

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI

FILOZOFICKÁ FAKULTA

**KATEDRA SOCIOLOGIE, ANDRAGOGIKY A KULTURNÍ
ANTROPOLOGIE**

**NÁSTROJE PRO ZVÝŠENÍ ŠTĚSTÍ A SPOKOJENOSTI
ZAMĚSTNANCŮ**

Bakalářská diplomová práce

Obor studia: Andragogika v profilaci na personální management

Autor: Monika Motanová

Vedoucí práce: doc. PhDr. Helena Kubátová, Ph.D.

Olomouc 2020

Prohlašuji, že jsem bakalářskou diplomovou práci na téma „*Nástroje pro zvýšení štěstí a spokojenosti zaměstnanců*“ vypracovala samostatně a uvedla v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použila.

V Olomouci dne 13. března 2020

Podpis

Tímto bych chtěla poděkovat vedoucí mé bakalářské práce doc. PhDr. Heleně Kubátové, Ph.D. za vstřícnost a cenné rady, které mi při psaní této práce udělila. Ráda bych poděkovala také všem manažerům, kteří mi poskytli svůj čas a sdíleli se mnou své zkušenosti uveřejněné v této práci.

Anotace

Jméno a příjmení:	<i>Monika Motanová</i>
Katedra:	<i>Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie</i>
Obor studia:	<i>Andragogika v profilaci na personální management</i>
Obor obhajoby práce:	<i>andragogika v profilaci na personální management</i>
Vedoucí práce:	<i>doc. PhDr. Helena Kubátová, Ph.D.</i>
Rok obhajoby:	<i>2020</i>

Název práce:	Nástroje pro zvýšení spokojenosti a štěstí zaměstnanců
Anotace práce:	Práce se zabývá identifikací cest, které mají vedoucí pracovníci k dispozici k vytvoření přívětivého pracovního prostředí, jež vede ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců a odstraňuje překážky k prožívání štěstí v práci. Na základě provedené literární rešerše a polostrukturovaných rozhovorů s manažery, personalisty a Happiness manažery jsou zde prezentovány konkrétní nástroje a procesy, které je možné implementovat do pracovního procesu tak, aby bylo vytvořeno přátelské pracovní prostředí podporující spokojenost a prospívání zaměstnanců.
Klíčová slova:	Štěstí v práci, spokojenost v práci, happiness management, nábor, onboarding, leadership, workflow, angažovanost, autonomie, pocit smysluplnosti v práci, hodnocení a odměňování zaměstnanců
Title of Thesis:	Tools for Increasing Employees' Happiness and Satisfaction
Annotation:	This bachelor's thesis deals with identifying possibilities that managers have when aiming to create a pleasant work environment that leads to an increase in employees' satisfaction and eliminates obstacles in feeling happiness at work. Specific tools and processes that help create a hospitable workspace were identified through literature review

	and half-structured interviews with managers, Human Resources Officers and Happiness Managers. These strategies can be implemented in the work process in order to create a friendly workplace that promotes job satisfaction and enables employees to thrive.
Keywords:	Happiness at work, wellbeing at work, happiness management, recruitment, onboarding, leadership, workflow, engagement, autonomy, sense of purpose at work, employees' evaluation and remuneration
Názvy příloh vázaných v práci:	Tabulka respondentů
Počet literatury a zdrojů:	33
Rozsah práce:	80 s. (139 781 znaků s mezerami)

Obsah

Úvod.....	1
1 Terminologie.....	2
1.1 Štěstí v práci.....	2
1.1.1 Happiness management.....	3
1.1.2 Happiness manažeři	4
1.1.3 Štěstí, spokojenost a vzkvétání.....	7
1.2 Přínosy štěstí v práci	10
2 Nástroje happiness managementu	11
2.1 Klasifikace nástrojů z odborné literatury	12
2.2 Oblast získávání, výběru a přijímání pracovníků.....	13
2.3 Vedení a péče o zaměstnance.....	16
2.3.1 Leadership	17
2.3.2 Definování pracovní náplně	21
2.3.3 Podpora angažovanosti a smysluplnosti	28
2.4 Hodnocení, odměňování a motivování pracovníků.....	31
3 Metodologie	35
3.1 Výběr firem zapojených do rozhovorů	37
3.2 Scénář rozhovoru.....	37
3.3 Průběh kvalitativního výzkumu	41
4 Výsledky kvalitativního výzkumu.....	42
4.1 Shrnutí výsledků.....	62
Závěr	67
Literatura a zdroje	70
Seznam schémat	73
Seznam grafů	73
Přílohy.....	74

Úvod

Spolu s tím, jak se proměňuje společnost, se postupně proměňují také nároky, jaké lidé kladou na svou práci a prostředí, ve kterém ji vykonávají. Již dávno není práce pouze nástrojem k vydělávání peněz. Lidé, kterým trh práce nabízí stále více pracovních příležitostí, hledají zaměstnání, ve kterém se budou cítit dobře, které jim umožní podílet se na smysluplných projektech a pro mnohé je důležité také to, že jim práce umožní osobnostně i kariéerně růst a dostanou prostor pro seberealizaci. Firmy tak stojí před výzvou vhodně reagovat na rozrůstající se nároky svých zaměstnanců tak, aby si v konkurenčním prostředí udržely kvalitní zaměstnance. Dokáží-li vytvořit takové prostředí, ve kterém se lidé cítí bezpečně a které jim neklade překážky v prožívání štěstí v práci, budují firmu, ve které lidé chtějí setrvávat a která činí organizaci stabilní a na základě mnohých výzkumů také profitující. A právě identifikace nástrojů a cest, kterými mohou společnosti podpořit spokojenost a štěstí svých zaměstnanců, je cílem této bakalářské práce.

V první kapitole její teoretické části, která je věnována terminologii, je rozebráno, co se pod pojmy spokojenost a štěstí v práci skrývá a je zde vymezena definice happiness managementu, pod kterou starostlivost o prospívání zaměstnanců spadá. Následně je ve druhé kapitole s názvem Nástroje happiness managementu prospívání zaměstnanců rozděleno do několika oblastí, na kterých staví.

Praktická část je věnována kvalitativnímu výzkumu, konkrétně polostrukturovaným rozhovorům s personalisty a Happiness manažery vybraných společností. Třetí kapitola se zabývá metodologií výzkumu, která je vystavěna na zjištěních z teoretické části práce. Kapitola čtvrtá následně rozebírá získané výsledky – tedy ilustruje cesty, nástroje a postupy, jakými oslovené firmy podporují spokojenost a štěstí zaměstnanců. Vše je shrnuto v závěrečné páté kapitole.

1 Terminologie

1.1 Štěstí v práci

Časy, kdy se na zaměstnance v dobách vědeckého řízení nahlíželo jako na pouhé stroje, jsou již dávno minulé a dnes je běžnou praxí, že se podniky zajímají o spokojenost svých pracovníků, snaží se využívat různé motivační nástroje a nabízí pracovníkům rozličné benefity. Přesto z mezinárodního průzkumu společnosti Gallup, probíhajícího mezi lety 2014-2016, vyplývá, že v práci je ve východoevropském regionu neangažováno 85 % zaměstnanců, z nichž 16 % dokonce uvedlo, že svou práci přímo nesnáší. Angažovaných zaměstnanců, tedy těch se zájmem o svou práci a silnou vazbou na svého zaměstnavatele, bylo pouze zbývajících 15 %. A je to právě ono štěstí v práci, které angažovanost a spolu s ní i produktivitu napomáhá zvyšovat (*State of the Global Workplace, 2017; 3BL Blogs: 3 Lifehacks by Sodexo for Happiness at Work, 2016*).

Růst produktivity navíc rozhodně není jediným přínosem péče o štěstí zaměstnanců – firmám přináší celkově lepší ekonomické výsledky, šťastní zaměstnanci mají pevnější zdraví, a tedy i menší míru absence, snižuje se jejich fluktuace a stávají se též skvělou firemní vizitkou. Více se přínosům starostlivosti o štěstí zaměstnanců věnuji v samotné kapitole, již nyní lze nicméně konstatovat, že vzhledem k rozsahu dopadů, ke kterým nárůst štěstí na pracovišti vede, se o péči o štěstí zaměstnanců nedá uvažovat jako o krátkodobém módním trendu, ale dá se předpokládat, že v budoucnu bude toto téma stále diskutovanější a bude se týkat čím dál tím většího počtu firem, protože to konkurenční prostředí pracovního trhu jednoduše vyžaduje. Zatímco dříve lidé chodili do práce především vydělávat a zajistit si finanční stabilitu, dnes, s rostoucí životní úrovní, mají možnost žádat si více, než jen „práci, kterou si musí odsedět“. Hledají pozici, která je bude naplňovat, bude

pro ně smysluplná a umožní jim další osobní i profesní rozvoj. Vše výše jmenované jsou atributy práce, která člověka činí šťastným.

V literatuře se s tématem štěstí v práci lze setkat zejména na poli odborných studií a článků, postupně se objevují také knihy věnující se této problematice např. *Jak být šťastný od 9 do 5* Alexandera Kjerulfa, jednoho z celosvětově nejznámějších školitelů na toto téma. Lze nicméně konstatovat, že větší pozornosti se tématu štěstí v práci dostává až v horizontu posledního desetiletí. Postupně proniká také na český trh, kde se v kontextu štěstí v práci setkáváme s termínem *happiness management*. V zahraničí je často užíváno spojení *managing for happiness* nebo je problematika, a to ve většině případech, rozkrývána pod obecným slovním spojením *happiness at workplace*.

1.1.1 Happiness management

Happiness management lze souhrnně definovat jako psychologií podložený model řízení směřující ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců a k vyvolání pozitivních emočních prožitků (štěstí) v nich. Zaměřuje se na udržitelný rozvoj zaměstnanců, organizační cíle a vytváření harmonické týmové atmosféry, ve které zaměstnanci pracují na podnětné a příjemné práci a jež jim umožňuje osvojit si vlastnický postoj ke společnosti a podporuje v nich pocit sounáležitosti, hodnoty a naplnění při současném zachování volnosti, zábavy a obohacujícího aspektu práce (Guojuan, Shuling, & Junli, 2010).

Jedná se o řídicí model, který ve své šíři překračuje v současnosti rozšířený systém výkonnostního managementu tedy Performance Management System (PMS). V. R. Bhatnagar, M. Singhi a R. J. Gupta ve své práci, jež ilustruje pozadí přechodu indické stavební společnosti k happiness managementu, shrnují, že zatímco PMS vychází z neoklasicistního racionálního modelu ekonomiky, Happiness Management System (HMS) se posouvá k spirituálně-sociálně-psychologicky-kognitivnímu modelu, který pracuje s mnohem širší paletou lidských schopností a charakteristik. Tím, že člověka „neoklešťuje“

o další dimenze jeho osobnosti a nenahlíží na něj jako na čistě racionální bytost, dosahuje vyšší angažovanosti a obchodních výsledků. Odklání se od důrazu PMS čistě na kognitivní schopnosti lidí a jejich výsledky a od konceptů PMS, které jsou často teoreticky a metodologicky sofistikované, avšak těžko aplikovatelné a nepružné v praxi tím, že opomíjí organizační kontext a kulturu. HMS se naopak soustředí na kontextualizaci problému a namísto výsledkové orientace přenáší pozornost na úsilí, které lidé do svých činností vkládají, a posiluje ho. Také se soustředí na postup, ukotvený v pozitivní psychologii, kterým je posilování silných stránek lidí, namísto potlačování jejich nedostatků. HMS také péčí o sociální dimenzi osobnosti dále zvyšuje pravděpodobnost zvýšení sociálního kapitálu vedoucímu k lepší týmové práci a vyšší organizační výkonnosti zaměstnanců obecně (Guojuan, Shuling, & Junli, 2010).

Osobně vnímám Happiness management jako další logický, evoluční krok ve vývoji managementu. S. Lyubomirsky pracovní svět trefně přirovnává ke konstantní tiché revoluci (Nogueira Kamel, Varela Martins, Batista Pessanha, & Weiler de Andrade, 2017). Zatímco vrátíme-li se do dob vědeckého řízení, na začátku vývoje teorií řízení vidíme okleštění člověka na pouhý mechanický stroj, kdy je zcela opomíjena jeho duševní rovina, postupně se setkáváme s přenesením pozornosti i na jeho sociální rozměr s nástupem školy lidských vztahů a s následným vývojem řady motivačních teorií reflektujících práci s psychologickou rovinou osobnosti. A právě na pomezí pole psychologie a filosofie se nachází péče o štěstí zaměstnanců, která velmi silně vychází z poznatků pozitivní psychologie a lze ji dovést až k filosofickému rozměru, kdy se tážeme - co činí člověka šťastným?

1.1.2 Happiness manažeři

Ve spojitosti s happiness managementem se často hovoří o Happiness manažerech, kteří se začínají objevovat také v řadách managementu českých

společností. Happiness manažeři mají ve firmě velmi náročnou a komplexní roli. Fungují jako mediátoři řešící spory, radí vedení, jak přistupovat k zaměstnancům, ale zastávají také roli kouče a mentora, jež podporuje kreativitu pracovníků a rozvíjí firemní kulturu. Jejich hlavní úlohou je pak udržovat ve firmě dobrou náladu a to i ve vypjatých obdobích (Tryner, 2017). „Vnímám atmosféru na pracovišti, dbám o dobré vztahy, mluvím s lidmi, pečuji o jejich vyrovnanost, ale zároveň sedávám i u pohovorů. Personalista především hodnotí, jestli má daný zájemce potřebné zkušenosti a zajímavý životopis, já jdu víc do hloubky, zajímám se o osobnost kandidáta a snažím se zjistit, jestli zapadne do týmu a ztotožní se s naší firemní kulturou," uvádí M. Pavlíček, manažer štěstí v Zootu (Niedermeierová, 2016). V. Koukalová, která sama také působila na pozici Happiness manažerky odhaduje, že dnes v České republice působí zhruba stovka Happiness manažerů. Mezi největší a nejznámější společnosti s touto pozicí patří Zoot, O2, Liftago či IBM (Tryner, 2017; Niedermeierová, 2016).

Práce Happiness manažera je postavena na komunikaci se zaměstnanci. Ptá se jich, jak jsou ve firmě spokojeni, zda znají firemní vize a zda náplň jejich práce koresponduje s jejich životními hodnotami a cíli. Na základě zpětné vazby pak vymýšlí konkrétní kroky, kterými situaci zlepšit – může se jednat o individuální i týmové terapie, setkávání se u společných snídaní, či zážitkových akcí. Happiness manažeři také usnadňují příchod novým pracovníkům do firmy (Niedermeierová, 2016). T. Symerský z firmy Skrz.cz svou spolupráci s firemní Happiness manažerkou například popisuje následovně: „Při vstupu do firmy urychlila moji aklimatizaci tím, že se mě snažila propojit s ostatními a pozitivně mě nasměrovat. Vždycky si na zaměstnance najde čas a dokáže například poradit, jak na komunikaci s některým z kolegů a co na něj platí. Celkově nám nastavuje příjemnější prostředí, kde vedle sebe dokáže žít marketing a vývoj, tedy dvě skupiny lidí,

jež v mých předchozích zaměstnáních byly spíše vojáky na různých stranách barikády než jeden tým." v neposlední řadě je úlohou Happiness manažerů také podpora vzdělávacích a volnočasových aktivit a často podněcují zaměstnance, aby s novými nápady přicházeli sami, a nechávají iniciativu i realizaci na nich, čímž je aktivizují a podporují angažovanou firemní kulturu (Niedermeierová, 2016).

Happiness management jako celek nicméně rozhodně není postaven pouze na osobnosti Happiness manažera a jeho přítomnost ve firmě v žádném případě nezaručuje funkčnost celého modelu. Jako člověk, který by měl být v oblasti štěstí v práci erudovaný a znát základní principy opírající se o pozitivní psychologii, může být velmi silnou osobností měnící firemní prostředí směrem k větší spokojenosti a pohodě zaměstnanců. Jsem však přesvědčena, že pokud celofiremní agenda není podřízena filosofii principů happiness managementu a jemu se nedostává dostatečných rozhodovacích pravomocí, pak ani sebelepší Happiness manažer nemůže bez podpory vedení firmy změnit firemní kulturu a zajistit štěstí zaměstnanců. Můj názor sdílí také samotní Happiness manažeři, s nimiž jsem v rámci vypracovávání této práce hovořila a kteří si jsou vědomi toho, že míra efektivity a velikost přínosu jejich práce je odvislá zejména od konsensu na firemní vizi a firemních hodnotách s vrcholovým managementem firmy. Lidově řečeno, aby mělo jejich snažení smysl, musí všichni kopat za jeden tým. V řadě „šťastných“ firem tak pozice Happiness manažera zůstává neobsazena a přesto jeho agenda naplňována je, prostřednictvím osob manažerů a obecně vedení společnosti.

Osobně bych použila paralelu ze školního prostředí. Škola může mít sebelepšího školního psychologa, který perfektně rozumí dětské psychice a disponuje určitým know-how jak pracovat s dětmi. Nedokáže-li však toto know-how předat dále a neosvojí-li si ty správné návyky při práci s dětmi alespoň většina učitelů, ne-li všichni, a budou-li k žákům přistupovat

povýšeně či neempaticky, bude školní psycholog většinu času jen „hasit průšvihy“ a urovnávat situaci. Přestože sám může být velmi vnímavý k dětským potřebám a problémům a může žákům předat velmi cenné životní rady, budou-li jejich potřeby ze strany učitelů přehlíženy, celkový obrázek dětí na instituci bude s největší pravděpodobností negativní a mnoho dětí bude přes veškerou snahu psychologa ve škole nespokojených, ne-li rovnou nešťastných. Tato práce tak nemá být pouze metodologickou příručkou pro „psychologa“, nýbrž má sloužit všem „učitelům“.

1.1.3 Štěstí, spokojenost a vzkvétání

Až doposud všechny pojmy pracovaly s anglickým slovem happiness, tedy štěstí, je však zmíněn také výraz spokojenost. Důležitost toho rozlišovat tyto dva pojmy vysvětluje Z. Brych: „Spokojenost v práci je pojem v první řadě racionální. Jde o analytické vyhodnocení toho, proč jsem v práci spokojený či nespokojený. Výsledkem takového vyhodnocení jsou převážně atributy související s odměňováním, benefity, prestiží či statusem. Happiness at Work je naopak pojem emocionální. Zjednodušeně jde o to, jak často se v práci cítím šťastný. A to častěji souvisí s tím, jak mohu využívat svůj talent, kolik mám autonomie, jaký smysl mi práce dává, jak dobré mám vztahy na pracovišti, jak jsem vnímán jako člověk atd.“ (Běhounková, 2017). D. Kahnemann pak podobně rozlišuje mezi dvěma druhy štěstí, štěstím vyhodnoceným – často nazývaným právě jako spokojenost, a prožitým, které má mnohem výraznější dopady na prosperitu firmy (Brych, 2018).

A. Kjerulf uvádí, že pro šťastné zaměstnance se jejich práce stává zábavou, zdrojem vzrušení nové energie a prostředkem k naplnění ambic. Dělají, co je baví a cítí se motivováni (2016, str. 25; 31). Jak ale upozorňuje, nejde o snahu vytvořit iluzorně dokonalé pracovní prostředí: „Štěstí v práci neznamená odstranění všeho špatného a nepříjemného. Znamená to být šťastný navzdory tomu, že se dějí jiné nepříjemnosti. Znamená to zdokonalit své schopnosti

nashromáždit energii, aby se problémy daly řešit, a tím pádem mít v práci stále více pozitivních zážitků“ (Kjerulf, 2016, str. 32). Nelze se též domnívat, že pro zajištění štěstí v práci stačí aplikovat pouze jednoduchý seznam univerzálních pravidel štěstí. Naopak je potřeba přistupovat k práci se zaměstnanci individuálně a respektovat jejich odlišnosti: „Štěstí jednoho člověka může druhému připadat jako hotové peklo,“ píše Kjerulf (2016, str. 26).

