

ROZDÍLNOST VNÍMÁNÍ ÚROVNĚ WELLBEING V PRACOVNÍM PROSTŘEDÍ ZAMĚSTNANCI A MANAŽERY DIFFERENCE OF PERCEPTION OF WELLBEING LEVEL IN THE WORKING ENVIRONMENT EMPLOYEES AND MANAGERS

František Konečný¹

¹ Ing. František Konečný, VŠB Technická Univerzita Ostrava, Ekonomická fakulta

Abstract: Wellbeing is a popular key term in professional and non-professional literature. Due to the widespread use of this term, it is possible to find different approaches to evaluating the level of wellbeing employees in an organization. The reason is also the frequent connection of wellbeing with job satisfaction or employee performance. Although experts do not always agree on the impact of specific human resource management approaches on employee wellbeing, there are many practical approaches to influencing wellbeing. The problem, however, is to determine the level of well-being workers themselves, as well as the different views of managers and employees themselves. Using a questionnaire survey in the organizational environment in the Czech Republic, the approach to wellbeing according to managers and employees was examined. Subsequently, the survey serves to clarify the differences in the perceived level of wellbeing according to the relevant groups.

Keywords: Wellbeing, Společenský wellbeing, Finanční wellbeing, Řízení lidských zdrojů, Udržitelnost

JEL Classification: M1, M12, M59

ÚVOD

Se zvyšujícím se počtem organizací, které se explicitně věnují udržitelnosti a společenské odpovědnosti stoupá i počet společností, které své činnosti shrnují do pravidelných, komplexních reportů (Dhaliwal et al., 2012). Výsledkem tohoto trendu je významnější zastoupení a také začlenění některých zainteresovaných stran (stakeholderů) do řídicího a rozhodovacího procesu těchto firem. Z tohoto titulu je obzvláště důležité poznamenat posun v přístupu manažerů k lidským zdrojům. Trend odpovědnosti a udržitelnosti se tak objevuje i v řízení lidských zdrojů, často tak můžete mluvit o udržitelném řízení lidských zdrojů (Aust et al., 2020). Důležitým zdrojem udržitelnosti z pohledu oddělení lidských zdrojů může být celá řada praktických činností HR manažerů vedoucí k angažovanosti, spokojenosti a celkovému wellbeing zaměstnanců. I se stejným cílem se však konkrétní postupy HR manažerů mohou podstatně lišit. V literatuře již bylo rozsáhle prozkoumáno velké množství postupů v oblasti řízení lidských zdrojů, jako je školení a rozvoj zaměstnanců, zapojení zaměstnanců do rozhodovacího procesu, selektivita při výběru, konkurenční mzdy a motivační odměna nebo také job-design a work-life balance, abychom jmenovali alespoň některé (Kalleberg a Moody, 1994; Guest, 2002; Pfeffer, 2005). Velmi často jsou však studie zaměřeny převážně na vztah HR praktik a organizačních výstupů (Jiang, 2012), například vliv HR postupů na obrát a produktivitu (Husselid, 1995), výkon služeb (Liao, 2010) nebo celkový výkon organizace (MacDuffie, 1995, Gong et al., 2009). V současné době existuje potřeba výzkumu vztahu mezi specifickými postupy řízení lidských zdrojů a jejich vlivem na wellbeing zaměstnanců (Beer et al., 2015). Problémem při zkoumání wellbeing je také kvalitativní a těžko definovatelná podstata tohoto termínu. Pokud je tedy zkoumán wellbeing zaměstnanců, často je výzkum zaměřen například na pracovní podmínky, rovnováhu mezi pracovním a soukromým životem, celkové fyzické a psychické zdraví, osobní a profesní rozvoj a další, důležité faktory, které jsou následně běžnou součástí zpráv o udržitelnosti (Tehrani et al., 2007). Přestože analýza metrik, jejich trendů a každoročních změn může být pro uvedenou skupinu stakeholderů přínosná, vždy existuje riziko, že budou prezentovány lichotivější výsledky

spokojenosti a wellbeingu zaměstnanců, zejména kvůli povaze zpráv o udržitelnosti (např. kvalitativní povaha údajů), takže běžná rétorika se může významně lišit od reality (Keenoy, 1990). Abychom pochopili rozdíl ve vnímání wellbeingu z pohledu manažerů a zaměstnanců, je identifikován pětidimenzionální přístup k wellbeingu, který je dále využit pro průzkum v organizačním prostředí.

1. ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ A WELLBEING

Řízení lidských zdrojů (ŘLZ) se často používá jako „zastřešující termín“ zahrnující širokou škálu HR praktik běžných na pracovišti. Řízení lidských zdrojů je možné definovat jako ústřední úkol strategického řízení zaměřený na řízení lidského kapitálu, který je odvozen od personálního řízení (Keenoy, 1990). Neexistuje jediný soubor specifických postupů, který by obsáhl všechny praktické činnosti HR managementu, nicméně můžeme použít běžně přijímaný „dvojitý“ přístup k řízení lidských zdrojů (Boxall a Purcell, 2008; Guest, 2012). Při použití tradičního rozdělení přístupu k řízení lidských zdrojů můžeme definovat „měkký“ a „tvrdý“ přístup. (Milkman, 1997). Významný rozdíl tak představuje management strategického řízení lidských zdrojů, který bere pracovníky primárně jako jednotku, z níž je možné vytěžit maximum nebo v druhém případě, kdy je na pracovníky nahlíženo jako na klíčový prvek organizace, který je třeba rozvíjet pomocí motivace, komunikace a osobního rozvoje (Pagán-Castaño, 2020). V případě „měkkého“ přístupu můžeme tuto variantu popsat jako „vzájemný zisk“. Tento optimistický přístup je tak založen na předpokladu, že aplikování specifických praktik řízení lidských zdrojů, které mají pozitivní vliv na wellbeing pracovníků, mají také v konečném důsledku i pozitivní výsledky pro celkový výkon organizace. Na druhou stranu pesimistická varianta „tvrdého“ řízení lidských zdrojů využívá zvýšení organizačního výkonu pomocí kontroly zaměstnanců nad dosažením individuálních a organizačních cílů (Van der Voorde et al., 2012, Dorenbosch, 2009).

Wellbeing je také velmi rozšířený termín jak v akademické, tak i ne odborné literatuře. Obvykle je tak wellbeing popisován různými modely a lze k tomuto termínu přistupovat z různých perspektiv. Dle obecně přijímané teorie lze wellbeing rozdělit do tří kategorií; konkrétně se jedná o hédonický, eudaimonický a společenský wellbeing (Gallagher a Lopez, 2009).

První kategorie, označovaná jako hedonická kategorie, odráží subjektivní zkušenosti z každodenního života člověka. Existující wellbeing daného jedince tedy lze popsat jako zážitek vysoké úrovně příjemných emocí a nízké úrovně negativních emocí (Diener, 1984, Gould-Williams, 2003). Další charakterizovanou kategorií je wellbeing eudaimonický, v tomto případě wellbeing tvoří úroveň autonomie, osobního růstu, pozitivních vztahů a sebepřijetí. Celková úroveň wellbeing v této kategorii dle tohoto pohledu představuje wellbeing jako schopnost dosahování jednotlivých stanovených cílů člověka (Ryan et al., 2006). Poslední kategorií je dle tohoto rozdělení společenský wellbeing, který úzce souvisí s individuální schopností překonávat sociální výzvy a úspěšně žít v sociálním světě (Keyes, 1998). Podle Pagán-Castaño (2020) je také důležité rozčlenit několik kategorií wellbeingu a to zejména proto, protože v rámci řízení lidských zdrojů je možné mít různé účinky (dokonce protichůdné) na vybranou kategorii wellbeingu specifickými postupy. I zde je možné rozdělit wellbeing dle tří základních dimenzí: subjektivní wellbeing a sociální wellbeing, které odrážejí předchozí model, třetí dimenze považuje wellbeing za problém tělesného a duševního zdraví, který je podporován dalšími autory (Ramsay et al. 2000).

V této studii jsou podle dříve zmíněné literatury rozeznávány tři základní kategorie wellbeingu. K podrobnému vyhodnocení konkrétních kategorií wellbeingu byly přidány také další dvě kategorie, které ve výsledku odrážejí pět základních prvků z Rath (2010). Pětidimenzionální model wellbeingu zahrnuje kariérní, společenský, finanční, fyzický a komunitní wellbeing. Tento model neodporuje běžně přijímaným trojrozměrným dimenzím, některé oblasti jsou rozšířeny nebo rozděleny do praktičtějších kategorií. Tyto kategorie odrážejí postupy HR, které jsou obvykle spojeny s wellbeingem.

