitás, valamint más egészségmagatartások pozitív változásaival, valamint a fizikai aktivitás hosszú távú fenntartásával (Teixeira et al., 2012; Ng et al., 2012).

Teixeira et al. (2012) eredményei alátámasztják a motiváció autonómabb formái és a fizikai aktivitás közötti pozitív kapcsolatot. Az identifikált szabályozás erősebben jósolja a kezdeti, rövid távú elfogadást, mint az intrinzik motiváció, míg az intrinzik motiváció jobban előrelátni a mozgáshoz való hosszú távú ragaszkodást. Az identifikált motiváció támogatható a testmozgás személyes értékének hangsúlyozásával az egészség, az optimális működés és az életminőség szempontjából, míg az intrinzik motivációt a szórakozás, a készségfejlesztés, a személyes teljesítmény és az izgalom hangsúlyozásával lehet elősegíteni. A hangsúlyt nemcsak a testmozgás mennyiségére vagy a hosszú távra kellene helyezni, hanem a jobb közérzetre és a vitalitásra is. Az intrinzik motiváció nemcsak a testmozgásban való kitartással, hanem a pszichológiai egészséggel és jóllétel is összefügg. Pedersen et al. (2019) a munkatársak támogatásának fontosságát is hangsúlyozták. Davey et al. (2009) az önmeghatározás-elmélet keretrendszerét felhasználva öt kategóriát azonosítottak, amelyek a munkahelyi fizikai aktivitás különböző motivációit jelentik: „megjelenés”, „verseny és kihívás”, „élvezet”, „egészség és fittség”, valamint «szociális». A kutatás megállapította, hogy a „fittség és egészségügyi előnyök” a legerősebb motiváció a fizikai aktivitási programban való részvételre, azonban nem elég erős ahhoz, hogy gyakori és nagy mennyiségű fizikai aktivitásra motiváljon. A fizikai teljesítmény és a fizikai aktivitás élvezete között is szignifikáns összefüggés van. Az eredmények nem erősítették meg a szociális motívum relatív fontosságát a munkahelyi sportban való részvétel motivációjának magyarázatában, de a szociális interakció hozzájárult a testmozgás örömehez. Összességében a munkavállalók fizikai aktivitásban való részvétele az intrinzik és extrinzik motívumok összetett keveréke.

Módszertan

Magyarországon a munkahelyi egészség és testmozgás csak az elmúlt évtizedben kezdett nagyobb teret nyerni. Néhány multinacionális vállalat élen jár, de általánosságban az ágazat fejlesztésre szorul. A 2014-es Eurobarometer kutatás szerint a magyarok 13 százaléka, a 2018-as kutatásuk szerint már 19 százaléka sportolt a munkahelyén, a 2022-es adatok szerint pedig 21 százalék. A társadalom egésze is profitálhatna a munkahelyi testmozgás növeléséből, mivel a magyarok 59 százaléka soha nem sportolt (Eurobarometer, 2022).

Cikkünk célja, hogy feltárja hazánkban a vállalati mozgásprogramok szervezeti szintű céljait, előnyeit, értéktérítő tényezőit, valamint azokat a tényezőket, ame-

lyek egyéni szinten motiválhatják a munkavállalókat az ilyen programokban való részvételre.

A kutatási kérdéseink a következők: (1) Miért érdemes egy vállalatnak vállalati mozgásprogramot indítani, milyen előnyök vannak ezen programok működtetésének? (2A) Milyen előnyöket, értéktéremtő tényezőket látnak a munkavállalók? (2B) Mi motiválja a munkavállalókat arra, hogy részt vegyenek ezekben a programokban? (3) Miben különböznek azok a munkavállalók, akik részt vesznek munkahelyi sportban azoktól, akik nem?

A kutatási kérdések megválaszolásához szervezeti szinten kvalitatív, egyéni szinten pedig kvantitatív kérdőíves módszert alkalmaztunk.

A TEAM Rekreáció Kft. által kitalált és 2013 óta évente elvégzett „Legfittebb Munkahely Felmérés”-nek két fő célja van: nyilvánosan elismerni azokat a vállalatokat, amelyek kiemelkedő munkát végeznek a munkahelyi testmozgás területén, és ösztönözni az „újonnan érkezőket”. A felmérésben részt vevő cégek szerint a dolgozók 80 százaléka vesz részt valamilyen formában mozgásprogramokban, míg a magyar országos átlag mindössze 19 százalék. A válaszadók legalább 70 százaléka azt állítja, hogy elégedett a munkáltató munkahelyi sport támogatásának szintjével. A felmérésben részt vevők aránya, akik azt mondják, hogy hetente legalább kétszer sportolnak, mindig 60 százalék feletti, míg a magyar országos átlag ennek egyharmada (legfittebbmunkahely.hu, 2018; Szabó, 2018).

4. táblázat

**A Legfittebb Munkahely Felmérés díjazottjai  
2013-2019**

	Kisvállalat	Középvállalat	Nagyvállalat
2013	Hansgrohe Kft. (CS.Z.)	(2) GE- Healthcare (Cs.G.)	(3) HP (K.K.)
2014	SZ+C Stúdió	(4) HBO (K.R. és S.A.)	(5) Unilever (K.Sz.)
2015	-	HBO	Unilever
2016	(6) BAT Pécsi Dohánygyár (F.B.)	HBO	(7) DIAGEO (B.J.)
2017	(8) Evopro (Z.R.)	(9) Tigra (L.ZS.)	(10) Contitech Rubber Industrial (Cs.K.)
2018	-	(11) Ulyssys (O.B.)	(12) Acelity- KCI Hungary (H.D.)
2019	Evopro	-	(13) DXC (C.Z.)

Forrás: saját szerkesztés

A Legfittebb Munkahely Program 2013-as indulása óta a díjazott vállalatok képviselőivel (lásd 4. táblázatban a monogramjaikat) interjúk készültek. Az interjúváz a következőkre terjedt ki: 1. miért indítottak a vállalatok mozgásprogramokat, mik voltak a céljaik, 2. milyen hatásai voltak a programoknak, 3. mit tartottak a siker titkának, és

4. mi motiválta a dolgozóikat, hogy csatlakozzanak a programokhoz. A COVID-19 ideje alatt nem volt sem felmérés, sem díjazható. A kvalitatív kutatásunk korlátja, hogy csak néhány iparág képviselteti magát, és jellemzően inkább a budapesti szellemi munkásokat foglalkoztató munkaadók, ugyanakkor ők a legjobbak, a Legfittebb Munkahely Felmérés díjazottjai 2013-2019 között, akiktől lehet tanulni.

A mélyinterjúk elemzéséhez a „templates” és az „editing” elemzési módszerét alkalmaztuk (Kvale, 1996). A szöveget többnyire realista, szó szerinti (naturalista) olvasatban értelmeztük, vagyis az interjúalanyok szavait „igazságnak tekintettük”.

Ami a kvantitatív kutatást illeti, a cikk a Sportgazdasági Kutatóközpont által végzett kérdőíves felmérés (2020) harmadik témakörét (munkahelyi egészség és sport) dolgozta fel. Eme téma kérdőív részletének megszerkesztésénél építettünk az interjúk tapasztalataira, eredményeire is (pl. munkahelyi mozgás hatásai). 2020. augusztus 1. és szeptember 15. között lehetett kitölteni egy online kérdőívet, 728 teljes, elemzésre alkalmas kérdőív érkezett vissza. A kutatás korlátja, hogy nem reprezentatív. A mintáról elmondható, hogy a magyar lakosság összetételéhez képest felülreprezentáltak a női válaszadók (65 százalék a lakosságban megtalálható 52,1 százalékhoz képest). Ugyanígy felülreprezentált csoportként tekinthetünk a 14-24 évesekre (29 vs. 15,6 százalék), enyhén felülreprezentáltaként a 25-34 (19,5 vs. 17,6 százalék), a 35-44 (21,4 vs. 19,36 százalék) és a 44-54 éves (17,7 vs. 15,44 százalék) korosztályokra. Ezzel párhuzamosan alulreprezentáltak az 55-64 (8,8 vs. 16,51 százalék) és a 65 év feletti (3,6 vs. 15,68 százalék) korosztály tagjai. A minta az iskolai végzettség tekintetében mutatja talán a legnagyobb aszinkronitást, hiszen a felsőfokú végzettségűek aránya 50,6 százalék, míg a teljes magyar lakosság körében ezen arány csupán 17,1 százalék. A legalább érettségivel, de felsőfokú végzettséggel rendelkezők aránya a mintánkban megegyezik a magyar lakosság arányaival (36,3 vs. 32,3 százalék) és a másik nagy különbséget az érettségivel nem rendelkezők aránya jelenti (13,2 vs. 50,6 százalék). A településtípus kapcsán felülreprezentált a budapesti lakosság (39,1 vs. 17,8 százalék) és a megyeszékhelyeken élők (24,6 vs. 18,2 százalék), míg alulreprezentált az egyéb városi (20,6 vs. 32,5 százalék) és a faluban, községben élő (12,4 vs. 31,3 százalék) lakosság. A mintánkban ezen kívül felülreprezentáltak az egyedülállók, míg alulreprezentáltak a házasság, elváltak és özvegyek.

