

**MOTIVATION LABS**

R E V I E W

# PRACOVNÍ WELL-BEING

**3**

## **nejpalčivější otázky pracovního well-beingu**

Proč se o well-being starat?

Jak jej začít okamžitě budovat?

Čím firmě prospěje?

**2022**

# ○ Motivation Labs

Firmám a vedoucím pracovníkům předáváme aktuální know-how z oblasti pracovního well-beingu a motivace. Jádrem našeho přístupu je přísné zakotvení v mezinárodním výzkumu, důraz na praktičnost a zároveň lidský přístup ke komunikaci odborných znalostí.

Nabízíme konzultační služby i komplexní nebo týmové firemní intervence. Vždy se snažíme o dosažení udržitelných výsledků, které se u vašich zaměstnanců projeví ve spokojenosti, výkonu, angažovanosti a loajalitě.

[www.motivationlabs.cz](http://www.motivationlabs.cz)

Děkujeme Janě Parmové, Aleně Kazdové  
a Pavlíně Glozygové za cennou zpětnou  
vazbu k tomuto vydání!

# Co vás v REVIEW čeká?

Stále roste důraz na to, aby zaměstnanci ve firemním prostředí dobře prospívali. Well-being se stává novým trendem a nám nezbyvá než kroutit hlavou nad tím, že se tomu nestalo dříve.

V tomto Review vám přiblížíme, proč si stojíme za tím, že je **well-being nutným předpokladem udržitelnosti firem**. V průběhu se budeme opírat zejména o **mezinárodní výzkum** a vlastní zkušenosti s jeho aplikací. Jen tak totiž můžeme získat dostatečně komplexní obrázek o tom, **co firemní well-being je a proč není radno jej zanedbávat**.

Půjdeme na to po lopatě – formou otázek, které slyšíme nejčastěji. Sami si tak můžete vybrat, která z nich je pro vás nejpálčivější.

**1**

Zprvé si vyjasníme, co to ten well-being vlastně je, proč mu neradi říkáme spokojenost, a že nemá nic společného s rozmazlováním zaměstnanců.

**2**

Zadruhé se podíváme na dopady pracovního well-beingu. Popíšeme, proč a jak práce na něm přímo ovlivňuje prospívání vašeho byznysu.

**3**

Zatřetí si řekneme, co můžete pro jeho zlepšení dělat už dnes. Bez velkých časových a finančních investic.

Teď nám nezbyvá než popřát příjemné čtení plné informací, které vás snad inspirují k praktickým krokům.

# Šílenství okolo well-beingu

Pojem well-being, nebo spokojenost, chcete-li, je tu už docela dlouho. V poslední době ale zase získává na síle. A celkové trendy ukazují na to, že o něm uslyšíme ještě víc.

Něco je tu ale jinak.

**Well-being nebyl, není a nebude krátkodobým trendem.** Jakmile jednou přijde, nejde jej vzít zpět. Důkazem je osobní well-being, do jehož budování lidé investují stále více energie i peněz. Když jej člověk zakusí, nevzdá se ho snadno. A když jej firmy ve vlastním prostředí vyhodnotí, zjistí, že **je výhodný pro všechny strany.**

Vědci už tuhle pravdu znají dlouho. Jak to ale u akademiků bývá, informace předávají do praxe jen ve velmi omezené míře. Snad i proto se pracovní well-being dostává do popředí tak pomalu.

Dost se o něm mluví, méně se dělá.

Pro mnoho z vás určitě vyvstává hned několik otázek:



- **Proč bychom měli o lidi pečovat?** Do práce se chodí pracovat!
- **Co víc mám pro lidi udělat?** Mají spoustu benefitů!
- **Co získám** tím, že se budou mít zaměstnanci dobře?

Jde o dobré otázky. Odpovědi na ně totiž můžou zásadním způsobem změnit pohled, jakým se na pracovní well-being díváte.