K prozkoumání vztahu, jak konkrétní HR postupy ovlivňují wellbeing, můžeme vyhledat různé studie zabývající se jednotlivými postupy HR managementu. Pozitivní korelace mezi konkrétními postupy v oblasti lidských zdrojů a celkovým wellbeingem byla zjištěna u konkurenčního platu (Staw a Bersade, 1993), který se odráží v části finanční wellbeing. Dalším příkladem je rovnováha mezi pracovním a soukromým životem, která vede také ke snížení fluktuace a spokojenosti s prací (McNall et al., 2010).

To také podporují Ramsay et al. (2002), se vztahem mezi delší pracovní dobou a více povinnostmi jako důležitým faktorem spokojenosti pracovníků, a ve výsledku wellbeingu. Rovnováha pracovního a osobního života je zahrnuta v sekci společenského wellbeingu. Existuje také souvislost mezi wellbeingem a postupy hodnocení výkonu. Podle několika autorů hodnocení výkonu nakonec vede k wellbeingu díky lepšímu porozumění zaměstnanců, konkrétně jejich potřebám a cílům (Kooji et al., 2013). Hodnocení výkonu je ve využitém modelu obsaženo v kategorii kariérního wellbeingu, tato část také implicitně zahrnuje aspekty udržitelné kariéry, které hrají důležitou roli ve výkonnosti a dobrých životních podmínkách pracovníků (Tordera et al, 2020). Některé existující HR postupy jsou spojeny s negativním dopadem na wellbeing. Konkrétně se jedná například o dlouhodobou nejistotu zaměstnání, která má v konečném důsledku nepříznivý dopad na fyzické a psychické zdraví a na wellbeing pracovníka (De Witte et al., 2015). Vnímání zaměstnanců ohledně jejich fyzického a duševního zdraví je v rámci tohoto výzkumu blíže specifikován v dotazníku v kategorii fyzický wellbeing. I když komunitní wellbeing postrádá komplexní rámec nebo konkrétní HR postupy s prokázanou vazbou na wellbeing, je možné v literatuře najít výzkum týkající se wellbeingu komunity z teoretického hlediska. Larson et al. (2015) vytvořili rámec tří pilířů, který rozděluje komunitní wellbeing v sociální, individuální a ekologické kategorii. Ačkoli tento specifický rámec nebyl v této práci použit, dotazník byl konstruován tak, aby tyto části byly zahrnuty do sekce celkového komunitního wellbeingu.

2. METODOLOGIE

Výzkum byl prováděn ve spolupráci se středně velkým podnikem, který se zabývá se službami a se sídlem v Moravskoslezském kraji v České republice. Údaje byly shromážděny prostřednictvím strukturovaného dotazníku od 7členného manažerského týmu a 54 zaměstnanců, z čehož výzkumu se zúčastnilo a výsledné odpovědi byly zaznamenány od 24 zaměstnanců. Dotazník byl rozdělen do pěti částí odrážejících příslušné kategorie wellbeingu. Dotazník obsahoval několik identifikačních otázek, následovaných souborem otázek týkajících se kariérního, společenského, finančního, fyzického a komunitního wellbeingu. Aby bylo možné vyhodnotit vnímání z pohledu manažera a zaměstnanců, obě skupiny bodovaly vybrané tvrzení ve všech kategoriích na klasické pětistupňové Likertově škále. Shromážděná data byla podrobena analýze v IBM SPSS s aplikací Mann-Whitney U testu, několik otázek nesplňovalo požadavky testu a nejsou zahrnuty do výsledků.

3. VÝSLEDKY

Abychom důkladně analyzovali souvislost mezi vnímáním wellbeingu na pracovišti manažery a zaměstnanci, zahrnoval strukturovaný dotazník několik aspektů wellbeingu dle výše uvedené literatury. Kariérní wellbeing (v tabulce 1) spočívá v otázkách zaměřených na každodenní pracovní život, smysl pro účel v práci, naplnění a pracovní spokojenost. Společenský wellbeing (tabulka 2) je vyhodnocen pomocí otázek týkajících se převážně kvality osobních a profesních vztahů nebo také rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem zaměstnanců. Finančnímu wellbeingu (tabulka 3) jsou vyhrazeny otázky týkající se životní úrovně zaměstnanců zejména dle finančního hlediska. Fyzický wellbeing (tabulka 4) odpovídá hlavně na otázky týkající se zdravotních problémů respondentů. A konečně, wellbeing komunity (tabulka 5) obsahuje otázky týkající se příslušnosti a zapojení do komunit a oblastí, kde dotazovaní lidé žijí.

