



Foto: archív Denisy Fedákovej

Nespokojní s pracou?

Možno sú zlé vzťahy

Slováci patria v rámci Európskej únie k tým, ktorí sú najmenej spokojní s vlastným zamestnaním. Za nami, teda ešte o trochu nespokojnejší, sú už len Česi. Pribudlo však aj extrémne spokojných Slovákov, čo je nový a zaujímavý fenomén. O prácu sa boja najmä menej vzdelaní, ktorí sú horšie zamestnateľní. Riaditeľka Centra spoločenských a psychologických vied Slovenskej akadémie vied **Mgr. DENISA FEDÁKOVÁ, PhD. (47)**, hovorí, v čom sme nespokojní, ako to robia v štátoch, v ktorých sa vedia odpútať od práce, ale aj o tom, či máme chodiť na dovolenky a ako dlho je dobré dovolenkovať.

■ **Je pravda, že v Japonsku nejaká časť zamestnancov vôbec nevyužíva dovolenky a tie im na konci roka vždy prepadnú? V podstate teda darujú svoju dovolenku zamestnávateľovi?**

Je. V Európe robíme výskumy spokojnosti zamestnancov a bolo by zaujímavé, keby sme európske dáta mali doplnené o japonské – čo by odpovedali, keby dostali rovnaké otázky. V Japonsku je totiž mimoriadne vysoký postoj k práci, dominuje nad všetkým. Darovanie dovoleniek je toho jasným dôkazom, v Japonsku bol trend pracovania od nevidím do nevidím celý život. Potom nastávali veľmi kuriózne momenty, že človek išiel do dôchodku a odrazu bol vo veľkom strese, lebo sa ocitol v domácnosti s niekým, koho takmer vôbec nepoznal. Manželia totiž počas pracovného života trávili spolu čas minimálne, natoľko boli vyťažení.

■ **Ak sa teda dôchodku dožili...**

No áno, také vysoké pracovné nasadenie bolo na úkor vyhovenia a v Japonsku bolo veľmi vysoké percento samovrážd a úmrtí zdôvodnených prepracovaním. Oni na to majú pojem „karóši“ – smrť z prepracovania. V štatistikách majú karóši ako samostatnú kategóriu.

„**Japonci poznajú karóši - smrť z prepracovania.**“

■ **A ak sa dožili dôchodku, zrazu sa doma stretli ako keby dvaja cudzí ľudia, ktorí sa kedysi pred štyridsiatimi rokmi vzali, ale potom boli spolu málo?**

Áno, lebo ešte aj tie dovolenky darovali zamestnávateľom. V našom prostredí je to úplne iné, u nás sa stále ľudia na dovolenky tešia, aj keď je tiež paradox, že mnohí sa pred dovolenkou snažia stihnúť príliš veľa. Takže sa úplne zničia, kým odídu na dovolenku, aby náhodou nezostalo niečo nedokončené. Na dovolenku idú na týždeň alebo dva, ale vnímajú ju ako nejaký zlomový moment, do ktorého treba všetko stihnúť.

■ **Je dovolenka potrebná?**

Mala by byť súčasťou bežného pracovného režimu. V škandinávskych krajinách je veľa podnetov, z ktorých by sme si mali

Ak je pre človeka charakteristické negatívne prežívanie, predznamenáva to, že bude menej spokojný s prácou, lebo je celkovo menej spokojný v živote.

brať príklad, a tam sa veľmi zdôrazňuje nutnosť odpútania sa od práce, vypnutia od každodenných povinností, keď si má človek dopriať dostatočný čas na zrelaxovanie. Aj krátkodobého po každom pracovnom dni, aj dlhodobého v blokoch. Dovolenka by mala priniesť regeneráciu síl, čo by malo byť v záujme zamestnávateľov, lebo ak sa z dovolenky vráti odýchnutý zamestnanec, je to to, čo firma potrebuje. No ak sa prekročí únosná miera

neprerýchového výkonu, odrazí sa to najskôr v nespokojnosti, v znížení výkonu a nakoniec v zdravotných komplikáciách, čiže absenciách zamestnanca. A to isté sa týka aj manažérov.

