



UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE  
PEDAGOGICKÁ FAKULTA  
CENTRUM ŠKOLSKÉHO MANAGEMENTU

---

Analýza faktorů pracovní spokojenosti zaměstnanců školství  
Studie stavu faktorů spokojenosti učitelů a provozních zaměstnanců ZŠ a MŠ

Závěrečná bakalářská práce

Autor:	Mgr. Danielková Drahomíra
Obor:	Školský management
Forma studia:	kombinované
Vedoucí práce:	PhDr. Jiří Svoboda
Datum odevzdání práce:	18. 6. 2010

"Děkuji vedoucímu práce PhDr. Jiřímu Svobodovi za odborné vedení práce, čas věnovaný konzultacím a vstřícný a trpělivý přístup."

“Prohlašuji, že jsem závěrečnou bakalářskou práci vypracovala samostatně a použila jen pramenů uvedených v seznamu literatury.”

V Chotěboři 11. 6. 2010

---

Mgr. Danielková Drahomíra

## **Resumé:**

Závěrečnou bakalářskou práci jsem psala na téma Analýza faktorů pracovní spokojenosti zaměstnanců školství – Studie stavu faktorů spokojenosti učitelů a provozních zaměstnanců ZŠ a MŠ. Mým cílem bylo zjištění celkové míry pracovní spokojenosti, odhalení faktorů, které determinují pracovní spokojenost, a faktorů, které jsou zdrojem pracovní nespokojenosti zaměstnanců. Práce je rozdělena do dvou částí. V teoretické části jsem se snažila předložit dosavadní teoretické poznatky o pracovní spokojenosti a motivaci. V empirické části jsem následně prezentovala výsledky mého empirického šetření, které se opíraly o data získaná dotazníkovým šetřením pracovní spokojenosti. Specifickou skupinou ve výzkumném šetření byli samostatní učitelé. Otázka pracovní spokojenosti či nespokojenosti je velice složitá. Je nutno jí věnovat odpovídající zájem, jak ze strany výzkumníků, tak ze strany školských orgánů.

Ve své práci předkládám několik návrhů pro strategii řízení lidských zdrojů na základě výsledků výzkumného šetření a na základě praxe ředitelky školy.

## **Summary:**

My final thesis covers Analysis of Work Satisfaction Factors issues - Study of conditions of satisfaction factors among teachers and operational staff in elementary schools and kindergartens. My goal was to determine the overall level of job satisfaction, identifying factors that determine job satisfaction, and factors that are a source of job dissatisfaction of employees. The work is divided into two parts. In the theoretical part, I try to present the existing theoretical knowledge about job satisfaction and motivation. In the empirical part, I then present the results of my empirical investigations, which are based on data obtained by questionnaire survey about this topic. Independent teachers were the specific group in the research investigations. The question of job satisfaction or dissatisfaction is very complex. It is necessary to take adequate interest from both researchers and by the educational authorities. There are some suggestions for human resource management strategy in my work based on the results of the research investigation and my experience as a director of a school.

**Klíčová slova:** práce, motivace, motivace k práci, motivační faktory, pracovní spokojenost, faktory pracovní spokojenosti pracovní postup, pracovní skupina, pracovní prostředí, životní spokojenost, osobnostní činitelé, výzkum, dotazník.

# Obsah

<b>1</b>	<b>Úvod</b>	<b>7</b>
<b>2</b>	<b>Formulace problému</b>	<b>8</b>
2.1	<i>Stávající řešení problému pracovní spokojenosti</i>	8
2.2	<i>Výzkumný problém</i>	10
<b>3</b>	<b>Vymezení základních pojmů</b>	<b>11</b>
3.1	<i>Práce</i>	11
3.2	<i>Motivace</i>	11
3.2.1	Zdroje motivace	12
3.2.2	Motivace k práci	14
<b>4</b>	<b>Základní teoretické přístupy k pracovní motivaci</b>	<b>16</b>
4.1	<i>Teorie zaměřené na obsah</i>	16
4.1.1	Maslowova teorie hierarchie potřeb	16
4.1.2	McClellandova teorie tří typů motivačních potřeb	17
4.2	<i>Teorie zaměřené na proces</i>	18
4.2.1	Vroomova teorie očekávání	18
4.2.2	Teorie Portera a Lawlera	19
4.2.3	Adamsova teorie spravedlnosti	19
4.3	<i>Herzbergova motivačně – hygienická teorie</i>	20
	Dvoufaktorová teorie Herzbergova bývá pro svoji specifičnost v literatuře uváděna samostatně.	20
4.4	<i>Další významné teorie</i>	21
4.4.1	McGregorova teorie pracovní motivace X a Y	21
4.4.2	Behaviorální teorie posílení B. Skinnera	21
<b>5</b>	<b>Motivační prvky v práci</b>	<b>22</b>
<b>6</b>	<b>Pracovní spokojenost</b>	<b>23</b>
6.1	<i>Charakteristiky a znaky pracovní spokojenosti</i>	24
6.2	<i>Teorie pracovní spokojenosti</i>	25
6.2.1	Jednofaktorové teorie	25
6.2.2	Dvoufaktorové teorie	25
6.3	<i>Srovnání teoretických přístupů k pracovní spokojenosti</i>	27
6.4	<i>Měření spokojenosti</i>	27
6.5	<i>Spokojenost ve vztahu k pracovnímu chování</i>	30
<b>7</b>	<b>Faktory pracovní spokojenosti</b>	<b>31</b>
7.1	<i>Vnější faktory</i>	31
7.1.1	Finanční ohodnocení	32
7.1.2	Charakteristika práce	32
7.1.3	Pracovní postup	32
7.1.4	Vedení pracovních skupin	33
7.1.5	Sociální prostředí	33
7.1.6	Podmínky práce a pracovní prostředí	34

7.2	<i>Vnitřní faktory</i>	34
7.2.1	Objektivní osobnostní činitele	34
7.2.1.1	Věk	34
7.2.1.2	Délka zaměstnání	35
7.2.1.3	Pohlaví	35
7.2.1.4	Rodinný stav	36
7.2.1.5	Vzdělání	36
7.2.1.6	Osobnostní vlastnosti	36
7.2.1.7	Motivační faktory	37
<b>8</b>	<b>Cíl výzkumu</b>	<b>38</b>
<b>9</b>	<b>Metodika</b>	<b>39</b>
9.1	<i>Soubor</i>	39
9.2	<i>Charakteristika výběrového souboru</i>	39
9.3	<i>Použité výzkumné nástroje</i>	41
<b>10</b>	<b>Výsledky</b>	<b>43</b>
10.1	<i>Pracovní spokojenost s jednotlivými faktory</i>	43
10.2	<i>Celková spokojenost pracovníků</i>	46
10.2.1	Celková spokojenost v zaměstnání, celková životní spokojenost	46
10.3	<i>Pracovní spokojenost učitelů</i>	47
10.3.1	Pracovní spokojenost s jednotlivými faktory	51
<b>11</b>	<b>Závěr</b>	<b>52</b>
<b>12</b>	<b>Literatura a jiné zdroje</b>	<b>57</b>
<b>13</b>	<b>Přílohy</b>	<b>60</b>

# 1 Úvod

Podstatnou část života většině z nás naplňuje práce, která je pro každého jinak důležitá. Pro jedince je přirozenou aktivitou, směřuje k uspokojení nejrůznějších potřeb, ovlivňuje jeho fyzickou i psychickou stránku.

Dlouho byla práce chápána jako povinnost, kterou je třeba vykonávat. Dnes chápeme práci jako zdroj obživy, ale také jako možnost učit se novým věcem, získávat nové znalosti, dovednosti, poznávat nové prostředí a udržovat sociální kontakty.

Protože práce je pro člověka významnou a charakteristickou činností, stala se předmětem zkoumání společenských a přírodních věd.

Moje práce si klade za cíl věnovat se otázce pracovní spokojenosti, pokusím se zprostředkovat přehled dosavadních teoretických i praktických poznatků, které se týkají pracovní spokojenosti.

Hlavním motivem, proč se této problematice chci věnovat, je snaha o odhalení faktorů, které ovlivňují pracovní spokojenost zaměstnanců školství. Ve své práci jsem se zaměřila nejen na pracovní faktory a jejich vztah k celkové pracovní spokojenosti, ale i na faktory mimopracovní.



## 2 Formulace problému

### 2.1 Stávající řešení problému pracovní spokojenosti

Pracovní spokojenost je psychology systematicky studována od počátku 30. let minulého století. Je považována za složitý a bohatě strukturovaný fenomén, který vytváří ucelenou soustavu a je charakterizována formou, jež je blízká nebo identická s postojem.

Fenomén pracovní spokojenosti se stal předmětem nejrůznějších průzkumů a studií. Průzkumy pracovní spokojenosti jsou realizovány na vzorcích české populace, ale i v rámci různých organizací, které mají zájem o své pracovníky, o jejich názory, postoje...

Výzkum spokojenosti či nespokojenosti českých učitelů v pracovní sféře provedl ostravský psycholog K. Paulík. Autor definuje danou kategorii takto: "Pracovní spokojenost učitelů lze chápat jako subjektivní projekci pracovních podmínek učitelské profese i širšího kontextu jejich souvislostí do prožívání zprostředkovanou kognitivním hodnocením. Učitel posuzuje podmínky své práce vzhledem k očekávání vycházejícímu z jeho potřeb, zájmů, aspirací, postojů i hodnot".<sup>1</sup>

V zahraničí probíhá řada výzkumů, které se zaměřují na pracovní spokojenost či nespokojenost učitelů. Zjišťují se projevy nespokojenosti, její zdroje, vliv pohlaví, věku a jiných charakteristik. Výsledkem je zjištění, že existuje vztah mezi pracovní spokojeností a pracovní zátěží. Na učitele jsou mnohdy kladeny nepřiměřeně vysoké nároky, které není schopen učitel splňovat, a tak je často vyvolávána nespokojenost.

Výzkumu, který Paulík prováděl se zúčastnilo 1280 učitelů, 924 žen a 356 mužů. zahrnoval, a to ze základních škol (1. a 2. stupně), středních škol a vysokých škol. Školy byly vybrány z různých lokalit ČR, z velkých i menších měst a venkova. Byla použita série dotazovacích technik, především inventář hodnocení spokojenosti učitelů (HSU). Uvedené položky se škálami se vztahují nejen k hodnocení pracovní spokojenosti, ale i k některým souvisejícím jevům a k vlastní osobnosti. Byly použity převážně techniky založené na písemných dotaznících, které učitelé vyplňovali anonymně. Další použitou metodou byl polostandardizovaný rozhovor s vybranými jedinci. Ti odpovídali na otázky, které se týkala očekávání učitelů od své práce, aby se cítili spokojeni, co by rádi změnili aj.

Z provedeného výzkumu vyplývají některé důležité poznatky o pracovní spokojenosti učitelů:

---

<sup>1</sup> PAULÍK, K. Psychologické aspekty pracovní spokojenosti učitelů. Ostrava: Ostravská univerzita, 1999, s. 52

Ženy – učitelky jsou celkově spokojenější než muži a zároveň podíl žen mezi nespokojenými je menší než podíl mužů.

Nejvyšší spokojenost je mezi učiteli vysokých škol (také zejména u žen), naopak nejvíce nespokojených učitelů (převážně mužů) je na 2. stupni základních škol.

Výzkum také potvrdil, že mezi učiteli 1. stupně ZŠ a 2. stupně ZŠ je odlišnost: Rozdíl těchto dvou skupin je statisticky významný, tj. učitelé 1. stupně ZŠ jsou celkově spokojenější než učitelé na 2. stupni ZŠ.

V tomto výzkumu pomocí polostandardizovaného rozhovoru učitelé odpovídali, na otázku, co očekávají od své práce. Nejčastější jsou vyjadřována tato očekávání:

- dobré vztahy v pedagogickém sboru 37 % učitelů
- tvůrčí charakter práce 37 % učitelů;
- možnost formovat žáky a předávat jim zkušenosti 36 % učitelů;
- možnost práce s dětmi, s mládeží 35 % učitelů;
- pocit dobře vykonané práce, dobrých výsledků 32 % učitelů.