Níže uvedené tabulky nabízejí bližší pohled na konkrétní kladené otázky a také medián odpovědí. Výroky byly hodnoceny na pětibodové Likertově škále (1 - Rozhodně nesouhlasím, 2 - Nesouhlasím, 3 - Ani souhlasím, ani nesouhlasím 4 - Souhlasím, 5 - Rozhodně souhlasím). Z důvodu přehlednosti jsou v tabulkách uvedeny tvrzení z pohledu manažerů, pracovníci odpovídali na stejné otázky, pouze s přizpůsobeným oslovením. Pro uvedení příkladu, z pohledu manažera je první otázka v kategorii kariérního wellbeingu strukturována následovně: „Každý den Vaši podřízení používají své silné stránky k tomu, aby to, co dělají, dělali nejlépe“, z pohledu zaměstnance firmy zní otázka: „Každý den používáte své silné stránky k tomu, abyste to, co děláte, dělali nejlépe“. Ke statistickému potvrzení významného

rozdílu byly odpovědi podrobeny statistickému Mann-Whitney U testu a p-hodnoty shromážděných odpovědí jsou zaznamenány v tabulce.

Tab. 1 Kariérní wellbeing

Hodnocené tvrzení *	Medián		P-hodnota
	Manažer	Zaměstnanec	
Každý den Vaši podřízení používají své silné stránky k tomu, aby to, co dělají, dělali nejlépe.	4	4	,370
Vaši podřízení mají všechny zdroje, které potřebují, aby každý den mohli dělat dobrou práci.	4	3	,651
V životech Vašich podřízených je lídr, který je motivuje do budoucnosti.	3	3	,498
Každý den se Vaši podřízení učí nebo dělají něco zajímavého.	2	3	,063
Vaši podřízení si užívají životů, zřídka berou věci jako samozřejmost.	4	3	,026**
Životy Vašich podřízených mají důležitý účel nebo význam.	4	3,5	,092
V posledních dvanácti měsících strávili Vaši podřízení hodně času děláním pro ně velmi významných věcí.	3	3	,240
V posledních dvanácti měsících Vaši podřízen dosáhli většiny svých cílů.	3	3	,116
V posledních třiceti dnech se Vaším podřízeným podařilo udělat hodně věcí lépe než kdykoliv předtím.	3	3	,370

* Tvrzení byly hodnoceny na 5stupňové Likertově škále (1 – Rozhodně nesouhlasím, 2 – Nesouhlasím, 3- Ani souhlasím ani nesouhlasím 4 – Souhlasím, 5 – Rozhodně souhlasím)

** P-hodnota <0,05

Zdroj: Autor

Výsledky v tabulce 1 naznačují shodu mezi manažery a pracovníky ve většině aspektů týkající se kariérního růstu. Mediány pro 4 otázky v této oblasti mají stejnou hodnotu, což ukazuje, že manažeři jsou velmi dobře informováni o silných stránkách zaměstnanců, jejich cílech a celkových pracovních spokojenostech. Vyskytl se pouze jeden případ statistického rozdílu ve vnímání kariérního wellbeingu (p-hodnota <0,026), a to byla otázka úrovně spokojenosti zaměstnanců v každodenním životě, kde medián manažerů odpovědí vyústil ve 4 a medián zaměstnanců s hodnotou 3.

Tab. 2 Společenský wellbeing

Hodnocené tvrzení*	Medián		P-hodnota
	Manažer	Zaměstnanec	
Vaši podřízení si vždy udělají čas na pravidelné výlety nebo dovolenou se svými přáteli a rodinami.	4	3	,041**
Vaši podřízení mají skupiny (sociální, pracovní), kam patří, kde jsou přijati.	4	4	,725
Vztahy v životech Vašich podřízených jsou tak silné, jak jen mohou být.	4	4	,198
V životě Vašich podřízených je někdo, kdo podporuje jejich rozvoj.	3	4	,104
V životě Vašich podřízených je někdo, kdo je vždy motivuje, aby byli zdraví.	3	4	,031**
Každý den je s mými podřízenými zacházeno s úctou.	4	3	,263
Vztahy Vašich podřízených s jejich manželkami, partnerkami nebo nejbližšími přáteli je silnější než kdy jindy.	4	3	,006**
Vztahy v životech Vašich podřízených jim každý den dávají pozitivní energii.	3	3	,179

