



## **Voucher na jógu přepracovanost nevyřeší**

PROČ TŘETINA LIDÍ PRACUJE I VE VOLNÉM ČASE? A PROČ JE TO MNOHEM VÍC  
SYSTÉMOVÝ PROBLÉM NEŽ OSOBNÍ ZODPOVĚDNOST ZAMĚSTNANCŮ A ZAMĚSTNANKYŇ?  
JAK MÁ VYPADAT WELLBEING NA PRACOVÍŠTI, ABY DÁVAL SMYSL I V PROSTŘEDÍ, KTERÉ  
NÁS TLAČÍ K NEUSTÁLÉMU ZVYŠOVÁNÍ VÝKONU, A NAKONEC NÁS VEDE K VYHOŘENÍ?



ed  
P  
new

**75**

**T**ak dlouho jsme toužili po flexibilní pracovní době a po možnosti pracovat z domu, až se nám to (vlastně hlavně kvůli pandemii covidu) splnilo – a teprve teď se ukazuje, že to nemusí být žádná výhra. Naopak. Je stále složitější oddělit pracovní a osobní čas, „vypnout“ práci o víkendy nebo večer, nemyslet na ni během péče o děti nebo ve volném čase.

Z možnosti pracovat z domu se stala nutnost pracovat kdekoli, z možnosti mít pružnou pracovní dobu se stala nutnost pracovat kdykoli.

Jenomže když nemají zaměstnanci a zaměstnankyně čas na regeneraci, snadněji a dřív vyhoří. Bolestně si to uvědomují a snaží se najít rovnováhu, ale dochází to konečně i některým zaměstnavatelům, kteří chápou, že wellbeing na pracovišti není jen nabitá multisportka nebo voucher na jógu. Něco se mění.

## NERŮST PROTI TOXICKÉ PRODUKTIVITĚ

Před pěti lety zavedli na Islandu šestatřicetihodinový pracovní týden. Dnes pracuje čtyři dny v týdnu víc než devadesát procent zaměstnanců a zaměstnankyň v zemi a všechny analýzy, výstupy a hodnocení se shodují v tom, že země nekolabuje, naopak. Ačkoli obyvatelstvo Islandu pracuje kratší dobu, umí být v práci efektivnější a produktivnější. „Wellbeing pracovníků a pracovník se zlepšil v celé řadě ukazatelů, od vnímaného stresu a syndromu vyhoření až po zdraví a rovnováhu mezi pracovním a soukromým životem,“ píše se ve zprávě Gudmundura D. Haraldssona a Jacka Kellama, kteří dopady čtyřdenního pracovního týdne na Islandu zkoumali.

Island v tom není sám, zkrácení pracovní doby testují i další evropské či asijské státy. Rétorika zvyšování produktivity a neustálého tlaku na výkon dostala za poslední dvě století planetu na pokraj kolapsu a její obyvatele rovněž, čím dál častěji se proto naopak objevují úvahy o nerůstu. „Zkracování pracovní doby naplňuje jeden z klíčových nerůstových cílů – zvyšuje kvalitu života. Umožňuje také žít udržitelnější život. A také se ukázalo, že zkrácená pracovní doba přispěla k větší genderové rovnosti ve společnosti – výzkumy ukázaly, že muži se začali více zapojovat do domácích povinností včetně úklidu, vaření a nákupu potravin. Zkrácená pracovní doba měla významný dopad i na samoživitelky a samoživitele, kteří se najednou mohli více věnovat svým dětem,“ píše dále.

U nás je teorie nerůstu stále spíš terčem výměchu, zároveň ale čím dál víc lidí mluví veřejně o přetíženosti, zhroucení a potřebě hledat udržitelnější modely práce. A nejde jen o pocity.

Podle nového reprezentativního výzkumu týmu IRTIS z Fakulty sociálních studií Masarykovy univerzity pracuje třicet procent českých zaměstnanců a zaměstnankyň mimo pracovní dobu velmi často, zejména prostřednictvím e-mailů, zpráv a telefonátů. „Čím víc se práce přesouvá do večerů a víkendů, tím hůř lidé regenerují, což v dlouhodobém horizontu zvyšuje riziko stresu, únavy a vyhoření,“ vysvětluje Martin Vaculík, jeden z autorů výzkumu.

