



Spousta lidí si představuje ideální práci jako takovou, kde budou mít spoustu peněz, luxusní služební auto a jako bonus nějakou tu „společenskou prestiž.“ Praxe ale ukazuje, že skutečné požadavky budoucích i stávajících zaměstnanců se od této zažité představy poněkud liší. Důležitější než peníze a auta je to, aby práce zaměstnance měla smysl, aby ho bavila a byla pro něj výzva.

Co lidé chtějí

Zajímavý pohled na české představy o ideální práci poskytuje [2], který se opírá hned o dva průzkumy. Ten jeden se zabýval hodnocením důležitosti dílčích aspektů práce při výběru povolání. Prvních pět příček v něm obsadily následující požadavky: Výše platu nebo mzdy, spravedlivé odměňování pracovních výsledků, jistota zaměstnání, chování a jednání nadřízených a vztahy s kolegy. V představách o pracovním životě z roku 2006 tak skutečně dominují peníze. Jenže v roce 2004 provedlo CVVM průzkum hodnotové orientace – důležitosti jednotlivých stránek života. A ten poskytl podstatně reálnější obrázek o tom, co vlastně lidé chtějí a jak se tyto jejich požadavky promítají do pracovního života. V tomto průzkumu první příčku obsadila položka „žít ve spokojené rodině. (96 %)“ Je zřejmé, že aby rodina byla spokojená, musí mít její členové dobrou náladu, tj. nesmí chodit z práce našťvaní, znechucení, unavení, atd. Práce tak má na tento aspekt života klíčový vliv. Na první příčce se však umístily také položky „pomáhat především své rodině a přátelům (96 %)“ a „mít přátele, se kterými si dobře rozumím. (96 %)“ Druhou příčku s těsným odstupem obsadilo „žít ve zdravém životním

prostředí. (95 %)“ Zajímavé ovšem je, že hned na třetí příčce se umístily charakteristiky práce, které s penězi překvapivě vůbec nesouvisejí. Tyto položky na čelních místech figurovaly v tom samém průzkumu i v letech 1990, 1994 a 1999. Jedná se o „mít zajímavou práci, která by mě bavila (89 %)“ a „mít práci, která má smysl, je užitečná (89 %)“. Položka „vydělat hodně peněz (86 %)“ v průzkumu CVVM zazněla také, ale její pozice v průběhu let značně kolísala a nabývala hodnot 80 %, 74 %, 65 % a v roce 2004 86 %. Z pracovních charakteristik zde ještě najdeme: pracovat v kolektivu sympatických lidí (87 %), podávat perfektní profesionální výkon (78 %), mít práci, která umožňuje zkoušet nové věci (65 %), mít jakoukoli práci, jen abych byl zaměstnán a nebral podporu (67 %), mít vlastní firmu, kde mohu být svým pánem (37 %) a mít práci, která umožňuje řídit činnosti jiných lidí (34 %). Jinými slovy z průzkumu CVVM plynou tři základní charakteristiky práce jako takové – musí vás bavit, musí mít smysl a musí to být výzva, což potvrzuje i [1], která se dlouhodobě zabývá koučinkem. Pojdme si teď říct, proč tomu tak je.

Musí vás to bavit

Práce, která vás baví, je pro vás zároveň vlastně koníčkem. Děláte ji rádi, chodíte do ní rádi a vzhledem k tomu, že je to vlastně koníček, tak ji rádi věnujete i nějaký ten svůj volný čas. Klidně i zadarmo. Navíc, když děláte věci, které vás baví, jste spokojeni, což je základní předpoklad toho, co chce 96 % respondentů průzkumu CVVM – žít ve spokojené rodině. Navíc práci, která vás baví, děláte dobře, důsledně, profesionálně (což vyžaduje 78 % respondentů). Nejlepším důkazem je důkaz sporem – práci, která vás bytostně nebaví, totiž budete dělat tak, abyste ji měli co nejrychleji za sebou. Rozhodně se nebudete snažit o to, aby bylo vše perfektní, a vy jste ji mohli dělat kvůli tomu třeba jen o půl hodiny déle.

