

Univerzita Karlova

Pedagogická fakulta

Katedra andragogiky a managementu vzdělávání

## **BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

Spokojenost učitelů s pracovním prostředím na základních školách

Teachers' Satisfaction with the Working Environment in Primary Schools

Vlastimil Hubert

Vedoucí práce: PhDr. Jaroslav Kříž, MBA

Studijní program: bakalářský

Studijní obor: Školský management

Rok odevzdání: 2025

Odevzdáním této bakalářské práce na téma Spokojenost učitelů s pracovním prostředím na základních školách potvrzuji, že jsem ji vypracoval pod vedením vedoucího práce samostatně za použití v práci uvedených pramenů a literatury. Prohlašuji, že jsem při její tvorbě nepoužil nástrojů umělé inteligence jiným způsobem, než je uvedeno ve vyjádření, které je součástí textu práce. Dále potvrzuji, že tato práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

Praha, 10. dubna 2025

### **Poděkování**

Děkuji vedoucímu mé diplomové práce panu PhDr. Jaroslavu Křížovi, MBA za odborné vedení, cenné rady, ochotu a trpělivost při zpracování tématu této bakalářské práce. Dále bych chtěl poděkovat vedení vybrané školy za umožnění sběru dat, díky nimž jsem získal potřebné informace a podklady.

## **ABSTRAKT**

Bakalářská práce se zaměřuje na problematiku spokojenosti učitelů s pracovním prostředím na základních školách. Cílem bylo identifikovat klíčové faktory, které ovlivňují pracovní spokojenost pedagogů a navrhnout konkrétní opatření ke zlepšení pracovních podmínek. Teoretická část se zaměřuje na vymezení fyzického, sociálního a organizačního pracovního prostředí, legislativní rámec, hygienické požadavky a specifika školského managementu. Dále se věnuje roli vedení školy, otázkám bezpečnosti práce, motivaci, benefitům a vztahům na pracovišti. Empirická část je založena na kvantitativním výzkumu provedeném formou dotazníkového šetření na základní škole v Ústeckém kraji. Výzkumu se zúčastnilo 42 pedagogických pracovníků, návratnost činila 73,68 %. Dotazníky byly logicky strukturovány do oblastí korespondujících s vymezením pracovního prostředí v teoretické části. Ve fyzickém pracovním prostředí byla nejvyšší důležitost přikládána včasnému vyřizování pracovních požadavků správními zaměstnanci, ale taktéž byla zaměstnanci vnímána za problematickou. Sociální prostředí bylo hodnoceno převážně pozitivně, přičemž respondenti oceňovali přátelské vztahy mezi učiteli, komunikaci a podporu vedení. Za kritickou oblast považujeme nedůležitost vzájemného respektu mezi pedagogickými pracovníky. Z hlediska organizačního vnímají pedagogové za důležité včasnost a srozumitelnost informací poskytovaných vedením školy a možnosti zapojení se do rozhodovacích procesů. Přestože je další vzdělávání učitelů zákonnou povinností, mnozí ho nepovažují za důležité. Pozitivně byly hodnoceny mezilidské vztahy a kvalita komunikace. Výzkum potvrdil význam vedení školy na spokojenost zaměstnanců, která celkově dosáhla 70,6 %. Práce nabízí konkrétní doporučení využitelná pro vedení školy.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

faktory spokojenosti, pracovní prostředí, pracovní podmínky, spokojenost pedagogů, vedení školy

## **ABSTRACT**

This bachelor's thesis focuses on the issue of teacher satisfaction with the working environment in primary schools. The main objective was to identify key factors influencing teachers' job satisfaction and to propose specific measures to improve working conditions. The theoretical part defines the physical, social, and organizational aspects of the work environment, outlines the relevant legislative framework, hygiene and safety requirements, and the specifics of educational management. It also discusses the role of school leadership, occupational safety, motivation, employee benefits, and interpersonal relationships in the workplace.

The empirical part is based on quantitative research conducted through a questionnaire survey at a selected primary school in the Ústí Region. A total of 42 teaching staff participated, yielding a return rate of 73.68 %. The questionnaire was structured in alignment with the dimensions defined in the theoretical framework. Within the physical environment, the timely handling of work-related requests by administrative staff was rated as most important, yet also identified as problematic. The social environment was assessed positively, with respondents appreciating collegial relationships, communication, and leadership support. A key concern was the perceived lack of mutual respect among teaching staff. Organizationally, the clarity and timeliness of information from school leadership and opportunities for involvement in decision-making were considered highly significant. Although continuing education is a legal requirement, many teachers did not perceive it as a priority. The research confirmed that school leadership plays a vital role in overall staff satisfaction, which was reported at 70.6 %. The thesis provides concrete recommendations applicable in school management practice.

## **KEY WORDS**

satisfaction factors, working environment, working conditions, teacher satisfaction, school management

# OBSAH

Úvod .....	7
<b>1 Management školy s důrazem na pracovní prostředí .....</b>	<b>8</b>
1.1 Pracovní podmínky a pracovní prostředí .....	8
1.2 Pracovní spokojenost .....	9
1.3 Základní manažerské funkce a styly řízení .....	10
1.4 Specifika řízení školy oproti jiným organizacím .....	12
<b>2 Pracovní prostředí ve vztahu k legislativnímu rámci.....</b>	<b>14</b>
2.1 Předpisy upravující pracovní prostředí ve školách .....	14
2.2 Ochrana zdraví a bezpečnost a bezpečnost na pracovišti .....	15
2.3 Pracovní podmínky pedagogických a nepedagogických pracovníků .....	17
2.4 Role zaměstnavatele při zajištění vhodného pracovního prostředí.....	18
<b>3 Faktory ovlivňující pracovní spokojenost .....</b>	<b>20</b>
3.1 Finanční ohodnocení a benefity .....	20
3.2 Motivace a pracovní spokojenost učitelů.....	21
3.3 Vztahy na pracovišti .....	22
<b>4 Výzkum zaměřený na pracovní spokojenost zaměstnanců vybrané školy.....</b>	<b>24</b>
4.1 Metody sběru dat a zpracování údajů .....	25
4.2 Analýza získaných dat a jejich interpretace.....	27
4.3 Shrnutí a doporučení pro praxi .....	42
<b>Závěr .....</b>	<b>47</b>
<b>Seznam použitých informačních zdrojů .....</b>	<b>50</b>
<b>Vyjádření k využití nástrojů umělé inteligence .....</b>	<b>54</b>
<b>Seznam příloh.....</b>	<b>55</b>

## Úvod

Bakalářská práce se zabývá pracovním prostředím na základních školách a jeho vlivem na spokojenost pedagogických pracovníků. Pracovní prostředí má zásadní význam, neboť ovlivňuje nejen to, jak dobře se zaměstnanci v práci cítí, ale také jejich výkon a kvalitu poskytovaného vzdělávání. Cílem práce je identifikovat klíčové faktory ovlivňující spokojenost pedagogů a opatření ke zlepšení pracovního prostředí na vybrané základní škole Ústeckého kraje, a navrhnout zlepšení pro pracovní prostředí, které jsme rozdělili na fyzické, sociální a organizační pracovní prostředí.

Teoretická část pojednává o základních pojmech souvisejících s pracovním prostředím a pracovní spokojeností. Zabývá se funkcemi řízení, styly vedení a specifickými aspekty řízení školy, včetně právního rámce. Tato část vysvětluje, jak mohou vedoucí pracovníci škol ovlivnit podmínky na pracovišti. Zaměřuje se na pravidla týkající se pracovního prostředí, bezpečnosti a ochrany zdraví, pracovních podmínek zaměstnanců a úlohy vedení při zajišťování vhodného pracovního prostředí.

Další část popisuje faktory, které přímo ovlivňují spokojenost učitelů. Mezi ně patří finanční ohodnocení, mezilidské vztahy a podpora osobního a profesního rozvoje. Tyto faktory jsou zásadní pro pochopení potřeb zaměstnanců a nalezení účinných řešení pro zvýšení spokojenosti.

Očekáváme, že nám výsledky získané formou dotazníkového šetření umožní porozumět tomu, co ovlivňuje pracovní spokojenost zaměstnanců vybrané školy. V empirické části jsou popsány metodologické postupy, harmonogram šetření a charakteristika zpracování a analýza získaných dat. V rámci interpretace dat předkládáme pohled pedagogických pracovníků na jednotlivé faktory ovlivňující pracovní spokojenost a upozorňujeme na oblasti, které je třeba zlepšit. Práce nehodnotí pouze současnou situaci, ale předkládá i konkrétní návrhy na zvýšení spokojenosti zaměstnanců.

## 1 Management školy s důrazem na pracovní prostředí

Současný vzdělávací systém je vysoce orientovaný na vedení školy, které má ve vzdělávacím systému České republiky poměrně vysokou právní subjektivitu. Ředitel školy jako vrcholný manažer musí být plně kompetentní ve všech oblastech řízení a vytvářet pro své zaměstnance kvalitní pracovní podmínky a s tím související pracovní prostředí. Obě tyto oblasti mají vliv na pracovní spokojenost. Pro naše potřeby je můžeme rozdělit na fyzické prostředí, sociální prostředí a organizační prostředí. Významnou roli hraje samozřejmě osobnost ředitele školy a styl řízení.

### 1.1 Pracovní podmínky a pracovní prostředí

V odborné literatuře jsou pojmy pracovní podmínky a pracovní prostředí definovány různě. Někde jsou dokonce považovány za synonyma. Depoo et al. (2021, s. 44) uvádí, že „*pracovní podmínky jsou podmínky, v nichž je pracovní aktivita vykonávána, a které přímo či nepřímo výkon práce ovlivňují. Pracovní podmínky formují pracovní prostředí.*“

V České republice v Ústavě je zakotveno právo na uspokojivé pracovní podmínky, bezpečnou práci a pracovní prostředí. Všichni by měli mít možnost se v práci rozvíjet. Zaměstnavatelé by se o to měli starat, protože je to nejen jejich zákonná povinnost, ale i jejich vlastní ekonomický zájem (Dvořáková, 2012, s. 167).

Pro zaměstnavatele je žádoucí vysoká efektivita pracovního výkonu. Koubek (2015) se v souvislosti s pracovním prostředím zaměřuje zejména na oblasti prostorového řešení pracoviště (uspořádání pracovního prostředí, manipulační prostor, zorné podmínky aj.), fyzikální podmínky (teplota, čistota, osvětlení, hluk nebo estetika pracoviště) a sociálně psychologické podmínky (sociální kontakt a vazby v sociálních skupinách). Depoo et al. (2021, s. 45) dále popisuje organizaci práce, pracovní dobu a místo výkonu práce.

K bližší specifikaci pracovního prostředí ve školách jsme využili členění do tří základních skupin: fyzické prostředí, sociální prostředí a organizační prostředí. Pracovní podmínky i pracovní prostředí musí být uzpůsobeny pracovní náplni zaměstnance a mohou se tak lišit požadavky správních zaměstnanců od pedagogických pracovníků.

**Fyzické prostředí:** zde nejčastěji hovoříme o uspořádání a ergonomii pracoviště, intenzitě osvětlení, teplotě a hluk. Určitě pohodlí má pozitivní vliv na spokojenost i výkonnost zaměstnanců. „*Člověk, který je nucen pracovat v nepříznivém prostředí, v*

*časové tísně, s nadměrným zatížením nebo naopak s úkoly, které neodpovídají jeho možnostem, ztrácí pracovní motivaci a dobrý vztah k podniku, v krajním případě dochází i k poškození jeho zdraví"* (Dvořáková, 2012, s. 167). Státní zdravotnický ústav (2024, online) například uvádí, že prašnost na pracovišti patří mezi podceňovaná, ale významná rizika. Hlavním důvodem je, že prach je rizikem na delší dobu. Důležitá je i teplota a vlhkost, které přímo ovlivňují, jak moc nám vadí například hluk či vibrace. Blíže bezpečnost a organizaci práce zaměstnanců školy popíšeme v následující kapitole.

**Sociální prostředí:** zde hovoříme o vztazích mezi kolegy, komunikací mezi nimi, nastavením vzájemné spolupráce, ale patří sem i kultura školy. Procházka (2012, s. 98) definuje dvě role sociálního prostředí. *„Role situační – sociální prostředí je zde chápáno jako prostor, v němž se „odehrává“ život, v němž jsou spoluvytvářeny věci a vztahy dosahující konkrétní kvality. Role formativní - konkrétní prostředí vždy konkrétně limituje naše chování a je jednou z podmínek pro utváření naší osobnosti.“*

**Organizační prostředí:** významnou roli v této uvedené oblasti zastává samotná struktura organizace (organizační řád), nastavené postupy, strategie a cíle či vedení organizace. Výkon organizace se odvíjí od toho, jak dobře se daří udržovat a předávat znalosti. Proto je klíčové vytvořit takové podmínky, které umožní plynulé sdílení a rozvoj znalostí v organizaci (Urbancová, 2013, s. 102). Doležal a kol. (2023, s. 68) konstatuje, že *„není až tak obtížné vybudovat tým v nepřátelském prostředí, těžké je ho v takových podmínkách dlouhodobě udržet. Lepší je, pokud jsou celkové firemní struktury, systémy a strategie, jakož i firemní kultura, k týmové spolupráci příznivě nakloněny.“*

## 1.2 Pracovní spokojenost

Pracovní spokojenost je psychický stav, který se podle Průchy (2002, s. 75) vyznačuje *„pocitem radosti, štěstí, sebedůvěry a optimismu ve vztahu k subjektům a podmínkám daného pracovního prostředí a ke svým vlastním pracovním výsledkům.“* Sedláček (2020, s. 54) uvádí, že práce, jako taková a strávený čas na pracovišti ovlivňuje, jak pozitivně, tak negativně, život každého jednotlivce. Pro většinu dospělých je proto spokojenost jedním z hlavních faktorů k celkové životní spokojenosti. Dle Kociánové (2010, s. 34) lze vyjádřit spokojenost mírou vyrovnání se se životními okolnostmi. *„Přesto, že je význam práce pro život různých jedinců rozdílný, pro mnoho lidí je práce velmi důležitým*

*aspektem jejich života" a cíle vedení školy je vytvářet vhodné podmínky pro práci. Ti zaměstnavatelé, kteří se aktivně zabývají vytvářením pozitivního a motivujícího pracovního prostředí, nejen plní svou zákonnou odpovědnost, ale zároveň přispívají k vyšší spokojenosti zaměstnanců, což se může projevit nižší fluktuací, vyšší angažovaností a lepší pracovní morálkou. Poskytování odpovídajícího zázemí, ergonomického vybavení a možností pro osobní a profesní rozvoj se tak stává součástí širšího systému odměňování, který ovlivňuje celkovou atmosféru na pracovišti. Organizace, které systematicky dávají přednost pohodlí svých zaměstnanců, si tímto vytvářejí pevnou základnu pro dlouhodobou loajalitu zaměstnanců. Zaměstnanci, kteří se cítí dobře ve své profesionální činnosti a vnímají zaměstnavatele jako férového a vstřícného, jsou s větší pravděpodobností motivováni k vyšším pracovním výkonům a mají sklon vnímat své místo jako atraktivní a perspektivní organizaci pro dlouhodobou činnost (Armstrong, 2015, s. 509).*

### **1.3 Základní manažerské funkce a styly řízení**

Významnou roli v oblasti tvorby pracovních podmínek a kontroly nad uplatňováním pravidel bezpečnosti a organizaci práce hraje ředitel školy. Je zcela na něm, zda tuto oblast bude řídit přímo, nebo bude úkolovat podřízené, anebo tuto oblast bude plně delegovat na jiného podřízeného pracovníka. V této kapitole se zaměříme na oblast vedoucích pracovníků a přiblížíme styly řízení, které mohou mít přímý vliv na problematiku pracovního prostředí. Poukážeme na to, co by vedoucí pracovníci školy měli umět, aby se v práci lidé cítili dobře. Nejprve je nutné objasnit základní pojmy školský management a management obecně.