Dřív, než na ně společně najdeme odpovědi, je ale potřeba udělat na pomyslném pracovním stole pořádek. Leží nám tady totiž hned několik slov, která vypadají stejně, ale nejsou.

# Spokojenost nebo **well-being**?

Je v tom vůbec nějaký rozdíl?

Se zaměřováním těchto pojmů se setkáváme často. A často se jimi myslí to stejné. Ale je to tak doopravdy?

Rychle se podívejme na to, co tahle slova vlastně znamenají, když je odborně vydefinujeme.

## Pracovní spokojenost

Odkazuje na spokojenost s prací jako takovou.

Zahrnuje **náplň** práce, **podmínky** k jejímu výkonu, **vybavenost** k vykonávání potřebných činností apod. Spadají sem taky faktory jako **odměna** za práci, zodpovědnost, **příležitosti** k využití svých dovedností, možnosti kariérního růstu, vztahy s kolegy nebo jistota práce.

## Pracovní well-being

Popisuje celkové prospívání v práci.

Jeho součástí může být pracovní spokojenost, ale jde o pojem **širší**. Spadají sem také **vztahy** s kolegy, nadřízenými, **celé sociální prostředí**. Dále jde o tzv. intrapersonální faktory. Takže například to, nakolik nám práce připadá **smysluplná**, nakolik k práci přistupujeme **autonomně** a nakolik jsou naplňovány naše základní **psychologické potřeby**. Pracovní well-being má silnější vztah například s odchodovostí, výkonem, angažovaností, kvalitou motivace a dalšími zásadními ukazateli firemního prospívání.



# Proč bychom měli o lidi pečovat? Do práce se chodí pracovat!

A vede péče o well-being ke sníženému výkonu?

Mnohdy se s tímto přesvědčením setkáváme.

"Aby člověk pracoval dobře, musí mít vysoké tempo, nesplnitelné cíle a přísné hodnocení."

Tento předpoklad je vzhledem k historii vedení lidí pochopitelný. A v krátkodobém měřítku vlastně může i docela dobře fungovat. Well-being v něm ale nenajdeme. A bez well-beingu nenajdeme udržitelnost. Co to znamená?

Faktem je, že **well-being je nutným předpokladem pro udržitelný výkon**. Mezinárodní výzkumy tuto myšlenku ověřují stále dokola v nových a nových kontextech.

Vysokého výkonu lze dosahovat pravidelným odměňováním a striktním vedením. Bohužel však **tento přístup nutně vede ke zvýšené fluktuaci**. Zaměstnanec v takovém prostředí totiž odvádí výkon, protože musí – nebuduje si potřebnou sounáležitost k firmě.

Určitě znáte tuto situaci:

**Zaměstnanec odešel jinam, protože mu nabídli více peněz.** Firmám, které ignorují oblast zaměstnaneckého well-beingu, je velmi snadné ukrást kvalitní lidi. K tomu, aby se snížila pravděpodobnost tohoto scénáře, přitom stačí docela málo.



## Co víc mám pro lidi udělat? Mají spoustu benefitů!

Pokud si tuto otázku kladete, pravděpodobně tušíte, že přidávání dalších benefitů neřeší váš problém.

Tím nechceme říct, že benefity nemají smysl. Jde o krok, který má omezenou schopnost prospívání zvyšovat. Co je ale zajímavé – a dost zásadní – je fakt, že **absence těchto výhod well-being nezhoršuje**. Když nejsou, zaměstnanci z hlediska pracovního well-beingu nestrádají.

Benefity nepatří mezi takzvané „**deficitní potřeby**“.

**Deficitní potřeba** je taková, která **navyšuje well-being a motivaci, když je přítomná, ale naopak svou nepřítomností působí záporně**.