* Tvrzení byly hodnoceny na 5stupňové Likertově škále (1 – Rozhodně nesouhlasím, 2 – Nesouhlasím, 3- Ani souhlasím ani nesouhlasím 4 – Souhlasím, 5 – Rozhodně souhlasím)

** P-hodnota <0,05

Zdroj: Autor

Společenský wellbeing (v tabulce 2) představuje oblast, ve které se projevuje velký počet faktorů, které mají ve výsledku vliv na wellbeing. Těmito faktory mohou být osobní vztahy, pocit sounáležitosti nebo například vzájemný respekt na pracovišti. Manažeři a zaměstnanci se v několika tvrzeních lišili při hodnocení. Statisticky významný rozdíl byl zjištěn v úplně prvním případě, kdy se manažeři většinou shodli, že zaměstnanci mají dostatek času na pravidelné rodinné dovolené s mediánem 4, zatímco medián zaměstnanců byl pouze na hodnotě 3, výsledkem byla p-hodnota menší než 0,05. Vedoucí pracovníci rovněž nadhodnocovali osobní vztahy zaměstnanců, což vyústilo v další dvě odpovědi se statisticky významným rozdílem (p hodnoty 0,31 a 0,06).

Tab. 3 Finanční wellbeing

Hodnocené tvrzení*	Medián		P-hodnota
	Manažer	Zaměstnanec	
Vaši podřízení mají víc než dost peněz na to, aby dělali to, co chtějí.	3	2	,001**
Ve srovnání s lidmi, se kterými Vaši podřízení tráví čas, jsou spokojeni se svými životními standardy.	4	4	,978
Vaši podřízení si vytvořili finanční rezervu, která by mohla udržet jejich životní styl, pokud by dnes odešli do důchodu.	4	3	,001**
Věřím, že v budoucnosti budou mít moji podřízení dostatek peněz.	4	3	,000**
Peníze Vašich podřízených jsou dobře spravovány.	3	1,5	,001**
V posledním týdnu měli Vaši podřízení obavy o peníze.	3	3	,893

* Tvrzení byly hodnoceny na 5stupňové Likertově škále (1 – Rozhodně nesouhlasím, 2 – Nesouhlasím, 3- Ani souhlasím ani nesouhlasím 4 – Souhlasím, 5 – Rozhodně souhlasím)

** P-hodnota <0,05

Zdroj: Autor

V tabulce 3 je možné vidět výsledky odpovědí zahrnující finanční wellbeing zaměstnanců. Výsledky ve finančním wellbeingu jsou ze všech kategorií nejvíce rozdílné mezi manažery a pracovníky. Odpovědi manažerů dosahovaly zpravidla vyšších hodnot než zaměstnanců, z čehož lze vyjádřit výrazný nesoulad mezi vnímáním finančního wellbeingu manažery a pracovníky. Zaměstnanci se většinou neshodli s manažery na jejich spokojenosti s finanční odměnou pro současnost a budoucnost, zejména s ohledem na případné finanční rezervy. 4 otázky ze 6 v této kategorii wellbeingu se významně lišily (p-hodnota menší než 0,05). To potvrzuje, že finanční aspekt zaměstnání pracovníků je z pohledu manažerů vnímán velmi odlišně.

Tab. 4 Fyzický wellbeing

Hodnocené tvrzení*	Medián		P-hodnota
	Manažer	Zaměstnanec	
Fyzické zdraví Vašich podřízených je téměř dokonalé.	4	3	,048**
Vaši podřízení jsou vždy spokojeni se svým fyzickým vzhledem.	3	3	,116
Vaši podřízení se často cítí smutní nebo depresivní.	2	3	,009**
Lékař by řekl, že pro své zdraví dělají Vaši podřízení to nejlepší.	3	3	,314
Ve svých životech mají Vaši podřízení příliš mnoho stresu.	3	4	,026**
Po většinu dní zažívají Vaši podřízení spoustu bolesti (psychické, nebo fyzické, nebo obojí).	3	2	,002**
Vaši podřízení pravidelně cvičí, aby zlepšili své zdraví.	3	3	,685
Vaši podřízení jí velmi zdravou stravu.	5	3	,022**
V posledním týdnu měli Vaši podřízení každý den hodně energie.	4	3	,263

* Tvrzení byly hodnoceny na 5stupňové Likertově škále (1 – Rozhodně nesouhlasím, 2 – Nesouhlasím, 3- Ani souhlasím ani nesouhlasím 4 – Souhlasím, 5 – Rozhodně souhlasím)

** P-hodnota <0,05

Zdroj: Autor

Tabulka č. 4 obsahuje výsledky z dotazníku, konkrétně výsledky z části dotazníku týkající se fyzického wellbeingu. Medián odpovědí se u většiny otázek v této části liší. Zaměstnanci hodnotili své fyzické zdraví, duševní zdraví a stravovací možnosti a návyky nižšími čísly než jejich manažeři. Významný rozdíl byl zjištěn v pěti případech, které mohou ukázat, že vnímání fyzického / duševního wellbeingu je v obou sledovaných skupinách velmi odlišné.