*„Školský management je součástí realizované vzdělávací politiky státu. Jde o specifický systém řízení všech procesů v oblasti školství, a to tak, aby co nejefektivněji a nejúčinněji bylo dosaženo stanovených cílů.“ (Vališová a Kasíková, 2011, s. 108). Management neboli vedení lidí je schopnost ředitele, která dokáže inspirovat a motivovat zaměstnance, aby dosáhli společných cílů. Jde o vytvoření prostředí, kde se zaměstnanci budou cítit dobře a bude jim umožněn odborný růst. „Obecně je možné management charakterizovat jako souhrn všech činností, které je potřeba udělat pro zabezpečení fungování organizace.“ (Prukner a Novák, 2014, s. 2).*

U vedení lidí je daný cíl, a to vytvořit vhodné podmínky na pracovišti, jako je například atmosféra, schopnost motivovat pedagogické i nepedagogické pracovníky, aby zadanou práci odvedli správně, ale i s chutí a radostí, pokud je to možné (Vališová a Kasíková, 2011, s. 108). Je velmi složité uchopit pouze jednu teorii vedení lidí, protože podle Armstronga a Taylor (2015, s. 719) „*existuje mnoho odlišných situací, ve kterých se lídři nacházejí, mnoho odlišných typů lídrů, i mnoho odlišných stylů vedení lidí.*”

U dovednosti vést lidi je potřeba mít nejen strategické myšlení, ale i porozumění vzhledem k lidské psychice. Úspěšný lídr je takový lídr, který si věří a přesně dokáže říct kam přesně směřuje. Má schopnost převzít zodpovědnost, sdílet svou vizi se svým týmem a pomocí motivace členů umí zajistit zdárné dosažení cíle. Lídr, který má u zaměstnanců důvěru, zvládne ovlivnit jeho tým a získat si nich respekt. Znají své silné a slabá stránky a přesně vědí, co motivuje jejich zaměstnance. Lídr oceňuje spolupráci a zapojení lidí do rozhodování. Přizpůsobí svůj styl vedení situaci a lidem. Je schopen porozumět potřebám jednotlivců i celého týmu (Armstrong a Taylor, 2015, s. 725).

Srpová a Řehoř (2010 s. 120) charakterizují manažerské funkce jako činnosti, které vedoucí pracovník vykonává ve své práci. Tahle definice je modifikována názorem, že jde o podstatné činnosti, které jsou zvladatelné pro řídicího pracovníka ve své oboru nebo působení. Mezi základní manažerské funkce patří plánování, organizování, vedení a kontrola. Štěpaník (2010, s. 44) rozšiřuje manažerské funkce o informace a komunikace, reprezentace pracovní skupiny, hodnocení, odměňování a motivaci.

Bližší popis členění dle Koontze, který dělí základní manažerské funkce na plánování, organizování, vedení, personalistika a kontrola.

**Plánování** je definováno názorem Váchala a Vochozky (2013, s. 32) jako činnost manažera, ve které je formulován cíl a způsob, kterým jsme schopni cíle dosáhnout. Dle Štěpaníka (2010, s. 44) „*plánování souvisí se strategickým myšlením manažera.*”

**Organizování** je koordinace činností a dělba práce pro dosažení cílů. Dle Váchala a Vochozky (2013, s. 33) jde hlavně o realizace plánů s minimálními náklady, časem a intenzitou práce, a proto manažer musí usměrnit možnosti a úkoly. Vališová, Kasíková (2011, s. 108) charakterizují pojem organizace jako „*vytvoření podmínek pro realizaci činností vedoucích ke splnění kroků stanovených plánem.*”

**Vedení**, jak uvádí Srpová a Řehoř (2010, s. 121) je motivování, odměňování, a hlavně usměrnění pracovníků, tak aby chtěli vykonat co nejlépe a nejrychleji zadání cílů. Váchal

a Vochozka (2013, s. 33) vymezili dva postupy, jak lze v oblasti vedení pracovníků přistupovat, a to na teorii X a teorii Y. Teorie X se v praxi označuje jako „krátké vodítko“ a klade důraz na materiální odměny za výkon, využívání negativní motivace a střídání sankcí a odměn. Naproti tomu Teorie Y, známá jako „dlouhé vodítko“, staví na pozitivní motivaci, jako jsou pochvaly či povýšení. Vedoucí v tomto přístupu podporuje zájem o práci a vytváří prostředí, kde mohou zaměstnanci pracovat samostatně a tvořivě (Váchal a Vochozka, 2013).

**Personalistika** je součástí každé organizace a je zaměřená na rozvoj, motivaci a hodnocení zaměstnanců. Jak definuje Šikýř (2014, s. 20) jedná se o pojem pro řízení organizace, zaměřené na lidský faktor. Rozděluje se do dvou souvisejících významů, jak v běžném životě, tak v odborné literatuře na personální práci neboli personalistiku, která se zaměřuje na vedení a řízení lidí v organizaci. Druhým významem je současné pojetí personální práce a také současné přístupy k řízení a vedení lidí v organizaci.

**Kontrola** je dle Sociologické encyklopedie (2017, online) „*průběžné sledování výsledků činností, jejich srovnávání s cíli a vyrovnávání odchylek*“ (Srpová et al., 2010, s. 121) doplnili, že nejde pouze o průběžné sledování výsledků, ale také o schopnost vyhledat slabší stránky, kterými pracovníci ovlivňují kvalitu cíle.

## 1.4 Specifika řízení školy oproti jiným organizacím

Řízení školy se v mnoha případech liší od vedení jiných organizací. Pojem škola je nejčastěji chápán jako „*výchovně vzdělávací institut*“ jak uvádí Čermák (2017, online). Podle Koláře a kol. (2012, s. 137) je pojem škola „*základní a nejorganizovanější výchovně-vzdělávací instituce, vybavená profesionálními vychovateli – vzdělavateli, v rámci komplexního systému péče společnosti o vzdělání a výchovu svých členů.*“ Průcha a Veteška (2014, s. 267) uvádějí, že je to „*instituce zabezpečující vzdělávání, tvořící hlavní část vzdělávacího systému státu.*“ Rozdělili organizování školy „*podle věku vzdělávajících se osob (od škol mateřských až po školy vysoké), jednak podle obsahového zaměření (všeobecné a odborné školy). Z hlediska zřizovatele existují veřejné školy (státní), soukromé školy a církevní školy.*“ Vedení firmy závisí hlavně na užitečnosti, stabilitě, dynamice a efektivitě. Firma se zakládá s hlavní myšlenkou a to, aby byla dlouhodobě úspěšná. „*Tedy že budou dosahovat úspěchů v přítomnosti, aniž by*

*ohrožovaly své úspěchy budoucí.*“ (Plamínek, 2018, s. 18). Celkově lze říci, že ačkoliv představitelé firmy a školy plní v obou strukturách vedení podobné úkoly: plánování, organizaci, motivaci a kontrolu, jejich činnosti spojené s těmito úkoly se liší v závislosti na specifických cílech. Jedním z hlavních rozdílů je tedy v dosaženém cíli. Firma jako taková se zaměřuje převážně na ekonomický stav organizace a konkurenci na trhu Macková (2020, online). Na rozdíl od škol, kde je hlavním cílem soustředění se na kvalitu vzdělávacího procesu a rozvoj studentů.

## 2 Pracovní prostředí ve vztahu k legislativnímu rámci

Pracovní prostředí ve školách je ovlivněno mnoha faktory. Jedním z klíčových faktorů je právě legislativní rámec, který stanovuje pravidla a normy pro řádné fungování systému školy. „*Práva a povinnosti ředitele školy definuje § 164 až § 166 zákona č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon), ve znění pozdějších předpisů.*” (Polášková, 2022, s. 12).

### 2.1 Předpisy upravující pracovní prostředí ve školách

Ministerstvo práce a sociálních věcí (2024, online) uvádí, že základem veškerého pracovního práva je zákon č. 262/2006 Sb., takzvaně zákoník práce, „*kteřý upravuje především právní vztahy mezi zaměstnavateli a zaměstnanci při výkonu závislé práce nebo v souvislosti s ním.*” Ředitel veřejné školy může při určování týdenního rozsahu přímé pedagogické činnosti individuálnímu pedagogickému pracovníkovi uplatnit svůj vlastní názor v závislosti na potřebách školy jen v případech, kdy je ve výše zmíněném vládním nařízení stanovený rozsah přímé pedagogické činnosti v rozpětí. Zákon výslovně vymezuje, že v případech, kdy je v souladu se zákoníkem práce sjednána kratší než zákonem stanovená týdenní pracovní doba, zmenší se rozsah přímé pedagogické činnosti uvedený ve vládním nařízení úměrně tomuto zkrácení týdenní pracovní doby. Stanovení týdenního rozsahu přímé pedagogické činnosti se provádí buď na školní vyučovací období (tj. souhrnně na měsíce září až červen), nebo na jednotlivá pololetí školního vyučování. Z toho přímo plyne, že jestliže ředitel školy na začátku školního roku určí rozsah přímé pedagogické činnosti na spodní hranici rozpětí (např. 28 hodin týdně), může toto své rozhodnutí upravit až pro druhé pololetí. V žádném případě tedy nelze „svobodně operovat“ v rámci rozpětí podle aktuální potřeby během školního roku (Andraščíková, 2013, s. 141-142). Valenta (2012, s. 110) konstatuje, že Zákon č. 563/2004 Sb. ovlivňuje platové předpisy nejméně ve třech souvislostech:

Stanovuje předpoklady odborné kvalifikace pro výkon funkce pedagoga (§ 6 až § 22), a tím bezprostředně vstupuje do podmínek zařazení pedagogického pracovníka do platové třídy i do platového stupně.

Druhou oblastí, do které zákon č. 563/2004 Sb. proniká, je ustanovení § 23 – tj. ustanovení o přímé pedagogické činnosti. Vedle ustanovení nařízení vlády č. 75/2005 Sb. jsou tak určeny základní předpoklady pro uplatňování těch ustanovení platových předpisů, která zajistí vznik práva pedagogického pracovníka na odměňování tzv. nadúvazkových hodin (§ 132 zákoníku práce – příplatek za výkon přímé pedagogické činnosti nad stanovený rozsah).

Třetí souvislost zákona č. 563/2004 Sb. s pravidly odměňování nalezneme buď v § 24, který řeší další vzdělávání pedagogických pracovníků, nebo spíše pak v prováděcí vyhlášce č. 317/2005 Sb. Jak je z ustanovení této, ale zejména pak vyhlášky patrné, závisí na systému dalšího vzdělávání do jisté míry využitelnost některých nároků i v oblasti odměňování.

*„Školský zákon upravuje v § 30 školní řád, vnitřní řád a stipendijní řád a stanoví, že ředitel školy vydává školní řád, ředitel školského zařízení vydává vnitřní řád a ředitel střední nebo vyšší odborné školy může se souhlasem zřizovatele vydat i stipendijní řád, podle něhož lze žákům a studentům poskytovat prospěchové stipendium.“*

Školní řád a vnitřní řád upravují:

Práva a povinnosti dětí, žáků, studentů a jejich zákonných zástupců ve škole nebo školském zařízení, včetně pravidel vzájemných vztahů s pedagogickými pracovníky. Provoz a vnitřní režim školy nebo školského zařízení. Podmínky zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví dětí, žáků a studentů, včetně ochrany před sociálně patologickými jevy, projevy diskriminace, nepřátelství nebo násilí. Způsoby zacházení s majetkem školy nebo školského zařízení ze strany dětí, žáků a studentů (Andraščíková, 2013, s. 365).