■ **Existuje nejaké pravidlo, ako dlho má byť človek na dovolenke, aby zregeneroval? Hovorí sa, že najmenej dva týždne, lebo týždeň nestačí. Je to pravda?**

Závisí to aj od typu práce, ale podľa mňa týždeň nestačí, treba aspoň dva. V prvom

Dobrý kolektív, dobré finančné benefity môžu prevýšiť aj negatívne vnímaného šéfa. Vtedy je zamestnanec ochotný s nadhľadom pretrpieť neprijateľné správanie nadriadeného.



► **Zmenila sa istota pracovného miesta najmä pri pozíciách, kde netreba veľkú kvalifikáciu. Vzdelanie poskytuje väčšiu pracovnú flexibilitu.**

týždni totiž ešte doznievajú pracovné úlohy, a poznám to aj z vlastných skúseností, že kolkokrát sa ešte počas prvého týždňa dovolenky riešia e-maily, ešte nás niečo zastihne, na čo treba odpovedať, a vtedy človek nedokáže vypnúť dostatočne. Nastavenie mysle je ešte stále v režime pracovného tempa. Môže sa stať, že sa ľudia v prvých dňoch dovolenky ráno zobúdzajú s tým, aké pracovné povinnosti ich čakajú. Po týždni sa to začne pomaly vzdalať, už ich práca nenaháňa, mozog si vie v druhom týždni viac usporiadať myšlienky smerom k oddychu, relaxu, a vtedy sa dajú načerpať sily. Zjednodušene je to, ako keby bol prvý týždeň odpútať, druhý je už dobýjaci.

■ **Treba na dovolenku odísť niekam preč? Alebo stačí byť doma?**

Závisí to od náplne dovolenky. Ak človek zostane doma, ale jediná zmena v porovnaní s pracovným dňom je, že len nebude chodiť do práce, tak je veľmi pravdepodobné, že sa nedokáže úplne odstrihnúť a práca si ho nájde. Ale ak si dostatočne dobre



vyskladá program dovolenky, tak je úplne jedno, či zostane doma, alebo ide mimo.

■ **Sú ľudia, ktorí hovoria, že si nevedia predstaviť vylihovať počas dovolenky niekde v akvaparku, alebo v lete na pláži, ale musia mať aktívne dni, v zime napríklad na lyžiach. Tipujem, že také niečo povie skôr človek so sedavým zamestnaním, lebo napríklad baník, ktorý celý deň drie fyzicky, by asi nechcel ešte aj dovolenku tráviť fyzickou aktivitou...**

Môže to súvisieť s typom zamestnania, ale na trávenie dovoleniek výrazne vplyvajú aj osobnostné charakteristiky. Ak raz niekto vyhľadáva spoločnosť ľudí, tak aj dovolenku bude chcieť stráviť v prostredí s výraznejším spoločenským životom. Ak si niekto chce fyzicky oddýchnuť, ide do kúpeľov naozaj si lahnúť, ak nechce byť rušený, tak ide do prostredia, kde nie je internet a len málo ľudí. Niekedy sa o forme dovolenky nerozhodne jedinec, ale rozhodne za neho zvyšok rodiny.