Tabulka 5 Komunitní wellbeing

Hodnocené tvrzení*	Medián		P-hodnota
	Manažer	Zaměstnanec	
Vaši podřízení si nedokážou představit život v lepší komunitě nebo oblasti než v té, ve které dnes žijí.	3	3	,570
Komunity nebo oblasti, kde žijí Vaši podřízení, jsou pro ně dokonalými místy.	3	3	,607
Domy nebo byty, ve kterých žijí Vaši podřízení, jsou pro ně a jejich rodiny ideální.	4	4	,431
Vodu i ovzduší v oblasti, kde žijí Vaši podřízení, považují za bezpečné.	4	3,5	,533
Vaši podřízení jsou hrdí na své komunity (nebo oblasti, kde žijí).	3	3	,607
V komunitě (nebo oblasti, kde žijí), se Vaši podřízení vždy cítí v bezpečí.	4	3,5	,081
V posledních dvanácti měsících se Vaším podřízeným dostalo uznání za výpomoc jejich komunitě (oblasti, kde žijí).	3	3	,685

* Tvrzení byly hodnoceny na 5stupňové Likertově škále (1 – Rozhodně nesouhlasím, 2 – Nesouhlasím, 3- Ani souhlasím ani nesouhlasím 4 – Souhlasím, 5 – Rozhodně souhlasím)

** P-hodnota <0,05

Zdroj: Autor

ZÁVĚR

Aby bylo možné dospět k celkové úrovni wellbeingu z různých perspektiv, bylo prozkoumáno několik oblastí wellbeingu. Kariérní, společenský, fyzický, finanční a komunitní wellbeing slouží jako rámec pro hledání odpovědí v konkrétních aspektech wellbeingu pracovníků. Hlavním cílem však bylo zjistit, zda existuje významný rozdíl ve vnímání wellbeingu ze strany manažerů a zaměstnanců. Vysoká úroveň wellbeingu je důležitá jak pro samotné pracovníky, manažery, tak i pro další skupiny stakeholderů. Proto vykazované údaje o wellbeingu pracovníků jsou často nadhodnoceny ze strany organizace (manažerů), také s ohledem na subjektivní a kvalitativní informace. Pro přesné vyhodnocení ve všech pěti kategoriích hodnotili manažeři a zaměstnanci dané výroky na pětibodové Likertově škále (1 - Rozhodně nesouhlasím, 2 - Nesouhlasím, 3- Ani souhlasím, ani nesouhlasím 4 - Souhlasím, 5 - Rozhodně souhlasím). Medián odpovědí manažerů a zaměstnanců, jakož i p-hodnota z Mann-Whitneyho U testu byly použity k nalezení statistického rozdílu v odpovědích.

Nejprve byl analyzován kariérní wellbeing, kde se výsledky pouze 2 z 8 tvrzení ve vybraných kategoriích významně lišily. Navíc více než polovina výroků v této části vyústila ve stejný medián, a tak je kariérní wellbeing vnímán manažery a zaměstnanci velmi podobně (nebo nevýznamně odlišně). Hodnocení v rámci společenského wellbeingu prokázalo, že tři tvrzení jsou statisticky odlišná (p-hodnota <0,05). Je důležité poznamenat, že rozdíly byly ve výpovědích týkajících se rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem (čas pro pracovní aktivity) a osobních vztahů. Mediány pro manažery v těchto odpovědích byly o jeden bod vyšší než v odpovědích zaměstnanců. Největší rozdíl ve vnímání wellbeingu byl nalezen ve finanční části wellbeingu. Ze 6 výroků byly pouze 2 vnímány stejným způsobem, což je možné vidět se stejným mediánem odpovědí. Oblast finančního wellbeingu se tedy velmi liší a manažeři nadhodnocovali vnímání svých zaměstnanců. Fyzický wellbeing se skládá především z tvrzení týkajících se zdraví. Zaměstnanci ve výrociích o své stravě, duševních a fyzických nepohodlích a celkovém fyzickém zdraví používali na stupnici nižší skóre než manažeři. Statistický rozdíl byl zjištěn u 4 z 9 položených otázek. Nakonec byla hodnocena wellbeing komunity. V této oblasti nebyl zjištěn žádný významný rozdíl ve vnímání. Může to být způsobeno skutečností, že manažeři jsou dobře informováni o těchto oblastech života svých zaměstnanců.