### Úvedme si jeden příklad:

Pokud mám od zaměstnavatele přístup do fitka (a využívám jej), jsem spokojený. Pokud bych ale nikdy tento benefit nezískal, nebyl by to můj důvod k tomu, abych byl se zaměstnavatelem nespokojený. Nejedná se totiž o něco, co přímo ovlivňuje můj pracovní well-being, přestože jde o příjemný bonus.

Tím se dostáváme k tomu, co víc lze pro vaše zaměstnance dělat.

**Pozornost by se v oblasti well-beingu vždy měla vztahovat směrem k deficitním potřebám**. Ty totiž vedou ke spokojenosti, ale zároveň mají moc vytvářet nespokojenost (ill-being). Jaké to jsou?

# Ovládněte **spokojenost** ve vaší firmě.

Přihlaste se na workshop,  
na kterém **z vás uděláme skutečné  
experty v oblasti spokojenosti,  
motivace** a jejich měření.

[www.motivationlabs.cz/workshop](http://www.motivationlabs.cz/workshop)



# Nutné podmínky

## k pracovnímu **well-beingu**

Výzkum se otázkou deficitních potřeb zabývá dlouhá léta. Kandidátek na tuto pozici byla velká spousta, dodnes si ale své místo obhájily jen tři. Tři podmínky, jejichž princip je poměrně přímočarý.

### Autonomie

Vy, já i kdokoli jiný potřebujeme mít pocit, že **máme život ve svých rukou**. Že se můžeme rozhodovat, vybírat si, dělat věci dobrovolně a způsobem, který nám přijde dobrý. Není tomu jinak ani v práci. Autonomie se ukazuje být tou snad nejvýznamnější podmínkou pracovního well-beingu.

Z předchozího odstavce by se mohlo zdát, že je autonomie synonymem svobody. Není to tak. Autonomně se totiž můžeme rozhodnout i pro věci, které nám nejsou zrovna příjemné, nebo které nás nebaví. I proto je zásadní v práci.

**Smyslem pracovního well-beingu** totiž **není nekonečné množství spokojenosti a štěstí**. Jde o to, abychom autonomně fungovali i tehdy, když je situace náročnější.

Problém této potřeby je v tom, že si ji člověk v práci často nedokáže obstarat sám. Potřebuje, aby mu ji **poskytoval přímý nadřízený**, nebo celkové **nastavení procesů a firemní kultury**. Stejně jako u dalších potřeb je nutný **aktivní přístup k vytváření pracovního prostředí**, které vašim zaměstnancům pocity autonomie průběžně doplňuje.

# Kompetence

Jak vám je v situacích, kdy si nevíte rady? Kdy nevěříte, že dokážete situaci efektivně vyřešit? Kdy nevidíte pozitivní zpětnou vazbu na svou práci? S velkou pravděpodobností si v takových chvílích nelibujete. To máme všichni společně. Potřeba kompetence je právě o naplňování pocitu vlastní efektivity.

Když něco uděláme, **potřebujeme vidět, že to k něčemu bylo. Že to má efekt, nebo si někdo našeho úsilí všiml.** Z naší zkušenosti **tyto pocity u zaměstnanců velmi často chybí.**

Ve firmách dominují různé formy evaluačních schůzek, které probíhají pravidelně, jsou plánované a zahrnují taky spousty konstruktivních připomínek. To ale pro naplňování potřeby kompetence nestačí. Navíc, pokud je **negativní zpětné vazby příliš mnoho**, mohou mít tyto schůzky na well-being i motivaci zaměstnanců velmi **negativní dopad**.

# Sounáležitost

Stejně jako se nechceme cítit neefektivní, nechceme se cítit ani sami.

Potřeba sounáležitosti je o tom, že **toužíme někam zapadat. Cítit se součástí většího celku. Mít možnost svému okolí něco dávat, ale také si od něj brát.**

Na tom je ovšem ze strany firem nutné pracovat. Pokud se k vám váš nadřízený chová chladně a řeší jen váš výkon, pravděpodobně k němu nebudete mít příliš blízko. A vzhledem k tomu, že je pro vás nejbližším zástupcem vedení firmy, nebudete mít blízko ani k ní.