A motivációk vizsgálatához a Magyar Sportmotivációs Skálát (H-SMS) használtuk fel, amelyet Paic et al. (2018) fordítottak le, módosítottak és validáltak az SDT (Pelletier, 2013) alapján készült eredeti angol SMS-skála felhasználásával. Az SMS a hat legtöbbet idézett motivációs kérdőív egyike a sportban (Clancy et al., 2017). A korábbi kutatások (pl. Paic, 2019) azt mutatták, hogy a H-SMS teljes mértékben alkalmas a sportmotivációs kutatások magyarországi elvégzésére és az eredmények nemzetközi kutatásokkal való összehasonlítására. Mindkét kérdőív hétfokozatú Likert-skálák segítségével mér. A H-SMS-skála illeszkedését megerősítő faktoranalízissel vizsgáltuk az ismert illeszkedési kritériumok mentén. Ez

alapján a  $\chi^2/df$  mutató esetében Marsh és Hocevar (1985) kritériumként az 5 alatti hányadost jelöli meg. Az RMSEA esetében Byrne (2001) alapján a 0,06 alatti mutató tekinthető jónak, de már a 0,08 alatti eredménnyel rendelkező modell is elfogadható. Hu és Bentler (1999) iránymutatásai alapján az NFI, TLI és CFI mutatók mindegyike esetében 0,9-es érték felett beszélhetünk jó, és 0,95 fölötti mutató esetében remek illeszkedésről. Az SRMR esetében az illeszkedést a 0,08-nál kisebb érték jelenti.

## A kvalitatív kutatás eredményei

Jelen vállalati világban az egyes érintettek iránt érzett felelősség fontos dimenzió, amely egyre inkább természetesebbé válik, az interjúk alapján is érezhettük ezt. *„Felelősek vagyunk, kollégáink jóllétének védelme nem kérdés.”*(6) *„Voltunk legjobb munkahely és legjobb női munkahely és családbarát munkahely díjazottak is, ezek mutatják, hogy nálunk érték a munkavállaló.”*(7)

Az alkalmazottak iránti felelősség megtérül. A mozgásprogramok elindításának fő motivációi mindenütt az elkötelezettség növelése, a fluktuáció és a hiányzások csökkentése volt. Az alkalmazottak megismerése, igényeik és motivációik feltérképezése a siker egyik legfontosabb záloga. A munkavállalók és a vezetés közötti kétirányú kommunikáció elengedhetetlen: a munkavállalóknak meg kell osztaniuk az igényeiket, és ki kell fejezniük a programokkal való elégedettségüket vagy a program, vagy bizonyos programelemek hiánya miatti elégedetlenségüket. A vezetőknek hangsúlyozniuk kell a testmozgás előnyeit, és motiválniuk kell a munkavállalókat a részvétellel. *„Úgy indult, hogy volt egy vezetőnk, akinek fontos volt a sport, és a vezetői példa nagyon sokat számít...nagyon motiváló...”*(1)

További sikertényezők a következők:

- (1) a vezetőség elkötelezettsége és stratégiai fontosságú programok, szervezetbe, szervezeti kultúrába ágyazottan, *„Nálunk a sport a szervezeti kultúra szerves részét képezi.”*(9) *„A cég megalapítása óta a felső vezetés mindig is elkötelezett volt a sport iránt.”*(13)
- (2) kiindulási állapot mérése, hatékony tervezés, a programok komplexitása és integritása, *„Nagy hangsúlyt fektetünk az egészségügyi állapotfelmérésekre is... ez jó alap.”*(10)
- (3) reális célok kitűzése és annak ismerete, hogy mit akarunk mind egyéni, mind vállalati szinten, *„Már nem ad-hoc programokat akartunk, mint korábban, hanem tudatosan tervezett, komplex programot.”*(4) *„Egy összetett online tesztet követően minden részt vevő kollégánk saját kiértékelést kap testi-lelki jóllétéről, erősségeiről, fejlesztendő területeiről. Emellett a cég párhuzamosan egy vállalati diagnózist kap, mely névtelenül összegzi a dolgozók állapotát. Ez utóbbi az alapja a vállalati program tervezésének.”*(5)
- (4) a projektvezetők kijelölése a programok tervezésére, kommunikálására, végrehajtására és hosszú

távú működtetésére, *„A programmal ki kell tartani, több év, mire úgy megy, ahogy az ember megálmodta, és mindenképp kell egy helyi csapat is, felelősök... aztán meg jön az újabb nehézség, hogy legyen hosszú távon fenntartható.”*(5)

- (5) a programok folyamatos nyomon követése, értékelése és fejlesztése. *„A mérés fontos lenne...”*(9)

Ami a következőkben elmondott előnyöket illeti, egy vállalat kivételével csak nem kvantifikálható „érzések” voltak, nem voltak objektív mérőszámok, többen kifejezték, hogy a mérés a „gyenge pontjuk”. *„A mérések terén vagyunk lemaradva, intuitív módon haladtunk...”*(9)

## A betegszabadságra, hiányzásra gyakorolt hatások: Egészségesebb, egészségtudatosabb munkavállalók = Kisebb kockázat és költség

Amikor a mozgásprogramok céljairól és hatásairól kérdeztünk, a vállalatok képviselői az egyik jelentős hangsúlyt a betegségek, betegen való munkavégzés (presenteism) és hiányzások csökkenésére helyezték. *„Munkatársaink egészségi állapotának javulásával ki-mutathatóan csökkent a hiányzás.”*(3) Azok a munkavállalók, akik a programok révén egészségtudatosabbá váltak, kevesebb egészségügyi kockázatot jelentenek, ami csökkenti az egészségügyi költségeket mind egyéni, mind vállalati szinten. *„A dolgozóink felének javult az állóképessége az elmúlt egy évben, erre büszkék vagyunk... nyilván kisebb a kockázat és kevesebb a költség is, hogy például nem betegek annyit.”*(13)

A nemzetközi irodalom alapján tudjuk, hogy a munkahelyi testmozgás csökkenti a hiányzásokat (Hunter et al., 2016; Sjøgaard et al., 2014), és ezt a tényt a magyarországi interjúalanyok is megerősítették: *„Az egészség, a fizikai aktivitás és a kiegyensúlyozott életmód előfeltétele a betegszabadságok minimalizálásának.”*(3) Annyi különbséget éreztünk a nemzetközi szakirodalom és a hazai gyakorlat között, hogy Magyarországon nem hangsúlyozták annyira a hiányzással összefüggő termelékenységsökkenést, mint amennyire ez a fent említett nemzetközi irodalomban jelen volt, itthon inkább a lelkesedést, a motivált-ságot kötötték össze a termelékenység növekedésével.