Za negativní znaky, které ovlivňují jejich spokojenost a měly by být odstraněny učitelé uváděly:

- neodpovídající platy a nedocení učitelé práce společností 58 % učitelů;
- nekázeň a snížená morálka žáků 35 % učitelů;
- nedostatečná spolupráce rodičů se školou 28 % učitelů;
- psychická zátěž a nedostatek času 22 % učitelů;
- nedostatečné vybavení školy 18 % učitelů<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> <http://www.portal.cz/scripts/detail.php?id=1635>

## **2. 2 Výzkumný problém**

Před třemi roky jsem v rámci svého studia pro vedoucí pedagogické pracovníky prováděla analýzu faktorů spokojenosti všech zaměstnanců školství. Předkládaná studie je v jistém smyslu pokračováním uvedeného šetření a určitou komparací výsledků výzkumné sondy.

Na začátku své práce jsem si položila několik otázek. Co je pracovní spokojenost? Jaké faktory ji ovlivňují? Jaké motivační determinanty mohou souviset s pracovní spokojeností či nespokojeností? Jsou důležité pracovní faktory? Jakou úlohu při pracovní spokojenosti mají faktory mimopracovní? Jaký má vliv pohlaví na pracovní spokojenost? Jakou úlohu hraje při pracovní spokojenosti věk?

Na tyto otázky hledám ve své práci odpovědi. Daná zjištění chci využít k upravení procesů v řízení lidských zdrojů, k tvorbě motivačního systému nejen finančního. Velice důležité také jsou další nehmotné stimuly zaměřené na touhy, osobnostní růst a potřeby seberealizace.

Cílem této studie je pokusit se najít odpovědi na uvedené otázky.

Hlavním výzkumným problémem je tedy hledání odpovědi na otázku: **“Na jaké faktory pracovní spokojenosti je potřeba soustředit pozornost v rámci strategie personálního řízení”?**

## 3 Vymezení základních pojmů

### 3.1 Práce

Nepochybně jednou z nejdůležitějších lidských činností je práce, která je zdrojem všech společenských hodnot, duchovních i materiálních, a která je pro člověka převážně prostředkem uspokojování většiny jeho potřeb. Mnozí lidé nacházejí uspokojení v práci samé, která se pro ně stává významným zdrojem seberealizace.<sup>3</sup>

Práce jako cílevědomá a uvědomělá aktivita je základním druhem lidské činnosti, která provází člověka značnou část života. Většina populace tráví jejím prostřednictvím více času než jakoukoliv jinou činností a to bez ohledu na historické období či etapu. Do jisté doby byl člověk vnímán pouze jako prostředek k dosažení kýženého cíle, tj. vytvoření nějakého produktu. S postupem času doznává postoj k práci a její význam pro člověka určitých změn. Od pojetí práce pouze jako prostředku k přežití, resp. uspokojení základních potřeb (zajištění potravy, bezpečnosti) až po práci jako prostředek pro naplnění okruhu vyšších potřeb (vlastní seberealizace, zařazení do společnosti, uznání apod.) jak uvádí Linhart.<sup>4</sup>

V hodnotovém systému práce zaujímá významné postavení u každého z nás. Vykonávání úkolů se do značné míry podílí na vývoji člověka. Právě formování osobnosti je jednou z hlavních příčin zájmu psychologů o tuto problematiku, přestože tato lidská aktivita není považována za ryze psychologickou, ale spíše za sociální kategorii.

### 3.2 Motivace

Pojem motivace vyjadřuje skutečnost, že v lidské psychice působí specifické, ne vždy zcela vědomé či uvědomované vnitřní hybné síly – pohnutky, motivy. Ty činnost člověka (tj. jeho chování, resp. poznávání, prožívání i jednání) určitým směrem orientují, v daném směru ho aktivizují a vzbuzeou aktivitu udržují. Ne každá činnost člověka je motivovaná, například taková činnost, kterou od člověka vyžaduje někdo zvenku a příkazem.

Každý člověk je jedinečná osobnost a vnímá svou práci jinak. Jeho hodnotový systém, názory a postoje se významně podílejí na utváření motivace k práci. Existuje mnoho teorií, které se zabývají motivací člověka, zkoumají, co člověka přiměje jednat určitým způsobem a stylem, co ho přiměje vytýčit si cíl a tento cíl sledovat a následně ho dosáhnout.

---

<sup>3</sup> NAKONEČNÝ, M. Motivace pracovního jednání a jejího řízení. Praha: Management Press, 1992, s. 27.

<sup>4</sup> LINHART, J. Základy obecné psychologie. Praha, SPN, 1981.

Díky těmto poznatkům můžeme zjistit, co je nejučinnějším způsobem motivace jednotlivého zaměstnance a zaměřit se tímto směrem dále. Těchto poznatků využívají zejména vedoucí pracovníci, manažeři a také pracovníci personálního oddělení.

Pojem motivace tedy vyjadřuje proces, jež je výslednicí působení vnitřních i vnějších podmínek. Ten podněcuje určité chování, usměrňuje ho určitým směrem a udržuje toto chování (činnost) v chodu. Jde tedy o jednu ze základních, ale zároveň nejkomplicovanějších a nejsložitějších struktur osobnosti, jejímž prostřednictvím můžeme vysvětlit, co stojí za rozhodnutím člověka, začít řešit nějakou úlohu, co jej vede k tomu u práce vydržet, jaké úsilí je třeba vynaložit k úspěšnému řešení.

### 3.2.1 Zdroje motivace

Jako zdroje motivace označujeme ty skutečnosti, které motivaci vytvářejí. Skutečností podílejících se na utváření motivace lidské činnosti je celá řada. Základními zdroji motivace jsou potřeby, návyky, zájmy, hodnoty a hodnotové orientace, ideály. Význam těchto zdrojů se ale u různých lidí liší v závislosti na genetických, biologických i sociálních podmínkách.

**Potřebu** člověk prožívá jako nelibě pociťovaný stav napětí, a proto se snaží toto napětí odstranit. Základní dělení potřeb je na primární – biologické, vrozené (potřeba kyslíku, potravin, tekutin apod.) a sekundární – sociální, psychogenní (potřeba lásky, potřeba dominance apod.). Odborná literatura nám předkládá různé varianty teorií motivace. Zmíním se o jedné z nich, a sice o tzv. **humanistickém modelu motivace lidského chování**. Je východiskem pro poznávání aktuální motivovanosti pracovníků i pro ovlivňování jejich motivace žádoucím směrem. Jeho autor, psycholog Abraham Maslow, vychází z hierarchické struktury potřeb a tvrdí, že na základě uspokojení nižší úrovně potřeb se člověk zaměří na uspokojení úrovně vyšší a že uspokojená potřeba přestává být motivátorem.<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> DANIELKOVÁ, D. Analýza faktorů pracovní spokojenosti zaměstnanců školství. Závěrečná práce. Praha, 2008, s. 2 – 3.



**Obrázek č.1:** Maslowova pyramida potřeb

Dalším zdrojem motivace jsou **návyky**. To jsou činnosti, které si člověk navykl dělat pravidelněji, většinou v určitých situacích. Stávají se stereotypem. Návykem tedy označujeme "opakovaný, fixovaný a zautomatizovaný způsob činnosti člověka v určité situaci".<sup>6</sup>

V rovině prožívání se projevují jako vnitřní tlak, pohnutka, motiv učinit něco konkrétního na určitý podnět. K návykům můžeme přiřadit i zlovyky (čas na kávu, na cigaretu atd.).

**Zájem** lze chápat jako zvláštní druh motivu. Je to trvalejší zaměření jedince na určitou oblast předmětů či jevů, které je spojeno s aktivizací jeho činnosti. Jestliže jsme pověřeni úkolem, který je v souladu s našimi zájmy, určitě se nám bude lépe plnit. Podobně jako potřeby, lze i zájmy určitým způsobem strukturovat či klasifikovat. Poměrně klasické dělení představuje Stavělův<sup>7</sup> výčet druhů zájmového zaměření:

- a) zájmy poznávací;
- b) zájmy estetické;
- c) zájmy sociální;
- d) zájmy přírodní;
- e) zájmy obchodní;
- f) zájmy technické;
- g) zájmy rukodělně materiálové;
- h) zájmy výtvarné;

<sup>6</sup> PROVAZNÍK, V.; KOMÁRKOVÁ, R. Motivace pracovního jednání. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1996, s. 46.

<sup>7</sup> BALCAR, K. Úvod do studia psychologie osobnosti. Praha: SPN, 1993.

i) zájmy sportovní.

V průběhu života se člověk setkává se skutečnostmi pro něj osobně novými, neznámými. Tyto skutečnosti nejen poznává, ale také hodnotí, tj. přisuzuje poznaným skutečnostem určitou **hodnotu**, význam, důležitost. Vytváří si hierarchii hodnot, hodnotový systém. Toto hodnocení je velmi subjektivní. Existují obecně platné hodnoty, např. zdraví, rodina, děti, láska, přátelství atd. Kromě těchto hodnot preferuje jedinec i hodnoty další a tím je ho možno přiřadit k určitým typům popsaným v teoretických pracích. **Ideálem** je rozuměna určitá ideová či názorná představa něčeho subjektivně žádoucího, pozitivně hodnoceného, co pro daného jedince představuje významný cíl jeho snažení, skutečnost, o kterou usiluje.<sup>8</sup> Ideály vznikají působením sociálních faktorů, učením, identifikací apod. Bylo by pro školu dobré, kdyby hodnoty a ideály jejích pracovníků byly vždy v souladu s cíli školy. Bohužel s tím nemůžeme počítat.

### 3.2.2 Motivace k práci

Pracovní motivací se snažíme vysvětlit, proč lidé pracují. Pracovní činnost je činností cílevědomou, záměrnou a systematicky vykonávanou. Je činností motivovanou.

Pracovní motivace vyjadřuje přístup člověka k práci, ke konkrétním okolnostem jeho pracovního uplatnění a ke konkrétním pracovním úkolům.

Jurovský<sup>9</sup> definuje pracovní motivaci jako: "vnitřní děje individua, které jej vedou k tomu, že na práci jako na společenskou skutečnost reaguje sensoricky, myšlením, emocionálně i snahově a vzhledem k ní v sobě rozvíjí více či méně specifické činnosti, ke kterým si vytváří individuální stanovisko a hodnocení".

Při studiu pracovní motivace jsou zkoumány zejména motivy, které vedou k volbě určitého typu pracovní činnosti, a to, jaké motivy jsou prostřednictvím účasti v pracovní činnosti uspokojovány.

Z toho hlediska se rozlišují:<sup>10</sup>

a) motivy související s prací samotnou, tzv. motivace intrinsická (vnitřní) - potřeba činnosti, potřeba kontaktu s druhými lidmi, potřeba výkonu, touha po moci, potřeba smyslu života a seberealizace;

---

<sup>8</sup> BEDRNOVÁ, E.; NOVÝ, I. a kol. Psychologie a sociologie řízení. Praha: Management Press, 1998.

<sup>9</sup> JUROVSKÝ, A. Osobnost člověka při práci. Bratislava: Práca, 1980, s. 163.

<sup>10</sup> NAKONEČNÝ, M. Motivace pracovního jednání a jejího řízení. Praha: Management Press, 1992.

b) motivy, které jsou mimo vlastní práci, tzv. motivace extrinsická (vnější) – potřeba peněz, potřeba jistoty, potřeba potvrzení vlastní důležitosti, potřeba sociálních kontaktů, potřeba sounáležitosti, partnerského vztahu.

Jiný přístup k pracovní motivaci přijímá skutečnost, že působící motivy se v pracovní činnosti mohou projevovat rozdílným způsobem. Potom je možné přiřadit je k některé ze tří základních skupin:<sup>11</sup>

a) motivy aktivní – podněcují pracovní výkon (motiv úspěchu);

b) motivy podporující – vytvářejí podmínky pro účinné působení motivů aktivních (vytváření přátelské atmosféry na pracovišti);

c) motivy potlačující – odvádějí pracovníka od pracovní činnosti (potřeba pobavit se s přáteli na pracovišti).