„**Týždeň dovolenky nestačí, treba aspoň dva.**“

■ **Robievate výskumy spokojnosti zamestnancov a z nich vychádza, že Slováci patria v rámci Európskej únie k najmenej spokojným s vlastným zamestnaním?**

Podľa odpovedí v prieskume Európska sociálna sonda (ESS) je to tak, Slováci a Slovenky vyjadrujú nižšiu mieru spokojnosti s prácou, keď sme porovnávali medzi krajinami. Pri porovnaní v čase sú výsledky optimistickéjšie. Naposledy v celoeurópskom prieskume ESS odpovedali respondenti o pracovnej spokojnosti

v roku 2010. Rovnaké otázky dostali aj v roku 2021 a v porovnaní s rokom 2010 sa miera spokojnosti zvýšila, ale keď sa pozeráme na porovnanie medzi krajinami, tak Slováci spolu s Čechmi uviedli najnižšiu mieru pracovnej spokojnosti.

■ **Dá sa vysvetliť, prečo to tak je?**

Pracovná spokojnosť je veľmi komplexný konštrukt a je veľmi individuálne podmienený, zahŕňa aj osobnostný profil jednotlivca. Napríklad, ak je pre človeka charakteristické negatívne prežívanie, tak to predznamenáva, že bude menej spokojný s prácou, lebo je celkovo menej spokojný v živote. Ale v porovnaní s rokom 2010 sme zaznamenali pozitívny posun vo všetkých krajinách naprieč Európou. Preto ani nie je úplne správne hovoriť, že by ľudia na Slovensku boli celkovo nespokojní, je to približne na úrovni miernej spokojnosti, ale pri porovnaní s ostatnými je u nás najnižšia miera, za nami je len Česko. Z dát som zistovala, ktoré faktory stoja za pracovnou spokojnosťou, a ukazuje sa, že významnou podmienkou sú medziľudské vzťahy na pracovisku. K spokojnosti významne prispieva kontakt s nadriadeným, najmä keď poskytuje oporu, pomoc, radu alebo usmernenie. To pozitívne prispieva k celkovej pohode na pracovisku.

■ **A čo keď je nadriadený ukričaný, stále sa na podriadených rozčuľuje? Je to pre kolektív demotivácia a hlavný dôvod k nespokojnosti? Je tam priama úmera?**

Paradox pracovnej spokojnosti je, že ide o komplexný konštrukt, že iné faktory môžu prevážiť aj negatívne vnímaného šéfa. Ak je dobrý kolektív, dobré podmienky pre rovnováhu pracovného a osobného života alebo dobré finančné benefity, zamestnanec je ochotný s nadhľadom pretrpieť neprijateľné správanie nadriade-

ných. Niekedy aj rozmýšľam, či v dnešných podmienkach ešte také niečo nastáva, že nadriadený nakričí na podriadeného. Ale ak áno, záleží na tom, ako si to jednotliviec spracuje. Práve som študentom prednášala, že existuje niekoľko foriem pracovnej spokojnosti a ak je konštruktívna, pri ktorej sa dosahujú ciele a pri ktorej sú dobré podmienky, vtedy je spokojnosť pravá, nefalšovaná. Vtedy má zamestnanec alebo zamestnankyňa priaznivé prostredie aj na vyjadrenie nespokojnosti s prístupom „ukričaného“ šéfa. Lenže prichádzajú tiež momenty, ktoré sú zapríčinené buď samotným zamestnancom, alebo okolím, možno nepríjemným šéfom, nevlúdnyimi kolegami, ktoré spokojnosť narušujú.

■ Čo môže človek robiť, ak má ukričaného šéfa?

Veľmi zásadné je, ako si to nespokojný jednotliviec vyhodnotí, či sa v prípade nevýhod uvedie do tzv. pseudospokojnosti, čiže bude sám seba presviedčať o opaku. Pri takejto forme práce však trpí psychika a po nejakom čase dôjde k vyhoveniu alebo k iným negatívnym dosahom sebaklamu.

■ Také niečo je časté, že sa ľudia sami seba klamú, umelo si navodzujú spokojnosť?

