

Univerzita Palackého v Olomouci

Filozofická fakulta

Katedra psychologie

**HAPPINESS MANAŽMENT
VPLYV NA KOMUNIKÁCIU A MEDZIĽUDSKÉ VZŤAHY NA
PRACOVISKU**

**HAPPINESS MANAGEMENT
IMPACT ON COMMUNICATION AND INTERPERSONAL
RELATIONSHIPS IN THE WORKPLACE**



Magisterská diplomová práca

Autor: Martina Bacúrová

Vedúci práce: PhDr. Klára Seitlová, PhD.

Olomouc

2014

Prehlásenie:

Miestoprísazne prehlasujem, že som svoju magisterskú diplomovú prácu na téma: "Happiness manažment - vplyv na komunikáciu a medziľudské vzťahy na pracovisku" vypracovala samostatne pod odborným dohľadom vedúceho diplomovej práce a uviedla som všetky použité podklady a literatúru.

V Olomouci dňa 30.11.2014

Podpis:

Podakovanie

Na tomto mieste by som rada poďakovala vedúcej svojej práce PhDr. Kláre Seitlovej, PhD. za jej trpezlivosť, ochotu a podnetné nápady. Vďaka tiež patrí všetkým respondentom ochotným zapojiť sa do výskumu, pretože bez nich by táto práca nemohla vzniknúť.

Úprimne si cením všetku oporu a inšpiráciu zo strany mojich priateľov. V neposlednej rade by som chcela poďakovať svojim rodičom za umožnenie môjho vysokoškolského štúdia, ktoré bolo neprestajne sprevádzané ich podporujúcim a milujúcim prístupom. Túto prácu by som im týmto chcela venovať.

Obsah

Úvod.....	7
ČASŤ 1 - Teoretická časť.....	8
1. Človek v organizačnom prostredí	9
1.1. Personálne riadenie a riadenie ľudských zdrojov	9
1.2. Riadenie ľudských zdrojov v menších a stredných organizáciách.....	11
1.3. Happiness manažment v riadení ľudských zdrojov.....	12
2. Starostlivosť o zamestnancov.....	15
2.1. Starostlivosť o zamestnancov a jej delenie.....	15
2.2. Čo zamestnanci chcú.....	16
2.3. Prístupy v starostlivosti o zamestnancov.....	18
2.3.1. Kvalita starostlivosti o ľudí – HQT.....	18
2.3.2. „Bojovníci za pracovníkov“	19
2.4. Spokojnosť v práci.....	20
2.5. Nástroj personálneho manažmentu	21
2.6. Prečo sa starať o svojich zamestnancov	23
3. Podpora medziľudských vzťahov a komunikácie na pracovisku	27
3.1. Dôležitosť medziľudských vzťahov	27
3.1.1. Škola ľudských vzťahov	27
3.1.2. Hawthornské experimenty	28
3.2. Vzťahy a ich delenie	29
3.3. Komunikácia na pracovisku.....	30
3.3.1. Komunikačné teórie a prístupy.....	31
3.3.2. Komunikácia zo strany manažéra.....	32
3.4. Emócie v organizačnom prostredí.....	32
3.4.1. Prinášanie šťastných momentov do firmy.....	35

4.	Happiness manažment	37
4.1.	Osoba happiness manažéra	37
4.2.	Vznik myšlienky Happiness manažmentu	38
4.3.	Aktivity Happiness manažéra	40
4.4.	Kritika Happiness manažmentu	42
	ČÁŠŤ 2 - Výskumná časť	43
5.	Výskumný problém, ciele práce a výskumné otázky	44
5.1.	Výskumný problém	44
5.2.	Ciele práce	44
5.3.	Výskumné otázky	45
6.	Metodologický rámec	46
6.1.	Design výskumu a metóda získavania dát	46
6.1.1.	Design výskumu	46
6.1.2.	Metóda získavania dát	49
6.2.	Metóda spracovania a analýzy dát	51
6.3.	Etické problémy a spôsoby ich riešenia	52
7.	Charakteristiky výberového súboru	53
8.	Analýza dát: popis a interpretácia	54
8.1.	Kvalitatívna analýza výsledkov	54
8.2.	Kvantitatívna analýza výsledkov	65
8.3.	Prepojenie kvalitatívnych a kvantitatívnych výsledkov	70
9.	Diskusia	72
10.	Závery	76
	Súhrn	78
	Zoznam použitých zdrojov a literatúry	80
	Zoznam príloh	86

Čo má motivuje je predstava, v akom svete by sme žili, keby bol každý
spokojný v svojej práci.

Lea Boehm, happiness manažérka

Úvod

Spokojnosť zamestnancov v práci sa v posledných rokoch stáva ústrednou témou riadenia ľudských zdrojov. Dnešné spoločnosti vynakladajú na zamestnancov väčšie nároky než tomu bolo v minulosti, z čoho vyplýva, že pokiaľ si chcú udržať motivovaných, produktívnych a zapálených zamestnancov, tak musia investovať viac snahy do svojho prístupu k týmto ľuďom.

Ako reakciu na toto môžeme vnímať novo sa rozvíjajúci koncept tzv. happiness alebo feel-good manažérov. Do ich pracovnej náplne patrí reagovanie na individuálne potreby zamestnancov, podpora interpersonálnych vzťahov a komunikácie, vytváranie príjemnej atmosféry na pracovisku a v neposlednej rade podpora firemnej kultúry.

V Nemecku môžeme pozorovať rýchly rast tohto nového trendu aj prvé snahy o jeho systematizáciu. Na Slovensku sa nám podarilo identifikovať niekoľko organizácií, kde sa táto pozícia nachádza. Naša práca si kladie za cieľ zmapovať pracovnú činnosť happiness manažérov v nemeckých a slovenských organizáciách. V Slovenskom prostredí je toto mapovanie rozšírené o preskúmanie vplyvu na vzťahy a komunikáciu medzi zamestnancami.

Prvá časť práce sa venuje zhrnutiu teoretických poznatkov, ktoré súvisia danou témou. Zamerali sme sa na oblasti starostlivosti o zamestnancov, pracovnej spokojnosti, medziľudských vzťahov a komunikácie. V tejto časti práce sú tiež zhrnuté získané poznatky o happiness (feel-good) manažmente v zahraničí aj u nás.

V empirickej časti je odprezentovaný zmiešaný výskum, skladajúci sa z troch častí: Analýza získaných rozhovorov od zahraničných happiness (feel-good) manažérov, analýza rozhovorov so slovenskými happiness manažérmi a ich prepojenie s výsledkami diagnostickej metódy Sociomapovanie.

ČASŤ 1 - Teoretická časť

1. Človek v organizačnom prostredí

Človek v pracovnom prostredí je to najväčšie bohatstvo, aké firma môže mať. Uvedomiť si hodnotu a význam ľudí v organizácii je pre firmu prvou podmienkou k úspechu (Koubek, 2003). Tak ako v bežnom živote, tak aj v tom pracovnom, by sme mali zohľadňovať jedinečnosť každého zamestnanca a venovať sa potrebám, ktoré ho vedú k tomu aby vstupoval do istých činností. K týmto činnostiam daný zamestnanec zaujíma určitý postoj a emocionálne sa v nich angažuje (Štikar, Rymeš, Riegel, & Hoskovec, 2003).

Otázkam človeka v pracovnom kontexte sa venuje psychológia organizácie a riadenia. Jedná sa o aplikovaný psychologický obor, ktorý zohľadňuje, že človek vstupuje do pracovného procesu ako celistvá osobnosť. Medzi hlavné oblasti záujmu psychológie organizácie a riadenia patrí osobnosť manažéra, jeho motivácia, schopnosti a zručnosti, štýl vedenia a rozhodovania, organizačná kultúra a interpersonálne vzťahy na pracovisku (Štikar, Rymeš, Riegel, & Hoskovec, 2003). Jednou z častí psychológie organizácie a riadenia je sociálna psychológia práce, ktorá sa venuje otázkam medziľudských vzťahov a atmosféry na pracovisku. V českom prostredí sa naskytla možnosť zaoberať sa tematikou sociálnych podmienok práce až v šesťdesiatich rokoch dvadsiateho storočia (Provazník a kol., 2002).

1.1. Personálne riadenie a riadenie ľudských zdrojov

Prvý záujem o sociálne potreby ľudí, vznikajúce v procese práce, začal začiatkom dvadsiateho storočia. Zistilo sa, že jednoduchá forma sociálnej starostlivosti ako napríklad vytvorenie kantín sa odráža na pracovnom výkone zamestnancov. V tomto období došlo k viacerým sociálnym zmenám. Schvaľujú sa zákony o bezplatnom a povinnom základnom vzdelaní, čo viedlo k vytvoreniu prvých systémov na vzdelávanie zamestnancov. V Európe vzniká prvá sociálna legislatíva a v roku 1919 vznikla Medzinárodná organizácia práce. Tento sociálny posun v spoločnosti viedol k tomu, že v tomto období prichádza z USA snaha o zavedenie systému v riadení ľudí v organizáciách. Vzniká tzv. personálne riadenie (Vojtovič, 2011).

Táto oblasť sa v priebehu času menila, vždy v súvislosti so sociálnymi a ekonomickými podmienkami danej doby. Vývoj bol tiež špecifický pre rozdielne organizácie, ovplyvnený ich individuálnymi charakteristikami. V literatúre sa štandardne vymedzujú tri etapy vo vývoji personálneho riadenia (Kocianová, 2012) :

- personálna administrácia – primárnou úlohou personálnej práce boli hlavne administratívne procedúry, spojené so zamestnávaním ľudí.
- personálne riadenie – personálna práca tu má charakter operatívneho riadenia. Organizácia sa chápe ako otvorený systém, ktorý je v interakcii so svojím okolím.
- riadenie ľudských zdrojov – ľudia v organizácii začínajú byť chápaní ako „*zdroj uvádzajúci do pohybu ostatné zdroje a determinujúci ich využitie*“ (Oloxová, 2008, odst. 4).

Rozdiel medzi personálnym riadením a riadením ľudských zdrojov rozvíril veľkú diskusiu. Niektorí akademici považujú riadenie ľudských zdrojov za lepšiu a vyspelejšiu formu personálneho riadenia (Legge, 1995; Keenoy, 1990; Storey, 1993; in Savaneviciene, Stankeviciute, 2013), iní v tom nevidia významný rozdiel. Armstrong vníma tuto zmenu ako danie „starého vína, do novej fľašky“ (Armstrong 1987; in Armstrong, 2007). Savaneviciene a Stankeviciute sa zamerali na podobnosti a rozdielnosti v týchto dvoch konceptoch a došli k záveru, že vo vedeckej literatúre sa často používajú ako synonyma (Savaneviciene, Stankeviciute, 2013).

Armstrong definuje riadenie ľudských zdrojov ako „*strategický a logický premyslený prístup k tomu najcennejšiemu, čo organizácie majú – ľuďom, ktorí v organizácii pracujú a ktorí individuálne aj kolektívne prispievajú k dosiahnutiu cieľov organizácie*“ (Armstrong, 2007, str. 27). Okrem tejto definície existuje ešte mnoho ďalších a v odbornej literatúre je všeobecne akceptované, že pojem riadenie ľudských zdrojov je vágny a veľa významový.

Pre riadenie ľudských zdrojov je typické (Oloxová, 2007):

- uplatňovanie strategického prístupu
- aktívna účasť všetkých manažérov
- zjednotenie jednotlivých oblastí riadenia ľudských zdrojov do jedného celku
- efektívna interná komunikácia

- snaha o dosiahnutie konkurenčnej výhody, ktorú poskytujú zamestnanci
- zjednotenie úsilia manažérov a zamestnancov
- podporovanie participácie, zodpovednosti, tímovej práce a tvorivých prístupov

Uplatňovanie strategického prístupu a aktívnu účasť manažérov (presun personálnej práce z právomoci personalistov aj na ostatných zamestnancov) považuje J. Koubek (2003) za základne rozdiely odlišujúce riadenie ľudských zdrojov od personálneho riadenia. Pridáva k tomu ešte aj orientáciu na vonkajšie faktory ovplyvňujúce zamestnancov organizácie. Toto je podľa Oloxovej príznačné už pre koniec obdobia personálneho riadenia (Oloxová, 2008).

Pre aktívnu účasť manažérov môžeme tiež použiť termín tzv. dvojitá zodpovednosť. Hovorí o tom, že práca s ľuďmi a starostlivosť o nich sa stáva zodpovednosťou všetkých manažérov, nie len oddelenia ľudských zdrojov (Oloxová, 2007).

1.2. Riadenie ľudských zdrojov v menších a stredných organizáciách

Naša práca sa dotýka menších organizácií, a preto sa v nasledujúcich riadkoch chceme venovať špecifikám v riadení ľudských zdrojov, ktoré pre ne platia.

Malé podniky môžeme deliť na mikro podniky, ktoré majú do desať zamestnancov a na malé podniky s počtom zamestnancov do päťdesiat (Hitka, Kuchárová, MačKayová, 2007). Riadenie ľudských zdrojov v organizáciách, s takýmto množstvom zamestnancov, môže byť na prvý pohľad jednoduchou záležitosťou. Tento dojem vzniká na základe toho, že neexistuje delenie medzi rozhodovacou a riadiacou činnosťou, poprípade je toto rozdelenie veľmi jednoduché. Tiež je zjednodušený osobný kontakt so zamestnancami a priama kontrola práce (Koubek, 2011). K podceňovaniu dôležitosti personálnej práce v malých organizáciách, môže viesť aj fakt, že niektoré personálne činnosti sa tu uskutočňujú iba príležitostne (napr. prijímanie a uvoľňovanie zamestnancov). Avšak netreba zabúdať na to, že iným oblastiam ako napríklad hodnotenie, odmeňovanie a motivovanie zamestnancov by sa mala venovať neustála pozornosť (Hitka, Kuchárová MačKayová, 2007).

Malý počet zamestnancov vo firme sa odráža vo viacerých oblastiach (Veber, Srpová a kol., 2012):

- osobný prístup a atmosféra dôvery medzi zamestnancami
- prepájanie osobného a pracovného života
- priestor pre autonómiu a flexibilitu
- práca v menších skupinkách, kde vládnu osobnejšie vzťahy

Avšak rovnako to prináša aj menšiu pracovnú istotu, nižšiu mzdu a menší rozsah zamestnaneckých výhod, pracovnú dobu upravovanú podľa množstva práce.

Malá organizácia je rovnako viac zraniteľná. Pri menšom počte zamestnancov bude mať nekvalitný výkon jedného z nich väčší dopad na finálny výsledok, než by tomu bolo vo veľkej organizácii. Odchod zamestnanca je výraznejšie pociťovaný a nábor a výbor nového zamestnanca môže byť pre malé organizácie finančne náročnejší. Hodnotenie a odmeňovanie zamestnancov sa v prostredí, kde sa všetci poznajú stáva citlivou témou (Koubek, 2007).

Malé firmy tiež nedokážu konkurovať tým väčším svojou ponukou príležitosti k osobnému a sociálnemu rozvoju zamestnancov. Avšak vzhľadom na osobnejšie vzťahy môžu túto ponuku uspôsobiť viac „na mieru“ pre svojich zamestnancov (Koubek, 2007).

Na základe týchto vybratých špecifík, ktoré sa týkajú riadenia ľudských zdrojov v menších organizáciách, môžeme dospieť k záveru, že aj napriek možnej vnímanej jednoduchosti by táto oblasť rozhodne nemala byť podceňovaná.

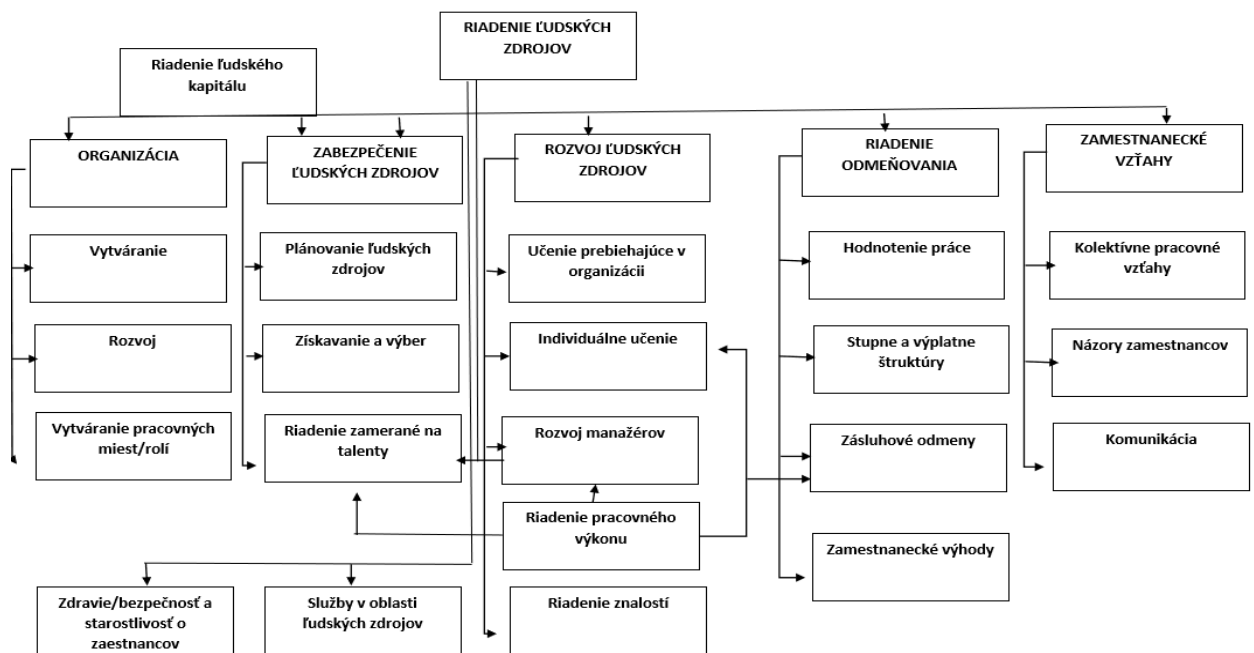
1.3. Happiness manažment v riadení ľudských zdrojov

Happiness manažment¹ môžeme vnímať ako nový trend v prístupe k zamestnancom. Internetový portál GOODplace, slúžiaci ako platforma pre spoločnosti zavádzajúce inovatívne spôsoby práce, opisuje happiness manažéra ako osobu, ktorá sa primárne stará

¹ V nemeckých zdrojoch sa stretávame s názvom Feel-good manažment. Pre jednotnú terminológiu v práci budeme používať termín happiness manažment/happiness manažér.

o udržanie organizačných hodnôt, spríjemňovanie pracovného prostredia a podporu internej komunikácie. Happiness manažéri vytvárajú spoločné zážitky pre zamestnancov, čím zlepšujú vzťahy medzi zamestnancami a pocit príslušnosti k organizácii (Kraus-Wildegger, M., 12. septembra 2014).

Nasledujúci obrázok znázorňuje oblasti, ktoré patria do riadenia ľudských zdrojov.



Obrázok 1: Riadenie ľudských zdrojov (podľa Armstrong, 2007)

S tematikou happiness manažérov súvisí hlavne oblasť zamestnaneckých vzťahov (kolektívne pracovné vzťahy, názory zamestnancov a komunikácie), zdravie a starostlivosť o zamestnancov.

M. Armstrong (2007) uvádza tri hlavné ciele riadenia ľudských zdrojov:

1. Zabezpečiť aby organizácia získala a následne si udržala kvalifikovaných, angažovaných a zároveň motivovaných zamestnancov.
2. Zvyšovať oddanosť a motiváciu pracovníkov postupmi, ktoré zaisťujú ich oceňovanie a odmeňovanie.

3. Vytvárať prostredie, v ktorom bude možné udržiavať produktívne a harmonické vzťahy medzi vedením a zamestnancami, s dôrazom na rozvoj tímovej spolupráce.

Z opisu pracovnej pozície happiness manažéra, ktorú ponúka portál goodplace.org, môžeme dospieť k záveru, že do cieľov happiness manažmentu spadajú aj naplňovanie týchto troch cieľov.

Internetová doména Goodplace, uvádza, že happiness manager je pozícia, ktorá je príbuzná riadeniu ľudských zdrojov, avšak nemala by sa stáť jej priamou súčasťou. Feel-good manager by sa nemal zaoberať záležitosťami ako je riadenie výberového konania, rokovanie o výplate alebo vedenie databáz zamestnancov. Nemecká softwarová firma Wooga vidí rozdiely nasledovne: *“ Tradičný manažment ľudských zdrojov musí často podliehať prísny administratívnym reguláciám, čo brzdí jeho priame činnosti. Vďaka práci, ktorá je bližšie k zamestnancom a aktívnemu počúvaniu jeho spätnej väzby, sme schopný proaktívne odporúčať a vykonávať riešenia, ktoré slúžia v prospech oboch strán.”* (Kraus-Wildegger, 1. máj 2014).

Na záver tejto kapitoly by sme chceli opäť zdôrazniť, že nezávisle na veľkosti alebo type organizácie, by sa vždy mala venovať patričná pozornosť riadeniu ľudských zdrojov. Kvantita a kvalita práce, ktorú venujeme ľuďom pracujúcim v organizácii, sa nám vráti v podobe ich prístupu, motivácii a v ich pracovnom nasadení, čo sa v konečnom dôsledku odrazí na celkovom fungovaní organizácie. V nasledujúcich kapitolách sa budeme venovať oblastiam riadenia ľudských zdrojov, ktoré priamo súvisia s prácou happiness manažérov. Zameriame sa na starostlivosť o zamestnancov, podporu medziľudských vzťahov a komunikácie. V poslednej kapitole sa pozrieme na konkrétne príklady práce zahraničných happiness manažérov.

2. Starostlivosť o zamestnancov

V súčasnej dobe sa vyskytuje zvýšený záujem o potreby zamestnancov, ktoré nemajú bezprostredné spojenie s výkonom práce, avšak vedú k spokojnosti a stabilite zamestnancov v organizácii (Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001).

2.1. Starostlivosť o zamestnancov a jej delenie

Starostlivosť o zamestnancov by sme mohli vidieť ako spôsob, ktorým zamestnávateľ pozitívne ovplyvňuje pracovné podmienky a spokojnosť svojich zamestnancov, čím vytvára priaznivú pracovnú atmosféru (Chytilová, 2011). V organizáciách sa môžeme stretnúť aj s pojmom sociálny program. Jedná sa o súčasť personálnej politiky, ktorá má za cieľ pôsobiť na stabilizáciu, spokojnosť a personálny rozvoj zamestnancov (Dvořáková a kol., 2004).