## A termelékenységre gyakorolt hatások: Lelkesebb, kreatívabb, motiváltabb munkatársak = jövedelmezőbb vállalat

A mozgásprogramok segíthetnek a termelékenység és az üzleti teljesítmény növelésében. Ezt számszerűsíthetően is bizonyította egy olyan vállalat, amely jól bevált mérési rendszerrel rendelkezik. Bár más vállalatoktól nem kaptunk számszerűsíthető bizonyítékokat, képviselőik egyetértettek abban, hogy az egészséges alkalmazottak produktívabbak, mert lelkesebbek, motiváltabbak és kreatívabbak. *„A kollégáink motiváltabbak és ezáltal produktívabbak.”*(11) *„Ha a munkatársaink fizikailag és mentálisan is egészségesebbek, akkor lelkesen, együttműködően és kreatívan dolgoznak a mindennapi munkájuk során. Nemcsak a kollégák profitálnak a vállalati sportélet ösztönzéséből, hanem mi, a cég vezetősége is többszörös előnyben*

részesülünk, ha támogatjuk azt.»(3) A mozgás egyértelműen kihat az alkalmazottak mindennapi munkájára, teljesítményére is. „Abszolút vallom, látom, hogy a fizikai jólét kihat a szellemi teljesítőképességre.”(3) Kiemelendő a mentális egészség kérdése, a kevesebb stressz, a stressz jobb kezelése, aminek szintén számtalan pozitív hozadéka van, a fent említettek is (lelkesedés, motiváltság, kreativitás és az ezekből fakadó jobb teljesítmény), a fizikai jólét mentális jóllétben is megmutatkozik. „Kollégáink kevésbé stresszesek a mindennapi feladatok elvégzése során, pihentebbek és produktívabbak.”(10)

**Pozitív hatások a csoportkohézióra, a csapatmunkára és a légkörre: Elégedettebb és lojálisabb alkalmazottak = elégedettebb és lojálisabb ügyfelek**

Az alkalmazottak megtartása és elkötelezettsége kulcsfontosságú motiváló tényező. Minden interjúalany a mozgásprogramok nagyon lényeges előnyeként említette a munkahelyi interakciókat, a csapatmunkát és a csapatépítést. „A közösségépítés a fő cél, az egyik fő motiváció és a fő nyereség.”(4) Érezhetően javult a munkához való hozzáállás: a csapatmunka gördülékenyebbé vált, és valódi közösségek alakultak ki, a nemzetközi irodalomban (Davey et al., 2009; Friedman, 2014; Joubert, 2014; Joubert-De Beer, 2010) feltártakhoz teljesen hasonló módon nyilatkoztak erről interjúalanyaink. A jó közösség pozitívan befolyásolhatja a dolgozók elégedettségét, lojalitását, teljesítményét és termelékenységét, nem beszélve a vállalatok imázsáról. „Közösségépítés szempontjából is releváns, elkötelezettséget is ad a kollégáknak... a szervezeti identitás is növekedhet, amely hozzájárulhat a fluktuáció csökkenéséhez...így számunkra ez is nagyon meghatározó előny... summa summarum, boldog, energi-

kus emberek jönnek be hozzánk dolgozni nap mint nap...sőt, megfigyelhető, hogy nőtt a szervezeten belüli produktivitás is.”(8) „Az ügyfélnek is jót tesz, ha egy motivált, barátságos, figyelmes, mosolygós alkalmazott szolgálja ki. Jobb lesz az imázsunk. A jobb közérzet és a szorosabb kapcsolatok a munkamorál, az elégedettség és a teljesítmény növekedéséhez vezettek.”(3) Ezen „puha” tényezőket a legnehezebb mérni. „...mindenki lelkesen vesz részt a házon belüli tornán; ez egy igazi csapatépítő... De a hatásokat nehéz mérni.”(4)

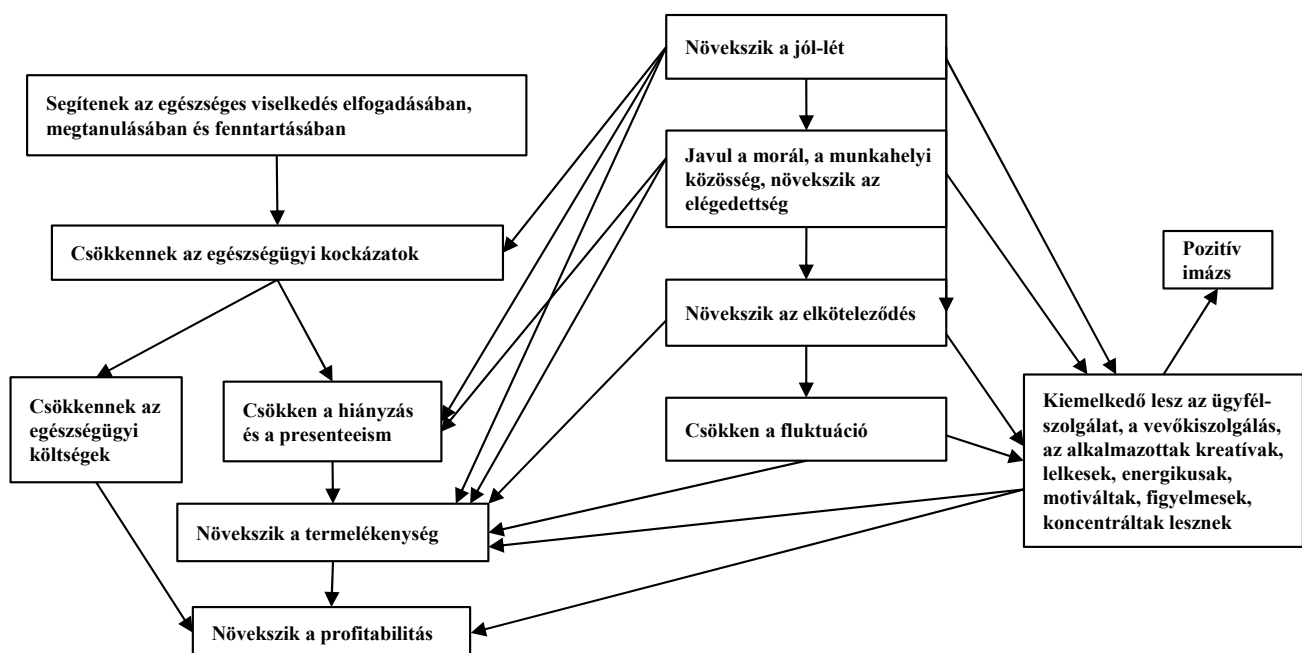
A nemzetközi gyakorlathoz (Brinkley et al., 2016; Brinkley et al., 2017) hasonlóan hazánkban is megjelent, hogy mind egyéni szinten, mind az interperszonális kapcsolatokban fontos a mozgás, aminek pozitív hozadéka, hogy hozzájárul a jobb szervezeti teljesítményhez, a nyereséességhez is. Hazánkban azonban kiemelték a mérés nehézségét és ennek hiányosságait is, inkább csak „érik”, sem mint mért adatokkal is alá tudnák támasztani ezt, egyetlen vállalattól eltekintve.

**A munkavállalók motivációi a vállalati oldal szerint**

A vállalatok képviselői szerint a munkavállalók számára a legfontosabb motivációk a munkahelyi mozgásprogramokban való részvételre a „testkép javítása, a megjelenés”, a „mentális egészség, a stressz oldása” és a „fizikai egészség”. „A munkatársaink elégedettebbek, lojálisabbak és kreatívabbak lettek, nem beszélve arról, hogy jobban néznek ki, jobb fizikai állapotban vannak, ezek motiválók számukra is.”(4) Ezt a fent említett három előny-kategóriát az interjúk mellett a Leg fittebb Munkahely Felmérés kérdőívveire adott válaszok is megerősítették. Néhányan a szociális elemeket, az együttlét motivációját és a közös sportolás örömet is kifejezték. Az elméleti részben bemutatott hazai

1. ábra

A munkahelyi mozgásprogramok előnyeinek gondolatterképe



Forrás: saját szerkesztés az interjúk alapján



kutatásokban (Kovács et al., 2020; Koppány et al., 2020a; Páthy et al. 2020) nagyon erősen megjelent a közérzet, az egészségérzet, az életminőség javulása mozgásprogramok hatására, amelyeket mi általánosabb értelmű, „tágabb” kategóriáknak érzünk, nálunk konkrétabban megmondták, hogy a testkép, a mentális és a fizikai egészség javult, amelyek természetesen részét képezik a közérzetnek, az életminőségnek.

A mélyinterjúk feldolgozásakor és összegzésekor az 1. ábrán látható gondolatterkép alakult ki a munkahelyi mozgásprogramok hatásairól, előnyeiről, ami az első kutatási kérdéseinkre is válaszul szolgál, valamint a kvantitatív kutatásunkhoz is fontos alap volt.