Musí to mít smysl

Pro 89 % respondentů je důležité, aby jejich práce měla smysl. I tady si snadno pomůžeme ukázkou toho, jak vypadá, když práce smysl nemá. Představte si, že strávíte měsíc důkladnou přípravou nějaké analýzy trhu pro nejvyšší vedení společnosti, které se má na základě ní rozhodnout, kam investovat volné finanční prostředky. Po měsíci se však dozvíte, že se investovat nebude a celá analýza byla k ničemu. Vzápětí dostanete úkol připravit velkou teambuildingovou akci pro všechny zaměstnance, na které strávíte dva měsíce práce. Budete vymýšlet program, bavit se s lidmi z různých oddělení, co by potřebovali nejvíc a koho s kým je třeba dát dohromady, atd. a po dvou měsících vedení celou akci zruší, protože na ní nejsou peníze. Psychické rozpoložení takového člověka určitě nebude nejlepší, a to dělal práci bez smyslu (byť ho třeba i bavila a byla pro něj výzva) jenom 3 měsíce. Oproti tomu práce, která má smysl, dává člověku pocit seberealizace, která stojí na samotném vrcholku Maslowovi pyramidy potřeb, i pocit úcty a uznání od jeho kolegů, který je hned pod ní. I tady přitom platí, že lidé, kteří dělají práci, která má smysl, jsou ochotni pracovat na ní i přesčas a třeba i zadarmo. Z podstaty věci (a dat z průzkumu) jsou v ní také spokojenější, takže mají menší tendenci odejít jinam.

Smysl přitom jde dát práci i dodatečně. Stačí mít šikovného manažera. V našich dvou příkladech výše šlo totiž celou situaci celkem snadno zachránit. Po analýze smetené se stolu stačilo říct: „Odvedl si skvělou práci, a i když tu analýzu nevyužijeme tak, jak jsme původně zamýšleli, máme teď díky tobě perfektní přehled o stavu trhu a víme, kam zaměřit naše budoucí úsilí a kam naopak ne. Navíc jsem mluvil s vedením a rozhodli jsme se tu analýzu využít při připravované úpravě naší firemní strategie. Připrav se proto, že ji s tebou budeme také konzultovat.“ Zachránit smysl šlo snadno i u té druhé situace: „Sice nám bohužel teď došly peníze na takovéto akce, protože je těžká doba, ale ty si se teď díky tomu stal skvělým odborníkem na naše lidské zdroje. Mluvil jsem už s pár manažery a ti by moc rád slyšeli tvůj názor na některé věci. Jestli by si jim třeba mohl poradit s tím, jak zlepšit souhru lidí v jejich týmech i bez té teambuildingové akce. Víím, že jsi měl spoustu skvělých nápadů, tak bychom třeba některé z nich mohli realizovat i tady, co myslíš?“ Výsledek přitom zůstal stejný – ani analýza ani teambuilding se konat nebude. Zaměstnanec však nemá pocit, že dělal něco, co nemělo smysl. Naopak jsme mu kromě kýženého pocitu uznání dodali i pocit seberealizace a postavili před něj další výzvu.

Musí to být výzva

Výzva neboli hezky manažersky česky challenge je trochu zprofanované slovíčko, kterým se ohánějí hlavně Američané. Faktem ovšem je, že velice dobře funguje i v Česku. Nejlepším příkladem může být sport. Mějme třeba průměrně zdatného běžce, který se pravidelně umísťuje na čelních místech v republikovém žebříčku v běhu na 1500 metrů. Český rekord v této disciplíně je pro muže 3:34,87. Pokud bychom v roli trenéra našemu svěřenci nastavili povinnost splnit limit 10 minut, tak ho sice zcela určitě splní, ale nebude to pro něj vůbec žádná výzva. Bude si dost možná klepat na čelo a pak těch 1500 metrů volným tempem zaběhne. Když mu dáme limit 4 minuty, tak to stále nebude příliš velká výzva, a bude se snažit jen tak, aby se neřeklo. Když mu ale dáme limit 3:35 s tím, že až ho pokoří, tak půjdeme na 3:33 (světový rekord je 3:26,00 a olympijský rekord je 3:32,07), tak už to pro něj bude výzva a bude se snažit ze všech sil. A to samozřejmě nejen při běhu samotném, ale i při tréninku, přípravě, cvičení, atd. Stejně je to i v práci, protože ostatně i profesionální sport je „jen“ práce. Pokud chceme od zaměstnanců co nejlepší výkony, musíme jim stavět laťku vysoko. Pokud ji postavíme střídavě vysoko, podají výkon takový, aby jí dosáhli. Pokud ji postavíme příliš nízko, budou znudění, znechucení a odvedou jen to, co jsme chtěli. Pokud ji postavíme rozumně vysoko tak, aby to pro ně nebylo snadné, ale zároveň to nebylo nemožné, podají lepší výkon, než jsme chtěli a ten nejlepší, co dokážou. Bohužel nastavování této laťky není vůbec snadné. V řadě firem k tomu používají tzv. osobní cíle, které si definuje zaměstnanec po konzultaci s nadřízeným sám právě proto, aby pro něj byla práce výzva. Za splnění osobních cílů zároveň získá odměny (obvykle finanční).