Jasná odpověď na otázku, co je vlastně tou hnací pracovní činností, neexistuje. O pracovní motivaci rozhoduje mnoho podnětů, které mohou být efektivní jen jako celek. Proto je třeba volit takové podněty, které se doplňují.

Motivace pracovního jednání je jedním ze subjektivních (vnitřních, osobnostních) faktorů, které ovlivňují pracovní činnost člověka a tím i prosperitu organizace. Závěrem lze tedy říci, že je třeba pracovní motivaci průběžně věnovat zvýšenou pozornost.

---

<sup>11</sup> RŮŽIČKA, J.; DRÁZSKÁ, E. Motivace pracovního jednání. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1992.



## 4 Základní teoretické přístupy k pracovní motivaci

Východiskem pro poznání souvislosti motivace a pracovní spokojenosti je aplikace teorií a modelů pracovní motivace. Pro manažery a vedoucí pracovníky, kteří se zabývají otázkou motivace svých zaměstnanců, jsou teorie motivace základním zdrojem poznatků. Pomáhají při odhadování, jaké motivační podněty mohou ovlivnit pracovní chování, jak budou lidé v různých situacích reagovat apod. Převážná část pracovně motivačních teorií vychází z teorií lidských potřeb a jejich uspokojování. Dosud však neexistuje žádná, která by byla všeobecně přijímána.

### 4.1 *Teorie zaměřené na obsah*

Teorie zaměřené na obsah, jinak zvané teorie potřeb, jsou založeny na tom, že neuspokojená potřeba vytváří napětí a stav nerovnováhy. Aby byla opět nastolena rovnováha, je třeba rozpoznat cíl, který uspokojuje tuto potřebu a vybrat způsob chování, který povede k dosažení uvedeného cíle. Každé chování je tak motivováno neuspokojenými potřebami.<sup>12</sup>

#### 4.1.1 Maslowova teorie hierarchie potřeb

Jednou z často uváděných teorií motivace je teorie amerického psychologa Abrahama H. Maslowa, který ji založil na rozlišení pěti úrovní potřeb, které postupují zdola nahoru (viz obrázek č. 1). Fyziologické potřeby, potřeby bezpečí, potřeba sounáležitosti, potřeba úcty a potřeba seberealizace, vytvářejí hierarchicky uspořádaný systém sestavený podle naléhavosti vnitřních tlaků, které jsou s danou potřebou spojeny. V hierarchii funguje princip prepotence, tj. potřeby, které jsou na nižších úrovních a musí být uspokojeny, než se mohou uplatnit potřeby na vyšších stupních. Maslow dospěl k závěru, že je-li nějaký soubor potřeb uspokojen, přestává působit motivačně. Do popředí nastupuje potřeba z vyšší úrovně, která člověka motivuje, aby ji uspokojil. První tři úrovně jsou udržovací (deficitní). Vyjadřují určitý nedostatek a jsou tedy uspokojovány redukcí, kterou navozuje dosažení příslušných podnětů. Ostatní úrovně jsou rozvíjející. Tyto motivy jsou neuspokojitelné, s jejich uspokojováním dokonce jejich intenzita stoupá a stávají se v podstatě trvalou potřebou.

---

<sup>12</sup> ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing,, 2002.

Řada vedoucích pracovníků považuje Maslowovo pojetí motivace za správné. Avšak Blašková<sup>13</sup> ve své práci uvádí názor skupiny amerických autorů, podle nichž existence hierarchie potřeb není potvrzena. Jsou toho názoru, že s povyšováním manažerů klesá jejich preference fyziologických potřeb a potřeba jistoty, naopak vzrůstá potřeba úcty či seberealizace. Touha po kariérním postupu je důsledkem účelných vzestupných změn v pracovním postavení, ale ne důsledkem uspokojení potřeb na nižší úrovni.

Každý vedoucí pracovník by měl diferencovaně ocenit preferenční úroveň potřeb člověka, měl by mít schopnost posoudit, zda a jakým způsobem se situace mění, načasovat a ve vhodnou dobu využít adekvátní motivační působení.

#### **4.1.2 McClellandova teorie tří typů motivačních potřeb**

David C. McClelland podobně jako Herzberg či Maslow vycházel při tvorbě svojí koncepce motivace z identifikace potřeb. Svoji teorii založil hlavně na studiu manažerů. Blašková<sup>14</sup> uvádí, že McClelland rozvoj pracovní motivace spojuje s identifikací tří typů základních motivačních potřeb:

a) potřeba moci - potřeba prosadit se, mít vliv; lidé, u nichž je tato potřeba výrazná, mají zpravidla předpoklady pro vedoucí pozice;

b) potřeba oblíbenosti - potřeba sounáležitosti; lidé s vysokou potřebou oblíbenosti mají potěšení z toho, že je ostatní mají rádi, mají přátelský vztah k ostatním, jsou plni pochopení a působí důvěryhodně;

c) potřeba úspěchu - potřeba úspěšného uplatnění; lidé s vysokou potřebou úspěchu si kladou poměrně vysoké cíle, přijímají náročnější úkoly než ostatní kolegové, z toho pramení i to, že bývají nespokojení, ale nemají strach ze selhání a rizika.

Všechny uvedené potřeby byly identifikovány na základě rozsáhlého výzkumu. Ten rovněž prokázal, že významným způsobem ovlivňují efektivní fungování organizace. Toto pojetí motivace se tak nejvíce uplatňuje u vedoucích pracovníků.<sup>15</sup>

---

<sup>13</sup> BLAŠKOVÁ, M. Manažment ľudských zdrojov. Žilina: EDIS, 1998.

<sup>14</sup> BLAŠKOVÁ, M. Manažment ľudských zdrojov. Žilina: EDIS, 1998.

<sup>15</sup> VODÁČEK, L.; VODÁČKOVÁ, O. Management. Teorie a praxe pro 90. léta. Praha: Management Press, 1996.

## 4.2 Teorie zaměřené na proces

Teorie zaměřené na proces se zabývají tím, jak lidé vnímají své pracovní prostředí, a způsoby, jak jej interpretují a chápou. Jsou nazývány kognitivní a mohou manažerům poskytnout realističtější vodítko pro metody motivování lidí a být tak užitečnější než teorie zaměřené na potřeby.<sup>16</sup>

Tyto teorie se snaží do problematiky motivace proniknout hlouběji. Hlavním představitelem je Victor. H. Vroom, který je přesvědčen, že člověk je motivován k dosažení určitého cíle v případě, že je přesvědčen o jeho hodnotě. Pracovník musí tedy věřit, že to co dělá, má smysl a jeho práce bude oceněna. Tyto přístupy doporučují do motivačních programů organizací zařadit motivační faktory: pracovní postup, pracovní kariéra, sociální jistota, sociální pozice apod.<sup>17</sup>

### 4.2.1 Vroomova teorie očekávání

Vroomova teorie očekávání vychází z kognitivních motivačních teorií. Jejím tvůrcem je **V. H. Vroom** (1964), významný představitel současné psychologie pracovního jednání a pracovní motivace.

Podle této teorie je motivace jakéhokoliv jednání (nejen pracovní činnosti) určována tím, jaký význam přisuzuje člověk výsledku svého úsilí. Motivace je multiplikativní funkcí očekávání a hodnoty, přičemž jde spíše o hodnotu očekávanou než skutečně dosaženou. Proto čím je cíl cennější či atraktivnější, tím intenzivnější činnost subjekt vynaloží, aby tohoto cíle dosáhl. Ve Vroomově teorii tak rozhodující roli hrají pojmy valence (hodnota) a očekávání (expektance). Pracovní činnost je přitom chápána jako instrumentální, resp. jako prostředek k dosažení subjektivně významné hodnoty.<sup>18</sup> Formálně lze tedy teorii vyjádřit vzorcem, kde *M* je úroveň motivace, *V* je subjektivní hodnota výsledku a *E* je očekávání nebo pravděpodobnost, že pracovní jednání skutečně povede k očekávanému výsledku:

$$M = f(V \times E) \text{ nebo sila} = \text{hodnota} \times \text{očekávání}$$

---

<sup>16</sup> ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 2002.

<sup>17</sup> BLAŠKOVÁ, M. Manažment ľudských zdrojov. Žilina: EDIS, 1998.

<sup>18</sup> PROVAZNÍK, V.; KOMÁRKOVÁ, R. Motivace pracovního jednání. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1996.

Z uvedeného vyplývá, že zaměstnanec, který není přesvědčený o smyslu své práce, není motivovaný. Úkolem nadřízeného nebo vedoucího pracovníka je tedy správně odhadnout preference a chování pracovníků a následně je motivovat k tomu, co je dobré nejen pro organizaci, ale i pro pracovníka samotného. Význam této teorie tedy spočívá především v tom, že rozlišuje individuální potřeby a motivaci. Jejím nedostatkem je ale podle jejích kritiků nesnadná aplikace v praxi. Přesto jde o koncept, který na rozdíl od předchozích teorií poukázal na komplikovanost motivace.

#### 4.2.2 Teorie Portera a Lawlera

Teorie Portera a Lawlera zcela vědomě navazuje na přístupy Vrooma, Maslowa, Herzberga a McCleelanda se snahou vytvořit jejich syntézu, komplexní motivační model.

#### 4.2.3 Adamsova teorie spravedlnosti

Teorie, kterou nazývá Nakonečný<sup>19</sup> také jako *teorii rovnováhy vydání a zisku*, je založena na principu sociálního srovnávání pracovníků ve skupinách. Autorem je **J. S. Adams**.

Základem této koncepce je fenomén sociálního porovnávání. Člověku (pracovníkovi) je vlastní tendence srovnávat jednak svůj vklad do práce (pracovní vypětí, náročnost práce na schopnosti, odpovědnost) s vkladem svých spolupracovníků, kteří vykonávají srovnatelnou činnost. Dále srovnává efekty, které přináší práce jemu, s efekty, které srovnatelná práce přináší jeho kolegům (efektem jsou: peníze, uznání, přízeň nadřízeného, kvalita pracovního prostředí, možnost zvyšování kvalifikace, postup apod.). Výsledkem je subjektivní dojem spravedlnosti nebo nespravedlnosti. Jestliže má dojem, že jeho úsilí neodpovídá výsledku, jaký získal jeho spolupracovník, pak vzniká tendence k odstranění této nerovnosti upravením vlastního pracovního úsilí. Prožívaná nespravedlnost má nepříznivý vliv na výkonnost a může narušit vztahy ve skupině.

Podstatu teorie spravedlnosti lze vyjádřit vztahem:

*Odměna vlastní osoby*

*Odměna jiné osoby*

=

*Vklad vlastní osoby*

*Vklad jiné osoby*

<sup>19</sup> NAKONEČNÝ, M. Motivace pracovního jednání a jejího řízení. Praha: Management Press, 1992.

Vedoucí pracovník, který by pracoval na základě tohoto konceptu, musí tedy sledovat pracovní aktivitu svých podřízených, porovnávat ji a hodnotit. V závislosti na tom pak rozhodnout o zvyšování či snižování odměny.

### **4.3 Herzbergova motivačně – hygienická teorie.**

Dvoufaktorová teorie motivace amerického psychologa Fredericka Herzberga a jeho spolupracovníků<sup>20</sup> je v manažerské literatuře často uváděnou. Herzberg zjistil, že na pracovní spokojenost, resp. na pracovní motivaci působí dvě v zásadě odlišné skupiny faktorů, které jsou ve vzájemném protikladu.

První skupina faktorů (faktory vnější, hygienické) má svou působnost v dimenzi: PRACOVNÍ NESPOKOJENOST - PRACOVNÍ SPOKOJENOST – jsou-li tyto faktory v nepříznivém stavu či kvalitě, vyvolávají pracovní nespokojenost a na motivaci pracovního jednání působí negativně. Mají-li tytéž skutečnosti podobu příznivou, vedou pouze k pracovní spokojenosti. Na motivaci k práci nemají výraznější vliv (úroveň řídicí práce, vztahy k nadřízeným, pracovní podmínky, mzda, jistota zaměstnání nebo jeho prestiž). V podstatě jde o činitele, které se nedotýkají práce samotné, ale spíše režimu organizace.