Závěr, že díky happiness managementu jsou zaměstnanci šťastní, by však byl velmi zavádějící. Člověk je šťastný na základě vnitřního rozhodnutí a postoje, nad kterým má vnější okolí jen omezenou moc. Happiness management tak nečiní zaměstnance šťastnými, pouze se snaží vytvořit co nejharmoničtější pracovní prostředí, v němž pak jsou pracovníci motivováni zcela přirozeným způsobem. Šťastní zaměstnanci jsou motivováni a navzájem se s kolegy motivují, vlastní vnitřní motivací, která je účinnější a udržitelnější než motivace vnější (jakou jsou např. odměny). Manažeři jsou tak zodpovědní pouze za starost o to, aby byli v práci šťastní oni sami, aby znali své lidi, starali se o ně a tvořili přátelskou a pozitivní pracovní atmosféru (Kjerulf, 2016, str. 149, 157). „Zásadní odpovědnost za štěstí v práci má každý jednotlivec sám za sebe. Jedná se totiž o emoci, tedy něco niterného. Zároveň je dána individuálními faktory a vyžaduje uvědomění si, co nás činí šťastnými, popř. podniknutí kroků k dosažení štěstí“ (Kjerulf, 2016, str. 156). Co však práci, kterou činí lidé s láskou a která vede k těm nejlepším výsledkům, v obecné rovině spojuje, je, jak píše Jelínek, symbióza smysluplnosti (racionální odůvodnitelnosti toho, co děláme) a seberealizace (nadšení a touhy, emoční atraktivita toho, co dělám (2017, str. 131).

Právě z toho důvodu v názvu práce zmiňuji také spokojenost, která, vzhledem k tomu, že staví na racionálním základě, může být zásahy managementu silněji ovlivňována – vychází-li manažerská rozhodnutí z potřeb a dobré

znalosti zaměstnanců, mohou výrazně přispět ke zvýšení jejich spokojenosti. Vliv na míru nárůstu štěstí zaměstnanců je však jen nepřímý a záleží především na schopnosti předat lidem uvědomění, že se jedná o duševní stav, který mají ve svých rukou pouze oni sami a případně jim nabídnout vedení, jež je bude vést k pozitivnímu duševnímu nastavení a bude představovat součást práce na jejich seberozvoji. Zmiňuji-li se tak v této práci o nástrojích zvyšujících štěstí, mám na mysli nástroje, které mohou zaměstnancům „usnadnit cestu k pocitu štěstí“, nejsou však jeho spouštěčem, jelikož, jak již bylo řečeno, vnější spouštěč štěstí neexistuje. Proto mi také přijde adekvátnější využívat spojení *nástroje zvyšující spokojenost*. Jak ovšem uvádím v kapitole věnované přínosům, ty největší z nich neplynou ze spokojenosti, nýbrž ze štěstí zaměstnanců, a proto jsou šťastní zaměstnanci tím nejvyšším cílem, který sice není plně v rukou organizace, ale ta ho přesto může právě použitím vhodných nástrojů podporovat. Proto jsem se rozhodla pro zachování obou pojmů s vědomím, že ultimátním cílem je právě štěstí zaměstnanců, nikoliv spokojenost.

Mimo pojmy štěstí a spokojenost se lze v literatuře setkat také s pojmem vzkvétání, který zavádí M. Seligman. Ve stejnojmenné knize představuje teorii duševní pohody (theory of well-being), jejímž ústředním tématem je osobní pohoda, jež se skrývá pod pojmem PERMA, který v sobě zahrnuje pozitivní emoce (positive emotions), úspěšný výkon (engagement), smysluplnost (meaning), pozitivní vztahy (positive relationships) a cíl či úspěch (accomplishment) a který přehledně shrnuje všechny oblasti, na které by se měly zaměřit nejen jednotlivci a ve větším měřítku také celé organizace. M. Seligman považuje duševní pohodu za hlavní cíl pozitivní psychologie a staví ji na místo štěstí, jež vnímá jako společností nejednoznačně uchopený pojem, užší nežli psychická pohoda a příliš svázaný s dobrou náladou. Jako hlavní kritérium pro měření duševní pohody pak stanovuje míru optimálního

prospívání *flourishing*, jež se do češtiny překládá jako vzkvétání (2014, str. 20-21, 24).

M. Seligman definuje duševní pohodu jako kombinaci toho, že se dobře cítíme, že náš život má smysl, že máme dobré vztahy a že dosahujeme v životě uspokojujících výkonů a úspěchu a snaží se o maximalizaci těchto pěti prvků v životě. Tím, že duševní pohoda nestojí jen na tom, jak se cítíme, nemůže, na rozdíl od štěstí, existovat pouze v naší hlavě a stojí tedy na širších základech (2014, str. 38). Přesto zůstávají pocity rozhodujícím faktorem: „...to, jak lidé hodnotí svoji spokojenost se životem, výrazně ovlivňuje, jak se v daném okamžiku, kdy na otázku odpovídají, zrovna cítí. Zjistilo se, že v průměru momentální nálada determinuje více než 70 % z toho, jakou míru životní spokojenosti uvedete, zatímco tím, jak hodnotíte svůj život v daném momentu, je odpověď ovlivněna z méně než 30 %,“ píše M. Seligman (2014, str. 25).

Pojem vzkvétání, jež se skládá z pěti výše vypsanych kategorií, dle mého názoru výstižně identifikuje stěžejní body, na které by se měla organizace zaměřit a jež by měla podporovat. A ač sám Seligman výraz svou obsáhlostí staví nad životní spokojenost, osobně ho vnímám spíše jako jasně definované vědecké pojetí spokojenosti, protože věřím, že v sobě spojuje atributy, na kterých pocit spokojenost staví, a vidím paralelu. Pokud jsme spokojeni, vzkvétáme a naopak.

1.2 Přínosy štěstí v práci

Přínosů, které s sebou nese aplikace filosofie happiness managementu je celá řada. Do výčtu pozitivních dopadů lze zařadit: větší motivaci a chuť do práce, lepší vztahy se spolupracovníky, víc energie, lepší zdraví, vyšší produktivitu a kvalitu práce, nižší míru pracovní absence, méně stresu a menší procento výskytu syndromu vyhoření, více kreativity, inovace a zábavy, větší adaptibilitu (zaměstnanci dokáží realizovat pozitivní změny rychleji, protože

mezi nimi panuje vyšší míra důvěry), lepší komunikaci a vzájemné pochopení, vyšší schopnost řešit konflikty, nižší fluktuaci zaměstnanců, zvýšení zájmu o práci v dané společnosti (lidé chtějí pracovat pro šťastné společnosti), vyšší prodeje, vyšší míru zákaznické spokojenosti – šťastní zaměstnanci odvádějí lepší služby zákazníkům (Kjerulf, 2016, str. 149, 151).

Také výzkum S. Lubomirské v číslech kvantifikuje přínos prožitého štěstí, přičemž z něj vyplývá, že zaměstnanci prodávají o třetinu až polovinu více, jsou o třetinu produktivnější, mají menší fluktuaci a o třetinu menší absence, rychleji se učí a vykazují menší chybovost, jsou třikrát kreativnější, přitahují talenty a snáze nabírají nové lidi (Brych, 2018).

„Vědci došli k závěru, že snížený pocit štěstí v práci je rizikovým faktorem duševních problémů a onemocnění včetně emocionálního vyhoření, nízké sebedůvěry, úzkosti, deprese a syndromu vyhoření. Neštěstí v práci je pro nás stejně špatné jako kouření,“ píše Kjerulf (2016, str. 136) a dopady štěstí v práci na jednotlivce a přínos pro společnost shrnuje slovy: „Odborné studie prokázaly, že šťastné společnosti jsou výrazně produktivnější, tvořivější a na zákaznický servis více orientované než firmy, kde štěstí je neznámý pojem. A z toho všeho plyne, že šťastné firmy v soutěživém prostředí současnosti mají mnohem větší šanci na vítězství než jejich nešťastná konkurence. Budoucnost byznysu je štěstí! Je to nevyhnutelný trend“ (2016, str. 17). Vyzdvihuje také zajímavý matematický vztah, kdy uvádí, že souslednost štěstí a úspěchu je mnohem silnější než ta v opačném směru (Kjerulf, 2016, str. 238).

2 Nástroje happiness managementu

Jak stojí výše, otisk happiness managementu můžeme pozorovat ve všech oblastech fungování organizace – od budování přátelské a harmonické firemní kultury a s ní související sítě firemních vztahů, přes její odraz ve fyzickém prostředí firmy, způsob vedení zaměstnanců a jejich motivování, koncepci pracovní náplně až po hodnocení pracovníků.

Pro účely této práce se soustředím na ty nástroje, jež mohou aplikovat vedoucí pracovníci při práci se svými podřízenými. Tyto nástroje čerpám jak z odborné literatury – zejména z odborných článků a studií a v praktické části tak také z rozhovorů provedených s manažery, Happiness manažery a personalisty. Hned na úvod bych však chtěla uvést, že aplikace, byť i vícera z představených nástrojů, sama o sobě není zárukou kýženého efektu – zvýšení štěstí a spokojenosti zaměstnanců. Vnímám, že u happiness managementu hraje mnohem větší roli celkové nastavení firmy – její odhodlání pečovat o své zaměstnance, otevřenost jejich názorům, přáním a připomínkám a ochota sladit s nimi řízení firmy tak, aby bylo formováno co nejpříjemnější pracovní zázemí. Otěže směřování a řízení firmy se dostávají do velké míry do rukou zaměstnanců. Aby však mohl být takový model úspěšný, je potřeba, aby bylo vytvořeno silné cítění firemní kultury, která vytváří rámec, v jehož mantinelech ke změnám dochází a aby ve firmě působili lidé, jež mají zosobněné firemní hodnoty. A právě řada v této práci uváděných aktivit přispívá k posílení firemní identity a stmelení týmového ducha a tím posouvá firemní prostředí kýženým směrem.

2.1 Klasifikace nástrojů z odborné literatury

V literatuře se lze setkat s celou řadou studií na poli štěstí v práci. Mnohdy se však rozchází již v samotném výkladu definice štěstí v práci, který je kulturně podmíněn a kupříkladu v řadě asijských zemích je chápán velmi zešířena a ve spojení se štěstím (v práci) se zmiňuje také víra či obecně nahlížení na svět. Západní pojetí do těchto oblastí nezachází a spíše se přiklání k vymezování psychologických pojmů (jakými jsou psychologický kapitál či pracovní výkonnost) a měří jejich korelaci s pracovní spokojeností, nenabízí již však konkrétní manažerské nástroje, kterými je možné na tyto proměnné působit. S větší paletou nástrojů a postupů vedoucích ke štěstí v práci se setkáváme v odborných článcích a v knihách, jejichž autory jsou často majitelé

pokrokových společností, kteří se nebojí rušit zavedené principy a inovovat pracovní prostředí firem.

Jelikož se, jak jsem uvedla, chápání i přístupy ke štěstí v práci různí, pro účely této práce jsem vytvořila vlastní metodiku klasifikace nástrojů. Všechny uvedené nástroje a postupy respektují pravidlo, že jsou aplikovatelné z pozice manažera případně jiné osoby z vedení firmy, zejména z pozice HR pracovníka. A právě HR členění činností jsem zvolila jako předlohu pro rozdělení nástrojů do jednotlivých kategorií:

- 1) Získávání, výběr a přijímání pracovníků
- 2) Vedení a péče o pracovníky
- 3) Hodnocení, odměňování a motivování pracovníků

2.2 Oblast získávání, výběru a přijímání pracovníků

Oblast výběru a příjmu pracovníků se štěstím v organizaci souvisí více, než může být na první pohled patrné. „Najmete-li někoho jen proto, že umí dělat nějakou práci, bude pracovat jen pro vaše peníze. Ale pokud najmete lidi, kteří věří tomu, čemu věříte vy, budou pro vás pracovat s nasazením krve, potu a slz,“ vystihuje S. Sinek sílu úspěšného náboru, jež spočívá v nalezení kandidáta souznícího s hodnotami a cíli organizace. Takového, jehož motivace a pracovní nasazení zdaleka převyšuje finanční odměnu (Ludwig, 2013, str. 71).

Jasně definování hodnot organizace s sebou přináší celou řadu výhod. V první řadě pomáhá potenciálním uchazečům o pracovní místo udělat si o společnosti bližší obrázek a zhodnotit, zda jsou jejich osobní hodnoty v souladu s těmi firemními. Jedinec, kterému pracovní prostředí umožňuje jednat v souladu se svými osobními hodnotami, je jistě spokojenější a v práci pravděpodobně setrvá déle než ten, jež je musí v práci potlačovat. (O tom, že jsou si firmy důležitosti prezentovat se prostřednictvím své firemní kultury

a hodnot vědomy, svědčí i relativně nově vzniklý pracovní portál www.cocuma.cz, kde jsou firmy představovány právě skrz svou filosofii.) Mimoto ve firmách, které mají své hodnoty nejen sepsány, ale také je skutečně „žijí“, tyto body slouží jako určitý kodex, který jim pomáhá, váhají-li jak se v určité situaci zachovat – v souladu s prezentovanými hodnotami a pomáhají tak utváření jakéhosi „firemního precedentu“.

L. Bock píše: „Firmy stále investují mnohem víc do výcviku než do nábory. Společnosti se pak chlubí tím, kolik prostředků vynakládají na vzdělávání zaměstnanců. Ale odkdy jsou náklady přímo úměrné kvalitě výsledků? Chlubí se snad někdo tím: „Jsem ve skvělé formě – minulý měsíc jsem utratil za členství v posilovně pět set dolarů!“ Vysoké náklady na vzdělávání nejsou dokladem toho, že investujete do svých lidí. Je to důkaz, že se vám nepovedlo začít s těmi pravými lidmi“ (2015, str. 81).

Při klasických pohovorech je však zjišťování hodnot kandidátů a jejich komparace s těmi firemními poměrně problematické. Přesto lze pokládané otázky koncipovat tak, aby zahrnovaly také ty zaměřující se na základní hodnoty společnosti. Jistě můžeme předpokládat, že řada uchazečů se ještě před pohovorem snaží o firmě získat co nejvíce informací a tedy i její firemní hodnoty, přesto však mohou odpovědi uchazeče o jeho osobnosti mnohé prozradit. V Zapposu například ctí zejména pravidlo, že nepřijímají egoisty, což je charakterová vlastnost, která se právě egoistům nezakrývá lehce. Činí tak v návaznosti na svou filosofii, že dlouhodobý přínos má přednost před okamžitými zisky a vyžaduje občasné přinášení krátkodobých obětí (Hsieh, 2011, str. 160).

Existuje též řada dalších nekonvenčních metod, jež mohou dobře prověřit, nakolik uchazeč souzní s firemními hodnotami a organizační kulturou. Ve zmiňovaném Zapposu například probíhají dvě různé sady pohovorů. Vedle

standartních pohovorů, jež se zaměřují na relevantní praxi v oboru, technickou zdatnost, možnost začlenění do týmu atd., probíhá ještě druhá série pohovorů zaměřená výhradně na to, jak by uchazeč zapadl do firemní kultury. V rámci přijímacího procesu si uchazeči vyslechnou prezentaci o firmě a poté je čeká pětiminutový bleskový pohovor se stávajícím zaměstnancem firmy za účelem rychlého vyřízení lidí, jež do kultury dle jejich mínění nezapadají. V jedné z modifikací náborového procesu si uchazeči dokonce vyslechnou prezentaci v zábavné interaktivní formě, která je doprovázena taneční muzikou i občerstvením, což již samo o sobě prosazuje mnohé o pracovním prostředí společnosti. Uchazeči jsou také v jeden moment vybidnuti, aby se představili a podělili s ostatními o nějakou zábavnou informaci o sobě, což slouží jako způsob identifikace společenských a vůdčích typů. Po výběrové proceduře v Zapposu pro nové zaměstnance následuje čtyřtýdenní školení, jež je koncipováno jako program vzdělávající uchazeče o firemní kultuře. Pokud v průběhu tohoto školení uchazeč dojde k závěru, že s firemní kulturou nesouzní, má dokonce možnost do firmy nenastoupit a nechat si vyplatit 2 000 dolarů spolu s odpracovanou mzdou (Hsieh, 2011, str. 154-155, 174).

Řetězec obchodů s biopotravinami Whole Foods se zase snaží vhodné zaměstnance vybírat tak, že nechává volbu potenciálního kolegy na svých zaměstnancích a uchazeč o práci s nimi následně po zkušební dobu třiceti dnů pracuje. Náзор zaměstnanců je klíčový i ve firmě W. L. Gore & Associates, kde ten, kdo si chce polepšit a vést tým, musí najít lidi, kteří budou ochotni s ním pracovat (Pink, 2011, str. 79). I Společnosti Google se osvědčilo přijímat pracovníky na základě doporučení těch stávajících. Kombinace dobré znalosti firemní kultury i charakteru a schopností doporučovaných známých vede k tomu, že jsou takto navrhovaní lidé přijímáni s vyšší pravděpodobností (Bock, 2015, str. 77).

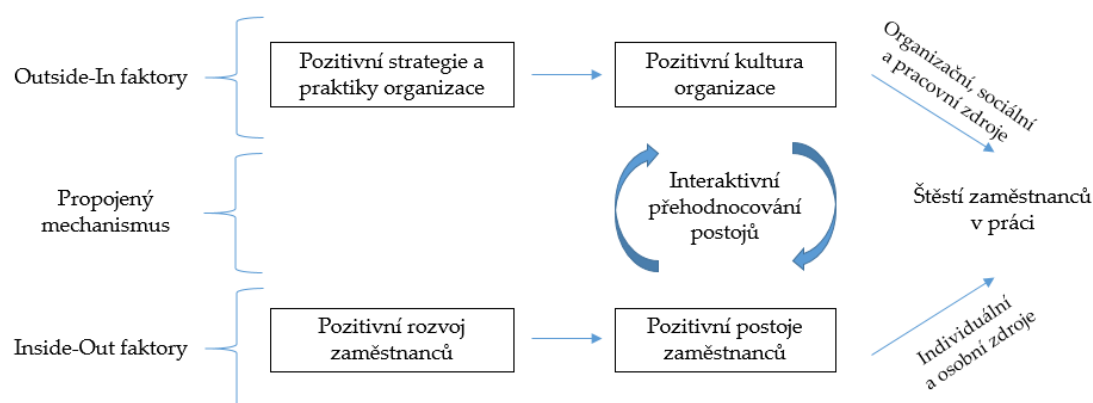
Po přijetí zaměstnanců je také na místě mít nastaven onboardingový proces, který jim pomůže zorientovat se ve firmě a v ideálním případě by měl vést k zosobnění se s firmou a jejími hodnotami. S. Frenking, která zastává funkci Happiness manažerky ve společnosti Spreadshirt uvádí, že pro nové zaměstnance organizuje mimo dvouhodinovou prohlídku celé společnosti také tzv. production day, v rámci kterého noví zaměstnanci stráví celý den ve výrobním oddělení firmy, kde vidí tiskové postupy a sami si mohou potisknout vlastní triko či service day, kdy se zase na den podívají do oddělení péče o zákazníky, aby lépe pochopili jeho úkoly a procesy. Onboardingový proces ve firmě zahrnuje také prezentaci od šéfa, v rámci které vysvětluje základní firemní hodnoty a seznamuje se s nováčky, s těmi z manažerských pozic navíc dále sdílí také informace, jak být dobrým leaderem, jak vytvořit dobrý tým, jak dávat feedback zaměstnancům a jak je vést (Frenking, 2016).