## **2.2 Ochrana zdraví a bezpečnost a bezpečnost na pracovišti**

Ochrana zdraví a bezpečnost na pracovišti (BOZP) zajišťují bezpečné podmínky pro zaměstnance a předcházejí pracovním úrazům. Zaměstnavatelé musí minimalizovat rizika, školit zaměstnance a kontrolovat pracovní prostředí, zatímco zaměstnanci jsou povinni dodržovat bezpečnostní opatření. Zákoník práce definuje Zákon č. 309/2006 Sb. který stanovuje doplňující požadavky na bezpečnost a ochranu zdraví při práci v rámci pracovněprávních vztahů. Zároveň upravuje pravidla pro zajištění BOZP i v situacích,

kteře nespadají přímo pod pracovněprávní vztahy, například při poskytování různých služeb. (Zákon č. 309/2006 Sb.). „*Požadavky na pracoviště a pracovní prostředí*

*(1) Zaměstnavatel je povinen zajistit, aby pracoviště byla prostorově a konstrukčně uspořádána a vybavena tak, aby pracovní podmínky pro zaměstnance z hlediska bezpečnosti a ochrany zdraví při práci odpovídaly bezpečnostním a hygienickým požadavkům na pracovní prostředí a pracoviště, aby a) prostory určené pro práci, chodby, schodiště a jiné komunikace měly stanovené rozměry a povrch a byly vybaveny pro činnosti zde vykonávané,*

*b) pracoviště byla osvětlena, pokud možno denním světlem, měla stanovené mikroklimatické podmínky, zejména pokud jde o objem vzduchu, větrání, vlhkost, teplotu a zásobování vodou,*

*c) prostory pro osobní hygienu, převlékání, odkládání osobních věcí, odpočinek a stravování zaměstnanců měly stanovené rozměry, provedení a vybavení,*

*d) únikové cesty, východy a dopravní komunikace k nim včetně přístupových cest byly stále volné,*

*e) v prostorách uvedených v písmenech a) až d) byla zajištěna pravidelná údržba, úklid a čištění,*

*f) pracoviště byla vybavena v rozsahu dohodnutém s příslušným poskytovatelem pracovně-lékařských služeb prostředky pro poskytnutí první pomoci a vybavena prostředky pro přivolání poskytovatele zdravotnické záchranné služby.“ (Zákon č. 309/2006 Sb.).*

Zákon č. 561/2004 Sb. (Školský zákon): Tento zákon upravuje předškolní, základní, střední, vyšší odborné a jiné vzdělávání. Školy a školská zařízení mají povinnost zajišťovat bezpečnost a ochranu zdraví dětí, včetně prevence sociálně patologických jevů. Školy musí vést evidenci žáků a úrazů a ředitelé škol jsou povinni vydávat školní řád a vnitřní řád školy, které zajišťují bezpečnost a ochranu dětí před sociálně patologickými jevy, diskriminací, nepřátelstvím nebo násilím. Zákon č. 109/2002 Sb.: Tento zákon se týká výkonu ústavní výchovy a ochranné výchovy ve školských zařizováních a preventivní výchovné péče. Zákon č. 247/2014 Sb.: Tento zákon se týká poskytování služby péče o dítě v dětské skupině (Kovařiková, 2020, s. 29-30)

## 2.3 Pracovní podmínky pedagogických a nepedagogických pracovníků

Pracovní podmínky pedagogických a nepedagogických pracovníků se řídí legislativními předpisy, které upravují jejich práva, povinnosti a pracovní prostředí. Pedagogický pracovníkem se podle Vlážného (2017, s. 7) rozumí osoba, která přímým působením na vzdělávané uskutečňuje vzdělávací činnost, výchovnou činnost, poskytuje speciálně-pedagogickou péči nebo pedagogicko-psychologickou pomoc. Přiblížení pojmu nepedagogický pracovník uvedla Vyšátová (2023, s. 30) jako zaměstnance, vykonávající správní činnost nebo ostatní činnosti související s poskytováním vzdělávání nebo školských služeb, který nesplňuje předpoklady pro výkon činnosti pedagogického pracovníka. Jedná se například o školníka, uklízečku nebo zaměstnance na administrativní pozici. „*Pracovní podmínky pedagogických pracovníků v mateřských, základních, středních a vyšších odborných školách a školských zařízeních určuje ředitel školy.*“ (Eurydice, 2024, online).

Pracovní podmínky pedagogických pracovníků jsou upraveny tak, že jejich týdenní rozsah přímo výchovné nebo vzdělávací práce stanovuje ředitel školy pouze na dané období. V rámci celkového této výukové činnosti mají pedagogičtí pracovníci i další povinnosti, jako je příprava na výukovou, korekce prací a také účast na pedagogických radách. Pracovní podmínky nepedagogických pracovníků jsou stanoveny obecnějším pracovním právem a předpisy školy. Nepedagogičtí pracovníci nemají, na rozdíl od pedagogů, stanovenou pevnou přímou výchovnou nebo vzdělávací činnost, avšak jejich práce je rozhodující pro chod školy. Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy (2012, online)

Oceňování platů pedagogických i nepedagogických pracovníků ve školství je upraveno zvláštními směrnici, které zohledňují zejména dosažené vzdělání a roky praxe. Primárními prvky ovlivňujícími stanovení platu jsou platová třída a klasifikace. Při stanovení platové třídy vychází pouze z dosaženého vzdělání, jak je uvedeno v § 2 nařízení vlády č. 564/2006 Sb. Tento předpis dále upřesňuje hodnocení kvalifikačních požadavků. Určení platové třídy je ovlivněno dosaženým vzděláním; ve srovnání se samotnou platovou třídou se však řídí odlišnými kritérii. Tento proces upravuje § 4 výše uvedeného nařízení (Valenta, 2016, s. 111).

Po pedagogích se dle Zákona č. 563/2004 Sb. vyžaduje, aby se soustavně vzdělávali jako součást svého profesního růstu. I když nepedagogičtí pracovníci mohou mít přístup k příležitostem ke školení na základě svých specifických rolí, očekávání, že se zapojí do dalšího vzdělávání, jsou obvykle méně přísná.

## **2.4 Role zaměstnavatele při zajištění vhodného pracovního prostředí**

Ředitel školy má klíčovou roli při vytváření a udržování zdravého a produktivního pracovního prostředí. Organizace, stejně jako škola, by se měla zaměřovat především na vytváření příznivých podmínek, protože atmosféra v každém zařízení nebo skupině zásadně ovlivňuje nejen psychické zdraví člověka, ale také jeho pracovní výkon, nadšení a efektivitu celé skupiny. Když je přítomno pozitivní klima, máme na mysli prostředí, kde se lidé cítí pohodlně, rádi tam tráví čas a s nasazením v něm pracují (Encyklopedie BOZP, 2023, online).

Podle vyhlášky č. 410/2005 Sb. ředitel školy, jako hlavní osoba, má za úkol poskytnout bezpečné a zdravé pracovní místo pro zaměstnance a žáky, čemuž se říká ergonomie. Správné uspořádání místa je důležité pro zamezení zdravotních potíží spojených s prací. Je tedy podstatné zajištění vhodného nábytku a vybavení. Ředitel by měl zajistit, aby učitelé měli dobré pracovní podmínky, které od prvního dne školního roku nevedou k bolesti zad, svalové nerovnováhy a přetěžování dolních končetin v důsledku dlouhodobého stání či sezení. Proto je pro ředitele důležité vybavit učebny ergonomickým nábytkem a umožnit učitelům volit si vhodné polohy podle jejich potřeb a preferencí. Vedení školy, v čele s ředitelem, je povinno přistupovat k definici zdraví z holistického hlediska, tedy vnímat bio-psycho-socio-spirituální komplex každého zaměstnance. Stejně tak je klíčové přistupovat k narušení této rovnováhy, tedy ke stresu, s ohledem na všechny tyto aspekty. Každá ze složek zdraví hraje zásadní roli v tom, jak se jedinec se stresem vyrovnává. Proto je povinností ředitele věnovat pozornost všem rozměrům zdraví a aktivně vytvářet takové pracovní prostředí, které podporuje jejich rozvoj. Zaměření se na rozvoj silných stránek jednotlivce a současné posílení podpůrných mechanismů pro slabší oblasti je zásadní pro prevenci stresu a syndromu vyhoření. V rámci holistického pohledu rozlišujeme fyzickou, sociální, emocionální, intelektovou, spirituální a environmentální složku zdraví, přičemž každá z nich významně ovlivňuje

odolnost jedince vůči stresu a nemocem. Ředitel je tedy povinen zajistit, aby škola byla místem, kde je o všechny tyto složky zdraví pečováno (Švamberk Šaureová, 2018, s. 24). Pro vhodné pracovní prostředí je povinností ředitele dle Zákoníku práce - zákon č. 262/2006 Sb. stanovit základní pravidla pro organizaci pracovní doby, včetně maximálních limitů, přestávek a odpočinku.

### 3 Faktory ovlivňující pracovní spokojenost

Pracovní spokojenost je klíčovým faktorem ovlivňujícím produktivitu, angažovanost a celkovou pohodu zaměstnanců. Je komplexním jevem, na který působí řada různorodých faktorů, jak vnitřních, tak vnějších. V následujícím textu se zaměříme na klíčové aspekty, které hrají roli v utváření pracovní spokojenosti. „*Úroveň spokojenosti s prací je ovlivňována vnitřními a vnějšími motivačními faktory, kvalitou řízení, sociálními vztahy s pracovní skupinou a mírou, v jaké jsou jedinci ve své práci úspěšní nebo neúspěšní.*“ (Armstrong, 2007, s. 228).

#### 3.1 Finanční ohodnocení a benefity

Finanční ohodnocení a benefity závisí převážně na celkovém rozpočtu školství. Základní a střední školy a školská zařízení zřízené krajem, obcí nebo úcelovým svazkem obcí jsou financovány především z dotací ze státního rozpočtu, příspěvků zřizovatelů a z příjmů z jejich doplňkové činnosti. Mohou rovněž používat prostředky svých fondů a přijímat dary od fyzických osob nebo právnických osob (Ochrana et.al., 2010, s. 118). Mzdové výdaje totiž zastřešují veškeré finanční prostředky související s odměňováním zaměstnanců v rámci pracovněprávních vztahů a jiným peněžitým plněním, a to v rozsahu stanoveném v § 160 zákona č. 561/2004 Sb., školský zákon. Konkrétně zastřešuje mzdové výdaje jako jsou finanční prostředky na platy, náhrady platů, na odměny za pracovní pohotovost, odměny za práci vykonávanou na základě dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr, na výdaje na úhradu pojistného, na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti a na úhradu pojistného a na všeobecné zdravotní pojištění (Valenta, 2012, s. 22). Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy (2025, online) rozdělilo benefity na 5 hlavních bodů: docházka a pobyt na pracovišti, stravování, finanční benefity, osobní rozvoj a ostatní benefity.

**Docházka a pobyt na pracovišti** – hlavním benefitem je zde dovolená, která podle ustanovení § 213 odst. 2 zákoníku práce činí pro pedagogické pracovníky 8 týdnů v kalendářním roce. Zaměstnanec svých 320 hodin dovolené čerpá zejména o předem dané prázdniny (Menzelová, Peškar, 2021, online).

**Stravování** je jedním z velmi důležitých benefitů. Většina škol v ČR tento benefit poskytuje a jedná se o finanční příspěvky na stravování. Dle vyhlášky č. 107/2005 Sb. „*Školním stravováním se rozumí stravovací služby pro děti, žáky, studenty a další osoby, jimž je poskytováno stravování v rámci hmotného zabezpečení.*“ Podle této vyhlášky jsou vyhrazeny finanční limity na stravování. Škola přispívá na režijní náklady z hlavní činnosti a může dále poskytnout příspěvek z FKSP.

**Další finanční benefity** – MŠMT (2025, online) uvádí jako další finanční benefity příspěvky na penzijní připojištění nebo doplňkové penzijní spoření, zaměstnanecký program mobilního operátora se zvýhodněnými tarify a dalšími službami i pro rodinné příslušníky, příspěvek na Multisport kartu.

**Osobní rozvoj** – do této kategorie řadí Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy přidělení mentora, studijní volno v rozsahu až 5 dnů za rok (platí pouze pro služební poměr), průběžné odborné vzdělávání ve vykonávaných činnostech, jazykové kurzy.

**Ostatní benefity** – ostatním benefitem je například telefon s tarifem anebo notebook.

**Fond kulturních a sociálních potřeb (FKSP)** – Finanční prostředky, které mohou být použity na úhradu nákladů spojených s provozem zařízení pro rozvoj kultury a sociálních potřeb zaměstnanců. Z nich sem patří například kulturní domy, rekreační střediska, sportoviště, rehabilitační centra (včetně masážních služeb) a další místa pro zájmovou činnost, buď u státních organizací, nebo u příspěvkových organizací. „*Dnem 19. února 2025 vstoupil v účinnost zákon č. 35/2025 Sb., který zrušil povinnost dále uvedených organizačních složek státu a právnických osob, které tvoří fond kulturních a sociálních potřeb (dále jen „FKSP“) nebo sociální fond, použít nejméně 50 % z rozpočtovaného základního přidělu FKSP nebo sociálního fondu k 1. lednu rozpočtového roku na příspěvky na produkty spoření na stáří zaměstnanců, které jsou osvobozeny od daně z příjmů fyzických osob.*“ (Ministerstvo financí České republiky, 2025, online)

### **3.2 Motivace a pracovní spokojenost učitelů**

Motivace zaměstnanců je pro výkon, spokojenost i loajalitu důležitá. Zaměstnance můžeme motivovat různými způsoby, nejlepší je kombinace hmotných a nehmotných pobídek. „*Motivovaní pracovníci pracují usilovněji, jsou vstřícnější i ochotnější a*

*dopouštějí se menšího počtu chyb. Dosahují tak nejen lepších výsledků, ale vyžadují i menší dohled a kontrolu.*“ (Urban, 2017, s. 12). Lze říci, že motivace by měl být hlavním cílem vedoucích pracovníků. Motivovat lidi znamená znát nejen faktory přispívající k motivaci, ale i ty, které naopak motivaci ničí. Tyto faktory se označují jako motivační faktory, protože lidem buď uspokojují potřeby nebo je blokují. Nejznámějším modelem lidské pracovní motivace je tzv. Maslowova pyramida, dle které lidé k práci motivuje uspokojování potřeb, které mají hierarchický charakter. K pěti skupinám potřeb, které Maslowova klasifikace uvádí, patří potřeby fyziologické, potřeby jistoty, potřeby sociální, potřeby uznání, potřeby seberealizace (Prukner, 2014, Urban, 2017).

Armstrong (2007, s. 221) rozdělil motivační faktory na vnitřní a vnější.

**Vnitřní motivace** se opírá o faktory, které si člověk sám vytváří a které ovlivňují jeho chování a rozhodování. Patří sem například pocit zodpovědnosti, vnímání významu své práce či pocit kontroly nad vlastním jednáním. Důležitou roli hraje také možnost samostatného rozhodování, příležitost k rozvoji dovedností, smysluplnost pracovních úkolů nebo perspektiva kariérního růstu.

**Vnější motivace** vychází z okolního prostředí a podnětů, které mají jedince pobídnout k určitému chování. Zahrnuje jak pozitivní faktory, například finanční odměny, pochvaly nebo kariérní postup, tak negativní podněty, jako jsou různé postihy, snížení mzdy nebo kritika ze strany nadřízených.

### 3.3 Vztahy na pracovišti

Vztahy na pracovišti jsou základním předpokladem pro úspěšné a harmonické fungování jakéhokoli školského zařízení. Dobré pracovní vztahy podporují nejen osobní spokojenost a motivaci zaměstnanců, ale přímo také ovlivňují jejich výkon a celkovou atmosféru školy. Rozhodující roli v budování a udržování dobrých vztahů na pracovišti hraje ředitel školy. Celková kvalita mezilidských vztahů a dalších sociálních procesů ve škole je pozitivně ovlivňována prací učitelů i celkovým rozvojem žáků. Ředitel školy hraje zásadní roli při tvorbě podmínek, které příznivě podporují tyto příležitosti, a zároveň je zodpovědný za sledování a zlepšování personálních vztahů ve škole. Aktivní zájem o pracovní spokojenost učitelů a vytváření podpůrného a spolupracujícího prostředí jsou

základními úkoly ředitele. To zahrnuje nejen monitorování atmosféry na pracovišti a řešení případných konfliktů, ale také podporu profesního rozvoje a osobního rozvoje pedagogického sboru. Ředitel školy tak přispívá k vytváření harmonického pracovního prostředí, které pozitivně ovlivňuje jak učitele, tak žáky (Sedláček, 2020, s. 39).