### A kvantitatív kutatás eredményei

Kutatásunk (n=728 fő) szerint a munkahelyi környezet (léghő, csapat, munka-magánélet egyensúlya) megelőzi a versenyképes fizetést és juttatásokat a munkavállalók fontossági sorrendjében, a munkahelyi egészségprogramok és azok konkrét elemei (pl. táplálkozás támogatása) azonban a sor végére kerültek.

Azt is egyértelműen kimutattuk, hogy a több testmozgást végző válaszadók jobb egészségi állapotról és életminőségről számolnak be (Koppány et al., 2020-as kutatásához hasonlóan), mint azok, akik ritkábban vagy egyáltalán nem sportolnak. A felmérésből kiderült, hogy a válaszadók 17 százaléka sportolt 2019-ben a munkahelyén, de csak 4,7 százaléka tette ezt hetente vagy gyakrabban.

5. táblázat

A munkahelyi mozgás előnyei a munkavállalók szerint (7 pontos skálán mérve)

A munkahelyi mozgás előnyei	átlag (n=96)*	A munkaadóknak a legfontosabbak
Jobban érzem magam a munkahelyi közösségben	4.47	
Kevesebbet hiányzom	4.44	✓
Kevesebbet megyek betegen dolgozni	4.31	
Energikusabb vagyok	4.27	
Elkötelezettebb vagyok	4.23	✓
Jobban tudok figyelni	4.23	
Elégedettebb vagyok	4.20	
Kreatívabb vagyok	4.12	
Jobban teljesítek	4.11	✓
Jobb a hangulatom	4.10	
Jobb az egészségi állapotom	3.86	
Egészségtudatosabb vagyok	3.70	

Forrás: saját szerkesztés

A testmozgás hatásait leíró állítások közül „A sportnak köszönhetően kevesebbet hiányzom, megbízhatóbb munkaerő lehetek, így nagyobb egyéni jövedelmet érhetek el” állítás csak 4,64-ös átlagértéket kapott, amely

a pozitív állítások közül a legalacsonyabb érték. A testi és lelki egészség fejlesztésére vonatkozó állítások 6,3-as átlagértéket kaptak, ahogy a képességek fejlesztése és az életminőség javítása is 6 felett szerepelt. Azok a válaszadók, akiknek a munkáltatója munkahelyi mozgásprogramokat kínált (n=91), értékelték a munkahelyi testmozgás előnyeivel kapcsolatos állítások listáját is. A munkavállalók a „jobban érzem magam a munkahelyi közösségben” (4,47), a „kevesebbet hiányzom” (4,44) és a „kevesebbet megyek betegen dolgozni” (4,31) állításokat értékelték a legmagasabb átlagokkal, a mozgás hatásaként ezeket a pozitívumokat látták leginkább, de alapvetően alacsony értékeket láthatunk (5. táblázat), még az 5-ös átlagot sem érik el. Azaz nem érzékelik eléggé a munkahelyi sport jótékony hatásait. A gyakran vagy mindig a munkahelyükön sportolók (27 fő) jobban érzékelik ezt, és más tényezőket tartanak a legfontosabbnak („kreatívabb vagyok”, „elkötelezettebb vagyok” és „jobban tudok figyelni, koncentrálni”).

A kvalitatív interjúk alapján, az interjúalanyainkat megkérdezve a munkaadóknak a kevesebb hiányzás, a nagyobb teljesítmény és a munkavállalók erősebb elkötelezettsége a három legfontosabbnak ítélt előnye a munkahelyi mozgásnak. Ugyanakkor kvantitatív kérdőíves kutatásunk szerint a munkavállalóknak eme háromból csak a kevesebb hiányzás van a három legfontosabb előny között, emellett a jobb közösség és a csökkenő presenteeism jelent meg a képzeletbeli dolgozói „előny-dobogón”.

A munkahelyükön sportoló válaszadók (96 fő) a munkahelyükön soha nem sportolókhoz (468 fő) képest szignifikánsan fiatalabbak, (de egyéb demográfiai tényezőket – nem, lakhely, családi állapot, iskolai végzettség – tekintve nem különböznek), emellett jellemzően inkább hazai tulajdonú vállalatoknál dolgoznak. Ezen felül igaz rájuk, hogy elégedettebbek a foglalkozásukkal és a munkahelyükkel, személyiségjegyeket tekintve pedig jellemzőbb rájuk, hogy szeretnek sokat beszélni, nyitottak, társaságkedvelők, könnyen megbocsátanak. Sok új ötletük van és szeretnek új ötleteket kitalálni, ráadásul fontosabb számukra a munkahelyi egészségprogram, mozgás, táplálkozás és lelki egészség támogatása és jellemzően elégedettebbek is ezekkel.

Az életmódhoz tartozó állításokból faktorelemzéssel hat faktort hoztunk létre, amelyek átfednek az életmódorvostan hat területével. Az életminőség tényezőit tekintve szignifikánsan jobban kezelik a *stresszt* a munkahelyükön sportolók, miközben ugyanannyi stressz éri őket. Ritkábban *dohányoznak és isznak alkoholt*. Érdekeség, hogy az *alvást* és az *emberi kapcsolataikat* tekintve némiképp alacsonyabb átlagokat kaptunk a munkahelyen mozgóknál. *A mozgásuk és a mozgásszervi egészségük és a táplálkozásuk* tekintetében viszont magasabb átlagokat kaptunk (lásd 6. táblázat).

A munkahelyi sport előnyeit tekintve minden állításnál magasabb értékeket kaptunk a mozgó kollégák esetében, de a nem paraméteres próba (Mann-Whitney U) elvégzése után csak a „jobb az egészségi állapotom” állítás volt szignifikáns.

6. táblázat

**Az életminőség 6 faktora munkahelyükön sportoló és nem sportoló munkavállalóknál**

		Fő	átlag	Z érték	sig.
Stresszkezelés (átlag)	Nem sportol a munkahelyén	468	4,056	-2,667*	0,007
	Sportol a munkahelyén	96	4,505		
Alvás (átlag)	Nem sportol a munkahelyén	468	4,911	-0,825	0,409
	Sportol a munkahelyén	96	4,755		
Táplálkozás (átlag)	Nem sportol a munkahelyén	468	4,020	-1,419	0,156
	Sportol a munkahelyén	96	4,260		
Függőségektől mentesség (átlag)	Nem sportol a munkahelyén	468	5,261	-1,216	0,224
	Sportol a munkahelyén	96	5,514		
Mozgásszervi egészség (átlag)	Nem sportol a munkahelyén	468	4,61	-1,124	0,261
	Sportol a munkahelyén	96	4,733		
Emberi kapcsolatok (átlag)	Nem sportol a munkahelyén	468	5,989	-0,911	0,362
	Sportol a munkahelyén	96	5,870		

Forrás: saját szerkesztés

**A munkahelyi fizikai aktivitás motivációi**

Az önmeghatározás elmélete szerint az embereknek különböző okai lehetnek a fizikai aktivitásban való részvételre, és ugyanez igaz a munkahelyi fizikai aktivitásra is. A modell illeszkedését vizsgálva, a megerősítő faktoranalízis révén megállapítottuk, hogy a részmin-tánk (n=564) megfelelően illeszkedik (CMIN/df=3,468; NFI=0,915; TLI=0,921; CFI=0,938; RMSEA=0,066; SRMR=0,064), így a H-SMS-skála eredményei értelmezhetők. A mintában az „introjektált” szabályozás jelent meg a legnagyobb motivációs ösztönzőként („Roszszul érezném magam, ha nem szánnék rá időt”. „Jobban érzem magam, ha csinálom.”), ami nem szignifikánsan magasabb a munkahelyi fizikai aktivitási programokban részt vevő válaszadók esetében azokhoz képest, akik soha nem vesznek részt. Ezt a motivációt gyakran úgy határozzák meg, hogy azok képviselik, akik nem feltétlenül elégedettek az alakjukkal és a megjelenésükkel. Az „imázsépítés” és a „népszerűség megszerzése a munkatársak körében” is jellemző erre a csoportra; a munkavállalók azért is sportolhatnak, hogy megszabaduljanak a nem sportolás miatti büntudattól, hogy csökkentésük

a stresszt, hogy fenntartsák pozitív önképüket vagy ne hagyják cserben a kollégáikat.