Ak nemajú iné možnosti, tak áno. Keď inú možnosť majú, je jednoduché sa rozhodnúť a zmeniť prácu, lenže keď je málo



Dovolenky sú potrebné. V Japonsku pracujú tak veľa, že niektorí zamestnanci si dovolenky ani neberú. Po odchode do dôchodku zistia, že doma žijú s niekým, koho takmer nepoznajú.

pravdepodobné, že by si inú prácu našli, tak sa „prepnú“ do tej pseudospokojnosti.

■ S čím sú podľa výskumov ľudia najviac pracovne nespokojní?

Keď odhliadneme od mzdy, tak najväčšími ovplyvňovačmi pracovnej spokojnosti sú vzťahy na pracovisku – zlé vzťahy, zlá podpora zo strany nadriadených vedú

k tomu, že ľudia sú menej spokojní. Čoraz viac sa tiež začína hovoriť o rovnováhe medzi prácou a osobným životom, je to častejšie kritérium pri rozhodovaní sa, či ľudia prijímajú prácu alebo nie, či budú spokojní alebo nie.

„Sami seba presviedčajú, že sú spokojní.“

■ Slovensko je teda, ak nerátame Čechov, najhoršie zo všetkých?

Najnovšie dáta máme z Fínska, Maďarska, zo Slovenska, z Česka, Estónska, Bulharska, zo Slovinska, z Francúzska, Chorvátska a Litvy, a spomedzi týchto štátov sme naozaj medzi najnespokojnejšími. Ale v dátach som našla aj dosť veľké prekvapenie, ktoré sa týka opaku, extrémnej spokojnosti so zamestnaním – na Slovensku je extrémne spokojných až 24 percent zamestnancov a to je úplne najvyššia miera zo všetkých. Napríklad Fíni sú z hľadiska pracovnej spokojnosti na prvom mieste, ale extrémne spokojných tam bolo len 10 percent ľudí. Vyjadrenia Slovákov a Sloveniek o extrémnej spokojnosti sú zaujímavým fenoménom. Prekvapujúce je to preto, že Slováci nemajú tendenciu dávať

extrémne odpovede o mimoriadnom šťastí, mimoriadnej spokojnosti.

■ Je na to nejaké vysvetlenie?

Zatiaľ nie, len sa môžem domnievať, čo je za tým. Môže ísť napríklad o postcovidový optimizmus, lebo dáta sa zbierali po uplynutí lockdownov a možno zohrala rolu eufória z návratu do práce bez reštrikcií.

■ Keď počas lockdownov mohli niektorí zostať pracovať z domu, zmenilo sa tým niečo?

Práca z domu ponúka nielen flexibilitu miesta, že človek nemusí cestovať do práce a môže si pracovisko zriadiť už takmer kdekoľvek, ale zároveň aj istú mieru časovej flexibility, ktorá veľmi úzko súvisí s rovnováhou osobného a pracovného života. Len čo má niekto možnosť rozhodovať sa o pracovnom čase, hoci len o hodine, vie si nastaviť, či si ráno pôjde zabehať a potom začne pracovať, alebo si nastaviť iné osobné záujmy a nezanedbať ich. Robili sme prieskum o pracovnej spokojnosti počas covidu a flexibilita, možnosť viac sa venovať sebe, bola jedna z najčastejších pozitívnych reakcií. Napríklad čas, ktorý by ľudia bežne minuli na cestovanie do práce a z práce, využili lepšie.

■ Ale sú aj iné ohlasy tých, ktorí mali možnosť zostať pracovať doma - niektorí hovoria, že na home office robia omnoho viac. Kým v práci je to limitované časom

príchodu po odchod z roboty, doma sedia pri počítači celý deň...

Mnohí nám bežne reportovali, že sa im pracovný čas predlžil, čo je zasa úskalie flexibility. Na jednej strane je voľnosť v tom, kedy začať, ale keď sa do pracovného dňa dostane viacero nepracovných prestávok, automaticky to predlžuje pracovný čas, lebo povinnosti nepustia, prácu odovzdať treba. Viedlo to veľmi často k pripútaniu sa k počítaču. Práca z domu prináša intenzifikáciu, človek si hovorí, že kým má zapnutý počítač, vybaví ešte ďalší e-mail, pozrie ešte ďalšiu úlohu, zacyklí sa a pracovný čas sa odrazu predlží aj o niekoľko hodín.