Vzhledem ke struktuře výzkumu a zvolené metodě je také nutné zmínit jistá omezení, plynoucí z tohoto článku. Pro hlubší porozumění vztahu mezi vnímáním wellbeingu i dle jeho dílčích částí by bylo vhodné věnovat se také výzkumu s větším vzorkem respondentů, stejně tak přínosné by mohlo být mezioborové srovnání, případně také srovnání s jiným lokálním zaměřením (např. jiné regiony, jiné země).

Poděkování

Tento článek byl vytvořen v rámci projektu SGS na Ekonomické fakultě, VŠB-TU Ostrava, číslo projektu: SP2020/33.

ZDROJE

- Aust, I., Matthews, B., & Muller-Camen, M. (2019). Common Good HRM: A paradigm shift in Sustainable HRM? *Human Resource Management Review*, 100705. doi:10.1016/j.hrmr.2019.100705
- Beer, M., Boselie, P., & Brewster, Ch. (2015). Back to the Future: Implications for the Field of HRM of the Multistakeholder Perspective Proposed 30 Years Ago. *Human Resource Management*. 54(3), 427-438.
- Boxall, P. & Purcell, J. (2003). *Strategy and Human Resource Management*. Basingstoke: Palgrave Macmillan
- De Witte, H., Vander Elst, T., & De Cuyper, N. (2015). Job insecurity, health and well-being. In J. Vuori, R. Blonk, & R. H. Price (Eds.), *Aligning perspectives on health, safety and well-being. Sustainable working lives: Managing work transitions and health throughout the life course* (p. 109–128). Springer Science + Business Media. https://doi.org/10.1007/978-94-017-9798-6_7
- Dhaliwal, D., S., Radhakrishnan, S., Tsang, A., & Yang, Y., G. 2012. Nonfinancial Disclosure and Analyst Forecast Accuracy: International Evidence on Corporate Social Responsibility Disclosure. *The Accounting Review*. 87(3), 723-759. DOI: 10.2308/accr-10218.
- Diener, E., Suh, E., M., Lucas, R., E., & Smith, H. L. (1999). Subjective well-being: Three decades of progress. *Psychological Bulletin*, 125(2), 276-302. DOI: 10.1037/0033-2909.125.2.276. ISSN 0033-2909.
- Dorenbosch, L., van Engen, M. L., & Verhagen, M. (2005). On-the-job Innovation: The Impact of Job Design and Human Resource Management through Production Ownership. *Creativity and Innovation Management*. 14(2), 129-141.
- Gallagher, M., W., & Lopez, S., J. (2009). Positive expectancies and mental health: Identifying the unique contributions of hope and optimism. *The Journal of Positive Psychology*, 4(6), 548-556. DOI: 10.1080/17439760903157166.
- Gong, Y., LAW, K., Chang, S., & Xin, K. (2009). Human Resources Management and Firm Performance: The Differential Role of Managerial Affective and Continuance Commitment. *Journal of Applied Psychology January*, 94(1):263-275. DOI: 94. 10.1037/a0013116.
- Gould-Williams, J. (2003). The importance of HR practices and workplace trust in achieving superior performance: A study of public-sector organizations. *The International Journal of Human Resource Management*, 14(1), 28-54. DOI: 10.1080/09585190210158501
- Gust, D. (2016). Human Resource Management, Corporate Performance and Employee Wellbeing: Building the Worker into HRM. *Journal of Industrial Relations*. 44(3), 335-358. DOI: 10.1111/1472-9296.00053
- Huselid, M., A. (1995). THE IMPACT OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PRACTICES ON TURNOVER, PRODUCTIVITY, AND CORPORATE FINANCIAL PERFORMANCE. *Academy of Management Journal*. 38(3), 635-672.
- Chuang, Ch.-H., & Liao, H. (2010). Strategic human resource management in service context: Taking care of business by taking care of employees and customers. *Personnel Psychology*. 63. 153 - 196. 10.1111/j.1744-6570.2009.01165.x.

- Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J., & Baer, J. C. (2012). How Does Human Resource Management Influence Organizational Outcomes? A Meta-analytic Investigation of Mediating Mechanisms. *Academy of Management Journal*, 55(6), 1264–1294. doi:10.5465/amj.2011.0088
- Kalleberg, A., L., & James, W., M. (2016). Human Resource Management and Organizational Performance. *American Behavioral Scientist*. 37(7), 948-962. DOI: 10.1177/0002764294037007007.
- Keenoy, T., & Schwan, R. (1990). Review Article Human resource management: rhetoric, reality and contradiction. *The International Journal of Human Resource Management*, 1(3), 363-384 DOI: 10.1080/095851990000000055
- Kooji, D., T., A., M., & Van de Voorde, K. (2015). Strategic HRM for older workers. In P. Bal, M., Kooij, D. & Rousseau, D. *Aging workers and the employee-employer relationship* (pp 57-72). Cham: Springer.
- Larson, D., G., Chastain, R., L., Hoyt, W., T., & Ayzenberg, R. (2015). Self-Concealment: Integrative Review and Working Model. *Journal of Social and Clinical Psychology*, 34(8), 705-e774 DOI: 10.1521/jscp.2015.34.8.705
- Macduffie, J. (1995). Human Resource Bundles and Manufacturing Performance: Organizational Logic and Flexible Production Systems in the World Auto Industry. *ILR Review*. 48. 10.2307/2524483.
- McNall, L., A., Nicklin, M., & Masuda, A., D. (2010). A Meta-Analytic Review of the Consequences Associated with Work–Family Enrichment. *Journal of Business and Psychology*, 25(3), 381-396 [cit. 2020-08-25]. DOI: 10.1007/s10869-009-9141-1.
- Milkman, R. (1997). *Farewell to the Factory: Auto Workers in the Twentieth Century*. Berkeley: University of California Press.
- Orenbosch, L. (2014). Striking a Balance Between Work Effort and Resource Regeneration. In Ehnert, I., Wes, H., & Zink, K., J. (ed.). *Sustainability and Human Resource Management*. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg, 155-180. CSR, Sustainability, Ethics & Governance. DOI: 10.1007/978-3-642-37524-8_7.
- Pagán-Castano, E., Maseda-Moreno, A., & Santos-Rojo, C. (2020). Wellbeing in work environments. *Journal of Business Research*. 115, 469-474.
- Pfeffer, J. (1995). Producing sustainable competitive advantage through the effective management of people. *Academy of Management Perspectives*. 9(1), 55-69. DOI: 10.5465/ame.1995.9503133495.
- Ramsay, H., Scholiro, D., & Harley, B. (2000) Employees and High-performance Work Systems: Testing Inside the Black Box. *British Journal of Industrial Relations*, 38(4), 501–31.
- Rath, T., & Harter, J., K. (2010). *Wellbeing: the five essential elements*. doi:9781595620408
- Robitschek, Ch., & Keyes, C., L., M. (2009). Keyes's model of mental health with personal growth initiative as a parsimonious predictor. *Journal of Counseling Psychology*, 56(2), 321-329. DOI: 10.1037/a0013954.
- Ryan, R., M., Huta, V., & Deci, E., L. (2008). Living well: a self-determination theory perspective on eudaimonia. *Journal of Happiness Studies*, 9(1), 139-170 DOI: 10.1007/s10902-006-9023-4.
- Staw, B., M., & Barsade, S. (1993). Affect and Managerial Performance: A Test of the Sadder-but-Wiser vs. Happier-and-Smarter Hypotheses. *Administrative Science Quarterly*, 38(2) DOI: 10.2307/2393415.
- Tehrani, N., Humpage, S., Wilmott, B., & Haslam, I. (2007). *What's happening with well being at work*. London: Chartered Institute of Personal and Development
- Tordera, N., Peiró, J., M., Ayala, Y., Villajos, E., & Truxillo, D. (2020). The lagged influence of organizations' human resources practices on employees' career sustainability: The moderating role of age. *Journal of Vocational Behavior*, DOI: 10.1016/j.jvb.2020.103444
- Van de Voorde, K., Paauwe, J., & Van Veldhoven, M. (2012). Employee well-being and the HRM-organizational performance relationship: A review of quantitative studies. *International Journal of Management Reviews*, 14, 391-407. DOI: 10.1111/j.1468-2370.2011.00322.x