V průběhu pracovního procesu dochází k různým sociálním interakcím, které se odehrávají na několika úrovních – mezi vedením a zaměstnanci, mezi pracovníky v rámci jednoho týmu nebo mezi různými týmy napříč organizací. Tyto interakce mohou mít jak formální, tak neformální charakter. Formální vztahy se zakládají na pracovních smlouvách a jasně definovaných pravidlech, která určují kompetence a odpovědnosti jednotlivých zaměstnanců. Naopak, neformální vztahy jsou tvořeny na základě vzájemné důvěry, společných hodnot a nepsaných norem, které formují pracovní prostředí a spolupráci v týmu. Zde vstupuje do hry takzvaná psychologická smlouva jako soubor nepsaných dohod a očekávání zaměstnance a zaměstnavatele, které nejsou vyjádřeny v žádném písemném dokumentu, ale hrají významnou roli při formování pracovní spokojenosti (Depoo et al., 2021, s. 43).

Komunikace může být zaměřena na různé cíle. Lidé prostřednictvím ní předávají informace, posilují nebo vytvářejí mezi sebou vzájemné vztahy a své společenské postavení. Často se používá pro prosazení vlastních nebo skupinových zájmů, k řešení problémů nebo sporů a k dosažení společného rozhodnutí. Neméně důležitým cílem komunikace je také jednoduchá potřeba pobavit se, buď ve shodě, nebo někdy dokonce na úkor druhého. Podle nálady nebo aktuální situace mohou být názory lidí podobné, ale mohou se také lišit. Proto je komunikace jedním z hlavních důvodů pro dobré vztahy na pracovišti (Plamínek, 2023, s. 46)

## **4 Výzkum zaměřený na pracovní spokojenost zaměstnanců vybrané školy**

Teoretická část práce nám poskytla základní odborný rámec pro realizaci části empirické. Pracovní prostředí zaměstnanců je důležitou oblastí, která ovlivňuje nejen spokojenost jednotlivců, ale také celkovou atmosféru v organizaci. Žádoucí je, aby se zaměstnavatelé touto problematikou průběžně zabývali, a to nejen z důvodu bezpečnosti. Tím podporují spokojenost zaměstnanců a nepřímo mohou zvyšovat jejich motivaci případně efektivitu práce.

Cílem práce je identifikovat klíčové faktory ovlivňující spokojenost učitelů a opatření ke zlepšení pracovního prostředí na vybrané základní škole Ústeckého kraje. Zaměřili jsme se na pracovní spokojenost zaměstnanců ve vztahu k fyzickému, sociálnímu a organizačnímu prostředí. Očekáváme, že nám výsledky výzkumu umožní porozumět tomu, co ovlivňuje pracovní spokojenost zaměstnanců vybrané školy. Získaná data a výsledky šetření budou i s návrhy ke zlepšení poskytnuty vedení školy.

### **Harmonogram výzkumného šetření**

Společně s vedoucím bakalářské práce jsme si na základě vytyčených cílů a teoretických východisek definovali hlavní úkoly a navrhli časový plán, který jsme rozdělili do několika fází.

1. Metodologická příprava sběru dat a vlastního šetření: v rámci kvantitativního výzkumu jsme sestavili dotazník, způsoby sběru dat a kritéria vyhodnocení.
2. Pilotáž k ověření srozumitelnosti dotazníku: za účelem ověření stavby otázek, funkčnosti formuláře, srozumitelnosti, relevance dotazníkových otázek aj. jsme se rozhodli přistoupit k pilotáži dotazníkového šetření. Pilotáž bude provedena na skupině pedagogických pracovníků z jiné školy a následně bude dle jejich připomínek formulář upraven.
3. Oslovení vedení školy za účelem provedení šetření: telefonicky oslovit vedení školy a požádat o osobní setkání, za účelem provedení šetření. Zajistit dohodu o administrativní i časové organizaci. Ujistit vedení o anonymitě celého průběhu, vyhodnocení i publikace dat.

4. Vlastní dotazníkové šetření, vyhodnocení dat a formulace závěrů a doporučení.

#### **4.1 Metody sběru dat a zpracování údajů**

K získání potřebných dat jsme zvolili kvantitativní metodu dotazníkového šetření. Kvantitativní výzkum jsme zvolili z důvodu rychlosti sběru dat, převedení zpracovaných dat do počítače a z důvodu objektivity výsledků, tj. nezávislosti na výzkumníkovi (Průcha a Veteška, 2014, s. 107). Cílem práce je identifikovat klíčové faktory ovlivňující spokojenost pedagogů a opatření ke zlepšení pracovního prostředí na vybrané základní škole Ústeckého kraje. Společně jsme si stanovili výzkumné otázky. Jaké jsou hlavní faktory ovlivňující spokojenost učitelů s pracovním prostředím? Jaké návrhy na zlepšení pracovního prostředí učitelé nejčastěji uvádějí?

##### **Výběr a charakteristika zkoumaného vzorku**

Výběr základní školy k výzkumu byl záměrný nikoliv nahodilý. Jednalo se o veřejnou základní školu s prvním i druhým stupněm a více než dvěma ročníky v ročníku. Oslovenými respondenty byly všichni pedagogičtí zaměstnanci základní školy z Ústeckého kraje. S ohledem na vyšší míru anonymity jsme zaměstnance nerozdělovali na učitele, asistenty pedagoga nebo vychovatele. Celkem jsme oslovili 57 zaměstnanců školy.

Nejprve jsme však provedli testovací fázi na vzorku pěti učitelů, kteří pracovali na jiné škole a vzdělávací prostředí jim bylo velmi dobře známo. Na základě telefonického hovoru s nimi jsme definovali několik problematických oblastí, u kterých bylo nutné provést korekci. Upravili jsme otevřenou otázku tak, aby se mohli vyjádřit i ke skutečnostem, které jim v nabízené škále chyběly. Z technického hlediska se jednalo o špatné nastavení povinnosti odpovědí. Nakonec jsme se upravili celkovou strukturou, aby byla přehlednější. Naším cílem bylo, aby byl dotazník jednoduchý a nezabral respondentům příliš času.

Ve spolupráci s vedením školy jsme rozeslali email všem zaměstnancům. Obsahoval odkaz, který byl navržen tak, aby uživatele přímo přesměroval do aplikace, kde mohli pohodlně dotazník vyplnit. Pro sběr dat jsme použili elektronický dotazník vytvořený v aplikaci Forms, která je součástí Microsoft 365. Jedná se o cloudovou aplikaci, která

zajistila respondentům vyšší míru anonymity. Nabídla snadné vyplňování a byla uzpůsobena i pro mobilní zařízení. I přes intervenci vedení školy u zaměstnanců, byla účast na dotazníkovém šetření zcela dobrovolná. Díky zapojení a pomoci vedení školy byla návratnost vyplněných dotazníků poměrně vysoká. Z celkového počtu 57 oslovených zaměstnanců odpovědělo v dohodnutém termínu 42 zaměstnanců. Návratnost tak činila 73,68 %.

Struktura dotazníku byla tvořena skupinou otevřených a uzavřených otázek, rozdělených do dvou hlavních částí a tří tematických okruhů: fyzické, sociální a organizační pracovní prostředí. První část se zabývala zjišťováním subjektivního vnímání vlastní spokojenosti v zaměstnání dle výše jmenovaných okruhů a druhá část byla stejně strukturována. Měla za cíl zjistit, které faktory jsou pro pedagogické pracovníky důležité a tím přímo ovlivňují jejich spokojenost. Ve formuláři jsme použili Likertovu škálu, protože dokáže proměnit abstraktní pojmy na konkrétní a měřitelné hodnoty, které lze následně vyhodnotit a podrobně analyzovat (Kozel, Mynářová, Svobodová, 2011, s. 217).

Otevřené otázky zde byly na konci každé ze tří kategorií pracovního prostředí, kde mohli respondenti vyjádřit svá další doporučení. Po otevřených otázkách mohli respondenti zhodnotit celkovou spokojenost s konkrétním pracovním prostředím pomocí grafické škály od 1 do 6. S výzkumnými daty jsme pracovali tak, aby na jejich základě nebylo možné zjistit, co odpověděly konkrétní osoby. Dotazník byl zaměřen na získání názorů učitelů na jejich pracovní prostředí, pracovní podmínky a celkovou spokojenost na pracovišti. Učitelé měli stanovený časový rámec pro vyplnění dotazníku – 15 dní. Pro vyšší návratnost jsme 5 dní před ukončením sběru dat rozeslali email s připomenutím, pokud někdo formulář nevyplnil. Přesné znění dotazníku je uvedeno v příloze.

Po ukončení elektronického sběru dat jsme měli celkem 42 použitelných vyplněných dotazníků. Návratnost byla poměrně vysoká 73,68 %.

### **Zpracování údajů**

Díky propojení Microsoft 365 Forms s Microsoft Excel bylo možné výsledky jednoduše exportovat a následně vyhodnotit. Taktéž jsme mohli vytvořit přehledné grafy, které slouží k vizualizaci výsledků. Současně jsme porovnávali spokojenost s pracovním prostředím a důležitost jednotlivých oblastí.

Cílem nebylo zkoumat objektivní fakta ani porovnávat odpovědi respondentů s reálným stavem. Subjektivní hodnocení nám poskytlo informace o jejich názorech a postojích vzhledem ke spokojenosti a důležitosti v souvislosti s pracovním prostředím. Na vedení je pak, aby na základě získaných subjektivních dat určilo míru důležitosti jednotlivých dotazníkových témat a přijalo k nim případná opatření.

## **4.2 Analýza získaných dat a jejich interpretace**

Vytvořili jsme dva dotazníky, které zjišťují spokojenost a důležitost s pracovním prostředím.

### **Dotazník – část A**

U většiny možností odpovědí ve zmiňovaných oblastech jsme použili škálu s výběrem možností velmi spokojen, spokojen, nespokojen a velmi nespokojen.

#### **Oblast zjišťující spokojenost s fyzickým pracovním prostředím:**

##### **Otázka č. 1 - Jak hodnotíte kvalitu vybavení ve vašem kabinetě?**

Odpověď: velmi spokojen - 9, spokojen - 27, nespokojen – 6, velmi nespokojen - 0

Pozitivně vybavení kabinetů hodnotilo 85,7 % zaměstnanců.

##### **Otázka č. 2 – Jak hodnotíte ergonomické vybavení kabinetu (pohodlí židlí, uspořádání nábytku atd.)?**

Odpověď: velmi spokojen - 6, spokojen - 30, nespokojen – 6, velmi nespokojen - 0

Téměř 72 % zaměstnanců je spokojeno s ergonomií svého pracovního prostředí. Šest zaměstnanců bylo shodně nespokojeno s ergonomií vybavení jako u první otázky. Tato nespokojenost může korespondovat právě s celkovou nespokojeností vybavení v kabinetě.

##### **Otázka č. 3 – Jak hodnotíte úroveň hluku ve škole?**

Odpověď: velmi spokojen - 0, spokojen - 36, nespokojen – 6, velmi nespokojen - 0

Z celkového počtu respondentů vyjádřilo 85,7 % skutečnost, že je hluk ve škole neobtěžuje. Hlučnost ve škole je pro ně přijatelná a nevnímají ji jako rušivý faktor při výkonu své práce. Naopak 14,3 % respondentů označilo, že jsou s úrovní hluku

nespokojeni. Tito pracovníci pravděpodobně vnímají akustické podmínky ve škole jako rušivé, což může negativně ovlivňovat jejich celkovou spokojenost s pracovním prostředím. Žádný ze zaměstnanců neoznačil extrémní hodnoty Likertovy škály.

**Otázka č. 4 – Jak jste spokojen s kvalitou a množstvím vzdělávacích pomůcek?**

Odpověď: velmi spokojen - 9, spokojen - 27, nespokojen – 6, velmi nespokojen - 0

Pro každého pedagogického pracovníka je v jeho práci důležité, aby byl dostatečně vybaven vzdělávacími pomůckami. Přestože nikdo nevyjádřil výraznou nespokojenost. Výraznou spokojenost projevilo devět zaměstnanců. Dvacet sedm odpovídajících je spokojeno s pomůckami. Je na vedení školy, pomůcky zajišťovat a případnou nespokojenost se zaměstnanci dovybavením řešit. Za podmínky, pokud je vedení školy jejich požadavky informováno.

**Otázka č. 5 – Jak hodnotíte kvalitu vašeho technického vybavení (např. notebook, služební telefon) pro plnění pracovních povinností?**

Odpověď: velmi spokojen - 15, spokojen - 18, nespokojen – 6, velmi nespokojen - 3

Přibližně 80 % respondentů vnímají technické vybavení jako vysoce kvalitní a zcela vyhovující jejich potřebám, což může naznačovat, že zaměstnavatel investuje do moderního a spolehlivého vybavení, které umožňuje efektivní plnění pracovních povinností.

U nespokojených 21,4 % může být příčinou jejich hodnocení nejen samotná technická kvalita vybavení, ale i to že mají k dispozici méně zařízení.

**Otázka č. 6 – Jste spokojen s vybavením pro plnění svých pracovních povinností?**

Odpověď: velmi spokojen - 18, spokojen - 15, nespokojen – 9, velmi nespokojen - 0

Většina respondentů vnímá vybavení pro plnění svých pracovních povinností jako moderní, funkční a dostupné v dostatečném množství. Státní rozpočet zajišťuje prostředky pro školy, aby mohly plnit vzdělávací požadavky dle rámcového vzdělávacího programu, včetně pomůcek. To může být jedním z důvodů, proč je většina zaměstnanců spokojených.

**Otázka č. 7 – Jsou vaše požadavky vedením školy vyřizovány včas?**

Odpověď: velmi spokojen - 21, spokojen - 15, nespokojen – 6, velmi nespokojen - 0

71,4 % respondentů uvedlo, že jejich požadavky jsou vedením školy vyřizovány včas. Tato skutečnost naznačuje vysokou úroveň organizační efektivity a korektně nastavených interních procesů školy.

**Otázka č. 8 - Napadá vás něco, čím by mohlo vedení školy zlepšit fyzické pracovní prostředí ve škole a tím zvýšit Vaši pracovní spokojenost?**

Nejvíce se objevily nápady, které jsme rozdělili do tří hlavních skupin: technické záležitosti, modernizace prostor a služby.