A második legfontosabb az „identifikált” szabályozás („Azért ezt a sportot választottam, hogy fejlesszem magam”. „Ez egy jó módja annak, hogy fejlesszem az általam értékesnek tartott tulajdonságaimat”. „Ez az egyik legjobb módja annak, hogy más oldalamat is fejlesszem.”), ami jelentősebb azoknál a munkavállalóknál, akik a munkahelyükön sportolnak, mint azoknál, akik soha. Az „identifikált” szabályozás lényege, hogy a sportoló már nem a külső tényezőket tartja fontosnak, hanem maga a sporttevékenység végzése válik fontossá. Ez olyan viselkedésekre utal, amelyeket az egyén maga választ, amelyeket saját értékei miatt fontosnak tart, összeegyeztethetők az egyén személyes tulajdonságaival. Azért is mozognak, mert ez segít a fitness fejlesztésében és a stressz csökkentésében.

Az „integrált” szabályozás a harmadik legfontosabb motiváló tényező. („A sport gyakorlása tükrözi annak lényegét, aki vagyok”. „A sportolásban való részvétel az életem szerves része”. „A sport révén az elveimmel összhangban élek.”). A sporttevékenység immár szerves része a sportoló érték- és normarendszerének. A munkahelyi mozgás célja lehet az is, hogy az ember úgy érezze, hogy a szervezet, a csapat része.

7. táblázat

**Motivációk a munkahelyi sportban résztvevők és nem résztvevők, valamint versenysportolók esetében**

	Munkahelyi sportban résztvevők (n=96)		Munkahelyi sportban nem résztvevők (n=468)		Teljes minta (n=564)		Paic et al. eredményei (2017) (n=500)	
Intrinzik	4,57*	4.	4,10	4.	4,18	4.	4,90	2.
Intrinzik affektív	4,33*		3,81		3,90		4,70	
Intrinzik kognitív	4,81*		4,39		4,47		5,10	
Integrált	4,66	3.	4,41	3.	4,45	3.	4,87	3.
Identifikált	<b>5,10*</b>	2.	4,67	2.	4,74	2.	4,77	4.
Introjektált	<b>5,56</b>	1.	5,39	1.	5,42	1.	5,40	1.
Extrinzik	1,99*	6.	1,68	6.	1,73	6.	2,59	5.
Amotiváció	2,01	5.	1,80	5.	1,84	5.	2,21	6.

\*Szignifikánsan magasabb értékek ANOVA-elemzéssel azoknál, akik sportolnak a munkahelyükön, azokhoz képest, akik nem sportolnak.

Forrás: saját szerkesztés

A teljes mintában az „intrinsic” motiváció („Örömet okoz nekem”. „Élvezetesnek találok, hogy új teljesítmény-lehetőségeket fedezhetek fel”. „Nagyon érdekes megtanulni, hogyan tudok fejlődni”) a negyedik legfontosabb tényező. Az „intrinsic” motiváció az élvezetről, a kompetenciáról, a fejlődésről, valamint az izgalom és az érdeklődés érzéséről szól. Az intrinsic motiváció mind affektív, mind a kognitív tartalmára vonatkozóan szignifikánsan magasabb értékeket kaptunk a munkahelyi testmozgást végző munkavállalóknál, mint azoknál, akik soha nem mozognak a munkahelyükön. Ryan et al. (1997) azt találták, hogy a „szórakozás” és az „élvezet” motívumok kevésbé fontosak a felnőtteknél, mint a fiataloknál. Eredményeinket összehasonlítottuk Paic et al. (2017) eredményeivel is (lásd 7. táblázat), akik hivatásos és amatőr versenysportolókra összpontosítottak.

A munkahelyi testmozgásban részt vevő emberek körében magasabb értékeket észleltünk az „introjektált” és az „identifikált” szabályozás tekintetében, mint a versenysportolók körében. Az „extrinzi” szabályozás („Számomra fontos emberek haragudnának rám, ha nem tenném.” „Úgy gondolom, hogy mások helytelenítenének, ha nem tenném”. „A körülöttem lévő emberek jutalmaznak, ha csinálom”) szintje sokkal alacsonyabb a munkahelyi sportot űzők körében, és még alacsonyabb azok körében, akik nem sportolnak a munkahelyükön. Azoknál az embereknél, akik sportolnak a munkahelyükön, lényegesen magasabb az extrinzi motiváció és a megfelelési igény, mint azoknál a munkavállalóknál, akik nem sportolnak. Érdekes összehasonlítani a motivációk sorrendjét is: míg mindkét tanulmány az «introjektált» motivációt jelölte meg elsődleges motivációként, a versenysportolóknál az „intrinsic” motiváció állt a második helyen, a mi esetünkben pedig csak a negyedik helyen.

## Diszkusszió és konklúzió

Kvalitatív kutatásunkban megvizsgáltuk azokat a tényezőket, amelyek miatt a vállalatoknak érdemes fizikai aktivitási programot indítaniuk, azonosítottuk a jól bevált programok fő hatásait, előnyeit, amelyek Magyarországon több vállalatvezetőt is meggyőzhetnek a mozgásprogramok indításáról. Kutatásunk kimutatta, hogy az egészségesebb munkavállalók kisebb valószínűséggel hiányoznak a munkahelyükről (interjúalanyaink leggyakrabban a munkavállalói hiányzások számának csökkenését említették). A kevesebb hiányzás magasabb termelékenységgel jár együtt, ami jelentős szervezeti előny.

A másik, csoportszinten értelmezhető fő előny a jobb közösség, a morál és a csapatkohézió fejlődése, ami lelkesebb, kreatívabb, motiváltabb, elégedettebb és elkötelezettebb alkalmazottakhoz, valamint a jobb ügyfélszolgálatnak köszönhetően jobb vállalati imázshoz vezet. Az elégedettséget kvantitatív kutatásunk válaszadói is megerősítették. Azok, akik részt vesznek munkahelyi testmozgásban, jelentősen elégedettebbek mind a munkájukkal, mind a jelenlegi munkahelyükkel, azokhoz viszonyítva, akik nem vesznek részt. A munkahelyi sportprogramokban részt vevők a stresszt is jobban viselik, ami ebben az

egyre stresszesebbé váló világjárványos, bizonytalan környezetben egyértelmű előny. Emellett egészségesebbek, kevesebb alkoholt fogyasztanak és kevesebbet dohányoznak.

A motiváció és a kommunikáció kihívást jelentő területként jelent meg az interjúk során, de ezek lehetnek a siker titkai is. A cégek nem mindig tudják, hogyan érik el inaktív munkavállalóikat. A siker a munkavállalók igényeinek és motivációinak megismeréséből és feltérképezéséből fakadhat. A munkavállalók és a vezetés közötti kétirányú kommunikáció elengedhetetlen, ennek észben tartását mindenképpen javasoljuk a területtel foglalkozóknak, HR-eseknek: a munkavállalóknak lehetőséget kell adni arra, hogy kifejezhessék igényeiket és a programokkal való elégedettségi szintjüket, a vezetőknek pedig hangsúlyozniuk kell a testmozgás előnyeit, és motiválniuk kell a munkavállalókat a minél nagyobb részvételre. A vezetőknek tisztában kell lenniük a fő motivációs tényezőkkel.

Felhívjuk a HR-esek, munkahelyi mozgásprogramért felelős vezetők figyelmét arra, hogy azok az értékteremtő tényezők, amelyek vállalati oldalról fontosak, nem hatékonyak a munkavállalók motiválásában. A munkavállalók nem érdeklődnek irántuk vagy nem ismerik őket. A hiányzás elkerülése kapta a legalacsonyabb értéket a kérdőíves felmérésünkben a sport hatásaira vonatkozó összes állítás közül. Ami a munkavállalók számára fontos, az a jobb munkakörnyezet, közösség, csapat. A munkavállalók a „jobban érzem magam a munkahelyi közösségben” állítást értékelték a legmagasabbra, a munkahelyi mozgás legfontosabb előnyének ezt tartották. Ennek a közösségfejlesztő motívumnak ilyen mértékű fontosságát a korábbi hazai kutatásokban nem találtuk meg (a nemzetközi kutatásokban igen), hazai vonatkozásban nívumként értékeljük.