2.3 Vedení a péče o zaměstnance

Ve vedení a péči o zaměstnance se filosofie firmy a její vztah k zaměstnancům odráží v celé řadě proměnných – ve vztazích na pracovišti, v míře angažovanosti či ve stylu vedení zaměstnanců. Dle modelu Inside-Out Outside-In lze rozlišit duální procesní přístup k podněcování štěstí na pracovišti, přičemž studie ukazují, že nejúčinnější je kombinace obou. Z jedné strany je štěstí ovlivňováno faktory uvnitř zaměstnance a z druhé na jeho prožívání působí faktory vně zaměstnance. Vnitřní (inside) faktory jsou ty, které ovlivňují pracovní prožitek zaměstnanců, ale nemohou být odděleny od jejich osoby, jedná se o jejich přístup, hodnoty, přesvědčení, emoce a chování. Faktory vně zaměstnanců (outside) jsou naopak ty, které může firma modifikací pracovního prostředí ovlivnit a které jsou odděleny od jednotlivců. Jsou jimi organizační kultura, popis práce, manažer a fyzické pracovní prostředí. Na základě výše zmíněného může společnost k budování atmosféry štěstí přistoupit ze strany inside-out, kdy vnější intervencí (např. různými

tréninky či školeními), působí na vnitřní faktory a snaží se podpořit pozitivní pracovní přístup. Je však na místě uvést, že působení společnosti na vnitřní faktory je omezené, ze zarytého pesimisty lze nadšeného zaměstnance udržujícího si pozitivního ducha udělat jen obtížně, obdobně ani sebelepší leadershipový program nevychová dobrého manažera z jedince, který pro to nemá osobnostní dispozice. Proto je výběr pracovníků (k přijetí do firmy i k povýšení do řídicích pozic) tak klíčový, jak je zmiňováno již v předchozí kapitole. Celý model je přehledně znázorněn na následujícím grafu (Williams, Kern, & Waters, 2017).

Schéma 1 – *Inside-Out Outside-In model, vlastní české zpracování*



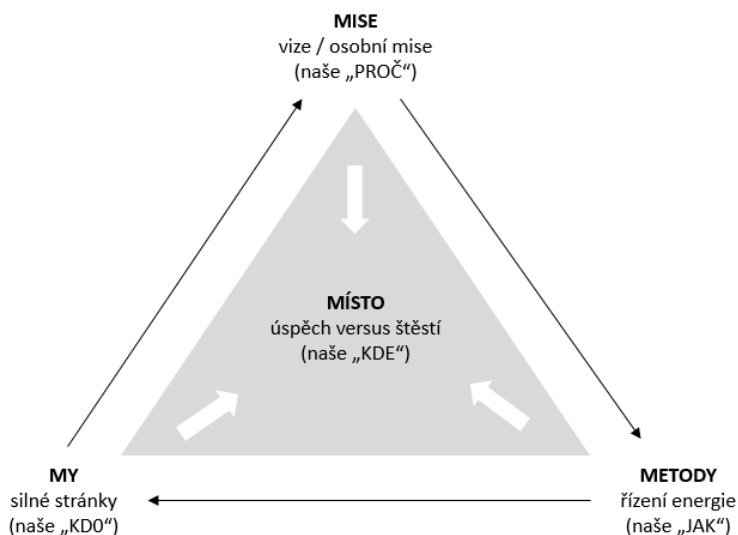
Zdroj: Williams, P., Kern, M. L., & Waters, L. (2017). The Role and Reprocessing of Attitudes in Fostering Employee Work Happiness: An Intervention Study. *Frontiers In Psychology*. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.00028>

2.3.1 Leadership

Zcela zásadně pracovní atmosféru a s ní i štěstí zaměstnanců ovlivňuje způsob jejich vedení. Studie ukazují, že angažovanost se dle přístupu vedoucího může lišit až o 70 % a v případě angažovaného nadřízeného je pravděpodobnost vysoké angažovanosti zaměstnanců dokonce o 59 % vyšší. Ve spojení se štěstím v práci se zmiňují zejména dva přístupy, které ho svou koncepcí zohledňují a jež staví na stejných základech. Tím prvním z nich je pozitivní leadership. J. Mühlfeit ve své knize představuje jeho základní model 4M,

přičemž každá oblast tohoto modelu se zaměřuje na jeden z aspektů pozitivního leadershipu – KDO, PROČ, JAK a KDE.

Schéma 2 – 4M model



Zdroj: Mühlfeit, J., & Costi, M. (2017). *Pozitivní leader: jak energie a štěstí pohánějí špičkové týmy na cestě k úspěchu*. V Brně: Management Press ve společnosti Albatros Media. Str. 20

KDO – MY spočívá v identifikaci silných stránek a v rozvoji talentu svých lidí.

PROČ – MISE se zaměřuje na identifikaci pozitivní vize a cílů.

JAK – METODY hovoří o správné práci s energií, tedy o tom, jak nakládat s energií svou i s energií členů týmu a jak se vyhnout vyhoření.

KDE – MÍSTO v jádru modelu stojí jeho hlavní pohon, tedy pozitivní přístup a cesta za štěstím (Mühlfeit & Costi, 2017, str. 20-21).

Transformační leadership pracuje s obdobnými hodnotami, jako leadership pozitivní, ale zatímco pozitivní leadership je především vystavěn okolo práce se silnými stránkami zaměstnanců a je hodně o „šití jim pozice na míru“ a odemykání jejich plného potenciálu, transformační leadership se o něco více soustředí na inspirující osobnost vedoucího, byť dle mého názoru je rozdíl

mezi nimi pouze v terminologickém označení a jinak představují veskrze totožnou filosofii. Do centra pozornosti staví transformační leadership schopnosti leadera mít jasnou vizi a nadchnout pro ni i ostatní, inspirovat, podporovat, motivovat svůj tým, vytvořit na pracovišti uvolněnou atmosféru a zároveň zůstat autentický. Jeho čtyřmi dimenzemi jsou „idealizovaný“ vliv (idealized influence), „inspirující“ motivace (inspirational motivation), intelektuální stimulace (intellectual stimulation) a individualizovaný přístup (individualized consideration). Významnou úlohu zde má inspirace energizující tým a podporující jeho zanícení pro věc, entusiasmus či sebedůvěra. Inspirativní leader stanovuje podnětné cíle, vnáší do aktivit smysl, pracuje s emocemi, formuje atraktivní budoucnost a definuje, jak jí dosáhnout. Ke svým lidem přistupuje individuálně na základě jejich potřeb, pěstuje v nich kreativitu a rozvíjí jejich potenciál. Zaměstnance ovlivňuje prostřednictvím slov, symbolů, obrazů a vizí, používá pozitivního komunikačního kontextu (Salas-Vallina, Simone & Fernández-Guerrero, 2018).

Důležitost převažování motivující pozitivní atmosféry na pracovišti nad tou negativní prokázal také výzkum M. Selingmana a K. Reichové, ve kterém se snažili zjistit, zda lze předvídat, které basketbalové týmy NBA se po prohraném zápase vrátí zpět do hry a které zkolabují. Přesněji zda tým v následujícím zápase předčí prognózané bodové rozpětí sázkových kanceláří, či zda si povede hůře, než jaká je předpověď expertů. Celou sezonu za tímto účelem shromažďovali veškeré novinové výroky všech členů týmu a ty následně hodnotili na stupnici optimismu nebo pesimismu. Ukázalo se, že optimistické týmy si v dalším zápase opakovaně vedly lépe, než jak předpovídaly prognózy expertů a naopak. Co bylo ještě o poznání více překvapující, byl fakt, že optimismus trenérů predikoval odolnost stejně dobře jako optimismus celého týmu. Stačilo se tedy zaměřit pouze na výroky

trenérů, které se následně přenesly do atmosféry a výsledků celého týmu (Selingman, 2014, str. 177-178). A obdobně jako ve sportu, i v pracovním prostředí se ukázalo zřetelné propojení mezi pozitivním přístupem a pracovních výkonností. Nejužší je vztah u vysoce komplexních prací, kdy spojení mezi pracovní spokojeností a výkonností je 0,52 (Salas-Vallina, Alegre & Fernández Guerrero, 2018).

V souvislosti s pozitivní atmosférou na pracovišti je příhodné zmínit tzv. Losadův poměr: „Losada zjistil, že pod určitou hodnotou poměru pozitivních a negativních interakcí (vyjadřujících míru vzájemné propojenosti mezi členy týmu) se týmu nedařilo, zatímco při dosažení vyšších hodnot nad tímto „bodem zlomu“ se tým úspěšně rozvíjel a firma prosperovala. Ověřil, že teprve dosáhne-li poměr positivity versus negativity hodnoty 3 : 1, vznikají optimální podmínky pro rozkvět a úspěšné fungování týmu“ (Slezáčková, 2012, str. 52). Přičemž tento poměr platí nejen na skupinové, ale také na individuální úrovni (Slezáčková, 2012, str. 52).

Tyto závěry se doplňují s výsledky další studie, která dospěla k závěru, že frekvence prožívání štěstí, tedy schopnost být dlouhodobě pozitivní a veselý, je mnohem důležitější než intenzita pozitivních emocí. Jeden velký úspěch přinášející nám hluboký pocit štěstí, střídaný mizerným dnem, tak nemá takový efekt jako schopnost udržet si pozitivní náladu kontinuálně, byť ne tak silně emočně nabitou (Haar, Schmitz, Di Fabio, & Daellenbach, 2019).

Dle analýzy J. M. Brauna et. al. provedené mezi akademiky transformační leadership podporuje pracovní spokojenost. Tento styl vedení má vliv zejména na pracovníky vykonávající kognitivní, nikoliv mechanické úkoly. Tedy na ty zaměstnance, kteří potřebují více reflexe na odvedenou práci a přikládají větší hodnotu leaderům, jež jim poskytují více autonomie, více možností růstu a uznání (Salas-Vallina, Alegre, & Fernández Guerrero, 2018).

2.3.2 Definování pracovní náplně

Manažeři mají klíčovou roli při definování pracovní náplně svých podřízených. Manažer, který dokáže poskytnout prostředí stimulující osobní růst, si získá přístup k tomuto nepostradatelnému lidskému kapitálu a dokáže-li plně využít potenciál zaměstnance, stává se pro zaměstnance jeho práce obvykle zdrojem štěstí, píše Csikszentmihalyi (2017, str. 37, 97).

Z výše uvedeného jasně vyplývá, že aby mohli být lidé na pracovní pozici skutečně šťastní, nemůže existovat standardizovaná pozice, jelikož každý člověk je jiný, má jiné slabé a silné stránky a odlišná očekávání. Pokud se člověk podívá na lidi, kteří ve své práci prospívají, všimne si, že tito lidé si svou práci nenašli, nýbrž vytvořili. Je nám sice říkáno: pokud si najdeš práci, kterou miluješ, nebudeš pracovat ani den svého života, ale sloveso najít je chybné. Úspěšní lidé, kteří svou práci milují, přijmou práci, která existuje na začátku a její obsah transformují tak, aby jim byla „šita na míru“, uvádí A. Goodall (Herrera, 2019).

Pokud firma dokáže vytvořit prostředí, kde mají zaměstnanci skutečně rádi svou práci, kde dosahují osobního růstu, je to ideální nejen pro samotné zaměstnance, kterým napomáhá ke šťastnějšímu životu a podporuje rozvoj jejich osobní komplexnosti, ale také pro firmu, která svým nastavením přitahuje nejschopnější jedince a pravděpodobně si je udrží déle, než její konkurence (Csikszentmihalyi, 2017, str. 96). Jako jedna ze dvou nejčastěji uváděných stížností týkajících se zaměstnání, spolu s konflikty s nadřízenými, je pak nedostatečná pestrost práce. Obojí pramení z pocitu, že člověk je redukován na nástroj, který nemá ve firmě možnost volby ani hlas, píše Csikszentmihalyi (2017 str. 106).

Jak tedy mohou manažeři zajistit, aby zaměstnance jejich práce bavila, byla dostatečně pestrá a umožnila jim rozvíjet jejich potenciál? J. Mühlfeit píše ve své knize o přínosech stavění na silných stránkách zaměstnanců, což vede

mimo jejich vyšší spokojenost také k větší angažovanosti a přispívá tak k vyšším ziskům firmy. Koncept staví na závěrech pozitivní psychologie, přičemž zásadní úkol leadera vidí v tom, naučit se využívat silné stránky lidí ve svém týmu a snažit se odemknout jejich plný potenciál tak, aby jim umožnil dělat to, v čem jsou dobří a co mají skutečně rádi, neboť tvrdí, že: „Čím více mohou lidé využívat své silné stránky, tím se cítí šťastnější.“ Využívání svých talentů navíc umožňuje lidem dostat se do tvořivého stavu označovaného jako flow, kdy jsou natolik pohlčeni vykonávanou činností, že přestávají vnímat čas (Mühlfeit & Costi, 2017, str. 34; Ludwig, 2013, str. 38, 39, 61).

Existuje řada nástrojů, které mohou manažerům pomoci tyto silné stránky vyhledat. Jedním z nich je Strengths Finder 2.0, který definuje 5 nejdůležitějších oblastí, ve kterých má daný jedinec talent a které je vhodné posilovat a trénovat. Dalším poměrně rozšířeným nástrojem je dotazník VIA (Values in Action), který zase umí nalézt povahové silné stránky. Osobnostní typy a profily zase vyhodnocuje systém MBTI či model DISC, i s nimi je vhodné pracovat. Mimo tyto standardizované nástroje lze využít také 360° zpětné vazby zaměřené na to, ve kterých oblastech člověk vyniká a kde jsou jeho slabiny (Mühlfeit & Costi, 2017, str. 42-46).

Stavění pracovní náplně na jedincových silných stránkách však není čistě práce manažera a musí zde být i angažovanost ze strany zaměstnance, tedy ve směru Inside-Out. Mimo introspekci, či osobní SWOT analýzu lze k identifikaci svých silných a slabých stránek použít např. také metodu Okna Johari (viz obrázek), které slouží jako nástroj k sebepoznání. Jedinec se může zaměřit na analýzu svých předchozích zaměstnání, svých úspěchů, osobních zájmů a koníčků, ale i obav, neoblíbených věcí a činností. Užitečné může být také zavzpomínat na své dětství (Mühlfeit & Costi, 2017, str. 51-55).

Schéma 3 – Okno Johari, vlastní zpracování



Zdroj: Mühlfeit, J., & Costi, M. (2017). *Pozitivní leader: jak energie a štěstí pohánějí špičkové týmy na cestě k úspěchu*. V Brně: Management Press ve společnosti Albatros Media.

Na základě této analýzy lze následně vytvořit akční plán, který bude obsahovat rámcový plán cílů a strategie rozvoje tak, aby korespondoval s pracovním místem, a povede k vyhledávání příležitosti k procvičování silných stránek. Co se slabých stránek týče, tam je doporučovaná strategie minimalizovat výkon oblastí, ve kterých má člověk problémy a pokud je třeba, aby některé z pro něj nesnadných činností vykonával i nadále, pak je pozvednout alespoň na takovou úroveň, která nebude pro jejich výkon omezující. Což vychází z premisy, že i pokud vložíme do posilování svých slabých stránek mnoho energie, ve výsledku budeme v jejich vykonávání stejně přinejlepším průměrní (Mühlfeit & Costi, 2017, str. 57-58, 60, 63). Ludwig k tomuto tématu uvádí: „Mně se například osvědčil poměr 80:20. Celých 80 procent času rozvíjím své silné stránky a jen 20 procent bojuji s těmi slabými.“ (Ludwig, 2013, str. 78)

2.3.2.1 Flow

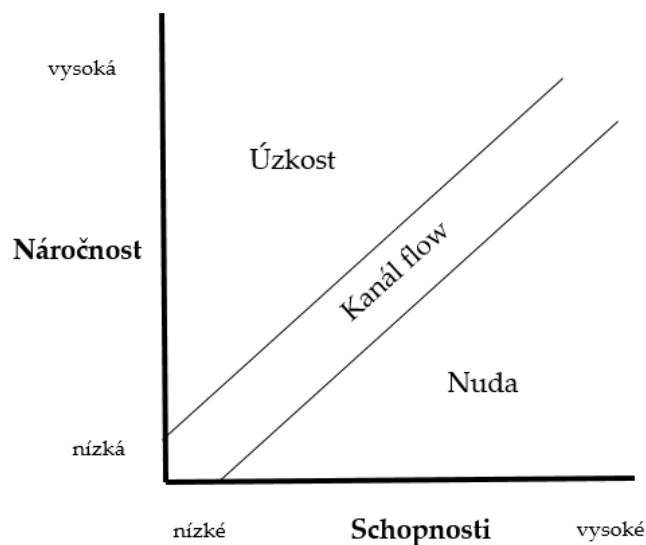
Pokud se podaří, aby pracovní náplň byla pro pracovníky atraktivní a bavila je, mohou se dostat do tzv. stavu flow (proudění či toku). V takové chvíli je

člověk natolik pohlcen činností, že zapomíná na čas a přestává vnímat své okolí. U lidí prožívajících flow navíc vzrůstá sebehodnocení (Csikszentmihalyi, str. 67). Flow vede též ke zvýšenému výkonu, může akcelarovat proces učení a rozvoje dovedností, dokáže zdvojnásobit produktivitu, učí člověka postavit se výzvám a zvyšuje jeho prožitek a kreativitu, proto je žádoucí, aby manažeři výskyt stavu flow podporovali (Frederick Joseph, 2018).

Pro flow existuje hned několik kritérií, jež mohou manažeři podpořit. Tím prvním je jasné definování cílů. Pro pracovníky je klíčové, aby na základě daných cílů byly schopni definovat, jaké konkrétní kroky musí k jejich dosažení podniknout. Zároveň by však neměli být na cíl příliš upnutí – měli by se soustředit spíše na dílčí kroky než na vidinu konečného cíle, která je svazující (Csikszentmihalyi, 2017, str. 51-52). Dále by měli získávat okamžitou zpětnou vazbu, tedy průběžné informace o tom, jak se jim jejich činnost daří: „Pocit úplného ponoření při zážitku flow z velké části pramení z vědomí, že naše činnost má nějaký význam a důsledky. Zpětnou vazbu můžeme získávat od kolegů nebo nadřízených, kteří náš výkon komentují, ale nejlepší je, když nám tyto informace poskytuje činnost samotná,“ píše Csikszentmihalyi (2017, str. 52). Měla být splněna podmínka, že daná příležitost je v rovnováze s možnostmi jedince – naprosté ponoření do nějakého úkolu je snazší, pokud jsme přesvědčeni, že je zvládnutelný. Pokud máme dojem, že přesahuje naše možnosti, máme sklon k úzkosti. Pokud nám naopak přijde příliš snadný, bude nás nudit (Csikszentmihalyi, 2017, str. 53). „V každém případě se pozornost přesouvá od toho, co má být uděláno – úzkostný člověk je rozptylován obavami od toho, jaký bude výsledek, zatímco znuřený člověk si začne hledat jinou zábavu. Ideální stav se dá vyjádřit jednoduchou formulací: *K flow dochází, když úkoly i dovednosti mají vysokou úroveň a jsou navzájem přiměřené*“ (Csikszentmihalyi, 2017, str. 53).

Tuto situaci dobře ilustruje následující graf:

Graf 1 – *Kanál flow*



Zdroj: Csikszentmihalyi, M. (1990) *The Flow*. New York: Harper & Row, str. 74

Hranice mezi úzkostí a kanálem flow je v pocitu, zda má daný jedinec pocit, že má situaci pevně pod kontrolou, či zda tuto kontrolu nad průběhem ztrácí (Csikszentmihalyi, 2017, str. 60). I tady je důležitá úloha manažera v tom, zadávat pracovníkům pouze takové úkoly, které jsou pro ně zvládnutelné a zároveň pro ně stále představují určitou výzvu. Aby se zaměstnanci do výzev ochotně pouštěli, musí k tomu mít nejen vnitřní motivaci, ale také si musí být jisti, že se mohou dopustit chyb, aniž by za to „padaly hlavy“ (Duari & Sia, 2013). „...Odměnit uvědomělé selhání je nezbytné, aby se lidé nepřestali pouštět do riskantních podniků,“ píše Bock (2015, str. 233). A z druhé strany je vhodné chybám předcházet tím, že jakmile do práce nastoupí nový zaměstnanec, začíná na nejméně náročné úrovni, kde jsou úkoly nejsnazší. V této fázi může jeho nadřízený snadno odhalit nováčkovy silné a slabé stránky a zároveň mu dovolit dopouštět se chyb, které nebudou mít vážné důsledky. Postupně by měli manažeři pracovníkům poskytovat stále náročnější a pestřejší úkoly tak, aby předcházeli jejich stagnaci

(Csikszentmihalyi, 2017, str. 75, 144-145). To kvituje také J. Urban, který uvádí, že: „...důležitým faktorem trvalé motivace pracovníků je tzv. obohacování práce (job enrichment), spojené s postupným zvyšováním jejich samostatnosti a rozhodovacích pravomocí či možnosti uplatnit i své další schopnosti. To totiž umožňuje jejich motivaci udržovat, a sice tím, že si postupně uspokojují i potřeby vyšší“ (Urban, 2017, str. 23).

