



NÁZEV PŘÍPADOVÉ STUDIE: ŠTĚSTÍ

Název organizace:

Mahou San Miguel

Země a odvětví organizace:

Španělsko, pivovar

Typ organizace:

- Obchodní společnost

Velikost organizace:

- Velká

Krátký popis organizace:

Mahou San Miguel je přední španělská společnost v oblasti pivovarnictví a je přítomna na mezinárodním trhu ve více než 70 zemích světa. Společnost sebe sama označuje za „rodinu více než 4 250 profesionálů“, kteří se svým nadšením a odhodláním snaží zajistit, aby naše značky byly součástí těch nejlepších spotřebitelských zážitků.

Podle webových stránek je firma Mahou definována „vášni pro to, co děláme, kvalitou, tradicí a pivovarnickými zkušenostmi předávanými z generace na generaci již po více než 130 let a schopností učit se a přizpůsobovat se. Ale především nás charakterizují hodnoty, které nás dovedly až sem; protože profesionálové v Mahou San Miguel podporují inovace, věří v lidi, hledají dokonalost, baví je dělat věci dobře a vytvářejí udržitelné podniky a prostředí.“

Krátký popis případové studie:

Mezi hodnoty společnosti patří význam lidského faktoru, protože lidé jsou hnací silou společnosti (zákazníci, dodavatelé a odborníci). Na pracovní úrovni jsou lidé mnohem víc než jen zdroj a rozhodnutí se přijímají s ohledem na dopad na lidi a jejich okolí, nejen na jejich výsledky.

V tomto smyslu společnost Mahou v roce 2018 spustila oddělení štěstí, strategickou divizi, která má na starosti realizaci iniciativ podporujících pozitivní emoce mezi zaměstnanci.

Nové oddělení je součástí týmu „Lidé a organizace“ a má na starosti rozvoj komplexní strategie, která podporuje emoční pohodu jejich zaměstnanců. Společnost tak činí další krok vpřed ve své snaze postavit zaměstnance do centra své strategie a posílit jejich motivaci, optimismus a schopnost inovace.

Klíčová slova:

Štěstí, lidé, motivace, optimismus, lidský faktor

PROFIL PŘÍPADOVÉ STUDIE

DETAILNÍ POPIS

Společnost již měla díky svým zdravotnickým službám a oddělení lidských zdrojů rozsáhlé zkušenosti s programy zaměřenými na zlepšení pohody a zdraví lidí. Díky tomu se dokonce stala jednou z prvních pěti organizací ve Španělsku, které získaly cenu „Zdravá firma“. Ale přestože dosažené výsledky byly v tomto smyslu velmi pozitivní, každodenní práce ukázala, že mnoho zaměstnanců, kteří přicházeli k lékaři nebo dokonce podali výpověď bylo způsobeno emoční nerovnováhou.

V té době vyvstala potřeba dávat různé odpovědi na běžné situace, vždy s cílem zvýšit úroveň zdraví lidí. To vedlo organizaci k pochopení stresu jako užitečného biologického nástroje, který nám umožňuje čelit každodennímu životu za co nejlepších podmínek, a dospěla k závěru: "Naším cílem není bojovat proti stresu, ale mít stresované, ale šťastné lidi." Žijeme ve společnosti, která je dokonale přizpůsobena stresu. Navíc existuje mnoho faktorů mimo práci, které nás denně ovlivňují a které těmto drobným nesrovnalostem nahrávají. Pochopení změny vnímání situace a způsobů, jak se s ní vypořádat, stálo u zrodu oblasti emoční pohody.

Odtud jsme pochopili, že nejen emoce jsou významné, skutečný význam má celá mysl! Právě to dává konzistenci konceptu „biologického štěstí“. Stálo za to pracovat na vývoji lidí s pomocí toho, co už věda ví o fungování mozku. Je zřejmé, že nejde o to, aby cílem firmy bylo dosažení štěstí jejích zaměstnanců, protože štěstí každého člověka závisí pouze a výhradně na něm samém, a i když organizace může toto štěstí ukazovat a pomáhat k němu, cesta je osobní a nepřenosná.

V souladu s touto myšlenkou se Mahou stala jednou z prvních španělských společností, která v osobě Palomy Fuentes zavedla funkci manažera štěstí, která má na starosti dohled nad celou touto strategií zaměřenou na blaho zaměstnanců a celé organizace.