Druhá skupina faktorů (faktory vnitřní, motivátory) má svou působnost v dimenzi: PRACOVNÍ NESPOKOJENOST - PRACOVNÍ SPOKOJENOST + MOTIVACE – jsou-li tyto faktory v nepříznivém stavu, způsobují to, že pracovník není spokojen a není ani přiměřeně motivován k práci. V opačném případě se dostavuje pracovní spokojenost a příznivá pracovní motivace (potřeba výkonu, uznání, úspěchu, zodpovědnosti, zajímavosti práce, postoje a významnosti práce, možnost osobního růstu apod.). Tyto faktory souvisejí s prací samotnou.

Herzbergova dvoufaktorová teorie nebyla stoprocentně přijata. Podle Blaškové<sup>21</sup> někteří autoři kritizují teorii za to, že neposkytuje objektivní výsledky, protože člověk má tendenci přisuzovat dobré výsledky svému vlastnímu úsilí, zatímco špatné výsledky připisují jiným. To podle Herzbergových kritiků do značné míry ovlivňuje závěry jeho teorie.

Přesto nelze popřít určitý přínos Herzbergovy motivačně hygienické teorie. Ten zásadní shledáváme v prokázání souvislosti mezi motivací a spokojeností, protože podle autora je dlouhodobá absence pracovní nespokojenosti podmínkou žádoucí pracovní motivace. Pracovní nespokojenost ale nutně nemusí znamenat motivovanost pracovníka.

---

<sup>20</sup> HERZBERG, F.; MAIXNER, F.; SNYDERMAN, B. The Motivation to Work. New York: Wiley. York: The World Publishing Company, 1959.

<sup>21</sup> BLAŠKOVÁ, M. Manažment ľudských zdrojov. Žilina: EDIS, 1998.

Z uvedeného tedy vyplývá, že je třeba věnovat pozornost nejen motivátorům, ale i faktorům hygienickým.

#### **4.4 Další významné teorie**

##### **4.4.1 McGregorova teorie pracovní motivace X a Y**

McGregorova teorie pracovní motivace X a Y z šedesátých let je svým pojetím poněkud odlišná od ostatních. Autor studoval názory manažerů na podstatu člověka, jeho pracovní motivaci a tomu odpovídající způsob řízení lidí. Uvádím zkrácený výklad Wagnerové<sup>22</sup>, která říká, že v podstatě rozlišuje dva typy pracovníků. Představitel kategorie X nerad pracuje a pokouší se práci vyhýbat. Je-li nucen něco udělat, dělá jen to nejnnutnější, nelze očekávat jeho větší aktivitu a přemýšlení nad prací.

Takový člověk musí být veden k práci, motivován a kontrolován. Pracovník typu Y je aktivní, vynalézavý a tvořivý, ochotný přijmout odpovědnost. Ovlivnění takového jedince je zaměřeno na povzbuzování k samostatné práci, pozitivní oceňování výsledků a vytváření příležitostí pro osobní růst.

##### **4.4.2 Behaviorální teorie posílení B. Skinnera**

Behaviorální teorie posílení B. Skinnera je svým způsobem blízká *teorii "cukru a biče"*. Znamená v podstatě mechanické využívání pozitivních a negativních zpevnění, tj. "cukru" (odměn) a "biče" (trestů) pro formování lidského chování. Odměnou je třeba mzda, trestem pokárání šéfem. V rovině této teorie je chování zpevňováno svými důsledky.

Proto je možné motivovat zaměstnance dokonalými pracovními podmínkami a pozitivní zpětnou vazbou. Teorie naopak předpokládá, že negativní zpětná vazba, resp. tvrdé postihy mají negativní důsledky, podává-li pracovník nevyhovující výkony.<sup>23</sup> Celá teorie se tedy zaměřuje na správné užití organizačních odměn a trestů, které zpevňují chování a předurčují reakce člověka na podobné situace v budoucnosti. Koncept motivace proto Skinner považuje za nadbytečný.

---

<sup>22</sup> WAGNEROVÁ, I. Hodnocení a řízení výkonnosti. Praha: Grada, 2008.

<sup>23</sup> BLAŠKOVÁ, M. Manažment ľudských zdrojov. Žilina: EDIS, 1998.

## 5 Motivační prvky v práci

Na základě uvedených teorií pracovní motivace můžeme mluvit o souboru činitelů z vnitřního i vnějšího prostředí, které jsou ve vzájemné interakci. Vnitřní dispozice (motivy) fungují akceleračně, mají vliv na zaměření a udržení pracovního chování v určitém směru. Nepůsobí však samostatně, jsou v interakci s vnějším prostředím a je tak vytvořen relativně stabilní motivační profil. Pro profil je pak nutná potřeba kontaktu, bezpečí, sebeocení, tendence prosazovat se. Působí zde i soubor individuálních rysů. Vedle vnitřních zdrojů jsou určující i vnější, které jsou označovány jako incentive, jejichž prostřednictvím je možno regulovat pracovní chování. Možnosti vnějších stimulů mohou mít nejrůznější podobu, jejich účinek je ale individuální záležitostí.

Mezi typické motivační prvky patří<sup>24 25</sup>

- peněžní odměna
- pracovní hodnocení, zpětná vazba
- pracovní podmínky a režim práce
- hodnocení skupinou
- porovnání výkonu s výsledky druhých
- možnost samostatné práce a participace na rozhodování
- úroveň sociálních výhod
- reálnost a splnitelnost cílů
- náplň práce
- styl vedení a osobnost nadřízeného
- dostatek relevantních informací
- kariéra a možnost kariérního postupu
- možnost osobního rozvoje
- prestiž organizace
- vztahy na pracovišti

---

<sup>24</sup> RŮŽIČKA, J.; DRÁZSKÁ, E. Motivace pracovního jednání. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1992.

<sup>25</sup> BLAŠKOVÁ, M. Manažment ľudských zdrojov. Žilina: EDIS, 1998.

## 6 Pracovní spokojenost

Pracovní spokojenost je podle Výrostka a Slaměníka<sup>26</sup> psychologicky systematicky studována od počátku 30. let minulého století. Názory prošly od uvedeného období do současnosti několika etapami. Objevují se různá pojetí nebo přístupy a celá řada definic. Je považována za složitý jev, spojujeme ji s pracovními postoji, motivací, adaptací a dalšími kategoriemi. Pokud jde o definici v odborné literatuře, pracovní spokojenost je "...příznivý nebo pozitivní emocionální stav, který vyplývá z hodnocení práce nebo pracovních zkušeností"<sup>27</sup> nebo specifičtěji "...postoj k práci jako k celku a k jednotlivým jejím komponentám, jimž jedinec přisuzuje určitou váhu nebo význam"<sup>28</sup> nebo jako "vyjádření určité míry osobní rovnováhy, osobního štěstí a často i míry osobního působení a zařazení do společnosti".<sup>29</sup>

V této souvislosti Kollárik<sup>30</sup> upozorňuje na důležité významové odlišnosti, které vyjadřují různou šíři pojetí spokojenosti.

Rozlišuje:

- a) spokojenost v práci – obsahově širší pojem, obsahuje složky působící na pracovní chování (osobnostní charakteristiky, postoje, fyzikální podmínky na pracovišti....);
- b) spokojenost s prací – je součástí širšího pojetí, je dávana do souvislosti s činností jako takovou.

Bedrnová a Nový<sup>31</sup> uvádí, že na jedné straně je spokojenost zaměstnanců s prací a podmínkami práce uváděna jako kritérium hodnocení personální politiky podniku a z tohoto hlediska zde zmiňují přímou úměru ve smyslu, čím větší spokojenost, tím lépe se podnik o své zaměstnance stará. Na druhé straně se o spokojenosti zaměstnanců mluví jako o podmínce pro efektivní využití pracovní síly.

Z tohoto pohledu je třeba rozlišovat spokojenost vyjadřující uspokojení ze smysluplné práce, pocit naplnění, radost z vlastního uplatnění a potom zcela odlišnou spokojenost, která

---

<sup>26</sup> VÝROST, J.; SLAMĚNÍK, I. Aplikovaná sociální psychologie I. Praha: Portál, 1998.

<sup>27</sup> VÝROST, J.; SLAMĚNÍK, I. Aplikovaná sociální psychologie I. Praha: Portál, 1998, s. 114.

<sup>28</sup> ORGAN, W. D.; BATEMAN, T. Organizational behaviour - An Applied Psychological Approach. Homewood Illinois. Bussiness Publications, 1991, s. 340.

<sup>29</sup> KOLLÁRIK, T. Spokojnosť v práci. Bratislava: Práca, 1986, s. 14.

<sup>30</sup> KOLLÁRIK, T. Spokojnosť v práci. Bratislava: Práca, 1986.

<sup>31</sup> BEDRNOVÁ, E.; NOVÝ, I. a kol. Psychologie a sociologie v řízení. Praha: Management Press, 1998.



znamená sebeuspokojení ve smyslu toho, že člověk je spokojen s daným stavem a nemá potřebu se namáhat.<sup>32</sup>

## **6.1 Charakteristiky a znaky pracovní spokojenosti**

Při hledání odpovědi na otázku, které faktory ovlivňují pracovní spokojenost, Kollárik<sup>33</sup> uvádí poznatky týkající se pracovní spokojenosti a jejích charakteristik, které jsou významné pro výzkum i řešení praktických úkolů. Doporučuje rozlišovat:

a) celková a dílčí spokojenost - celková spokojenost popisuje vztah k vykonávané pracovní činnosti, na rozdíl od dílčí, která je určována nejrůznějšími faktory, jež práci ovlivňují (mezilidské vztahy na pracovišti, fyzikální podmínky apod.); celková i dílčí spokojenost spolu úzce souvisí a vzájemně se ovlivňují;

b) intenzita spokojenosti - míra prožitku je vyjadřována na kontinuu od maximální spokojenosti po maximální nespokojenost;

c) stálost spokojenosti - vyjadřuje vývoj a pohybuje se na kontinuu od maximální stability po maximální nestálost, může být proměnlivá (aktuální hodnoty jsou ovlivňovány celou řadou proměnných, resp. vnějšími i vnitřními vlivy) nebo relativně stabilní;

d) spokojenost jako stav a proces - spokojenost může být popsána jako aktuální stav nebo jako proces, který se neustále vyvíjí a spojuje minulost, přítomnost i budoucnost;

e) spokojenost jako situační reakce podmíněná pracovními podmínkami a spokojenost jako osobní dispozice.

První studie pracovní spokojenosti jsou spojovány se jmény Hoppocka, Dicksona a Roethlisbergera,<sup>34</sup> kteří se snažili o uplatnění nových poznatků z oblasti psychologie práce. Prvotním motivem pro zájem o tuto problematiku byla snaha o zvyšování produktivity práce. Orientace na vztah člověk a práce se projevila zejména v práci sociálních psychologů, jejichž studie nelze považovat za koncepční. Analýzy uvedeného vztahu pak položily základ tradičního chápání pracovní spokojenosti. Na tuto etapu navazují studie z konce padesátých a především šedesátých let minulého století, které se snaží o teoretické zakotvení uvedeně

---

<sup>32</sup> PROVAZNÍK, V.; KOMÁRKOVÁ, R. Motivace pracovního jednání. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1996.

<sup>33</sup> KOLLÁRIK, T. Spokojnosť v práci. Bratislava: Práca, 1986.

<sup>34</sup> KOLLÁRIK, T. Spokojnosť v práci. Bratislava: Práca, 1986.

problematiky. Přestože se fenoménu pracovní spokojenosti odborníci věnují již více než půl století, neexistuje v souvislosti s tímto tématem pojmová ani metodologická jednota.<sup>35</sup>

## **6.2 Teorie pracovní spokojenosti**

Dosavadní teoretické přístupy k pracovní spokojenosti se diferencují podle toho, zda chápou pracovní spokojenost jako jednodimenzionální nebo dvojdimenzionální jev.