„Práca z domu často prináša intenzifikáciu.“

■ Z prieskumu vyšlo, že Slováci a Slovenky sa cítia menej súčasťou kolektívu, aj v tom boli nižšie hodnoty zaznamenané iba v Česku. Prečo?

Toto spomínali najmä vtedy, ak mali hovoriť o negatívach práce z domu. Vraveli, že strácajú kontakt s kolegami, chýbajú im pravidelné neformálne stretnutia, ktoré vedia priniesť kúsok psychohygieny. Keď sa v práci len na päť minút stretnete na chodbe s kolegom, už je to sociálny kontakt. A prekvapilo ma, že podľa dát išlo najmä o kontakty s nadriadeným. Napriek tomu, že kontakt s kolegom prináša nefor-

málnosť, k pracovnej spokojnosti viac prispieva kontakt s nadriadeným. Ak prináša povzbudenie, ohodnotenie, ale ak odrazu nie je, tak chýba.

■ Robievate aj prieskumy v konkrétnych firmách? Sú v nich ľudia ochotní povedať pravdu o tom, či sú spokojní alebo nie?

Robíme aj také, napríklad nás oslovila veľká výrobná spoločnosť z oblasti automobilového priemyslu, že by chcela mať prieskum celkovej spokojnosti, spokojnosti s pracovnými podmienkami a spokojnosti s nadriadenými. Zaujímavé je, že najvyššia bola spokojnosť s nadriadeným, lenže úskalie prieskumov je, že ak sa robia v rámci firmy, je menšia pravdepodobnosť úprimných odpovedí. Zamestnanci majú skôr tendenciu skresľovať ich, lebo sa obávajú, že by sa náhodou nejako zistilo, ako odpovedali. Preto takéto otázky kladieme v neutrálnych podmienkach, neutrálnom prostredí, nie vo firme, aby ľudia necítili tlak.

■ To znamená, že ľudia majú strach?

Zmenila sa istota pracovného miesta najmä pri ľahko nahraditeľných pozíciách, čiže tých, na ktoré stačí nižšia kvalifikácia. Neistota naštrbuje celkovú pohodu a môže viesť aj k strachu. Z jednej strany pracovná neistota, z druhej strany potreba zabezpečenia domácnosti, chodu rodiny, a to zamestnancov zväzuje.

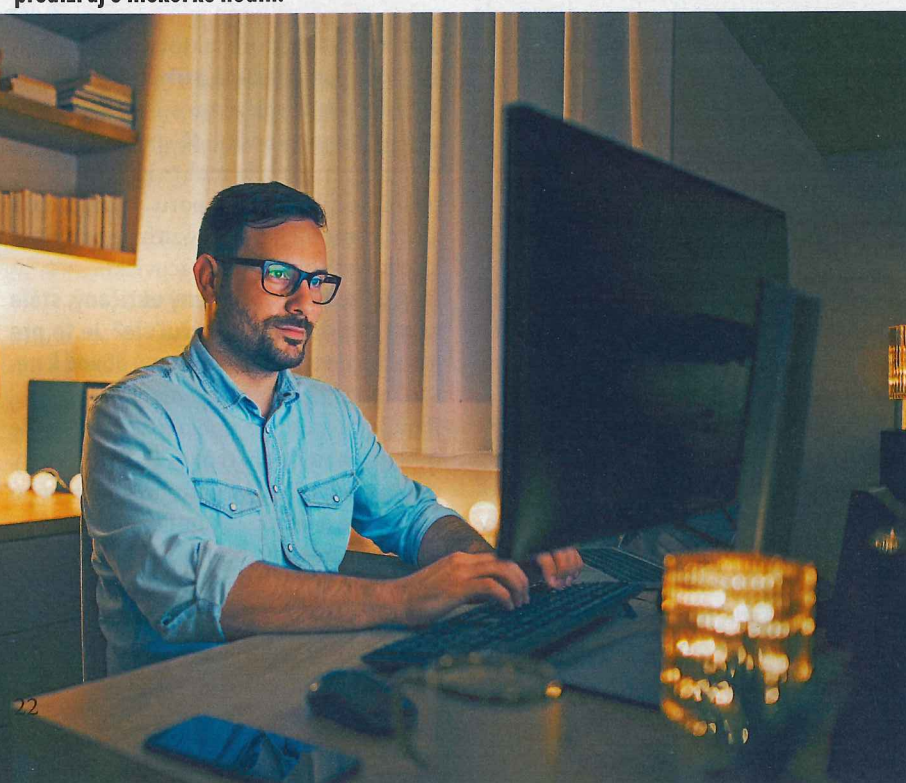
■ Z prieskumov sa dá interpretovať, čo by mali robiť firmy, aby boli zamestnanci spokojnejší, a tým aj výkonnejší?

