

Univerzita Karlova v Praze

Filozofická fakulta

Katedra andragogiky a personálního řízení

Andragogika

Teze dizertační práce

**Pracovní spokojenost učitelů
středních a vyšších policejních škol Ministerstva
vnitřní České republiky**

Job Satisfaction among Teachers
at Secondary Police Schools and Police Colleges
of the Ministry of the Interior of the Czech Republic

Školitel: PhDr. Renata Kocianová, Ph.D.

2016

Jiří Baudyš

Dizertační práce na téma pracovní spokojenost učitelů středních a vyšších policejních škol byla zpracována se záměrem zaplnit prázdné místo na mapě studií z prostředí školských zařízení, jejichž zřizovatelem je Ministerstvo vnitra České republiky, a odpovědět na otázky týkající se pracovní pohody jejich zaměstnanců. Nejdůležitější součástí je empirické šetření zaměřené nejen na určení celkové pracovní spokojenosti, celkové životní spokojenosti a dílčích spokojeností s řadou dalších faktorů, ale i vztahů mezi vybranými veličinami. Předmětem zkoumání je také vztah mezi pocitem jistoty, který v respondentech vyvolává učitelská profese, a celkovou pracovní spokojeností. Vlastní empirické šetření vychází z teoretického rámce, vytvořeného studiem literatury a závěrů výzkumných prací obdobného charakteru.

Úvod teoretické části se zaměřuje na historické předpoklady sledování pracovní spokojenosti. Počátky vědeckého zkoumání úlohy lidského faktoru v pracovním procesu se odvíjejí přibližně od 20. let 20. století. Pro předchozí období byla typická dominance vědeckého řízení, správního řízení a byrokratického řízení. Zájem o člověka se v největší míře projevil v důsledku nástupu tzv. školy lidských vztahů. Její vznik bývá kladen do souvislosti s experimenty v závodech společnosti Western Electric Co. v americkém Hawthornu ve druhé polovině 20. let 20. století. Nejdůležitějším aktérem a představitelem uvedeného směru byl Elton Mayo, prosazující závěry o nutnosti spolupráce uvnitř organizace (Torrington, Hall, 1991, s. 7). V kritice mechanického a odosobněného chápání pracovní síly zdůrazňoval, že každá sociální skupina musí zajistit uspokojení materiálních a ekonomických potřeb svých členů i samotné skupiny (Mayo, 1975, s. 9). Hawthornské experimenty potvrdily důležitost lidského faktoru z hlediska řízení podniku a podnítily další badatele zaměřit se v této souvislosti na oblast psychologie lidského chování.

Přibližně od poloviny 20. století se už v převládající míře nepochybovalo o vlivu člověka na efektivitu pracovního procesu, a tak

byly ve snaze nalézt účinné způsoby podnikového řízení uskutečňovány výzkumy a vznikala celá řada definic pracovní spokojenosti. Výzkumy byly zaměřeny především na hledání jejího vztahu k výkonnosti zaměstnanců a k řadě faktorů, které mohou přispět k navození pocitu pracovní spokojenosti. Tu je možné charakterizovat jako „radostný neboli pozitivní emocionální stav, který je důsledkem jedincova hodnocení své práce či pracovních zkušeností“ (Saari, Judge, 2004, p. 396). Vhodné je rozlišovat spokojenost v práci a spokojenost s prací. Podle Štikara, Rymeše, Riegla a Hoskovce je první z nich obsahově širší a zahrnuje prvky související jak s osobností pracovníka, tak podmínkami práce. Hovoří-li se o pracovní spokojenosti, pak toto širší chápání převažuje. Spokojenost s prací je užší pojem, týká se vykonávání konkrétní činnosti a zohledňuje její nároky, pracovní režim a společenské ocenění. Rozdíl je také mezi celkovou pracovní spokojeností a jejími dílčími součástmi (Štikar, Rymeš, Riegel, Hoskovec, 2003, s. 111), přičemž lze logicky předpokládat, že bývají v určitém vztahu. Podle mého názoru tu však není možné s jistotou hovořit o kauzálních souvislostech. Nejen dílčí spokojenosti s různými proměnnými totiž mohou ovlivňovat celkovou pracovní spokojenost, ale i celková pracovní spokojenost může působit zpětně na vnímání spokojenosti s různými dílčími proměnnými.