Problém je už se samotným termínem pracovní doba. „Zaměstnanci a zaměstnankyně mají pracovní dobu definovanou v pracovní smlouvě. Když se na to ale lidé ptáme, často se jen trpce zasmějí. Bud' proto, že to nevědí, nebo proto, že je to vlastně trochu jedno. Plyne z toho velké riziko vyhoření. Jejich práce je neustálý tok a těžko pak dočerpávají síly. Vztah mezi prací mimo pracovní dobu a schopností organismu regenerovat je totiž velmi těsný,“ uvádí Vaculík.

Některé firmy si už uvědomují, že tlak na výkon a vyřezávání zaměstnanců a zaměstnankyň není udržitelná cesta – respektive že ani pro ně není výhodná. Slovo „udržitelná“ by ale mělo být chápáno i v dalších aspektech, jak v existenciálním a ekonomickém, tak v environmentálním či psychologickém. Kdo nás nutí být nonstop k dispozici? Je naše chyba, že si neumíme nastavit si hranice? A jak to dělat v prostředí, kde přepracovanost je skoro ctnost a výkonnost je fetiš? Na Islandu stály za zkrácením pracovního týdne na šestatřicet hodin odbory i vstřícná vláda. U nás jsou odbory stále vnímány jako jakýsi odpudivý relikv minulosti – a vstřícná vláda? Škoda slov.

## PROČ TOLIK PRACUJEME?

Motivace pracovat i mimo pracovní dobu má dvojí podobu – je vnější a vnitřní. „Existuje vztah mezi tím, jakou má práce pro nás hodnotu a jak moc pracujeme. U lidí, pro které je práce důležitá a spoluvytváří jejich sebehodnotu, je větší riziko, že budou pracovat mimo pracovní dobu,“ říká Martin Vaculík. Podobně shrnuje svoje dlouholeté poznatky z vrcholového HR managementu i Lenka Sovová, odborná konzultantka v HR a duševním zdraví, mimo jiné metodička Národního ústavu duševního zdraví: „Práce je pro většinu lidí pilíř jejich života. Je to podstatná součást jejich identity, svůj status často od práce odvozují. Když se vás někdo zeptá, kdo jste, obvykle odpovíte tím, co děláte.“ O to slo- ➤

**NAME HERE**

DRum lit reius poribus. Nesecest offictur, cullab ipiciligenda consequ ianihit utatusame providus, solectu reperum fugiata quost, omnim culliti nisciet abo. Ehent velecessi nem faccum qui int aut accuptatibus estem sit, iur, sequia dollupt urernatur magnis dolo illorenis que ne et qui nihicipienis voluptatur, inis et auta cusaecti te re ipsus. voluptaquo d dollupt urernatur magnis dolo illorenis olo es quiam qui inis aut



unretouched preview

75

žitější je však nastavování hranice mezi pracovním a osobním časem.

Vnější motivací, která nás vede k tomu, abychom pracovali i v době svého volna, je takzvané očekávání dostupnosti. „Jde o to, jak moc si myslím, že kolegové a nadřízení očekávají, že budu dostupný i mimo pracovní dobu a budu reagovat na jejich požadavky,“ vysvětluje Vaculík. Typický příklad: když mi šéf napíše e-mail v půl desáté večer, je logické, že očekávám, že si myslí, že zareaguji. „Zásadní roli tady skutečně mají nadřízení. Kolegy umím ještě jakž takž vypnout, šéfy ne. To samozřejmě vytváří tlak. I když mi nadřízený napíše, že nemusím reagovat večer, stejně ten tlak vzniká. I když má mail poslaný šéfem o víkendu v předmětu verzálkami napsáno NEMUSÍŠ REAGOVAT O VÍKENDU, NECH TO NA PONDĚLÍ, náš mozek přesto vnímá tlak, vede to jednoznačně k myšlenkám na práci. A myšlenky na práci způsobují, že neregenerujeme. Máte-li potřebu pracovat, milí nadřízené a nadřízené, klidně ten mail napište, ale jeho odeslání nastavte až na pracovní dobu,“ říká Vaculík.