Starostlivosť o zamestnancov môžeme zaradiť do troch kategórii:

1. Povinnú
2. Zmluvnú
3. Dobrovoľnú

Povinnú určujú zákony danej zeme. Zmluvnú definujú zmluvy na organizačnej úrovni a dobrovoľná je plne v rukách danej organizácie a odráža jej personálnu politiku. Práve dobrovoľná starostlivosť rozlišuje jednotlivé firmy od seba a na trhu práce im poskytuje konkurenčné výhody (Koubek, 2007).

Konkrétne služby, ktoré spadajú do starostlivosti o zamestnancov môžeme rozdeliť do dvoch kategórii (Armstrong, 2007):

- Individuálne alebo osobné služby (ochorenie alebo úmrtie blízkej osoby, rodinné problémy, problémy v zamestnaní, problémy starších zamestnancov)
- Skupinové služby (športové a spoločenské aktivity, pomoc dobročinným organizáciám)

Pri ponúkaní individuálnej starostlivosti je nevyhnutnou podmienkou atmosféra dôveru. Pokiaľ majú zamestnanci podozrenie, že by sa o ich osobných problémoch dozvedeli ostatní, alebo že by sa odrazili na ich kariére, tak nemôžeme predpokladať, že sa na nás obratia. Preto je vhodné aby mali organizácie, ktoré si to môžu dovoliť, špecializovaných pracovníkov, venujúcich sa tejto oblasti (Armstrong, 2007).

Starostlivosť o zamestnancov môže mať na starosti personálne oddelenie danej organizácie, alebo sa dajú využiť služby externej agentúry, ktorá poskytuje programy zamerané na pomoc zamestnancom. Takéto organizácie poskytujú napríklad neustálu telefónu konzultáciu či možnosť osobnej konzultácie (Ibid.).

2.2. Čo zamestnanci chcú

Podporovať programy zamerané na starostlivosť o zamestnancov je najjednoduchšie, pokiaľ vieme o čo majú naši zamestnanci záujem. Nasledujúce odstavce zhrňujú výsledky výskumov, ktoré sa snažili identifikovať oblasti toho, čo zamestnanci v organizáciách očakávajú a vyhľadávajú.

Výskum z roku 2005, organizovaný spoločnosťou Gantz Wiley Research, objavil päť významných hnacích síl odrážajúcich potreby zamestnancov. Tieto potreby boli konzistentné naprieč všetkými generáciami (Cascio, 2006).

Nasledujúca tabuľka znázorňuje tieto oblasti aj s možnosťami, ako sa dajú podľa Casciou podporovať.

Príležitosti k rozvoju kariéry	Možnosť supervízie
	Prístup k vzdelávacím programom a školeniam
	Možnosť kariérneho rastu
Pocit istoty ohľadne budúcnosti spoločnosti	Pravidelná komunikácia o firemnej situácii so zamestnancami
Pocit uspokojenia	Venovaná pravidelná pozornosť nápadom a pripomienkam zamestnancov (ideálne v individuálnych rozhovoroch)
	Poskytnutie uznanie
Radosť v práci	Používanie a podporovanie humoru
	Prinášanie zábavy do práce
Zamestnanecké bezpečie	Vytváranie vyzývajúceho, avšak zároveň podporného prostredie
	Zapojenie zamestnancov do rozhodnutí, ktoré sa ich dotýkajú
	Uvedomenie si, že výplata je dôležitá, avšak nie najdôležitejšia

Tabuľka 1: Motivačné faktory pre zamestnancov a možnosť ich podpory (podľa Casciao, 2006)

V podstate k rovnakým a ešte rozšíreným výsledkom dospel J.W. Willey (2012), ktorý v priebehu tridsiatich rokov položil viac než 200 000 zamestnancom otázku „Čo je pre vás najdôležitejšou vecou, ktorú by ste chceli od svojho zamestnávateľa“. Respondenti pochádzali z rozličných krajín, pracovných odvetí a v organizáciách mali rôzne postavenie. Na základe odpovedí vytvorili sedem kategórií vecí, ktoré zamestnanci chcú od ich organizácie.

1. Uznanie (recognition)
2. Stimulujúcu prácu (exciting work)
3. Pracovnú istotu (security of employment)
4. Férové ohodnotenie (pay)
5. Individuálny rozvoj spojený s možnosťou kariérneho rast (educational and career growth)

6. Dobré pracovné podmienky (conditions)

7. Úprimný prístup (truth)

Iniciály anglických originálov tvoria skratku RESPECT. Wiley uvádza, že správanie sa k ľuďom v organizáciách na základe tohto modelu, vedie k angažovanejším zamestnancom, spokojnejším klientom a vyšším ziskom (Wiley, 2012).

2.3. Prístupy v starostlivosti o zamestnancov

Dobrovoľná starostlivosť je plne v rukách danej organizácie, a preto sa dá pojať rôznymi spôsobmi. Ako možné príklady uvádzame dva koncepty, ktoré nás s ohľadom na činnosti happiness manažérov zaujali najviac.

2.3.1. Kvalita starostlivosti o ľudí – HQT

Kvalitu starostlivosti o ľudí², môžeme definovať ako prístup k ľuďom, ktorý rešpektuje ľudskú dôstojnosť a práva, zaujíma sa o problémy a záujmy jednotlivcov a podporuje ich osobný rozvoj (Melé, 2014).

Nasledujúci obrázok znázorňuje päť stupňov starostlivosti o ľudí v organizačnom prostredí.



Obrázok 2: Päť organizačných úrovni kvality starostlivosti o ľudí (Podľa Melé, 2014)

Úroveň „zlého zachádzania“ hovorí o zneužívaní moci a o nevhodnom správaní smerom k zamestnancom. S týmto prístupom k ľuďom by sme sa nemali vo vyspelej západnej civilizácii stretávať. Pri stupni „neuznania“ nedochádza k prispôsobeniu prístupu k človeku

² Jedná sa o voľný preklad anglického termínu Human Quality Treatment – HQT (Melé, 2013)

na základe jeho jedinečnosti a osobných potrieb. Melé uvádza, že tento prístup je celkom bežný vo viacerých organizáciách, kde je človek vnímaný iba ako zdroj k vykonaniu práce. V kategórii „spravodlivosť“ rešpektujeme človeka a jeho práva. Štvrtá kategória pridáva okrem rozpoznávania a rešpektovania práv zamestnanca aj starostlivosť o neho. Prejavujeme záujem o človeka a jeho potreby, podporujeme ho pri jeho práci. V tomto leveli sa zameriavame na individuálne potreby každého jedného zamestnanca. Melé tu uvádza aj konkrétne príklady, ako rozvíjať túto oblasť: neustála snaha o zlepšovanie pracovných podmienok, vnímanie chýb ako príležitosť na reflektovanie a na zlepšenie sa, snaha o zmiernenie rozporu medzi pracovným a rodinným životom, emočná podpora zamestnancov alebo riadenie konfliktov. Posledná kategória hovorí o podpore rastu človeka, o vzájomnom uznaní a o na priateľstve založenej reciprocite (Melé, 2013). Je osobnou výzvou každého jedinca sa rozvíjať avšak organizačné prostredie môže v tomto ohľade pôsobiť podporne. Manažéri môžu fungovať ako modely vo formovaní takéhoto prostredia (Moberg, 2000).

2.3.2. „Bojovníci za pracovníkov“

D. Ulrich (2009) označuje týmto pojmom ľudí, ktorí trávajú čas so zamestnancami, rozumejú ich potrebám a snažia sa o ich naplnenie. Ich hlavnými aktivitami sú počúvanie, odpovedanie na otázky a hľadanie spôsobov ako poskytnúť pracovníkom zdroje, ktoré potrebujú.

Personalisti zo spoločnosti Clorux sa napríklad považujú za „bojovníkov za pracovníkov“, pokiaľ plnia nasledujúce kritéria (Ulrich, 2009):

1. Jednajú v prospech pracovníkov a vedú vedenie k tomu aby rozvíjal vzťahy so zamestnancami, rovnako ako aj medziľudské vzťahy vo všeobecnosti.
2. Poznajú zamestnancov a dokážu predvídať ich obavy, potreby, problémy a predchádzať im.
3. Sú dostupní a prístupní pre zamestnancov
4. Zabezpečujú aby zamestnanci disponovali všetkými zdrojmi, ktoré pre svoju prácu potrebujú.

2.4. Spokojnosť v práci

Spokojnosť v práci odráža to ako sa jedinec psychicky vyrovnáva so svojou prácou v celom jej kontexte. Môžeme rozlišovať pojem “spokojnosť v práci” a “spokojnosť s prácou”. Spokojnosť s prácou hovorí o spokojnosti s pracovnou činnosťou, ktorú vykonávame. Spokojnosť v práci je pojem širší a zahŕňa činitele od osobných kritérií a hodnôt zamestnanca až po fyzikálne činitele na pracovisku (Kollárik, Sollárová, 2004). Tomuto deleniu by odpovedalo aj Dineenovo rozlíšenie externe a interne sústredenej pracovnej spokojnosti. Externá odráža zamestnancov postoj k práci a interná odzrkadľuje mieru potešenia, ktoré človek čerpá z práce s ostatnými členmi jeho tímu (Dineen a kol., 2007). Existuje spojitost medzi spokojnosťou zamestnancom, ich výkonom a oddanosťou k firme (Koubek, 2011). Spokojnosť v práci sa odráža aj na atmosfére pracovného prostredia (Nákonečný, 2005) a na motivácii zamestnancov (Kollárik, Sollárová, 2004). Kvôli týmto početným dôvodom sa firmy snažia vylepšovať pracovné podmienky, snažia sa venovať personálnemu a sociálnemu rozvoju pracovníkov a podporovať dobré pracovné vzťahy na pracovisku (Koubek, 2011).

Prvé výskumy venujúce sa tomuto fenoménu radíme do tridsiatich rokov dvadsiateho storočia, odštartovaniu tohto záujmu pomohli Hawthornské experimenty, ktoré ukázali, že popri klasických otázkach zameriavajúcich sa na výkonnosť pracovníkov, treba brať ohľad aj na jeho vzťah k práci a na to ako sa človek s prácou vyrovnáva (Kollárik, Sollárová, 2004). Pre vytvorenie komplexnejšieho obrazu by sme k hore uvedeným dôvodom dôležitosti pracovnej spokojnosti, radi pridali aj tvrdenie, že v istých prípadoch môže byť mierna nespokojnosť zamestnancov pre firmu užitočná. Existujú typy pracovníkov, ktorí svoju nespokojnosť riešia prinášaním nových a inovatívnych nápadov na zlepšenia. Nespokojnosť v tomto prípade účinkuje ako motivačný faktor (Kollárik, Sollárová, 2004).

Spokojnosť v práci sa bez pochyby odrazí aj na pociťovanej kvalite pracovného života, tento termín bol prvýkrát použitý v šesťdesiatich rokoch dvadsiateho storočia. Jedná sa o viac dimenzionálny konštrukt.

Prvé programy zameriavajúce sa na kvalitu pracovného života sa sústredili na umožnenie pracovníkom byť aktívnymi v rozhodnutiach, ktoré sa ich dotýkajú. Cardiffská univerzita identifikovala psycho-sociálne faktory kvality pracovného života. Radia sem:

- spokojnosť s prácou a kariérou
- celkovú životnú spokojnosť
- pociťovaný stres v práci
- vnímaná kontrola v práci
- vplyv práce na osobný a rodinný život
- kvalita pracovných podmienok

Úroveň kvality pracovného života je tiež vo veľkej miere ovplyvňovaná osobnostnými charakteristikami toho, kto ho ovplyvňuje (Bagtasos, 2011).

2.5. Nástroj personálneho manažmentu

Ako ďalší dôvod, prečo by organizácie mali investovať do starostlivosti o zamestnancov je fakt, že tým prispievajú k vylepšovaniu mená firmy, čo pomáha pri získavaní nových pracovníkov (Armstrong, 2007). V súlade s týmto tvrdením J. Koubek (2011) uvádza, že orientáciou na zamestnancov a ich potreby sa zlepšuje obraz firmy pred očami verejnosti, čím sa zvyšuje atraktivita organizácie na trhu práce. Na základe týchto argumentov môžeme vidieť starostlivosť o zamestnancov ako jeden z nástrojov personálneho marketingu³. Považujeme za prirodzené, že sa potencionálni uchádzači zaujímajú o to nakoľko sa organizácia zaujíma o svojich zamestnancov, aké benefity ponúka a ako vypadá jej sociálny program.

O nutnosti venovania väčšej pozornosti oblasti starostlivosti o zamestnancov vypovedajú aj rozdiely v postojoch súčasnej spoločnosti.

³ Personálny marketing sa často stotožňuje so získavaním pracovníkov. Koubek tento pojem rozširuje o stabilizáciu zamestnancov v organizácii. Hovorí, že ide o upriamenie pozornosti na kvality organizácie. (in Kocianová, 2010)

Nasledujúca tabuľka ukazuje rozdiely medzi tzv. „starou“ a „novou realitou“ v myslení zamestnancov a v riadení organizácie.

Stará realita	Nová realita
Ľudia potrebujú organizácie	Organizácie potrebujú ľudí
Technika, kapitál a poloha poskytujú konkurenčné výhody	Talentovaní ľudia poskytujú konkurenčnú výhodu
Šikovný človek urobí nejaký rozdiel	Šikovný človek urobí obrovský rozdiel
Zamestnanci sú lojálni a práca je stabilná	Ľudia sú mobilní a ich záväzky voči firme sú krátkodobé
Zamestnanci sa uspokojia so štandardom	Zamestnanci chcú viac

Tabuľka 2: Stará a nová realita v svete biznisu. (Podľa: Michaels, landfield-Jones, Axelrod, 2001)

Z nasledujúceho popisu zmeny mentality na pracovnom trhu je jasné, že organizácie musia zvýšiť svoju snahu o upútanie zamestnancov a o ich následne udržanie. Investovanie do starostlivosti o zamestnancov môže byť jeden zo spôsobov, ako si zabezpečiť úspech v tejto oblasti.

Toto tvrdenie má ešte väčšiu hodnotu v dnešnej dobe, kde na trh vstupuje nová pracovná generácia, generácia Y. Jedná sa o mladých ľudí narodených po roku 1980. Podľa riaditeľa spoločnosti Reed Specialist Recruitment, je ich hlavným špecifikom, že sa neboja meniť zamestnávateľov. Uvádza, že na jednom mieste ostávajú približne jeden rok, za túto dobu sa snažia nabráť čo najrýchlejšie a čo najviac skúsenosti. Podľa prieskumu spoločnosti Reed, každý siedmy predstaviteľ generácie Y uviedol, že benefity, ktoré organizácia ponúka hrajú veľkú rolu pri rozhodovaní sa, ktorú pracovnú ponuku príjme. Tiež sa ukázalo, že ľudí z generácie Y, alebo tzv. miléniani, nie sú motivovaní iba peniazmi a zamestnaneckými balíčkami, ale veľkú rolu v ich motivácii hrá aj možnosť profesného rastu, podporená firemným vzdelávaním a tréningami zameranými na seba rozvoj. Výskum tiež ukázal, že pre mileniálov je dôležité uznanie a individuálny prístup. Autorka článku dokonca uvádza, že uznanie je pre mileniálov jedna z hlavných motivácií (Šretrová, M., február 2011).

Výskumu generácii Y, ako novej pracovnej sile, sa venovala aj spoločnosť Deloitte, ktorá uskutočnila niekoľko medzinárodných výskumov. Viac ako 2400 ľudí odpovedalo na výskum

sústrediaci sa na rolu generácie mileniálov v pracovnom prostredí. V zhode s predošlými tvrdeniami sa tento výskum dopracoval k zisteniu, že Milleniáni nepredpokladajú, že by pracovali pre jednu firmu celý život. Pokiaľ budú mať príležitosť tak sa presunú tam, kde budú mať lepšiu možnosť k osobnému rastu. Výskum tiež ukázal, že ľudia vo veku okolo 20 rokov túžia po novej pracovnej úlohe každých 12 až 24 mesiacov. Pre firmy to znamená, že by mali poskytovať viac priestoru pre mobilitu, špeciálne úlohy alebo rotačné programy. Pracovníci z generácie Y tiež chcú pracovať v organizáciách, ktoré sú inovatívne, dynamické a otvorené zmene. Správne motivujúca organizácia by pre generáciu Y bola organizácia, ktorá prikladá veľký význam možnosti každodenne sa učiť a zažívať nové veci a poskytuje možnosť pracovať na rôznorodých projektoch (Bersin, J. 12. septembra 2013).

2.6. Prečo sa starať o svojich zamestnancov

Pre podporu dôležitosti starostlivosti o zamestnancov existujú sociálne argumenty - zamestnanci by za svoje služby mali dostať viac než iba plat, *„hlavne keď s uvedomíme, že mnohé z ich osobných problémov vznikajú v súvislosti s prácou a že v súvislosti s prácou je tiež najlepšie ich riešiť“* (Armstrong, 2007, str. 685).

Existujú tiež ekonomické argumenty – rast morálky a lojality síce nemôžu zaručiť rast produktivity avšak stres, obavy a strach na strane zamestnancov, môžu viesť k nižšej produktivite (Armstrong, 2007). Toto je v súlade s Herzbergovým dvojfaktorovým modelom, ktorý umiestnil starostlivosť o zamestnancov, spolu s medziľudskými vzťahmi a pracovnými podmienkami do hygienických faktorov. Tieto faktory pôsobia v dimenzii pracovná nespokojnosť a pracovná ne-nespokojnosť. Znamená to, že pokiaľ ich človek nepovažuje za dostačujúce, tak to vedie k jeho nespokojnosti, avšak pokiaľ ich považuje za dostačujúce, tak to ešte zákonite nepovedie k jeho spokojnosti (Pauknerová, 2006). Z časti v protiklade k tomuto je výskum, ktorý preukázal, že programy zamerané na zvyšovanie kvality pracovného života majú priamu spojitosť so zvýšenou produktivitou. Tento výskum prebehol v 48 krajinách a bol uskutočnený organizáciou IBM (Bagtasos, 2011).

Vplyv spokojnosti zamestnancov na zisky organizácie a na zníženie fluktuácie potvrdila aj organizácia Gallup z New Jersey. Vo svojom výskume určili dvanásť presvedčení súvisiacich so spokojnosťou zamestnancov:

- Viem čo sa odo mňa očakáva v práci.
- Mám prístup k materiálom a vybaveniu, ktoré potrebujem na vykonávanie svojej práce.
- Moja práca mi dáva príležitosť pracovať na tom, v čom som dobrý.
- V posledných siedmich dňoch sa mi dostalo uznanie, za prácu, ktorú vykonávam.
- Môj nadriadený, alebo nejaká iná osoba v práci sa zaujíma o mňa ako o osobu.
- Nieкто v práci podporuje môj rozvoj.
- V priebehu posledných šiestich mesiacov, sa so mnou nieкто v práci bavil o mojom rozvoji.
- V práci sa dbá na moje názory.
- Misia mojej organizácie mi dáva pocit, že je moja práca dôležitá.
- Moji kolegovia sú motivovaní k vykonávaniu dobrej práce.
- V práci mám svojho najlepšieho priateľa.
- V poslednom roku som mal príležitosť sa učiť nové veci a rozvíjať sa.

Horná štvrtina spoločnosti, v ktorých boli tieto tvrdenia podporované vykazovala o 24 percent vyššiu ziskovosť, o 29 percent vyššie obraty a o 10 percent nižšiu fluktuáciu zamestnancov. V tomto výskume sa tiež zistili významne rozdiely medzi jednotlivými pracoviskám v rámci jednej firmy. Z tohto pozorovania vznikol záver, že aj pokiaľ máme výbornú spoločnosť, tak nakoniec je spokojnosť zamestnancov najviac určovaná prácou jednotlivých líniových manažérov (Cascio, 2006).

Pokiaľ sa sústredíme na ekonomické dôvody starostlivosti o zamestnancov, tak je dôležité si byť vedomý výraznej finančnou záťaže, ktorá je spojená s odchodom zamestnanca z organizácie. Dôležitým faktorom je tiež, že náklady samotnej fluktuácie nie sú konečné. Je veľká pravdepodobnosť toho, že zamestnanec pred tým, než sa rozhodne k finálnemu kroku – odchodu z organizácie, bude domotivovaný a nebude podávať optimálny výkon. Čo sa môže odraziť na celkovej atmosfére medzi ostatnými zamestnancami a tiež na ziskoch

organizácie. zamestnanci v osemdesiatich až deväťdesiatich percentách odchádzajú z organizácii kvôli dôvodom, ktoré nesúvisia s ich finančným ohodnotením. Ich rozhodnutie býva založené na charaktere a podmienkach práce samotnej, osobe manažéra, organizačnej kultúre alebo pracovnom prostredí. Tieto výsledky vyplynuli z výskumu, ktorý prebehol medzi viac než 20 000 zamestnancami z osemnástich rôznych odvetí (Branhan, 2009).

Ďalší zdroj uvádza, že jeden z najčastejších dôvodov, prečo sa zamestnanci rozhodnú odísť z firmy je nevyhovujúci štýl riadenia, človeka ktorý je ich priamym nadriadeným. Ľudia chcú lídra, ktorý sa o nich zaujíma a stará. Nieкого kto podporuje otvorenú komunikáciu, poskytuje pravidelnú spätnú väzbu a dáva ľuďom pocit, že ich spokojnosť je pre neho dôležitá (Losyk, 2004).

Pokiaľ sa od ekonomických dôvodov presunieme k sociálnym, tak za aktuálnu tému v modernom pracovnom svete považujeme syndróm vyhorenia (v anglickom origináli burn-out syndrom), ktorý môžeme definovať ako „*prolongovaná reakcia na chronické interpersonálne stresory v zamestnaní alebo ako situačne indukovaná stresová reakcia*“ (Kebza, Šolcová, 2003, str.9) Dôsledky syndrómu vyhorenia sa prejavujú vo vzťahu k sebe aj k práci. Pre tento stav je typické emočné vyčerpanie, odosobnenie a strata záujmu na osobnostnom rozvoji (Kebza, Šolcová, 2003).