Mivel a legjelentősebb motivációs tényezők az „introjektált” szabályozók, a testmozgás vállalati népszerűsítésénél a hangsúlyt inkább a munkahelyi testmozgás pozitív megítélésére, emellett az önkép és a népszerűség javításában, a jó megjelenésben, és a fizikai és mentális egészség javításában betöltött szerepére kellene helyezni. Davey et al. (2009) szintén megállapították, hogy a fittség és az egészségi előnyök a legerősebb motivátorok a mozgásprogramokban való részvételre. Az „identifikált” motivátorok a második legfontosabbak, ami szintén összhangban van a fittség és a fizikai és mentális egészség javításával; ezt erősíti, hogy a kvalitatív kutatásunk is ezeket hozta kulcsfontosságú motivációként. Teixeira et al. (2012) szerint az „identifikált” motiváció a kezdeti, rövid távú elfogadást, az „intrinsic” motiváció pedig a fizikai aktivitáshoz való hosszú távú ragaszkodást jelzi előre jobban. Az „intrinsic” motivátorok nem olyan erősek, mint az „identifikált” motivátorok. Az „integrált” motivátorok voltak a harmadik legfontosabbak, ami az intrinsic” motivációhoz „legközelebb álló” motivátorok.

Az „identifikált” és az „integrált” motivátorok autonómok, és az autonóm motivációt a választás érzése és a külső nyomástól való mentesség jellemzi. Az „integrált” szabályozás összhangban van az egyén önérzetével, míg

az „identifikált” szabályozás személyes okokból fontos az egyén számára. Az SDT szerint az egyének akkor követik a legkitartóbban az egészséges életmódot, ha autonóm motiváció játszik szerepet náluk.

A munkahelyi mozgásprogramok hatásaira vonatkozó eredményeink összhangban vannak a nemzetközi szakirodalomban bemutatottakkal. Ahogy Brinkley et al. (2016) megállapította, a munkahelyi sportok egészségügyi előnyöket kínálnak az egyén (pl. fittség és egészség), a csoport (pl. csapatmunka) és a szervezet (pl. alacsonyabb hiányzás, nagyobb termelékenység) számára. Összességében a mi kutatásunk szerint is a munkahelyi sportok hatékonyan javítják az egyéni, a csoportos és a szervezeti eredményeket, de nem ugyanazok fontosak a szervezeti vezetőnek, mint a munkavállalónak.

A munkahelyi sportmotiváció alulkutatott, és további kvalitatív és kvantitatív kutatásokra van szükség mind hazai, mind nemzetközi szinten. A munkavállalók fizikai aktivitásban való részvétele az intrinzik és extrinzik motívumok összetett keveréke. A munkavállalók motivációinak mélyebb ismerete és a motivációk szerinti osztályozása döntő fontosságú lehet a munkahelyi mozgásprogramok tervezése és népszerűsítése, valamint a résztvevők számának növelése szempontjából.

## Felhasznált irodalom

- Abdin, S., Welch, R., Byron-Daniel, J., & Meyrick, J. (2018). The effectiveness of physical activity interventions in improving well-being across office-based workplace settings: a systematic review. *Public Health*, 160, 70-76.  
<https://doi.org/10.1016/j.puhe.2018.03.029>
- Abraham, C., & Graham-Rowe, E. (2009). Are worksite interventions effective in increasing physical activity? A systematic review and meta-analysis. *Health Psychology Review*, 3(1), 108-144.  
<https://doi.org/10.1080/17437190903151096>
- Aidoo, H., Essuman, A., Aidoo, P., Yawson, A.O., & Yawson, A.E. (2015). Health of the corporate worker: health risk assessment among staff of a corporate organization in Ghana. *Journal of Occupational Medicine and Toxicology*, 10(30).  
<https://doi.org/10.1186/s12995-015-0072-7>
- Aldana, S.G. (2020). *7 reasons workplace health promotion programs work*. <https://www.wellsteps.com/blog/2019/01/04/workplace-health-promotion-programs/>
- Atlantis, E., Chow, C.M., Kirby, A., & Singh, M.F. (2004). An effective exercise-based intervention for improving mental health and quality of life measures: a randomized controlled trial. *Preventive Medicine*, 39(2), 424-434  
<https://doi.org/10.1016/j.ypmed.2004.02.007>
- Brinkley, A., Mcdermott, H., Munir, F. (2016). What benefits does team sport hold for the workplace? A systematic review. *Journal of Sports Sciences*, 35(2), 1-13.  
<https://doi.org/10.1080/02640414.2016.1158852>
- 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*, 3(30).  
<https://doi.org/10.1186/s40798-017-0099-7>
- Bull, F.C., Armstrong, T.P., Dixon, T., Ham, S., Neiman, A., & Pratt, M. (2004). Physical inactivity. In Ezzati, M., Lopez, A.D., Rodgers, A., & Murray, C.J.L. (Eds.), *Comparative quantification of health risks global and regional burden of disease attributable to selected major risk factors* (pp 729-881). Geneva: World Health Organization. [https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/42792/9241580348\\_eng\\_Volume1.pdf](https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/42792/9241580348_eng_Volume1.pdf)
- Byrne, B. M. (2001). *Structural equation modeling with Amos: Basic concepts, applications and programming*. London, Lawrence Erlbaum Associates.
- Carr, L., Leonhard, C., Tucker, S., Fethke, N., Benzo, R., & Gerr, F. (2016). Total worker health intervention increases activity of sedentary workers. *American Journal of Preventive Medicine*, 50(1), 9-17.  
<https://doi.org/10.1016/j.amepre.2015.06.022>
- Clancy, R., B., Herring, M.P., & Campbell, M.J. (2017). Motivation measures in sport: a critical review and bibliometric analysis. *Frontiers in Psychology*, 8, 348.  
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.00348>
- Conn, V. S., Hafsdahl, A. R., Cooper, P. S., Brown, L. M., & Lusk, S. L. (2009). Meta-analysis of workplace physical activity interventions. *American Journal of Preventive Medicine*, 37(4), 330-339.  
<https://doi.org/10.1016/j.amepre.2009.06.008>
- Davey, J., Fitzpatrick, M., Garland, R., & Kilgour, M. (2009). Adult participation motives: Empirical evidence from a workplace exercise programme. *European Sport Management Quarterly*, 9(2), 141-162.  
<https://doi.org/10.1080/16184740802571427>
- Deci, E.L., & Ryan, R.M. (2000a). Self-determination theory and facilitation of intrinsic motivation, social development and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68-78.  
<https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>
- Edmunds, S., Hurst, L., Harvey, K. (2013). Physical activity barriers in the workplace: An exploration of factors contributing to non-participation in a UK workplace physical activity intervention. *International Journal of Workplace Health Management*, 6(3), 227-240.  
<https://doi.org/10.1108/IJWHM-11-2010-0040>
- Eurobarometer. (2018). *Sport and physical activity*. [https://ec.europa.eu/sport/news/2018/new-eurobarometer-sport-andphysicalactivity\\_en](https://ec.europa.eu/sport/news/2018/new-eurobarometer-sport-andphysicalactivity_en)
- Eurobarometer. (2022). *Sport and physical activity*. [https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip\\_22\\_5573](https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip_22_5573)
- Farkas, F., Jarjabka, Á., Lóránd, B., & Bálint, B. (2013). Munkahelyi motivációk Magyarországon 2013-ban. *Vezetéstudomány*, 44(10), 12-23.  
<https://10.14267/VEZTUD.2013.10.02>
- Fortier, M.S., Duda, J.L., Guerin, E., & Teixeira, P. (2012). Promoting physical activity: development and testing of self-determination theory-based interventions.