V oblasti technického řešení respondenti doporučovali „*vybavit třídy tablety*“ a zajistit „*lepší Wi-Fi signál*“ spolu s obecným zlepšením kvality internetového připojení. Zaměstnanci postrádají teplou vodu ve třídách.

Co se týče modernizace prostor školy, zaměstnanci považují za důležité věnovat se „*modernizace kabinetů*“, oživení chodeb, například vytvořením „*květinových koutků, aranžmá nebo kompozic s výrobky dětí*“. Požadavek také vzešel na kvalitu úklidu zejména v prostorách kabinetů.

V oblasti služeb je problematická oblast údržba vybavení. Dotazovaní uváděli, že je třeba „*pravidelně udržovat a opravovat vybavení, aby byla zajištěna jeho spolehlivost*“. Zmiňovali nejen běžné vybavení, nábytek, ale zejména funkčnost digitálních technologií.

**Otázka č. 9 - Jaká je Vaše celková spokojenost s fyzickým pracovním prostředím (tedy prostorem a vybavením)?**

Odpověď: 1/6 – 1, 2/6 – 2, 3/6 – 5, 4/6 – 8, 5/6 – 14, 6/6 -12

Celkově lze konstatovat, že zaměstnanci jsou převážně spokojeni s celkovým fyzickým vybavením ve škole. Průměrné hodnocení dosáhlo 4,29 z 6 na grafické škále. Konkrétní spokojenost v oblasti fyzického prostředí vystihuje graf 1.

Graf 1 Spokojenost s fyzickým pracovním prostředím



Zdroj: vlastní zpracování

### Oblast zjišťující spokojenost se sociálním pracovním prostředím:

V této oblasti dotazníku učitelé hodnotili celkem sedm oblastí týkajících se vzájemných vztahů, spolupráce, komunikace, podpory a atmosféry na pracovišti. Odpovědi byly rozděleny do čtyř kategorií: velmi spokojen, spokojen, nespokojen, velmi nespokojen.

#### **Otázka č. 10 - Jak hodnotíte komunikaci a spolupráci mezi učiteli ve vaší škole?**

Odpověď: velmi spokojen - 12, spokojen - 24, nespokojen – 6, velmi nespokojen – 0

Komunikace a spolupráce mezi učiteli je zásadní součástí pracovního prostředí ve škole. Na základě odpovědí víme, že téměř 90 % respondentů ji vnímá kladně.

#### **Otázka č. 11 - Jak hodnotíte atmosféru mezi učiteli na vaši pracovní pohodu?**

Odpověď: velmi spokojen - 15, spokojen - 18, nespokojen – 6, velmi nespokojen – 3

Celkem 78,6 % respondentů hodnotí atmosféru mezi učiteli pozitivně, přičemž ji vnímají jako důležitý faktor ovlivňující jejich pracovní pohodu. Na druhé straně 21,4 % respondentů atmosféru vnímá negativně, což může signalizovat určité napětí nebo problémy ve vztazích mezi kolegy.

#### **Otázka č. 12 - Jak hodnotíte podporu od vedení školy na vaši pracovní spokojenost?**

Odpověď: velmi spokojen - 24, spokojen - 12, nespokojen – 6, velmi nespokojen – 0

Podpora vedení školy má zásadní význam při vytváření příznivého pracovního prostředí. Jelikož 90 % respondentů uvedlo, že podporu vedení hodnotí pozitivně.

### **Otázka č. 13 - Jak hodnotíte podporu při řešení konfliktů a problémů ve škole?**

Odpověď: velmi spokojen - 15, spokojen - 18, nespokojen – 3, velmi nespokojen – 6

*„Konflikt je obecně definován jako stav vztahu mezi dvěma objekty (věci, myšlenky, zájmy, cíle, hodnoty atd.) systému, které nemohou v rámci tohoto systému koexistovat.“* (Doležal et al., 2012, s. 392) Podpora vedení při řešení konfliktů je proto zásadní pro prevenci jejich eskalace a udržení harmonických vztahů. Na základě odpovědí hodnotilo podporu při řešení konfliktů pozitivně celkem 82,5 % respondentů. Naopak 22,5 % učitelů vnímá tuto podporu negativně, což zdůrazňuje potřebu zlepšit přístup vedení v této oblasti a zvýšit efektivitu při řešení problémů na pracovišti.

### **Otázka č. 14 - Jak hodnotíte úroveň respektu a uznání mezi učiteli?**

Odpověď: velmi spokojen - 18, spokojen - 15, nespokojen – 6, velmi nespokojen – 3

Celkem 78,6 % respondentů hodnotí úroveň respektu a uznání mezi učiteli pozitivně. Vzájemná úcta je jedním ze základních kamenů dobré komunikace spolupráce ve škole.

### **Otázka č. 15 - Jak hodnotíte úroveň sdílení zkušeností a nápadů mezi učiteli?**

Odpověď: velmi spokojen - 15, spokojen - 21, nespokojen – 6, velmi nespokojen – 0

Přibližně 86 % respondentů hodnotí úroveň sdílení zkušeností a nápadů mezi učiteli kladně. Mezi zaměstnanci probíhá dobrá spolupráce a učitelé projevují ochotu sdílet své osvědčené postupy. Zbývajících 14,3 % hodnotí tuto oblast jako nedostatečnou.

### **Otázka č. 16 - Jak hodnotíte úroveň respektu učitelů k ostatním organizačním složkám školy (vychovatelkám školní družiny a SVČ, správním zaměstnancům, pracovním školní jídelny)?**

Odpověď: velmi spokojen - 18, spokojen - 21, nespokojen – 3, velmi nespokojen – 0

92,9 % respondentů hodnotí úroveň respektu učitelů k ostatním organizačním složkám školy kladně. Z hlediska struktury školy a odlišnosti pedagogických pozic je poměrně

důležité udržovat úroveň respektu a dbát na tuto složku, aby se některý ze zaměstnanců necítil méněcenný. Zbývajících 7,1 % respondentů nehodnotí úroveň respektu kladně.

**Otázka č. 17 - Cítíte se být vedením školy dostatečně podporován?**

Odpověď: rozhodně ano - 18, spíše ano - 18, spíše ne – 6, rozhodně ne – 0

Celkem 85,7 % respondentů se cítí být vedením školy dostatečně podporováno. Nikdo neodpověděl, že by vedením školy nebyl vůbec podporován.

**Otázka č. 18 - Trávíte rád volný čas s ostatními kolegy?**

Odpověď: rozhodně ano - 15, spíše ano - 15, spíše ne – 9, rozhodně ne – 3

71,4 % respondentů uvedlo, že rádi tráví volný čas s ostatními kolegy. Výsledek naznačuje, že většina učitelů vnímá kolegiální vztahy pozitivně a ráda se účastní společných aktivit, což může posilovat spolupráci v týmu a přátelskou atmosféru. Naopak 28,6 % respondentů odpovědělo negativně. To však nenaznačuje, že se musí jednat o negativní vztahy na pracovišti. Důvodem může být jejich osobní život, nebo jakákoliv jiná časová vytiženost či upřednostňování jiných aktivit.

**Otázka č. 19 - Napadá vás něco, čím by mohlo vedení školy zlepšit sociální pracovní prostředí ve škole a tím zvýšit vaši pracovní spokojenost?**

V této části respondenti navrhovali konkrétní kroky, které by podle nich mohly přispět k lepšímu sociálnímu prostředí. Většina odpovědí byla ve stylu „nic mě nenapadá“, „nevím“ nebo nevyplněná prázdná.

Respondenti zmiňovali několik oblastí, které by mohly přispět ke zlepšení pracovního prostředí. V rámci komunikace a vztahů navrhli více neformálních setkání a pravidelných schůzek s cílem „více spojit kolektiv“. K férovému přístupu doplnili, že by vedení nemělo „nadržovat některým zaměstnancům“ a „zametat problémy pod koberec.“

Někteří dotazovaní se zaměřili na snížení pracovní zátěže a uvedli, že by uvítali „méně administrativní zátěže“ a „více zpětné vazby k práci učitelů.“ Byla zdůrazněna potřeba informačních kanálů, například návrh na vytvoření „WhatsApp skupiny pro učitele 2. stupně.“

**Otázka č. 20 - Jaká je Vaše celková spokojenost se sociálním pracovním prostředím (jak se cítíte ve škole v oblasti vztahové)?**

Odpověď: 1/6 – 1, 2/6 – 2, 3/6 – 4, 4/6 – 7, 5/6 – 10, 6/6 -18

Celkově lze konstatovat, že zaměstnanci školy vnímají sociální pracovní prostředí převážně pozitivně. Průměrné hodnocení dosáhlo hodnoty 4,2 z 6. Konkrétní spokojenost v oblasti sociálního prostředí vystihuje graf 2.

Graf 2 Spokojenost se sociálním pracovním prostředím



Zdroj: vlastní zpracování

**Oblast zjišťující spokojenost s organizačním pracovním prostředím:**

**Otázka č. 21 - Jak hodnotíte možnosti profesního rozvoje a růstu ve vaší škole?**

Odpověď: velmi spokojen - 18, spokojen - 18, nespokojen – 6, velmi nespokojen – 0

Přibližně 86 % tázaných hodnotí možnosti profesního rozvoje a růstu ve škole pozitivně. Z výsledků vyplývá, že většina učitelů vnímá podmínky pro svůj profesní rozvoj jako vyhovující. Systém dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků je pravděpodobně vhodně nastaven.

**Otázka č. 22 - Jak hodnotíte možnosti zapojení do rozhodovacích procesů ve škole?**

Odpověď: velmi spokojen - 9, spokojen - 15, nespokojen – 18, velmi nespokojen – 0

57,1 procent odpovědělo že mají možnost zapojit se do rozhodovacích procesu ve škole. Otevřený přístup k názorům zaměstnanců ze strany vedení může vést k pocitu spoluzodpovědnosti za chod školy a zároveň posílit týmovou spolupráci. 42,9 % respondentů uvedlo, že nemají možnost zapojit se do rozhodovacích procesů. Statisticky patří tato oblast v rámci celého dotazníku za jednu z nejproblematičtějších. Vedení školy se musí na tuto problematiku soustředit.

**Otázka č. 23 - Jaký vliv má administrativní zátěž na vaši pracovní spokojenost?**

Odpověď: velmi spokojen - 0, spokojen - 27, nespokojen – 12, nespokojen – 3

Administrativní procesy nastavené ve vybrané škole nejsou problémem ve vnímání pracovní spokojenosti zaměstnanci. 64,3 % respondentů je s mírou administrativní zátěže spokojeno. Naopak 35,7 % respondentů uvedlo, že administrativní zátěž je příliš vysoká a obtížně zvládnutelná.

**Otázka č. 24 - Jaký vliv má včasnost a srozumitelnost informací od vedení školy na vaši pracovní spokojenost?**

Odpověď: velmi spokojen - 6, spokojen - 30, nespokojen – 6, velmi nespokojen – 0

Převážná většina zaměstnanců je spokojena s včasností a srozumitelností předávaných informací.

**Otázka č. 25 - Jak hodnotíte flexibilitu pracovní doby ve vaší škole na vaši pracovní spokojenost?**

Odpověď: velmi spokojen - 18, spokojen - 18, nespokojen – 3, velmi nespokojen – 3

Pozitivně hodnotilo tuto oblast 85,7 %.

**Otázka č. 27 – Napadá vás něco, čím by mohlo vedení školy zlepšit organizační pracovní prostředí ve škole a tím zvýšit Vaši pracovní spokojenost?**

Někteří respondenti uvedli, že jsou se stávajícím prostředím spokojeni, nebo že je nenapadá žádné konkrétní zlepšení. Nicméně někteří zaměstnanci navrhuji „*zjednodušení administrativních procesů*“, například zavedení jednotného systému pro vyplňování dokumentů nebo nutnost „*pravidelné intervence v hodinách se zpětnou vazbou*“, která by pomohla zlepšit pracovní procesy. Dalším opakující se připomínkou bylo „*včasnější*

vyřizování požadavků správnými zaměstnanci,“ což by podle respondentů přispělo k větší efektivitě. „Zlepšení komunikace“ a „více možností se zapojit do plánování a rozhodování“ byly rovněž zmíněny jako důležité kroky k lepší spolupráci s vedením. Okrajově zmiňovali „vytvoření rozumnějšího plánu dozorů během přestávek.“

### Otázka č. 28 – Jaká je Vaše celková spokojenost s organizačním pracovním prostředím?

Úroveň 6: 12 lidí, úroveň 5: 8 lidí, úroveň 4: 9 lidí, úroveň 3: 5 lidí, úroveň 2: 5 lidí, úroveň 1: 3 lidí.

Celkový průměr spokojenosti s organizačním pracovním prostředím dosáhl hodnoty 4,21 z 6. Konkrétní spokojenost v oblasti organizačního prostředí představuje graf 3.

Graf 3 Spokojenost se sociálním pracovním prostředím



Zdroj: vlastní zpracování

### Dotazník – část B

U části A jsme zjišťovali spokojenost zaměstnanců s jednotlivými uváděnými faktory. Část B dotazníkového šetření nám má naopak poukázat na to, co je pro zaměstnance důležité. V závěru vyhodnocení obě tyto části porovnáme. Může se tedy stát, že budou s jednou oblastí zaměstnanci velmi spokojeni, ale současně pro ně nebude vůbec důležitá nebo naopak.

Opět jsme použili Likertovu škálu, tentokrát s výběrem možností velmi důležité, důležité, méně důležité a nedůležité. Struktura byla téměř shodná s částí A, aby nám to usnadnilo vyhodnocení.

#### Oblast zjišťující důležitost fyzického pracovního prostředí:

##### **Otázka č. 1 – Jak je pro vás důležitá kvalita vybavení kabinetu?**

Odpověď: velmi důležité – 14, důležité – 7, méně důležité – 21, nedůležité – 0

Skupina 50 % respondentů vnímá kvalitu vybavení ve svém kabinetě jako významný faktor. Vybavení podporuje pohodlí nebo usnadňuje každodenní činnosti pedagogů. Pro druhých 50 % má kvalita vybavení kabinetu nižší význam. Pedagogičtí pracovníci nepovažují kvalitu vybavení za podstatnou pro výkon jejich povolání.

##### **Otázka č. 2 – Jak je pro vás důležité ergonomické vybavení kabinetu (pohodlí židlí, uspořádání nábytku atd.)?**

Odpověď: velmi důležité – 14, důležité – 14, méně důležité – 14, nedůležité – 0

66,7 % respondentů považuje ergonomické vybavení kabinetu jako zásadní prvek ovlivňující jejich pracovní pohodu a efektivitu. Na druhou stranu 33,3 % má pocit, že ergonomické vybavení kabinetu má jen minimální vliv na jejich profesní činnost nebo pracovní komfort.