Pomáhá také domluvit si na pracovišti jednu jasnou platformu, skrz kterou se budou pracovní záležitosti řešit. Když jedeme paralelně na Teamsech, v e-mailech a ve whatsappové skupině a k tomu ještě chatujeme s kolegy na messengeru, jsme mnohem snadněji zahlceni. Každé pípnutí jakékoli z těch platforem znamená pro mozek signál: může to být něco z práce a já na to musím aspoň nějak zareagovat!

### **OSOBNÍ JE PRACOVNÍ, PRACOVNÍ JE OSOBNÍ**

Tento mechanismus je prostupný i na druhou stranu. Ve chvíli, kdy si v pracovní době děláme své osobní věci, můžeme mít trochu výčitky, a proto pak prolínáme i pracovní čas do toho osobního. Pokud jsem svůj pracovní čas na dvacet minut „kontaminovala“ osobním vyřizováním, mám tendenci se pak večer k práci vrátit, abych to vynahradila. „V tu chvíli ale obvykle nezůstane u dořešení jednoho mailu. Když si večer zapnete firemní poštu, uvidíte v ní několik dalších mailů, které budete chtít vyřešit

a odpovědět na ně a z dvaceti minut se stanou dvě hodiny,“ vysvětluje Vaculík. A říká, že právě proto, aby zaměstnanci měli možnost zregenerovat, některé firmy vypínají firemní servery na mimopracovní dobu, a tím regeneraci svým zaměstnancům a zaměstnankyním usnadňují. „V sedm večer je prostě vypnou a v sedm ráno zase zapnou.“

Jako zaměstnanec či zaměstnankyně totiž nejsem stroj na práci, ale celistvá osobnost, která, aby mohla dobře pracovat, musí být v pohodě i ve všech ostatních oblastech svého života, včetně té mateřské, partnerské nebo osobní.

Takzvané Employee Assistance Programy (EAP), které některé firmy uznávají a nabízejí, vycházejí právě z toho, člověk nemůže být kvalitním zaměstnancem nebo zaměstnankyní, pokud nemá ošetřené své ostatní role. Programy zahrnují hlav-

ně bezplatné a důvěrné poradenství v mnoha rovinách počínaje terapiemi přes školení finanční gramotnosti a konče právní poradnou nebo podporou při péči o děti a seniory. Princip je jednoduchý – cílem zaměstnavatele by měl být harmonizovaný zaměstnanec.

### **DUŠEVNÍ ZDRAVÍ NENÍ OPAKEM DUŠEVNÍ NEMOCI**

Právě EAP jsou podstatou zdravého pracovního prostředí. „Když se řekne wellbeing na pracovišti, lidé si obvykle představí

voucher na jógu, masáž nebo výživové doplňky. To je fajn, ale tenhle rozměr, který se týká fyzického zdraví, je jen jeden z aspektů a je to strašně málo. Podstatný je i psychický rozměr. Firmy, které jsou aspoň trochu pokrokovější, tohle často řeší třeba poukázkou na sezení u psychologa jednou za půl roku. Je ale důležité vnímat terapii jako podpůrný nástroj, ne jako alibi za špatně nastavené podmínky. Není možné vyšťavit zaměstnance, pak je poslat za psychologem, aby je dal během jednoho dvou sezení dohromady, a pak je zase štávit,“ vysvětluje Lenka Sovová.

Upozorňuje na to, že funkční složkou wellbeingu na pracovišti je zejména psychologická prevence. „S firmami se zabýváme ne tím, jak řešit problém, ale jak ošetřit to, aby problém vůbec nevznikl.

Milí nadřízení  
a nadřízené,  
klidně ten mail  
napište, ale jeho  
odeslání nastavte  
až na pracovní  
dobu.