Tím se zaměstnanci **oddalují také od firemních vizí a cílů**. Proč by se o ně měli starat, když se nikdo nezajímá o ně samotné?

# Dodatek

## k nutným podmínkám

Pokud nás už trochu znáte, asi víte, že o těchto potřebách mluvíme, kde se dá. Většinou v kontextu pracovní motivace. Faktem totiž je, že **motivace a pracovní well-being spolu mají mnohé společné**. V mnoha ohledech jdou ruku v ruce. Přesvědčivost **vědeckých poznatků v oblasti základních potřeb je navíc ohromující**. Když jsem posledně hovořil s jedním ze zahraničních autorů v této oblasti, řekl mi: „Tohle už se nedá pokládat za měkkou vědu. Tohle jsou tvrdá fakta.“

Přestože jsem v této oblasti dost opatrný, musím souhlasit. **Autonomie, kompetence a sounáležitost jsou krásné nejen tím, jak pozitivní vliv mohou mít na vaši firmu, ale taky tím, jak dostupné jsou všem**. Ať už jste CEO, liniový manažer, HR specialista nebo zkrátka něčí kolega. Nejen že **budují kvalitnější pracovní prostředí**, které se vyznačuje **vysokou mírou well-beingu a udržitelné motivace**, ale taky z nás dělají lidi, se kterými je radost pracovat. Tento aspekt se u řešení spokojenosti, která se nezaměřuje na primární potřeby člověka, snadno vytrácí.



## Co můžete získat díky well-beingu?

Víte, kde trávíme rádi čas? Tam kde je nám dobře. A víte, v jakých situacích je nám obzvláště dobře? V těch, kde se nám dostává základních psychologických potřeb, které jsme popsali dříve.

Z toho jasně vyplývá první výhoda. Lidi, kteří mají potřebné podmínky k tomu, aby zažívali pracovní well-being, chodí do práce rádi. To může některým znít jako maličkost, ale...

Výzkumy v této oblasti ukazují, že **zmíněné podmínky zvyšují loajalitu zaměstnanců**, čímž efektivně **snížují počty odchodů**. Loajalita ale neznamena jen stabilnější personál. Znamená taky to, že se **zaměstnanci chopí i náročných a méně příjemných úkolů** s podobnou vervou, jako těch, které je přirozeně baví. V tom spočívá skutečná síla budování well-beingu a motivace, která z něj vyplývá.

Pomyslná "investice" do základních psychologických potřeb se totiž projeví taky na finanční stránce. **Lidé jsou výkonnější, odvádí práci efektivněji a kvalitněji. Šetříte na finančních odměnách a benefitech**, které už nejsou nutnou podmínkou k tomu, aby lidé vůbec něco udělali. **Šetříte taky na náboru** a všech aktivitách, které se s ním pojí.

Namísto neustálého hektického řešení odchodů a příchodu tak vznikne prostor, který můžete využít například k vývoji nových služeb nebo produktu, které celou společnost posunou o krok dál.

Více **výkonu**

Více **angažovanosti**

Prospívá **zdraví zaměstnanců**

Zvyšuje ochotu dělat **práci navíc**

Napomáhá k **naplňování byznysových cílů**

Pomáhá k **přijetí firemní kultury, vizí a cílů**



**WELL**

**BEING**



Nižší **fluktuace**

**Nižší náklady** na **nábor**, adaptaci a outplacement

**Méně finančních nákladů**, než věčné navyšování benefitů

# Co pro wellbeing

## můžu udělat už dnes?

V této části vám zkusíme předat **několik tipů, které podporuje kvalitní mezinárodní výzkum.**

Možná se vám některé budou zdát jako drobnosti. Příliš velké maličkosti na to, aby mohly mít velký dopad. Opak je ale pravdou.