Dizertační práce se také zabývá procesem vnímání, neboť podle jedné z definic je pracovní spokojenost charakterizována jako „...pocit uspokojení vyplývající z jedincova vnímání příležitostí, které mu poskytuje práce“ (Çoban, 2010, s. 1154). Vzájemná souvislost pracovní spokojenosti a vnímání je proto daná. Pro vnímání je typická celostnost, která se v souladu se zásadami gestalt psychologie projevuje vnímáním celku podle zvláštních pravidel. Kvalita celku totiž není vnímána jako pouhý součet jednotlivých komponent (Vágnerová, 2004, s. 55). Domnívám se proto, že se ani celková spokojenost nerovná součtu spokojeností s jejími dílčími součástmi, protože spokojenost s jednou z nich může ovlivňovat vnímání ostatních a vliv celkové spokojenosti se

může zpětně projevit ve vnímání některé dílčí proměnné či proměnných.

Existuje rovněž souvislost mezi spokojeností a motivací, vymezenou jako psychický proces, ve kterém je lidskému chování dodáván směr, trvání a energie (Nakonečný, 1999, s. 105). Z hlediska dopadu na výkon jedince a potřeby vnější motivace je užitečné rozlišovat mezi vnitřní (intrinsickou) a vnější (extrinsickou) motivací. Rozlišení je důležité z hlediska potřeby vnější odměny a zpevnění, které je nezbytné pro zajištění výkonu extrinsicky motivovaných jedinců. Nespokojenost s odměnou se pak může stát příčinou celkové pracovní nespokojenosti (Herzberg, 1971, s. 71). To je jeden ze závěrů Herzbergovy dvoufaktorové teorie, jež se řadí k mnoha teoriím, které se od 40. let 20. století snažily objasnit pozadí lidské motivace. Nejvlivnější z nich vypracovali Maslow, Herzberg, Alderfer a McClelland, když se snažili vysvětlit, co člověka motivuje k chování. Zaměřili se tedy na obsah motivace, zatímco Vroom, Porter a Lawler, Locke a Lotham společně s řadou dalších vědců zkoumali v této souvislosti psychologické procesy.

Maslow (1943, s. 2) hledal motivační faktory v neuspokojených potřebách a řadil je v hierarchickém uspořádání v závislosti na jejich dominanci: od nejnižších, fyziologických potřeb, potřeby bezpečí a sociálních potřeb přes potřeby uznání po potřebu seberealizace. Podobně uvažoval Alderfer i McClelland. Rozdíly tu spočívaly především v počtu skupin potřeb a v představě o jejich případném uspořádání. Pro úplnost dodávám, že McClelland uvažoval o odlišně vymezených potřebách – po moci, sounáležitosti a úspěchu neboli výkonu. Výrazně odlišná je Herzbergova dvoufaktorová teorie. Herzberg chápe spokojenost a nespokojenost jako dvě samostatná kontinua. V jeho pojetí tedy nejde o dvě extrémní polohy na pomyslné ose popisující jedinou proměnnou. Spokojenost je důsledkem působení satisfaktorů, nespokojenost nastává vlivem dissatisfaktorů. Satisfaktory jsou spojeny s obsahem práce – tvoří je uznání, úspěch, samotná

práce, odpovědnost a povýšení. Dissatisfactory obsahují podnikovou politiku a správu, dohled a řízení, plat, interpersonální vztahy a pracovní podmínky (Herzberg, 1971, s. 71). Domnívám se, že nejpodněnější z procesních teorií vytvořil Vroom (1967, s. 18). Podle jeho teorie je síla, která působí na jedince chovat se určitým způsobem, dána součinem hodnot očekávání a valencí očekávaného výsledku. Pojem očekávání označuje subjektivně pojatý předpoklad, že chování povede k určitému výsledku, a valence je subjektivně vnímaná hodnota tohoto výsledku.