### **6.2.1 Jednofaktorové teorie**

Spokojenost a nespokojenost se chápou jako jeden jev. Míra spokojenosti/nespokojenosti se tedy může kontinuálně pohybovat od úplné spokojenosti po úplnou nespokojenost. Tyto krajní hodnoty jsou ve vzájemném poměru: snižováním jednoho se zvyšuje hodnota druhého, tedy snižuje-li se spokojenost pracovníka, současně se zvyšuje jeho nespokojenost.<sup>36</sup>

Mezi jednofaktorové teorie se například řadí přístupy Maslowa, Vrooma.<sup>37</sup>

### **6.2.2 Dvoufaktorové teorie**

Tato teorie vychází ze zjištění, že pracovní spokojenost a nespokojenost je ovlivňována dvěma odlišnými skupinami faktorů. Přestavitelem této teorie je F. Herzberg. Tato tzv. motivačně hygienická teorie klade velký důraz na rozlišování vnějších a vnitřních faktorů. Vnitřní jsou označovány jako motivační faktory, vztahují se spíše k obsahu samotné práce (jejich příznivé hodnocení naplňuje spokojenost). Jsou to: úspěch, uznání, zodpovědnost, růst, povýšení, tzv. "uspokojovače". Vnější se označují jako hygienické faktory, vyjadřují vnější podmínky pracovní činnosti, jako jsou: dozor nadřízených, pracovní podmínky, mezilidské vztahy ve skupině, plat a sociální politika v organizaci (jejich nepříznivé hodnocení vyvolává nespokojenost), tzv. "neuspokojovače".

Dvoufaktorová teorie vystihuje lépe složitost pracovní spokojenosti, nevystihuje však všechny vazby a proměnlivosti. Velmi málo vysvětluje změny v emocionálních reakcích na podmínky, které vyvolávají spokojenost/nespokojenost (zvýšení platu nás krátkodobě povzbudí k pracovní aktivitě, časem se stává daná úroveň jako standart a příznivé prožívání odezní x zhoršující se fyzikální podmínky na pracovišti mohou zvyšovat nespokojenost a

---

<sup>35</sup> RYMEŠ, M. Vymezení manažerských rolí a vedení pracovních týmů. In: Sociální procesy a osobnost. Brno: Psychologický ústav FF MU, 2003., s. 256-259.

<sup>36</sup> KOLLÁRIK, T. Spokojnosť v práci. Bratislava: Práca, 1986.

<sup>37</sup> DANIELKOVÁ, D. Analýza faktorů pracovní spokojenosti zaměstnanců školství. Závěrečná práce. Praha, 2008, s. 12.

podporovat úvahy, které by vedly k odchodu z organizace, ale také je možné brát tuto skutečnost jako nutné zlo subjektivně zajímavé práce).

Přínosem této teorie je diferenciací dvou skupin faktorů. Jedna skupina souvisí s osobností člověka, druhá se váže k objektivním, vnějším podmínkám práce.<sup>38</sup>

---

<sup>38</sup> DANIELKOVÁ, D. Analýza faktorů pracovní spokojenosti zaměstnanců školství. Závěrečná práce. Praha, 2008, s. 13.

### **6.3 Srovnání teoretických přístupů k pracovní spokojenosti**

Dvoufaktorová teorie byla podrobena celé řadě výzkumů, studií, odborným diskuzím a konfrontacím. Výsledky jsou nejednoznačné.

Podle Kollárika <sup>39</sup> pokud bychom měli porovnat oba přístupy, dospěli bychom k následujícím závěrům:

a) Jednofaktorová teorie pracovní spokojenosti chápe tuto kategorii jako kontinuum, zatímco dvoufaktorová teorie nahlíží na spokojenost a nespokojenost jako na dva na sobě nezávislé jevy;

b) Rozdílný náhled je patrný i pokud jde o faktory ovlivňující úroveň spokojenosti.

Jednofaktorový přístup vnímá vztahy jako lineární, zatímco dvoufaktorový přístup popisuje vztahy jako nelineární.

Tyto odlišné názory v chápání spokojenosti samozřejmě vyvolaly velkou pozornost odborníků. Podle nich je třeba hledat vysvětlení v oblasti motivace.

### **6.4 Měření spokojenosti**

Spokojenost nebo nespokojenost člověka je vlastně subjektivně prožívaný vztah pracovníka k jeho práci a k pracovním podmínkám. Pro zjištění spokojenosti x nespokojenosti pracovníků se nejčastěji používá osobní nebo písemné dotazování, kdy se používají otevřené i uzavřené otázky, metoda kritických událostí, interview a zjišťování tendencí k činům.

Dotazníkové metody představují standardizované techniky, uspořádané zpravidla do tematických bloků zaměřených na různé aspekty pracovní činnosti. Jejich pomocí lze podrobně zjistit hodnotící vztah pracovníků k profesi a k faktorům, které ovlivňují spokojenost. Respondent vyjadřuje svůj vztah a jeho intenzitu pomocí škál. Nejčastěji se používá dotazování osobní či písemné, které lze doplnit pozorováním lidí v pracovních situacích.

Při použití jakékoliv metody musíme počítat s jejími riziky. Každopádně je velmi důležitým předpokladem pro získání kvalitních výsledků vysvětlení pracovníkům, proč se spokojenost zkoumá a proč je důležité nezkrasovat odpovědi. V návaznosti na uvedenou teorii můžeme najít dotazníky, které používají jednofaktorové škály (úroveň spokojenosti sahá

---

<sup>39</sup> KOLLÁRIK, T. Spokojnosť v práci. Bratislava: Práca, 1986.

od spokojenosti k nespokojenosti) a dvoufaktorové (zvláště měří spokojenost a zvláště nespokojenost).

Existují dotazníkové metody na zjišťování celkové spokojenosti i jejích dílčích charakteristik. V dotaznících jsou používány přímé otázky na míru spokojenosti celkové či dílčí (případně obou) a odpověď podává respondent na verbální, číselné, grafické stupnici (případně v kombinaci). Rozpětí stupnic bývá různé. Často se k dotazníkům připojují otevřené otázky, na které respondent volně odpovídá.<sup>40</sup>

Metoda kritických událostí slouží k získání popisů pracovních událostí, které vyvolávají spokojenost nebo nespokojenost. Obsahovou analýzou těchto událostí jsou pak zjištěny aspekty, které vedou k pozitivním nebo negativním postojům.

Interview slouží k hloubkovému zjišťování příčin pracovní spokojenosti – nespokojenosti. Může jej použít například psycholog k podrobné analýze skutečných příčin odchodu pracovníků z organizace.

Metoda zjišťování tendencí k činům, spočívá v tom, že se respondent vyjadřuje kladně či záporně k řadě uvedených výroků, které se nějakým způsobem vztahují k pracovní činnosti nebo k organizaci. Např.: "Když se ráno probudíte, cítíte odpor jít do práce?" nebo "Když jste na dovolené, myslíte stále na to, co se děje v organizaci?"

Prostřednictvím takto získaných informací mohou být zjišťovány postoje pracovníků k práci a k organizaci.<sup>41</sup>

Existuje množství variant testů pro měření pracovní spokojenosti. Uvádím přehled některých sociodiagnostických testů určených pro měření pracovní spokojenosti (uvádím některé z možných variant):<sup>42</sup>

a) Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ) - respondenti hodnotí úroveň uspokojení různých faktorů souvisejících s jejich prací;

b) Job Satisfaction Scale - respondenti hodnotí jednotlivé aspekty práce a pracoviště na škále podobného typu jako je u MSQ;

---

<sup>40</sup> DANIELKOVÁ, D. Analýza faktorů pracovní spokojenosti zaměstnanců školství. Závěrečná práce. Praha, 2008, s. 21.

<sup>41</sup> RYMEŠ, M. Člověk a organizace. In: Aplikovaná sociální psychologie I. Praha: Portál, 1998.

<sup>42</sup> KOLLÁRIK, T. Spokojnost' v práci. Bratislava: Práca, 1986.

c) Porter's Need Satisfaction Questionnaire - je určen k hodnocení úrovně uspokojení potřeb vedoucích pracovníků na sedmibodové škále;

d) Brayfield Rothe Job Satisfaction Blank - dotazník zjišťující všeobecné postoje k práci, od kterých je odvozena pracovní spokojenost;

e) Škála osobní analýzy zaměstnání (OAZ) - dotazník určený nejen ke zjišťování pracovní spokojenosti, ale i úrovně osobní vyrovnanosti pracovníka s jeho prací, okolnostmi i podmínkami;<sup>43</sup>

f) Dotazník na zjišťování pracovní spokojenosti pracovníků – dotazník je určený pro hromadné zjišťování pracovní spokojenosti, autory jsou Kollárik a Müllner.<sup>44</sup> Poskytuje informaci o jednotlivých faktorech, údaje o míře spokojenosti pracovníků a podílu jednotlivých faktorů na spokojenosti a porovnávání různých skupin pracovníků. Najdeme v něm tyto skupiny faktorů: spokojenost na pracovišti a vztah k práci, fyzikální činitele, zdravotní stav, směnnost, plat, vztahy ve skupině, vedoucí pracovník, osobní a demografické údaje, osobní vyrovnání se s prací a očekávání. Pro vedoucí pracovníky vytvořil Kollárik, Kubalák a Müllner DSPV – Dotazník spokojenosti vedoucích pracovníků.

Měření spokojenosti nespokojenosti použitím těchto metod poskytuje informace o míře nebo úrovni spokojenosti. Pro zadavatele (zaměstnavatele) jsou cenné, ale omezují se pouze na konstatování stavu (pracovník je zcela spokojen, je spíše nespokojen apod.). Zajímavější a důkladnější jsou průzkumy spokojenosti. Nepatří do kategorie psychologických metod. Vychází z principů sociologického a sociálně-psychologického výzkumu, ale umožňují identifikaci příčin pracovní spokojenosti a nespokojenosti. Bývají kladně hodnoceny. Zaměstnanci mají možnost se zpravidla anonymně vyjádřit a zadavatel tak získává cenné informace. Dozví se tak, co působí na spokojenost a motivaci. Tyto studie jsou kladně vítány zainteresovanými pracovníky. Stávají se prostředkem ke zkvalitnění komunikace řadových zaměstnanců směrem k vrcholovému vedení. Umožňují tak následné sestavení plánu personální práce, eventuelně vytvoření nové koncepce.

---

<sup>43</sup> JUROVSKÝ, A. Osobná analýza zamestnania. Bratislava: Psychodiagnostika, 1975.

<sup>44</sup> KOLLÁRIK, T.; KUBALÁK, M.; MÜLLNER, J. Dotazník spokojnosti vedúcich pracovníkov . Bratislava: Psychodiagnostické testy n. p., 1980.

## **6.5 Spokojenost ve vztahu k pracovnímu chování**

Prováděné výzkumy dodnes neodpověděly na otázku, jakou souvislost má pracovní spokojenost s pracovním chováním a následně i výkonem. Je však jisté, že je spokojenost spojena s pozitivními formami chování a nespokojenost s negativními formami chování. Vztah mezi pracovní spokojeností v práci a pracovním chováním nemusí být vždy přímý. Předpokládá se však, že spokojenost funguje jako regulátor v oblasti výkonnosti, angažovanosti, stabilizace, absence či úrazovosti.<sup>45</sup>

Vztahu pracovní spokojenosti s pracovní výkonností, absentérstvím, fluktuací, úrazovostí, identifikací a firemní kulturou bylo věnováno hodně pozornosti. Výsledky výzkumů potvrzují jejich souvislost.

Předpoklad přímé úměry pracovní spokojenosti s vysokou produktivitou, nízkými absencemi a nepatrnou fluktuací není však vždy jednoznačný. Ukazuje se, že ovlivňování podmínek příznivých pro vytváření pracovní spokojenosti nevede současně ke zvýšení výkonnosti. Do tohoto vztahu vstupují subjektivní proměnné (pracovní postoje, morálka apod.). Spokojený může být pracovník v nenáročných podmínkách, které vyhovují jeho představě poklidné práce, aniž je při tom výkonný. Na druhé straně nespokojený pracovník s vysokým subjektivním kreditem individuální výkonnosti nemusí slevit ze svých výkonů ani za okolností, jež mu nevyhovují.<sup>46</sup>

Dosud se prokázala nejvýraznější závislost mezi spokojeností a přítomností na pracovišti. Vyšší pracovní spokojenost je předpokladem pro nižší absentérství a naopak. Neomluvené absence jsou dobrým indikátorem pro nedostatečnou adaptaci, nezáměr o práci a pracovní nespokojenost.