Pochopitelně ne všechny pracovní činnosti mohou být zábavné a naplňovat podmínku, že rozvíjí silné stránky a osobní potenciál pracovníků a lidé musí být občas připraveni vykonávat i práci, kterou považují za nudnou či otravnou nebo která přijde zaměstnancům zcela zbytečná. Zajímavou metodu, pomáhající lidem vypořádat se s nimi, zavedli v jedné firmě, kde manažer se svými lidmi uzavřel dohodu, že jednou měsíčně může na poradu přijít s tzv. „žolíkem“. Pokud během porady hodil tuto kartu na stůl, byl to signál říkající zaměstnancům, že se nemají pídít po smyslu zadaného úkolu a mají bez dohadů ho vykonat. Žolík tak sloužil jako obrana před problematikou ztráty smyslu, který lidé hledají za vším: „Zaměstnanci se přestali zabývat probíráním dané nesmyslnosti a plýtváním energie na řešení neřešitelného, a mohli tak věnovat mnohem více energie na úkoly, které naopak smysl dávaly,“ píše Jelínek (& Jetmarová, 2017, str. 182-183).

Mimoto vnímání smysluplnosti některých aktivit a jejich vnímání jakožto nástroje k sebevyjádření ztěžuje také skutečnost, že je v dnešní době všechno od průmyslově vyráběného zboží k úřednickým úkolům racionalizováno a pracovníci tak nejsou schopni odhalit, jak by to, co dělají, mohlo být jejich sebevyjádření. „Jejich práce je výsledkem pracovního plánu navrženého jinými lidmi a jedinou zodpovědností zaměstnanců je ji stále víceméně mechanicky opakovat. Dokonce, i když dělají svoji práci dobře, netýká se pak zpětná vazba jejich vlastních schopností a výkonu, ale z větší části plánů a zařízení, které jejich práci umožnily. Je těžké získat hluboké zaujetí aktivitou,

při níž je výkon jedince nedůležitý, kde si dobré práce málokdo všimne, a kde dokonce ani sám pracovník nedokáže říct, zda svoji práci odvedl dobře,“ píše Csikszentmihalyi (2017, str. 104-105). Proto je důležité, aby manažeři zaměstnancům vysvětlovali širší souvislosti jejich činností a aby viděli, jak jejich pracovní snažení přispívá výsledkům celé organizace.

V Googlu pořádají pravidelná celofiremní setkání, kterých se (ať již osobně či prostřednictvím internetového připojení) účastní všichni zaměstnanci. Dozvídají se zde informace o tom, co se událo během uplynulého týdne, jsou jim prezentovány nové produkty a pokroky v jejich vývoji a probíhá také vítání nováčků. Mimo to se zaměstnanci mohou zeptat zakladatelů Googlu Larryho a Sergeje na jakýkoliv dotaz, který je zajímá a právě toto sdílení informací je na setkání klíčové, zvyšuje totiž angažovanost a zlepšuje výkon. Praxe z baltimorské nemocnice dokonce ukázala, že poté, co stát New York začal požadovat od nemocnic zveřejňování údajů úmrtnosti při aortokoronárním bypassu, umíralo v následujících čtyřech letech při této srdeční operaci o 41 % méně nemocných (Bock, 2015, str. 45, 47).

To, zda zaměstnancům jejich pracovní náplň umožňuje dostávat se do stavu flow a zda je pro ně naplňující, lze sledovat pomocí měření duševního stavu. Csikszentmihalyi takto prováděl test proudění za pomoci elektronických pagerů, které 40x za týden signalizovaly, že si má daný pracovník zaznamenat, jakou činnost právě vykonává a jak se u ní cítí (Pink, 2011, str. 112). Získání podobného přehledu umožňuje také jednoduchá aktivita, kdy si zaměstnanci v bloku vyznačí čarou dva sloupce „miluji“ a „nesnáším“ a v průběhu celého týdne si do těchto kolonek zapisují každou vykonávanou pracovní činnost (Herrera, 2019).

Pokud by byl sloupeček „nesnáším“ výrazně zaplněnější, jistě by to byl podnět pro manažery, k prodiskutování úpravy pracovní náplně. Je nicméně přirozené, že ne všechny pracovní činnosti vzbuzují flow a lidé musí být občas

připravení vykonávat i práci, kterou považují za otravnou nebo zbytečnou. Mimo to je potřeba přijmout fakt, že ne všechny pracovní činnosti jsou zábavné a naplňující, ačkoliv má nepochybně smysl snažit se jejich počet minimalizovat.

2.3.3 Podpora angažovanosti a smysluplnosti

Angažovanost se na první pohled může jevit jako pojem, který se štěstím v práci nemá mnoho společného, k čemuž se vyjadřuje také K. Kruse, který zmiňuje, že lidé mohou být v práci šťastní a zároveň neangažovaní. Mohou být šťastní, protože jsou líní a jejich práce nevyžaduje, aby toho dělali příliš, nebo si mohou užívat hovory se svými spolupracovníky a jídlo zdarma či firemní auto. Nebo jsou zkrátka veselé povahy a jsou šťastní, i když jsou neproduktivní (Wagner, 2016). Na druhou stranu štěstí je pozitivně spjata s angažovaností a negativně spojeno s pracovním vyhořením (*Motivating Job Characteristics and Happiness At Work: a Multilevel Perspective*, 2019). Angažovanost je také pozitivně spjata se sdílením informací (Salas-Vallina, Alegre, & Fernández Guerrero, 2018). Když jsou zaměstnanci na takové úrovni ztotožnění se s firmou, její kulturou a hodnotami, že využívají výrazu my a nikoli já a oni (tj. zbytek firmy), rozumí poslání firmy a usilují o naplnění společné vize, pak nevnímají své pracovníky jako svou konkurenci, ale jako lidi, se kterými táhnou za jeden provaz. Je tedy prospěšné sdílet s nimi své znalosti a zkušenosti (Logan, King & Fischer-Wright, 2014, str. 188). Pocit sounáležitosti s organizací lze podpořit společným pojmenováním zaměstnanců. V Googlu se například zaměstnanci označují googleři. Další z cest je budování zakladatelského postoje, kdy se zaměstnanci k firmě staví jako spolutvůrci její kultury (Bock, 2015, str. 27; 31): „Má-li mít kterýkoliv zaměstnanec z práce radost a vkládat do ní to nejlepší ze sebe, měl by mít pocit spoluzodpovědnosti za své pracovní podmínky,“ píše Bock (2015, str. 32).

Zakladatelský postoj může také podpořit například umožnění zaměstnancům vlastnit akcie firmy (Bock, 2015, str. 37).

Jiří Dvořáček zase ve své přednášce na konferenci Štěstí v práci 2018 přednesl, že společnou firemní identitu pomáhá vytvářet již jen to, jakým způsobem je rozvržena firemní jídelna – zaměstnanci sedí u protáhlých stolů ve dlouhých lavicích, tak, aby se podpořilo vzájemné potkávání se lidí napříč firmou. Pro firmu je typické také pořádání každoročních jarmarků, na kterých sami zaměstnanci prodávají firemní výrobky. Dvořáček uvádí, že tyto akce u nich mají velký úspěch a posilují jejich vazbu a hrdost na firmu.

Zapojení pracovníků lze zvýšit také prostřednictvím poskytnutí jim možnosti přicházet s návrhy na vylepšení. Ta přispívá vědomí pracovníků, že na jejich názoru firmě opravdu záleží a nebere je pouze jako pracovní nástroje, což je, jak jsem uváděla již výše, jedna z nejčastějších pracovních stížností. Vhodná je pro tento účel např. aplikace Ingrid, do které mohou zaměstnanci psát své návrhy a následně hlasovat pro ty nejlepší z nich, které budou potencionálně realizovány. Stále častěji se lze v poslední době setkávat také s kulturními ambasadory. Google kupříkladu vybudoval globální síť klubů, ve které se dobrovolně zapojení zaměstnanci starají o firemní kulturu a v rámci přiděleného rozpočtu organizují aktivity a podněcují diskuzi. Do těchto klubů, které fungují na místních pobočkách Googlu, se lidé mohou dostat díky vlastní aktivitě tím, že z vlastní iniciativy uspořádají např. nějakou místní akci pobočky (Bock, 2015, str. 54).

V Googlu funguje také program G2G (Googler-to-Googler), jež se koná asi jednou za čtvrt roku. V rámci tohoto programu se zaměstnanci mohou přihlásit a přednášet druhým či pro ně uspořádat seminář. Ač po dobu těchto akcí lidé nepracují na svých běžných pracovních činnostech, semináře přispívají k prolomení každodenní rutiny, a tak přispívají vyšší produktivitě, ale také kreativnějšímu a příjemnějšímu pracovnímu prostředí. Zároveň se

díky akci lidé poznají z jiné než pracovní stránky a utvoří důvěrnější mezilidské vazby (Bock, 2015, str. 197-198, 200).

Angažovanost zaměstnanců může výrazně podpořit též vnímání smysluplnosti jejich práce. Míra smysluplnosti pracovních činností je totiž vnímána subjektivně a záleží tedy nejen na tom, jaká je objektivní pracovní náplň, ale i na jejím subjektivním vnímání, případně na vlastní iniciativně. To dobře ilustruje studie A. Wrzesniewské, která zkoumala pracovníky řady různých povolání – uklízečky, kadeřníky, zdravotní sestry, knihovníky či učitele a zjistila, že v každém z těchto povolání je zhruba třetina lidí, jež považuje svou práci za užitečnou a naplňující a tato část lidí je šťastnější a také zdravější. Pozorovala, že zatímco někteří odvedli pouze minimum práce, které po nich bylo vyžadováno, angažovaní zaměstnanci si přidávali nové úkoly, které pro ně byly atraktivní (např. povídání si s pacienty či pomoc zdravotním sestrám) a přidání těchto zajímavějších úkolů zvýšilo jejich uspokojení z práce a zvedlo vlastní vnímání osobních dovedností (Pink, 2011, str. 89; Bock, 2015, str. 43). Z výsledků výzkumu dr. Wrzesniewské vyplývá, že lidé, pro něž je jejich práce posláním, jsou ve svém profesním i osobním životě celkově spokojenější. Častěji si také přizpůsobují svou práci tak, aby při ní maximálně uplatňovali svoje silné stránky a zájmy, píše Mülfeit (& Costi, 2017, str. 109). A síla záměru navíc neovlivňuje jen osobní spokojenost, ale také produktivitu (Bock, 2015, str. 42). Csikszentmihalyi téma shrnuje slovy: „Konečně si uveďme, že to, zda je člověk motivovaný k práci, závisí na postoji, jaký k dané práci má. Bez ohledu na to, jak je určitá práce neinspirující a jednotvárná, je v ní totiž možné najít něco osvobodivého, pokud víme, jak a kde hledat“ (2017, str. 98).

Jedna z cest, jakou mohou manažeři posilovat vnímání smysluplnosti, je prostřednictvím propojení zaměstnanců s lidmi, kteří profitují z jejich práce. Takové (i malé) propojení nejenže činí lidi šťastnějšími, ale také zvyšuje

produktivitu (Bock, 2015, str. 308). Jak velká je síla smysluplnosti ilustruje následující experiment. V call centru univerzitní nadace byla jedna skupina volajících seznámena s příběhy lidí, kterým stipendium od nadace změnilo život. Při následujícím obvolávání potenciálních dárců získala skupina o 155 % více příslibů a výše obdržených příspěvků stoupla o 143 % než ostatní (Bock, 2015, str. 42).

M. Jelínek uvádí, že je to symbióza smysluplnosti (racionální odůvodnitelnosti toho, co děláme) a seberealizace (emoční atraktivita toho, co děláme), jež vede k těm nejlepším výsledkům. Přičemž dodává, že je velký rozdíl v tom, zda dosahujeme cílů na základě morálně volných vlastností, jež vyžadují pevnou vůli a disciplínu, či formou motivační a seberealizační energie, která plyne ze stavu, kdy nás daná věc baví: „Jedna cesta mě enormně vysiluje a druhá naopak možná i dobíjí“ (Jelínek & Jetmarová, 2017, str. 130-131)!

2.4 Hodnocení, odměňování a motivování pracovníků

Otázka, která se tradičně pojí s tématem štěstí v práci, je otázka finančního ohodnocení. Je pochopitelné, že jelikož zaměstnání přináší lidem existenční zajištění, vyžadují, aby byli za svou práci adekvátně oceněni. Přítomnost peněz však může vést k oslabení vnitřního zájmu o činnost. Lidé nejsou motivováni svou vrozenou tendencí vyhledávat nové věci a úkoly, procvičovat si své schopnosti a učit se, ale vidinou zisku, jejíž účinky však po určité době slábnou. Vzhledem k tomu, že práce je pro většinu hlavním zdrojem příjmů, by byla utopie požadovat po lidech, aby ji dělali zadarmo. Usilovat o to, aby vykonávali práci, kterou by „dělali i zadarmo“ však již není utopií, ale vizí, která staví na výše popsané snaze přizpůsobovat pracovní náplň potřebám zaměstnanců tak, aby jim přinášela flow.

A ač peněžní odměna může z dlouhodobého hlediska motivaci snižovat, fráze, že peníze štěstí nepřinášejí, není tak docela pravdivá. Známá americká studie ukázala, že peníze skutečně zvětšují emoční prospívání a to až do výše

příjmu okolo 75 000 dolarů ročně, tedy v přepočtu asi 143 000 Kč měsíčně (*Can Money Buy Happiness?: Research shows how you spend money can improve your well-being*, 2019). Vidina zisku za provedení pracovní činnosti však může být svazující, a to zejména u činností kreativních, kdy odměny zužují úhel pohledu. Naopak u těch činností, ke kterým vede přímá cesta, jsou motivátory typu „jestli..., pak...” prospěšné a mohou urychlit jejich dosažení. Čímž nechci implikovat, že by se kreativní činnosti neměly peněžně ohodnocovat. Studie sice naznačují, že z dlouhodobějšího hlediska to může vést ke snížení motivace, je ale pochopitelně správné, aby lidé za práci dostali adekvátně zapláceno. Důležité však je, aby na ně působily i jiné motivační podněty. „Nabídka odměny na začátku úkolu – a připuštění faktu, že jde o výjimečnou událost – nevyhnutelně zaměří lidskou pozornost spíše na získání odměny než na problém,” uvádí Pink (2011, str. 52-53). To nepředstavuje problém u nekreativních rutinních úkolů, kdy je používání motivátorů typu „jestli..., pak...” v pořádku, protože řešení pracovního úkonu nevyžaduje přílišnou mentální invenci. Zároveň je v případě, že se jedná o úkol nudný, vhodné uvést logické zdůvodnění, proč je jeho vykonání nezbytné, uznat jeho neatraktivitu a dovolit lidem, aby ho plnili po svém (Pink, 2011, str. 50).

U kreativních činností jsou nejefektivnější neočekávané odměny typu „nyní, když už...“, ve firemní praxi by se mohlo jednat například o nečekané bonusy za provedení práce nad pracovní rámec či za přínos ve formě inovativního řešení nějakého problému (Pink, 2011, str. 52-53). Pracovníky lze odměnit také nemateriálně formou pozitivní zpětné vazby, která posiluje vnitřní motivaci. Ta mimo podněcování k vyššímu výkonu pracovníkům přináší také větší osobní přínos – vyšší vitalitu, sebedůvěru a pohodu. Vzbuzuje v pracovnících výraznější pocit zdatnosti a samostatnosti (Bock, 2015, str. 156).

Mimo odměňování motivovaných zaměstnanců a snahu prodchnout zaměstnání smyslem a hodnotou, by měli manažeři usilovat o vytvoření co

nejatraktivnějších podmínek na pracovišti (Csikszentmihalyi, 2017, str. 98). Organizace by měla usilovat o vytvoření motivační atmosféry, jež podporuje naše vrozené psychologické potřeby, jakými jsou touha někam patřit, touha vzkvétat, dostatečná pravomoc či autonomie. Ve společnosti Meddus tak činí za pomoci systému ROWE (Results Only Work Environment), to v praxi znamená, že se zde nepracuje dle rozvrhu a lidé mohou přijít (či nepřijít) dle toho, jak jim to vyhovuje, jedinou podmínkou je, že musí vykonat svou práci (Pink, 2011, str. 64).

Pod pojmem autonomie, jež je jednou z výše jmenovaných základních lidských potřeb, rozumíme možnost rozhodnout se co, kdy, jak a s kým dělat a výzkumy je prokázán její vliv na všeobecnou duševní a tělesnou pohodu (Pink, 2011, str. 67, 70). „Pocit autonomie má velký vliv na individuální výkon a postoje. Podle několika posledních behaviorálních vědeckých studií s sebou autonomní motivace nese vyšší koncept porozumění, lepší hodnocení, zvýšenou výdrž ve škole a při sportovních aktivitách, vyšší produktivitu, méně syndromů vyhoření a vyšší hladinu psychické pohody,“ píše Pink (2011, str. 68). Větší autonomie také přináší větší pracovní uspokojení (za předpokladu, že zaměstnanci dostávají odpovídající informace a zpětnou vazbu). V průzkumu se dokonce ukázalo, že firmy, v nichž je kladen důraz na autonomii, rostly čtyřikrát rychleji než ty zaměřené na kontrolu a měly o třetinu vyšší obrát (Pink, 2011, str. 68).

V duchu zavádění větší autonomie začaly některé firmy svým zaměstnancům umožňovat trávit část pracovní doby dle vlastního uvážení v rámci tzv. „svobodných dnů“. Ve společnosti Atlassian byly například pořádány tzv. Dny FedExu, v rámci kterých lidé přišli do práce a po dobu 24 hodin mohli svobodně nakládat se svou kreativitou a přinášet nové nápady. Později se vývojovým zaměstnancům začalo dostávat dokonce 20 % pracovního času na práci na jakémkoliv projektu, na kterém se rozhodnou podílet. Podobně je

tomu ve společnosti Google, kdy mohou zaměstnanci svým projektům věnovat jeden den v týdnu. A už v 1. polovině 20. st. prohlašoval prezident a předseda společnosti 3M William McKnight: „Najměte si dobré lidi a nechte je o samotě“ a v roce 1948 napsal: „Ti, jimž svěřujete autoritu a odpovědnost, budou chtít dělat svou práci, a pokud jsou to zodpovědní lidé, budou ji chtít dělat svým vlastním způsobem.“ Postoj se firmě vyplatil, jeden ze zaměstnanců společnosti v 15 % svého času určenému k práci na projektech dle svého výběru vymyslel dnes již ikonické poznámkové bločky Post-it (Pink, 2011, str. 70-71).

Míra autonomie se promítá také do platového modelu. U nás nejrozšířenější mechanismus účtování hodin autonomii ničí, může odčerpávat vnitřní motivaci, iniciativu a v některých případech dokonce probudit neetické chování - vyúčtují si co nejvíce hodin, protože odměna vychází z času ne z přínosu. Určitý smysl má pouze v případě rutinních úkolů, kde je těsný vztah mezi časem a množstvím vykonané práce (Pink, 2011, str. 74-75). Na druhou stranu pouze výsledkové ohodnocení také není dle mého názoru ideální, jelikož lidé vyžadují od zaměstnání určité jistoty a stabilní měsíční příjem je jistě jednou z nich. Osobně bych se tedy spíše přikláněla k nastavení motivující pohyblivé složky platu. Zároveň jde zneužívání pevně nastaveného platu do velké míry zamezit nábořem vhodných zaměstnanců, tedy těch se silnou vnitřní motivací do své práce. Demotivaci zaměstnanců lze předejít také nastavením takového platového systému, kterému lidé rozumí a vnímají ho jako spravedlivý.