Když je všechno splněno

Práce, která zaměstnance baví, má smysl a je pro něj výzvou má všechny předpoklady k tomu, aby v ní zaměstnanec dlouhodobě podával špičkové výkony za relativně málo peněz a

s ochotou pracovat přesčas, když je to potřeba a když to má smysl. Splnit tyto tři požadavky najednou je nezbytné zejména u top managementu firmy, tím spíš, pokud firmu vede sám vlastník (myšleno aspoň trochu významného, ideálně majoritního, podílu a ne jen pár akcií). Pokud splníme všechny tři požadavky, zaměstnanec bude do práce chodit rád, bude z ní mít dobrý pocit a bude se snažit vydat ze sebe při plnění úkolů maximum. Do toho všeho přitom bude spokojený a bude mít základní předpoklad žít ve spokojené rodině.

Zábava a smysl bez výzvy

Pokud bude práce pro zaměstnance zábavou a bude dávat smysl, dlouhodobě nebude udržitelná. Zaměstnanec totiž bude cítit, že se „neposouvá dál.“ Bez výzvy chybí motivace k tomu překonávat vlastní hranice. Dalo by se to přirovnat k tomu, když si jdete třeba jen tak pro zábavu a abyste zhubnuli nebo si udrželi kondičku zajezdit na kolo. Sami brzy ucítíte, že stejnou službu vám udělá třeba procházka, nebo když si půjdete zaplavat apod. U ježdění na kole vás nic držet nebude. A to je právě špatně – naším cílem je, aby zaměstnanec u nás zůstal – tj. aby jezdil jen na kole a aby v tom byl čím dál lepší. Aby práce pro zaměstnance byla výzva, je totiž především povinností a zároveň zájmem zaměstnavatele (respektive přímého nadřízeného).

Smysl a výzva bez zábavy

Práce, která sice má smysl a je výzva, ale zaměstnance nebaví je taktéž trvale neudržitelná. Příkladem z běžného života může být třeba to, když pojedete s manželkou na oslavu narozenin jejího otce, kterého nemáte zrovna v lásce. Určitě bude pro vás výzva to, aby to neskončilo nějakým faux pas nebo dokonce hádkou. Bude to mít i smysl, protože to je pro manželku důležité a bezprostředně to ovlivní na následující dny to, jestli budete mít doma teplé večeře a večerní přívětivou atmosféru. Díky tomu, že vás to ale bytostně nebude bavit, nebudete cítit potřebu takovou návštěvu v blízké budoucnosti, natož pak každý pracovní den, opakovat. A to je právě ono. Práce se smyslem a výzvou bez zábavy se pro vás stane nepříjemnou povinností. Sice, když přijдете do práce, budete se snažit odvést co nejlepší výkon, protože to má smysl, ale každý přesčas pro vás bude utrpením, budete hodně citlivý na peníze a budete hledat výmluvy, proč nejde to či ono, jen abyste už byli z práce pryč.

Výzva a zábava bez smyslu

Výzva a zábava beze smyslu také nemůže dlouhodobě fungovat. Je to vlastně analogie pro zábavné soutěže, které občas pořádají rodiče pro děti nebo obvykle muži sami pro sebe jen tak pro legraci. Typickým příkladem jsou také počítačové hry. Třeba u automobilových závodů vás hraní baví a snažíte se zajet závod co nejrychleji a pokud možno vyhrát. Nemá to ale žádný smysl. Je to jen odpočinková aktivita na „zabití“ času. Jenže stejně jako nemůžete hrát automobilové závody osm hodin denně pět dní v týdnu 250 dní v roce, tak nemůžete dlouhodobě vydržet ani v takovéto práci. I když budete měnit repertoár, bez smyslu, který by

práce měla, nebudete v práci spokojeni. Což dokazuje i výsledek průzkumu CVVM, kde „mít práci, která má smysl, je užitečná“ je důležité pro bezmála 9 z 10 Čechů. Ostatně příklad toho, jak vypadá práce beze smyslu, jsme si uvedli již výše.

Zábava bez smyslu a výzvy

Práce, která je jen zábavou a nemá žádný smysl ani nestaví před zaměstnance žádné výzvy je vlastně jen koníčkem. Je to jako chodit na ryby s tím, že nikdy nic neulovíte. Můžete to dělat rádi, ale rozhodně nebudete mít tendenci hledat nějaké nové postupy nebo se zdokonalovat. Časem navíc získáte tendenci dívat se po práci jinde, protože budete toužit po nějaké výzvě anebo budete chtít dělat aspoň něco, za čím je vidět výsledek. Tato snaha vyplývá i z Maslowovi teorie potřeb, protože v takovéto práci nezískáte ani pocit uznání, natož pak pocit seberealizace.