V pracovním well-beingu je někdy **jednoduchost a důraz na lidské potřeby mnohem efektivnější**, než statistické výplaty a kanceláře přepracované na wellness centra.

### 1

**Vedete-li tým, dívejte se na svět pohledem svých zaměstnanců.**

Někteří z vás možná už teď koulí očima. Chcete přeci slyšet jasné a efektivní kroky, že?

Pravdou je, že nejvíce takových kroků dostanete přesně ve chvíli, kdy se přestanete zaobírat tím, jak své zaměstnance přinutit k tomu, co potřebujete, a namísto toho se **zaměříte na to, co potřebují od vás.**

Sami vám totiž dokáží nejlépe zkomunikovat, co jim v práci chybí, co jim vadí, co jim vyhovuje a čeho si váží. Upřímný dialog mezi leaderem a zaměstnancem je jednou z nejzásadnějších podmínek skutečného pracovního well-beingu. A jak už jsme se mnohokrát přesvědčili, můžete dojít třeba na to, že váš cenný programátor nechce více peněz. Ty mu dají všude. Oproti tomu méně práce? To má skutečnou hodnotu.

# Vyzkoušejte si

Nahlížen na práci očima vašeho týmu můžete začít třeba hned teď. Zkuste upřímně odpovědět na všechny tyto otázky. Klidně doplňte další, které vám budou připadat významné.

- Jak vypadá běžný pracovní den každého člena mého týmu?
- Nakolik odpovídá pracovní náplň zaměstnanců tomu, čím se chtějí zabývat?
- Jak velkou část pracovní doby stráví aktivitami, které dělat nechtějí?
- Jak moc jsou v kontaktu s vedením firmy?
- Nakolik mají k dispozici zásadní informace o chodu společnosti, rozumí strategii, vizím a cílům?
- Kdy naposledy slyšeli upřímnou pozitivní zpětnou vazbu?  
Jak často mají možnost výběru?
- Mohou se zapojit do rozhodovacích procesů, které na ně mají přímý dopad?

## **2** Vždy myslete na základní psychologické potřeby

Mluvili jsme o nich dříve, mluvíme o nich pořád. A děláme to proto, že existuje nespočet přesvědčivých výzkumů, které jejich efekt potvrzují. Tečka.

## **3** Nesnažte se problémy přeplatit

Řešení problémů v pracovním well-beingu penězi má velmi malý rozsah. Přidávání peněz, financování benefitů a odměn – to jsou dvojsečné zbraně. Výzkumy ukazují, že podmíněné odměny mají potenciál ničit motivaci a well-being zaměstnanců. Peníze jsou na místě zejména u těch zaměstnanců, kterým jejich nedostatek neumožňuje žít plnohodnotně.

## **4** Upřímná pochvala dělá divy

Když mapujeme firemní prostředí, neustále přicházíme na jednu a tu samou věc. **Zaměstnanci se cítí nedocenení.**

Vraťte tu peněženku tam, odkud jste ji vytáhli.

Nedocenení jsou **z hlediska osobních kompetencí**. Firemní prostředí je obvykle stavěno na časté "konstruktivní" zpětné vazbě. Změnu můžete přinést okamžitě. Neplánujte žádné velké schůzky. Síla je v jednoduchosti.

**Zamyslete se, co dělají dobře.** Vykašlete se na výsledky jejich práce, zaměřte se zejména na **to, čím vaší firmě přispívají.**



**Pár příkladů, které demonstrují,  
jaký typ zpětné vazby může významně ovlivnit  
wellbeing i motivaci:**

“Petře, fakt si vážím toho, že jsi včera zůstal o něco déle v práci. Uvědomuju si, že to není tvoje povinnost. Moc nám to všem pomohlo.”

Kájo, takový zápal, s jakým ses chopila té prezentace – to jsem u tebe ještě neviděl! Bylo to super!