Autonomii též podporuje možnost práce z domova, která vede k větší produktivitě a uspokojení z práce. Jednak mají zaměstnanci doma větší pohodlí, jednak nejsou tolik monitorováni a potom tento přístup umožňuje čerpat z daleko většího počtu talentovaných jedinců, kteří by jinak práci nemohli vykonávat (maminky s malými dětmi, studenti, handicapovaní,...;

Pink, 2011, str. 77-78). Autonomie se může projevit i v možnosti volby pracovního týmu či ve formě autonomie v plnění úkolů. Jejích podob je opravdu mnoho a pro každého jedince je důležitější jiný její aspekt. Organizace by v ideálním případě měla nabízet funkční rámec, v jehož mantinelech lze zaměstnancům poskytovat dostatečnou svobodu a autonomii v oblastech, jež jsou pro ně důležité (Pink, 2011, str. 80-81). Hlavní manažer Zapposu T. Hsieh k tématu píše: „Studie ukázaly, že vědomí toho, že mám věci pod kontrolou, je důležitou součástí pocitu štěstí. To, nad čím lidé chtějí mít kontrolu, se opravdu případ od případu liší, proto si nemyslím, že by existoval pouze jediný aspekt autonomie, který by byl obecně nejdůležitější. Každý jedinec má jiné touhy, proto by tedy bylo pro zaměstnavatele nejlepší zjistit, co je pro každého zaměstnance důležité“ (Pink, 2011, str. 81).

3 Metodologie

V návaznosti na teoretickou část je část praktická věnována kvalitativnímu výzkumu, jež si klade za cíl zjistit, jakými cestami podporují společnosti spokojenost a prožívání štěstí na pracovišti svých zaměstnanců. Předmětem výzkumu je identifikace nástrojů a procesů, které mohou společnosti využít k tomu, aby vytvořily pozitivní pracovní prostředí (pro účely této práce je zkoumána pouze jeho nehmotná část), jež přispívá ke spokojenosti pracovníků organizace. Formulace výzkumné otázky zní: Jaké nástroje a procesy je možné implementovat do pracovního prostředí, aby se v něm zaměstnanci cítili spokojeně a práce je činila šťastnými? Odpověď na tuto otázku je hledána prostřednictvím kvalitativní metody výzkumu, konkrétně uskutečněním polostrukturovaných rozhovorů s HR pracovníky, manažery a řediteli vybraných firem.

Kvalitativní výzkum za použití polostrukturovaných rozhovorů je pro praktickou část zvolen z toho důvodu, že zkoumaná problematika je poměrně široká a uchopení firemní strategie podporující spokojenost zaměstnanců se

může v jednotlivých podnicích velmi lišit v závislosti na velikosti firmy, jejím zaměření, firemní kultuře, způsobu vedení apod. Proto se metoda jeví pro zkoumání zvoleného tématu jako vhodnější, nežli kvantitativní dotazování, jelikož umožňuje pružněji pracovat s rozdílným prostředím ve firmách a otázky mohou být voleny tak, aby reagovaly na popisovanou firemní realitu a pronikaly více do hloubky díky otevřené formě pokládaných otázek.

„Polostrukturovaný rozhovor obsahuje připravené otázky, důsledně a systematicky směřující k identifikaci výzkumných témat pomocí příštích detailních odpovědí. Nejdůležitější jeho částí je jádro rozhovoru, které představuje schéma závazné pro výzkumníka. Skládá se z témat a otázek, které výzkumník určitě musí probrat.[...]Na toto jádro navazují další doplňující témata a otázky, které vhodně rozšiřují původní záměr,“ píše Miovský (Mišovič, 2019, str. 80). Polostrukturovaný rozhovor je oblíbený pro svou flexibilitu, dostupnost a pochopitelnost. Dokáže vyjevit a odhalit významné, ale často i skryté a závažné aspekty lidského a organizačního chování a respektuje osobnost účastníka v tom smyslu, že mu umožňuje uvažovat způsobem sobě vlastním a užívat hovorového jazyka. Výzkumníkovi dává do rukou možnost měnit styl, rychlost i pořadí otázek (Mišovič, 2019, str. 80-81). „Z uvedených charakteristik polostrukturovaného rozhovoru je zřejmé, že u této techniky je potřebné reflektovat subjektivní působení jak výzkumníka, tak informátora, a také sociálně konstruovaný původ obsahu rozhovoru,“ doplňuje k této technice sbírání dat Mišovič (2019, str. 82).

V obecné rovině kvalitativní výzkum přináší mnoho informací o velmi malém počtu jednotek. Je orientován na vysvětlování souvislostí, stavu a zjišťování chování – pátrá po smyslu věcí. Nabízí však pouze slabou standardizaci a omezené srovnání, protože počet jedinců je velmi redukovaný. Kvalitativní

výzkum pracuje s „měkkými daty“ a využívá induktivní způsob výzkumu (Mišovič, 2019, str. 23-24).

3.1 Výběr firem zapojených do rozhovorů

Několik firem, s jejichž HR pracovníky a manažery byly pro účely tohoto výzkumu provedeny rozhovory, bylo zvoleno na základě skutečnosti, že se dobře umístily ve studii TOP zaměstnavatel, tedy v dotazníkovém šetření Asociace studentů a absolventů, které probíhá mezi studenty českých vysokých škol. Pro jejich omezený počet byly tyto firmy doplněny za použití metody sněhové koule o další organizace, které byly osloveny buďto na základě doporučení již dotázanými respondenty, nebo na základě využití mého přehledu o českém pracovním trhu a progresivních firem v něm působících.

3.2 Scénář rozhovoru

Po úvodním představení osoby výzkumníka a cíle výzkumu jsem se dotazovala na profesní pozadí respondenta. Pak jsem postupovala po jednotlivých tématech podle níže uvedeného scénáře.

1. téma: Nábor zaměstnanců

Nábor správných lidí je pro každou firmu klíčový, proto první dotaz směřuje právě k němu. Těžko mohou lidé ve společnosti setrvat a být v ní šťastní, pokud jejich osobní vize není v souladu s vizí firemní a jsou motivováni pouze vnější, peněžní, motivací a pozbývají motivaci vnitřní, která je silnější hybnou silou – tedy nevidí smysl v tom, co firma dělá, pozice jim neumožňuje seberealizovat se či jim neumožňuje naplňovat své osobní cíle. Přijmout do firmy správné lidi, kteří mají nejen potřebné profesní schopnosti, ale také osobnostně zapadají do firemní kultury a pracovní místo je v souladu s tím, co od vykonávané práce očekávají, je tak naprostým základem toho, aby v ní pracovníci následně mohli být šťastní. Téma náboru je více rozepsáno v kapitole 2.2.

1. Pro spokojenost zaměstnanců ve firmě je důležité, aby byly do firmy přijímáni takoví zaměstnanci, kteří jsou vhodnými kandidáty na obsazované pozice nejen z hlediska profesních znalostí a schopností, ale také z hlediska kompatibility jejich osobních postojů a nastavení s firemními hodnotami a vizí. Používáte nad rámec klasických přijímacích pohovorů nějaké další metody, kterými zjišťujete kompatibilitu kandidáta s firemní kulturou či budoucími spolupracovníky, jaké?

Přes pečlivý výběr zaměstnanců může spokojenost zaměstnanců narazit na nezvládnutý onboardingový proces, kdy nově příchozím pracovníkům není věnován dostatek pozornosti a ti se v důsledku toho špatně orientují v novém pracovním prostředí a cítí se nejistě, což brání jejich spokojenému fungování ve firmě a může být důvodem jejich brzkého odchodu. Z toho důvodu druhá otázka směřuje na způsoby, jakými se firmy snaží nováčkům přechod na nové pracoviště, ale i do nového kolektivu, usnadnit a snížit tak míru jejich nejistoty bránící jim v prožívání pozitivních emocí. V teoretické části práce se onboardingu věnuje kapitola 2.2.

2. Důležitou fází, kterou si nově přijatí zaměstnanci procházejí, je asimilační proces. Máte ve firmě nastaven onboardingový proces, který pomáhá tuto fázi zkrátit a učinit ji pro zaměstnance komfortnější?

2. téma: Vedení a péče o zaměstnance

Tato část rozhovoru je opřena o model pěti pilířů duševní pohody Selingmana PERMA, který jeho autor považuje za cíl pozitivní psychologie a který je v této práci blíže popsán v kapitole 1.1.3. První sekce je věnována otázkám směřujícím k prožívání pozitivních emocí (P = positive emotions) na pracovišti, přičemž míra jejich zastoupení je rozhodující nejen v tom, jak se firmě daří (viz. Losadův poměr), ale dobrá nálada hraje zásadní roli také v tom, jak se lidé ve firmě cítí a jaké výsledky podávají. Tomu jaké benefity má prožívání pozitivních emocí, štěstí, se věnuje kapitola 1.2.

3. Jedním z pilířů duševní pohody je prožívání pozitivních emocí. **Usilujete z pozice vedení zaměstnanců o podpoření pozitivních prožitků pracovníků kupříkladu prostřednictvím:**

a) pořádání rozvojových aktivit, školení či koučinku zaměstnanců zaměřujících se na jejich osobní prospívání -> posilování pozitivních prožitků změnou postojů zaměstnanců

b) interní vzdělávání manažerů seznamující kupříkladu s principy pozitivního leadershipu či s „interním manažerským kodexem/pravidly“ -> posilování pozitivních prožitků podporujícím a motivujícím přístupem vedoucích pracovníků

c) benefity a HR aktivity nad rámec základní personální agendy (např. pořádání eventů pro zaměstnance, překvapení,...) -> posilování pozitivních prožitků budováním přátelské firemní kultury + poskytování zaměstnaneckých benefitů

Naprosto zásadní roli, co se spokojenosti zaměstnanců týká, hraje míra jejich angažovanosti (E = enagement) ve firmě. Tématu je věnována kapitola 2.3.3, která odhaluje, že jsou-li zaměstnanci angažovaní a vnímají-li společnou firemní identitu a poslání firmy, prohlubuje se jejich vztah k práci a jejich vnitřní motivace, jsou produktivnější a šťastnější.

4. **Jaké nástroje používáte k tomu, abyste angažovali své zaměstnance?** Dostávají zaměstnanci možnost spolupodílet se na směřování společnosti / spoluutvářet firemní kulturu organizováním vlastních aktivit pro spolupracovníky, ovlivňování pracovního prostředí apod.? Je motivačně nastaveno (ne)platové ohodnocení zaměstnanců?)

5. Angažovanost je velmi úzce spjata se ztotožněním se jedince s firmou a jejími hodnotami. Zaměstnanci by měli souznít s posláním firmy a rozumět její vizi. **Podílí se vedení na zvnitřňování firemních hodnot svých zaměstnanců? Jakým způsobem je budována společná firemní identita?**

Součástí modelu PERMA jsou také pozitivní vztahy (R = positive relationships), které mají na spokojenost jedince neoddiskutovatelný vliv. Ve firemním prostředí se jako nejdůležitější ukazuje vztah zaměstnance se svým nadřízeným, který bývá nejčastějším důvodem odchodu ze zaměstnání.

6. Jedním z nejdůležitějších faktorů ovlivňujících spokojenost zaměstnanců je jejich vztah s nadřízeným. Jaké nástroje používáte k jeho posílení? Podílí se vedoucí na rozvoji svých zaměstnanců – pomáhá zaměstnance směřovat a rozvíjet jejich potenciál → umožňuje svým podřízeným „personalizovat“ pracovní pozici na základě jejich silných a slabých stránek?

Ve spojitosti se vztahy mezi zaměstnancem a vedoucím (či obecně vedením firmy) se objevuje také téma autonomie, jež je pro každého jednotlivce velmi důležité. Mít možnost přistupovat k úkolům „po svém“ a podle svých potřeb s sebou přináší vyšší hladinu psychické pohody. Tématu autonomie v oblasti definování pracovní náplně je věnována kapitola 2.3.2.

7. Do oddílu pozitivních vztahů jsem zařadila téma autonomie. Ta se mimo vztahy (možnost zvolit si s určitou mírou svobody pracovní tým), může projevit také v podobě svobody rozplánování si pracovní doby nebo v podobě určitého množství pracovního času poskytnutého na práci na vlastních nápadech a projektech. V jakých podobách se autonomie nabízí zaměstnancům vaší společnosti a jaké jsou její dopady, které pozorujete?

Čtvrtým pilířem modelu PERMA je smysluplnost (M = meaning) v rozhovoru se na tuto oblast podporující duševní pohodu nedotazuji. Ačkoli jsem zpočátku otázku na podporu vnímání smysluplnosti práce měla zařazenu, po několika rozhovorech jsem se rozhodla ji ve scénáři nenechávat, jelikož respondenti se k ní vyjadřovali i v odpovědi na další mé otázky. Zejména byla podpora smysluplnosti zahrnuta v odpovědích hovořících o podpoře angažovanosti, která roste s pochopením smyslu vykonávané práce.

Pátým pilířem je potom úspěch (A = accomplishment), k němu také směřuje následující otázka, která se táže na skutečnost, zda organizace tento pilíř posilují a oslavují úspěch. Oslavovat úspěchy je obzvlášť důležité ve vztahu k fenoménu, pro který se ujal pojem *negativity bias* a který popisuje, že máme tendenci více pozornosti věnovat negativním zážitkům a více na těchto prožitcích ulpíváme. Aby tak bylo podpořeno budování přátelské firemní atmosféry, která podporuje pozitivní prožitky, je na místě, aby se firma cíleně zaměřila na vyzdvihování dosažených cílů a úspěchů (Cherry, 2019).

8. Máte nějaké firemní rituály, které oslavují osobní/firemní úspěchy?

3.3 Průběh kvalitativního výzkumu

V rámci praktické části bakalářské práce bylo uskutečněno 12 polostrukturovaných rozhovorů, přičemž přibližně polovina z nich byla uskutečněna v rámci osobních setkání s respondenty v prostředí jejich pracovišť a druhá část probíhala prostřednictvím Skype videohovorů v období leden-březen 2020. Všechny rozhovory (jejich délka se zpravidla pohybovala okolo jedné hodiny) byly nahrávány a záznamy spolu s poznámkami sloužily jako hlavní podklad pro jejich následnou analýzu.

Do výsledků kvalitativního výzkumu jsou zařazeny ty postřehy, které buďto opakovaně zaznívaly z úst vícero respondentů, nebo naopak poukazovaly na specifické řešení dané problematiky některou z dotazovaných firem. Výsledkem je tedy kombinace obecnějších postupů v otázkách náboru, vedení a péče o zaměstnance a konkrétních nástrojů a postupů, které jsou v dotazovaných firmách zavedeny.

Je vhodné zmínit, že vzhledem k tomu, že rozhovory byly prováděny s lidmi z vedoucích pozic a ne se samotnými zaměstnanci, může tato skutečnost představovat jistou limitu v platnosti zjištěných výsledků. To, jak se k zde prezentovaným nástrojům a postupům, které se mnou sdíleli manažeři a HR pracovníci, staví zaměstnanci a zda opravdu vedou ke zvýšení jejich štěstí

a spokojenosti, by se mohlo stát předmětem dalšího zkoumání, které překračuje rámec této práce.

4 Výsledky kvalitativního výzkumu

1. Pro spokojenost zaměstnanců ve firmě je důležité, aby byly do firmy přijímáni takoví zaměstnanci, kteří jsou vhodnými kandidáty na obsazované pozice nejen z hlediska profesních znalostí a schopností, ale také z hlediska kompatibility jejich osobních postojů a nastavení s firemními hodnotami a vizí. Používáte nad rámec klasických přijímacích pohovorů nějaké další metody, kterými zjišťujete kompatibilitu kandidáta s firemní kulturou či budoucími spolupracovníky, jaké?

Ad 1)

Z odpovědí vyplynulo, že nalezení vhodných kandidátů začíná již u samotné prezentace společnosti. Marketingové a PR aktivity firmy působí na veřejnost a mezi jinými také na potenciální uchazeče o práci ve společnosti a formují představu o organizaci. Její obraz lze dotvářet také skrze firemní web a stále častější je zakládání kariérních stránek. Ty mohou být vynikajícím nástrojem pro první seznámení se s firmou. E-commerce společnost zapojená do výzkumu na těchto stránkách mimo prezentaci volných pracovních míst nabízí návštěvníkům webu také virtuální prohlídku pracoviště, představuje zde misi firmy i její historii a nabízené benefity. Nad rámec podrobného popisu nabízených pracovních míst na stránkách také přímo uvádí, koho uchazeči potkají v rámci přijímacích pohovorů, případně kdo bude jejich budoucím kolegou (propojení na LinkedIn profily pracovníků) a návštěvníky webu seznamuje s průběhem přijímacího řízení. Díky tomu si mohou vytvořit velmi dobrou představu nejen o firmě jako takové, ale také o průběhu výběrového procesu a lépe zvážit, zda se chtějí o práci ve firmě ucházet. Karel Lesný doplnil, že co se popisu pozice týče, neměla by společnost mimo prezentaci toho, co uchazeče čeká a jaké benefity může získat, zapomínat ani na odhalení druhé stránky věci – tedy narovinu kandidáta seznámit nejen

s plusy, ale i s mínusy pozice a předejít tím případným budoucím nepříjemným překvapením.

Co se samotného průběhu přijímacího řízení týče, v majoritě dotazovaných firem funguje model, v rámci kterého se na výběru pracovníka podílí jeho budoucí nadřízený a personalista. Martina Volná popisuje, že zatímco na nadřízeném je, aby posoudil kompetenční stránku, personalista se stará o zjištění hodnotové kompatibility s firmou. Miroslav Holý pak uvádí, že z jeho zkušeností je právě hodnotová kompatibilita mnohem důležitější faktor, než odborné kompetence, ve kterých lze člověka dovzdělat a které se navíc během přijímacích kol velmi obtížně zjišťují. Se způsobem, jak na základě kompetencí úspěšně selektovat uchazeče přišla e-commerce společnost prezentovaná Pavlou Novou. Ta vysvětlila, že vzhledem k velkému množství reakcí na inzeráty zavedla firma online analytické testy z domova, které představují první kolo náborového procesu a jsou následovány druhým, kompetenčním, kolem testujícím hard-skills pomocí case studies. Také Václav Vysoký uvedl, že technologie zjednodušují úvodní kontakt se zájemci a první kolo pohovorů probíhá telefonicky.

Jako často se objevující trend se ukázalo zapojení zaměstnanců firmy do výběru nového kolegy. Ve vícero firmách je součástí výběrového řízení seznámení se s potenciálními kolegy a jejich následné společné rozhodnutí, zda chtějí s dotyčným v budoucnu spolupracovat, či nikoliv. Tím se dle Miroslava Holého lidem do rukou dostává důležitý rozhodující hlas, ale také zodpovědnost – nebudou-li s prací nového kolegy spokojeni, bude to důsledek také jejich chybného úsudku. Václav Vysoký nicméně uvádí, že setkání uchazeče s potenciálními kolegy je klíčovou součástí výběrového procesu, protože dokáže dobře napovědět, jak v budoucnu (ne)bude fungovat skupinová dynamika.

Úsudku zaměstnanců se využívá také v doporučujícím programu, který funguje například v potravinářské firmě, kde působí Libor Veselý. Za každého pracovníka, který je do společnosti přijat na základě doporučení některého ze zaměstnanců, obdrží tento zaměstnanec finanční odměnu. Tento program je pro firmu výhodný, protože jsou pomocí něj do firmy přijímáni lidé, o které jejich spolupracovníci stojí a které znají již z prostředí mimo firmu. Díky tomu se daří přijímat takové lidi, kteří pak ve firmě setrvávají déle, než ti, jež se do výběrového řízení dostanou klasickou cestou. Stejně tak pomáhá lidský úsudek při výběru zaměstnanců ve firmě Pavla Vousatého, kde se při náboru standardně ptají na reference z předchozích zaměstnání, což opět usnadňuje přijímání lidí kompatibilních s firemními hodnotami.