##### **Otázka č. 3 – Jak je pro vás důležitý hluk ve škole?**

Odpověď: velmi důležité – 14, důležité – 14, méně důležité – 0, nedůležité - 14

Pro 28 pedagogů je klid na pracovišti velmi důležitým faktorem. Pro 33,3 % respondentů je hluk absolutně nedůležitý.

##### **Otázka č. 4 – Jak je pro vás důležitá kvalita a množství vzdělávacích pomůcek?**

Odpověď: velmi důležité – 14, důležité – 14, méně důležité – 14, nedůležité - 0

Většina zaměstnanců vnímá vzdělávací materiály a pomůcky jako nezbytný prvek pro přípravu i samotnou realizaci výuky. Pro 66,7 % učitelů je široký výběr nebo dostatek pracovních pomůcek stěžejní. Nikdo neuvedl krajní hodnotu nedůležitosti.

**Otázka č. 5 – Jak je pro vás důležitá kvalita vašeho technického vybavení (např. notebook, služební telefon) pro plnění pracovních povinností?**

Odpověď: velmi důležité – 14, důležité – 7, méně důležité – 7, nedůležité – 14

Rozdělení respondentů je rovnoměrné. Polovina vnímá technické vybavení za důležité a polovina ne. Shoda byla i v extrémních hodnotách velmi důležité (14 odpovědí) nebo velmi nedůležité (14 odpovědí).

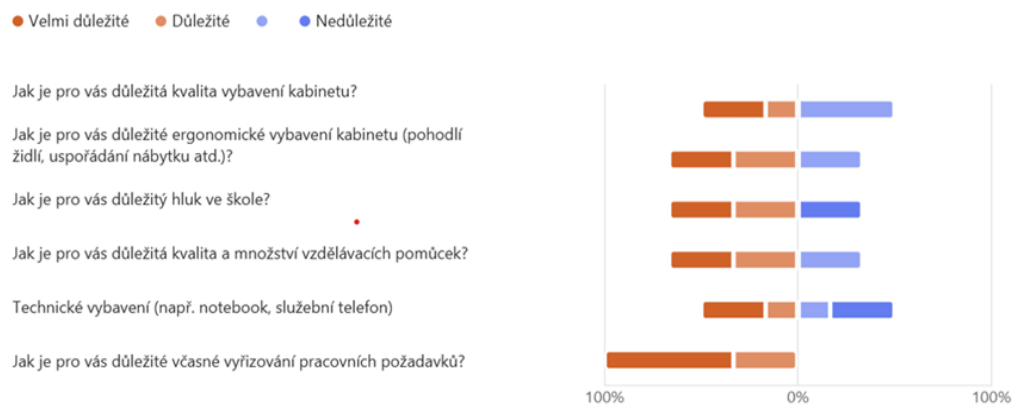
**Otázka č. 6 – Jak je pro vás důležité včasné vyřizování pracovních požadavků?**

Odpověď: velmi důležité – 28, důležité – 14, méně důležité – 0, nedůležité – 0

100 % dotazovaných zaměstnanců považuje včasné vyřizování jejich požadavků za důležité. Dokonce téměř 67 % za velmi důležité. Příkladají tomuto faktoru velký význam.

K přehledu důležitosti jednotlivých faktorů jsme použili následující graf 4.

Graf 4 Vyjádření důležitosti v oblasti fyzického prostředí



Zdroj: vlastní zpracování

**Oblast zjišťující důležitost sociálního pracovního prostředí:**

**Otázka č. 7 – Jak je pro vás důležitá komunikace a práce mezi učiteli?**

Odpověď: velmi důležité – 28, důležité – 7, méně důležité – 7, nedůležité - 0

Komunikace hraje pro 70 % učitelů zásadní roli. Pro 7 zaměstnanců není komunikace mezi učiteli důležitá. Přestože se jedná o „pouhých“ 7 zaměstnanců, je třeba se na tuto

skutečnost soustředit, Obzvláště pokud se jedná o pedagogické pracovníky, kde je komunikace jedním ze stěžejních bodů profesních kompetencí.

**Otázka č. 8 – Jak je pro vás důležitá atmosféra mezi učiteli?**

Odpověď: velmi důležité – 28, důležité – 7, méně důležité – 7, nedůležité - 0

Pro 83 % respondentů je atmosféra na pracovišti důležitá. Atmosféra mezi učiteli tedy hraje zásadní roli vzhledem k jejich pracovní spokojenosti.

**Otázka č. 9 – Jak je pro vás důležitá podpora od vedení školy vzhledem k Vaší pracovní spokojenosti?**

Odpověď: velmi důležité – 28, důležité – 7, méně důležité – 7, nedůležité – 0

Podpora ze strany vedení školy je vnímána pozitivně z 83,4 % učitelů.

**Otázka č. 10 – Jak je pro vás důležitá podpora při řešení problému a konfliktu na Vaší škole?**

Odpověď: velmi důležité – 21, důležité – 14, méně důležité – 0, nedůležité – 7

Podpora při řešení problémů a konfliktů efektivně zvládat složité situace je pro 88,3 % zásadní. Téměř 17 % respondentů uvedlo, že při konfliktech není důležitá podpora vedení. Pravděpodobně problémy dokáží sami zvládnout a vyřešit bez asistence vedení.

**Otázka č. 11 – Jak je pro vás důležitá úroveň respektu a uznání mezi učiteli?**

Odpověď: velmi důležité – 14, důležité – 7, méně důležité – 21, nedůležité – 0

Respekt a uznání mezi učiteli hraje důležitou roli v pracovním prostředí. Vzájemná úcta podporuje efektivní spolupráci, zvyšuje motivaci a přispívá k harmonické atmosféře na pracovišti. Zarážející fakt mezi učiteli je ten, že u 50 % zaměstnanců není respekt a uznání důležitým faktorem.

**Otázka č. 12– Jak je pro vás důležitá úroveň sdílení zkušeností a nápadů mezi učiteli?**

Odpověď: velmi důležité – 7, důležité – 35, méně důležité – 0, nedůležité – 0

Pro pedagogický sbor je aktivní sdílení svých vlastních zkušeností a nápadů významné. Podporují tím kolegiální spolupráci a inovace ve výuce. Tento proces nejen obohacuje profesní růst jednotlivých učitelů, ale i osobní rozvoj.

**Otázka č. 13 – Úroveň respektu učitelů k ostatním organizačním složkám školy (vychovatelkám školní družiny a SVČ, správním zaměstnancům, pracovnícím školní jídelny)**

Odpověď: velmi důležité – 21, důležité – 14, méně důležité – 7, nedůležité – 0

Pro všechny lidi by měl být zásadní projev úcty vůči ostatním složkám školy. Bez ohledu na organizační strukturu, vzájemný respekt vždy přispívá k celkovému fungování školy jako dobře sladěného týmu. Tento respekt podporuje ochotu vzájemně si pomáhat, zvyšuje pocit sounáležitosti a zlepšuje komunikaci napříč školou. Pro 83,3 procent je tento faktor důležitý.

**Otázka č. 14 – Jak je pro vás důležitý strávený čas ve volném čase s kolegy?**

Odpověď: velmi důležité – 0, důležité – 7, méně důležité – 14, nedůležité – 21

Pro většinu dotazovaných není trávení volného času s kolegy prioritou. Téměř 79 % respondentů nepovažuje strávený čas s kolegy ve svém volnu za důležitý.

Použili jsme graf k vizuálnímu znázornění odpovědí pedagogických pracovníků na sociální pracovní prostředí a jeho jednotlivé aspekty.

Následující graf 5 znázorňuje, jak pro zaměstnance jsou jednotlivé oblasti sociálního prostředí důležité.

Graf 5 Vyjádření důležitosti v oblasti sociálního prostředí



Zdroj: vlastní zpracování

**Oblast zjišťující důležitost organizačního pracovního prostředí:**

**Otázka č. 15 – Jak jsou pro vás důležité možnosti profesního rozvoje a růstu ve vaší škole?**

Odpověď: velmi důležité – 7, důležité – 21, méně důležité – 7, nedůležité – 7

Pedagogičtí pracovníci asi považují svůj profesní rozvoj jako nezbytnou příležitost k rozšíření svých dovedností, zlepšení kvality výuky a osobních znalostí, a proto je i pro ně tento faktor ze 67 % procent důležitý. Přestože dle Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy (2025, s. 24) „mají pedagogičtí pracovníci po dobu výkonu své pedagogické činnosti povinnost dalšího vzdělávání, kterým si obnovují, udržují a doplňují kvalifikaci“, je pro 35,4 % méně důležitý a pro 66,7 % profesní rozvoj důležitý.

**Otázka č. 16 – Jak jsou pro vás důležité možnosti zapojení se do rozhodovacích procesů ve škole?**

Odpověď: velmi důležité – 0, důležité – 14, méně důležité – 14, nedůležité – 14

Pouze 33,3 % pedagogům přijde podstatné se zapojit do rozhodovacích procesů. Téměř 67 % považuje aktuální zapojení se do rozhodovacích procesů školy za nedůležité.

**Otázka č. 17 – Jak je pro vás důležitá administrativní zátěž na vaši pracovní spokojenost?**

Odpověď: velmi důležité – 21, důležité – 14, méně důležité – 7, nedůležité – 0

Z velké části kladných odpovědí se můžeme domnívat, že administrativní zátěž hraje významnou roli v pracovní spokojenosti učitelů. Administrativní zátěž není pro 17 % učitelů příliš podstatná, zatímco pro 83 % je důležitým faktorem ovlivňujícím jejich pracovní spokojenost.

**Otázka č. 18 – Jak je pro vás důležitá včasnost a srozumitelnost informací od vedení školy na vaši pracovní spokojenost?**

Odpověď: velmi důležité – 14, důležité – 28, méně důležité – 0, nedůležité – 0

100 % respondentů označilo tento aspekt za zásadní. Je možné, že zaměstnanci oceňují přímou a jasnou komunikaci vedení školy, která jim poskytuje potřebné informace.

**Otázka č. 19 – Jak je pro vás důležitá flexibilita pracovní doby ve vaší škole?**

Odpověď: velmi důležité – 14, důležité – 21, méně důležité – 7, nedůležité – 0

Téměř 17 % respondentů označilo flexibilitu pracovní doby jako méně významnou nebo zcela nepodstatnou. Pro 83 % respondentů je možnost částečně si organizovat pracovní dobu důležitou.

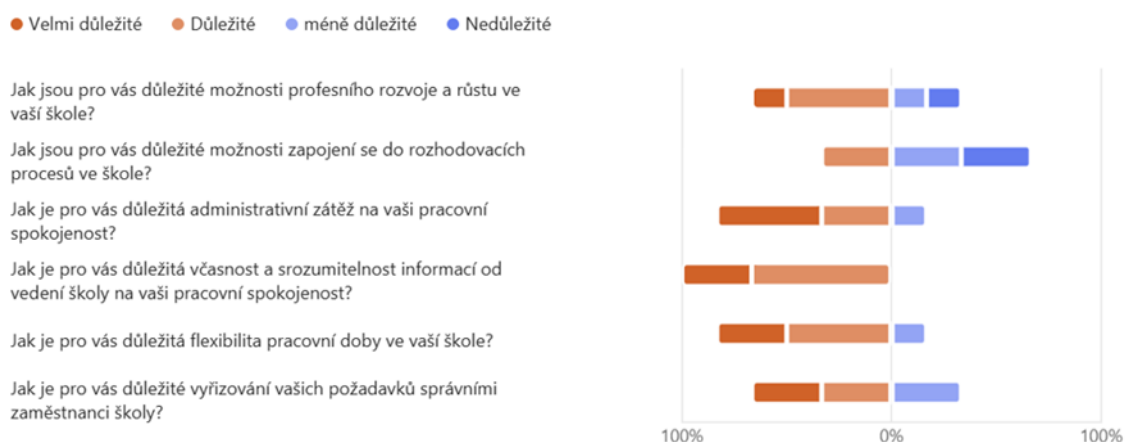
**Otázka č. 20 – Jak je pro vás důležité vyřizování vašich požadavků správními zaměstnanci školy?**

Odpověď: velmi důležité – 14, důležité – 14, méně důležité – 14, nedůležité – 0

Více než polovina dotazovaných zaměstnanců považuje rychlé a přesné zpracování administrativních úkolů za významné. 66,6 % z nich označilo vyřizování požadavků správními zaměstnanci za důležité, zatímco 33,3 % tuto oblast nepovažuje za důležitou.

Následující graf 6 znázorňuje odpovědi na důležitost zaměstnanců na organizační pracovní prostředí.

Graf 6 Důležitost organizačního pracovního prostředí



Zdroj: vlastní zpracování

### 4.3 Shrnutí a doporučení pro praxi

Empirická část bakalářské práce s názvem: Spokojenost učitelů s pracovním prostředím na základních školách se věnovala výzkumu pracovní spokojenosti zaměstnanců ve vybrané organizaci. Cílem bylo identifikovat klíčové faktory ovlivňující spokojenost učitelů a opatření ke zlepšení pracovního prostředí.

K získání dat jsme využili kvantitativní metodu dotazníkového šetření ve vybrané základní škole Ústeckého kraje. Oslovili jsme celkem 57 respondentů a zpět jsme získali 42 odpovědí. Celková návratnost byla 73,7 procent k vysoké návratnosti významně přispěla spolupráce s vedením školy.

Dotazník jsme záměrně rozdělili do třech oblastí fyzické, sociální organizační pracovní prostředí. Toto členění jsme zvolili na základě výstupů z teoretické části bakalářské práce. Formulář byl rozdělen na část A, kde jsme sledovali spokojenost s jednotlivými faktory uváděných pracovních prostředí a část B zjišťovala, jak důležité tyto faktory pro zaměstnance jsou. Současně jsme formou otevřených otázek získávali informace o tom, co by si přáli zlepšit, aby jejich spokojenost byla vyšší. Pro zjednodušení a přehlednost jsme použili Likertovu škálu.

V oblasti fyzického pracovního prostředí byly hodnoceny faktory jako kvalita vybavení kabinetu, jeho ergonomie, úroveň hluku, kvalitu a množství vzdělávací pomůcek,

technické vybavení a vyřizování požadavků. Z výsledků dotazníkového šetření lze vysledovat, že na vybraném pracovišti v této oblasti existuje obecně vysoká míra spokojenosti, ačkoliv důležitost jednotlivých aspektů je respondenty vnímána rozdílně.