Uvádžame zoznam faktorov, ktoré potencionálne vedú k vyhoreniu v práci (Losyk, 2004): náročné požiadavky zo strany vedenia, časový tlak, veľké množstvo práce, nevyhovujúce pracovné miesto, nejasné a často sa meniace pravidlá a postupy, klesajúce výhody, nedostatočná možnosť rozvoja, nedostatočná komunikácia, nedostatočná spätná väzba, nedostatok podpory, nedostatok individuálneho prístupu, malá možnosť zapojenia sa, malá možnosť povýšenia, nejasná možnosť kariérneho rastu, konflikty na pracovisku.

Keď sa na to pozrieme v kontexte Happiness manažmentu, tak môžeme vidieť, že práca Happiness manažéra sa snaží eliminovať približne polovicu týchto faktorov. Za vnútorný faktor rezistencie sa považuje osobnosť človeka. Človek s vysokou osobnostnou odolnosťou (hardiness) dokáže vnímať stresogenné situácie ako zmysluplné výzvy. Tieto osoby majú tiež tendencie sa vnímať ako kompetentnejšie vo zvládaní každodenných situácií. Ako

jeden z klíčových vonkajších faktorov sa ukazuje úroveň pociťovanej sociálnej opory. Vo organizačnom prostredí ide hlavne o oporu poskytovanú rovnako postavenými spolupracovníkmi (Kebza, Šolcová, 2003).

3. Podpora medziľudských vzťahov a komunikácie na pracovisku

3.1. Dôležitosť medziľudských vzťahov

Každá organizácia je zložená a funguje iba vďaka ľuďom, ktorí ju tvoria. Vzťahy medzi ľuďmi utvárajú sociálne podmienky života zamestnancov. Toto následne ovplyvňuje atmosféru v organizácii, organizačnú kultúru, spokojnosť, motiváciu, osobnostný aj profesionálny vývoj jednotlivcov, čo sa v konečnom dôsledku odráža na pracovných výkonoch (Nakonečný, 2005).

Vzťahy medzi zamestnancami umožňujú uspokojovanie sociálnych potrieb človeka. Medzi tieto potreby radíme (Pauknerová a kol, 2007):

- Potrebu sociálneho kontaktu.
- Potrebu poskytovania a prijímania pomoci.
- Potrebu niekoho ovládať a rovnako aj niekomu sa podriaďovať.
- Potreba byť prijímaný, patriť do určitej skupiny.
- Potreba osôb s podobnou hodnotovou orientáciou.
- Potreba sociálnych istôt.

Vzťahy, ktoré v danej skupine prevládajú tvoria sociálnu klímu na pracovisku. Tá následne ovplyvňuje správanie zamestnancov, priebeh a výsledky ich činností. Na utváraní sociálnej klímy sa podieľajú aj ďalšie faktory: sociálne normy, postavenie skupiny, štýl vedenia či osobnostné rysy pracovníkov. Vysoká skupinová kohezivita (súdržnosť), na ktorej sa podieľajú dobré medziľudské vzťahy sa odráža na nízkej úrovni fluktuácie a absentérizmu (Pauknerová a kol., 2007).

3.1.1. Škola ľudských vzťahov⁴

Pozornosť na dôležitosť rozvíjania ľudských vzťahov na pracovisku upriamila v tridsiatych rokoch Škola ľudských vzťahov, na čele s Eltonom Mayom. Jej predstavitelia zdôrazňujú

⁴ V anglickom originále Human Relations School (HRS)

význam psychologicko-sociálnych faktorov pri vedení ľudí v organizáciách. Tiež poukazujú na význam neformálnych rolí a vzťahov. Táto škola vidí ako jednu z hlavných úloh pri riadení organizácie vytváranie vhodnej sociálnej aj psychologickkej klímy na pracovisku a vytváranie takých organizačných štruktúr, ktoré prekonajú formálne a neformálne rozdelenie štruktúr vo vnútri organizácie (Vojtovič, 2011).

Tento pôvodom americký smer, dominoval v manažérskom svete do konca päťdesiatich rokov a mal výrazný vplyv na formovanie moderného riadenia ľudských zdrojov (Price, 2011). Cieľom školy ľudských vzťahov bolo humanizovať pracovný proces a zvýšiť spokojnosť zamestnancov. *“Človek sa stal rovnocennou súčasťou sociotechnického systému”* (Kocianová, 2012, str. 45). Jej predstavitelia hovoria, že každá organizácia by mala sledovať dva ciele: vyrábať výrobky a uspokojovať zamestnancov (Vojtovič, 2011).

3.1.2. Hawthornské experimenty

Hnutie ľudských vzťahov získalo najviac inšpirácie z tzv. Hawthornských experimentov⁵, ktoré boli zamerané na vplyv pracovných podmienok na produktivitu práce. V prvých dvoch fázach sa experiment venoval zisťovaniu vplyvu osvetlenia, doby práce a doby odpočinku na produktivitu práce (Kocianová, 2012). Prekvapivým zistením bolo, že sa výkon zvyšuje aj na pracoviskách, kde sa podmienky nemenili, alebo sa dokonca ako súčasť experimentu zhoršili (Provazník a kol, 2002). Pri snahe vysvetliť tento zaujímavý fenomén sa Mayo a jeho kolegovia dopracovali k výsledku, že premenná vedúca k zvýšeniu výkonu u zamestnancov bola pozornosť, ktorú im výskumníci venovali (Kocianová, 2012).

V tretej fáze Hawthornských experimentov boli zisťované pracovné postoje a názory zamestnancov továrne. Na základe rozsiahleho dotazníkového programu sa dospelo k výsledkom, že produktivitu na pracovisku zvyšuje zdokonalenie neformálnej úrovne pracovného prostredia (Kocianová, 2012).

⁵ Jedná sa o sériu experimentov, ktoré prebehli v továrni Western Electric Company, v meste Hawthorne, Chicago. Výskum bol organizovaný samotnou továrňou v spolupráci s Harvard Business School (Price, A.,)

Hlavným prínosom týchto experimentov bolo uvedenie si závislosti pracovného výkonu zamestnancov na pozornosti a záujme o výsledky ich práce. Mohli by sme ich považovať za štartovný bod pre ďalšiu evolúciu personálneho riadenia. Pod vplyvom teórie ľudských vzťahov začali organizácie rozvíjať svoje činnosti v oblasti pracovných vzťahov (Vojtovič, 2011).

Pre väčšiu objektivitu prezentovaných názorov, by sme tiež chceli spomenúť fakt, že Hawthornské experimenty čelili kritike za nedostatok vedeckej objektivity pri formulovaní svojich záverov. Hawthornský efekt, ktorý hovoril o tom, že výkon robotníkov je väčší pokiaľ sa o nich ich organizácia zaujíma je predmetom mnohých diskusií a pochybností (Kocianová, 2012).

3.2. Vzťahy a ich delenie

V organizačnom prostredí môžeme rozlišovať:

- Vertikálne vzťahy: medzi vedúcimi a vedenými pracovníkmi
- Horizontálne vzťahy: vzťahy medzi kolegami na rovnakej sociálnej úrovni (Pauknerová et al., 2007)

V. Bednář et al. (2013) rozlišujú:

- Vzťah medzi podriadeným a nadriadeným – tento vzťah by mal byť už zo svojej podstaty asymetrický
- Vzťah medzi podriadenými – na tejto úrovni môžu byť vzťahy kooperatívne alebo kompetitívne alebo oboje súčasne
- Vzťah medzi nadriadenými
- Vzťah medzi zamestnancami spoločnosti a významnými cudzincami – tieto vzťahy sa ťažko monitorujú avšak ich dopad na firmu môže byť obrovský

Tiež môžeme rozlišovať vzťahy formálne a neformálne. Bednář toto delenie rozšíril ešte o vzťahy reálne. Tieto môžeme definovať ako prienik formálnych aj neformálnych, sú podmienené momentálnou situáciou a prostredím (Bednář a kol., 2013).

Pri optimálnom fungovaní skupiny, kde sa prepojujú formálne a neformálne štrukturálne prvky sa prejavuje tzv. synergický efekt. Znamená to, že skupina ako celok dokáže podať vyšší výsledok než by boli schopný samostatne pracujúci jedinci (Pauknerová a kol., 2007). HR manažér nie je jediný zodpovedný za riadenie vzťahov medzi ľuďmi. Záujem na tom by mal mať každý kto je poverený vedením, nesie zodpovednosť za ľudí, má ich usmerňovať a viesť. Kvalita vzťahov medzi zamestnancami sa odráža na ich dôvere k vedeniu firmy, na ich ochote k práci a dokonca aj na ich schopnosti inovatívne riešiť problémy (Bednář a kol., 2013). Príležitosti k vytváraniu priateľských vzťahov na pracovisku majú súvislosť s pracovnou spokojnosťou. Tiež ich môžeme spájať s pociťovanou lojalitou k firme, avšak iba pokiaľ je jedinec spokojný s prácou, ktorú vykonáva (Morrison, 2004).

3.3. Komunikácia na pracovisku

Obsahom interakcie medzi jednotlivými členmi je komunikácia. Medziľudská komunikácia podporuje vzájomne porozumenie, čo vedie k lepšej spolupráci. Vďaka efektívnej komunikácii sme schopný prekonať rozpor, objasniť nedorozumenia a šíriť informácie, odporúčania a nápady medzi jednotlivými zamestnancami organizácie (Pauknerová et al., 2006).

Z výskumov uskutočnených vo viacerých firmách vyplýva, že najzávažnejšie problémy, ktorým organizácie čelili boli vo väčšine prípadov spojené s komunikáciou. Ako efektívnu komunikáciu, by sme mohli chápať takú, *“pri ktorej za vzájomného rešpektovania partnerov dochádza k účelnej výmene informácii medzi subjektami, ktoré sú schopné ich správneho kódovania a dekódovania a dokážu si tiež poskytnúť (a akceptovať) odpovedajúcu spätnú väzbu”* (Bedrnová, Nový, 2007, str. 197).

Výmena informácii sa odohráva pomocou komunikačných kanálov, rozlišujem formálne a neformálne. Formálne sú dané organizáciou a informácie v nich môžu viesť troma smermi – zhora na dol (informácie od vedenia pre zamestnancov), z dola nahor (žiadosti, názory, pripomienky od zamestnancov smerom k vedeniu) a smerom do boku (komunikácia medzi jednotlivými oddeleniami) Neformálna komunikácia je založená na spoločnom záujme ľudí z organizácie. Za účelom efektívnej komunikácie, potrebujeme rozumieť obidvom kanálom (Ludlow, Panton, 1992).

Interpersonálna komunikácia je tiež vo veľkej miere ovplyvnená kontextom, v ktorom prebieha. Jeden z vplyvov, ktoré ovplyvňujú kontext komunikácie sú medziľudské vzťahy medzi zamestnancami (Bedrnová, Nový, 2007).

3.3.1. Komunikačné teórie a prístupy

V nasledujúcich odstavcoch sa pozrieme na dôležitosť kvalitnej komunikácie medzi zamestnancami cez dioptriou vybraných komunikačných prístupov.

Erik Berne rozpracoval v 60. rokoch teóriu transakčnej analýzy. Hovorí o tom, že v procese komunikácie sa nachádzame v jednom z troch stavov ega – dieťa, rodič a dospelý. Pokiaľ spolu komunikujú rovnocenné role, tak sa jedná o rovnovážnu transakciu. Pokiaľ spolu komunikuje napríklad rodič a dieťa, tak sa jedná transakciu doplnkovú (komplementárnu). Problém nastáva pokiaľ dôjde k tzv. skríženej transakcii - reagujeme napríklad v detskej pozícii na žiadosť dospelého. Berne tiež hovorí o tzv. pohladieniach (strokes), ľudia majú prirodzenú potrebu ich dostávať. Pohladenie môže mať formu pochvaly, ocenenia, úsmevu (Bedrnová, Nový, 2007).

Paul Watzlawick vidí komunikáciu ako celkové správanie, ktoré sa odohráva v istom kontexte. Hovorí o základných komunikačných axiomatách (Ibid.):

- Človek nemôže nekomunikovať
- Každá komunikácia sa skladá z obsahového a vzťahového rámca. Vzťahový rámec ovplyvňuje ten obsahový.
- Komunikujeme v digitálnej (verbálna) aj analógovej (neverbálna) forme
- Komunikačné procesy môžu byť symetrické alebo komplementárne

Rogersova komunikačná teória upriamuje pozornosť na dôležitosť rešpektu ku komunikačnému partnerovi a jeho aktívnemu počúvaniu. Hovorí o tzv. podporujúcej komunikácii, ktorá by mala byť popisujúca a nie hodnotiaca (Ibid.)

3.3.2. Komunikácia zo strany manažéra

P. Drucker (1992) hovorí o piatich funkciách, ktoré by mal plniť manažment firmy: plánovanie, organizovanie, riadenie ľudí, vedenie a kontrolovanie. Všetky tieto funkcie sú závislé na komunikácii. Manažér okrem komunikácie pri zadávaní a kontrole úloh pôsobí na zamestnancov ako rolový model a tiež nepriamo utvára podmienky práce.

Manažér by sa mal priebežne venovať tomu aby boli všetci zamestnanci dôkladne a včas informovaní, pretože toto vedie k ich aktivizácii. Pri nedostatočnej informovanosti u zamestnancov naopak prevládajú pocity neistoty, znižuje sa iniciatíva a narušuje sa atmosféra na pracovisku (Pauknerová a kol.).

Na záver tejto kapitoly uvádzame možné odporúčenia k rozvoju efektívnej komunikácie so zamestnancami:

- Pravidelne informovanie vedenie organizácie o pocitoch, názoroch a nápadoch zamestnancov.
- Zapojenie všetkých zamestnancov do rozhodovania.
- Neobviňovanie pri poskytovaní negatívnych informácií.
- Uprednostňovanie osobného kontaktu pri riešení náročných situácií.
- Počúvanie cudzích názorov bez hodnotenia.
- Dôležitosť "bytia dostupný" pre zamestnancov.

(Nelson, Economy, 2005)

3.4. Emócie v organizačnom prostredí

Neoddeliteľnou súčasťou všetkých ľudských interakcií a komunikačnej výmeny sú emócie. Emócie hrajú významnú rolu v našom každodennom prežívaní. V nasledujúcich odstavcoch sa zameriame na emócie a na ich vplyv v organizačnom prostredí.

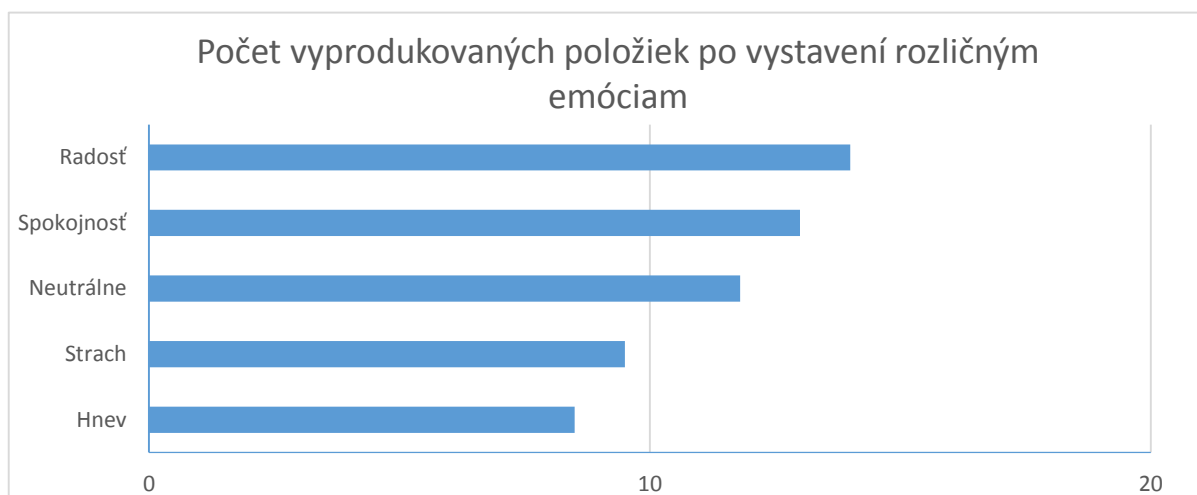
V medziľudských vzťahoch hrá významnú rolu fakt, že naše city sú nákazlivé. Vo vedeckej literatúre sa hovorí o termíne "emočná nákazlivosť"⁶. Jedná sa o proces, kde ľudia automaticky napodobňujú a synchronizujú výraz tváre, pohyby a rečové komponenty s ostatnými, ktorých vnímajú. Týmto sa ľudia k sebe priblížia na emocionálnej rovine (Johnson, 2009).

⁶ Z anglického originálu: Emotional contagion

Prejavovanie našich emócií je regulované kultúrnymi normami. Toto tvrdenie potvrdil výskum Ekmana, Friesena a Elsworthovej, kde porovnávali emocionálnu reakciu u japonských a amerických študentov. Pokiaľ sa participanti nachádzali v súkromí, nebol medzi nimi žiaden rozdiel. Avšak v prítomnosti iného človeka, začali japonský študenti svoje emócie potlačovať alebo zmierňovať (Plháková, 2007). Tak isto ako je prejavovanie našich emócií regulované spoločnosťou, v ktorej žijeme, tak tiež môže byť regulované organizačnou kultúrou v ktorej pracujeme. V tejto súvislosti hovoríme o tzv. emočnom manažmente. Tento pojem do psychológie zaviedol Hoschild, jedná sa o činnosť riadenia našich vlastných emócií. V rámci tohto konštruktú rozlišuje tzv. emočné úsilie (emotional labour). Jedná sa o proces vytvárania a prejavovania sociálne vyžadovaných emócií. Pokiaľ nás normy okolia a nášho pracovného miesta tlačia k tomu aby sme sa chovali a prejavovali istým spôsobom, tak to vedie k správaniu, ktoré nie je v jednote s naším momentálnym prežívaním. Toto správanie môžeme nazvať neautentické. Takéto správanie môže viesť k psychologickým aj fyzickým komplikáciám. Výskumy potvrdili, že potlačovanie emócií je pozitívne spojené s úrovňou pociťovaného stresu a negatívne spojené s pracovnou spokojnosťou (Lechuga, 2012).

Prežívanie pozitívnych emócií považujeme za užitočné, pretože signalizujú životnú pohodu a spokojnosť daného jedinca. Pozitívne emócie nám signalizujú optimálne fungovanie organizmu. Barbara Fredrickson (2004), vo svojej práci uvádza, že to zďaleka nie je všetko. Hovorí, že pozitívne emócie okrem vytvárania ideálneho momentálneho stavu plnia aj dlhodobé funkcie. V roku 1998 predstavila svoj model Broaden-and-build teórie, ktorá hovorí o tom, že pozitívne emócie rozširujú (broaden) repertoár nášho prežívania a správania sa. Čo vedie k podpore (build) osobnostných zdrojov. Táto teória uvádza, že pozitívne emócie nielen signalizujú ideálny stav ale aj k nemu vedú. Radosť napríklad podporuje tendencie k hre, posúvaniu limitov a kreatívnemu mysleniu. Záujem podporuje tendencie preskúmať, objavovať a získavať nové informácie. Spokojnosť nás vedie k vychutnávaniu si našej momentálne životnej situácie a k jej integrácii do nášho seba pojatia. V protiklade s týmto negatívne emócie zužujú naše mentálne zameranie. Táto reakcia je evolučne podmienená, pretože môžeme predpokladať, že negatívny afekt signalizuje hrozbu, a preto je žiaduce aby sme zaostriili našu pozornosť na jeden cieľ.

Fredriksonová vo svojom výskume vystavila participantov emócie-evokujúcim filmovým klipom (radosť, spokojnosť, strach, hnev) následne ich požiadala aby si predstavili sebe prežívajúc danú emóciu. Participantovi boli potom vyzvaní aby uviedli, veci ktoré by momentálne chceli s touto evokovanou emóciou robiť. Nasledujúci graf ukazuje počet položiek, ktoré v jednotlivých podmienkach vyprodukovali.



Obrázok 3: Množstvo vyprodukovaných položiek po emočnom vystavení. (Podľa Fredrickson & Branigan, 2004)

Na základe tohto experimentu môžeme usúdiť, že ľudská motivácia anticipovať v činnostiach sa zvyšuje v prípade vystavenia pozitívnej emócií a naopak znižuje v prípade negatívnej emócie.

Touto teóriou podporujú svoje výsledky aj autori výskumu uskutočneného na štyroch holandských univerzitách. Pokúsili sa rozšíriť výskum zaoberajúci sa efektivitou pozitívnych a negatívnych emócií v organizačnom prostredí o otázku „za akých okolností“ vedú pozitívne alebo negatívne emócie k lepším výsledkom. Pomocou experimentu zistili, že prežívanie pozitívnych, tak isto ako ja negatívnych emócií môže mať pozitívny vplyv na pracovný výkon zamestnancov. V situácii, kde vedúci prejavoval pozitívne emócie, jeho podriadený skórovali lepšie v kreatívnom type úloh. Pokiaľ líder prejavoval negatívne emócie, viedlo to naopak k zlepšeniu výkonu v analytickom type úloh. Tieto výsledky vysvetľujú na základe už spomenutej broaden-and-build teórie, ktorá hovorí o tom, že pozitívny afekt rozširuje oblasť nášho myslenia a naopak negatívny afekt ho zužuje.

Pozitívny stav mysle nám signalizuje bezpečie a motivuje nás k tomu aby sme preskúmavali naše okolie, čo môže mať pozitívny vplyv na induktívny typ myslenia a na prejavovanú kreativitu. Zúženie nášho myslenia môže naopak viesť k lepším výsledkom v úlohách, ktoré vyžadujú analytický typ myslenia (Visser, Knippenberg, Kleef, Wise, 2013).

3.4.1. Prinášanie šťastných momentov do firmy

Humor a zábava v práci vedie k spestreniu, energetickému dobitiu zamestnancov, zvýšeniu spokojnosti a pocity zmyslupnosti s prácou. Rovnako má vplyv na zníženie absentérizmu a fluktuácie (Losyk, 2004).