- International Journal of Behavioral Nutrition and Physical Activity*, 9, 20.  
<https://doi.org/10.1186/1479-5868-9-20>
- Friedman, R. (2014). Regular exercise is part of your job. *Harvard Business Review*, 10, 587-594. <https://hbr.org/2014/10/regular-exercise-is-part-of-your-job/>
- Gelencsér, M., Szigeti, O., & Szabó-Szentgróti, G. (2020). A feldolgozóipari munkavállalók munkaerő-megtartása. *Vezetéstudomány*, 51(9), 67-79.  
<https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2020.09.06>
- Gerhart, B., & Fang, M. (2015). Pay, intrinsic motivation, extrinsic motivation, performance, and creativity in the workplace: revisiting long-held beliefs. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2(1), 489–521.  
<https://10.1146/annurev-orgpsych-032414-111418>
- Goetzl, R.Z., Roemer, E.C., Liss-Levinson, R.C., & Samoly, D.K. (2008). *Workplace health promotion: policy recommendations that encourage employers to support health improvement programs for their workers.* <http://prevent.org/data/files/initiatives/workplacehealthpromotionpolicyrecommendations.pdf>
- Grima, S., Grima, A., Thalassinos, E., Seychell, S., & Spiter, J.V. (2017). Theoretical models for sport participation: literature review. *International Journal of Economics and Business Administration*, 5(3), 94-116.  
<https://doi.org/10.35808/ijeba/138>
- Hartfiel, N., Burton, C., Rycroft-Malone, J., Clarke, G., Havenhand, J., Khalsa, S.B., & Edwards, R.T. (2012). Yoga for reducing perceived stress and back pain at work. *Occupational Medicine*, 62(8), 606–612.  
<https://doi.org/10.1093/occmed/kqs168>
- Hu, L. T., & Bentler, P. M. (1999). Cut off criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling: a Multidisciplinary Journal*, 6(1), 1-55.  
<https://doi.org/10.1080/10705519909540118>
- Huang, H., & Humphreys, B.R. (2012). Sports participation and happiness: Evidence from US micro data. *Journal of Economic Psychology*, 33(4), 776–793.  
<https://doi.org/10.1016/j.joep.2012.02.007>
- Humphreys, B.R., McLeod, L., & Ruseski, J.E. (2014). Physical activity and health outcomes: evidence from Canada. *Health Economics*, 23(1), 33–54.  
<https://doi.org/10.1002/hec.2900>
- Hunter, R., Brennan, S., Tang, J., Smith, O., Murray, J., Tully, M., Patterson, C., Longo, A., Hutchinson, G., Prior, L., French, D., Adams, J., McIntosh, E., & Kee, F. (2016). Effectiveness and cost-effectiveness of a physical activity loyalty scheme for behaviour change maintenance: A cluster randomised controlled trial. *BMC International Journal of Behavioral Nutrition and Physical Activity*, 15, 127.  
<https://doi.org/10.1186/s12966-018-0758-1>
- Joubert, Y. T. (2014a). Sports contribution to open communication in a workplace: a qualitative study. *Journal of Psychology in Africa*, 24(2), 203-206.  
<https://10.1080/14330237.2014.903072>
- Joubert, Y. T., & De Beer, H. (2010). Experiences of employees who participate in organisational team sport activities. *Journal of Emerging Trends in Economics and Management Sciences*, 1(1), 51-59.  
<https://10.10520/EJC133801>
- Kinnafick, F.E. (2013). *Social contextual and environmental determinants of physical activity adoption, adherence and well-being* (Doctoral dissertation). University of Birmingham School of Sport and Exercise Sciences, Birmingham. <https://etheses.bham.ac.uk/id/eprint/4430/>
- Koppány, K., Kovács, N., Szakály, Zs., Kovácsné Tóth, Á., & Konczos, Cs. (2020a). Egy vállalati egészségprogram hatása a dolgozók sportaktivitására és szubjektív életminőségére. In Gyömörei, T. (szerk.), *Egészség Sport GAZDASÁG III*. (pp. 30-51). Győr: Széchenyi Egyetem. [https://www.researchgate.net/profile/Tuende-Mate/publication/342979049\\_Gyori\\_sportrendezvenyek\\_es\\_az\\_egeszseg\\_-\\_sport\\_kapcsolata/links/5f10411b299bf1e548ba48f2/Gyori-sportrendezvenyek-es-az-egeszseg-sport-kapcsolata.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Tuende-Mate/publication/342979049_Gyori_sportrendezvenyek_es_az_egeszseg_-_sport_kapcsolata/links/5f10411b299bf1e548ba48f2/Gyori-sportrendezvenyek-es-az-egeszseg-sport-kapcsolata.pdf)
- Koppány, K., Kovács, N., Szakály, Zs., Kovácsné Tóth, Á., & Konczos, Cs. (2020b). Objective and subjective work performance: analysis of production, fitness, absenteeism and presenteeism data in the corporate research module of the SREKK project. In Gyömörei, T. (szerk.), *Egészség Sport GAZDASÁG III* (pp. 52-70). Győr, Széchenyi Egyetem. [https://www.researchgate.net/profile/Tuende-Mate/publication/342979049\\_Gyori\\_sportrendezvenyek\\_es\\_az\\_egeszseg\\_-\\_sport\\_kapcsolata/links/5f10411b299bf1e548ba48f2/Gyori-sportrendezvenyek-es-az-egeszseg-sport-kapcsolata.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Tuende-Mate/publication/342979049_Gyori_sportrendezvenyek_es_az_egeszseg_-_sport_kapcsolata/links/5f10411b299bf1e548ba48f2/Gyori-sportrendezvenyek-es-az-egeszseg-sport-kapcsolata.pdf)
- Kovács, N., Szakály, Zs., Koppány, K., Gyömörei, T., Kovácsné, T.Á., Páthy, Á., Berkes, J., Faragó B., Vörös, T., & Konczos, Cs. (2020). Kísérlet az egészségi állapot mérésére egy iparvállalatnál In Gyömörei, T. (szerk.), *Egészség Sport GAZDASÁG III* (pp. 72-82). Győr, Széchenyi Egyetem. [https://www.researchgate.net/profile/Tuende-Mate/publication/342979049\\_Gyori\\_sportrendezvenyek\\_es\\_az\\_egeszseg\\_-\\_sport\\_kapcsolata/links/5f10411b299bf1e548ba48f2/Gyori-sportrendezvenyek-es-az-egeszseg-sport-kapcsolata.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Tuende-Mate/publication/342979049_Gyori_sportrendezvenyek_es_az_egeszseg_-_sport_kapcsolata/links/5f10411b299bf1e548ba48f2/Gyori-sportrendezvenyek-es-az-egeszseg-sport-kapcsolata.pdf)
- Krekel, C., Ward, G., & De Neve, J. (2019). *Employee wellbeing, productivity and firm performance.* Saïd Business School WP 2019-04.  
<https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3356581>
- Kvale, S. (1996). *Interviews: An Introduction to Qualitative Research Interviewing.* Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Lee, H.-W., & Rhee, D.-Y. (2021). Exploring the factors of employee subjective well-being in the midst of health threat: an evidence from the U.S. Federal Government during the COVID-19. *Sustainability*, 14(1), 408.  
<https://doi.org/10.3390/su14010408>
- Legfittebb Munkahely Program* (2018). [www.legfittebbmunkahely.hu](http://www.legfittebbmunkahely.hu)