Smysl bez zábavy a výzvy

Smysl bez zábavy a výzvy je velice častým případem nudné úřednické práce. Ráno přijdete do práce, kde před vámi leží řada formulářů a určitě má smysl je vyřídit. Není to ale žádná výzva, protože každý den jsou to ty samé formuláře a není to ani zábava, protože co by vás asi na vyřizování, případně jen přepisování, formulářů mohlo bavit. Firmy se přitom proti tomuto syndromu práce bez zábavy a výzvy snaží často u středního a vyššího managementu bránit tím, že manažery pravidelně rotují. Díky tomu manažer získá třeba každých 6 měsíců novou výzvu (dostane se na jiné oddělení, kde předtím nepracoval) a tím, že je tam nový, tak ho to aspoň ze začátku má šanci bavit. Smysl by pak jeho práce měla mít automaticky, protože jinak by firma danou pracovní pozici už mohla dávno zrušit. V okamžiku, kdy už to může přestat být zábava i výzva, manažer přechází na nový post.

Výzva bez smyslu a zábavy

Práce, která by byla pouze výzvou a neměla by ani smysl a ani by nebyla zábavná, se hledá jen těžko. Většinou totiž, když je něco výzva, je to zároveň zábava (nikoliv však naopak). I přesto lze najít případy, kdy člověk z principu rád překonává zdánlivě nepřekonatelné, a to i v oblastech, které ho nebaví. Typickým příkladem výzvy bez zábavy a smyslu jsou nejrůznější „chlapské“ soutěže v pití panáků, pojídání knedlíků, pití piva na čas apod. Taková soutěž bezesporu postrádá smysl, pro dotyčného obvykle ani není zábavná, protože mu z toho bude zákonitě špatně, ale přesto je to výzva, kterou rád přijme. V pracovní praxi takovéto výzvy mohou zažívat třeba vojáci nebo policisté, kteří chtějí z principu dotáhnout misi nebo případ do konce, i když vědí, že už to nebude mít smysl (pachatel je třeba po smrti) a i když je to práce, která rozhodně není nijak zábavná. Dlouhodobě je však tento stav neudržitelný a sám od sebe nastane spíše výjimečně. Takovou výjimku přináší sport anebo třeba umění – kdy sportovec chce sám sebe překonat, i když to nemá žádný smysl a v danou chvíli ho to už vůbec nebaví, anebo kdy se dítě donutí učit se na klavír, i když ho to nebaví a nikdy z něj nebude žádný

klavírista. Paradoxem přitom je, že pokud bude práce pro dotyčného výzvou, bude se ji i přes chybějící zbylé dva aspekty snažit dělat co nejlépe. Čistě jen pro to, aby sám sobě nebo někomu něco dokázal.

Práce, která nemá ani jedno

Úplně nejhorší je práce, která postrádá úplně všechny tři aspekty. Přesto ji však zaměstnanec může chtít vykonávat právě proto, že celých 67 % respondentů z průzkumu CVVM uvedlo, že je pro ně důležité „mít jakoukoli práci, jen abych byl zaměstnán a nebral podporu.“ Lidé v takové práci však rozhodně nebudou spokojeni a dlouhodobě v ní nevydrží.

Zdroje a použitá literatura

1. Přednáška z předmětu Filozofické, psychologické a pedagogické základy rozvoje. BARTONÍČKOVÁ, Monika, MÚVS ČVUT v Praze. Praha, 2009.

2. Percepce práce v ekonomicky aktivní populaci ČR. In ČERVENKA, Jan. Svět práce a kvalita života v globalizované ekonomice : Sborník z mezinárodní konference. Praha : Výzkumný ústav bezpečnosti práce, 2007. s. 30-38. Dostupné z WWW: http://kvalitazivot.a.vubp.cz/prispevky/sbornik_mezinarodni_konference/sbornik_1.pdf
. ISBN 978-80-86973-45-6.

3. HORÁKOVÁ, Naděžda. Co je pro nás v životě důležité?. CVVM AV ČR. 2004, N/A, s. 1-9. Dostupný také z WWW: http://www.cvvm.cas.cz/upl/nase_spolecnost/100045s_horakova-hodnoty.pdf

4. Abraham Maslow. In Wikipedia : the free encyclopedia [online]. St. Petersburg (Florida) : Wikipedia Foundation, [cit. 2011-08-24]. Dostupné z WWW: http://cs.wikipedia.org/wiki/Abraham_Maslow

5. Běh na 1500 m. In Wikipedia : the free encyclopedia [online]. St. Petersburg (Florida) : Wikipedia Foundation, [cit. 2011-08-24]. Dostupné z WWW: http://cs.wikipedia.org/wiki/Běh_na_1500_m

[Joomla SEO powered by JoomSEF](#)