Je potvrzen pozitivní vztah mezi pracovní spokojeností a stabilitou pracovníků v organizaci. Dlouhodobá nespokojenost je často řešena odchodem z organizace.<sup>47</sup>

---

<sup>45</sup> KOLLÁRIK, T. Spokojnosť v práci. Bratislava: Práca, 1986.

<sup>46</sup> VÝROST, J.; SLAMĚNÍK, I. Aplikovaná sociální psychologie I. Praha: Portál, 1998, s. 50.

<sup>47</sup> DANIELKOVÁ, D. Analýza faktorů pracovní spokojenosti zaměstnanců školství. Závěrečná práce. Praha, 2008, s. 20.

# 7 Faktory pracovní spokojenosti

Při zkoumání pracovní spokojenosti bývá pozornost obvykle věnována různým faktorům, které se na celkové pracovní spokojenosti podílejí v různé míře a v jisté podobě přispívají k souhrnné úrovni životní spokojenosti.

Cílem nejrůznějších výzkumů a studií je odhalit celé spektrum faktorů, které mají vliv na úroveň pracovní spokojenosti. V zásadě jde o dvě skupiny faktorů, faktory vnitřní a vnější. Vnější faktory jsou složkami pracovního prostředí. Patří mezi ně například finanční ohodnocení, samotou práci, možnost pracovního postupu, způsob vedení, podmínky v práci i pracovní skupinu. Další skupinu, vnitřní faktory, kterou podle Rymeše<sup>48</sup> ovlivňuje pracovní spokojenost, tvoří osobnostní faktory (věk, pohlaví, vzdělání, rodinný stav, pracovní zkušenost...).

Štikar a kol.<sup>49</sup> dodávají, že význam faktorů a pořadí jejich důležitosti na vznik spokojenosti/nespokojenosti jsou proměnlivé a závisí na okolnostech, jež jsou dány následujícími specifiky:

- a) specifiky práce v určitých oblastech společenské praxe (např. odlišnosti v hutnictví, zdravotnictví nebo školství);
- b) zvláštnostmi jednotlivých profesí a prostředí, v němž jsou vykonávány (např. chemik ve výrobním provozu nebo ve výzkumu);
- c) individuálními zvláštnostmi a preferencemi (např. větším důrazem na kvalitu mezilidských vztahů, než na platové ohodnocení práce).

## 7.1 Vnější faktory

Na celkové úrovni pracovní spokojenosti se významně podílí charakteristiky pracovního prostředí, pracovních podmínek i práce samotné, které jsou na pracovníkovi nezávislé. Tyto vnější vlivy dělíme do několika skupin.

---

<sup>48</sup> RYMEŠ, M. Vymezení manažerských rolí a vedení pracovních týmů. In: Sociální procesy a osobnost. Brno: Psychologický ústav FF MU, 2003.

<sup>49</sup> ŠTIKAR, J.; RYMEŠ, M.; RIEGEL, K., aj. Základy psychologie práce a organizace. Praha: Karolinum, 1998.



### **7.1.1 Finanční ohodnocení**

Jde o poměrně dominantní faktor motivace a pracovní spokojenosti. Výzkumy ale ukazují, že to neplatí za každých okolností. Například v situacích, které pracovník shledává jako ohrožující, má faktor bezpečnosti a hygieny (eventuelně fyzikálního prostředí) výraznější vliv na pracovní spokojenost, resp. nespokojenost než vliv mzdy.

Nadstandardní finanční odměna patří k těm faktorům spokojenosti, které zaměstnance zároveň motivují. Takový účinek je zpravidla ale velmi krátkodobý, pokud jsou základní potřeby pracovníka uspokojeny, tak vstupuje do popředí snaha uplatnit se, prestiž, společenské postavení aj.

### **7.1.2 Charakteristika práce**

Faktor zvaný jako práce samotná. Patří sem druh a charakter vykonávané práce. Její význam výstižně charakterizuje výrok, že "silný a v mnoha případech nejsilnější motivační vliv může mít vykonávaná práce sama".<sup>50</sup>

V rámci této kategorie je nutné zohlednit specifika jednotlivých profesí, identifikaci pracovníka s vykonávanou aktivitou, adaptaci na danou pracovní činnost, monotónnost, směnný provoz, možnost kariérního růstu atd. Vliv těchto činitelů není možné jednoznačně určit. Podle Rymeše<sup>51</sup> lze obecně konstatovat, že: "pracovní spokojenost pozitivně ovlivňuje taková práce, která je pro člověka zajímavá, skýtá mu žádoucí sociální statut, je rozmanitá, relativně autonomní a pracovník má potřebnou zpětnou vazbu o jejím průběhu a výsledcích".

### **7.1.3 Pracovní postup**

S platovým ohodnocením je považován za jeden z nejdůležitějších faktorů pracovní spokojenosti. V možnost kariérového růstu má značný motivační účinek na pracovní spokojenost. Povýšení existuje v různých formách a má různý vliv na pracovní spokojenost. Postup na základě pracovních výsledků je ceněn více a prožíván jinak než postup na základě

---

<sup>50</sup> NAKONEČNÝ, M. Motivace pracovního jednání a jejího řízení. Praha: Management Press, 1992, s. 132.

<sup>51</sup> RYMEŠ, M. Vymezení manažerských rolí a vedení pracovních týmů. In: Sociální procesy a osobnost. Brno: Psychologický ústav FF MU, 2003., s. 116.

odsloužených let. Na funkčním vzestupu si pracovník zpravidla více cení zaujetí mocenské pozice než samu výši platu.<sup>52</sup>

#### **7.1.4 Vedení pracovních skupin**

Vedení patří mezi vnější faktory, které ovlivňuje pracovní spokojenost a souvisí se sociálním prostředím, resp. sociální skupinou. Pracovní tým, který spojuje nějaký cíl, by nebyl schopen nefungovat bez nastavení organizační struktury. Pozice jednotlivých členů týmu mohou být různé. Nejdůležitějším však bývá vedoucí pracovník. Má za úkol nejen koordinaci dílčích kroků, které přibližují skupinu k jejímu cíli, ale musí poznat atmosféru mezi jednotlivými členy týmu, která významným způsobem působí na pracovní spokojenost, případně nespokojenost. U vedoucího pracovníka vystupují do popředí jeho osobnostní specifika, zájem o podřízené a převažující řídicí styl. V případě nespokojenosti s nadřízeným a konfliktní vztahy mohou vést k odchodu z organizace.

Nemůžeme jednoznačně říci, že by efektivita a produktivita práce týmu byla závislá pouze na přístupu vedoucího pracovníka. Důležité jsou cíle, druh činnosti, velikost a složení pracovní skupiny atd.

#### **7.1.5 Sociální prostředí**

Prostředí, ve kterém se pohybujeme, zahrnuje řadu faktorů jako je složení pracovní skupiny, vnitřní vztahy takového seskupení i její vztahy k okolnímu světu, cíle aspirace pracovního kolektivu, soudržnost atd. Vliv tohoto faktoru na prožívání pracovní spokojenosti, je vysvětlována podle Matouška, Růžičky a Hladkého<sup>53</sup> tím, že "pracovní zařazení poskytuje člověku základ společenského zařazení a postavení". Je tedy velice důležitá snaha o vzájemné porozumění, respekt, pochopení, ochotu ke spolupráci, ohleduplnost a vzájemný respekt mezi kolegy na pracovišti.

Vzhledem k důležitosti tohoto faktoru, můžeme očekávat, že nedostatky v této oblasti budou mít značný vliv na pracovní spokojenost, resp. nespokojenost a v krajním případě mohou vyústit až v odchod pracovníka. Z tohoto důvodu je nesmírně důležité sledovat mezilidské vztahy na pracovišti.

---

<sup>52</sup> DANIELKOVÁ, D. Analýza faktorů pracovní spokojenosti zaměstnanců školství. Závěrečná práce. Praha, 2008, s. 15.

<sup>53</sup> MATOUŠEK, O. ; RŮŽIČKA, O ; HLADKÝ, A. Člověk a práce. Praha: Svoboda, 1974, s. 25.

### 7.1.6 Podmínky práce a pracovní prostředí

Tyto faktory tvoří hluk, osvětlení, barevné řešení pracoviště, vibrace a mikroklima (teplota a vlhkost vzduchu, prašnost, proudění vzduchu apod.) a ovlivňují celkovou pohodu na pracovišti.<sup>54</sup> Vytvářejí nepohodu a vyvolávají nespokojenost, pokud se vyskytují ve své negativní podobě. Kollárik<sup>55</sup> říká, že praxe i výzkumy ukazují, že pracovníci se cítí lépe, když je na pracovišti optimální osvětlení, hlučnost, barevnost, čistota a celkově je příjemné. Tentýž autor uvádí i další součást faktoru, tj. bezpečnost a hygienu pracoviště, kde zvýšená rizikovitost má vliv na psychiku a je prožívána jako nespokojenost. Pracovní podmínky tvoří i vybavení a materiál, s nímž se hospodáří. Některé podmínky lze upravovat, jiné jsou vázány na používanou technologii.

## 7.2 Vnitřní faktory

Další skupinou faktorů, které ovlivňují pracovní spokojenost, jsou vnitřní osobnostní faktory, které můžeme nazvat mimopracovními. Jejich charakteristikou se zabývají někteří autoři Kollárik<sup>56</sup> 1986; Schultz and Schultz, 1994; cit. dle Štikar.<sup>57</sup> Dělení osobnostních faktorů Kollárikem<sup>58</sup> podle vztahu k pracovní spokojenosti představuje tři orientační skupiny:

- a) objektivní osobnostní činitele - věk, pohlaví, délka zaměstnání v podniku, funkce, rodinný stav;
- b) osobnostní vlastnosti - emocionální stabilita, vyrovnanost, extroverze, úroveň frustrační tolerance apod.;
- c) motivační faktory - potřeby, postoje, zájmy, očekávání, plány, aspirace.

### 7.2.1 Objektivní osobnostní činitele

#### 7.2.1.1 Věk

Významným faktorem této skupiny je věk, u nějž mnohé výsledky dokazují (Bulák<sup>59</sup>, Jurovský<sup>60</sup>), že mladší pracovníci mají větší tendenci být nespokojeni a teprve postupně

---

<sup>54</sup> ŠTIKAR, J.; RYMEŠ, M.; RIEGEL, K., aj. Psychologie ve světě práce. Praha: Karolinum, 2003.

<sup>55</sup> KOLLÁRIK, T. Spokojnosť v práci. Bratislava: Práca, 1986.

<sup>56</sup> KOLLÁRIK, T. Spokojnosť v práci. Bratislava: Práca, 1986.

<sup>57</sup> ŠTIKAR, J.; RYMEŠ, M.; RIEGEL, K. aj. Psychologie ve světě práce. Praha: Karolinum, 2003.

<sup>58</sup> KOLLÁRIK, T. Psychologické aspekty pracovnej spokojnosti. Bratislava: Psychodiagnostika, 1979.

<sup>59</sup> BULÁK, J. Motivácia k práci a riadenie. Bratislava: Práca. 1980.

s věkem přibývá pracovní spokojenost. Zejména období do 30 let života je pro člověka obdobím zvýšené nespokojenosti, od 45 až 50 roků, kdy dochází k realističtějšímu přístupu k životu, nespokojenost klesá.<sup>61</sup>

### 7.2.1.2 Délka zaměstnání

Blízko k věku pracovníků má faktor délka zaměstnání. Jde o délku zaměstnání ve stávajícím pracovním zařazení nebo na stávajícím pracovišti. Je předpokládáno, že člověk setrvává na stejném pracovním místě proto, že se mu daří, že mu vyhovuje. S postupem času mají rovněž větší možnost se adaptovat. Podle výsledků výzkumů se nejvíce nespokojených zaměstnanců nachází ve skupině pracovníků, kteří jsou zaměstnáni v rámci jednoho zaměstnavatele méně než pět let.<sup>62</sup> Za kritické jsou považovány první dva až tři roky v podniku, což souvisí s adaptací pracovníka.<sup>63</sup> Mezi další faktory ovlivňující pocity spokojenosti nebo nespokojenosti s prací patří také vztah seniority a zejména délky praxe. Vztah mezi pracovní spokojeností a dobou zaměstnání zkoumala u nás kupříkladu Ludvíková.<sup>64</sup>

### 7.2.1.3 Pohlaví

Existuje předpoklad, že existuje rozdíl mezi úrovní spokojenosti u žen a mužů, a tento předpoklad je potvrzen i některými výzkumy. Toto očekávání nestejné úrovně spokojenosti u mužů a žen pramení z předpokladu, že mají rozdílné postavení a rozdílný charakter. Výsledky výzkumů však nejsou jednoznačné a mnohé z nich uvádí, že neexistuje signifikantní rozdíl ve spokojenosti ve vztahu k pohlaví.