VYSVĚTLENÍ

Tradiční pojetí nemoci a zdraví neodpovídá přesně realitě a prevence zahrnuje něco, čemu firmy obvykle nevěnovaly velkou pozornost: chování, které máme všichni. Právě to je příčinou více než 80 % onemocnění, která způsobují nejvyšší úmrtnost v západním světě, a vedou k velmi vysokému počtu návštěv ve zdravotnických zařízeních. Zdraví a kvalita života jdou ruku v ruce. Zdraví a schopnost rozvíjet naše schopnosti jdou ruku v ruce. Zdraví a mozek jdou ruku v ruce. Protože je to právě mozek a mysl, co řídí fungování našeho těla. Když je mozek zdravý a mysl pracuje v "kvalitním" režimu, všechny procesy, které přispívají k udržení našeho zdraví, jsou energičtější. K tomu se však musíme zaměřit na kvalitu naší mysli, která je primárním základem pro to, abychom si osvojili chování podporující zdraví.

Kromě toho je zdraví a štěstí tou nejvíce aktivizující, energizující a biologickou energií, která existuje, což je vědecky podloženo. Šťastná mysl snižuje hladinu kortizolu a s ní i hodnoty krevního tlaku a obecně riziko kardiovaskulárních onemocnění. Snižuje také výskyt zánětlivých látek, které podporují vznik mnoha onemocnění,

a zvyšuje produkci typů imunitních buněk, které nás chrání před infekcemi. Existuje mnoho dalších účinků na fyzický stav, například na energii. Když žijeme ve stavu štěstí, naše mysl je vnímavější, a proto se lépe učí, lépe a rychleji se rozhoduje, je kreativnější a mnohem výkonnější.

V tomto smyslu Mahou San Miguel v roce 2018 jmenovala Dr. Palomu Fuentes manažerkou štěstí (Chief Happiness Officer), což je ve Španělsku průkopnická pozice, jejíž funkcí bylo "vytvářet, implementovat a vyhodnocovat koncept štěstí, se kterým pracujeme, a projekt HappyNet®, který jej zastřešuje a rozvíjí". "Naším cílem je spolupracovat se všemi zaměstnanci na rozvoji nových neuronálních sítí pozitivní plasticity, zejména na úrovni levé prefrontální kůry, a trénovat tak kompetence, které podle vědeckých poznatků přímo souvisejí se štěstím," říká Dr. Fuentes, která zdůrazňuje, že "z těchto individuálních neuronálních sítí vzniknou sítě kolektivní, které budou převodovým ústrojím postupné transformace světa práce. A za tímto účelem navrhuji individuální a kolektivní opatření a spolupracuji na jejich realizaci prostřednictvím konferencí, kurzů, a dokonce i realizací 'Personalizovaných plánů štěstí'".

Oddělení štěstí firmy Mahou zdůrazňuje, že "když mluvíme o štěstí, máme na mysli proces osobní vnitřní transformace prostřednictvím začlenění duševních schopností, které nás vedou k onomu dynamickému stavu mysli, jímž je štěstí".

To znamená také určitý vývoj v klasickém pojetí lidských zdrojů nebo oblasti personalistiky. "Vycházíme ze Zdraví, Sociální péče a přicházíme ke Štěstí," říká manažerka štěstí ve společnosti. "Věřím, že k realizaci štěstí je třeba odvahy. Je důležité uznat, poděkovat a ocenit odvalu a statečnost, kterou prokázalo vrcholové vedení společnosti při začlenění slova Štěstí do organizační struktury. Ujišťuji vás, že dnes je součástí každodenního "života" firmy, i když je pravda, že stále přitahuje pozornost".

Nyní o organizačním štěstí hovoříme téměř každý den. Pokud se však pozorně zaposloucháte do sdělení těch, kteří tuto myšlenku šíří, většinou zjistíte, že opatření, která navrhují, se týkají organizační pohody, a nikoli štěstí. Když zlepšují prostředí, přijímám opatření, která zlepšují pohodu lidí. To je velmi důležité, ale není to štěstí. Když informuji, školím a usnadňuji přístup k některým z nejmocnějších nástrojů, které umožňují provést skutečné a trvalé pozitivní duševní změny u lidí, pak pracuji na jejich štěstí.

Pro organizace je velmi důležité pracovat na pohodě lidí. V Mahou San Miguel děláme velmi důležitou práci v oblasti pohody a zdraví již od 90. let minulého století, která je nyní součástí naší firemní DNA. Vytvořením specifické oblasti Štěstí jsme dosáhli dalšího pokroku na cestě k cíli zlepšit zdraví a kvalitu života lidí. Krok, který podle našeho názoru poskytuje inovativní vizi světa práce, neboť aktivně přispíváme k tomu, aby si lidé, kteří v naší organizaci pracují, uvědomovali a byli schopni přistupovat ke každodenním nástrojům, které štěstí podporují.

