

# FENOMÉN S NÁZVOM QUIET QUITTING ALEBO TICHÝ ODCHOD

*Je „tiché odchádzanie“ iné ako klasické „neangažovanie sa“? Odpoveď znie: Áno!*

text: Ladislava Molnárová, foto: Amrop

**M**nohí zamestnanci, či už pracujú v banke, vo výrobe, v predajni alebo v SSC, sa občas na začiatku pracovného dňa rozhodujú: Vykonám len minimum práce, aby som si udržal/a pracovné miesto a plat? Alebo som ochotný/á vložiť do práce viac energie a úsilia?

V poslednom čase tí, ktorí sa zvyčajne rozhodnú pre prvú možnosť, získali označenie „tichí odidenci“. Odmietajú myšlienku, že by práca mala byť hlavným cieľom/zmyslom ich života. Bránia sa predstave, že zo seba vydajú všetko, alebo, že odpracujú hodiny navyše. Na požiadavky, aby šli nad rámec toho, čo sa od človeka na ich pozícii očakáva, reagujú jednoznačným: Nie.

Je moje pracovné prostredie miestom, kde ľudia chcú urobiť niečo navyše? Aby sme lepšie pochopili súčasný fenomén tzv. tichého odchodu, pokúsme sa odpovedať na otázku: V čom spočíva rozdiel medzi tými, ktorí prácu vnímajú ako denné väzenie, a ostatnými, ktorí majú pocit, že im dáva zmysel či cieľ a možno aj vášeň a motor pre život?

Aj vy ste už počuli o fenoméne Quiet quitting (čiže „tichého odchádzania“ alebo „tichého ukončenia“), ktorý sa šíri na TikToku a trochu inak opäť otvára otázku stanovenia hraníc medzi pracovným a súkromným životom? V lete tohto roka používateľ tejto sociálnej siete @zaidleppelin zverejnil 17-sekundové video, ktoré tento pojem vysvetľuje.

## ODPÁJAME SA OD PRÁCE?

Čo znamená trend Quiet quitting, ktorý sa šíri z USA aj k nám a stáva sa veľmi aktuálnym v post-covidovom období, po takmer dvoch rokoch hybridnej práce, práce on-line a po veľkej transformácii v pracovnom prostredí.

Vyznávači fenoménu Quiet quitting sa rozhodli, že budú vykonávať presne toľko práce, koľko nevyhnutne musia a za čo majú zaplatené. Neexistuje pre nich nič také ako nadčasy alebo, nebudaj, prijatie telefonického hovoru od šéfa či od kolegov po pracovnej dobe alebo cez víkend a počas dovolenky.



Ladislava Molnárová

Je teda „tiché odchádzanie“ skutočne iné ako klasické neangažovanie sa? Podľa prieskumu americkej analytickej a poradenskej spoločnosti Gallup z roku 2022 najmenej polovica (pravdepodobne aj viac) zamestnancov v USA v tichosti odchádza. K ďalším zisteniam patrí, že pracovné prostredie sa počas pandémie zhoršilo najmä pre mladšiu generáciu a pre ženy. Trend tzv. tichého odchodu sa však vo veľkej miere týka vrcholových manažérov, u ktorých bol zaznamenaný najvyšší prepad angažovanosti. V tejto skupine sa však zároveň skrýva aj svetlý bod: zásadný význam v boji proti tichému odchodu ľudského kapitálu majú práve lídri a vedúci pracovníci.

Quiet quitting znamená, že ľudia naďalej chodia do zamestnania, avšak robia iba to, čo majú v popise práce, nevyvíjajú nijaké ďalšie úsilie. Pri bližšom pohľade na cesty, ktorými sa tento trend šíri, sa vynára

otázka, či nejde len o výstrelok generácie Z, teda ľudí narodených v rokoch 1996 až 2010. Gen Z (alebo aj Zoomers) je mladá, technicky zdatná a sociálne zameraná skupina, ktorá odmieta kultúru zhonu, rýchlosti a orientácie na cieľ. Pekne to zapadá jedno do druhého.