Je důležité počítat s tím, že rozdíly ve spokojenosti se nacházejí u mužů i u žen, ale výsledky nejsou jednoznačně ve prospěch některého pohlaví. Nejdůležitější motivační zdroje ze strany mužů jsou možnost osobního prosazení se, uplatnění, zabezpečení rodiny, ocenění. U žen jsou preferovány sociální aspekty práce, jako je uznání, oblíbenost u spolupracovníků, dobré vztahy k nadřízeným, vhodný pracovní čas apod.<sup>65</sup>

---

<sup>60</sup> JUROVSKÝ, A. Spokojnost' v práci a jej činitele. Bratislava: ČsVÚP, 1971.

<sup>61</sup> KOLLÁRIK, T. Spokojnost' v práci. Bratislava: Práca, 1986.

<sup>62</sup> KOLÁŘ, J. Sociologie podniku. Praha: Práce, 1968.

<sup>63</sup> KOLLÁRIK, T. Spokojnost' v práci. Bratislava: Práca, 1986.

<sup>64</sup> LUDVÍKOVÁ, H. Adaptace pracovníků. Praha: Institut obchodní výchovy, 1975.

<sup>65</sup> KOLLÁRIK, T. Spokojnost' v práci. Bratislava: Práca, 1986.

#### **7.2.1.4 Rodinný stav**

Rodinný stav, stejně jako kategorie věk a pohlaví, vykazuje určitý vztah k fenoménu pracovní spokojenosti, resp. nespokojenosti. Kollárik<sup>66</sup> předpokládá, že manželství by mělo přispívat k pracovní spokojenosti a také to, že u svobodných je větší fluktuace. I přesto však konstatuje, že výsledky v této oblasti jsou rozporné.

#### **7.2.1.5 Vzdělání**

Ve výzkumech, které prováděl Jurovským<sup>67</sup> bylo prokázáno, že vzdělání není v přímém vztahu k pracovní spokojenosti. Jurovský<sup>68</sup> pouze uvádí, že jeho studie z roku 1969 a 1972 prokázaly statisticky významné rozdíly pouze mezi nejnižší a nejvyšší kategorií. V dalších realizovaných výzkumech se již ale takové rozdíly nepotvrdily. Odborníci včetně Jurovského si taková hodnocení vysvětlují tím, že jde o rozdílnou aspirační úroveň u jednotlivých respondentů.

#### **7.2.1.6 Osobnostní vlastnosti**

Významný podíl na spokojenosti/nespokojenosti tvoří osobnostní proměnné.

Výzkumy v této oblasti nejvíce prováděl Kollárik a jeho spolupracovníci.<sup>69</sup> Srovnávali vysoce spokojené a vysoce nespokojené pracovníky a eliminovali některé vlastnosti osobnosti, které se podílí na úrovni pracovní spokojenosti.

Výsledky výzkumů se týkají např. výšky inteligence (u nespokojených pracovníků byla vyšší). Mezi další osobnostní vlastnosti, které zprostředkovaně přes působení konfliktů zvyšují nespokojenost ve skupině a v práci, jsou aktivita, resp. pasivita, emocionální labilita (u nespokojených pracovníků byla výraznější),neuroticismus,nepřizpůsobivost, podezřívavost.

---

<sup>66</sup> KOLLÁRIK, T. Spokojnosť v práci. Bratislava: Práca, 1986.

<sup>67</sup> JUROVSKÝ, A. Osobnosť človeka při práci. Bratislava: Práca, 1980.

<sup>68</sup> JUROVSKÝ, A. Osobnosť človeka při práci. Bratislava: Práca, 1980.

<sup>69</sup> KOLLÁRIK, T. Spokojnosť v práci. Bratislava: Práca, 1986.

### **7.2.1.7 Motivační faktory**

Otázka motivace zaměstnanců je v oblasti psychologie práce nejdůležitějším tématem. Existuje množství teoretických koncepcí. Vidíme snahy uplatnit tyto poznatky v praktickém životě tak, abychom mohli ovlivňovat produktivitu a efektivitu práce. Jejich autoři se shodují na základních zdrojích, tedy potřebách, postojích zájmech, návycích, hodnotách a ideálech apod. (viz kapitola 3. 2. 1). Motivační činitelé, tvoří jakousi strukturu (motivační profil) a ta je relativně trvalým rysem osobnosti člověka, který je zapojen do pracovního procesu. O tom zda je pracovník spokojený či nespokojený rozhoduje motivační profil a stimulací příslušných motivů je možné do určité míry povzbuzovat zaměstnance k optimálním výkonům. Základním úkolem vedoucího pracovníka nebo vedení organizace, která usiluje o dosahování stanovených cílů, je tedy identifikace jednotlivých motivů a určení jejich intenzity. Pokud se posilují jiné motivační faktory, mívá se motivace účinkem.

Mezi základní motivační faktory patří například: jistota pracovního místa, mzda a odměňování, přístup přímého nadřízeného, spolupráce s kolegy, kariérní postup, možnost seberealizace, prestiž práce, pracovní podmínky, atmosféra na pracovišti, serióznost nebo pověst organizace, vzdělávání a odborný rozvoj, zpětná vazba, hodnocení.

## 8 Cíl výzkumu

Hlavním cílem mé práce je **hledání a stanovení nejdůležitějších faktorů, které ovlivňují pracovní spokojenost ve specifickém prostředí škol**. Jde o hledání faktorů spokojenosti z oblasti vztahující se jak přímo k práci, tak oblasti či charakteristikám mimopracovním. Hledám tedy odpověď na hlavní výzkumnou otázku, **“Na které faktory pracovní spokojenosti je vhodné na základě průzkumu pracovní spokojenosti a očekávání zaměstnanců soustředit pozornost v rámci strategie personálního řízení v prostředí škol”**. Rozsah intervenujících proměnných a složitost vzájemných vazeb naznačuje, že **výzkumné pasáže mají převážně deskriptivní povahu** a nebylo proto přistoupeno k formulaci hypotéz.

Ve výzkumu se zabývám vztahem motivačních faktorů a pracovní spokojenosti, významnosti obou skupin faktorů. Dílčím cílem je zjistit, jaký je vztah mezi zvolenými vnějšími faktory a celkovou pracovní spokojeností. Z tzv. vnitřních faktorů zjistit vztah pohlaví a pracovního zařazení s celkovou pracovní spokojeností. Dále mne zajímá vztah mezi celkovou pracovní spokojeností a životní spokojeností. Empirické šetření chci porovnat s výsledky šetření, které jsem prováděla v roce 2007.

V druhé části empirického šetření se zabývám specifickou skupinou zaměstnanců – učiteli. Cílem je zjistit, zda faktorem, který má vliv na pracovní spokojenost, je věk pracovníka a délka praxe.

# 9 Metodika

## 9.1 Soubor

Výzkum byl organizován tak, že jsem požádala ředitele škol, na kterých výzkum proběhl před třemi roky, o opětovné zúčastnění se. Tehdy se jednalo o náhodný výběr škol z kraje Vysočina, Pardubického kraje a kraje Královehradeckého a o všechny pracovníky škol. Chci porovnat výsledky těchto empirických šetření, zda došlo k posunu v naměřených hodnotách.

V další části výzkumu jsem se zaměřila pouze na učitele. Šetření proběhlo ještě v dalších školách kraje Vysočina a Praha – východ.

Celkem jsem oslovila 30 ředitelů, se šetřením souhlasilo 13 (7 škol minulých a 6 škol nových). Ředitelům byly dotazníky zaslány v elektronické podobě nebo v písemné podobě podle jejich požadavku, dotazníky rozeslali na elektronické adresy pracovníků nebo je rozdali. Pracovníci byli požádáni o vyplnění všech částí dotazníku v souladu s instrukcemi v něm uvedenými a byli seznámeni s anonymitou dotazníků.

Celkem bylo administrováno 301 dotazníků, vráceno bylo 179. V první části výzkumu byly zpracovány dotazníky ze zmíněných sedmi škol, šetření se zúčastnilo 82 pedagogických pracovníků, z toho 67 žen a 15 mužů. Provozních zaměstnanců bylo 30, z toho bylo 24 žen a 6 mužů.

V druhé části výzkumu jsem se věnovala pouze učitelům. Bylo zpracováno 121 dotazníků, z toho bylo 99 žen a 22 mužů.

## 9.2 Charakteristika výběrového souboru

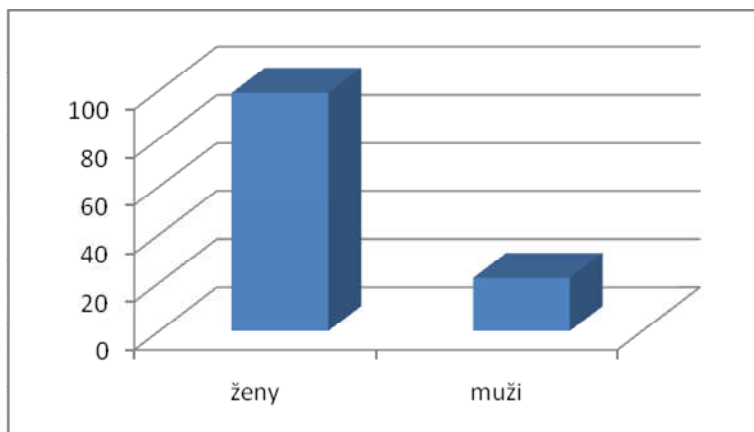
Výběrovým souborem pro první část výzkumu byli pracovníci školství (pedagogičtí a provozní), kteří se zúčastnili výzkumného šetření prováděného v jejich organizacích před třemi roky.

Výběrovým souborem druhé části výzkumu byli učitelé základních škol a mateřských škol.

Zjišťované demografické charakteristiky tohoto souboru byly tyto: pohlaví, věk, celková délka praxe (znázorněno na grafech č. 1, 2, 3).

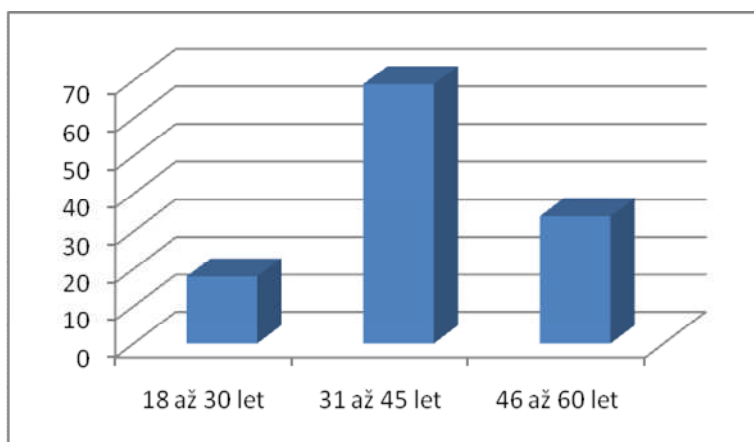


**Graf č. 1 Učitelé: zastoupení pohlaví**



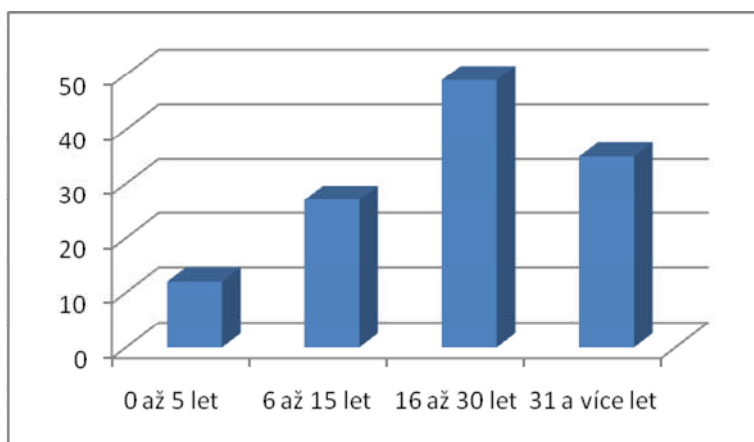
Rozvrstvení respondentů je nejlépe patrné v grafickém znázornění, z grafu je patrná vysoká feminizace.