CÍLE

Konečným cílem je postavit lidi, jejich blaho, zdraví a štěstí do středu organizace. Tato transformace bude mít jistě pozitivní dopad na udržení talentů, produktivitu, kreativitu a efektivitu, ale pouze jako vedlejší efekt a dosáhne se toho ve střednědobém až dlouhodobém horizontu.

Prvním cílem je přijetí a uvědomění si významu konceptu štěstí v profesním světě. "Stále existují lidé, kteří se bojí vyslovit slovo štěstí v pracovním prostředí. Je to proto, že naše tradiční hodnoty spojují slovo štěstí s něčím povrchním, utopickým, pomíjivým a vždy v opačném směru než práce," předpokládá Dr. Fuentes. Naštěstí, když se

seznámila s pojmem a podstatou toho, co pod pojmem štěstí chápeme, tento strach se zcela rozptýlil a o štěstí již hovoříme s naprostou samozřejmostí v jakémkoli prostředí firmy s vědomím, že jde o vědu a zdraví.

V souladu s tím je jedním z velkých cílů, kterých oddělení štěstí Mahou dosáhlo, to, že si zaměstnanci "již osvojili koncept a důležitost každodenní práce na svém štěstí". Jak projekt postupuje, zjišťujeme rostoucí zájem o všechny aktivity s postupně se zvyšující mírou účasti. Něco obzvláště pozoruhodného je počet lidí, kteří se denně účastní „mindfulness“ sezení, která brzy povedou kolegové s iniciativou, kterou začínáme podporovat – vytvoření vnitřních osobních „mindfulness“ monitorů, které budou osoby doprovázet při jejich každodenní činnosti.

Dalším cílem firmy Mahou od doby, kdy zavedla roli manažera štěstí a vytvořila oddělení štěstí, bylo poskytnout vědeckou podporu výzkumu štěstí, ale také realizovat programy štěstí pro jeho pracovníky. Za tímto účelem bylo jedním z cílů vypracovat pevnou strategii, která se na kolektivní úrovni projevila vytvořením průzkumu pracovního klimatu "DILO" a v důsledku toho drastickým snížením míry absencí.

Na individuální úrovni používá Mahou dva vlastní indexy: Úroveň energie (před a po určité činnosti) a dotazník CHEF® (Happiness Specific Skills Questionnaire, Dotazník štěstí), který byl vyvinut ve spolupráci s poradenskou firmou Jacobson&Azulay za použití jejího algoritmu, který měří individuální úroveň 20 základních kompetencí pro trénink štěstí. *"Tento dotazník nám umožňuje stanovit výchozí úroveň každé z těchto 20 kompetencí, stanovit individuální tréninkové plány a efektivitu tréninku, stejně jako kompletní obraz o stavu organizace v těchto 20 kompetencích,"* říká Dr. Paloma Fuentes. V jejich modelu je Štěstí výsledkem přidání 40 % dovedností přisuzovaných Vědomí a 20 % každé z dalších důležitých dovedností (Zdraví, Flexibilita a Soudržnost).

DOPAD

Posláním oddělení štěstí ve firmě Mahou je "změnit pohled lidí na naše zdraví a na to, proč chodíme do práce". Jsme zvyklí mluvit o talentu, inovacích, vedení a všech těchto pojmech spojených s firmou. Aby to všechno dobře fungovalo, musí mít člověk dobrou duševní kvalitou. To znamená mít schopnost vědět, že naše mysl je ta, která tak či onak řídí celý náš život. Dokonce i fyzické aspekty, protože mysl a tělo jsou propojeny.

Podle firmy Mahou pracovat na štěstí znamená pracovat na takové duševní kvalitě, která nám umožňuje rozvíjet náš maximální potenciál, nejvyšší kvalitu života, jakou můžeme v každém okamžiku mít. To znamená pochopit, že do firmy nepřicházíme jen kvůli platu, což je důležité a zásadní, ale že je více věcí, kvůli kterým bychom měli do práce chodit. Množství hodin, které v práci strávíme, je obrovskou příležitostí k tréninku duševní kvality, o níž hovoříme.

Vliv manažerky štěstí a jejího oddělení směřuje ke globální vizi toho, co znamená chodit do práce. *"Do práce nechodíme jen proto, že musíme dodržovat rozvrh, odvádět práci a že na konci měsíce dostaneme výplatu, což je podstatné. Ale nejdůležitější je, že kromě toho víme, že když přicházíme, rozvíjíme se jako lidé. Tyto hodiny musíme využít k tomu, abychom trénovali své duševní kvality,"* říká doktorka Fuentes.