Spoločný smiech vytvára okamžité spojenie medzi ľuďmi, čím sa zlepšujú medziľudské vzťahy a zvyšuje sa pocit tímovej súdržnosti. Vedecky bolo tiež dokázane, že smiech účinkuje ako jeden z vyrovnávacích mechanizmov voči stresu (Lazarus a Lazarus, 2004).

Ľudia, ktorí sú v dobrej nálade sa k sebe tiež správajú s väčšou slušnosťou (Losyk, 2004).

Longitudinálny výskum zameraný na kanadské firmy zistili, že snaha o vytvorenie pozitívnej emocionálnej klímy⁷ na pracovisku má vplyv na efektivitu práce. V danom výskume sa tento vplyv nepreukázal u materiálnych odmien. Z tohto výskumu vyplýva, že snaha o vytvorenie pracovného prostredia, v ktorom sa dá o potreby a emócií pracovníkov je efektívnejším nástrojom riadenia ľudských zdrojov, než poskytovanie odmien alebo zamestnaneckých výhod (Özçelik, Langton & Aldrich, 2001).

Na záver kapitoly opäť uvádzame možné odporúčania ako zavádzať a podporovať humor na pracovisku (Losyk, 2004):

- Uvedomovať si, že líder je ten, ktorý v skupine určuje normu. Pokiaľ sa vedenie firmy, alebo osoba na vedúcej pozícii nebojí šíriť zábavu, tak sa potom nebudú báť ani ostatní zamestnanci.
- Určiť hranice a stanoviť aký typ humoru už nie je prijateľný (sexuálne alebo diskriminačné narážky, sarkastické poznámky)

⁷ Pozitívna emocionálna klíma bola definovaná ako: "organizačné prostredie, kde sa berie ohľad na emocionálne potreby členov organizácie. Manažment podporuje prejavovanie a zdieľanie pozitívnych emócií. (Özçelik, Langton a Aldrich, 2001),

- Zistiť čo pre zamestnancov znamená mať zábavu v práci a zapojiť ich do „šírenia dobrej nálady“.
- Zaviesť „zábavnú nástenku“ - finančne nenáročná a pritom veľmi efektívna metóda. Vo firme sa môže určiť jedná tabuľa, kde zamestnanci zdieľajú zábavné veci – komiksy, vtipy, príbehy. Toto miesto môže tiež slúžiť ako informačný bod o novinkách z osobného života zamestnancov.
- Pripravovať a realizovať „tematických dni“ vo firme.
- Vytvoriť netradičné názvy pracovných pozícií

Lýdia Sirotová, organizácia konferencie o šťastí v práci, sa snaží merať firemné šťastie v slovenských firmách. V jej výskume je 5 základných kritérií (Orfánus, D., 19. novembra 2013):

1. Zamestnanci robia to čo si myslia, že vedia najlepšie
2. Zamestnanci majú potrebné prostriedky na vykonávanie svojej práce
3. Zamestnanci sa cítia byť ocenení
4. Firemné hodnoty sa stotožňujú s hodnotami jednotlivca
5. Zamestnanci majú príležitosti k učeniu a k inovácii

Pri meraní týchto faktorov šťastia sa zistilo, že najnižšie hodnotené je oceňovanie, pociťované zamestnancami organizácii. *„Keď sme prechádzali slovenské firmy, tak sme zistili, že najslabšie na tom je ocenenie. Ako môže firma chcieť, aby zamestnanec dal do práce viac - svoju energiu, srdce, otvorenú myseľ, keď on od firmy dostane len ten plat?“* (Sirotová, L., in Orfános, 19. novembra, 2013, odst. 1) Toto tvrdenie bolo podporené aj výskumom v oblasti manažmentu, individuálne ocenenie sa ukázalo ako jeden z najmocnejších nástrojov, ktorý môže zvýšiť produktivitu, spokojnosť a pocit zmysluplnosti s prácou (Nelson a Economy, 2005)

4. Happiness manažment

Predošlé kapitoly poukazujú na zmenu vo vnímaní človeka v pracovnom prostredí, rovnako ako aj na zmenu v myslení u novo prichádzajúcej pracovnej generácie. Organizácie sa musia snažiť o udržanie talentovaných ľudí, viac než kedykoľvek predtým, z čoho vyplýva, že ich snaha o to aby sa zamestnanci na pracovisku cítili príjemne a spokojne musí byť čo najväčšia. Spokojnosť v práci je ovplyvňovaná tým nakoľko pozitívne hodnotí daný jedinec úroveň vzťahov, ktorú má s ostatnými členmi pracovnej skupiny. Na začiatku tejto práce sme uviedli, že sa happiness manažér snaží o podporu internej komunikácie a vzťahov medzi zamestnancami. Nasledujúca kapitola poskytne podrobnejší popis tejto pozície.

Pracovná pozícia happiness manažéra sa môže objavovať pod rôznymi názvami. V niektorých spoločnostiach býva označovaná ako „manažér šťastia“, „manažér sviežosti“ alebo „manažér šťastných moment“ (Kraus-Wildegger, 26. apríl 2013). V zahraničných zdrojoch, z ktorých sme čerpali sa táto pozícia vo väčšine prípadov vyskytuje pod názvom Feel-good manažér, avšak čitateľa opäť upozorňujeme, že v našej práci budeme jednotne používať pojem happiness manažér.

4.1. Osoba happiness manažéra

Podľa vypracovaného profilu pracovnej pozície happiness manažéra, je hlavnou misiou zabezpečiť spokojnosť zamestnancov, ktorá následne povedie k ich efektívnejšej práci (Fraunhofer-institut für arbeitswirtschaft und organisation IAO, 2013).

Osoba na tejto pozícii monitoruje pracovné prostredie a atmosféru, analyzuje komunikáciu a súdržnosť medzi zamestnancami, vymýšľa a aplikuje služby, ktoré vedú k zlepšeniu firemnej kultúry a podpore tímového ducha (Kraus-Wildegger, M., 12. septembra 2014). „Happiness manažér je osoba, ktorej hlavná úloha je spraviť a udržať zamestnancov šťastných a schopných dosahovať vysoký výkon“ (Naumann, K., 2. máj 2013, odst.5). Happiness manažér sa stará o tom, že je vo firme zdravé a šťastné pracovné prostredie. (Stüber, J., 15. júla 2013) Jedná sa o kontaktnú osobu, pre všetko čo sa nedotýka priamo biznisu (Otte, J., 18. júla 2013).

L.Sirotová, organizátorka konferencie o šťastí v práci vidí happiness manažéra ako človeka, ktorý sa v organizácii stará o dobrú atmosféru.

„Nemusí to byť ani vyslovene extrovertný typ ale jasné, že by mal mať rád ľudí. Keď je človek šťastný v práci, nemusí to byť vidieť na prvý pohľad. V princípe ide skôr o to, aby sa vo firme udržala ľudskosť. Aby sa v nej dialo niečo, čo spojí ľudí dokopy. Aby bolo cítiť, že nekope každý sám za seba ale že držia spolu, nestačí firemná misia zarámovaná na stene. Určite by tam mala byť aj tvorivosť, sloboda a možnosť učiť sa a rásť. Občas príde do toho aj zábava. Dôležité je aj to, aby to bolo autentické, nič na silu – žiadny teambuilding, kde všetci povinne musia byť veselí, nadšení a otvorení, inak bude zle.“ (Sirotová, L., in Orfános, 19. novembra, 2013, odst. 10)

Kariérny poradca S. Hofert hovorí o tom, že stále neexistuje jasná koncepcia toho, kto je happiness manažér. Pri opise pracovnej pozície hovorí, že ide skôr o mix viacerých pozícií. Jedná sa o niečo medzi asistentom, organizátorom akcií, podporou internej komunikácie a oddelením ľudských zdrojov (Otte, J., 7. august 2013).

S týmto súvisí aj fakt, že sa nedá jasne povedať aké vzdelanie by bolo najvhodnejšie pre kvalitné vykonávanie tejto práce. Akademické pozadie u existujúcich happiness manažérov je rôzne - ekonomika, politické a sociálne štúdiá, športová terapia, komunikácia (Stüber, J., (15. júla 2013).

Závisiac na veľkosti firmy, môže fungovať happiness manažér ako súčasť viac disciplinárneho tímu alebo ako samostatná jednotka, využívajúca služieb ďalších špecialistov. V menších organizáciách plní viac rolí, ktoré sa tematicky dopĺňajú. V start-up organizáciách sa často v tejto roli na rotačnej báze striedajú viacerí zamestnanci (Fraunhofer-institut für arbeitswirtschaft und organisation IAO, 2003).

4.2. Vznik myšlienky Happiness manažmentu

Za hlavného iniciátora spríjemňovania pracovného prostredia môžeme vnímať internetového giganta Google. Oddychovú miestnosť so šípkami, stolným futbalom,

hracími konzolami alebo masáže pre zamestnancov sú len niektoré zo služieb, ktoré Google svojim zamestnancom ponúka. Ako uvádza hovorca spoločnosti Google, v ich spoločnosti to je súčasť organizačnej kultúry, nemajú špeciálne poverenú osobu, ktorá by na to dozerala (Stüber, J., 15. júla 2013) Koncept happiness manažéra môžeme vnímať ako rozvinutie tejto myšlienky. Paulína Siebers prirovnáva pozíciu happiness manažéra k „inteligentnému telefónu“ – je to niečo, čo sme nevedeli, že chceme ale bol to logický ďalší krok v technickom rozvoji. Happiness manažment vidí ako prirodzený vývoj v tzv. „Nových pracovných prístupoch⁸“ (Siebers, P., 30. august, 2013).

S myšlienkou happiness manažmentu sa môžeme stretnúť hlavne v start-up firmách. Tieto spoločnosti začínajú v malej skupine, kde členovia automaticky pociťujú pocit príslušnosti k ostatným. Avšak s tým ako postupne rastú, sa to často vytráca. Tento argument potvrdzuje aj nasledujúci výrok: *„Jimdo bolo vždy hrdé na svoju kultúru. Jej zakladatelia vedeli, že to nechcú obetovať pre rast spoločnosti. Milovali chodiť každý deň do práce a boli si vedomý toho, nakoľko to ovplyvňuje motiváciu vyrobiť skvelý produkt. Nechceli to stratiť a chceli aby to rovnako vnímali aj noví zamestnanci. Rozhodli sa, že prvým krokom bude si ujasniť, či presne „Jimdo kultúra“ znamená. Ďalším dôležitým krokom bolo prijatie Feel-good manažera.“* (Roock, Detzner, 2013, str. 7). Aby sa táto kolegiálna atmosféra udržala, je dôležité aby sa zamestnanci medzi sebou navzájom poznali, k čomu pomáha organizácia rôznych spoločných udalostí (Berlios, D., 19. jún 2014).

Ako ďalší z dôvodov, prečo sa firmy začínajú zaujímať o tento koncept je snaha o upútanie potencionálnych zamestnancov. Feel-good manažérka zo spoločnosti Wooga hovorí o tom, že dnešná generácia si nevyberá svojho zamestnávateľa iba na základe výplaty. Toto musia zohľadňovať, pretože sa snažia získať tých najlepších z najlepších (Berlios, D., 19. jún 2014).

Myšlienka happiness manažmentu sa stáva stále viac populárnou a s tým prichádzajú aj snahy o vytvorenie oficiálneho rámcu, pre túto pracovnú pozíciu. V roku 2013 firma Fraunhofer IAO vydala oficiálny profil pracovnej pozície „Feel-good manažéra“.

⁸ V anglickom originále: The New Way of Working. Tento prístup prináša väčšiu flexibilitu vo výbere pracovnej doby a miesta do organizácii. Cieľom je zvýšiť efektivitu a spokojnosť zamestnancov (Steelcase Inc., nedat.)

Súkromná škola v Stuttgarte ponúka jednoročný tréning na happiness manažéra a internetová doména Goodplace pravidelne organizuje semináre a stretnutia ľudí venujúcich sa tematike happiness (feel-good) pracovného prostredia (Berlios, D., 19. jún 2014). Na tejto stránke sa tiež dajú nájsť pracovné ponuky pre happiness manažérov. V Nemecku sa v momentálnej dobe odhaduje počet happiness manažérov na dvadsať, nachádzajú sa prevažne v oblasti start-up spoločnosti (Siebers, P., 30. august, 2013)

4.3. Aktivity Happiness manažéra

KAI job profile, vypracovaný spoločnosťou Fraunhofer IAO, uvádza zoznam pracovných úloh, ktoré by mal happiness manažér vykonávať po približne dvoch rokoch skúsenosti s touto prácou:

- Budovať a rozvíjať systematický happiness manažment, založený na firemných hodnotách a princípe vedenia
- Vytvárať otvorené a transparentné komunikačné prostriedky
- Systematicky analyzovať potreby zamestnancov
- Vytvárať kultúru založenú na poskytovaní spätnej väzby a na učení sa z chýb
- Vytvárať optimálne, nestresové prostredie pre zamestnancov
- Podieľať sa na tvorbe ponuky ďalšieho vzdelávania pre zamestnancov
- Manažment konfliktu
- Koučing

Nástroje, ktoré happiness manažér používa záležia od jeho kvalifikácie a skúsenosti. Môžu sa sem radiť aktivity sústrediac sa na team-building, osobnostný rozvoj, time-manažment, manažment stresu, podpora zdravého životného štýlu a životnej spokojnosti (Naumann, K., 2. máj 2013).

Uvádzame konkrétne príklady aktivít, s ktorými sme sa stretli v nemeckých organizáciách (Charmaine, 1. novembra, 2013):

- iniciácia spoločných stretnutí: spoločné raňajky, „posedenie pri čaji“ - happiness manažérka zo spoločnosti Jimdo to opisuje ako: *„začala som s vybratím piatich náhodných ľudí, zorganizovala som im stretnutie pri pití čaju a sladkostiach. Bolo na*

nich ako dlhý čas tu strávia. Rozprávali sa o čom chceli, je to o tom aby sa navzájom lepšie spoznali.“ (Charmaine, 1. novembra, 2013, odst. 22),

- spoločná zábava: karaoke, spoločné premietanie filmov vo firme, spoločné chodenie do barov, spoločné varenie.
- organizácia väčších udalostí: celo-firemná letná a vianočná oslava.
- podporovanie zdravého životného štýlu: športové turnaje
- relaxácia: precvičovanie jogy, vytvorenie priestoru na spánok
- výzdoba pracovných priestorov: kvety, motivačné plagáty, fotky členov organizácie, organizačné fotky, veci „vyvolávajúce úsmev“
- stretnutia zamerané na poskytovanie spätnej väzby
- starostlivosť o nových členov: „pexeso“ s menami a fotkami členov organizácie, pomoc s hľadaním ubytovania, administratívna asistenciacia.
- „happiness rozpočet“⁹ - mesačne je každému zamestnancovi udelených 10 eur na to aby nejakým spôsobom prispel do svojho tímu. Happiness manažérka zo spoločnosti Wooga hovorí, že je na ľuďoch, či sa rozhodnú dať peniaze dokopy a pripraviť každý mesiac nejaké prekvapenie, alebo si šetria a potom uskutočnia väčšiu akciu.

Ako vyplýva zo zoznamu hore uvedených aktivít, tak koncept happiness manažment je výrazne komplexnejší, než len organizácia spoločných „párty. Pre happiness manažérka zo spoločnosti Wooga ide hlavne o zredukovanie stresu, ktorý by zamestnancom bránil v ich kreatívnej práci. Podporou a asistenciou v rôznych oblastiach sa snaží redukovať všetko, čo by mohlo zamestnancov rušiť od ich práce. (Stüber, J., 15. júla 2013).

Oblasti, v ktorých môže happiness manažment viesť k zlepšeniu sú (Siebers, P., 30. august, 2013:

- Motivácia a šťastie v práci
- Kreativita a inovácia
- Tímový duch
- Absentérizmus a fluktuácia zamestnancov

⁹ Jedná sa o pojem vytvorený autorom práce

- Lojalita voči firme

4.4. Kritika Happiness manažmentu

Svenja Hofert uvádza, že sa v podstate jedná iba o nový názov pre zamestnanca, ktorý by predtým plnil úlohu asistentky, prípadne člena tímu zameraného na komunikáciu. Skepticky sa tiež stavia k tomu, že by Feel-good manažér dokázal zabrániť problémom, ktorým musia čeliť rýchlo rastúce start-up firmy. V tejto situácii je potrebné sa venovať dôležitým strategickým otázkam, ktoré patria do právomoci oddelenia ľudských zdrojov (Otte, J., T., 7. august 2013).

Ďalšou možnou kritikou by mohlo byť tvrdenie, že ľudia by mali byť sami zodpovedný, za svoje šťastie a spokojnosť. Edwin de Bree, hovorí o tzv. naučenej bezmocnosti v organizáciách. Uvádza, že vo firmách je pozícia na všetko a zamestnanec potom nemá za nič priamu zodpovednosť. Feel-good manažér je potom príkladom toho, ako sa staráme aj o to aby sa ľudia cítili dobre, čím ich zbavujeme ďalšej zodpovednosti (Siebers, P., 30. august, 2013).

V rámci tejto kapitoly sme sa snažili opísať ako vyzerá momentálna podoba happiness manažmentu, prevažne v nemeckom prostredí. V nasledujúcej praktickej časti sa pokúsime tieto informácie prehĺbiť pomocou analýzy rozhovorov so samotnými happiness manažérmi. Tiež sa zameriame na happiness manažérov fungujúcich v slovenských organizáciách.

ČÁSTĚ 2 - Výskumná část

5. Výskumný problém, ciele práce a výskumné otázky

5.1. Výskumný problém

Úspech každej organizácie je závislý od výkonu, ktorý podávajú jej zamestnanci. Za účelom zvýšenia pracovnej spokojnosti, oddanosti ku firme a celkovej reputácii, zavádzajú organizácie rozličné programy zamerané na starostlivosť o svojich zamestnancov. Jeden zo spôsobov ako rozvíjať tieto oblasti je zavedenie pracovnej pozície happiness manažéra. Happiness manažment sa objavuje v posledných troch rokoch ako nový prístup v starostlivosti o zamestnancov. V zahraničí začínajú prvé snahy o vytvorenie jednotného systému a popisu práce človeka, ktorý by v organizácii obsadzoval túto pozíciu. Na Slovensku a v Česku sa objavujú prvé firmy, ktoré majú medzi svojimi zamestnancami, niekoho s oficiálnou pozíciou „happiness manažéra“¹⁰ Nepodarilo sa nám zistiť, že by sa tu niekto systematickejšie zaoberal danou problematikou. Práve z tohto popudu, sme sa rozhodli sa tejto tematike venovať.

5.2. Ciele práce

Hlavným cieľom práce je zmapovať pracovnú činnosť happiness manažérov v nemeckých a slovenských organizáciách a preskúmať jej vplyv na vzťahy a komunikáciu medzi zamestnancami.

Jednotlivé výskumne ciele boli definované nasledovne:

1. Preskúmať aktuálnu podobu práce happiness manažérov v nemeckom a slovenskom prostredí.
2. Vytvoriť odporúčania, pre budúce možnosti práce happiness manažéra.
3. Analyzovať úroveň komunikácie medzi zamestnancami slovenských firiem, kde aktívne funguje happiness manažér.
4. Analyzovať úroveň dôvery na slovenských pracoviskách, kde funguje happiness manažér.

¹⁰ Vo väčšine prípadov je táto pozícia spojovaná s nejakou inou.

5.3. Výskumné otázky

Za účelom naplnenia určených výskumných cieľov bolo vypracovaných sedem výskumných otázok .

1. Čo spadá do pracovnej náplne happiness manažéra?
2. Aké prínosy pre zamestnancov a pre firmu má práca happiness manažéra?
3. Aké vlastnosti by mal mať happiness manažér?
4. Čo robiť a čomu sa naopak vyhnúť pri vykonávaní práce happiness manažéra?
5. Hodnotia členovia tímu vzťahy medzi sebou za úprimné a podporné?
6. Vnímajú členovia tímu vplyv happiness aktivít na ich komunikáciu?
7. Vnímajú členovia tímu vplyv happiness aktivít na vzťahy na pracovisku?

Prvé štyri otázky sa orientujú na splnenie prvého a druhého výskumného cieľu. Zodpovedanie zvyšných výskumných otázok súvisí s tretím a štvrtým cieľom práce.

6. Metodologický rámec

V nasledujúcej časti práce bude popísaná metodológia, ktorá bola zvolená za účelom zodpovedania výskumných otázok.

6.1. Design výskumu a metóda získavania dát

6.1.1. Design výskumu

Vzhľadom na charakter výskumného cieľu sme sa rozhodli použiť kombináciu kvantitatívneho a kvalitatívneho výskumu, jedná sa teda o výskum zmiešaný. Veríme, že táto voľba výskumnej stratégie nám poskytne spoľahlivejší a relevantnejší pohľad na danú tematiku, čo môže byť jedná z výhod používania zmiešaného prístupu (Hendl,2005).

V kvalitatívnej časti sme sa snažili zmapovať oblasť práce happiness manažérov. Túto časť výskumu by sme mohli rozdeliť do dvoch sub-častí. Prvou bola analýzy získaných dokumentov. V našom prípade sa jednalo o získane rozhovory, ktoré boli v minulosti realizované s nemeckými happiness manažérmi. Na základe tejto analýzy bol v druhej časti vytvorený vlastný semi-štrukturovaný rozhovor. Tento rozhovor bol použitý pre slovenských happiness manažérov. Rozhovor sa skladal z niekoľkých okruhov: *„pracovná pozícia a osobnosť happiness manažéra“*, *„činnosti happiness manažéra a ich vplyv na zamestnancov“*, *„odporúčania pre prácu happiness manažéra“*. Táto časť práce bola zameraná na splnenie prvého a druhého cieľu práce.

Polo-štruktúrovaný rozhovor sa zdal byť ako ideálna metóda, pretože poskytuje istú flexibilitu, s ktorou sa dalo pristupovať k happiness manažérom pracujúcich v rôznych organizačných kontextoch.

Nasledujúca tabuľka znázorňuje oblasti rozhovoru a otázky, ktoré sa k nim vzťahovali.