## ČO ZNAMENÁ ANGAŽOVANOSŤ

Do akej miery je človek osobne prepojený so svojou prácou alebo koľko práce je ochotný urobiť navyše? A čo pracovná (Employee engagement) a osobná (Personal engagement) angažovanosť? Nezamieňame si náhodou tieto pojmy?

Jedným z prvých výskumníkov, ktorý identifikoval koncept angažovanosti zamestnancov, bol psychológ William Kahn. Zaujímal sa o pochopenie fakto-

Angažovanosť zamestnancov je téma, o ktorej s obľubou hovorí mnoho vedúcich predstaviteľov firiem. Organizácie chcú dosiahnuť správnu angažovanosť zamestnancov, aby zlepšili motiváciu, nadšenie a podporu celkových podnikateľských cieľov a stratégie. Na základe výskumov



rov súvisiacich s angažovanosťou ľudí. Vo svojej práci (Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement, *Academy of Management Journal*) identifikoval tri základné dimenzie angažovanosti zamestnancov – fyzickú, kognitívnu a emocionálnu.

Pojem, ktorý profesor Kahn sformuloval, v skutočnosti predstavoval osobnú angažovanosť. Teda to, čo pre ľudskú bytosť znamená vnieť viac alebo menej zo seba do svojej práce. Neskôr však bol zmenený na angažovanosť zamestnancov. Možno aj preto Williama Kahna nazývajú aj „otec angažovanosti zamestnancov“. O vytvorenie tohto termínu sa zaslúžil v roku 1990 a jeho koncept pomohol rozbehnúť celý žáner manažérskeho poradenstva a ziskový priemysel prieskumných nástrojov, ktoré merajú oddanosť pracovníkov svojej práci.

## DEFINÍCIA ZAPOJENIA ZAMESTNANCOV

Mimochodom, Kahnom sformulované pojmy pri prieskumoch využíva aj Gallup. Angažovanosť zamestnancov definuje ako „angažovanosť a nadšenie zamestnancov v práci a na pracovisku“. Práve z tohto zdroja sú známe formulácie ako „angažovanosť zamestnancov pomáha merať a riadiť názory zamestnancov na kľúčové prvky kultúry vášho pracoviska“.

realizovaných od konca 20. storočia sa všeobecne prijíma názor, že účinný program angažovanosti zamestnancov zvýši pracovný výkon a hospodársky výsledok. Táto paradigma sa časom rozvinula a vytvorila základ dnešných teórií a poznatkov o zapojení, teda o angažovanosti zamestnancov.

» Pri tomto pohľade sa však zameranie presunulo z človeka na zamestnanca. Rôzne definície sa opierali o to, „aký pohľtený, pozorný a energický musí byť niekto v mene organizácie“. To je však niečo úplne iné ako to, čo pre človeka znamená byť osobne pohľtený zamestnaním a jeho rolu v jeho živote.

### ROB LEN TO, ZA ČO MÁŠ ZAPLATENÉ

Tichý odchod z práce je vlastne uplatnením princípu work-to-rule, pri ktorom zamestnanci pracujú iba v rámci vymedzeného pracovného času a vykonávajú iba stanovené činnosti. Napriek názvu filozofia Quiet quitting nie je nevyhnutne spojená s úplným odchodom z práce (to znamená, že nie je spojená s podávaním výpovedí), ale skôr s vykonávaním presne toho, čo si práca vyžaduje. Zástancovia tichého odchodu to označujú aj ako „pracovné konanie do výšky mzdy“.

Zaujímavé tiež je, že pojem „tichý odchod“ má v závislosti od zdroja rôzne významové odtiene. Zatiaľ čo jednotliví prispievatelia môžu uvažovať v zmysle „inak angažovaných pracovníkov, ktorí si stanovujú rozumné hranice“, ich zamestnávateľia ich namiesto toho môžu považovať za „flákačov“, ktorí úmyselne nedosahujú dostatočné výsledky.