Podobně jsou na zjišťování osobnostní charakteristiky jedinců zaměřeny assessment centra, jejichž služeb využívá jedna z oslovených firem zapojených do výzkumu. Václav Vysoký se však k tomuto způsobu testování zaměstnanců staví spíše zamítavě. Uvádí, že má dojem, že v těchto centrech je často kladen důraz také na osobnostní rysy, které na konkrétní pracovní pozici nemusí mít vůbec takový význam, jaký se jim při testování přikládá a metriky tak nejsou odpovídající potřebám firmy. Martina Volná, jejíž firma využívá služeb assessment centra při výběru uchazečů na vyšší pozice, má naopak se spoluprací s nimi kladnou zkušenost. Říká, že vzhledem k dlouhodobé spolupráci, kterou firma s centrem navázala, již lidé v něm velmi dobře znají firemní kulturu podniku a ví, na jaké charakteristiky se u uchazečů zaměřit. Přidanou hodnotu představuje skutečnost, že spolu s výsledky testování firma dostane u kandidátů také soupis oblastí, ve kterých byl identifikován prostor pro zlepšení a se kterými firma dále pracuje v rámci následného rozvoje zaměstnance po jeho přijetí do firmy.

Pro společnost je perspektivní také zavádění možnosti studentských stáží, o kterých hovoří jakožto o oboustranně prospěšném modelu František Zelený.

Ten uvádí, že zatímco dříve se firma ucházela zejména o absolventy vysokoškolského studia, dnes se vyplácí oslovovat je již dříve, tedy ještě v průběhu jejich studia. Díky tomu studenti dostanou možnost získat praxi, kterou mnohdy při shánění práce čerstvě po ukončení školy postrádají a která je dnes na trhu práce stále častěji vyžadována. Firma v nich naopak získá možné budoucí zaměstnance, kteří jsou již dobře seznámeni s firemním prostředím a kulturou. Navíc dokážou studenti mnohdy zastat objem práce, kvůli kterému by firma jinak musela najímat další zaměstnance. Spolupráce se studenty je tak výborná cesta k navázání vztahu s potenciálními zaměstnanci a umožňuje jim seznámit se se společností i s jejich případnými budoucími kolegy.

Co se ve vztahu ke spokojenosti zaměstnanců ve firmě ukázalo jako také velmi užitečný nástroj, jež jmenovalo více zapojených společností, je zavedení standardizovaného odchodového rozhovoru – identifikace důvodů, kvůli kterým zaměstnanci odchází nejčastěji, pomáhá firmám zapracovat na nich a předcházet tím dalším odchodům.

2. Důležitou fází, kterou si nově přijatí zaměstnanci procházejí, je asimilační proces. Máte ve firmě nastaven onboardingový proces, který pomáhá tuto fázi zkrátit a učinit ji pro zaměstnance komfortnější?

Ad 2)

Co se zpracování onboardingového procesu týče, lze ho dle slov Martiny Volné rozdělit do dvou částí. Ta první zahrnuje systémové řešení, tedy vytvoření adaptačního plánu, zatímco ta druhá věnuje pozornost drobnostem, jakými je například poskytnutí obědových stravenek nově příchozím zaměstnancům na několik dní dopředu, aby jim tím odpadla starost s otázkou stravování. Mezi tyto zdánlivě nedůležité drobnosti, které však v konečném důsledku mohou adaptační proces velmi usnadnit a zpříjemnit, patří také

poskytnutí informací ohledně maličkostí, které mají stávající zaměstnanci natolik zautomatizované, že je mnohdy ani nenapadne, že nově příchozí v těchto otázkách tápají. Mohou jimi být dotazy: kdo zalévá květiny v místnosti, kdo vynáší koše, či jestli každý pije kávu z vlastního hrníčku. Jakub Skomný uvádí, že tyto drobnosti, ale i zásadnější procesní otázky, jakými je například způsob ohlašování dovolené, podmínky pro schválení home-office či proplacení pracovní cesty, má agentura zapracovány do onboardingového procesu. Ten je postaven na třech pilířích – časové ose (která jasně definuje, kdy je třeba co udělat a jaké informace je nutné předat; splnění úkoly se následně odškrtavají), interní Wikipedii (která má tři kapitoly, přičemž jedna z nich je věnována právě praktickým záležitostem, druhá představuje pracovníky firmy a jejich funkce a třetí je věnována know-how společnosti, jejím principům, smyslu a vizi) a osobě buddyho (který je nováčkovi po dobu prvních dvou měsíců přiřazen). Interní Wikipedie funguje také v e-commerce společnosti, pro kterou je užitečná zejména z toho důvodu, že umožňuje osvětlit řadu výrazů, které se ve firmě používají, ale nově příchozí zaměstnanci nejsou obeznámeni s jejich významem.

U ostatních zapojených firem s interní Wikipedií nepracují, co však využívá majorita dotazovaných firem je osoba buddyho, tedy zaměstnance, kterému je nově příchozí pracovník přidělen a který funguje jako „zasvěcovatel“ do firemního fungování. Jakub Skomný vysvětluje, že v jejich společnosti má pozice to specifikum, že zaměstnanec na pozici buddyho má na nováčka přidělenou časovou kapacitu a nenastává tak situace, kdy by neměl čas se nováčkovi věnovat. Povinně musí absolvovat také hodinová povídání s nováčkem po prvním, třetím a šestém týdnu a je nově příchozímu zaměstnanci k dispozici pro společné obědy. Společné obědy s buddym (a s manažery) byly v rámci rozhovorů ostatně zmíněny vícero respondenty.

Trend pravidelných setkávání s kolegy a nadřízenými poukazuje na to, co označila řada respondentů za nejdůležitější součást onboardingového procesu, totiž osobní kontakt. Václav Vysoký sdílel vlastní zkušenost, kdy po přepracování onboardingového procesu významně klesla fluktuace – intenzivní proškolení nově příchozích zaměstnanců se proměnilo v pozvolnější zaškolování s užším kontaktem se zbytkem pracovního týmu. Karel Lesný pak dodává, že funkce buddyho je velmi užitečná. Pomoc buddyho ale nemůže zastoupit zájem, který by měl nováček pociťovat ze strany svého nadřízeného – jestli je nadřízený metaforicky jeho rodič, pak buddy je starší sourozenec.

Nově nastupující zaměstnanci musí tradičně absolvovat nástupní den, jehož pojetí se v oslovených firmách přirozeně liší. Lenka Tenká uvádí, že se firma snaží mít všechny administrativní záležitosti vyřešeny již před nástupním dnem, aby byli nově příchozí pracovníci co nejméně zatíženi papírováním a také byli předem vybaveni všemi potřebnými materiály. V úvodu prvního dne si následně odbydou povinná školení a přesouvají se pod patronát svého nadřízeného, který pro ně má zpracován induction training. V rámci zkušební doby musí absolvovat úvodní školení a Tenká dodává, že jsou též vybízeni k tomu, aby se aktivně pohybovali po firmě a poznávali své nové kolegy. Seznamování firma usnadňuje rozesíláním hromadného mailu všem zaměstnancům při příležitosti nástupu nového kolegy – v mailu je nováček představen, je zde jeho fotografie, vzdělání, pracovní pozice i kontaktní informace. Způsob jak využít e-mailu jako nástroje usnadnění onboardingového procesu prezentoval také Miroslav Holý, který uvedl, že nově příchozím zaměstnancům je každý den posílán e-mail, ve kterém je představena jedna z pracovních pozic v organizaci – dokáží si tak lépe představit pracovní náplň svých nových kolegů a poznávají fungování organizace.

Platí nicméně, že žádná internetová komunikace nemá váhu osobního kontaktu a jistě také proto řada oslovených firem pořádá úvodní dny pro zaměstnance v místě svého hlavního sídla, aby měli nově příchozí příležitost nahlédnout přímo do jádra organizace a naživo spatřit na fungování jaké organizace se budou spolupodílet.

Konečně, zejména pro větší firmy, může být zajímavý nástroj, která představil Karel Lesný. Ten uvedl, že aby nově přijatí zaměstnanci nebyli tolik stresováni nástupním dnem, má pro ně firma připravené video, kde mohou v předstihu shlédnout celý průběh nástupního dne a utvořit si tak jasnou představu, co je čeká.

3. Jedním z pilířů duševní pohody je prožívání pozitivních emocí. Usilujete z pozice vedení zaměstnanců o podpoření pozitivních prožitků pracovníků kupříkladu prostřednictvím:

a) pořádání rozvojových aktivit, školení či koučink zaměstnanců zaměřujících se na jejich osobní prospívání -> posilování pozitivních prožitků změnou postojů zaměstnanců

b) interní vzdělávání manažerů seznamující kupříkladu s principy pozitivního leadershipu či s „interním manažerským kodexem/pravidly“ -> posilování pozitivních prožitků podporujícím a motivujícím přístupem vedoucích pracovníků

c) benefity a HR aktivity nad rámec základní personální agendy (např. pořádání eventů pro zaměstnance, překvapení,...) -> posilování pozitivních prožitků budováním přátelské firemní kultury + poskytování zaměstnaneckých benefitů

Ad 3)

Co se pozitivních emocí na pracovišti týče, respondenti shodně uvádí, že zásadní roli zde hraje firemní atmosféra. Ta je budována zejména prostřednictvím firemních hodnot a skutečností, do jaké míry jimi firma

opravdu žije a nakolik jsou jen „prázdnými hesly vyvěšenými na zdi“ (lze podotknout, že právě proti vylepování hesel se několik z oslovených firem přímo vymezilo). Platí přitom známé heslo, že kultura společnosti, nikdy nepřevyšuje kulturu zakladatele.

V případě, kdy je vedení společnosti zapáleno pro smysl organizace, dokáže svým nadšením vytvořit atmosféru, která strhne také další zaměstnance. O této skutečnosti hovoří Pavel Vousatý, který uvádí, že řada zaměstnanců nastupovala do firmy s fixním myšlením bez motivace se dále posouvat a organizace je natolik inspirovala, že způsob jejich myšlení proměnila. Uvádí, že to byl právě pocit vzájemnosti, tedy ochoty druhých podat pomocnou ruku, a plochá hierarchie, kde je na všechny zaměstnance nahlíženo se stejnou důležitostí, která je přivedla k myšlení růstovému, jež je naučilo uvědomovat si prostor další profesní, ale i osobnostní rozvoj a stanovovat si nové cíle. Vousatý přímo mluví o tom, že jeho firma lidi mění a sám tento růst zaměstnanců vnímá jako své důležité a naplňující poslání. Také Martina Volná hovořila o atmosféře jako o klíčovém bodě spokojenosti zaměstnanců. Vyzdvihla upřímný zájem majitele o společnost, její vývoj i zaměstnance. Stejně jako řada dalších respondentů použila také ona spojení „nejsme klasický korporát“ čímž se vymezila proti byrokratickým procesům, které se ve velkých organizacích často vyskytují a uvedla, že lidé u nich ve společnosti nemají pocit svázaných rukou. Naopak, řadu činností vykonávají s pocitem, že je ze strany vedení vkládána důvěra v jejich úsudek a mohou jednat jménem společnosti, aniž by se museli řídit přesně definovanými procesními postupy, což vysílá lidem ve firmě signál, že je jim důvěřováno, že jsou považováni za kompetentní a schopné samostatného úsudku. Pavel Vousatý přímo uvedl svou zkušenost: „Když dám lidem plnou důvěru, tak věřím, že budou zodpovědní a oni jsou.“

S prožíváním pozitivních prožitků na pracovišti se pojí také skutečnost, že zaměstnanci mají možnost se dále rozvíjet, kariérně posouvat, a tedy je uspokojována nejvyšší potřeba Maslowovy pyramidy – potřeba seberealizace. Stále více se do firem dostává nad rámec konzultací s nadřízenými a vypracovávání osobních vzdělávacích plánů také koučing. A na popularitě nabírají i školení v oblasti soft-skills a také taková, která přímo vychází z přání zaměstnanců. Pavla Nová popisuje, že po jejich společnosti je rozeslán dotazník, ve kterém jednotlivá oddělení vyplňují, o jaká školení by měla zájem. Podobně Miroslav Holý uvádí, že u nich mají zaměstnanci možnost přijít s prosbou o proplacení školení, která by chtěli absolvovat, ač třeba přímo nesouvisí s jejich hlavní náplní práce. E-commerce společnost, kterou zastupoval Václav Vysoký, je v koncepci vzdělávání ještě o krok dále a usiluje o model samoučící se organizace. Zaměstnanci mají přímo v pracovní době vyhrazen čas na vzdělávání se v některém z tématu, které je studováno napříč celou firmou, a následně se učí, předávají si nabyté informace i zkušenosti, jeden od druhého. Ruší se tím klasický vzdělávací model vzdělavatel-vzdělávaný. Jan Skála pro změnu uvedl, že ve firmě zavedli interní verzi populárního českého serveru *naučme.se*. Zaměstnanci tak mají možnost učit se jeden od druhého aktivity, které jsou zejména zájmového charakteru, což přispívá k prohlubování mezilidských vztahů na pracovišti. Jakub Skromný zase popsal, že si ve společnosti lidé mezi sebou sdílí odkazy na zajímavá videa a články prostřednictvím aplikace Basecamp, interního komunikačního kanálu, a navzájem se tak inspirují a vzdělávají.

Mít kvalitně zpracovanou vzdělávací politiku je jistě velkým benefitem. Internetová společnost zapojená do výzkumu se ostatním vymykala širokou sítí interních školení, které mohou její zaměstnanci využívat a která s oblibou navštěvují. Interní školitelé perfektně znají prostředí firmy a přesně vědí, které

informace jsou užitečné v praxi a co důležitého svým kolegům předat, navíc díky vzdělávání svých spolupracovníků roste také jejich profesní kredit.

Na druhou stranu, když se respondenti dostali k tématu charakteristiky zaměstnanců ze svých firem, často se rozhovořili o dvou skupinách pracovníků. První, početně menší skupině lidí, s chutí se dále rozvíjet, růst, přinášet do firmy nové inovace a pracovat na nových projektech a druhé, do které spadají zaměstnanci, kteří mají rádi svůj klid, svou rutinu a po nových podnětech neprahnou. Ač se může zdát, že druhá skupina je pro zaměstnavatele neatraktivní, Pavel Vousatý i Miroslav Holý shodně uvedli, že to jsou právě tito zaměstnanci, kteří pomáhají udržovat stabilitu společnosti. Pro tyto zaměstnance nemusí být možnosti dalšího kariérního růstu tak atraktivní, jako pocit jistoty a důvěry ve svého zaměstnavatele, tedy potřeby z nižších pater Maslowovy pyramidy. Aby se v práci cítili jistě a bezpečně, je důležité, aby dobře fungovalo předávání zpětné vazby a zaměstnanci se nebáli vyjadřovat své názory. Karel Lesný uvádí, že ve firmě jsou manažeři aktivně vybízeni k tomu, aby se ptali svých lidí na to, jak se jim vede, nově příchozí zaměstnanci mají dokonce povinnost do 14 dní sdělit, jak se ve firmě cítí. Libor Veselý zase hovořil o tom, že zaměstnanci ve firmě jako jeden z pilířů spokojenosti uvádí jistotu. Jistotu zaměstnanosti i jistotu spojenou s vědomím, že pokud se dostanou do tíživé životní situace, firma jim podá pomocnou ruku. Důvěra ve firmu je pak u některých z dotazovaných společností budována také zaváděním pozice ombudsmana, na kterého si lidé mohou obracet v případě konfliktní situace, jež na pracovišti řeší a kterou ombudsman následně zabývá.

S důvěrou se pojí též pojem transparentnost. Jan Skála uvedl, že v jedné z firem, kde působil, byla transparentnost natolik silnou hodnotou, že lidé měli přístup k tabulce, ve které mohli vidět platy všech zaměstnanců firmy. Ty byly přesně vypočítány podle matematického vzorce zohledňujícího

zkušenost zaměstnanců, zodpovědnost, kterou na své pozici mají, či úroveň jejich soft-skills. Zároveň doplnil, že spolu s transparentností, byla důvěra tak silnou a vyznávanou firemní hodnotou, že zaměstnanci neměli vůbec potřebu se do tabulky dívat a komentovat výši platu druhých.

Co se působení na pozitivní prožívání zaměstnanců ze strany manažerů týče, je běžnou praxí, že firmy školí své manažery v tom, jak přistupovat k lidem ve svém týmu a jak jim podávat zpětnou vazbu. Václav Vysoký uvedl, že do budoucna by ve firmě rád zavedl standardizovaný leadershipový program, který by manažery učil nejen komunikaci se zaměstnanci, ale také by je vedl k rozvoji a poznávání sebe sama. Jako zajímavou možnost rozvoje zmínil mezifiremní mentoring together-to-grow, v rámci kterého se propojují manažeři různých firem a předávají si své zkušenosti. Jak však uvádí Miroslav Holý, rozvojové programy a školení manažerů jsou sice důležité, ale pokud člověk není osobnostním nastavením leader, nemůže se stát dobrým manažerem: „Nejúspěšnější týmy jsou ty, kde je víra v úspěch,“ říká s tím, že manažeři musí být „role models“ pro své týmy. Jsou to právě špatní nadřízení, kteří jsou nejčastějším důvodem odchodu lidí z firem, připomíná Václav Vysoký důležitost toho, aby na vedoucích postech působili lidé, jež mají všechny potřebné osobnostní i profesní kvality pro vedení druhých, kteří věří vizi společnosti, žijí svou prací a dokáží vytvářet motivující a zároveň bezpečné prostředí, ve kterém se pracovníkům kontinuálně dostává zpětné vazby a ve kterém je lidské chybovat.

S vytvořením bezpečného prostředí, ve kterém lidé rozumí tomu „jak na tom jsou“ častokrát pomáhají také čísla. Řada firem pracuje s aplikacemi na hodnocení výkonu, které jsou navázány na platové ohodnocení. Jejich data jsou druhotně často změkčována lidskou rovinou, tedy přihlédnutím manažera k nekvantifikovatelným okolnostem pracovního výkonu. Tím, že lidé mají možnost průběžně sledovat své výsledky, mají dobrou představu

o tom, jak si v práci vedou, systém je transparentní a je tím podpořen pocit spravedlnosti – všichni ve firmě jsou hodnoceni dle stejného měřítka.

Primárně na podpoření dobrých vztahů a pozitivních prožitků jsou ve firmách zaměřeny různé eventové akce pořádané pro zaměstnance. Ukazuje se, že s velkou odezvou se sekávají akce, které spadají do oblasti společenské odpovědnosti firem (CSR), jakými je například darování krve, sázení stromů či různé charitativní projekty. Lenka Tenká uvedla, že se ve firmě vždy snaží propojit pomoc s životem ve společnosti – nepředat například pouze peněžní šek vybrané organizaci, ale zapojit zaměstnance prostřednictvím aktivity pečení a následného prodeje cukroví, jehož výtěžek putuje potřebným. Taková činnosti buduje firemní soudružnost a vyvolává v zaměstnancích dobrý pocit. Firma se CSR aktivity snaží směřovat lokálně a má například také program, v rámci kterého zaměstnává děti, které právě opustily místní dětský domov, a značně jim tím ulehčuje vstup do dospělého života. Některé z nich se daří do firmy efektivně začlenit a stávají se z nich věrní zaměstnanci. Mimo CSR aktivity jsou ve firmách, nepřekvapivě, populární také akce, které jsou spojeny s konzumací alkoholu a aktivity zaměřené na děti.

Co se nabízených benefitů týče, pět týdnů dovolené lze dnes již považovat více za standard, než benefit, který by firmu odlišil od konkurence. Co naopak k novým trendům řadit lze je *cafeterie*. Jak uvádí František Zelený, *cafeterie* představuje webovou stránku nabízející systém benefitů. Stránka je propojena s obchody partnerů, u kterých mohou zaměstnanci uplatňovat své nasbírané body. V případě firmy, ve které Zelený působí, zaměstnanci body získávají za absolvování zdravotně preventivních úkonů, jakými jsou například pravidelné prohlídky u lékaře či očkování, ale kupříkladu také za darování krve. Velmi žádaný je dle slov Zeleného také příspěvek zaměstnavatele na doplňkové penzijní spoření, kteří oceňují všichni zaměstnanci napříč věkovými skupinami.

Stále rozšířenější je dnes také benefit ve formě sportovních multikaret, ovoce zdarma a kvalitní kávy – obzvlášť ta se dle slov respondentů potkává s výraznou pozitivní odezvou od zaměstnanců. Je však třeba vnímat skutečnost, že ač šálek vynikající kávy může zaměstnancům výrazně zpříjemnit den, důvodem pro jejich setrvání ve firmě nebude. Jistě je tak na místě, aby firma o benefitech uvažovala a ty, které si může finančně dovolit a které lidem zpříjemní pracovní prostředí, zaváděla, ale rozhodně na nich nelze vystavět politiku spokojenosti zaměstnanců.