Výrazná většina zaměstnanců (36) je spokojených s vybavením kabinetů. Na druhou stranu však pouze polovina považuje tuto oblast za důležitou. Přestože je spokojenost s vybavením vysoká, respondenti obecně nevnímají jeho kvalitu jako zásadní faktor pro svou pracovní pohodu. Ergonomie vybavení dosáhla přibližné rovnováhy mezi spokojeností a důležitostí. Se svým pracovním prostředím je z hlediska vybavení kabinetu spokojeno téměř 72 %. Více než dvě třetiny (66,7 %) učitelů považuje ergonomické vybavení za důležité.

Pedagogičtí pracovníci s úrovní hluku nemají téměř žádný problém, třetina z nich nepovažuje úroveň hluku za důležitou. Názory na důležitost této oblasti se však liší – pouze třetina respondentů považuje nízkou hlučnost za velmi důležitou. To může naznačovat, že pro část zaměstnanců není hladina hluku zásadním faktorem spokojenosti. Pedagogičtí pracovníci s úrovní hluku nemají téměř žádný problém.

Pro zaměstnance školy je kvalita a množství vzdělávacích pomůcek velmi důležitá a cítí se být velmi dobře vybaveni. Vysoká spokojenost panuje i s technickým vybavením (kladně hodnotilo 80 % pedagogických pracovníků), avšak polovina dotazovaných nepovažuje technické vybavení za důležité. Tato fakta nám nepředkládají objektivní pohled na skutečné vybavení školy.

U vyřizování požadavků správními zaměstnanci byla dosažena nejvyšší shoda mezi spokojeností a důležitostí. Téměř 71,4 % respondentů bylo spokojeno, z toho 21 vyjádřilo velmi vysokou spokojenost. Všichni respondenti (100 %) označili včasné a přesné vyřizování požadavků za důležité, přičemž 28 z nich uvedlo, že je to pro ně velmi důležité. V problematice fyzické pracovní spokojenosti lze tuto oblast považovat z hlediska zaměstnanců za zásadní.

Z hlediska sociálního pracovního prostředí se jako nejdůležitější jeví komunikace mezi pedagogickými pracovníky a celková atmosféra na pracovišti, které spolu úzce souvisejí. S komunikací bylo spokojeno vysokých 90 % respondentů, Atmosféra na pracovišti

získala podobné hodnocení od 78,6 % učitelů a zároveň je tato oblast pro zaměstnance důležitá.

Podpora od vedení školy se hodnocením nejvíce přiblížila komunikaci. Pozitivně ji hodnotilo 90 % respondentů a důležitá je pro 83,4 % učitelů. Celkem 24 respondentů bylo s touto oblastí spokojeno, což poukazuje na vliv vedení na celkovou spokojenost zaměstnanců. Podpora ze strany vedení školy má významný dopad na vnímání celkového pracovního prostředí zaměstnanci.

Pro zaměstnance byla třetí nejdůležitější oblastí podpora při řešení konfliktů, která byla pozitivně hodnocena 82,5 % dotázaných. Stejně důležitý byl faktor sdílení zkušeností a nápadů mezi zaměstnanci. Tato oblast neobsahovala žádná extrémně negativní hodnocení.

Respekt vůči ostatním organizačním složkám školy byl pozitivně hodnocen u 92,9 % respondentů. Na druhou stranu, respekt mezi učiteli byl kladně hodnocen u 78,6 % respondentů. Pouze 50 % označilo tuto oblast za méně důležitou, což je ve vyjádřené důležitosti spolupráce a náročnosti pedagogické práce zarážející. Trávení volného času s kolegy bylo označeno za nejméně důležité – pouze 21 % respondentů uvedlo, že je pro ně důležité.

Důležitým faktorem je také udržování a rozvoj pozitivních mezilidských vztahů. Kolegiální vztahy byly hodnoceny velmi pozitivně, a proto je nutné tuto spokojenost k posilování pracovních vazeb udržovat. Například organizací společných akcí, tvorbou různorodých pracovních týmů či formou teambuildingových nebo neformálních setkání.

Z hlediska organizačního pracovního prostředí se jako nejdůležitější jeví včasnost a srozumitelnost informací od vedení školy. Tento aspekt byl označen za důležitý všemi respondenty (100 %). Zároveň 85,7 % zaměstnanců je se včasností a srozumitelností informací spokojeno. Vysoká míra souhlasu v oblasti důležitosti a spokojenosti ukazuje, že vedení školy zvládá poskytovat informace včas a srozumitelně.

Dalším důležitým aspektem je vyřizování požadavků správnými zaměstnanci školy, které považuje za důležité 66,6 % respondentů, přičemž stejný podíl (66,6 %) vyjádřil i spokojenost s touto oblastí. Tato rovnováha mezi důležitostí a spokojeností značí, že správní zaměstnanci naplňují požadavky zaměstnanců srozumitelně a v daném časovém

rozmezí. Administrativní zátěž byla označena za důležitou pro 83 % respondentů, avšak spokojenost s tímto aspektem klesla pouze na 64,3 % zaměstnanců.

36 zaměstnanců je spokojených s možností osobního rozvoje a jsou pro ně důležité. Z celkového počtu 42 dotazovaných však není pro téměř 34 % další vzdělávání důležité, přestože dle Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy (2025, s. 24, 25) mají všichni pedagogičtí pracovníci povinnost se soustavně vzdělávat. Pedagogičtí pracovníci vybrané základní školy pozitivně hodnotí flexibilitu pracovní doby. Pro 43 % respondentů je zapojení se do rozhodovacích procesů důležité, ale téměř stejné procento dotazovaných vyjádřilo s touto oblastí nespokojenost. Vedení školy by mělo tuto oblast pečlivě sledovat a nastavit procesy, které by participací na rozhodování umožnily.

#### **Oblasti s nízkou důležitostí nebo spokojeností a návrhy řešení:**

Zapojení se do rozhodovacích procesů bylo považováno 28 respondenty (66,7 %) jako méně důležité nebo zcela nedůležité. Mnozí z nich zároveň vyjádřili nízkou spokojenost s touto oblastí. Pro zlepšení této oblasti by škola mohla zvážit pravidelné konzultace mezi vedením a zaměstnanci, změnit systém participace na rozhodovacích procesech. Tyto kroky by u pracovníků zvýšily pocit zodpovědnosti za chod školy.

Administrativní zátěž byla vnímána jako problematická a často zmiňována mezi návrhy ke zlepšení. Zcela jistě v době výrazného rozvoje digitálních technologií a umělé inteligence. Na základě získaných dat a otevřených odpovědí doporučujeme využívání těchto technologií ke zjednodušení procesů a definování kompetencí a odpovědnosti za administrativní úkony ve škole.

Z hlediska profesního rozvoje doporučujeme zahrnout do dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků vzdělávání na důležitost a význam pedagogické práce a s ní spojenou nutnost seberozvoje a přijímání aktuálních trendů. Nutné je zajistit intenzivnější spolupráci se zaměstnanci, aby považovali další vzdělávání za prioritu v jejich práci.

#### **Oblasti s nejlepšími výsledky:**

Včasnost a srozumitelnost informací od vedení byla označena za zásadní a dosáhla nejvyšší spokojenosti i důležitosti mezi zaměstnanci. Doporučujeme i nadále udržovat efektivní a otevřené komunikaci vedení a zachovat stávající standardy rychlé a jasné poskytování informací.

Včasné vyřizování požadavků správními zaměstnanci je jednou z oblastí, kterou škola zvládá na velmi vysoké úrovni. 100 % respondentů tuto oblast označilo jako důležitou a spokojenost vyjádřilo 71,4 % dotázaných, z toho dokonce 21 osob ji hodnotilo jako velmi pozitivní. Tento výsledek ukazuje na profesionální přístup správních zaměstnanců, což přispívá k celkovému pozitivnímu hodnocení školy v oblasti spokojenosti zaměstnanců. Doporučuje se zachovat tento vysoký standard a nadále podporovat rychlost a efektivitu řešení požadavků.

## **Závěr**

Cílem bakalářské práce s názvem Spokojenost učitelů s pracovním prostředím na základních školách bylo identifikovat klíčové faktory ovlivňující spokojenost učitelů a opatření ke zlepšení pracovního prostředí.

Teoretická část bakalářské práce byla zaměřena na problematiku pracovního prostředí a pracovní spokojenosti pedagogických zaměstnanců. Zahrnovala faktory ovlivňující fyzické, sociální a organizační pracovní prostředí. První kapitola s názvem Management školy s důrazem na pracovní prostředí se věnovala definici pracovních podmínek a prostředí, jejich vlivu na efektivitu zaměstnanců a rozdílů mezi pedagogickými a nepedagogickými pracovníky. Soustředili jsme se zejména na význam pracovního prostředí jako klíčového faktoru ovlivňujícího spokojenost, výkon a celkovou atmosféru na pracovišti. Následně jsme popsali pracovní prostředí ve vztahu k legislativnímu rámci ve školách. Zde jsme popisovali předpisy týkající se bezpečnosti práce, pracovních podmínek pedagogických i nepedagogických pracovníků, a povinnosti zaměstnavatelů při zajištění vhodného prostředí. Poslední kapitola teoretické části se zabývala faktory ovlivňujícími pracovní spokojenost, mezi něž patří finanční ohodnocení, benefity, motivace a vztahy na pracovišti. Řešila také podporu vedení a profesní rozvoj učitelů.

Výzkumná část této bakalářské práce analyzovala spokojenost zaměstnanců s pracovním prostředím ve vybrané základní škole Ústeckého kraje. Respondenty byli pouze pedagogičtí pracovníci. Celkem jsme jich oslovili 57. Díky významné spolupráci s vedením školy v dohodnutém termínu odpovědělo 42 zaměstnanců. Návratnost tak činila poměrně vysokých 73,68 %. Na základě teoretických východisek jsme strukturovali dotazníkové šetření do třech oblastí, fyzického, sociálního a organizačního.

Ve fyzickém pracovním prostředí byla nejvyšší důležitost přikládána včasnému vyřizování pracovních požadavků správními zaměstnanci, ale taktéž byla zaměstnanci vnímána za problematickou. Respondenti zdůrazňovali například potřebu snížit nadměrnou administrativu, aby se mohli více soustředit na své pedagogické povinnosti.

Sociální prostředí bylo hodnoceno převážně pozitivně, přičemž respondenti oceňovali přátelské vztahy mezi učiteli, komunikaci a podporu vedení. Jako oblasti ke zlepšení byla uvedena například rovnoměrnost přístupu vedení k zaměstnancům a zvýšení frekvence neformálních setkání. Za kritickou oblast považujeme nedůležitost vzájemného respektu mezi pedagogickými pracovníky. Respekt je základním kamenem osobních i profesních vztahů (Marciano, 2013, s. 87).

Organizační prostředí se ukázalo jako zásadní faktor pracovní spokojenosti, zejména v oblastech spojených se včasností a srozumitelností informací poskytovaných vedením školy a možnostmi zapojení se do rozhodovacích procesů. Nejvyšší shoda mezi důležitostí a spokojeností byla dosažena právě u včasnosti a srozumitelnosti informací od vedení školy, což zaměstnanci označili za podstatné. Tato oblast významně přispívá k efektivní komunikaci a celkové pracovní spokojenosti.

Celková spokojenost s pracovním prostředím činila na vybrané základní škole Ústeckého kraje 70,6 %. Výsledné procento koresponduje se zjištěním Mudráka a Zábrodské (2025, s. 18, 19) studie SYRI týkající se pracovního well-beingu na základních školách vykazují učitelé těchto škol na Ústecku poměrně vysokou míru pracovní spokojenosti, kdy 80,3 % respondentů je se svou prací spokojených nebo velmi spokojených. Na práci jim nejvíce vyhovují dobré vztahy se spolupracovníky, silná pracovní komunita, vysoká autonomie a smysluplnost práce s dětmi. Stěžejním faktorem se ve studii ukázala kvalita vedení školy – ti učitelé, kteří vnímají vedení školy lépe, jsou celkově spokojenější se svou pracovní situací. Oba výzkumy poukázaly na podobné faktory, které ovlivňují pracovní podmínky. Za limity práce považujeme výzkum provedený na jedné škole. Tím jsme však chtěli docílit určitého stupně využitelnosti práce pro praxi. Přestože jsme do dotazníku zařadili otevřené otázky, uvědomujeme si, že k bližšímu pochopení souvislostí a jevů v problematice pracovní spokojenosti by bylo vhodné výzkum podpořit kvalitativním výzkumem. Věříme, že získané poznatky přispějí k lepšímu pochopení potřeb zaměstnanců. Mohou posloužit vedení školy jako podklad pro návrhy opatření ke zlepšení

celkového pracovního prostředí a tím zvýšit nejen spokojenost, ale i efektivitu práce pedagogických pracovníků.

## Seznam použitých informačních zdrojů

- ANDRAŠČÍKOVÁ, Mária et al. *Průvodce rokem ředitele základní a mateřské školy: včetně vzorů používaných dokumentů*. 5., přeprac. vyd. Olomouc: ANAG, 2013. 503 s. Práce, mzdy, pojištění. ISBN 978-80-7263-770-6.
- ARMSTRONG, Michael a TAYLOR, Stephen. *Řízení lidských zdrojů*. Třinácté vydání. Expert. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
- ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Expert. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
- BUREŠ, Miroslav, VALIŠOVÁ, Alena a KASÍKOVÁ, Hana (ed.). *Pedagogika pro učitele*. 2., rozš. a aktualiz. vyd. Pedagogika. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3357-9.
- ČAKRT, Michal. *Funkce manažerské* [online]. In: NEŠPOR, Zdeněk R., ed. *Sociologická encyklopedie*. Praha: Sociologický ústav AV ČR, v.v.i., 2017– [cit. 2024-12-14]. Dostupné z: [https://encyklopedie.soc.cas.cz/w/Funkce\\_mana%C5%BEersk%C3%A9](https://encyklopedie.soc.cas.cz/w/Funkce_mana%C5%BEersk%C3%A9)
- ČESKÁ REPUBLIKA. *Vyhláška č. 410/2005 Sb., o hygienických požadavcích na prostory a provoz zařízení a provozoven pro výchovu a vzdělávání dětí a mladistvých*. In: Sběrka zákonů České republiky. 2005, částka 140. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2005-410>
- ČESKÁ REPUBLIKA. *Zákon č. 309/2006 Sb., kterým se upravují další požadavky bezpečnosti a ochrany zdraví při práci v pracovněprávních vztazích a o zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při činnosti nebo poskytování služeb mimo pracovněprávní vztahy (zákon o zajištění dalších podmínek bezpečnosti a ochrany zdraví při práci)*. In: Sběrka zákonů České republiky. 2006, částka 96.
- DEPOO, Lucie, ŠNÝDROVÁ, Markéta, ŠNÝDROVÁ, Ivana, JEŽKOVÁ PETRŮ, Gabriela, URBANCOVÁ, Hana, 2021. *Motivace pracovního jednání*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu. ISBN 978-80-88330-20-2.
- DOLEŽAL, Jan; MÁCHAL, Pavel a LACKO, Branislav. *Projektový management podle IPMA*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Expert. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-4275-5.
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. Beckova edice ekonomie. V Praze: C.H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.
- EURYDICE. *Pracovní podmínky učitelů v předškolním a školním vzdělávání* [online]. 2025 [cit. 2025-04-14]. Dostupné z: <https://eurydice.eacea.ec.europa.eu/cs/national->

education-systems/czechia/pracovni-podminky-ucitelu-v-predskolnim-skolnim-vzdelavani?utm\_source

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Psyché (Grada). Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOLÁŘ, Zdeněk. *Výkladový slovník z pedagogiky: 583 vybraných hesel*. Vydání 1. Praha: Grada, 2012, 192 stran. ISBN 9788024737102.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

KOVAŘÍKOVÁ, Miroslava. *Krizové situace ve škole: bezpečnostní problematika ve škole*. KOZEL, Roman; MYNÁŘOVÁ, Lenka a SVOBODOVÁ, Hana. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Expert. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3527-6.