Na to nie je jedna odpoveď, keby bola, určite by sa to robilo. Ale existujú nástroje,

▼ Okrem mzdy sú najväčšími ovplyvňovačmi pracovnej spokojnosti vzťahy na pracovisku – zlé vzťahy a zlá podpora od nadriadených vedú k tomu, že ľudia sú menej spokojní.



Foto: Shutterstock





◀ Keď si človek dostatočne dobre vyskladá program dovolenky, tak je úplne jedno, či zostane doma, alebo odcestuje niekde mimo.

„Skúšali šesťhodinový pracovný čas.“

pracujú na stopercentné úväzky a ešte si mnohí hľadajú ďalšie úväzky, majú dve práce, aby si zvýšili príjem. Kým Rakúsko s Holandskom sú dlhodobé štáty, v ktorých zamestnanci preferujú čiastočný úväzok preto, aby mohli viac času venovať domácnosti, rodine, sebe a dať tomu záhrade. Vedie to k rovnováhe pracovného a osobného života, lenže aby sa takto mohli rozvíjať čiastočné úväzky, domácnosť musí mať slušný príjem. Ak je príjem jedného z partnerov v rodine dostatočný, druhý člen domácnosti pracuje na polovicu a potom sa stará o domácnosť.

■ **Počas kríz sú ľudia v neistote. Na jednej strane si človek občas zanádáva na to, že musí stále chodiť do práce, na druhej strane sa o prácu bojí?**

V krízach, samozrejme, pracovná neistota narastá a jej miera súvisí s dosiahnutým vzdelaním, lebo vzdelanie dáva

predpoklady na vyššiu mieru pracovnej flexibility – čím má človek vyššie vzdelanie alebo potrebnú kvalifikáciu, tým je zamestnateľnejší. Ľudia s nižším vzdelaním a s obmedzeným počtom možností zamestnať sa pociťujú vo veľkej miere pracovnú neistotu. Na Slovensku zvlášť, keďže je to veľmi naviazané na finančné zabezpečenie domácností, čiže pracovná neistota je prepojená na životnú neistotu. Takže aj keď zamestnanec cítil, že nie je až taký spokojný, že jeho zamestnanie nespĺňa najvyššie atribúty, je nejaká práca predsa len akou-takou istotou.

■ **Ako sa bude pracovať o desať rokov, o dvadsať rokov? Ako budú pracovať ďalšie generácie?**

Zatiaľ nevieme, aké pracovné pozície vzniknú, a ony už neustále vznikajú, prispieva k tomu pribúdanie podielu technológií, digitalizácia v pracovnom prostredí.