Pozitivní prožitky podpoří spíš, když zaměstnance občas překvapí nečekané pozornosti od zaměstnavatele, než nabídka nových benefitů, jež brzy zevšední. Jan Skála uvedl, že před Vánoci například do firmy donesl stromeček a vybídl zaměstnance, aby ho sami nazdobili. Zmínil, že pozornosti mohou mít také podobu nečekané snídaně, kterou pro zaměstnance přichystají nadřazení, či hezkých dekorací, které firmu zkrášlí v některý ze slavených svátků.

Důležitou úlohu plní při udržování pozitivní atmosféry na pracovišti pravidelné průzkumy spokojenosti, které dávají zaměstnancům najevo, že vedení firmy záleží na tom, aby se v práci cítili dobře, a chtějí jim vycházet vstříc v personálních otázkách. Jakub Skromný popisuje, že ve firmě vytvořili speciální nástroj pro měření spokojenosti zaměstnanců. Ten zahrnuje několik kategorií (vytížení, kvalita vztahů, možnost růstu, ohodnocení, smysluplnost, pocity, osobní a celkovou spokojenost). Zaměstnanci na bodové škále 1-10 každých 6 týdnů určují, jak se ve všech uvedených oblastech cítí a následně na společných týmových setkáních reflektují celkové výsledky. Reflexe vývoje spokojenosti jednotlivce potom probíhá na úrovni one-to-one setkávání. To, jak se lidem ve firmě daří, je ve společnosti Jakuba Skromného zjišťováno také pomocí denních a týdenních statusů, ve kterých zaměstnanci v aplikaci Basecamp sdílí, jak se zrovna cítí, případně na čem zrovna pracují. Lidé ve

firmě si tak udržují přehled o tom, na koho se mohou v případě potřeby obrátit i o tom, kdo má zrovna „den blbec“ a ocení slova podpory.

Jan Zelený uvádí, že velkým pomocníkem v otázce zvyšování spokojenosti zaměstnanců je digitalizace, která pomáhá zjednodušovat a zrychlovat formální procesy. Ve společnosti v tomto duchu kupříkladu nově představily systém e-směn, který umožňuje plánování směn online.

4. Jaké nástroje používáte k tomu, abyste angažovali své zaměstnance?

(Dostávají zaměstnanci možnost spolupodílet se na směřování společnosti / spoluutvářet firemní kulturu organizováním vlastních aktivit pro spolupracovníky, naho prostředí apod.? Je motivačně nastaveno (ne)platové ohodnocení zaměstnanců?)

Ad 4)

Ve spojení s angažovaností se jako klíčový prvek ukázala informovanost. Pod tu spadá nejen sdílení toho, na čem zrovna jaké oddělení pracuje (k čemuž může dobře posloužit intranet či firemní noviny), ale také sdílení firemních výsledků, vizí a plánů. Ve firmě Pavla Vousatého se zaměstnanci u firemní snídani schází každé pondělí, aby zhodnotili události uplynulého týdne, v agentuře Jakuba Skromného jsou tradiční dvoudenní setkávání pracovníků co šest týdnů a v softwarové firmě zapojené do výzkumu jsou zařité firemní snídani, které se odehrávají pětkrát do roka, a vedení na nich prezentuje, co se v poslední době podařilo a jaké projekty jsou chystány budoucna. Tyto snídani jsou též streamovány do všech firemních poboček. Jinde se zaměstnanci setkají s kvartálními schůzkami, nebo s méně formálními událostmi v podobě zavíraček, tedy zakončení a zhodnocení měsíce večer u piva.

Angažovanost je dále navázána na vnímání výsledků, výstupů, společnosti. Lidé chtějí vidět, na tvorbě čeho se spolupodílejí a jak svým úsilím přispívají celku, chtějí být hrdí na výsledky firmy. Proto také Miroslav Holý uvedl, že

pro zaměstnance je velkou ctí, když dostanou příležitost vystoupit na každoroční firemní konferenci určené zákazníkům. Možnost prezentovat výstupy svého oddělení na prestižní akci vnímají jako poctu a závazek.

Lenka Tenká zase hovořila o systému podávání zlepšovacích návrhů. Kdokoliv přijde s myšlenkou na zajímavou inovaci, může podat svůj návrh a v případě, že se shledá užitečným a zrealizuje se, připadne zaměstnanci peněžní odměna. Kultura podávání zlepšovacích návrhů je dnes již ve firmě natolik zažitá, že se jich ročně sejdou desítky až stovky a jak uvádí Tenká, díky fungujícímu programu se daří u zaměstnanců budovat zakladatelský, angažovaný přístup. Podobně Martina Volná představila, že ve firmě několikrát do roka pořádají inovační dny, na kterých mohou zaměstnanci prezentovat své nápady, ze kterých jsou opět vybírány ty, jež se následně uvádějí do praxe. „Ownershipový“ postoj podporuje také do budoucna připravovaná možnost, aby zaměstnanci vlastnili firemní akcie. Jan Skála dodává, že v řadě firem jsou populární také tzv. hackathony. Ve spojení se štěstím v práci mohou vypadat například tak, že všichni zaměstnanci věnují jeden den společnému brainstormingu nad tím, jaké nástroje a služby by jim usnadnili život ve firmě a společně pracují na vzniku jejich řešení. Tím se přirozeně zvedá také jejich angažovanost.

Klasicky je otázka angažovanosti spojena s otázkou platu. Konkrétně je běžné navázání variabilní složky mzdy na výkon jedince. Často se objevuje model Management by Objectives (MBO), tedy řízení podle cílů a skutečnosti, nakolik se je daří zaměstnancům dosahovat. Lenka Tenká uvádí, že ve firmě se firemní vize rozpadá do středně až krátkodobých cílů a každý zaměstnanec si musí být vědom toho, jakým způsobem přispívá k dosažení cílů organizace. Ve firmě, kde působí Libor Veselý, pracují s Performance Management systémem cílů, v rámci kterého tyto cíle dělí na firemní, týmové a individuální (jejichž dosahování ovlivňuje výši prémie). Ve společnosti je zároveň nastaven

underperformance proces, který zaměstnancům, kteří mají problém dosáhnout požadovaného výkonu, pomáhá definovat, na co se mají zaměřit, a určuje, kdo jim bude v průběhu procesu nápomocen. Firma má tak nastaveny procesy, kterými se snaží podporovat své pracovníky a pomáhat jim rozvíjet se, aby postupně mohli dosahovat na vyšší pozice – povyšování jsou vesměs pouze interní zaměstnanci, což je pro pracovníky velmi motivující skutečnost.

Politika, která také pomáhá s udržení angažovaných lidí, je kladení nových výzev před pracovníky, tak, aby přesto, že na své pozici působí už řadu let, stále cítili, že se učí něco nového a rozvíjí se, jak je tomu v softwarové společnosti zapojené do výzkumu. Případně, aby měli možnost vyzkoušet si i jiné pozice, což je jim umožněno například v e-commerce společnosti, kde působí Pavla Nová. Ve firmě funguje možnost interní rotace a zaměstnanci si tak mohou „osahat“ různé pozice a získat nové perspektivy pro svou práci.

5. Angažovanost je velmi úzce spjata se ztotožněním se jedince s firmou a jejími hodnotami. Zaměstnanci by měli souznít s posláním firmy a rozumět její vizi. Podílí se vedení na zvnitřňování firemních hodnot svých zaměstnanců? Jakým způsobem je budována společná firemní identita?

Ad 5)

Nejrozšířenějším nástrojem pro stmelování kolektivu a podporu týmového ducha jsou bezpochyby teambuildingové aktivity, ať již ve formě zážitkových programů (například Miroslav Holý popisuje, že se zaměstnancům vždy snaží dopřát nějaký netradiční zážitek, ke kterému by se jinak nedostali, a dává jim též prostor, aby sami přicházeli s návrhy na aktivity, které by rádi vyzkoušeli), nebo ve formě skromnějších aktivit, jakými může být společné odpoledne hraní deskových her či Mikulášský večírek.

Společně strávený zábavný den či odpoledne sice podpoří mezilidské vazby, ale ke zvnitřňování firemních hodnot přímo nesměřuje. Tam je dle slov Libora Veselého klíčová zejména angažovanost vedení a jeho schopnost šířit firemní vize a mise. Stejně situaci vidí i Pavel Vousatý, který uvádí, že vedení by mělo zaměstnancům pomáhat pochopit poslání organizace a pozitivní dopady práce, kterou ve firmě vykonávají. Je to tedy schopnost předat smysl práce a její poslání, které utužuje firemní identitu a vnímání jejích hodnot. Ve společnosti, kterou prezentovala Lenka Tenká, vydává vedení společnosti každoročně destination statement, který definuje, kam firma směřuje v horizontu pěti let a zaměstnanci tak lépe rozumí firemní vizi. Martina Volná doplňuje, že firma, její hodnoty a kultura jsou utvářeny také z druhé strany, tedy nejen vystupováním vedení, ale také postoji zaměstnanců, kteří jsou spolutvůrci firemní kultury a hodnot.

Veronika Malá popisuje, že ve společnosti po vzoru Googlu budují síť ambasadů firemní kultury, čímž z lidí tvoří její aktivní spolutvůrce. Skupina sedmi ambasadů, zastupujících jednotlivé týmy, dostává finanční budget na pořádání vlastních akcí.

Z dalších nástrojů, které mohou v této oblasti pomoci lze uvést opatření, které zavedli v softwarové firmě. Miroslav Holý popisuje, že, aby ve společnosti podpořili společnou firemní identitu, přestali zaměstnanci své e-maily podepisovat za sebe jako za jednotlivce, ale podepisují se jménem firmy za tým XY. Je to pouze drobná lingvistická změna, která má však dopad na to, jak zaměstnanci i zákazníci na firmu nahlíží. Stejně tak může pohled na firmu utvářet její image na sociálních sítích. Pavla Nová hovoří o tom, že poté, co se ujala správy firemních sociálních sítí, staly se sociální profily společnosti určitým agregátorem toho, co se ve firmě děje a začaly být sledovány nejen zaměstnanci, ale také médii, díky čemuž firma může do velké míry formovat svůj mediální obraz. Výstupy, které jsou publikovány na sociálních sítích,

představují určité zhmotnění odvedené práce. Možnost ohlédnout se za výsledky a uplynulými událostmi může zaměstnancům dodat pocit sounáležitosti, hrdosti, i úspěchu. Také Jakub Skromný uvedl, že je pro jeho firmu internetová prezentace klíčová. Firma pravidelně zveřejňuje blogové příspěvky o projektech, na kterých pracovala, ale nebojí se ani zveřejňování interního know-how a firemních strategií. Díky tomu buduje síť příznivců a mezi sledovatelskou základnou nachází potenciální klienty i zaměstnance. Úsilí vložené do budování internetové prezentace se tak firmě vrací a odlišuje ji od konkurence její otevřeností. A je to právě ona otevřenost, kterou její zaměstnanci uvádí jako jednu z nejvíce ceněných firemních hodnot.

6. Jedním z nejdůležitějších faktorů ovlivňujících spokojenost zaměstnanců je jejich vztah s nadřízeným. Jaké nástroje používáte k jeho posílení?

Podílí se vedoucí na rozvoji svých zaměstnanců – pomáhá zaměstnance směřovat a rozvíjet jejich potenciál → umožňuje svým podřízeným „personalizovat“ pracovní pozici na základě jejich silných a slabých stránek?

Ad 6)

Řada způsobů, jakými může manažer podpořit pozitivní prožitky svých zaměstnanců, je již uvedena v odpovědi na třetí z otázek. Důležitá pro funkční vztah manažer-podřízený je především vzájemná důvěra, otevřený kanál pro zpětnou vazbu a porozumění přáním a potřebám každého ze zaměstnanců. To umožňuje vhodně nastavit rozvojový plán zaměstnance, který by měl být výsledkem diskuze mezi oběma stranami. Martina Volná hovoří o tom, že je důležité spolupodílení se a angažovanost zaměstnance a že je tvorba plánu ve firmě nastavena tak, aby si ho v první fázi tvořil zaměstnanec sám. Jak uvádí Miroslav Holý, někteří zaměstnanci jsou na své pozici spokojeni a nic jim neschází, jiní se chtějí posouvat a profesně růst a manažer by měl s těmito odlišnostmi pracovat. Karel Lesný doplňuje, že ve firmě reflektují skutečnost,

že karierní růst nutně nemusí znamenat pouze postup na vyšší řídicí pozice, ale také hlubší pronikání do svého oboru a nabývání odborných znalostí a dávají lidem ve firmě na výběr z těchto cest, případně jim umožňují mezi nimi přeskakovat. František Zelený pak uvedl, že aby firma udržela vysokou úroveň manažerských kvalit, procházejí lidé několikaletým personálním rozvojem – kurzy rétoriky, cizími jazyky, kurzy podávání zpětné vazby. Teprve po jeho úspěšném absolvování získávají licenci k vedení a mohou se ujmout řídicích pozic.

*7. Do oddílu pozitivních vztahů jsem zařadila téma autonomie. Ta se mimo vztahy (možnost zvolit si s určitou mírou svobody pracovní tým), může projevit také v podobě svobody rozplánování si pracovní doby nebo v podobě určitého množství pracovního času poskytnutého na práci na vlastních nápadech a projektech. **V jakých podobách se autonomie nabízí zaměstnancům vaší společnosti a jaké jsou její dopady, které pozorujete?***

Ad 7)

Jakub Skromný hovoří o tom, že směřování ke svobodě je cestou ke spokojenosti a štěstí zaměstnanců ve firmě. Stále je však dle jeho slov potřeba udržet určité hranice, pravidla, díky kterým je jasně definováno, kdo za co zodpovídá, měly by být jasně rozděleny role a zodpovědnost.

Nejzmiňovanější formou autonomie, které se zaměstnancům ve firmě dostává, je flexibilní pracovní doba a s ní často spojený Management by Objectives, který je zmíněn již výše – pracovníkům je poskytována autonomie v tom, jakou cestu k výsledku si zvolí. Manažer by se měl pouze ujistit, že pracovník chápe smysl úkolu a to, jak by měl vypadat výsledek a volbu cesty k němu by již měl přenechat na každém, uvádí Karel Lesný. Je však třeba říci, že s autonomií se neodmyslitelně pojí také zodpovědnost. Pokud zaměstnanci nejsou dostatečně vyspělí a disciplinovaní, není možné jim autonomii svěřit,

protože by nebyli bez vnější kontroly schopni efektivně fungovat. Je možné ji udělit pouze uvědomělým a motivovaným pracovníkům. Na druhou stranu Pavla Nová uvádí, že prostředí jejich firmy je natolik rychlé a proměnlivé, že vyžaduje, aby všichni zaměstnanci byli zodpovědní, samostatní a schopni si sami určovat priority, a tedy musí být připraveni autonomii přijmout.

Martina Volná však vnímá, že ve firmě jsou také zaměstnanci, kteří o autonomii nestojí a preferují, když mají přímo dáno, co a jak mají vykonat. Karel Lesný dále říká, že se obezřetně staví k různým motivačním soutěžím / pobídkám v rámci týmu. Někdy mohou zaměstnance vyburcovat k vyššímu výkonu, ale jindy mohou mít naopak kontraproduktivní efekt. To když naruší kooperativní atmosféru uvnitř týmu. Manažer tak musí být velmi citlivý na týmovou atmosféru, aby správně vyhodnotil situaci. Pokud podřízení sami přijdou s nápadem, jak fungování týmu zlepšit, pravděpodobně tento jejich návrh uspěje spíše, než nadřazeným „na sílu“ vyhlášená soutěž.

Velmi žádaný je v dnešní době home-office, firmy ho však zpravidla nemají definovaný ve svých benefitech. Veskrze všichni respondenti se shodují, že poskytování home-officu je postaveno na společné dohodě daného pracovníka s manažerem. Firmy jsou možnosti práce z domova otevřeny, ale pravomoc udělit home-office nechávají na uvážení manažera a jeho kritickému zhodnocení situace, tedy toho, zda se jeho tým obejde bez přítomnosti daného jedince a zda má v prostředí domova všechno vybavení potřebné pro kvalitní výkon své práce.

8. Máte nějaké firemní rituály, které oslavují osobní/firemní úspěchy?

Ad 8)

Lenka Tenká uvádí, že to, jak oslavit dílčí každodenní úspěchy je na uvážení každého manažera a dodává, že týmy spolu úspěchy často slaví dobrým společným obědem. Větší firemní úspěchy jsou vyzdvihovány na firemních

snídaních a vánoční večírky slouží k rekapitulaci celého roku. Ve vícero oslovených firmách je zvykem oslavovat se zaměstnanci jejich pracovní výročí a osobní jubilea – Martina Volná uvádí, že u ní ve firmě se obvykle dává zaměstnancům k významným výročím finanční příspěvek. Peníze si odnášejí také lidé ocenění e-commerce společností, za kterou hovořila Pavla Nová, ti mohou získat tituly jako borec, kvartální borec či inovátor. Ocenění slýchají zaměstnanci také pravidelně na firemních snídaních a pochvaly si mohou přečíst také vyvěšené na „pozitivní nástěnce“ vedle zaškrtnutých splněných úkolů. Jakub Skromný zase zmínil tradici, v rámci které zaměstnanci každý rok dortem oslavují založení společnosti. Veronika Malá pak představila brožuru, kterou každý rok vydává její společnost a která shrnuje firemní hodnoty, vše, co se za uplynulý rok událo a povedlo, a to vše prokládá osobními prožitky zaměstnanců a fotografiemi.

4.1 Shrnutí výsledků

O budoucí spokojenosti zaměstnanců se do velké míry rozhoduje již v momentě jejich přijímání do firmy. Z rozhovorů vyplynulo, že náborový proces by měl být nastaven tak, aby mimo profesní kompetence zjišťoval také hodnotovou kompatibilitu zaměstnance s firmou a to, jak zapadá do dynamiky svého budoucího týmu – právě budoucí kolegové stále častěji dostávají slovo v otázce toho, kdo bude do společnosti přijat. Nápomocné mohou při výběru být také webové (karierní) stránky firmy, které (často jen nepřímo) komunikují její hodnoty a ukazují, jak vypadá každodenní život v dané společnosti. Obrázek o firmě by měl být ze strany organizace pochopitelně dotvořen osobní komunikací s uchazeči – nic nepřikrášlovat a říkat věci od počátku na rovinu tak, jak jsou, je nejlepší prevencí pro udržení si spokojených zaměstnanců. S tím může pomoci i zavedení standardizovaných odchodových rozhovorů, které pomáhají identifikovat

nejčastější důvody, kvůli kterým zaměstnanci firmu opouští a vytvoření opatření, které odchodům do budoucna zamezí.

V následujícím onboardingovém procesu by měla být splněna základní podmínka, že člověk nejen získá všechny potřebné kompetence k samostatnému výkonu své pozice, ale především získá jistotu v novém prostředí a začlení se do kolektivu. Klíčovou úlohu v tomto procesu hraje pomoc ze strany manažera a kolegů, které se nováčkům často dostává zejména díky buddy programům. Klíčové je, aby od začátku fungovalo podávání zpětné vazby, manažeři by měli po zaměstnancích požadovat informace o tom, jak se v práci cítí a konečně, tento zájem by neměl být omezován pouze na zkušební dobu. One-to-one rozhovory obecně pomáhají zjišťovat potřeby zaměstnanců a směřovat jejich úsilí potřebným směrem. Často jsou jejich výstupem rozvojové plány, které vznikají jako výsledek společné diskuze a sladování potřeb jednotlivce s potřebami organizace.

Součástí rozvojových plánů bývá plán dalšího vzdělávání pracovníků, které je, přinejmenším pro část zaměstnanců, velmi důležité a pomáhá jim naplnit potřebu seberealizace. A stejně jako se zaměstnanci podílí na vytváření svého vzdělávacího plánu, často mohou zasahovat také do podoby svého pracovního dne, přesněji rozšiřuje se model řízení podle cílů, který dává zaměstnancům velkou míru autonomie ve způsobu cesty, jakou k dosažení cíle zvolí a tím i rozplánování jejich pracovního dne a priorit, což jim dává do rukou velkou svobodu (a zodpovědnost).