Pracovná pozícia a osobnosť happiness manažéra	Čo podľa vašich slov znamená byť happiness manažérom?
	Prečo a kedy vznikla táto pozícia? Pod akým oddelením sa nachádzate?
	Ako by ste zhodnotila vaše miesto vo vašom pracovnom tíme?
	Aké osobnostné vlastnosti by mal podľa vás mať happiness manažér?
Činnosti happiness manažéra a ich vplyv na zamestnancov	Ako vypadá vaša práca? Aká je vaša pracovná náplň?
	Ako by ste zhodnotili vzťahy medzi kolegami na pracovisku?
	Akým spôsobom ich vaše „happiness“ aktivity podporujú?
	Akým spôsobom ovplyvňujú internú komunikáciu?
	Ako na vami vykonávané „happiness“ aktivity reagujú kolegovia?
	Staráte sa aj o novo prichádzajúcich členov?
Odporúčania pre prácu happiness manažéra	Čo pri vykonávaní práce happiness manažéra funguje/nefunguje/čo je dôležité?
	Čo musí spĺňať firma aby sa mohol koncept happiness manažmentu uchytiť?
	Prečo by firma mala chcieť mať svojho happiness manažéra?
	Stáva sa firma atraktívnejším zamestnávateľom, vďaka tomu, že má takúto pracovnú pozíciu?
	Obnáša happiness manažment aj nejaké nebezpečenstvá? (napr. ľudia zostávajú dlhšie v práci).

Tabuľka 3: Oblasti a otázky polo-štruktúrovaného rozhovoru

Kvantitatívna časť výskumu si kládla za cieľ analyzovať úroveň komunikácie a dôvery na pracovisku, v ktorom aktívne pôsobí happiness manažér. Tento cieľ sa orientoval iba na slovenské organizácie, v nemeckých firmách bohužiaľ nebolo možné, pre ich veľký počet zamestnancov, použiť nami plánovanú metódu zberu dát – diagnostická metóda Sociomapovanie.

Pre metódu Sociomapovania sme sa rozhodli pre jej schopnosť znázorniť relačné vzťahy medzi zamestnancami a zároveň aj nerelačné hodnotenie vnímaného vplyvu konkrétnych aktivít. Jedná sa o metódu od spoločnosti QED group, ktorá poskytuje analýzu a následnú vizualizáciu vzťahov v skupine. Metóda je založená na vzájomnom hodnotení členov pracovného tímu, výsledok je vygenerovaná sociomapa, ktorá pre znázornenie vzťahov používa metaforu krajiny. Sociomapovanie je založené na teórii fuzzy množín, matematickej topológii a rozpoznávaní rôznych pravidielností. Daná metóda sa dá používať za účelom analýzy komunikácie, efektivity spolupráce, efektívnosti rozhodovania a ďalších (qed group, nedat.) V našom prípade sme ju použili v súvislosti so zisťovanou úrovňou komunikácie a vnímanej podpory vo vzťahoch medzi zamestnancami.

Otázky ktoré boli použité:

1. Ako často komunikujete s nasledujúcimi ľuďmi o pracovných záležitostiach?
2. Ako často by ste chceli komunikovať s nasledujúcimi ľuďmi za účelom zefektívnenia vašej práce?
3. Ohodnoťte kvalitu komunikácie s nasledujúcimi ľuďmi.
4. Považuje vzťah s nasledujúcimi ľuďmi za úprimný a podporný?
5. Aký vplyv majú nasledujúce aktivity na podporu komunikácie na vašom pracovisku?
6. Aký vplyv majú nasledujúce aktivity na zlepšovanie medziľudských vzťahov na pracovisku?
7. Ako by ste zhodnotili prínos happiness manažéra a jeho aktivít pre vašu organizáciu?

Prvé štyri otázky patria do kategórie tzv. relačných otázok a zameriavajú sa na vzťahy medzi jednotlivými členmi tímu. Piatu a šiestu otázku radíme do kategórie non-relačných, pretože sa nezaoberajú vzťahmi medzi ľuďmi. Členovia tímu hodnotili aktivity, ktoré vykonáva happiness manažér v ich organizácii. Tieto aktivity boli pre každú organizáciu odlišné

a identifikované na základe rozhovorov. Otázky boli uzavreté a hodnotené na päť stupňovej likertovej škále. Posledná otázka je otázka otvorená a zaoberá sa hodnotením prínosu happiness manažéra pre pracovný tím.

V prípade jednej slovenskej organizácie sa jednalo o medzinárodný pracovný kolektív, a preto boli otázky preložené do angličtiny. Preklad vychádzal zo štandardizovaného prekladu od spoločnosti QED group a bol doplnený vlastným prekladom na základe pološtrukturovaného rozhovoru.

V pilotnej fáze výskumu bola táto metóda najprv nanečisto otestovaná na slovenskej spoločnosti, v ktorej vybraný zamestnanec začína zavádzať aktivity, ktoré by sme mohli radiť do kategórie činnosti happiness manažéra. Na základe spätnej väzby od členov tejto organizácie bola upravená formulácia niektorých otázok.

Greene a kol. (1989) navrhujú päť možností ako používať zmiešané stratégie výskumu: triangulácia, komplementarita, sekvenčnosť, iniciácia a expanzia (in Hendl, 2005). Náš výskum sa opiera o metódu triangulácie, kde získaval výsledky pomocou viacerých metód – analýza zahraničných rozhovorov, analýza vlastných rozhovorov a výsledky diagnostickej metódy Sociomapovanie. Tiež využíva princípy komplementarity, kde si všíma prekrývajúce sa a rozdielne výsledky kvalitatívnych rozhovorov s happiness manažérom a kvantitatívneho merania, ktoré prebehlo na jeho pracovisku.

6.1.2. Metóda získavania dát

Materiály pre analýzu získaných dokumentov (v minulosti uskutočnené rozhovory), boli vyhľadávané pomocou serveru www.google.com pod heslami Feel-good manager, Happiness manager, Chief Happiness Officer. Z pôvodných internetových stránok, boli skopírované do editoru Microsoft Word, kde boli fixované a následne sa s nimi ďalej pracovalo. Tento postup je opísaný v časti „metóda spracovania a analýza dát.“

Nasledujúca tabuľka znázorňuje organizácie, z ktorých happiness manažérmi sa podarilo získať uskutočnené rozhovory. Tiež uvádza internetový zdroj, z ktorého bol rozhovor získaný.

Názov organizácie	Dátum uskutočnenia rozhovoru	Odkaz na získaný rozhovor
Codecentric	9.9.2014	http://www.feelgood-at-work.de/blog/interview-mit-feelgood-manager-nick-von-codecentric/?utm_source=facebook%2F#.VBMKVUily_9
Ezeep	24.1.2014	http://www.goodplace.org/blog/alltag-gibt-es-nicht-bei-lea-b%C3%B6hm-feelgood-managerin-in-aktion/
Goodgame	7.2.2014	http://www.goodplace.org/blog/feelgood-manager-goodgames-studios-lea-borgmann/
Jimdo	3.5.2013 5.5.2014	http://www.goodplace.org/blog/feelgood-manager-serie-magda-bethge-jimdo/ http://www.infoq.com/news/2014/05/feel-good-manager-culture
Wooga	11.8.2013	http://www.goodplace.org/blog/feelgood-manager-portrait-gitta-blatt-von-wooga

Tabuľka 4: Analýza získaných dokumentov - zdroje

Vlastné rozhovory boli nahrávané na diktafón a následne v textovom editore Microsoft Word 2013 prepísané. Rozhovory boli uskutočnené v priestoroch daných organizácií.

Kvantitatívne údaje o úrovni komunikácie, dôvery medzi zamestnancami a o tom aký vplyv na ne majú jednotlivé happiness aktivity boli získavane pomocou metódy Sociomapovania.

V prvom kroku boli navrhnuté otázky, ktoré boli podrobené kritickej analýze. Z týchto otázok bol vytvorený online dotazník, ktorý bol preposlaný happiness manažérkam z organizácií, ktoré sa rozhodli zapojiť do výskumu. Získane dáta boli v elektronickom systéme sociomapovania generované do väzieb, ktoré boli graficky znázornené pomocou tzv. Sociomáp.

6.2. Metóda spracovania a analýzy dát

Existuje niekoľko spôsobov ako kombinovať kvalitatívne a kvantitatívne stratégie výskumu. V prípade nášho výskumného designu môžeme hovoriť o tzv. sekvenčnej kombinácii, kde boli výsledky jedného prístupu (analýza rozhovorov) použité pri uplatnení ďalšieho systému (sociomapovanie). Pri analýze dát sme sa opierali o schému QUAL → quan, kde výskum začína ako kvalitatívny a kvantitatívny prístup sa používa pre upresnenie údajov a overenie zistených konceptov (Hendl, 2006).

Pre analýzu získaných dokumentov sa nám podarilo získať rozhovory s piatimi happiness manažérmi, z piatich rozličných nemeckých spoločností. Ani jeden z týchto rozhovorov nie starší než dva roky. Údaje získane z rozhovorov boli pri systematizácii dát usporiadané podľa tematických podobností do kategórií, ktoré boli určené na základe výskumných otázok. Túto metódu môžeme nazvať aj metóda vytvárania trsov. Slúži k zoskupovaniu výrokov do skupín na základe vzájomnej podobnosti medzi jednotlivými prvkami (Miovský, 2006). Podobný postup bol zvolený aj pri práci s vlastne získanými rozhovormi. Najprv boli prevedené do elektronickej formy, pri transkripcii boli vynechané časti, ktoré neboli relevantné za účelom výskumu. Následne boli dáta systematizované do trsov, ktoré boli vytvorené na základe analýzy zahraničných rozhovorov.

Pri analýze kvantitatívnych údajov sme uplatnili princíp deskriptívnej štatistiky. Údaje znázornené na Sociomapách, boli popísane v kontexte stanovených výskumných otázok. Pre deskriptívnu štatistiku sme sa rozhodli z dôvodu, že využívanie metódy Sociomapovania nám neumožnilo prístup k základným numerickým dátam, ktoré by mohli byť analyzované pomocou inferenčnej štatistiky.

Pri interpretácii dát z vytvorených sociomáp, je potrebné porozumieť dvom základným princípom:

1. Výška na Sociomape (reliéf mapy) je vyjadrením obecnej miery určitej charakteristiky. Môžeme získať farby od červenej (najvyššia), cez oranžovú, žltú, zelenú až po modrú (najnižšia). Výška umiestnenia každého člena odpovedá priemernému hodnoteniu meranej premennej od ostatných členov tímu.
2. Vzdialenosť na Sociomape vyjadruje vzťahy medzi jednotlivými subjektami. Väčšia blízkosť medzi dvoma bodmi na mape vypovedá o ich vyššom vzájomnom hodnotení.

6.3. Etické problémy a spôsoby ich riešenia

Happiness manažéri boli riadne oboznámení s cieľom výskumu a s jeho priebehom. Tiež vyjadrili ústny súhlas s nahrávaním rozhovoru na diktafón a s jeho následným prepisom. Účasť vo výskume nebola nijakým spôsobom honorovaná. Respondentom (happiness manažérom) boli poskytnuté výsledky metódy Sociomapovania, rovnako ako aj spracované výsledky celej diplomovej práce.

Ostatným respondentom (zamestnanci firmy) bola ponúknutá možnosť workshopu, na ktorom by sa detailnejšie rozobrali výsledne sociomapy, ktoré vznikli pre daný pracovný tím. Poskytnutím možnosti workshopu zameraného na podrobnejšiu analýzu tímových výsledkov, sme sa snažili zvýšiť užitočnosť výskumu pre participantov a tiež zabrániť nesprávnej interpretácii výsledkov, ku ktorej by potencionálne mohlo dôjsť.

7. Charakteristiky výberového súboru

Vlastný výberový súbor sa skladal z dvoch happiness manažérov zo slovenských firiem a dvadsiatich dvoch zamestnancov firiem, ktorí sa zapojili do vyplnenia metódy Sociomappingu.

Možný respondenti boli vyhľadani pomocou sociálnej siete LinkedIn. Na území Slovenska boli identifikované tri spoločnosti, kde sa nachádza oficiálna pozícia happiness manažéra. Z týchto troch spoločností, dve súhlasili s participáciou vo výskume. Okrem toho bolo oslovených ešte päť českých organizácií, žiadna z nich nereagovala na ponuku zapojenia sa do výskumu.

Kritéria výberu: Jediným kritériom výberu pre happiness manažéra bolo, aby bola táto funkcia jeho oficiálnou pracovnou pozíciou (prípadne súčasťou pracovnej pozície). Kritériom výberu pre zamestnancov firmy bolo aby boli v priamom dosahu aktivít happiness manažéra.

8. Analýza dát: popis a interpretácia

Táto kapitola si kladie za cieľ predstaviť výsledky, ktoré boli výskumne získane. V prvej časti budú odprezentovaná kvalitatívna analýza rozhovorov. V druhej časti sa zameriame na analýzy výsledkov získaných pomocou metódy Sociomapovania.

8.1. Kvalitatívna analýza výsledkov

Za účelom prehľadnosti budú spracované výsledky znázornené podľa troch tematických okruhov, z ktorých sa skladalo interview. Jedna sa o okruhy: pracovná pozícia a osobnosť happiness manažéra, činnosti happiness manažéra a ich vplyv na zamestnancov, odporúčania pre prácu happiness manažéra. Tieto tri okruhy sa vyskytovali v zahraničných rozhovoroch a boli použité aj pri tvorbe vlastného interview.

Pre zohľadnenie kultúrnej variability boli nemecké a slovenské rozhovory analyzované nezávisle na sebe. Pri predstavení dát získaných z analýzy slovenských rozhovorov uvádzame zistené podobnosti, prípadne rozdiely s analýzou nemeckých rozhovorov.

Pracovná pozícia a osobnosť happiness manažéra

Analýza nemeckých rozhovorov preukázala, že sa s trendom happiness manažmentu môžeme stretnúť od roku 2011. V organizácia, z ktorých happiness manažérmi sa podarilo získať rozhovory, vznikla táto pozícia v roku 2011, 2012, v dvoch firmách v roku 2013.

Práca happiness manažéra sa pretína s viacerými klasickými funkciami. Happiness manažérka zo spoločnosti ezeep uvádza, že jej práca by sa z časti dala zaradiť do oblasti riadenia ľudských zdrojov, oblasti riadenia sociálnych interakcií medzi zamestnancami, office manažmentu a event manažmentu.¹¹ V spoločnosti Goodgame spadá happiness manažment pod „oddelenie organizačného rozvoja“, pri vykonávaní práce je častá spolupráca s oddelením office manažmentu a PR oddelením. Jimdo happiness manažérka úzko spolupracuje s „flow manažérom“ – osobou zodpovednou za efektívnu spoluprácu

¹¹ Názvy týchto pozícií neboli vzhľadom na ich bežné používanie v anglickom originály prekladané. Osoba na pozícii office manažmentu si zodpovedá za chod oddelenia, event manažment chápeme ako organizáciu akcií.

v rámci a medzi pracovnými tímami a firemnou architektkou. Spoločne sa snažia príjemné a kreatívne prostredie pre zamestnancov.

Analýza zahraničných rozhovorov poukázala na dva dôvody potreby pre vznik pracovnej pozície happiness manažéra. Jednalo sa o výrazný personálny rast a zároveň o snahu udržať organizačné hodnoty a individuálny prístup k zamestnancom. V inej firme sa otázka toho ako vytvoriť príjemné firemné prostredie, kde sa všetci cítia „ako doma“ vynorila s odchodom prvého zamestnanca, ktorého si firma chcela udržať.

Najprv sme sa snažili zamerať na to, čo presne znamená byť happiness manažérom, aký cieľ by mala táto práca sledovať. Happiness manažéri z dvoch nemeckých spoločností uviedli, že medzi ich zodpovednosti patrí starostlivosť o organizačnú kultúru. V rýchlo rastúcich firmách sa snažia o udržanie atmosféry a kultúry, ktorá bola vo firme predtým, než začala čeliť personálnemu rastu „*Chceme sa vyhnúť anonymnej mase a zabezpečiť dobrú a príjemnú spoluprácu*“. V ostatných rozhovoroch sme sa stretli s tým, že medzi zodpovednosti happiness manažérov patrí starostlivosť o medziľudské vzťahy, orientácia na sociálne interakcie medzi zamestnancami, zameriavanie sa na to, či sú očakávanie jednotlivcov napĺňované a v zhode s cieľmi organizácie, snaha o zvyšovanie lojálnosti zamestnancov, identifikácia a zavádzanie zamestnaneckých benefitov, integrácia a starostlivosť o nových zamestnancov, rozvoj zamestnancov a vytváranie športového programu.

Výskum preukázal vzorec toho, že happiness manažéri sa vnímajú ako centrálna kontaktná osobu na pracovisku. „*V Jimdo sa hovorí jedenástimi jazykmi, sú tu zamestnanci z 21 krajín, sedem psíkov behá každý deň po firme a je tu mnoho rôznorodých nápadov a vlastností. Som kontaktná osoba pre toto všetko, aby sa každý v práci cítil dobre.*“ „*Som tu pre všetky záležitosti a pre všetkých zamestnancov, od stážistov až po vedenie.*“ Všetci zamestnanci sa na nich môžu obrátiť s otázkou alebo návrhom na zlepšenie. Tieto odporúčania alebo návrhy môžu zdieľať elektronicky alebo osobne. Goodgame happiness manažérka uvádza, že to výrazne určuje smer jej práce, na mnohé tieto nápady reaguje na ad hoc báze. Avšak happiness manažér nie je priamo zodpovedný, za vyriešenie všetkých sťažností. Manažérka

zo spoločnosti ezeep zdôrazňuje, že jej úlohou nie je odstrániť všetky problémy. Jej úlohou je prejavíť záujem a následne sa spoločne so zamestnancom snažiť nájsť najlepšie možné riešenie danej situácie. Codecentric happiness manažér zdôrazňuje, že informácie, ktoré s nim zamestnanci zdieľajú sú dôverné. Do priameho riešenia zasahuje iba vtedy pokiaľ je o to konkrétne požiadaný „*Nikdy by som nešiel za supervízorom, s tým že osoba XY má ten a ten problém a niečo by sa s tým malo robiť.*“.

Z troch získaných rozhovorov sa podarilo získať osobnostné charakteristiky, ktorými by happiness manažér mal disponovať. Na základe týchto informácií sme vytvorili zoznam vlastností, ktoré by happiness manažér mal mať: empatia, schopnosť počúvať, komunikačné a motivačné schopnosti, flexibilita, schopnosť správať sa ako ambasádor a rolový model. Skúsenosti v oblasti riadenia ľudských zdrojov, športu, ergonómiky, koučingu alebo poskytovania spätnej väzby môžu byť tiež užitočné. Technické schopnosti z oblasti, v ktorej organizácia pracuje nie sú potrebné avšak uľahčia komunikáciu a pochopenie každodenného života, ktorému musia zamestnanci čeliť. Jimdo upozorňuje na to, že koncept Happiness manažmentu je stále veľmi mladý, a preto je ťažké povedať, aké kompetencie by človek na tejto pozícii mal mať, vo veľkej miere to závisí od potreby konkrétnej organizácie.

Zvýraznené bolo tiež, že happiness manažér by mal byť súčasťou organizácie, aby jej dokázal lepšie porozumieť a pracovať na dlhodobu udržateľných cieľoch.

Happiness manažéri z nemeckých firiem sa vyjadrujú aj k negatívnym ohlasom, s ktorými sa táto pracovná pozícia stretáva. Prvou kritikou je to, že aktivity Happiness manažéra a vytváranie príjemného prostredia vo firme v konečnom dôsledku vedie k tomu, že zamestnanci dobrovoľne trávajú v práci viac času. Ako reakciu na to happiness manažéri zo spoločnosti Codecentric a Jimdo uvádzajú, že starostlivosť o dostatok voľného času a času s rodinou tiež patrí do zodpovedností happiness manažmentu. „*Ľudí pošlem domov, pokiaľ trávajú príliš veľa času v práci*“. V konečnom dôsledku by sme toto mohli vnímať ako kontraproduktívne voči celej myšlienke happiness manažmentu, pretože „*príliš veľa práce, aj pokiaľ je vykonávaná dobrovoľne a s nadšením, vedie k vyhoreniu a tomu sa snažím zabrániť, nie to podporiť*“. Prístup k happiness manažmentu, kde by jedným z cieľov bolo

zmanipulovať zamestnancov k tomu aby v práci trávili viac času, by nemohol dlhodobo fungovať, pretože zamestnanci by si dozaista časom uvedomili, za akým účelom sú tieto aktivity vykonávané a happiness manažér by stratil svoju dôveryhodnosť.

Tiež sa môžeme stretnúť s kritikou happiness manažéra ako nadbytočnej pozícia vo firme. Podľa happiness manažérky zo spoločnosti Goodgame si ľudia často neuvedomujú jej strategickú rolu v udržiavaní organizačných hodnôt. Toto je podľa nej, spôsobené hlavne kvôli samotnému názvu „happiness manažér“, tento názov vníma ako príliš evokujúci zameranie na jednotlivca a na zábavu vo firme. Hovorí o reakcií, ľudí ktorí si pod pojmom happiness manažér predstavujú „*chodenie po firme so šampanským v ruke a rozdávanie kvetov*“. Jej rolu vidí viac ako zameranie sa na organizačnú kultúru, ktorá má vplyv na úspech firmy. Ako vhodnejší názov by navrhovala „manažér organizačnej kultúry“. V súlade s týmto, poukazuje aj happiness manažérka zo spoločnosti Wooga na to, že ľudia si často neuvedomujú akú dôležitosť má firemná kultúra na fungovanie organizácie.

V dvoch slovenských spoločnostiach, v ktorých sme uskutočnili rozhovory sa pozícia happiness manažéra vyskytuje po dobu dva a pol roka a roku a dvoch mesiacov. V oboch firmách je táto funkcia vykonávaná spoločne s nejakou inou pozíciou. Dôvody pre vznik tejto pozície boli rozdielne, než u nemeckých organizácii. V jednom pridanie „príjemného aspektu“, k pracovnej pozícii, kde je hlavným cieľom riadiť a kontrolovať distribúciu jednotlivých úloh vo firme. V druhej firme, to bol podľa happiness manažérky spontánny nápad „...*no a nejakým spôsobom sa moja kapacita začala rozdeľovať medzi dve firmy. A zrazu jeden deň tu bol nás CEO a sme sa bavili o mojej roli. A že čo takto happiness... ale vzniklo to v podstate celé viac-menej náhodne. XXX (názov firmy) je cool, je hitec a moderný a viacero pozícií nie je úplne štandardných..*“.