Kromě toho je zde okamžitý dopad na snížení neduhů a nemocí, kterým se lze vyhnout díky kvalitní mysli. Mahou zpracovává studie, které ukazují, že 80 % onemocnění, s nimiž Španělé denně usedají před svého praktického lékaře, má základ spojený s tím, že neumíme zvládnout nějakou emoci, neumíme čelit situaci, nemáme adekvátní reakci na něco, co se nám v životě přihodí.

To tvrdí Španělská společnost praktických lékařů, a proto si oddělení štěstí klade za cíl "toto všechno změnit, udělat revoluci v oblasti zdraví a pohody na pracovišti". Opravdu nás učí mnoha věcem, ale neučí nás, jak čelit životu. Musí nás naučit, že život je proměna a že se neustále mění. A především, že je nedokonalý a že se s nedokonalostmi budeme potýkat den co den po celý život. Na každou z těchto nedokonalostí musíme mít tu

nejlepší odpověď. A budou i takové nedokonalosti a problémy, které nedokážeme vyřešit; v takovém případě je také zásadní, aby naše mysl přijala to, co přichází, a šetřila energii na nalezení co nejlepší odpovědi.

Existuje databáze Pub-Med, kde je publikována většina nejlepších lékařských studií týkajících se zdraví z nejlepších univerzit na světě. Pokud v této databázi vyhledáte pojem zdraví a štěstí, objeví se každý rok 15 000 až 20 000 studií týkajících se toho, jak pozitivní emoční stavy přímo vytvářejí fyzické zdraví; zvyšují počet našich imunitních buněk, snižují naši celkovou zánětlivou reakci a snižují naši reakci na špatný stres.

Naše myšlenky mají vliv na naprosto každou buňku v našem těle. To, co si myslíme, co říkáme a co děláme, přímo ovlivňuje zdraví každé buňky v našem těle. Zdraví je nestabilní „věc“, která se buduje každý den tím, co jíme, jak se hýbeme, jak spíme, a také tím, co si myslíme, co říkáme, jak to říkáme, co vyjadřujeme, co cítíme, jaká máme přátelství. To vše každý den buduje naše zdraví.

Dalším krokem v dopadu strategie štěstí firmy Mahou je její udržitelnost. Aby byla strategie udržitelná, je prioritou pokračovat v práci na zvyšování povědomí o tom, že štěstí závisí pouze na nás, že je plodem stavu mysli, který se trénuje a buduje každý den získáváním povědomí o tom, co si myslíme, co říkáme, jak to říkáme, o čase, který věnujeme sobě i druhým. V tomto smyslu trvá na tom, že náš pracovní život má s tímto tréninkem mnoho společného, usnadňuje ho a podporuje. Proto je výzvou doprovázet lidi při proměně našeho vnímání práce, od současného, v němž převládá představa práce jako povinnosti, téměř jako břemene, k nové vizi, v níž práce představuje také cennou příležitost pro náš osobní rozvoj, pro růst zdraví prostřednictvím štěstí. Využít vědomě čas strávený v práci k tomu, abychom investovali do osobního růstu. To je to nejinovativnější, nejpokrokovější a nejnáročnější rozhodnutí, které můžeme učinit.

ZÍSKANÉ POZNATKY

- Zavedení konceptu štěstí na pracovišti nemusí mít nic společného s lehkovážnými, neprofesionálními aspekty nebo dokonce s nižší výkonností. *"Zdá se, že práce není brána vážně, ale nereserózně, a že se vytváří prostředí, které neodpovídá pracovnímu prostředí. A už vůbec nesouvisí s naším návrhem,"* poukazují z Mahou.

- To lze vyřešit tím, že se o štěstí bude mluvit s vědeckou přísností. Studie ukazují, že existuje mnoho lidí, kteří zkoumají, jak naše myšlenky a emoce přímo ovlivňují naše zdraví, naši výkonnost, produktivitu a efektivitu. Mluvit o štěstí je dnes v Mahou něco normálního. "Je to něco žádoucího, vyhledávaného, štěstí ve společnosti jsme normalizovali," zdůrazňuje Dr. Paloma Fuentes. Tato práce na zvyšování povědomí s cílem pokročit v situaci duševní kvality vytváří jinou vizi štěstí.