Zcela klíčové je, aby lidé v managementu chápali, že potřebují mít zaměstnance a zaměstnankyně, kteří jsou v pohodě," dodává. Duševní zdraví není opakem duševního onemocnění. WHO ho definuje jako stav duševní pohody, ve kterém je člověk schopen zvládat běžné životní stresory a naplňovat svůj potenciál. To, že vaši zaměstnanci nemají diagnostikované duševní onemocnění, tedy ještě neznamená, že se nacházejí v duševní pohodě," upozorňuje Sovová. Wellbeing na pracovišti se neobejde bez kvalitního řízení výkonu a kompetentního vedení lidí. „Správně nastavené procesy ve firmách jsou vlastně základem wellbeingu na pracovišti. Předpokládám, že moji zaměstnanci jsou vyžírký, nad kterými musím stát s bičem, abych z nich dostal nějaký výkon, je dávno překonané devadesátkové vidění světa. Tak to nefunguje," uzavírá Sovová.

## WELLBEING ŽENSKÉHO RODU

Ženy čelí stále ještě častěji víc než muži problémům se sladováním své pracovní a rodičovské role. To ale není „ženský problém“, znamená to, že ženy něco nezvládají dost dobře. Děti mívají dva rodiče, a pokud oba pracují, týká se work-family life balance obou.

Pokud jde o práci mimo pracovní dobu, je za ni považována nejenom práce v zaměstnání, ale i práce v domácnosti a úkony týkající se dětí. „Pokud věnujete po příchodu ze zaměstnání čtyři hodiny tomu, že obhospodařujete domácnost a děti, není to regenerace, je to jen další práce," upozorňuje Vaculík. Podle výzkumů přitom ženy tráví reprodukivní prací v průměru čtyři a půl hodiny denně, zatímco muži jen hodinu a půl.

Nobelistka Claudia Goldin v knize *Kariéra a rodina* dochází k zásadnímu závěru – rodiny si začínají uvědomovat, jak podstatný je pro ně čas trávený pospolu, a muži navíc nechtějí přijít o čas s dětmi. Zejména na Západě a ve skandinávských zemích je to i vlivem prorodinných politik čím dál normálnější. A opět – zaměstnanectvu tady pomá-

há stát, nejsou na to sami. „Firmy chtějí dosahovat zisku. Aby toho docílily, žádají po zaměstnancích, aby byli k dispozici na zavolání a nereptali nad nepravidelnou pracovní dobou. Firmy se však ocitly v úzkých. ... Stále více zaměstnanců s dětmi volalo po omezení práce o víkendech a po večerech a požadovalo příplatky za přesčasy," píše Goldin a dodává, že jeden ze způsobů, jak zaměstnanci a zaměstnankyně dávají najevo, že jim nevyhovuje být stále na příjmu a k dispozici, je jednoduše výpověď a odchod tam, kde práce po večerech a víkendech není normou. „Pokud by firmy dokázaly efektivně fungovat, aniž by po zaměstnancích vyžadovaly větší nasazení a delší pracovní dobu,

nemusely by jim tolik příplácet za přesčasy. Tím by odpadl tlak na vyšší mzdy za nepravidelnou a vyčerpávající práci. Takové řešení by zároveň pomohlo snížit genderový rozdíl v příjmech a posílilo by rovnost v páru," dodává Goldin.

Wellbeing ženského rodu nezahrnuje zdaleka jen děti a rodinné vztahy nebo péči o stárnoucí rodiče, ale na pracovištích se týká například i vědomé a systematické podpory žen v leadershipu. Pokud firma nepovede svoje lidi k tomu, aby chtěli vést a uměli to, bude mít dřív nebo později prostě a jednoduše nedostatek kvalitních manažerů. Nebo manažerek. „Když si tam v začátku nepustím polovinu populace prostě proto, že nemá odpovídající gender, dožene mě to. Když nenaucím ženy vést týmy, bude mi to chybět," uvádí Sovová.

Něco se mění. Mění se to pomalu, ale změna to je. Vaculík potvrzuje, že čím dál tím víc firem má zájem o to nastavit work-life balance svého zaměstnanectva a školí management, jak to udělat. EAP programy u nás zatím zavádějí obvykle jen pobočky velkých nadnárodních firem, i to je ale dobrý signál, který postupně může vést k tomu, že se programy stanou normou. Vyžadujeme to a chtějme po zaměstnavatelích zodpovědný přístup, dokud na to ještě máme sílu. ■



*Kniha Kariéra a rodina Claudie Goldin vyšla v překladu Ireny Steinerové v nakladatelství Host (2025).*