Iný pohľad „tiché odchádzanie“ úplne odlišuje od work-to-rule, pričom tvrdí, že primárnym cieľom tichého odchádzania nie je narušiť pracovnú morálku, ale skôr sa vyhnúť profesionálnemu vyhoreniu a venovať viac pozornosti vlastnému duševnému zdraviu a osobnej pohode. Variant „tichého odchodu“ je „tiché prepustenie“ (Quiet firing), pri ktorom zamestnávateľ zamestnancovi zámerne ponúka minimálnu mzdu a malé či nijaké výhody v nádeji, že nechcený zamestnanec odíde.

### ZLÍ ZAMESTNANCI VERZUS ZLÍ ŠÉFOVIA

Z pohľadu personálnej konzultantky a headhunterky s dvadsaťročnou praxou však súhlasím s tým, že problematika tichého odchodu zamestnancov je v prvom rade o zlých šéfoch, nie o zlých zamestnancoch. Čoraz častejšie na to upozorňujem.

Za tichými odchodmi zamestnancov treba hľadať nesprávne vedenie, jednoducho, nevhodných riadiacich pracovníkov. Firmy by sa preto mali prioritne venovať angažovanosti manažérov. Len jeden z troch manažérov je v práci angažovaný, hovorí aktuálny prieskum od spoločnosti Gallup. Vrcholové vedenie musí manažérov rekvafikovať, aby dokázali zvíťaziť/uspieť a motivovať svojich podriadených v novom hybridnom prostredí.

Manažéri sa musia naučiť viesť rozhovory, ktoré zamestnancom pomôžu znížiť slabú alebo nulovú angažovanosť a vyhorenie. Iba manažéri majú možnosť

poznať zamestnancov ako jednotlivcov – ich životnú situáciu, silné stránky a ciele, túžby a potreby.

Manažéri musia vytvoriť, povzbudzovať a riadiť zodpovednosť svojich podriadených za individuálny pracovný výkon, tímovú spoluprácu a za hodnotu pre zákazníka. Zamestnanci musia vidieť, ako ich práca prispieva k väčšiemu cieľu organizácie, musia rozumieť širšiemu kontextu. Pri rozhodovaní o tom, kde budú ľudia pracovať – v kancelárii, na diaľku alebo v kombinovanom režime – by sa malo pamätať na tieto faktory. Dôležité je, že každá organizácia potrebuje kultúru, v ktorej sa ľudia angažujú a cítia, že do nej patria.



» Dobrá rada je viesť zmysluplný rozhovor s každým členom tímu aspoň raz za týždeň v minimálnej dĺžke 15 až 30 minút.

Každý vedúci pracovník či vedúci tímu si musí uvedomiť, že tichý odchod je zvyčajne menej o ochote zamestnanca pracovať usilovnejšie a kreatívnejšie a viac o jeho schopnosti ako manažéra vybudovať so zamestnancami vzťah, v ktorom nebudú počítať, koľko minút im zostáva do skončenia pracovného času. Navyše, platí, že prístup vedúcich pracovníkov k dosahovaniu výsledkov a práci s ľuďmi sa neustále mení – dnes je úplne iný ako v nedávnej minulosti! Dnes budujeme bezpečnejšie, inkluzívne, brain friendly a pozitívne pracoviská a v nestálom svete sa musíme naďalej zlepšovať.

Je ľahké, ak líder zvalí vinu za tiché odchody na lenivých alebo na nemotivovaných pracovníkov. Nielen výskum však napovedá, že namiesto toho sa riadiaci pracovníci musia pozrieť do svojho vnútra a uvedomiť si, že jednotlivci chcú venovať energiu, kreativitu, čas a nadšenie organizáciám a vedúcim, ktorí si to zaslúžia. \*

**Autorka je konzultantka pôsobiaca v oblasti HR Counselling, Talent Acquisition a Executive Search.**