Na popularitě získávají školení soft-skills a řada firem začíná nabízet možnosti účastnit se i vzdělávacích a rozvojových aktivit, které přímo nesouvisí s náplní práce – jsou jimi například hodiny jógy či improvizace. Jejich velkým přínosem je, že dokáží posílit vztahy na pracovišti, zvláště vyučuje-li danou aktivitu některý ze zaměstnanců a ostatní tak mají možnost poznat i jeho zájmy a mimopracovní talenty. Jak však zmiňuje Karel Lesný, je důležité, aby stále

ve středu pozornosti zůstala práce samotná, proto ve firmě lidem pořádání různých zájmových aktivit umožňují, ale až po skončení pracovní doby. Mimo narůstající výběr vzdělávacích aktivit zaměstnanci často vybírají také ze zvětšujícího se počtu benefitů. Jako nejoblíbenější se ukazuje flexibilní pracovní doba, příspěvek na důchodové pojištění a ty benefity, které jsou spojeny se zdravím a prevencí – ať již se jedná o ovoce zdarma, permanentky na vstup do fitness-center či na masáže. Zaměstnanci také oceňují, když mají možnost si podle osobních preferencí a potřeb zvolit, které z nabízených benefitů využijí. Atraktivní paletu benefitů v dnešní době nabízejí internetové *cafeterie*, které začínají některé z firem zavádět. Jak však zmiňuje Pavla Nová, lidé si na nové benefity velmi rychle zvykají a vyžadují opět nové a nové, což pochopitelně není pro firmy udržitelné. Proto je volba vhodných benefitů důležitá, ale neměla by být hlavní firemní politikou v otázce péče o spokojenost zaměstnanců.

Ta by měla stavět zejména na efektivním předávání firemní vize a zapojování zaměstnanců – tedy podpoře jejich angažovanosti. Pracovníci musí rozumět tomu, co dělají a jak tím přispívají výsledkům celku – proto jsou běžnou součástí života oslovených firem pravidelné firemní schůzky. Ve vícero případech je jejich atmosféra „uvolňována“ například prostřednictvím servírování jídla, snídaní, či možností vyslechnout si bilanci uplynulého nad kelímkem piva. Dobré atmosféře a utužení firemního ducha přispívají také různorodé teambuldigové akce, které v dnešní době u některých firem nabírají sociálního rozdílu a mění se v CSR aktivity, které mimo dimenzi zábavy nabízí také dimenzi pomoci a dobrého pocitu plynoucího z ní.

Firemní angažovanost dokáže výrazně podpořit zejména možnost zaměstnanců přicházet se svými nápady a následně se ideálně také podílet na jejich realizaci. Důležité je, aby lidé vnímali, že jsou pro firmu důležití a že stojí o jejich nápady i názory obecně. Proto svůj význam má také organizování

průzkumů spokojenosti či měření štěstí zaměstnanců, se kterými se ve firmách dnes setkáváme. Lidé díky nim cítí, že na jejich hlase záleží a že mají možnost ovlivňovat fungování dění ve společnosti. Angažovaný postoj si udrží, zejména pokud budou vnímat, že jejich názorům se dostává patřičné zpětné vazby a že je vedení společnosti v komunikaci s nimi upřímné a transparentní. To firmy často podporují tím, že dávají zaměstnancům příležitost zeptat se lidí ve vedení společnosti na otázky, které je zajímají a to často anonymně. Setkat se lze také s podporou angažovanosti skrz možnost zaměstnanců vlastnit firemní akcie.

Do kvalitativního výzkumu byly zapojeni respondenti z firem různých velikostí – od těch drobných přes střední až po velké korporáty. Proto se mimo výše zmíněné taktiky, které byly ve všech veskrze obdobné, objevily také aspekty, ve kterých se rozcházely. Nepřekvapivě to byly základní firemní hodnoty a kultura, které se u dotazovaných společností různily, zatímco někde byl důraz kladen na rodinnou atmosféru, jinde to byla jistota, tradice, prestiž značky, její výsadní postavení mezi konkurenčními firmami jakožto udavatel trendů. Již to naznačuje, že každá ze společností lákala do svých řad jiný druh zaměstnanců, hledajících jiné pracovní prostředí, od konzervativnějšího a nepříliš proměnlivého prostředí zavedené společnosti nabízející jistotu, kvalitu a tradici, až po dynamické prostředí neustále se proměňující internetové společnosti, umožňující lidem podílet se na technologickém pokroku dnešní doby. Schopnost firmy definovat si, na čem je postavena její firemní kultura a jaké vyznává základní hodnoty, je naprosto klíčová, protože na základě toho může upravit také svou komunikaci ve směru k potenciálním zaměstnancům i veřejnosti obecně a komunikovat navenek své přednosti. Jak tato skutečnost usnadňuje nábor, již bylo zmíněno výše.

Firmy se lišili také v tom, nakolik plochá byla jejich hierarchie. Lze konstatovat, že obecně firmy tíhly k hierarchii ploché (vyjma největších

z oslovených firem, kde množství zaměstnanců vyžaduje masivnější řídicí strukturu) a často v rámci rozhovorů zazněla fráze „nejsme klasický korporát,“ která odkazovala na to, že firmy se snaží odstraňovat byrokratické procesy a naopak je co nejvíce zrychlovat a zjednodušovat. Plochá hierarchie také zvyšuje pocit důležitosti každého z jedinců, někteří z oslovených přímo uváděli, že neradi používají výraz vedení, protože diferenciací na vedení a podřízené neodpovídá způsobu komunikace ve firmě, kde „si jsou všichni rovni.“ Čímž se opět vracíme ke skutečnosti, která má na spokojenost a štěstí zaměstnanců zásadní vliv, totiž k tomu, že se lidé ve firmě cítí důležití. Přidali se k tomu fakt, že lidé chápou smysl své práce (a vnímají ho jako důležitý), rozumí výsledkům, jež jejich práce přináší, a že je jim umožněno pracovní činnost vykonávat v přívětivém prostředí s pozitivními pracovními vztahy a fungujícími komunikačními kanály, pod vedením uvědomělých manažerů, kteří jsou seznámeni se základy motivace a principy pozitivního leadershipu, lze konstatovat, že firma dokázala položit základy štěstí a spokojenosti zaměstnanců v práci.

Závěr

Tato bakalářská práce si kladla za cíl identifikovat nástroje a postupy, které může vedení společnosti implementovat do pracovního procesu, aby přispělo zvýšení pocitu spokojenosti a štěstí zaměstnanců. Na začátku jsem k jejímu psaní přistupovala se záměrem nabídnout výčet konkrétních nástrojů, ze kterých mohou firmy čerpat a které jsou do velké míry univerzálně aplikovatelné. Postupně jsem začala odhalovat skutečnost, že těžiště happiness managementu leží mimo konkrétní nástroje a spočívá v celkovém nastavení společnosti, které je navíc v jednotlivých firmách často vystavěno kolem odlišných hodnot. Což nakonec dobře reflektuje skutečnost, že i pro každého jednotlivce je otázka štěstí otázkou velmi individuální a představa ideálního zaměstnání nabývá u každého velmi různorodých obrysů.

Přesto lze ve firmách podporujících štěstí v práci pozorovat shodné rysy. Jsou jimi vysoká informovanost zaměstnanců, která je spojena s transparentností řízení společnosti a angažovaností pracovníků, kteří oceňují zejména možnost spolupodílet se na směřování firmy (často pomocí příležitosti přinášet a uvádět do chodu vlastní nápady). Dále silné vnímání společné firemní identity, která dokáže strhnout své zaměstnance vizí a smyslem vykonávané práce. Poté velká míra autonomie ve způsobu jakým lidé vykonávají svou práci i kdy ji vykonávají. A nakonec otevřená komunikace mezi zaměstnanci a vedoucími pracovníky, která jim jednak umožňuje svobodně vyjadřovat své názory a pocity a také díky ní mohou lidé ve shodě s manažery směřovat své pracovní zaměření i směr kariérního vývoje. Ten je přínosem jak pro ně osobně tak pro celou společnost.

Zajímavou symboliku happiness managementu spatřuji v jeho komparaci s mužským a ženským principem. Tvrdého, výsledkově orientovaného mužského, přístupu má v sobě happiness management relativně minimum – lze jmenovat řízení podle cílů či matematicky podložené modely

měřící výkonnost zaměstnanců, na které je navázáno hodnocení. Je to dle mého názoru spíš měkký, ženský, princip, ve kterém leží jádro happiness managementu a jehož přítomnost ve firemním řízení odlišuje „dobré“ firmy, které jsou ekonomicky prosperující, od těch „šťastných“, kde nadto zaměstnanci cítí, že jejich prospívání je pro firmu skutečně důležité a je pečováno o jejich psychickou pohodu. Dnešní společnosti mají již zejména velmi dobře zvládnuté tvrdé řídicí principy, ale co řadě z nich chybí je neměřitelný, ženský princip, který je založen na intuici, emocích a pocitech. Ten staví na vytváření příjemné a pozitivní atmosféry, na starostlivosti a upřímném zájmu o zaměstnance a o to, jak se jim daří, často i mimo prostředí pracoviště. Jeho úlohou je nacházení cest, jak drobnými intervencemi zjednodušit či zpříjemnit zaměstnancům jejich práci. Nelze se domnívat, že existuje univerzální seznam nástrojů, po jejichž zavedení s jistotou stoupne spokojenost zaměstnanců, vždy je třeba uvažovat o opatřeních v kontextu konkrétní firmy, její velikosti, kultury či složení zaměstnanců. Přesto provedené rozhovory nastínily řadu cest, které mohou spokojenost zaměstnanců podpořit a které jsou univerzálně platné.

Klíč ke štěstí zaměstnanců tak neleží ani tak v konkrétních nástrojích, které by měly firmy zavádět, chtějí-li být úspěšné a oblíbené, ale v upřímném zájmu o zaměstnance a ve vytváření prostředí, kde zaměstnanci nabývají pocitu, že jsou firmou ceněni a že jsou pro ni důležití. Z druhé strany musí naopak sami vnímat důležitost toho, co ve firmě sami dělají a jak tím přispívají celku. Smysluplnost se ukázala jako mnohem větší motivátor než vysoký plat či lákavé benefity. Šťastné firmy nenabízí zaměstnancům práci, nabízí jim poslání a zázemí, ve kterém ho mohou naplňovat, v bezpečném, stabilním prostředí.

Tato bakalářská práce nabídla přehled řady cest, jakými tak mohou činit, jejich zavedení je však vždy nutné zvažovat v kontextu té které firmy. Platí také, že

když se začnou manažeři každý den ptát svých podřízených, jak se jim daří, či si všichni ve firmě začnou tykat, může se to na firemní atmosféře a spokojenosti zaměstnanců odrazit mnohem výrazněji, než když firma vynaloží nemalé prostředky na organizaci teambuildingové akce. Jsou to právě tyto drobné neměřitelné kroky, které odráží ženský princip, jenž řízení firem dle mého názoru také vlivem převahy mužů v řídicích pozicích dlouho postrádalo a které se s happiness managementem vrací a přináší s sebou svou jemnou, pečovatelskou stránku, jež dokáže proměnit dynamiku fungování celé organizace a s ní i štěstí lidí v ní.

Na závěr je však vhodné připomenout, že všechny zmíněné výsledky vyplynuly z rozhovorů s lidmi ve vyšších a řídicích pozicích, a tedy je potřeba vnímat tuto skutečnost jako určitou limitu jejich platnosti. Za účelem validace uvedených nástrojů, by bylo vhodné jejich účinnost ve vztahu ke zvyšování štěstí a spokojenosti zaměstnanců ověřit šetřením mezi samotnými pracovníky jednotlivých firem.

Literatura a zdroje

3BL Blogs: 3 Lifehacks by Sodexo for Happiness at Work [Online]. (2016). In *Newstex Global Business Blogs; Chatham*. Chatham: Newstex. Retrieved from <https://search.proquest.com/docview/1816960118?accountid=15518>

Běhounková, O. (2017). Happiness management není jen o spokojenosti [Online]. In *Happy Training & Consulting*. Retrieved from <https://www.happy-tc.com/files/fv-10-2017-clanek-happiness-management-neni-jen-o-spokojenosti.pdf>

Bhatnagar, V. R., Singhi, M., & Gupta, R. K. From Performance Management System to Happiness Management System: 12th IHRM Conference: 10th to 13th December 2012, Management Development Institute, Gurgaon [Online]. (p. 16).

Bock, L. (2015). *Nová pravidla: Google - pohled zevnitř: změni váš přístup k životu i práci*. Praha: Práh.

Brych, Z. (2018). Happiness Management – podmínka přežití firmy 21. století [Online]. In *Hrnews.cz*. IVITERA. Retrieved from <https://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/rizeni-id-2698710/happiness-management-podminka-preziti-firmy-21-stoleti-id-3613726>

Can Money Buy Happiness?: Research shows how you spend money can improve your well-being. [Online]. (2019). In *Psychology Today*. USA: The Bronfenbrenner Center for Translational Research. Retrieved from <https://www.psychologytoday.com/us/blog/evidence-based-living/201902/can-money-buy-happiness>

Csikszentmihalyi, M. (2017) *Flow v práci*. Praha: Portál

Duari, P., & Sia, S. (2013). Importance of happiness at workplace. *Indian Journal Of Positive Psychology*, 4(3), 453-456.
http://www.iahrw.com/index.php/home/journal_detail/19#list

Frederick Joseph. (2018). The Power of Flow: What's In It For You? [Online]. In *Leadership & Flow*. Retrieved from <https://flowleadership.org/flow-benefits/>

Frenking, S. (2016). *Feel Good Management as valuable tool to shape workplace culture and drive employee happiness*. Strategic Hr Review.
<https://doi.org/10.1108/SHR-11-2015-0091>

- Guojuan, Z., Shuling, W., & Junli, Z. (2010). Research on the Happiness Management Model from the Perspective of Psychological Capital* (p. 5). Retrieved from <http://ludopedia.cl/biblioteca/10.pdf>
- Haar, J., Schmitz, A., Di Fabio, A., & Daellenbach, U. (2019). The Role of Relationships at Work and Happiness: A Moderated Moderated Mediation Study of New Zealand Managers. *Sustainability*, (11). <https://doi.org/10.3390/su11123443>
- Herrera, T. (2019). A Deceptively Simple Way to Find More Happiness at Work. *New York Times*. <https://search.proquest.com/docview/2204455339?accountid=15518>
- Hsieh, T. (2011). *Šťěstí doručeno*. Praha: PeopleComm.
- Cherry, K. (2019). What Is the Negativity Bias? [Online]. In *Verywell Mind*. USA. Retrieved from <https://www.verywellmind.com/negative-bias-4589618>
- Jelínek, M., & Jetmarová, K. (2017). *Neztraťte motivaci v době blahobytu*. Praha: Portál.
- Kjerulf, A. (2016). *Jak být šťastný od 9 do 5: jak milovat život, mít rád svou práci a být v ní úspěšný*. Brno: Barrister & Principal.
- Logan, D., King, J. P., & Fischer-Wright, H. (2014). *Zrození kmenového vůdce*. Praha: Synergie.
- Ludwig, P. (2013). *Konec prokrastinace: jak přestat odkládat a začít žít naplno*. V Brně: Jan Melvil.
- Motivating Job Characteristics and Happiness At Work: A Multilevel Perspective. (2019). *Psychology & Psychiatry Journal*, červenec 2019.
- Mühlfeit, J., & Costi, M. (2017). *Pozitivní leader: jak energie a štěstí pohánějí špičkové týmy na cestě k úspěchu*. V Brně: Management Press ve společnosti Albatros Media.
- Niedermeierová, J. (2016). Firmy zavádí funkci manažerů štěstí. Zlepšují nábor a snižují fluktuaci zaměstnanců [Online]. In *Hospodářské noviny*. Economia. Retrieved from <https://archiv.ihned.cz/c1-65469090-manazeri-stesti-zlepsuji-nabor-a-snizuji-fluktuaci>
- Nogueira Kamel, J. A., Varela Martins, C., Batista Pessanha, M., & Weiler de Andrade, M. (2017). Creativity and innovation for corporate happiness management. In *Brazilian Journal of Science and Technology* (pp. 1-20). <https://doi.org/10.1186/s40552-017-0038-7>

Pink, D. H. (2011). *Pohon: překvapivá pravda o tom, co nás motivuje!*. Olomouc: ANAG.

Salas-Vallina, A., Alegre, J., & Fernández Guerrero, R. (2018). Happiness at work in knowledge-intensive contexts: Opening the research agenda. *European Research On Management And Business Economics*, (3), 149-159. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2018.05.003>

Salas-Vallina, A., Simone, C., & Fernández-Guerrero, R. (2018). The human side of leadership: Inspirational leadership effects on follower characteristics and happiness at work (HAW)*. *Journal Of Business Research*. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.10.044>

Seligman, M. E. P. (2014). *Vzkvétání: nové poznatky o podstatě štěstí a duševní pohody*. V Brně: Jan Melvil.

Slezáčková, A. (2012). *Průvodce pozitivní psychologií: nové přístupy, aktuální poznatky, praktické aplikace*. Praha: Grada.

State of the Global Workplace. (2017). New York: GALLUP PRESS.

Tryner, M. (2017). V Česku přibývá Happiness manažerů. Vydělávají i sto tisíc. [Online]. In *Euro.cz*. Retrieved from https://www.euro.cz/byznys/v-cesku-pribyva-happiness-manazeru-vydelavaji-i-sto-tisic-1370627#utm_medium=selfpromo&utm_source=euro&utm_campaign=copylink

Urban, J. (2017). *Psychologie řízení a vedení*. Praha: Ústav práva a právní vědy.

Wagner, R. (2016). The Case For Happiness At Work Is 'Self-Evident': But, there's also evidence. *Recognition And Engagement Excellence Essentials; Aurora*. <https://search.proquest.com/docview/1954867388?accountid=15518>

Williams, P., Kern, M. L., & Waters, L. (2017). The Role and Reprocessing of Attitudes in Fostering Employee Work Happiness: An Intervention Study. *Frontiers In Psychology*. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.00028>

Seznam schémat

Schéma 1 - Inside-Out Outside-In model	17
Schéma 2 – 4M model	18
Schéma 3 – Okno Johari.....	23

Seznam grafů

Graf 1 – Kanál flow	25
---------------------------	----

Přílohy

Příloha 1 – Tabulka respondentů

Jméno respondenta	Profesní zkušenost	Oblast působení společnosti	Pozice	Velikost společnosti (počet zaměstnanců)
Karel Lesný	Metodik, ředitel vzdělávání ve společnosti	Internetová firma	Manažer náboru	1500
Libor Veselý	Dlouholeté působení ve firmě, ve funkci již řadu let	Potravinářství	HR Business Partner	300
Lenka Tenká	Dlouholeté působení v oblasti HR, v recruitmentu	Strojírenský průmysl	HR Manager	750
Veronika Malá	Řada různých profesí a pozic v zahraničí	IT společnost	Happiness Manažer	75
Jan Skála	Práce v IT, podnikatel – zakladatel vlastních firem a projektů	IT společnost	Chief Happiness Officer	1700
Pavla Nová	Práce v HR a marketingu	E-commerce	HR Business Partner	2000
Václav Vysoký	Práce v PR, médiích, produktový manažer a ředitel, kouč	E-commerce	Chief Executive Officer	300
Martina Volná	Vedení personálního oddělení, torba vzdělávacích projektů, dotační politika	Potravinářství	HR Projects Manager	1800
Miroslav Holý	Spolumajitel společnosti, prošel řadou pozic: software developer, konzultant ředitel vývoje...	Softwarová společnost	General Manager	150
Jakub Skromný	Spoluzakladatel společnosti	Marketingová agentura	Co-Founder	13
Pavel Vousatý	Stavební práce v Anglii, spoluzakladatel společnosti	Stavební firma	Chief Executive Officer	72
František Zelený	Obchodní zástupce, práce v HR oddělení společnosti	Strojírenství	Koordinátor odměňování a benefitů	34 000