Richarde, ten úkol jsi zpracoval fakt skvěle! Jsem rád, že jsem zjistil, že tě tyhle věci baví. Pokud budeš chtít, příště tě zase oslovím.”

# 5

## Řidte se tím, co doopravdy funguje

Přestože se někdy může zdát zaměstnanecká spokojenost, jejich well-being, angažovanost nebo odchody, jako velká neznámá, není tomu tak. V zahraničí se s výzkumnými daty a teoriemi, které jsou ověřené v praxi, běžně pracuje. Do pracovního života a zejména do vedení zaměstnanců přináší strukturu a přehled.

Nebojte se proto **hledat řešení, za kterými stojí reálná data**. Nenechte se snadno zviklat těmi, kteří vám chtějí předat přesná řešení založená na osobní zkušenosti. Ta je často nepřenositelná. To ovšem neznamená, že neexistují obecné principy, kterými se řídit. Ty vám nabízíme v těchto krocích, nebo v podobě základních potřeb.

Na světě je mnoho odborníků a samozvaných expertů, kteří vám budou chtít s pracovním well-beingem nebo motivací zaměstnanců pomoci. **Opravdový odborník vám ale nikdy nenabídne snadné řešení bez znalosti kontextu vaší firmy**. Jo a mimochodem – opravdový odborník by měl umět srozumitelně komunikovat, na čem svůj přístup staví.

Protože nechceme tvořit další akademické texty, neuváděli jsme v textu průběžné citace. I tak bychom vás rádi odkázali na kvalitní zdroje z oblasti motivace, ve kterých můžete najít spoustu inspirace. Jednou z možností je [Center for Self-determination Theory](#). Nezisková organizace, která napomáhá šířit informace o novinkách v dnes nejvyužívanějším vědeckém přístupu k motivaci a well-beingu.

Pokud vás budou zajímat konkrétní zdroje, nebojte se na nás obrátit, Rádi vás nasměrujeme, nebo pošleme relevantní odborné články.

# Well-being zaměstnanců je ve vašich rukou

Pokud jste dočetli až sem – gratulujeme.

Ochota zabývat se příčinami wellbeingu zaměstnanců ve vaší firmě je skvělým předpokladem k tomu, abyste dosáhli dobrých výsledků. Přestože je spousta dalších informací, které bychom vám k tématu chtěli předat, věříme, že mindset a zaměření na člověka jsou tím nejdůležitějším.

Tím, že se o téma zajímáte, přinášíte do pracovního prostředí nový potenciál. Například základní potřeby můžete začít využívat okamžitě a téměř všude. To vám dává do rukou silný nástroj k utváření takového prostředí, které lidem dodá to, co skutečně potřebují.

Je samozřejmé, že to celé nestojí jen na vás – ať jste na jakékoli pozici. K dosažení skutečného psychologického well-beingu je zapotřebí úsilí z více stran. A to může být náročné!

Zatímco se budete starat o potřeby a spokojenost druhých, myslíte taky na ty svoje. Pokud v některé identifikujete mezeru, řekněte si o to, co vám schází. V oblasti well-beingu můžeme pouze budovat optimální podmínky. To se ovšem dělá špatně, pokud je sami nemáme.

Za tým Motivation Labs  
Vojta

Potřebujete pomoc v oblasti  
motivace a well-beingu?

**Pojďme se setkat!**

Ať už řešíte cokoli, rádi se s vámi nezávazně setkáme. Na tom, jestli se domluvíme na spolupráci, vůbec nezáleží - ze schůzky s námi nikdy neodejdete s prázdnou. Základní know-how předáváme na první dobrou. Stačí si říct. Nejlépe Martinovi.

**Martin Bažík**

bazik.martin@motivationlabs.cz

+420 724 253 268

# **MOTIVATION LABS**

[www.motivationlabs.cz](http://www.motivationlabs.cz)