Pracovní postoje popisují afektivní orientaci jedince ve vztahu k jeho pracovním rolím. V tom se jejich význam kryje s chápáním pracovní spokojenosti, a oba pojmy proto byly uváděny jako zaměnitelné (Vroom, 1967, s. 99). Prokázán byl vliv postojů na motivaci jedince. Ke změně motivace by proto mohla posloužit změna postojů, ta však bývá velmi obtížná. Postoje jsou totiž hluboce zakořeněné (Vágnerová, 2004, s. 294). Předpokládá se rovněž vztah mezi pracovní spokojeností a výkonností zaměstnanců. V počátečních etapách školy lidských vztahů se věřilo, že důsledkem vysoké pracovní spokojenosti bude vysoká výkonnost zaměstnanců. Názor byl podroben řadě kritických reakcí a byl dokonce označen za „...přechodné poblouzení a klam“ (Saari, Judge, 2004, s. 1). Mezi pracovní spokojeností na jedné straně a fluktuací a absentérstvím na druhé straně je podle většiny studií velmi těsný vztah. Pracovní spokojenost je v nepřímé korelaci s flukтуаčními snahami (Mobley, Griffeth, Hand a Meglino, 1991, s. 503). Na absentérství působí svým vlivem tři druhy faktorů: faktory související s prací, osobní faktory a faktory přítomnosti v práci (Armstrong, 2002, s. 757–758). Při hledání souvislostí mezi pracovní spokojeností a zdravím je vhodné vycházet z emocionální podstaty spokojenosti spojené s fyziologickými pochody, jejichž důsledkem jsou biochemické procesy a útrobní změny (Nakonečný, 1998, s. 415). Empiricky bylo zjištěno, že pocity pracovní pohody mají z dlouhodobého hlediska pozitivní vliv na dosažení celkové životní pohody a duševního zdraví a naopak

negativně ovlivňují rozvoj depresivních příznaků (Hakanen, Schaufeli, 2012, s. 415–424).

Součástí dizertační práce je i přehled několika výzkumů pracovní spokojenosti učitelů, vypracovaný na základě rešerší elektronických zdrojů. Výzkumy se lišily svou šíří, zaměřením na zkoumání vztahů mezi spokojeností a různými proměnnými, metodikou a volbou dotazníků či inventářů. Soustředil jsem se proto na práce zaměřené na profesní skupinu učitelů, které byly realizovány v České republice. Cílem prvního výzkumu (Paulík, 1999, s. 59) bylo doplnit poznatky o pracovní spokojenosti učitelů v podmínkách různých typů škol: základních, středních i vysokých. Všichni obdrželi Inventář hodnocení spokojenosti učitelů, inventář zjišťující sociální oporu a dotazník extraverte, neuroticismu a psychoticismu. Každý účastník se poté podrobil šetření s využitím jedné z metod zaměřených na diagnostiku osobnostních rysů, které souvisejí s odolností vůči zátěži. Celková pracovní spokojenost učitelů byla zjišťována z odpovědí respondentů na dvě standardizované otázky a na základě součtu škálových hodnocení dílčích spokojenosti. Spíše či velmi spokojeno bylo 70,3 % až 88,6 % učitelů (podle jednotlivých typů škol), kteří volili hodnotu 4 nebo 5 na pětibodové škále. Respondenti také hodnotili pracovní zátěž učitelského povolání, přičemž průměrné hodnocení se pohybovalo mezi hodnotami 3,00 až 3,33, což na pětibodové škále odpovídá středně vysoké zátěži. Stresováno prací bylo 33 % až 45 % učitelů. Kvantitativní výzkum byl doplněn polostandardizovanými rozhovory, ve kterých učitelé uváděli, co očekávají od práce a čeho by se v ní nejraději vzdali. Nejvíce oceňují dobré vztahy v pedagogickém sboru, tvůrčí charakter práce, možnost formovat žáky a předávat jim zkušenosti, možnost pracovat s dětmi, s mládeží, pocit dobře vykonané práce a dobré výsledky. Naopak negativně hodnotí neodpovídající platy a nedocenení učitelské práce společností, nekázeň a sníženou morálku žáků, nedostatečnou spolupráci rodičů se školou, psychickou zátěž a nedostatek času i nedostatečné vybavení školy (Paulík, 1999, s. 30).

Další Paulíkův výzkum pracovní spokojenosti citovaný v rámci dizertační práce byl zaměřen na výběrový vzorek tvořený učiteli základních škol ve věku 50 a více let. Vzorek byl porovnán s referenčními skupinami mladších respondentů ve dvou věkových pásmech. Autor se zaměřil na hledání možných souvislostí s osobnostními vlastnostmi učitelů podle konceptu pětifaktorového modelu (Big Five) a s dalšími charakteristikami vypovídajícími o jejich odolnosti vůči zátěži, tj. míře optimismu, SOC a hardiness. Nebyly zjištěny statisticky významné rozdíly mezi staršími a mladšími respondenty – učitelé ve věku 50 a více let dosahovali průměrné pracovní spokojenosti 3,74 oproti hodnotě 3,71 zaznamenané v referenčních souborech (v obou případech na pětibodové škále). Z hlediska pracovní spokojenosti nebyly statisticky významné ani rozdíly mezi muži a ženami a nebyl potvrzen ani vztah mezi pracovní spokojeností a věkem či délkou výkonu učitelské praxe (Paulík, 2011, 83–97).