- Štěstí je naprosto hmatatelný pojem, a to i ve výkazu zisku a ztráty. Štěstí podniku nebo organizace je součtem štěstí každého člověka. Je to stav mysli, je to čistá chemie podporovaná některými látkami zvanými neurotransmitery, které zařizují, že jste šťastní, smutní, naštvaní, vzrušení, zamilovaní... *"Naše mysl je schopna generovat štěstí podle libosti, o tom není pochyb. Je to dokázáno,"* říkají zaměstnanci oddělení štěstí firmy Mahou.

- Klíčem ke štěstí je práce mozku se čtyřmi velkými zdroji: vědomím, soudržností (abychom mohli koordinovaně konat, myslet a cítit), flexibilitou (abychom mohli rozšířit svůj pohled na život) a zdravím. O zdraví svého mozku musíme pečovat: dobře jíst, cvičit, spát a odpočívat (což není totéž). Když mluvíme o zdraví mozku, je důležité, jak myslíme, co cítíme, co děláme; pečujeme o svá slova, myšlenky a emoce. A věnujeme čas sami sobě, zamysleme se nad svým dnem a nad svým životem: co se mi líbilo, co mi vadilo a proč, kdy jsem byl nejšťastnější... Celý den trávíme prací a zapomínáme, že abychom mohli pracovat, musíme být; a přitom samotné bytí necháváme stranou. Reflexe je spojení s naším bytím; je zásadní, abychom část dne věnovali reflexi sebe sama, protože to je zdravé pro náš mozek a zbytek těla.

- Pozici manažera štěstí čeká v příštích letech dlouhá cesta. Přichází do Evropy a ve střednědobém horizontu bude průřezovou pracovní pozicí. Řízení štěstí musí být součástí firem od zdravotnických služeb až po naprosto všechny ostatní oblasti.

- "Manažer štěstí nikoho šťastným neudělá. Jsou to lidé samotní, kteří dokážou dosáhnout štěstí, když chtějí, když se mají rádi a když vědí, že mají ten nejlepší nástroj, jak ho dosáhnout."

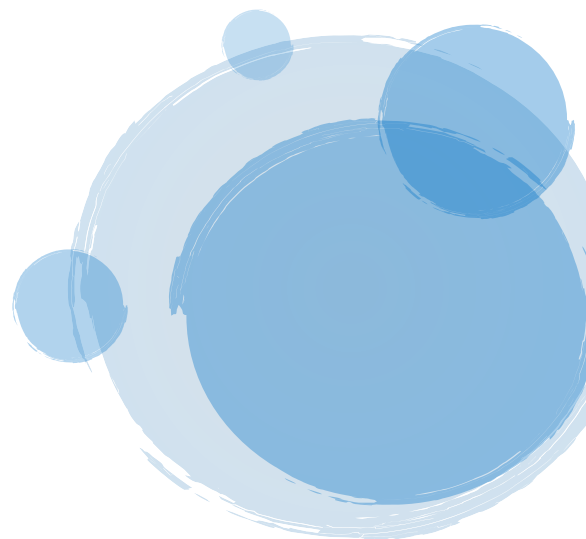
DOKUMENTACE



Sportovní zařízení v sídle společnosti Mahou



Dr. Paloma Fuentes, manažerka štěstí v Mahou San Miguel



ZDROJE

- <https://www.muyssegura.com/dra-paloma-fuentes-mahou-san-miguel-mi-mision-es-transformar-la-vision-que-tenemos-las-personas-acerca-de-nuestra-salud-y-acerca-de-por-que-venimos-a-trabajar/>
- <https://loopulo.com/entrevistas/paloma-fuentes-gerente-de-felicidad/>
- <https://www.youtube.com/watch?v=1TXfICTKGpQ>
- <https://www.equipozytalento.com/contenido/download/153/1012EMAHOUeyt153.pdf>
- <https://trivierespymers.com/blog/informe-2030-paloma-fuentes-gerente-felicidad-mahou-sanmiguel/>
- <https://www.mahou-sanmiguel.com/es-es/sala-de-prensa/notas-de-prensa/mahou-san-miguel-pone-en-marcha-su-area-de-felicidad>
- <https://mujeresycia.com/mahou-san-miguel-impulsa-el-bienestar-laboral-desde-su-area-de-felicidad/>
- <https://www.europapress.es/epsocial/responsables/noticia-felicidad-trabajadores-nuevo-objetivo-empresas-20160303131006.html>
- <https://www.meet-in.es/mirando-al-futuro-paloma-fuentes/>
- https://www.abc.es/familia/padres-hijos/abci-estas-medidas-llevado-mahou-san-miguel-obtener-nota-maxima-conciliacion-201904170150_noticia.html
- <https://empresas.infoempleo.com/hrtrends/area-felicidad-mahou>