MACKOVÁ, Helena. *Vedení firmy a lidí ve 4 krocích na jedné A4* [online]. 2025 [cit. 2024-09-14]. Dostupné z: [https://www.helenamackova.cz/vedeni-firmy-a-lidi-ve-4-krocich/?utm\\_source](https://www.helenamackova.cz/vedeni-firmy-a-lidi-ve-4-krocich/?utm_source)

MARCIANO, Paul L. *Cukr a bič nefungují: vybudujte si kulturu zapojení zaměstnanců na principech respektu*. V Brně: Motiv Press, 2013. ISBN 978-80-904133-9-9.

MENZELOVÁ, Kristýna a Michal PEŠKAR. *Čerpání dovolené – jednoduše a prakticky* [online]. Praha: Wolters Kluwer ČR, a. s., 2021 [cit. 2024-04-14]. Dostupné z: <https://www.rizeniskoly.cz/aktuality/cerpani-dovolene-jednoduse-a-prakticky.a-7991.html>

MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ, MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY. *Benefity pro zaměstnance MŠMT* [online]. Praha: MŠMT, 2025 [cit. 2024-11-14]. Dostupné z: <https://msmt.gov.cz/ministerstvo/benefity-pro-zamestnance-msmt>

MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ, MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY. *Právní výklad k § 23 zákona o pedagogických pracovnících* [online]. Praha: MŠMT, 2013 [cit. 2024-09-09]. Dostupné z: <https://msmt.gov.cz/dokumenty/pravni-vyklad-k-23-zakona-o-pedagogickych-pracovnicich>

MUDRÁK, Jiří a Kateřina ZÁBRODSKÁ. *Kvalita pracovního prostředí a pracovní well-being vyučujících na českých základních školách* [online]. Praha: Národní institut SYRI, 2025 [cit. 2025-04-14]. Dostupné z: <https://www.syri.cz/data/uploadHTML/files/PUBLIKACE/pracovni-well-being-ucitelu.pdf>

- OCHRANA, František; PAVEL, Jan a VÍTEK, Leoš. *Veřejný sektor a veřejné finance: financování nepodnikatelských a podnikatelských aktivit*. Expert. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3228-2.
- PLAMÍNEK, Jiří. *Komunikace a prezentace: umění mluvit, slyšet a rozumět*. 3., aktualizované a rozšířené vydání. Manažer. Praha: Grada, 2023. ISBN 978-80-247-0432-6.
- PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 5., aktualizované a rozšířené vydání. Manažer. Praha: Grada, 2018. ISBN 978-80-271-0629-5.
- POLÁŠKOVÁ, Lenka. *Kompetence leadera školy: marketingová komunikace v praxi škol*. Manažer. Praha: Grada, 2022. ISBN 978-80-271-3229-4.
- PROCHÁZKA, Miroslav. *Sociální pedagogika*. Pedagogika. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-3470-5.
- PRŮCHA, Jan a VETEŠKA, Jaroslav. *Andragogický slovník*. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-4748-4.
- PRUKNER, Vítězslav. *Manažerské dovednosti* [online]. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2014 [cit. 2024-11-19]. Dostupné z: <https://publi.cz/books/114/Cover.html>
- PRUKNER, Vítězslav a Jaromír NOVÁK. *Základy managementu* [online]. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2014 [cit. 2024-12-01]. ISBN 978-80-244-4182-5. Dostupné z: <https://publi.cz/books/189/Prukner.html>
- SEDLÁČEK, Martin. *První učitel. K roli ředitele školy v pedagogickém vedení*. Online. 1., elektronické vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2020, 181 s. ISBN 978-80-210-9719-3. Dostupné z: <https://dx.doi.org/10.5817/CZ.MUNI.M210-9719-2020>.
- SRPOVÁ, Jitka a ŘEHOŘ, Václav. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Expert. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3339-5.
- STÁTNÍ ZDRAVOTNÍ ÚSTAV. *Prašnost na pracovišti* [online]. Praha: SZÚ, 2007 [cit. 2024-10-18]. Dostupné z: <https://szu.gov.cz/temata-zdravi-a-bezpecnosti/pracovni-prostredi-a-zdravi/factory-pracovniho-prostredi/prasnost-na-pracovisti/prasnost-na-pracovisti/>
- ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Manažer. Praha: Grada Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-5212-9. ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Manažer. Praha: Grada Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-5212-9.

- ŠTĚPANÍK, Jaroslav. *Nejčastější chyby a omyly manažerské praxe. Vedení lidí v praxi*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2494-2.
- ŠVAMBERK ŠAUEROVÁ, Markéta. *Techniky osobnostního rozvoje a duševní hygieny učitele*. Praha: Grada Publishing, 2018. ISBN 978-80-271-0470-3.
- URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Manažer. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0227-3.
- URBANCOVA, Hana., 2013. *Kontinuita znalostí: jak uchovat znalosti klíčových pracovníků v organizaci*. Praha: Adart. Jak (Adart). ISBN 978-80-87829-03-5.
- VÁCHAL, Jan a VOCHOZKA, Marek. *Podnikové řízení. Finanční řízení*. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4642-5.
- VALENTA, Jiří. *Aplikace platových předpisů ve školství: s komentářem a příklady z praxe k 1.10.2012*. 5. aktualiz. vyd. Práce, mzdy, pojištění. Olomouc: ANAG, 2012. ISBN 978-80-7263-763-8.
- VLAŽNÝ, Jan. *Role vedoucího pedagogického pracovníka, rozdíly v nich, jejich kompatibilita a předpoklady jejich úspěšného zvládnutí*. Bakalářská práce, vedoucí Tureckiová, Michaela. Univerzita Karlova, Pedagogická fakulta, Katedra andragogiky a managementu vzdělávání, 2018.
- VYŠATOVÁ, Květa. *Motivace nepedagogických pracovníků ke vzdělávání*. Diplomová práce, vedoucí Svobodová, Zuzana. Praha: Univerzita Karlova, Pedagogická fakulta, Katedra andragogiky a managementu vzdělávání, 2023.
- VÝZKUMNÝ ÚSTAV BEZPEČNOSTI PRÁCE. *Pracovní klima* [online]. Praha: VÚBP, 2023 [cit. 2024-09-10]. Dostupné z: [https://ebozp.vubp.cz/wiki/index.php/Pracovn%C3%AD\\_klima](https://ebozp.vubp.cz/wiki/index.php/Pracovn%C3%AD_klima)
- Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce*. Ministerstvo práce a sociálních věcí [online]. 2019 [cit. 2024-03-15]. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/prace-a-pravo>
- Zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů*. MŠMT [online]. 2019 [cit. 2024-11-05]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/dokumenty-3/novela-zakona-o-pedagogicky-ch-pracovnicich>
- Zákon č. 589/2025 Sb., Změna ve způsobu čerpání FKSP*. Ministerstvo financí České republiky [online]. 2025 [cit. 2025-02-14]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/rozpocetova-politika/statni-rozpocet/legislativa-statniho-rozpocetu/2025/zmena-ve-zpusobu-cerpani-fksp-58911>

## **Vyjádření k využití nástrojů umělé inteligence**

V rámci zpracování mé bakalářské práce na téma Spokojenost učitelů s pracovním prostředím na základních školách byly využity nástroje umělé inteligence (AI) v souladu s obecně závaznými právními předpisy, vnitřními předpisy univerzity a fakulty, včetně Etického kodexu Univerzity Karlovy.

## **Seznam příloh**

**Příloha A** Dotazník – Spokojenost učitelů s pracovním prostředím na základních škole

## Příloha A

### Dotazník – Spokojenost učitelů s pracovním prostředím na základních škole.

1. Otázka zjišťující spokojenost s fyzickým pracovním prostředím \*  
\*\*\*

	Velmi spokojen	Spokojen	Nespokojen	Velmi nespokojen
Jak hodnotíte kvalitu vybavení ve vašem kabinetě?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jak hodnotíte ergonomické vybavení kabinetu (pohodlí židlí, uspořádání nábytku atd.)?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jak hodnotíte úroveň hluku ve škole?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jak jste spokojen s kvalitou a množstvím vzdělávacích pomůcek?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jak hodnotíte kvalitu vašeho technického vybavení (např. notebook, služební telefon) pro plnění pracovních povinností?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jste spokojen s vybavením pro plnění svých pracovních povinností?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jsou vaše požadavky vedením školy vyřizovány včas?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2. Napadá vás něco, čím by mohlo vedení školy zlepšit fyzické pracovní prostředí ve škole a tím zvýšit Vaši pracovní spokojenost? Prosím popište. \*

Zadejte svoji odpověď.

3. Jaká je Vaše celková spokojenost s **fyzickým** pracovním prostředím (tedy prostorem a vybavením)? \*

Označením více palců je Vaše spokojenost vyšší.



4. Otázka zjišťující spokojenost se sociálním pracovním prostředím \*

	Velmi spokojen	Spokojen	Nespokojen	Velmi nespokojen
Jak hodnotíte komunikaci a spolupráci mezi učiteli ve vaší škole?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jak hodnotíte atmosféru mezi učiteli na vaší pracovní pohodu?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jak hodnotíte podporu od vedení školy na vaší pracovní spokojenost?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jak hodnotíte podporu při řešení konfliktů a problémů ve škole?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jak hodnotíte úroveň respektu a uznání mezi učiteli?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jak hodnotíte úroveň sdílení zkušeností a nápadů mezi učiteli?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jak hodnotíte úroveň respektu učitelů k ostatním organizačním složkám školy (vychovatelkám školní družiny a SVC, správním zaměstnancům, pracovním školní jídelny)?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. \*

	Rozhodně ano	Spíše ano	Spíše ne	Rozhodně ne
Cítíte se být vedením školy dostatečně podporován?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Trávíte rád volný čas s ostatními kolegy?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. Napadá vás něco, čím by mohlo vedení školy zlepšit sociální pracovní prostředí ve škole a tím zvýšit Vaši pracovní spokojenost? Prosím popište \*

Zadejte svoji odpověď.

7. Jaká je Vaše celková spokojenost se **sociálním** pracovním prostředím (jak se cítíte ve škole v oblasti vztahové)? \*



9. Napadá vás něco, čím by mohlo vedení školy zlepšit organizační pracovní prostředí ve škole a tím zvýšit Vaši pracovní spokojenost? (otevřená \*

Prosím napište

Zadejte svoji odpověď.

10. Jaká je Vaše celková spokojenost s **organizačním** pracovním prostředím? \*



⋮

11. Vyberte jak moc důležitý je pro Vás faktor ovlivňující spokojenost v oblasti fyzického pracovního prostředí. \*

	Velmi důležité	Důležité	Méně důležité	Nedůležité
Jak je pro vás důležitá kvalita vybavení kabinetu?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jak je pro vás důležité ergonomické vybavení kabinetu (pohodlí židlí, uspořádání nábytku atd.)?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jak je pro vás důležitý hluk ve škole?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jak je pro vás důležitá kvalita a množství vzdělávacích pomůcek?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Technické vybavení (např. notebook, služební telefon)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jak je pro vás důležité včasné vyřizování pracovních požadavků?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. Napadá vás něco jiného, co je pro Vás důležité vzhledem k fyzickému pracovnímu prostředí ve škole, co ovlivňuje vaši pracovní spokojenost? \*

Zadejte svoji odpověď.

13. Vyberte jak moc důležité je pro Vás faktor ovlivňující spokojenost v oblasti sociálního pracovního prostředí. \*

	Velmi důležité	Důležité	Méně důležité	Nedůležité
Jak je pro vás důležitá komunikace a práce mezi učiteli?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jak je pro vás důležitá atmosféra mezi učiteli?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jak je pro vás důležitá podpora od vedení školy vzhledem k Vaší pracovní spokojenosti?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jak je pro vás důležitá podpora při řešení problému a konfliktu na Vaší škole?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jak je pro vás důležitá úroveň respektu učitelů k ostatním organizačním složkám školy (vychovatelkám školní družiny a SVC, správním zaměstnancům, pracovnícím školní jídelny)?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jak je pro vás důležitý strávený čas ve volném čase s kolegy?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14. Napadá vás něco jiného, co je pro Vás důležité vzhledem k sociálnímu pracovnímu prostředí ve škole, co ovlivňuje vaši pracovní spokojenost? \*

Zadejte svoji odpověď.

15. Vyberte jak moc důležitý je pro Vás faktor ovlivňující spokojenost v oblasti organizačního pracovního prostředí. \*

	Velmi důležité	Důležité	Méně důležité	Nedůležité
Jak jsou pro vás důležité možnosti profesního rozvoje a růstu ve vaší škole?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jak jsou pro vás důležité možnosti zapojení se do rozhodovacích procesů ve škole?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jak je pro vás důležitá administrativní zátěž na vaši pracovní spokojenost?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jak je pro vás důležitá včasnost a srozumitelnost informací od vedení školy na vaši pracovní spokojenost?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jak je pro vás důležitá flexibilita pracovní doby ve vaší škole?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jak je pro vás důležité vyřizování vašich požadavků správními zaměstnanci školy?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

⋮

16. Napadá vás něco jiného, co je pro Vás důležité vzhledem k organizačnímu pracovnímu prostředí ve škole, co ovlivňuje vaši pracovní spokojenost? \*

Zadejte svoji odpověď.