„Určite pribudnú virtuálne kontakty.“

Oveľa viac sa začína hovoriť o rovnováhe medzi pracovným a osobným životom, je to čoraz častejšie kritérium pri rozhodovaní sa, či človek bude spokojný alebo nie.

Nám sa možno môže zdať, že pracujeme tak, ako pracovali naši rodičia, ale aj naše generácie už pracujú inak a súvisí to práve s technológiami. Do budúcnosti určite pribudnú virtuálne kontakty, už dnes sú virtuálne konferencie. Pre nás psychológov potom bude úloha skúmať, nakoľko budú v rámci pracovnej spokojnosti stále dôležité sociálne kontakty, či zostanú, alebo príde úplne iný faktor dôležitý pre pracovnú spokojnosť. Obrazne povedané, možno to bude rýchlosť a stabilita internetu, aby bol človek spokojnejší s prácou, ale dúfam, že to tak nebude.

■ **Niektorí mladší ľudia, ktorí sa venujú metaverse svetom, čiže virtuálnym, už naozaj pracujú v tomto prostredí. Dajú si na hlavu špeciálne okuliare, pripoja sa do vir-**

tuálneho mesta, majú vytvoreného svojho avatara – postavíčku, a idú na virtuálne konferencie, na stretnutia...

Určite sa tomu nevyhneme, ale bude na zdravom rozume nájsť mieru. Dúfam, že sa neprestaneme stretávať „v realite“ a na skutočných miestach a na pracoviskách zostanú miestnosti na stretnutia. Ale napriek tomu, že sa technológie stávajú súčasťou našich životov, vidíme, že aj mladí ľudia sa stále radi stretnú s kolegami v práci, po práci majú záujem ísť do prírody aj prírodu ochraňovať, tak hádam bude v ďalších generáciách veľká skupina ľudí, ktorá takto bude pracovať a žiť. A budú spokojní.

Richard Filipko



ktoré s menšími zmenami vedia prispieť k spokojnosti. Napríklad ak je trendom rovnováha pracovného a osobného života, zamestnávateľa nestojí veľa nastaviť pracovnú politiku inak.

■ **Ako?**

Sú rôzne formy, napríklad v Škandinávii testovali skrátenie osemhodinového pracovného času na šesťhodinový a skúmali, či to poškodí firmu, alebo či sa, naopak, budú zamestnanci snažiť za tých šesť hodín stihnúť to, čo by stihli za osem hodín. Ukázalo sa, že výkon zamestnanca zostal zachovaný, zamestnanci dokázali za šesť hodín vyprodukovať veľmi podobný výkon ako za osem. Navyše sa k tomu pripojil dobrý pocit, lebo vedeli, že potom budú mať viac voľna pre seba.

■ **To môže byť zaujímavé pre zamestnávateľov napríklad aj tak, že nezvýšia mzdy, aj keď je inflácia, ale skrátiť pracovný čas?**

Je to jedna z možností nezvyšovania nákladov firmy na pracovnú silu. A druhý efekt je, že za osem hodín spotrebujú zamestnanci viac elektrickej energie ako za šesť, čiže skrátením pracovných hodín firma ušetrí na elektrine, na kúrení, vode. Iné formy skúšali Francúzi, ktorí zákonom stanovili politiku odpútania sa od práce tak, že po 17.00 h zamestnanec nemusí odpovedať na e-maily. Zavedenie takýchto postupov zamestnávateľa nestojí nič a ukáže tým záujem o zamestnancov, o ich spokojnosť.

■ **V susednom Rakúsku majú tiež pomerne prísne pravidlá v prospech za-**

mestnancov. Je Rakúsko z tohto hľadiska zaujímavé?

Rakúsko spolu s Holandskom sú zaujímavé krajiny aj tým, že je v nich najvyššia miera čiastočných pracovných úväzkov, čiže veľa ľudí pracuje napríklad na pol úväzku alebo ešte menej. To nie je prípad Slovenska, u nás zamestnanci zvyčajne