Podľa slov slovenských happiness manažérok, je hlavnou náplňou ich práce starať sa o to aby boli zamestnanci v práci spokojní a šťastní „*V rámci Happiness manažmentu, tak napríklad, že spontánne sa zdvihnem, idem do obchodu a kúpim čokoládu. Akonáhle zaregistrujem nejakú nespokojnosť kohokoľvek, s čímkoľvek, tak toto sa snažím riešiť hneď a zistiť, či je to niečo seriózne.*“ Ide o to všimáť si druhých ľudí, všimáť si ich náladu a prejavovať záujem o druhých. Byť happiness manažérom znamená byť hlavne empatický.

Analýza týchto dvoch rozhovorov ukázala, že happiness manažérky hodnotia svoje miesto v tíme ako špecifické „*Som tú taká samostatná jednotka, lebo robím úplne „odveci“ v porovnaní s ostatnými.*“ Podobne ako aj v nemeckých rozhovoroch, vidia svoje miesto v strede všetkých interakcií. „*...uprostred všetkých, ja nemám nejaké iné miesto....niekedy mi príde, že im robím maminku.*“ Slovenské happiness manažérky sa vnímajú ako kontaktný bod pre záležitosti, ktoré nie sú priamo spojené s na produkt orientovanými činnosťami. „*...veci, ktoré idú úplne mimo biznisu a týkajú sa ľudí, tak vtedy som vnímaná ako také to centrum toho diania.*“, „*Dalo by sa povedať, že som centrum všetkého, čo sa netýka priamo businessu.*“.

Vlastnosti, ktoré by na základe slovenských rozhovorov mal mať happiness manažér sú: empatický, diplomatický, má rad ľudí, pozitívny a kreatívny. Tiež sa tu objavil názor, že by mal byť schopný prekonať svoje momentálne emočné nastavenie a nezávisle na jeho momentálnej nálade, šíriť dobrú atmosféru. Ako uviedla jedna happiness manažérka, tak toto je ešte náročnejšie pokiaľ ja pozícia happiness manažéra spojená s inou pozíciou (v danom prípade napríklad riadenie ľudských zdrojov) „*...lebo aj napriek svojej zlej nálade a veciam, ktoré mi nevyhovujú musím šíriť pozitivizmus, takže to je asi najnáročnejšie. Najme keďže ja robím niekedy aj nepríjemné rozhodnutia...*“

Jedná otázka interview sa sústredila na to, čo si myslia o názore, že by mohol byť happiness manažment teoretický zneužitý za účelom udržania zamestnancov dlhšie v práci. Obe happiness manažérky sa zjednotili v tom, že pokiaľ sa na to niekto díva takto, tak nepochopil základnú myšlienku happiness manažmentu. Takýto prístup k ľuďom by narušil dôveru, ktorá by mala byť základným pilierom happiness manažmentu „*Tí ľudia musia veriť tomu, že určite im chceš iba to najlepšie. Takže určite nebudeš chcieť aby zostali dlho v práci a to nie je, že im zalepíš oči nejakými aktivitami.*“. Presne ako bolo spomenuté aj v analýze nemeckých rozhovorov, tak snažiť sa udržať v práci čo najdlhšie, by nebolo dlhodobé udržateľné riešenie. V konečnom dôsledku by to mohlo prípadne viesť až syndrómu vyhoreniu, čo by bolo v protiklade s jedným z cieľov happiness manažmentu – vytvorením príjemného a nestredového prostredia „*...cieľom toho je aby človek bol šťastný nie je aby robil nad svoje sily, ale aby v rámci tých síl, ktoré má vydal zo seba čo najviac.*“

Činnosti happiness manažéra a ich vplyv na zamestnancov

Analýza získaných rozhovorov ukázala, že spektrum pracovných činností je široké, neustále sa vyvíja a vždy záleží od aktuálnej potreby. Happiness manažérka zo spoločnosti Goodgame, hovorí že v jej práci neexistuje nič také ako „*typický deň*“. Okrem dlhotrvajúcich projektov majú zamestnanci vždy nové otázky a odporúčania, na ktoré treba reagovať. Denná práca Feel-good manager závisí od momentálnych potrieb zamestnancov. Podľa Happiness manažérky zo spoločnosti ezeep by sa každá spoločnosť mala sama rozhodnúť, čo má spadať do kompetencií jej happiness manažéra

V tejto časti uvedieme, niektoré konkrétne aktivity, ktorý sa happiness manažéri v organizáciách venujú. Happiness manažér zo spoločnosti Codecentric rozdelil svoju pracovnú náplň do štyroch oblastí. Tieto oblasti sme našli v rozhovoroch aj s ďalšími happiness manažérmi, a preto sa ich budeme držať v spracovaní tejto časti.

1. Interná komunikácia

- Podpora Intranetu, udržiavanie veľkého kalendáru, ktorý sa nachádza v kuchyni.
- Vylepšovanie komunikačných kanálov a procesov, prebiehajúcich v organizácii.
- Zameranie sa na detaily (napr. štýl akým sú formulované informácie), ktoré by mohli mať potencionálny dopad na motiváciu zamestnancov.
- Reagovanie na jednotlivé potreby a pripomienky zamestnancov, ktoré by sa mohli odrážať na ich motivácii.
- Vytváranie priestoru (fyzického), pre možné interakcie zamestnancov.
- Poskytovanie tréningov zameraných na komunikáciu a spätnú väzbu.

2. Podpora tímu

- Organizácia pravidelných tímových udalostí – vytvorenie rituálov. V ezeep to sú napríklad spoločné obedy, alebo raz za mesiac spoločné raňajky. V spoločnosti Wooga každých 14 dní. tzv. mystery obed, kde zamestnanci obedujú spolu v skupinkách po štyroch. Tieto skupiny sú navrhnuté s cieľom, aby sa v nich stretli zamestnanci, ktorí doteraz nemali príležitosti sa lepšie spoznať.

3. Starostlivosť o nových zamestnancov

- Rozhovor s novými zamestnancami o ich očakávaníach a cieľoch, poskytovanie obojsmernej spätnej väzby.
- Začlenenie nových zamestnancov do pracovného tímu. V spoločnosti Wooga to je napríklad, spoločný obed medzi vedením firmy a novými zamestnancami.
- Odpovedanie na otázky, poskytovanie pomoci, u zamestnancov prichádzajúcich zo zahraničia, to je napríklad pomoc s administratívnymi záležitosťami, pomoc s hľadaním ubytovania alebo poskytovanie jazykových kurzov.

4. Starostlivosť o zdravie zamestnancov

- Ponuka ovocia na pracovisku. Ranné spoločné rozcvičky (preťahovanie chrbta), ponuka masáží.
- Vytvorenie komplexnej športovej ponuky pre zamestnancov. Konkrétne príklady športov, ktoré môžeme vybrať z piatich rozhovorov: skupinové behanie, vytvorenie volejbalových tímov, lekcie jogy, bedminton, spoločné chodenia na lezeckú stenu.

K týmto piatim oblastiam pridávame ešte oblasť, ktorá sa objavila hlavne v rozhovore s happiness manažérkou zo spoločnosti Wooga:

5. Rozvoj zamestnancov

- Poskytnutie dvoch extra voľných dní do roka, určených na tréning, spoločne s rozpočtom určeným na osobnostný rozvoj.
- Poskytovanie interných tréningov, zameraných napr. na prezentačné schopnosti, zlepšenie cudzieho jazyka atď.

Dôležitá otázka spojená s aktivitami happiness manažentu, je ako merať ich úspešnosť týchto aktivít. Happiness manažéri sa zhodujú v tom, že sa dá ich prácu len veľmi ťažko zmerať v číslach. Je možné sa zamerať napríklad na to, aký je záujem o konkrétne aktivity medzi zamestnancami. Happiness manažérka zo spoločnosti Goodgame sa riadi spätnou väzbou, ktorú dostáva na ňou organizované projekty a aktivity. V spoločnosti Wooga organizujú stretnutia zamerané na pripomienky a kritiku zo strany zamestnancov. V spoločnosti ezeep majú zase anonymný prieskum, ktorý sa zameriava na spokojnosť pracovných tímov. Happiness manažér zo spoločnosti Codeentric hovorí, že sa dá určiť

počet zorganizovaných akcií a zmerať ako ich hodnotili zamestnanci, avšak stále zostane veľa vecí „skrytých“. Napríklad dôverné rozhovory, ktoré má happiness manažér s jednotlivými zamestnancami alebo starostlivosť o detaily, o ktoré sa predtým nikto nestaral. Dvaja happiness manažéri priamo povedali, že najlepším ukazovateľom úspešného happiness manažmentu je zamestnanec, ktorý vyžaruje spokojnosť a šťastie v práci. Istý druh informácie môže poskytnúť aj údaje o počte zamestnancov opúšťajúcich firmu.

Happiness manažér z jednej spoločnosti hovorí o dôležitosti individuálneho prístupu k zamestnancom. Porozumenie jedinečným rozličnostiam medzi ľuďmi na pracovisku umožňuje vytvorenie vhodnejších pracovných podmienok. *„Najdôležitejšie je vedieť o týchto potrebách a snažiť sa každému poskytnúť čo najideálnejšie pracovné miesto a podmienky.“* Ezeep happiness manažérka hovorí, že pokiaľ zamestnancov poznáme ako „ľudí“ – vieme, čo ich ženie dopredu, tak k nim môžeme ako k zamestnancom pristupovať v zhode s ich hodnotami a preferenciami.

Dva uskutočnené rozhovory v slovenských firmách, nám umožnili identifikovať niekoľko uskutočnených alebo plánovaných happiness aktivít: spoločné raňajky, výlet na chatu, spoločný letný a zimný výlet, vianočný večierok, narodeninové oslavy, badmintonový turnaj, filmová noc, gaming night (hranie počítačových hier), ponuka masáže, sladkosti a ovocie v kancelárii, vzájomne prednášky o záujmoch kolegov („Ted talks“), prezentácie fotiek z dovolení. Výber aktivít je určovaný tým o čo majú zamestnanci záujem. Jedná happiness manažérka uvádza, že happiness činnosti sú podľa nej do istej miery aj ovplyvnené tým, v čom sa daný človek vyzná a čo mu je blízke. Neexistuje jednotný koncept toho, aké aktivity by sa v rámci happiness manažmentu mali vykonávať a každý by si mal nájsť to svoje. Uskutočňované happiness aktivity sú tiež dané momentálnou situáciou a potrebou, v jednej firme to bolo napríklad prekvapenie vo forme obedu spojeného s výletom do Zoo, alebo nečakaný „únos“ kolegu domov k jeho čerstvo narodenému dieťaťu.

Obe happiness manažérky tiež hovoria o tom, že sa starajú o novo prijatých zamestnancov. Táto začleňovacia fáza sa skladá z poskytnutia základných informácií, povodení po kancelárii, predstavení kolegom, spoločný obed.

V súvislosti s tým, aký majú tieto aktivity efekt na zamestnancov, sme sa v slovenských rozhovoroch snažili priamo zmapovať ako happiness manažéri hodnotia medziľudské vzťahy a atmosféru na pracovisku. V oboch prípadoch bola hodnotená slovami ako „osobná“, „pozitívna“, „priateľská“. Za dôležitý tiež považujeme fakt, že v oboch organizáciách sa jednalo o mladý pracovný kolektív. Jedna z happiness manažérok uvádza, že medzi zamestnancami prevládajú kamarátske vzťahy, ktoré nie sú výrazne ovplyvňované kvalitou práce, ktorú zamestnanci vykonávajú „...aj keď si o ňom nemyslíš, že robí tú prácu až tak dobre, tak ho máš osobnostne veľmi rád“. Obe happiness manažérky povedali, že na pracovisku nie sú nijaké významne konflikty – nekričí sa ani sa nenadáva.

Zo slovenských rozhovorov môžeme vyvodiť, že obe happiness manažérky považujú svoju prácu za dôležitú a zmysluplnú. Uvádzajú, že sa ich práca odráža na vzťahoch medzi kolegami, čo má následne vplyv na prácu samotnú. Tento vplyv je daný hlavne tým, že zamestnanci majú príležitosť sa lepšie spoznať aj v neoficiálnom prostredí mimo kancelárie, čo vedie k lepším vzťahom na pracovisku „z takého môjho vnímania to vždy utuží, možno nie úplne na trvalo alebo dlhodobo, ale určite to utuží vzťahy medzi ľuďmi.“. Pokiaľ sa zamestnanci tešia do práce na svojich kolegov, tak potom robia aj samotnú prácu radšej. „V XY (názov firmy) je veľa ľudí, práve kvôli ľuďom.“ Happiness manažment vidia ako relatívne jednoduchý spôsob prístupu k ľuďom, ktorý môže mať veľký vplyv „...tak to môže byť za málo peňazí veľa muziky. To znamená, že to veľa spraví s prístupom ľudí k práci.“.

Ďalším pozitívnym aspektom je navodenie dobrej nálady a pozitívneho očakávania, keď sú zamestnanci súčasťou plánovania nejakej spoločnej, väčšej akcie. Happiness manažérka uvádza, že toto je jeden z dôvodov, prečo sa snaží o organizovanie spoločných udalostí s predstihom „...lebo to potom navodí lepšiu náladičku. O týždeň zase pošlem kam pôjdeme, o dva týždne im pošlem menu nech si vyberú, o tri týždne zase neviem čo a o štyri týždne pôjdeme.“

Obe happiness manažérky sa tiež zhodli na tom, že samotná pozícia happiness manažéra je pozitívnou reklamou pre firmu „...robí nejaký obraz práve tej firemnej kultúry, že sa tam starajú o zamestnancov a že im to nie je jedno ako sa majú.“ Tiež poukazujú na to, že to robí firmu špeciálnou, keďže happiness manažment je mladý koncept a na Slovenku o ňom počulo ešte iba zopár firiem „A vyslovene si ľudia pýtajú odo mňa vizitky, že vraj „to musím ukázať doma.“. Pozitívne sú aj reakcie potencionálnych zamestnancov, ktorí vedia, že pôjdu na pohovor s happiness manažérom.

Slovenské happiness manažérky v súlade so zahraničnými rozhovormi poukazujú na dôležitosť individuálneho prístupu k zamestnancom, ktorý sa ako happiness manažéri snažia dodržiavať. „S tým, že v agentúre sú rôzne typy ľudí, tak s každým sa musíš baviť trochu ináč...“ Tiež sa ukázalo, že tento individuálny prístup odráža na náročnosti práce happiness manažéra: „Ale potom keď mám 15 requestov (pozn. autora: žiadostí) denne, že čo chcú aby sa stalo a čo nemusí byť reálne splniteľné, ani na tom nemusím reálne robiť, ale minimálne im dať pocítiť, že je to niečo čo ma zaujíma a čo považujem za dôležité, aby sa necítili nejakým spôsobom nevšimnutý, alebo ukrátený, tak mi to berie strašne veľa času.“.

Odporúčania pre prácu happiness manažéra

Traja happiness manažéri z nemeckých firiem sa zhodujú v tom, že pre využívanie a zavádzanie „happiness aktivít“ musí stavať na niečom, čo už v organizácii existovalo. „Happiness manažment môže byť iba vyjadrením už existujúceho prístupu organizácie k zamestnancom.“. Môžeme povedať, že happiness manažment je viac o udržiavaní a rozvoji už nastavených hodnôt, než o snahe o zmenu firemnej kultúry „Snažím sa iba udržať skvelú atmosféru, ktorá tu už bola.“. Pri zavádzaní happiness aktivít vo firme Jimdo, sa manažérka najprv snažila sledovať, čo funguje dobre a čo si zamestnanci cenia a potom tieto aspekty rozvíjať.

Zo slovenských rozhovorov môžeme usúdiť, že dôležitým prvkom pri vykonávaní práce happiness manažéra je fakt, že ľudia si rýchlo zvyknú na nové veci. Je potrebné stále vymýšľať nové a nové aktivity „A prišla som na to, že čo nefunguje je to isté. Môžeš niečo urobiť jeden krát, dva, tri a potom už koniec. Musíš to urobiť nejakou ináč.“ Pokiaľ by si zamestnanci zvykli na to, že budú dostávať, niečo príjemne pravidelne, tak to stratí

potenciál niečoho špeciálneho. Jedna happiness manažérka uvádza, že práve malé, spontánne veci, ktoré sa môžu javiť ako nepodstatné, dodávajú zamestnancom najviac energie „*Nečakane happiness ataky (pozn. autora: útoky/prekvapenia) vyvolávajú lepšie reakcie. Človek má viac energie, usmeje sa možno trošku za tým compom. Sú to také naočko hlúposti, ale to sú podľa mňa tie drobné kroky k tomu aby ten pracovný deň, týždeň, mesiac naberal nejakým spôsobom dynamiku.*“

Za zaujímavý tiež považujeme komentár „*Dôležité je myslieť to vážne, nič iné by som k tomu asi nepovedala, lebo najhoršie čo môže byť je nasľubovať ľuďom a potom to reálne nesplniť*“, ktorý opäť poukazuje na to, že by mal byť happiness manažment vykonávaný úprimné a s jasným úmyslom, zlepšiť pracovné prostredie.

Slovenské happiness manažérky sa vyjadrili aj k tomu, čo by podľa nich mala spĺňať organizácia, k tomu aby sa mohol happiness manažment uchýtiť. V oboch prípadoch sa zhodli na dôležitosti podpornej firemnej kultúry, čo je v zhode so zisteniami z nemeckých rozhovorov. Firemná kultúra by mala byť otvorená novým nápadom, nie so silnou hierarchiou a nie príliš oficiálna. Tiež považujú za dôležité podporu zo strany vedenia. Ako dôležitý faktor bola spomenutá aj veľkosť organizácia, daná happiness manažérka považovala za ideálnu strednú veľkosť „*...ale zase neviem si to predstaviť, keď je tých ľudí sedemdesiat. Už tam asi nemôžeš mať také osobné vzťahy.*“

8.2. Kvantitatívna analýza výsledkov

V nasledujúcej časti práce sa zameriame na analýzu údajov, ktoré sa nám podarilo získať pomocou metódy Sociomappingu. Na prvých šesť otázok sa pozrieme z pohľadu jednotlivých organizácií, posledná otázka bude vyhodnotená spoločne.

Organizácia 1

Prvé dve otázky skúmali frekvenciu aktuálnej komunikácie a ideálnej budúcej frekvencia medzi členmi tímu. Likertové stupnice, ktoré sa nachádzajú pod otázkami (farebná škála), znázorňujú priemer odpovedí jednotlivých členov tímu. Tieto výsledky vypovedajú o tom, že sa priemer frekvencie súčasnej komunikácie ako aj tej ideálnej pohybuje v rozpätí medzi „občas“ a „veľmi často.“

Ako často komunikujete s nasledujúcimi ľuďmi o pracovných záležitostiach?



Obrázok 1 Aktuálna frekvencia komunikácie

Ako často by ste chceli komunikovať s nasledujúcimi ľuďmi za účelom zefektívnenia vašej práce?



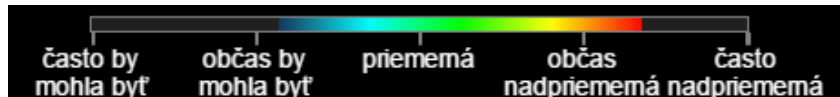
Obrázok 2 Budúca frekvencia komunikácie

Z pohľadu nášho výskumu považujeme za významné zistenie, že sa osoba happiness manažérky (označenie O) umiestnila na reliéfe mapy najvyššie. Tato pozícia svedčí o tom, že dosiahla najvyššie priemerné hodnotenie od ostatných kolegov. Kolegovia ju vnímajú ako osobu, s ktorou najčastejšie komunikujú, a takto by im to vyhovovalo aj v budúcnosti. Keď sa zameriame na porovnanie aktuálnej frekvencie komunikácie a tej ideálnej (viď. príloha č. 1 a č. 2), tak môžeme komentovať, že jedinou výraznou zmenou bolo priblíženie

člena tímu (B) a oddialenie člena (A) vzhľadom k pozícii happiness manažérky. Nie je možné pozorovať žiadne iné výrazné zmeny, z čoho môžeme usúdiť, že väčšina členov tímu považuje ich súčasnú frekvenciu komunikácie za uspokojivú.

Kvalita komunikácie medzi členmi tímu bola meraná otázkou „*ohodnoťte kvalitu komunikácie s nasledujúcimi ľuďmi*“.

Priemer odpovedí sa pohyboval v nasledujúcom rozpätí (farebná škála):



Obrázok 3 Kvalita komunikácie

Sociomapa zameraná na kvalitu komunikácie (vid'. prílohy), nám ukazuje, že priemerné hodnotenie, ktoré dostala väčšina zamestnancov od svojich kolegov sa nachádza nad bodom „priemerná“, z tohto môžeme dospieť k záveru, že zamestnanci vnímajú pozitívne úroveň komunikácie.

Oranžové zafarbenie pozície happiness manažérky (O) naznačuje, že ostatní zamestnanci hodnotia kvalitu komunikácie s ňou ako „občas nadpriemernú“.

Otázkou „*považujete vzťah s nasledujúcimi ľuďmi za úprimný a podporný?*“ sme sa snažili zmapovať úroveň vzťahov medzi zamestnancami. Obrázok (farebná škála) znázorňuje priemer získaných hodnotení, ktoré ľudia priradzovali pocítovanej úprimnosti a podpore vo vzťahu k iným.



Obrázok 4 Otvorenosť

Na sociomape s názvom otvorenosť (vid'. príloha č. 4), môžeme vidieť, že približne sedem ľudí je umiestnených v úzkej blízkosti v strede mapy. Táto blízkosť svedčí o tom, že sa navzájom pozitívne ohodnotili, čiže svoj vzťah považujú za úprimný a podporný. Hodnotenie, ktoré títo členovia dostali vypovedalo o tom, že ostatní hodnotia vzťah s nimi za „skôr“ podporný a úprimný. Dvaja členovia získali hodnotenie „niečo medzi“.

Oranžové zafarbenie umiestnenia happiness manažérky (O) na mape vypovedá o tom, že zamestnanci hodnotili vzťah s ňou za niečo medzi bodmi „skôr podporný a úprimný“ a „rozhodne úprimný a podporný“.