Cílem empirického šetření bylo určit velikost celkové pracovní spokojenosti a její vztah k celkové životní spokojenosti a spokojenosti s dílčími složkami pracovní spokojenosti, např. s žáky, kolegy, nadřízenými a dalšími proměnnými, které lze označit za Herzbergovy hygienické dissatisfactory. Po formulaci tohoto obecného cíle byly stanoveny dílčí cíle, které byly rozčleněny do dvou skupin. První obsahovala cíle, jejichž naplnění vyžaduje statistické třídění prvního stupně. Výsledky tohoto statistického třídění pak posloužily ke statistickému třídění druhého stupně a splnění cílů druhé skupiny. V rámci první skupiny se předmětem šetření stala míra celkové pracovní spokojenosti i míra celkové životní spokojenosti učitelů, míra jistoty, kterou v respondentech vyvolává jejich povolání učitele, a míra dílčí spokojenosti s žáky, kolegy, nadřízenými, materiálním vybavením, prostředím a platem. Byly zformulovány hypotézy pro statistické šetření druhého stupně a zjištěné údaje byly použity k ověření jejich platnosti. V případě prokázání existence vztahu mezi veličinami pak byla zjišťována hladina významnosti. Kromě výše uvedených dílčích faktorů

se předmětem zkoumání stal i vztah mezi celkovou pracovní spokojeností a pohlavím a typem pracovněprávního vztahu.

Vzhledem k cíli práce a základnímu vzorku tvořenému 312 učiteli středních a vyšších policejních škol Ministerstva vnitra České republiky bylo rozhodnuto o provedení kvantitativního šetření, zvolena dotazníková metoda a vybrán Inventář hodnocení spokojenosti, který již několikrát posloužil při výzkumech vedených Paulíkem. Rozhodl jsem se však pro upravenou podobu inventáře (Čapek, 2010, s. 314–315), která oproti původní verzi obsahuje dvě otevřené otázky. Před vlastním empirickým šetřením jsem tento inventář modifikoval přidáním uzavřené otázky, jejímž účelem bylo zjistit, jakou jistotu v respondentech vyvolává povolání učitele. Potřeba zařadit tuto otázku vyplynula z odpovědí na otevřenou otázku pilotního výzkumu, který jsem provedl před zahájením vlastního empirického šetření. Byly stanoveny hypotézy a jejich platnost byla ověřena provedeným empirickým šetřením. K určení vztahů mezi proměnnými byly použity statistické metody významnosti, zvolena byla 1% hladina významnosti. Za účelem statistického vyhodnocení byl použit program Excel s jeho základními funkcemi. K testování významnosti údajů nominální a ordinální hodnoty byla uplatněna oblast frekvenční statistiky typu chí-kvadrát, přesněji test dobré shody chí-kvadrát. V případě zjištění vztahu bylo sestaveno tak zvané znaménkové schéma kontingenční tabulky, které posloužilo k interpretaci výsledků. Základní vzorek tvořili učitelé tří policejních škol Ministerstva vnitra České republiky – v Praze, Holešově a Pardubicích. V době realizace empirického šetření to bylo 312 učitelů. Inventář hodnocení spokojenosti učitelů byl v tištěné podobě rozeslán všem 292 zaměstnancům, kteří byli v době realizace přítomni na pracovišti (ostatní byli nepřítomni, nejčastěji z důvodu dočasné pracovní neschopnosti). Ti tak tvořili výběrový vzorek. Celkem bylo odevzdáno 243 správně vyplněných dotazníků. Návratnost tak dosáhla 83,22 %. Dvě otevřené otázky Inventáře zodpovědělo 92 respondentů.