- Lier, L.M., Breuer, C., Dallmeyer, S. (2019). Organizational-level determinants of participation in workplace health promotion programs: a cross-company study. *BMC Public Health*, 19, 268. <https://doi.org/10.1186/s12889-019-6578-7>
- Marsh, H. W. & Hocevar, D. (1985). Application of confirmatory factor analysis to the study of self-concept: First-and higher order factor models and their invariance across groups. *Psychological Bulletin*, 97(3), 562-582. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0033-2909.97.3.562>
- Mason, L. (2017). *Workplace Challenge: boosting physical activity at work*. <https://www.personneltoday.com/hr/workplace-challenge-boosting-physical-activity-at-work/>
- Mastura, J., Fauzee, O., Bahaman, A.S., & Somchit, M.N. (2012). Effect of low-impact aerobic dance exercise on psychological health (stress) among sedentary women in Malaysia. *Biology of Sport*, 29(1), 63-69. <https://doi.org/10.5604/20831862.984944>
- Neulinger Á. (2007). *Társas környezet és sportfogyasztás: A folyamatos megerősítést igénylő tanult fogyasztás* (Doktori értekezés). Budapesti Corvinus Egyetem, Budapest. [http://phd.lib.uni-corvinus.hu/264/1/neulinger\\_agnes.pdf](http://phd.lib.uni-corvinus.hu/264/1/neulinger_agnes.pdf)
- Ng, J. Y. Y., Ntoumanis, N., Thogersen-Ntoumani, C., Deci, E. L., Ryan, R. M., Duda, J. L., & Williams, G. C. (2012). Self-determination theory applied to health contexts: a meta-analysis. *Perspectives on Psychological Science*, 7(4), 325-340. <https://doi.org/10.1177/1745691612447309>
- Norris, R., Carroll, D., & Cochrane, R. (1990). The effects of aerobic and anaerobic training on fitness, blood pressure, and psychological stress and well-being. *Journal of Psychosomatic Research*, 34(4), 4367-375. [https://doi.org/10.1016/0022-3999\(90\)90060-H](https://doi.org/10.1016/0022-3999(90)90060-H)
- Paic, R., Kajos, A., Mészler, B., & Prisztóka, Gy. (2018). A magyar nyelvű sportmotivációs skála (H-SMS) validációja és eredményei. *Magyar Pszichológiai Szemle*, 73(2), 159-182. <https://doi.org/10.1556/0016.2018.002>
- Park, J. H., Moon, J. H., Kim, H. J., Kong, M. H., & Oh, Y. H. (2020). Sedentary lifestyle: overview of updated evidence of potential health risks. *Korean Journal of Family Medicine*, 41(6), 365-373. <https://doi.org/10.4082/kjfm.20.0165>
- Páthy, Á., Kovács, N., Szakály, Zs., Koppány, K., Gyömörei, T., Kovácsné Tóth, Á., Berkes, J., Faragó, B., Vörös, T., & Konczos, Cs (2020). Kísérlet az egészségi állapotmérésére egy iparvállalatnál. A lelkes résztvevők I. In Gyömörei, T. (szerk.), *Egészség Sport GAZDASÁG III* (pp. 94-109). Győr: Széchenyi Egyetem. [https://www.researchgate.net/profile/Tuende-Mate/publication/342979049\\_Gyori\\_sportrendezvenyek\\_es\\_az\\_egeszseg\\_-\\_sport\\_kapcsolata/links/5f10411b299bf1e548ba48f2/Gyori-sportrendezvenyek-es-az-egeszseg-sport-kapcsolata.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Tuende-Mate/publication/342979049_Gyori_sportrendezvenyek_es_az_egeszseg_-_sport_kapcsolata/links/5f10411b299bf1e548ba48f2/Gyori-sportrendezvenyek-es-az-egeszseg-sport-kapcsolata.pdf)
- Pedersen, C., Halvari, H., & Olafsen, A. H. (2019). Worksite physical activity intervention and somatic symptoms burden: The role of coworker support for basic psychological needs and autonomous motivation. *Journal of Occupational Health Psychology*, 24(1), 55-65. <https://doi.org/10.1037/ocp0000131>
- Pelletier, G. L., Rocchi M. A., Vallerand R. J., Deci E. L., Ryan M. R. (2013). Validation of the revised sport motivation scale (SMS-II). *Psychology of Sport and Exercise*, 14(3), 329-341. <https://doi.org/10.1016/j.psychsport.2012.12.002>
- Péter, E., Keller, K., & Tóth-Kaszás, N. (2013). Népszerű káféterárium az egészség? – egy munkáltatói megközelítés. In Ferencz, Á (szerk.), *Környezettudatos gazdálkodás és menedzsment. Gazdálkodás és Menedzsment Tudományos Konferencia. I-II kötet* (pp. 418-422). Kecskemét, Magyarország: Kecskeméti Főiskola, Kertészeti Főiskolai Kar.
- Pichot, L., Pierre, J., & Burlot, F. (2009). Management practices in companies through sport. *Management Decision*, 47(1), 137-150. <https://doi.org/10.1108/00251740910929759>
- Rongen, A., Robroek, S.J.W., van Lenthe, F.J., & Burdorf, A. (2013). Workplace health promotion: A meta-analysis of effectiveness. *American Journal of Preventive Medicine*, 44(4), 406-415. <https://doi.org/10.1016/j.amepre.2012.12.007>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-Determination Theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68-78. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0003-066X.55.1.68>
- Ryan, R.M., & Deci, E.L. (2002). Overview of self-determination theory: An organismic dialectical perspective. In Deci, E.L., & Ryan, R.M. (Eds.), *Handbook of Self-Determination Research* (pp. 3-33). Rochester, NY: Rochester University Press.
- Ryan, R.M., Frederick, C.M., Lepes, D., Rubio, N., & Sheldon, K.M. (1997). Intrinsic motivation and exercise adherence. *International Journal of Sport Psychology*, 28, 335-354. [https://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/1997\\_RyanFrederickLepesRubioSheldon.pdf](https://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/1997_RyanFrederickLepesRubioSheldon.pdf)
- Sakuma, Y., Sasaki-Otomaru, A., Ishida, S., Kanoya, Y., Arakawa, C., Mochizuki, Y., Seiishi, Y., & Sato, C. (2012). Effect of a home-based simple yoga program in child-care workers: a randomized controlled trial. *The Journal of Alternative and Complementary Medicine*, 18(8), 769-777. <https://doi.org/10.1089/acm.2011.0080>
- Sjøgaard, G., Justesen, J. B., Murray, M., Dalager, T., & Sjøgaard, K. (2014). A conceptual model for worksite intelligent physical exercise training - IPET - intervention for decreasing life style health risk indicators among employees: a randomized controlled trial. *BMC Public Health*, 14(652), 1-12. <https://doi.org/10.1186/1471-2458-14-652>
- Sportgazdaságtani Kutatóközpont. (2020). „Sport – Érték” kutatás 2020. Budapesti Corvinus Egyetem Vállalatgazdaságtani Intézet, Budapest.

- Szabó, Á. (2018). Eredményjelzés a munkahelyi sportról, a „Legfittebb Munkahely Felmérés” első éveinek tapasztalatai. *Magyar Sporttudományi Szemle*, 19(73), 25-32. <https://mstt.hu/wp-content/uploads/2018/06/MSTT-Szemle-2018-01honlapra.pdf>
- Szabó, Á., & Juhász P. (2019). A munkahelyi egészségprogramok értékteremtésének mérési lehetőségei. *Vezetéstudomány*, 50(2), 59-71. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2019.02.05>
- Tasmania. (2012). *Your simple guide to workplace health and wellbeing*. [http://worksafe.tas.gov.au/\\_\\_data/assets/pdf\\_file/0003/252390/Your\\_Simple\\_Guide\\_to\\_Workplace\\_Health\\_and\\_Wellbeing.pdf](http://worksafe.tas.gov.au/__data/assets/pdf_file/0003/252390/Your_Simple_Guide_to_Workplace_Health_and_Wellbeing.pdf)
- TeamRH. (2020). *Sport in the workplace: Why look after yourself in 2020*. <https://www.teamrh.com/en/sport-in-the-workplace-why-look-after-yourself-in-2020/>
- Teixeira, P.J., Carraça, E.V., Markland, D., Silva, M.N., & Ryan, R.M. (2012). Exercise, physical activity, and self-determination theory: A systematic review. *International Journal of Behavioral Nutrition and Physical Activity*, 9, 78. <https://doi.org/10.1186/1479-5868-9-78>
- Xerox. (2016). *Working Well: A global survey of workforce wellbeing strategies 2016 – survey report*. [http://www.globalhealthyworkplace.org/casestudies/2016\\_Global\\_Wellbeing\\_Survey\\_Executive-Summary.pdf](http://www.globalhealthyworkplace.org/casestudies/2016_Global_Wellbeing_Survey_Executive-Summary.pdf)
- Virgin Pulse. (2017). *Clocking in and checking out*. <https://connect.virginpulse.com/files/presentee-ism-in-the-workplace.pdf>
- Walker, T.J., Tullar, J.M., Diamond, P.M., Kohl, H.W., & Amick, B.C. (2017). The longitudinal relation between self-reported physical activity and presenteeism. *Preventive Medicine*, 102, 120-126. <https://doi.org/10.1016/j.ypmed.2017.07.003>
- Wellable. (2021). *2021 Employee Wellness Industry Trends Report*. <https://www.wellable.co/blog/2021-employee-wellness-industry-trends-report/>
- Willis Towers Watson. (2016). *Employee Health and Business Success*. <https://www.willistowerswatson.com/en/insights/2016/03/stayingatwork-report-employee-health-and-business-success>
- Wolever, R.Q., Bobinet, K.J., McCabe, K., Mackenzie, E., Fekete, E., Kusnick, C., & Baime, M. (2012). Effective and viable mind-body stress reduction in the workplace: a randomized controlled trial. *Journal of Occupational Health Psychology*, 17(2), 246-258. <http://dx.doi.org/10.1037/a0027278>