Metódu Sociomappingu sme použili tiež za účelom zistenia vplyvu happiness aktivít na komunikáciu a na vzťahy na pracovisku. Boli použité nasledujúce otázky:

„Aký vplyv majú nasledujúce aktivity na podporu komunikácie na vašom pracovisku?“

„Aký vplyv majú nasledujúce aktivity na zlepšovanie medziľudských vzťahov na pracovisku?“

Nasledujúce likertové stupnice vypovedajú o tom, že všetky happiness aktivity, ktoré boli vykonávané v danej organizácii boli vo vzťahu ku komunikácii ako aj posilňovaniu medziľudských vzťahov hodnotené nadpriemerne.



Obrázok 5 Vplyv na komunikáciu



Obrázok 6 Vplyv na vzťahy

V oboch prípadoch (komunikácia aj spolupráca) mal podľa hodnotení zamestnancov najvýraznejší vplyv na vzťahy aj na komunikáciu víkend na chate. Druhý najsilnejší efekt mal vianočný večierok. Keď porovnáme dve sociomapy (viď. prílohy), tak môžeme vidieť, že položky ako narodeninové oslavy, prezentácia dovolení a súťaž v ozdobovaní kancelárie majú väčší vplyv na vzťahy medzi zamestnancami než na podporu ich komunikácie.

Organizácia 2

Rovnako ako v prípade prvej organizácie, tak sa najprv zameriame na hodnotenie momentálnej frekvencie komunikácie a jej porovnania s ideálnou frekvenciou budúcej komunikácie.

Prvá sociomapa znázorňuje, že v tomto prípade happiness manažérka (označenie D) nepatrí medzi osoby, s ktorými ostatní členovia tímu komunikujú najčastejšie. Avšak pri porovnaní súčasnej a budúcej frekvencie sa jej celkový priemer ani relatívna pozícia na mape nemení. Z toho môžeme usúdiť, že pre pracovný tím je súčasná situácia relatívne vyhovujúca.

Môžeme pozorovať zmenu pre osoby A,E,G,F. Trojuholník G,E,F, zostáva relatívne nezmenený, avšak priblížila sa osoba A. Vyšší komunikačný priemer u A,E,G,F je daný práve požadovaným zvýšením komunikácie medzi členom A o členmi E,G,F.

Pozorovateľný je aj posun priemerných hodnotení členov tímu na likertové stupnici súčasnej a budúcej komunikácie.

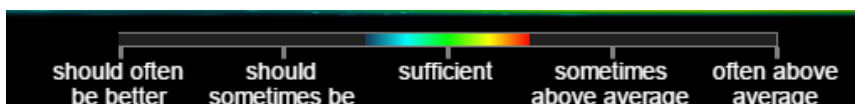


Obrázok 7 Súčasná frekvencia komunikácie



Obrázok 8 Budúca frekvencia komunikácie

Čo sa týka kvality komunikácie, tak za najzaujímavejší považujeme posun pozície happiness manažérky (D) v rámci pracovného tímu. Jej pozícia na mape (oranžové zafarbenie) nasvedčuje tomu, že priemerné hodnotenie členov tímu sa na likertovej stupnici nachádza nad bodom „dostačujúce“. Šesť ľudí zo siedmich hodnotí kvalitu ich komunikácie za viac než dostačujúcu. Priemer hodnotení voči jednému členovi tímu sa nachádza v oblasti medzi bodmi „občas by mohla byť lepšia“ a „dostačujúca“.



Obrázok 9 Kvalita komunikácie

Sociomapa s názvom otvorenosť znázorňuje nakoľko hodnotia zamestnanci vzťah medzi sebou za úprimný a podporný. Priemer hodnotení u piatich členov tímu sa pohyboval v rozpätí „vo väčšine prípadov áno“. U dvoch členov to bolo medzi „občas“ a „vo väčšine prípadov áno“.

Pokiaľ sa pozrieme na tieto výsledky z pohľadu happiness manažmentu. Tak zamestnanci hodnotia vzťah s ich happiness manažérkou za podporný a úprimný vo väčšine prípadov. Pokiaľ porovnáme vnímanú kvalitu komunikácie a úprimnosť vzťahu medzi jednotlivými členmi, tak môžeme vidieť posun všetkých ľudí smerom k sebe. U štyroch členov (D,G,E,F) bol tento posun výrazný. Tento fakt môžeme interpretovať tak, že zamestnanci hodnotia pozitívnejšie kvalitu svojho vzťahu (v dimenzii úprimnosť a podpora), než kvalitu ich komunikácie.



Obrázok 10 Otvorenosť

Za významne tiež považujeme zistenie, ktoré vyplýva z porovnania prvej sociomapy (frekvencia súčasnej komunikácie) a štvrtej sociomapy (otvorenosť vzťahu). Pozícia happiness manažérky (D) sa výrazne presunula z okraja mapy do tesnej blízkosti členov E,G,F. Môžeme z toho usúdiť, že kvalita vzťahu, ktorú títo členovia medzi sebou pociťujú, nemá priamu spojitosť s frekvenciou ich komunikácie.

O tom aký vplyv majú happiness aktivity na komunikáciu a spoluprácu medzi členmi tímu vypovedajú posledné dve sociomapy. Nasledujúce obrázky ukazujú priemerné hodnotenie členov tímu. V oboch prípadoch sa nachádza v oblasti priemeru.



Obrázok 11 Vplyv na komunikáciu



Obrázok 12 Vplyv na vzťahy

Na komunikáciu aj na vzťahy mal podľa zamestnancov najväčší vplyv firemný lyžiarsky výlet. Za zaujímavý považujeme fakt, že jedlo (ovocie a sladkosti), ktoré happiness manažérka pripravuje pre zamestnancov má podľa výsledkov sociomapovania väčší vplyv na komunikáciu medzi zamestnancami, než na ich vzájomné vzťahy. Ostatné aktivity majú podľa zamestnancov rovnaký vplyv ako na komunikáciu tak aj na vzťahy.

V rámci merania vplyvu efektu happiness aktivít na zamestnancov bola posledná otázka Sociomapovania otvorená a znela: „*Ako by ste zhodnotili prínos happiness manažéra a jeho aktivít pre vašu organizáciu?*“ Na túto otázku sa pozrieme v kontexte oboch organizácií. Dvadsať ľudí (z dvadsať dva) hodnotí prínos veľmi pozitívne. Jeden človek uvádza, že to nedokáže posúdiť a v jednej odpovedí sa vyskytla informácia o pociťovanej dôležitosti happiness manažmentu, avšak mierneho úpadku nadšenia u daného happiness manažéra. Jeden respondent sa tiež vyjadril k tomu, že by si prial väčšiu podporu zo strany vedenia organizácie.

V odpovediach sa spomínajú benefity vyplývajúce z činnosti happiness manažéra: zníženie stresu na pracovisku, možnosť zdôveriť sa, možnosť obrátiť sa na niekoho v prípade problémov, možnosť riešiť pracovné aj skupinové problémy, dobrý prehľad o vzťahoch vo firme (čo môže pomáhať aj vedeniu), ochota venovať sa potrebám zamestnancov, „zjednodušovanie života“, vytváranie lepšieho pracovného prostredia.

8.3. Prepojenie kvalitatívnych a kvantitatívnych výsledkov

Pri opise designu výskumu sme spomínali viaceré možnosti toho ako používať prepojenie kvalitatívnych a kvantitatívnych metód. V rámci princípov triangulácie a komplementarity by sme v nasledujúcich odstavcoch chceli prepojiť získané výsledky. Kvantitatívnu a kvalitatívnu časť prepájame iba u slovenských respondentov.

Z nami uskutočnených rozhovorov vyplynulo, že sa happiness manažéri považujú za kontaktný bod, v záležitostiach súvisiacich so sociálnou sférou organizácie. V prípade jednej slovenskej organizácie bolo toto tvrdenie posilnené aj výsledkami Sociomapovania, kde sa happiness manažérka umiestnila v strede mapy a ostatní zamestnanci ju ohodnotili ako človeka, s ktorým najčastejšie komunikujú. Avšak pri tomto zistení, treba brať ohľad na fakt, že jej pozícia happiness manažéra je vykonávaná spoločne s pozíciou, ktorá vyžaduje neustálu komunikáciu s ostatnými zamestnancami, a preto môže dochádzať z pohľadu skúmaného happiness manažmentu k istému skresleniu.

Happiness manažérky opisujú, že ich práca je hlavne o empatii, všímaní si druhých a snahe o to aby boli zamestnanci šťastný. Tiež upozorňujú na dôležitosť individuálneho prístupu k zamestnancom. S týmto by mohol súvisieť fakt, že sa obe umiestnili na Sociomape merajúcej podporu a úprimnosť vo vzťahu na jednom z najvyšších miest v rámci ich pracovného tímu.

Vzťahy na pracovisku boli v rámci interview ohodnotené ako dobré a priateľské. Výsledky Sociomapovaia sú v zhode s týmto tvrdením. Ukazujú, že hodnotenie, ktoré si zamestnanci medzi sebou dali v oblasti podpory a úprimnosti vo vzťahu sa u väčšiny zamestnancov v oboch organizáciách nachádzala nad priemernými hodnotami.

Obe happiness manažérky sa tiež zhodli na dôležitosti obmieňania aktivít a uskutočňovaní spontánnych prekvapení. V jednej odpovedí, z otvorenej otázky Sociomapovania sa objavila informácia, že v organizácii sa síce isté happiness udalosti pravidelne dejú, avšak nie sú to až tak „*XXX (názov spoločnosti) happiness aktivity ako boli alebo by mohli byť*“. Respondent tiež hovorí o tom, že by mal byť happiness manažér odolný voči potencionálnemu odmietaniu a proaktívne vymýšľať aktivity.

V rozhovoroch sme sa tiež zamerali na to, aké podmienky by mala spĺňať organizácia, pokiaľ by v nej mal úspešne fungovať happiness manažment. V oboch prípadoch sme sa stretli so zdôraznením dôležitosti organizačnej kultúry a podpory zo strany vedenia. O tom, že tento názor môžu zdieľať aj zamestnanci svedčí odpoveď jedného zamestnanca na poslednú otázku Sociomapovania. Vyjadril tu svoje pranie aby boli happiness aktivity výraznejšie podporované zo strany vedenia organizácie.

9. Diskusia

V tejto časti práce zhrnieme zistené výsledky a kriticky sa zameriame na ich silné a slabé stránky. Získane výsledky sa taktiež pokúsime prepojiť s teoretickými poznatkami uvedenými v prvej časti práce.

Z analýzy interview vyplynulo, že happiness manažér je niekto, kto má na starosti podporu organizačnej kultúry, starostlivosť o zamestnancov, rozvoj komunikácie a vzťahov medzi nimi. Do činnosti happiness manažéra nepatria na produkt orientované úlohy. Samotná pracovná pozícia sa pretína s viacerými oblasťami, v prípade slovenských organizácií bola vždy pridružená aj k nejakej inej funkcii. Toto je v súlade s popisom „osoby happiness manažéra“, ktorú uvádzame v poslednej kapitole teoretickej časti našej práce.

Pri analýze slovenských rozhovorov hodnotíme práve fakt, že pozícia happiness manažéra bola vždy pridružená k nejakej inej za možnú intervenujúcu premennú. V každej organizácii sa jednalo o inú pozíciu a jej vykonávanie sa mohlo odraziť na miere komunikácie s ostatnými členmi tímu, čo by ovplyvnilo nami interpretované výsledky. Tohto možného skreslenia sme si vedomí a upozorňujeme naň aj pri analýze výsledkov.

Pri snahe o ponúknuť uceleného pohľadu na happiness manažment naša práca narážala na komplikácie, ktoré vyplývali z jedinečnosti danej pozície v každej jednej organizácii. Rozhovory s happiness manažérmi ukázali, že tento jedinečný prístup je nutný, pretože happiness manažment by mal vždy odrážať firemnú kultúru a momentálne potreby danej organizácie.

. V nemeckých organizáciách sa nám podarilo identifikovať činnosti, ktoré by sa dali zaradiť do oblastí: interná komunikácia, podpora tímu, starostlivosť o nových zamestnancov, starostlivosť o zdravie zamestnancov, rozvoj zamestnancov. V slovenskom prostredí išlo hlavne o podporu tímu (organizácia spoločných akcií), monitorovanie spokojnosti zamestnancov a s časti starostlivosť o nových zamestnancov. Analýza vlastných rozhovorov

priniesla oproti nemeckým rozhovorom nové zistenie, že pri vykonávaní happiness práce je dôležitá neustála inovácia pri plánovaní aktivít.

Tieto činnosti saturujú v podstate všetky zložky RESPECT modelu, ktorý bol predstavený v teoretickej časti práce. Z čoho by vyplývalo, že činnosti happiness manažéra vedú k spokojnosti zamestnancov a to sa odráža na väčšej miere angažovanosti, prispieva k spokojnosti klientov a vedie k väčšiemu úspechu organizácie (Wiley, 2012).

Čo sa týka osobnostných charakteristík vhodných pre vykonávanie práce happiness manažmentu, tak boli spomínané hlavne soft skills (mäkké schopnosti) a záujem o ľudí. Odborné znalosti z oblasti, v ktorej sa firma špecializuje nie sú nutnosťou, avšak môžu uľahčiť začlenenie happiness manažéra do kolektívu. Veríme, že budúce doplnenie výskumu o systematickejšie zisťovanie vhodných osobných charakteristík by prinieslo nové zaujímavé pohľady na tématiku happiness manažmentu.

Pri analýze rozhovorov sa viackrát objavila téma dôležitosti dôvery medzi happiness manažérom a ostatnými zamestnancami. Toto empirické zistenie môžeme potvrdiť tvrdením od Armstronga (2007), ktorý uvádza, že pokiaľ chceme aby sa na nás zamestnanci obracali v rámci poskytovaného programu starostlivosti o zamestnancov, tak musí existovať istý level dôvery – zamestnanci napríklad vedia, že ich pripomienky sa neodrazia na ich kariére.

Pokiaľ porovnáme vnímanú efektivitu happiness aktivít na komunikáciu a medziľudské vzťahy, tak vidíme, že v prípade prvej organizácie bol vplyv ohodnotený ako nadpriemerný. U druhej organizácie bolo toto hodnotenie nižšie a nachádzalo sa v oblasti priemeru. Jedno z možných vysvetlení tohto faktu by mohlo byť, že v danej organizácii prebieha happiness manažment po dlhšiu dobu.

Pri hodnotení vnímanej efektivity by sme chceli upozorniť na fakt, že jediným kritériom výberu respondentov do Sociomapovania bolo v našom prípade ich pravidelné vystavenie happiness aktivitám. Tento výber nijakým spôsobom neošetril po akú dobu v organizácii pracujú, čo mohlo tiež teoreticky viesť k istému skresleniu.

Pri porovnávaní výsledkov dvoch organizácií by sme tiež chceli upozorniť na to, že sa jedná o spoločnosti z rozdielnych sektorov (pre zachovanie anonymity, nebudeme sektory uvádzať). Toto by sa tiež hypoteticky mohlo odraziť na úrovni komunikácie, prípadne vzťahov v rámci pracoviska.

V teoretickej časti sme sa tiež dotkli tematiky personálneho manažmentu, so špecifikami pre generáciu Y. Z rozhovoru so slovenskými happiness manažérkami sme zistili, že potencionálny uchádzači reagujú veľmi pozitívne na samotný fakt existencie danej pozície v organizácii. Obe sa tiež zhodli na tom, že pokiaľ vo firme funguje happiness manažment, tak to vytvára pre organizáciu dobré meno toho, že jej záleží na jej zamestnancoch. Ako možné rozšírenie výskumu považujeme zameranie sa na preferencie v type happiness aktivít u jednotlivých zamestnancov, na základe ich generačnej skupiny.

Ako najslabšiu stránku celého výskumu hodnotíme malú vzorku slovenských happiness manažérov. Pokiaľ sa na to pozrieme z pohľadu, že so zapojením do výskumu súhlasili dve z troch možných organizácií (nepodarilo sa nám zistiť viac organizácií, ktoré by mali oficiálnu pozíciu happiness manažéra), tak ide o relatívne vysoké číslo. Avšak stále to nič nemení na nízkej možnosti zobecniteľnosti výsledkov. Do budúcnosti by sme odporúčali rozšíriť vzorku o českých, prípadne iných happiness manažérov. Za prínosné by sme tiež považovali, kebyže sa rozhovory uskutočnené s happiness manažérom rozšírili aj o rozhovory uskutočnené s jednotlivými členmi firmy (navrhujeme využitie metódy ohniskovej skupiny). Z časových dôvodov a náročnosti získania prístupu k participantom, nebolo možné zvoliť tento typ postupu pre túto prácu. Avšak veríme, že by priniesol zaujímavo obohatene výsledky.

Do budúcnosti by sme tiež chceli za účelom výskumu odporučiť používanie inej metódy než Sociomapping. Tento nástroj nám umožnil prehľad o situácii na pracoviskách avšak, keďže neumožňoval použitie analytickej štatistiky, tak sme nedokázali určiť, či je pozitívna úroveň komunikácie a vzťahov štatisticky významná.

Aj napriek uvedeným nedostatkom a prípadným skresleniam považujeme preukázané výsledky za prínosné a to prevažne z dôvodu ich možnej okamžitej aplikácie do praxe. Analýza rozhovorov prináša inšpiráciu pre aktivity, ktoré môže happiness manažér vykonávať. Tiež ukazuje aký majú vplyv na kolegov, čo je dôležité pri práci happiness manažéra a čomu je naopak sa lepšie sa vyhnúť. Táto práca sa tiež ako prvá pokúsila ponúknuť pohľad na Happiness manažment v slovenských organizáciách.

10. Závěry

Práca si kládla za cieľ zmapovať pracovnú činnosť happiness manažérov v nemeckých a slovenských organizáciách. V slovenských organizáciách sme túto tematiku doplnili aj o vplyv happiness činností na komunikáciu a medziľudské vzťahy na pracovisku. V tejto časti zhrnieme zistené výsledky v súvislosti s určenými výskumnými cieľmi.

Výskumný cieľ 1: Preskúmať aktuálnu podobu práce happiness manažérov v nemeckom a slovenskom prostredí.

V nemeckom prostredí sa stretávame s myšlienkou happiness manažmentu od roku 2011. V slovenskej spoločnosti, v ktorej happiness manažment prebieha po dlhšiu dobu, uvádza happiness manažérka dobu dva a pol roka, čo by odpovedalo rovnakému roku. Zameranie činnosti happiness manažérov sa prekrýva s viacerými pracovnými oblasťami. V prípade slovenských happiness manažérov bola táto pozícia priamo pridružená k nejakej inej pozícii.

Môžeme vnímať rozdiely v dôvode pre vznik pozície happiness manažéra v Nemecku a na Slovensku. V Nemeckých organizáciách išlo hlavne o udržanie „start-up atmosféry“ v rýchlo sa rozrastajúcich firmách, prípadne v snahe udržať si kvalitných zamestnancov. V slovenských firmách bolo vytvorenie pozície postavené viac na náhodnej báze.

V nemeckom aj slovenskom prostredí happiness manažéri vnímali seba samých ako osoby, ktoré sú tu pre ostatných zamestnancov – snažia sa o monitorovanie spokojnosti zamestnancov a o permanentnú reakciu na ich podnety. Toto reagovanie na aktuálne potreby zamestnancov vo veľkej miere ovplyvňuje ich pracovnú činnosť. Medzi oblasti, ktoré sa happiness manažér snaží rozvíjať radíme: interná komunikácia, podpora tímu, starostlivosť o nových zamestnancov, starostlivosť o zdravie zamestnancov, rozvoj zamestnancov a monitorovanie spokojnosti zamestnancov.

Výskumný cieľ 2: Analyzovať úroveň dôvery na slovenských pracoviskách, kde funguje happiness manažér.

Čo sa týka odporúčaní pre prácu happiness manažéra, tak by sme v prvom rade chceli zdôrazniť dôležitosť vhodnej firemnej kultúry a podporu zo strany vedenia. Happiness manažment sa snaží iba o podporovanie už existujúcich hodnôt, nie o menenie firemnej kultúry. Ako základne princípy, ktoré vyplynuli z analýzy rozhovorov by sme mohli uviesť: úprimný záujem o zamestnancov, potreba dôverného vzťahu medzi happiness manažérom a ostatnými zamestnancami, kreatívne a proaktívne vymýšľanie nových činností.. V nemeckých rozhovoroch je spomenutá dôležitosť rituálov, slovenské happiness manažérky sa zhodli na nutnosti meniť aktivity a stále prichádzať s novými vecami.

Výskumný cieľ 3: Analyzovať úroveň komunikácie medzi zamestnancami slovenských firiem, kde aktívne funguje happiness manažér.

Úroveň komunikácie na slovenských pracoviskách považujeme v prípade jednej organizácie za uspokojivú (v Sociomape súčasnej a budúcej komunikácie došlo k minimálnej zmene), v prípade druhej by mali niektorí zamestnanci záujem o vyššiu frekvenciu komunikácie. Kvalita komunikácie bola v prípade oboch organizácii hodnotená u väčšiny zamestnancov ako uspokojivá (hodnotenie sa nachádzalo nad priemerom).

Výskumný cieľ 4: Analyzovať úroveň dôvery na slovenských pracoviskách, kde funguje happiness manažér.

Úroveň spolupráce bola mapovaná otázkou nakoľko podporný a úprimný hodnotia zamestnanci vzťah medzi sebou. Priemerné hodnotenia členov organizácie sa u väčšina zamestnancov nachádzali nad stredovou hodnotou likertovej stupnice.

Happiness manažérky sa v rámci interview zhodli v tom, že ich aktivity majú vplyv na komunikáciu aj na vzťahy. Tento argument bol posilnený aj výsledkami Sociomapovania, kde tento vplyv hodnotili zamestnanci.

Súhrn

Práca vznikla ako reakcia na novo sa formujúci trend v starostlivosti o zamestnancov - happiness manažment. Firma Fraunhofer IAO sa pokúsila o vytvorenie koncepcie tejto novej pracovnej pozície, za hlavnú misiu práce považujú zabezpečiť spokojnosť zamestnancov, ktorá následne povedie k ich efektívnejšej práci.