Z odpovědí na uzavřené otázky bylo statistickým tříděním prvního stupně zjištěno, že celkovou pracovní spokojenost vyjadřuje 59,67 % respondentů a nespokojených je 28,81 %. S vlastním životem bylo spokojeno 48,97 % dotazovaných učitelů oproti 34,57 % nespokojených. Jistotu v zaměstnání pociťuje 37,86 % respondentů, postrádá 27,58 % tázaných. Pokud jde o spokojenost se žáky, odpovědi byly rozloženy na pětibodové škále poměrně rovnoměrně, i když naprosto nespokojených bylo poněkud méně – 13,99 % oproti 19,75 % velmi spokojených. Spokojenost s kolegy vyjádřilo 57,61 %, s nadřízenými bylo spokojeno 51,03 % učitelů, materiální vybavení vyhovovalo 57,61 % dotazovaných a prostředí bylo hodnoceno kladně v 52,67 % případů. V otázce dílčí spokojenosti s platem se respondenti vyjadřovali nejednotně – nespokojenost vyjadřovalo 30,46 % dotazovaných učitelů, zatímco 29,63 % nemělo vyhraněný názor a 39,92 % hovořilo o spokojenosti s platem.

S využitím statistických metod byly poté ověřovány hypotézy vytvořené s cílem potvrdit existenci či neexistenci vztahů mezi vybranými veličinami, zjištěnými statistickým tříděním prvního stupně. Potvrdila se hypotéza o neexistenci statisticky významné závislosti mezi pohlavím a celkovou pracovní spokojeností respondentů. Zamítnuta byla hypotéza o existenci vztahu mezi typem pracovněprávního vztahu učitelů a jejich celkovou pracovní spokojeností. Na základě výsledků zkoumání vztahu mezi celkovou pracovní spokojeností a celkovou životní spokojeností lze tvrdit, že respondenti, kteří jsou nespokojeni s vlastním životem, jsou většinou nespokojeni také se svým pracovním životem, a respondenti, kteří jsou spokojeni s vlastním životem, jsou většinou spokojeni také s prací či v práci. Hladina významnosti zde dosahuje $2,93 \cdot 10^{-11}$. Statisticky významná závislost existuje také mezi mírou pracovní spokojenosti a pocitem pracovní jistoty učitelů. Dosažená hladina významnosti činí $1,56 \cdot 10^{-7}$. Lze proto formulovat následující dva výroky: 1. Respondenti, kteří si nejsou jisti svým zaměstnáním, jsou se svým zaměstnáním nespokojeni. 2. Respondenti, kteří si jsou jisti svým zaměstnáním, jsou se svým zaměstnáním spokojeni. Učitelé, kteří

byli nespokojeni se svým zaměstnáním, byli často nepřítomni v práci z důvodu nemoci, měli největší počet absencí. I zde byla zjištěna statisticky významná závislost. Hladina významnosti v tomto případě dosahovala $3,94 \cdot 10^{-5}$. Naopak nebyla zjištěna závislost mezi délkou nepřítomnosti na pracovišti a celkovou pracovní spokojeností respondentů. Zjištěn byl statisticky významný vztah mezi celkovou pracovní spokojeností či nespokojeností a dílčí spokojeností nebo nespokojeností s žáky, kolegy, nadřízenými, materiálním vybavením, prostředím i platem.

Odpovědi na dvě otevřené otázky poskytly přehled o attributech učitelské profese, kterých si respondenti cení, i vlastnostech a jevech, které hodnotí negativně. Spokojenost jim přináší kontakt s lidmi, možnost či nutnost se vzdělávat, charakter práce, možnost či nutnost se rozvíjet, pracovní doba a délka dovolené. Záporně vnímají nízkou společenskou důležitost či prestiž, platové podmínky, psychickou zátěž, stres, kvalitu studentů a jejich chování.

Přínos empirického šetření uskutečněného v rámci dizertační práce spatřuji v ověření vztahů mezi celkovou pracovní spokojeností a vybranými proměnnými extrapersonálního charakteru. Zvláště cenné se mi zdá prokázání souvislosti mezi celkovou pracovní spokojeností a jistotou, kterou v respondentech vyvolává jejich povolání. Vztah sice bylo možné předpokládat na základě studia teorií zaměřených na obsah motivace, avšak tato otázka nebyla součástí původního Inventáře hodnocení spokojenosti učitelů (Čapek, 2010, s. 314–315), a tak se domnívám, že souvislost mezi pracovní spokojeností a pracovní jistotou nebyla v profesní skupině pedagogických pracovníků dostatečně prokázána. Podle mého názoru je rovněž zajímavé, že z empirického šetření vyplynula nižší míra pracovní spokojenosti respondentů oproti učitelům, kteří se zúčastnili jiných výzkumů, stručně popsanych v dizertační práci. V práci či s prací je spokojeno necelých 60 % učitelů středních a vyšších policejních škol Ministerstva vnitra České republiky oproti například 70,3 % až 88,6 % pedagogických pracovníků (podle

typu škol), kteří tvořili výběrový vzorek srovnatelného výzkumu (Paulík, 1999, s. 80). Tento výsledek může být podle mého názoru důsledkem pracovní nejistoty u téměř 30 % respondentů, kterou lze vysvětlit reorganizačními změnami v rezortu policejních škol. Tyto změny probíhaly v době realizace empirického šetření a jsou na pořadu dne i v současnosti. Kauzalitu naznačených vztahů by však bylo nutné prokázat v rámci dalšího empirického šetření.

SOUPIS BIBLIOGRAFICKÝCH CITACÍ

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0469-2.

ÇOBAN, Bilal. An Evaluation of the Job Satisfaction Levels of Turkish Provincial Football Referees. In: *Social Behavior & Personality: An International Journal*. [online]. 2010, číslo 38(9), s. 1153–1165. [cit. 2016-02-21]. ISSN 0301-2212. Dostupné z:

<http://web3.apiu.edu/researchfile/Research%20Materials/Employee%20Job%20Satisfaction/An%20evaluation%20of%20the%20job%20satisfaction%20levels%20of%20Turkish%20provincial%20football%20referees.pdf>.

ČAPEK, Robert. *Třídní klima a školní klima*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2742-4.

HAKANEN, Jari J a Wilmar B. SCHAUFELI. Do burnout and work engagement predict depressive symptoms and life satisfaction? A three-wave seven-year prospective study. *Journal of Affective Disorders* [online]. 2012, číslo 141(2–3). [cit. 2013-04-07]. ISSN 0165-0327. Dostupné z:

<http://www.sciencedirect.com.ezproxy.is.cuni.cz/science/article/pii/S0165032712001966>.

HERZBERG, Frederick. *Work and the Nature of Man*. 5. vyd. New York: The World Publishing Company, 1971.

MASLOW, Abraham H. A Theory of Human Motivation. In: *Alameda: Association of Humanistic Psychology* [online]. 1982. [cit. 2009-01-02] Dostupné z

https://www.ahpweb.org/articles/theory_human_motivation.html.

MAYO, Elton. *The social problems of an industrial civilization*. 2. vyd. London: Routledge & Kegan Paul, 1975. ISBN 0 7100 8196 0.

MOBLEY, William H. a kol. Review and Conceptual Analysis of the Employee Turnover Process. In: COOPER, Cary L. *Industrial and Organizational Psychology*. 1. vyd. Aldershot: Edward Elgar Publishing, 1991, s. 429–453. ISBN 1 85278 388 5.

- NAKONEČNÝ, Milan. *Základy psychologie*. 1. vyd. Praha: Academia, 1998. ISBN 80-200-0689-3.
- NAKONEČNÝ, Milan. *Sociální psychologie*. 1. vyd. Praha: Academia, 1999. ISBN 80-200-0690-7.
- PAULÍK, Karel. *Psychologické aspekty pracovní spokojenosti učitelů*. 1. vyd. Ostrava: Ostravská univerzita Ostrava, Filozofická fakulta, 1999. ISBN 80-7042-550-4.
- PAULÍK, Karel. Učitelé v závěru pracovní kariéry a pracovní spokojenost. In: LAZAROVÁ, Bohumíra a kol. *Pozdní sběr. O práci zkušených učitelů*. 1. vyd. Brno: Paido, 2011. s. 83–97. ISBN 978-80-7315-206-2.
- SAARI, Lise M. a Timothy A. JUDGE. Employee Attitude and Job Satisfaction. In: *Human Resource Management*. [online]. 2004. [cit. 2011-07-23]. ISSN 1748-8583. Dostupné z: <http://www.utm.edu/staff/mikem/documents/jobsatisfaction.pdf>.
- ŠTIKAR, Jiří, Milan RYMEŠ, Karel RIEGEL a Jiří HOSKOVEC. *Psychologie ve světě práce*. 1. vyd. Praha: Univerzita Karlova v Praze, Nakladatelství Karolinum. 2003. ISBN 80-246-0448-5
- VÁGNEROVÁ, Marie. *Psychopatologie pro pomáhající profese*. 3. vyd. Praha: Portál, 2002. ISBN 80-7178-678-0.
- VROOM, Victor H. *Work and Motivation*. 3. vyd. New York – London – Sydney: John Wiley & Sons, 1964.