Teoretické východiska boli čerpané z dostupnej literatúry týkajúcej sa riadenia ľudských zdrojov, starostlivosti o zamestnancov a podpore medziľudských vzťahov na pracovisku, keďže tieto témy súvisia s činnosťami práce happiness manažérov. V teoretickej časti práce sa tiež vychádzalo zo získaných poznatkov o momentálnej situácii a podobe happiness manažmentu, prevažne v nemeckom prostredí.

Praktická časť práce si kládla za hlavný cieľ zmapovať pracovnú činnosť happiness manažérov v nemeckých a slovenských organizáciách a preskúmať jej vplyv na vzťahy a komunikáciu medzi zamestnancami.

Za účelom preskúmania momentálnej situácie v nemeckých organizáciách, ktoré majú pozíciu happiness manažéra boli analyzované získané rozhovory, ktoré boli uskutočnené s danými happiness manažérmi v priebehu minulých dvoch rokov. Podarilo sa získať rozhovory s happiness manažérmi z piatich rozličných organizácií. Keďže na Slovensku sa nikto danej tematike systematickejšie nevenoval, tak bolo za účelom výskumu vytvorené vlastné interview. Potencionálne organizácie boli vyhľadávané pomocou portálu LinkedIn a Google. Na oslovenie s návrhom o spoluprácu reagovali dve z nich. Interview sa po inšpirácii nemeckými rozhovormi venovalo oblastiam: pracovná pozícia a osobnosť happiness manažéra, činnosti happiness manažéra a ich vplyv na zamestnancov, odporúčania pre prácu happiness manažéra. Dáta zo získaných aj uskutočnených rozhovorov boli rozdelené do tematických oblastí pomocou metódy tvorenia trsov, v ktorých boli následne analyzované.

Ako doplnok ku kvalitatívnemu rozhovoru, bola v týchto dvoch organizáciách využitá aj diagnostická metóda Sociomapovania, od spoločnosti QED group, ktorá sa snažila zachytiť

úroveň komunikácie, dôvery medzi zamestnancami ako aj nimi vnímaný efekt jednotlivých aktivít. Pri analýze výsledkov Sociomapovania sme sa zameriavali na pozíciu happiness manažéra v pracovnom tíme a na hodnotenie, akým ho vnímajú ostatní zamestnanci. Tiež sme sa zamerali na rozdiely v kvantite súčasnej a ideálnej komunikácie, na hodnotenú kvalitu komunikácie a na vnímaný vplyv konkrétnych aktivít na komunikáciu a medziľudské vzťahy na pracovisku.

Výsledky práce nám ukázali, že happiness manažment sa začal objavovať ako nový fenomén približne pred dvoma rokmi. Motivácia pre zavedenie tejto pozície bola rozdielna v nemeckých a v slovenských organizáciách. Naša výskumná časť ukázala, že happiness manažér je človek, ktorý sa snaží o reagovanie na momentálne potreby zamestnancov, o zvyšovanie ich spokojnosti, podporu tímových procesov a vylepšovanie firemnej komunikácie. Toto je v zhode s informáciami, ktoré sme predstavili v teoretickej časti práce. Ako súčasť analýzy výsledkov uvádzame oblasti happiness aktivít aj s konkrétnymi príkladmi. Avšak naša práca tiež zistila, že pre ideálne fungovanie tejto myšlienky by si každá organizácia mala sama určiť, čo presne pre ňu happiness manažment znamená. Rovnako aj konkrétne činnosti happiness manažéra závisia od jeho schopností a preferencií.

V prípadoch oboch organizácií zamestnanci hodnotili, aký vplyv majú happiness aktivity na úroveň ich komunikácie a medziľudských vzťahov. Frekvencia komunikácie bola v jednej organizácii ohodnotená ako uspokojivá, v prípade druhej organizácie by si niektorí členovia priali spolu komunikovať častejšie. Kvalitu komunikácie môžeme v oboch prípadoch ohodnotiť ako dostačujúcu. Vzťahy medzi členmi organizácie (v oboch prípadoch) boli hodnotené v nadpriemerných hodnotách. Zároveň sme zistili, že členovia organizácii vnímajú vplyv happiness aktivít na komunikáciu a vzťahy. V jednom prípade bol tento vplyv nadpriemerný a v druhom priemerný.

Výsledky práce majú bohužiaľ isté obmedzenia, ktoré plynú hlavne z malej získanej vzorky na území Slovenska a tiež z využívania už uskutočnených interview pre nemecké organizácie. Aj napriek týmto obmedzeniam veríme, že práca priniesla základne povedomie o tom ako vypadá happiness manažment, spoločne s možnými inšpiráciami pre jeho úspešné vykonávanie.

Zoznam použitých zdrojov a literatúry

Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing.

Bagtasos, M., R. (2011). *Quality of work life: A review of literature*. DLSU Business and Economic Review, 20 (2), 1-8. Získane 10. septembra z <http://eds.b.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?sid=3e32f1b6-1e01-4dd3-a0d8-b8f6a699b770%40sessionmgr115&vid=3&hid=117>.

Bednář, V., Drahoňonský, J., Hlušička, P., & Tešitelová, H. (2013). *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. Praha: Grada Publishing.

Bedrnová, E., Nový, I. (2007). *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management press.

Berlios, D. (19. jún 2014). Le feel good management, ce n'est pas uniquement organiser des fêtes. Rue 89. Získané z <http://rue89.nouvelobs.com/2014/06/19/feel-good-management-nest-uniquement-organiser-fetes-253029>

Bersin, J. (12. septembra, 2013) *Millennials Will Soon Rule The World: But How They Will Lead?* Forbes. Získane z <http://www.forbes.com/sites/joshbersin/2013/09/12/millennials-will-soon-rule-the-world-but-how-will-they-lead/>

Branham, L. (2009) *7 skrytých důvodů proč zaměstnanci odcházejí z firem*. Praha: Grada Publishing.

Cascio, W.,F. (2006) *The economic impact of employee behaviors on organizational performance*. California management review, 48 (4), 41-59. Získano 20. oktobra z <http://eds.a.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?sid=bd689e23-79e6-42f5-add5-c8e85cb39e57%40sessionmgr4004&vid=2&hid=4108>

Dineen, B.R, Noe, R.A, Shaw, J.D., Duffy, M.K., Wiethoff, C. (2007) *Level and dispersion of satisfaction in teams: using foci and social context to explain the satisfaction-absentism relationship*. Academy of Management Journal, 50 (3), 623-643. Získano 10.októbra z <http://www.polyu.edu.hk/mm/jason/doc/Dineen-Noe-Shaw-Duffy-Wietoff%202007%20AMJ.pdf>

- Drucker, P. (1992). *Society of organizations*. Harvard: Harvard business review.
- Dvořáková, Z. a kol. (2004). *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck.
- Fraunhofer-institut für arbeitswirtschaft und organisation IAO. (2013). *KAI® Job-profil Feelgood-manager/in*. Získane 20. augusta 2014 z http://www.kai.iao.fraunhofer.de/content/dam/kai/de/documents/KAI-Jobprofile_Feelgood-Manager.pdf
- Fredrickson, L.,B. (2004) *The broaden–and–built theory of positive emotions*. The Royal Society. Získano 15. októbra z <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC1693418/pdf/15347528.pdf>
- Hatfield, E., Cacioppo, J. T., & Rapson, R. L. (1994). *Emotional contagion*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Hendl, J. (2005). *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. Praha: Portál.
- Hendl, J. (2006). *Přehled statistických metod zpracování dat: analýza a metaanalýza dat*. Praha: Portál.
- Hitka, M., Kuchárová MačKayová, V. (2007). *Personálne činnosti v malých a stredných podnikoch*. Manažment v teórii a praxi, (3,4). Získano 10.novembra 2014 z: <http://casopisy.euke.sk/mtp/clanky/4-2007/5.hitka.pdf>
- Charmaine, L. (1. novembra, 2013). *The „Feel-good manager“: Is ensuring workplace happiness a full-time job?* Venture Village. Ziskane 10. septembra z <http://venturevillage.eu/feelgood-factories>
- Chytilová, T. (2011) *Starostlivosť o zamestnancov vo vybranej organizácii v náväznosti na organizačné ciele*. (Dizertačná práca) Získane 9. septembra 2014 z http://is.muni.cz/th/219680/fss_m/diplomova_praca_chytilova.pdf
- Johnson, S. K. (2009). *Do you feel what I feel? Mood contagion and leadership outcomes*. The Leadership Quarterly, 20 (5), 814–827. doi: 10.1016/j.leaqua.2009.06.012
- Kebza, V., Šolcová, I. (2003). *Syndrom vyhoření*. Praha: Státní zdravotní ústav

- Kleibl, J., Dvořáková, Z., Šubrt, B. (2001). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H.Beck.
- Kocianová, R. (2010). *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing.
- Kocianová, R.(2012). *Personální řízení východiska a vývoj*. Praha: Grada Publishing.
- Kollárik, T. & Sollárová, E. (2004). *Metódy sociálno-psychologickej praxe*. Bratislava: Ikarus
- Koubek, J. (2007). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press.
- Koubek, J. (2011). *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha: Grada Publishing
- Koubek, J. (2003). *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha : Management Press.
- Kraus-Wildegger, M., (26. apríl 2013). *Beruf mit Zukunft – Feelgood manager*. Získano 12.10. 2014 z goodplace webpage: <http://www.goodplace.org/blog/beruf-mit-zukunft-feelgood-manager/>
- Kraus-Wildegger M., (12.septembra 2014). *Special Feelgood Manager*. Získane 10.10.2014 z goodplace webpage: <http://www.goodplace.org/blog/who-is-who-feelgood-manager-uebersicht/>
- Kraus-Wildegger M., (1. máj 2014). *Wooga Feelgood Team*. Získano 15.10.2014 z goodplace webpage: <http://www.goodplace.org/blog/wooga-feelgood-team/>
- Lazarus, A.,A. & Lazarus, C.,C. (2004). *101 stratégií jak se nezbláznit v šíleném světě*. Praha: Portál.
- Lechuga, M.,V. (2012). *Emotional Management and Motivation: A Case Study of Underrepresented Faculty*. New Directions for Institutional Research 155, 85-98. doi: 10.1002/ir.20023
- Losyk, Bob. (2004). *Get a grip!: Overcoming stress and thriving in the workplace*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Ludlow, R. & Panton, F. (1992). *The essence of effective communication*. Cornwall: T.J.Press (Padstow), Ltd.

Melé, D. (2014). „*Human quality treatment*“: *Five organizational levels*. *Journal of Business Ethics*, 120(4), 457-471. doi: 10.1007/s10551-013-1999-1

Michaels, E., Ianfield-Jones, H., & Axelrod, B. (2001) *The war for talent*. Boston: Harvard Business School Press

Miovský, M. (2006). *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. Praha: Grada Publishing.

Moberg, D. J. (2000). *Role models and moral exemplars: How employees acquire virtues by observing others?* *Business Ethics Quarterly*, 10(3), 675–696. Získano 20. septembra z <http://eds.a.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?sid=6187220c-5b7e-4cd7-9089-412ad3a3b1b0%40sessionmgr4004&vid=6&hid=4108>

Morrison, R. (2004). *Informal Relationships in the Workplace: Associations with Job Satisfaction, Organisational Commitment and Turnover Intentions*. *New Zealand Journal of Psychology*, 33 (3), 114-128. Získano 8. septembra z <http://eds.a.ebscohost.com/eds/detail/detail?vid=8&sid=6187220c-5b7e-4cd7-9089-412ad3a3b1b0%40sessionmgr4004&hid=4108&bdata=JnNpdGU9ZWRzLWxpdmU%3d#db=a9h&AN=15592254>

Nákonečný, M. (2005). *Sociální psychologie organizace*. Praha: Grada Publishing.

Naumann, K., (2. máj 2013). *6 Reasons to Have a Feel-Good Manager in Your Company*. Získano 24.10 z elephantjournal webpage: <http://www.elephantjournal.com/2013/05/6-reasons-to-have-a-feel-good-manager-in-your-company-karen-naumann/>

Nelson, B. & Economy, P. (2005). *The management bible*. New Jersey: John Willey & Sons, Inc.

Olexová, C. (2007). *Riadenie ľudských zdrojov a jeho úlohy v organizácii*. *Poradca Podnikateľa*, číslo 8-9. Získano z: https://www.pp.sk/6573/Riadenie-ludskych-zdrojov-a-jeho-ulohy-v-organizacii_A-PMPP30807.aspx

Orfánus, D., (19. novembra 2013). *Firmu stojí šťastie nula eur*. Získano 15. septembra 2014 z eprofit webpage: <http://profit.etrend.sk/dennik/firmu-stoji-stastie-nula-eur.html>

Otte, J., T., (18. júla 2013). *Feel-Good-Manager: Was das ist und warum (nicht) jede Firma einen braucht*. Získano 6. septembra 2014 z t3n website: <http://t3n.de/news/feel-good-manager-firma-haben-481004/>

Otte, J., T., (7. august 2013). Berufsbild Feel-Good-Manager: „Mach unsere Leute mal happy“. Získano 26. septembra 2014 z t3n webpage: <http://t3n.de/news/feel-good-manager-485528/>

Özçelik, H., Langton, N., & Aldrich, H. (2001) *Does intention to create a positive emotional climate matter? A look at revenue, strategic and outcome growth*. Academy of Management Proceedings & Membership Directory, (G1-G6). doi: 10.5465/APBPP.2001.6133642

Pauknerová, D. a kol. (2007). *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada Publishing.

Plhánková, A. (2007). *Učebnice obecné psychologie*. Praha: Academia.

Price, A. (2011). *Human resource management*. Hampshire: Cengage learning EMEA.

Provazník, V. a kol. (2002). *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada Publishing.

Qed group (nedat.). *Team Sociomapping*. Získano 12. októbra z <http://www.qedgroup.cz/produkty/tym/team-sociomapping/>

Roock A., Detzner F. (2013). *Doing things differently. Leadership, management and alignment with Jimdo*. Hamburg: It-agile GmbH.

Savaneviciene, A. & Stankeviciute, Z. (2013). *Relabeling or New Approach: Theoretical Insights Regarding Personnel Management and Human Resource Management*. Inžinerine Ekonomika-Engineering Economics 24(3), 234-243. doi: 10.5755/j01.ee.24.3.1618

Siebers, P., (30. august, 2013). *The german trend of the feel good manager*. Získano 28.11.2014 z business conjunctions webpage: <http://www.businessconjunctions.com/2013/08/30/german-trend-feel-good-manager/>

Steelcase Inc.(nedat.). *The New Way of Working*. Získano 2.novembra 2014 z Steelcase Inc webpage: <http://www.steelcase.nl/en/knowledge/new-way-of-working/pages/new-way-of-working.aspx>

Stüber, J., (15. júla 2013). „*Feelgood-manager“ sind die Leute für das gute Arbeitsklima*. Získano 18.októbra.2014 z Berliner Morgenpost webpage: <http://www.morgenpost.de/berlin-aktuell/startups/article118043905/Feelgood-Manager-sind-die-Leute-fuer-das-gute-Arbeitsklima.html>

Šretrová M., (február 2011). *Přínos generace Y*. Získano 15.novembra.2014 z <http://www.icm.cz/prinos-generace-y>

Štikar, J., Rymeš, M., Riegel, K., & Hoskovec, J. (2003.) *Psychologie ve světě práce*. Praha: Nakladatelství Karolinum.

Ulrich, D. (2009). *Mistrovské řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing

Veber, J., Srpová J. a kol. (2012). *Podnikání malé a střední firmy*. Praha: Grada Publishing.

Visser, V. A. , Van Knippenberg, D. , Van Kleef, G.,A., & Wisse, B. (2013) *How leaders displays of happiness and sadness influence follower performance: Emotional contagion and creative versus analytical performace*. *Leadership Quarterly*, 24, (1), 172-188. doi: 10.1016/j.leaqua.2012.09.003

Vojtovič, S. (2011). *Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing.

Wiley, J.W. (2012). *Giving employees what they want can provide employers with what they want*. *Employment Relations Today (Wiley)*, 39 (1), 45-53. doi: 10.1002/ert.21354

Zoznam príloh

1. Formulár zadania diplomovej práce
2. Abstrakt diplomovej práce - slovensky a anglicky
3. Sociomapy
4. Prepisy rozhovorov

Príloha 1: Formulár zadania diplomovej práce

Univerzita Palackého v Olomouci
Filozofická fakulta
Akademický rok: 2014/2015

Studijní program: Psychologie
Forma: Prezenční
Obor/komb.: Psychologie (PS)

Podklad pro zadání DIPLOMOVÉ práce studenta

PŘEDKLÁDÁ:	ADRESA	OSOBNÍ ČÍSLO
BACÚROVÁ Martina	Saleziánska 1, Žilina	F09235

TÉMA ČESKY:

Happiness manažment, vplyv na komunikáciu a medziľudské vzťahy na pracovisku

NÁZEV ANGLICKY:

Happiness management, impact on communication and interpersonal relationships in the workplace

VEDOUcí PRÁCE:

PhDr. Klára Seitlová, Ph.D. - PCH

ZÁSADY PRO VYPRACOVÁNÍ:

1. Zoznámenie sa s manuálom na písanie diplomových prác na Katedre psychológie FF UP v Olomouci a citačných noriem Americkej psychologickéj asociácie.
2. Štúdium odbornej literatúry z oblasti riadenia ľudských zdrojov, starostlivosti o zamestnancov, medziľudských vzťahov a komunikácie na pracovisku.
3. Vyhľadanie uskutočnených zahraničných interview a ich následna analýza.
4. Zpracovanie poznatkov dosavadných výskumov pri tvorbe otázok na vlastné interview.
5. Tvorba otázok na pološtrukturované interview a ich konzultácia s vedúcim DP.
6. Tvorba otázok pre diagnostický nástroj Sociomapping a ich konzultácia s vedúcim DP.
7. Zber dát a ich následne spracovanie.
8. Prepojenie získaných informácií s dopredu zistenou teóriou.

SEZNAM DOPORUČENÉ LITERATURY:

- 1) Armstrong, M. (2007). Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing.
- 2) Bedrnová E., Nový, I. (2007) Psychologie a sociologie řízení. Praha: Management press.
- 3) Kocianová, R. (2010). Personální činnosti a metody personální práce. Praha: Grada Publishing.
- 4) Koubek, J. (2007). Řízení lidských zdrojů. Praha: Management Press.
- 5) Pauknerová, D. a kol. (2007). Psychologie pro ekonomy a manažery. Praha: Grada Publishing.
- 6) Ulrich, D. (2009). Mistrovské řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing
- 7) Veber, J., Srpová J. a kol. (2012). Podnikání malé a střední firmy. Praha: Grada Publishing
- 8) Wiley, J.W. (2012). Giving employees what they want can provide employers with what they want. Employment Relations Today (Wiley). Spring2012, Vol. 39 Issue 1

Podpis studenta:

Datum:

Podpis vedoucího práce:

Datum:

Príloha 2: Abstrakt diplomovej práce – slovenský a anglický

Abstrakt diplomovej práce

Názov práce: Happiness manažment, vplyv na komunikáciu a medziľudské vzťahy na pracovisku

Autor práce: Martina Bacúrová

Vedúci práce: PhDr. Klára Seitlová, PhD.

Počet strán a znakov: 85 (znakov: 139 628)

Počet príloh: 4

Počet titulov použitej literatúry: 64

Abstrakt:

Pohľad na človeka v pracovnom procese, rovnako ako aj oblasť riadenia ľudských zdrojov čelí neustálym zmenám. Tieto zmeny sú riadené potrebami a hodnotami daných pracovných generácií. Happiness manažment ako novo sa objavujúci trend v organizačnej sfére, môžeme vnímať ako reakciu na súčasnú situáciu. Naša práca sa snaží o preskúmanie happiness manažmentu v nemeckých a slovenských pracovných prostrediach. Tiež sa snaží o určenie vplyvu happiness aktivít na úroveň komunikácie a medziľudských vzťahov na pracovisku. V snahe uchopiť fenomén happiness manažmentu vo všetkých jeho rovinách, sme sa rozhodli používať kvantitatívne aj kvalitatívne metódy výskumu. Teoretická časť práce opisuje relevantné zistenia z oblastí riadenia ľudských zdrojov, starostlivosti o zamestnancov, komunikácie, medziľudských vzťahov a konceptu happiness manažmentu. Praktická časť ponúka hlbšie porozumenie tejto problematiky, vychádzajúc pritom z metódy kvalitatívnych rozhovorov s happiness manažérmi a analýzy kvantitatívnych dát, získaných metódou Sociomappingu. Výskumné zhrnutia podporujú zistené fakty o novo sa rozvíjajúcej oblasti happiness manažmentu v nemeckom prostredí. Tiež predstavujú prvú snahu o preskúmanie tohto trendu v slovenskom prostredí.

Kľúčové slová: happiness manažér, personálne riadenie, starostlivosť o zamestnancov, spokojnosť zamestnancov, pozitívne pracovné prostredie, komunikácia, medziľudské vzťahy.

Abstract of thesis

Title: Happiness management - impact on communication and interpersonal relationships in the workplace.

Author: Martina Bacúrová

Supervisor: PhDr. Klára Seitlová, PhD.

Number of pages and characters: 85 (characters: 139 628)

Number of appendices: 4

Number of references: 64

Abstract:

Attitude towards people in the workplace, as well as the area of human resources management is going through a constant change. These shifts are given by needs and values of the current work generation. Happiness management as newly rising trend in today's workplaces can be perceived as a reaction to the modern reality. This research seeks to explore the happiness management situation in German and Slovak workplaces. The research is aiming to identify the impact of happiness activities on communication and interpersonal relationships in the workplace. In order to understand this trend in all its dimensions both quantitative and qualitative methods are employed. The theoretical part describes relevant findings in the area of human resource management, employee care, communication and interpersonal relationships in the organization settings. At the same time it presents the basic concept of happiness management. The empirical part is offering a deeper understanding of the topic, that comes from qualitative interviews with happiness managers and qualitative data obtained from the method of Sociomapping. The research conclusions support previous findings from German organizational field. In addition to this it offers a pioneering assessment of this field in Slovak workplaces.

Key words: happiness manager, personnel management, employee care, employee well-being, positive work environment, communication, interpersonal relationships.

Nasledující přílohy nebyly z důvodu ochrany osobních údajů uveřejněny v elektronické verzi práce. Je možné je najít v tiskovém provedení práce v archívu diplomových prací Univerzity Palackého.