**Graf č. 2 Učitelé: věkové složení**



V celkovém výběrovém souboru je nejvíce zastoupena kategorie 31 – 45 let, nejmladší věková skupina je v nejmenším zastoupení.

**Graf č. 3 Učitelé: struktura vzorku podle doby praxe**



Na vyhodnocení celého výběrového souboru je patrné, že je zde nejvíce zastoupena skupina učitelů s praxí 16 – 30 let.

### **9.3 Použité výzkumné nástroje**

Výzkumnou metodou byl dotazník vlastní konstrukce týkající se pracovní spokojenosti. Při konstrukci dotazníku jsem vycházela z teorie vztahující se k pracovní spokojenosti a částečně z položek používaných v jiných dotaznících. Obsahuje otázky, které se zaměřují na faktory:

- kvalita vedení (hodnocení spokojenosti s přístupem vedení organizace k zaměstnancům);
- nadřízený (hodnocení spokojenosti se schopností nadřízeného vést a řídit lidi);
- spolupracovníci (hodnocení spokojenosti se vzájemnou důvěrou v pracovní skupině);
- možnost rozvoje (hodnocení spokojenosti s možností vzdělávat se a s péčí organizace o rozvoj zaměstnance);
- možnost seberealizace (hodnocení spokojenosti s možností pracovního postupu);
- pracovní podmínky (hodnocení spokojenosti s kvalitou zařízení a technického vybavení pracoviště).

Na tyto položky v dotazníku respondenti odpovídají na pětibodové škále:

1	ANO	2	SPÍŠE ANO	3	NEVÍM	4	SPÍŠE NE	5	NE
---	-----	---	-----------	---	-------	---	----------	---	----

- zaměstnanecké výhody (tvořen jednou položkou, respondenti hodnotí uspokojivost systému);
- finanční ohodnocení (hodnocení spokojenosti s výdělkem);
- charakteristika práce (hodnocení samostatnosti, organizovanosti....);
- identifikace s organizací (respondenti vyjadřují svůj postoj ke společnosti).

Na tyto položky odpovídají respondenti na čtyřbodové škále:

1	VELMI SPOKOJEN	2	SPOKOJEN	3	SPÍŠE NESPOKOJEN	4	VELMI NESPOKOJEN
---	----------------	---	----------	---	------------------	---	------------------

V další části dotazník obsahuje zhodnocení celkové pracovní spokojenosti a také životní spokojenosti, respondenti hodnotí na čtyřbodové škále:

1	VELMI SPOKOJEN	2	SPOKOJEN	3	SPÍŠE NESPOKOJEN	4	VELMI NESPOKOJEN
---	----------------	---	----------	---	------------------	---	------------------

Dotazník a otázky spadající pod jednotlivé faktory jsou uloženy v příloze č. 1.

# 10 Výsledky

## 10.1 Pracovní spokojenost s jednotlivými faktory

Při vyhodnocování dotazníku byly odpovědi na jednotlivé položky zpracovány do tabulek. Z těch byly pro větší přehlednost vytvořeny sloupcové grafy.

Pro stanovení úrovně celkové pracovní spokojenosti jsem zjišťovala průměrnou hodnotu odpovědí a rovněž četnosti odpovědí. Výsledky jsem vyhodnotila celkově (u všech respondentů) a podle pracovního zařazení.

V příloze č. 2 jsou uvedeny výsledky (tabulky a grafy) za jednotlivé školy, které se zúčastnily dotazníkového šetření.

Při výzkumném šetření v roce 2007 jsem pro podrobnější zjištění kromě spokojenosti všech pracovníků použila kritérium pohlaví a pracovní zařazení.

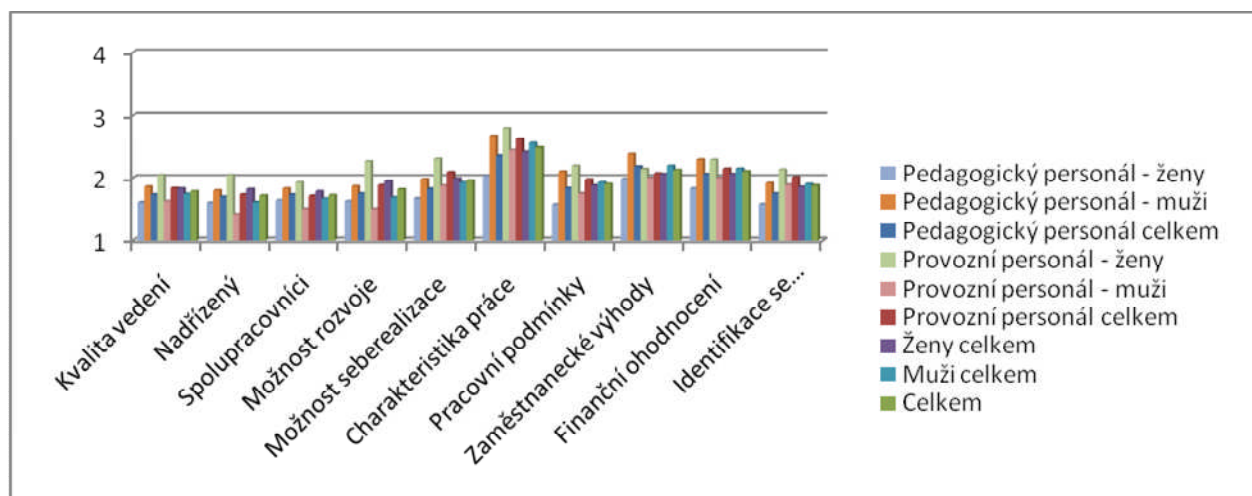
Zkoumala jsem spokojenost pracovníků v závislosti na pohlaví a pracovním zařazení.

### Výsledky výzkumného šetření v roce 2007 – vnější faktory:

Tabulka č. 1: Průměrné hodnoty spokojenosti s vnějšími faktory u celého vzorku a podle pracovního zařazení

Parametr	Průměr								
	Pedagogický personál			Provozní personál			Ženy	Muži	CELKEM
	Ženy	Muži	Celkem	Ženy	Muži	Celkem			
Kvalita vedení	1,6078	1,8583	1,7331	2,0456	1,6250	1,8353	1,8267	1,7417	1,7842
Nadřízený	1,5974	1,7972	1,6973	2,0447	1,4167	1,7307	1,8210	1,6069	1,7140
Spolupracovníci	1,6391	1,8292	1,7341	1,9256	1,5000	1,7128	1,7823	1,6646	1,7235
Možnost rozvoje	1,6266	1,8667	1,7466	2,2651	1,5000	1,8825	1,9458	1,6833	1,8146
Možnost seberealizace	1,6687	1,9750	1,8218	2,3056	1,8750	2,0903	1,9871	1,9250	1,9561
Charakteristika práce	2,0324	2,6741	2,3532	2,7966	2,4444	2,6205	2,4145	2,5593	2,4869
Pracovní podmínky	1,5710	2,1000	1,8355	2,1901	1,7500	1,9700	1,8805	1,9250	1,9028
Zaměstnanecké výhody	1,9811	2,3833	2,1822	2,1389	2,0000	2,0694	2,0600	2,1917	2,1258
Finanční ohodnocení	1,8290	2,2917	2,0603	2,2913	2,0000	2,1456	2,0601	2,1458	2,1030
Identifikace se společností	1,5767	1,9167	1,7467	2,1302	1,8889	2,0095	1,8534	1,9028	1,8781

**Graf č. 4: Pracovní spokojenost s vnějšími faktory**



Jak je patrné z tabulky č. 1 a grafu č. 4 v roce **2007** byla nejvyšší spokojenost u všech pracovníků s faktorem: nadřízený, spolupracovníci, kvalita vedení.

U pedagogických pracovníků šlo o faktory: nadřízený, kvalita vedení, spolupracovníci. U provozních zaměstnanců: faktor spolupracovníci, nadřízený, kvalita vedení.

V závislosti na pohlaví vyjadřují u pedagogických pracovníků častěji spokojenost ženy než muži, u provozních zaměstnanců to je naopak.

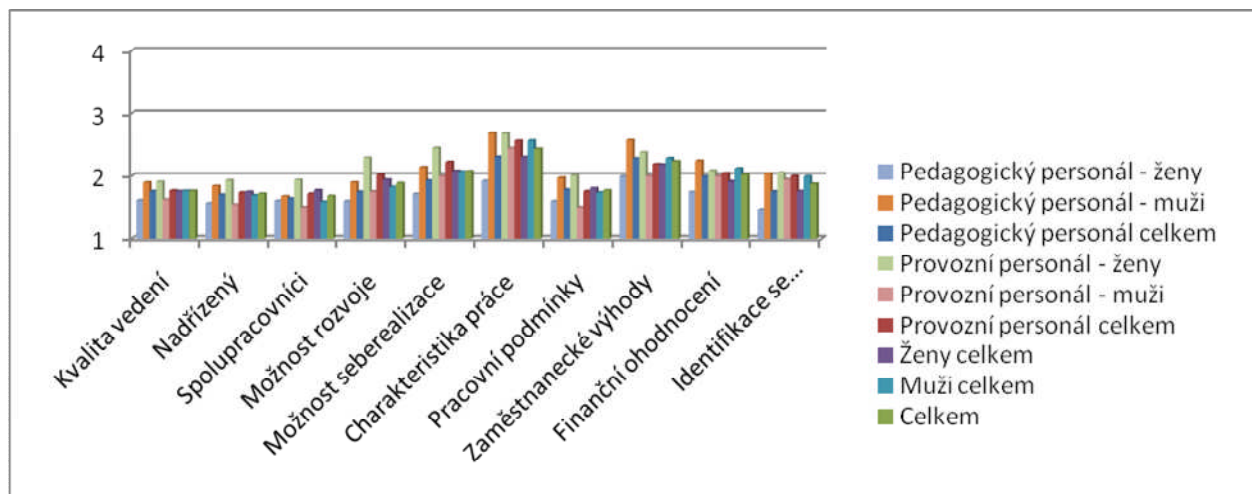
Nespokojené jsou obě skupiny pracovníků s charakteristikou práce, na hranici spokojenosti a nespokojenosti najdeme finanční ohodnocení a zaměstnanecké výhody.

#### **Výsledky výzkumného šetření v roce 2010 – vnější faktory:**

**Tabulka č. 2: Průměrné hodnoty spokojenosti s vnějšími faktory u celého vzorku a podle pracovního zařazení**

Parametr	Průměr								
	Pedagogický personál			Provozní personál			Ženy	Muži	CELKEM
	Ženy	Muži	Celkem	Ženy	Muži	Celkem			
Kvalita vedení	1,6123	1,8972	1,7548	1,9067	1,6250	1,7659	1,7595	1,7611	1,7603
Nadřízený	1,5646	1,8392	1,7019	1,9290	1,5417	1,7353	1,7468	1,6904	1,7186
Spolupracovníci	1,6045	1,6750	1,6397	1,9375	1,5000	1,7188	1,7710	1,5875	1,6792
Možnost rozvoje	1,5975	1,8961	1,7468	2,2889	1,7500	2,0194	1,9432	1,8230	1,8831
Možnost seberealizace	1,7123	2,1389	1,9256	2,4453	2,0000	2,2227	2,0788	2,0694	2,0741
Charakteristika práce	1,9222	2,6849	2,3036	2,6762	2,4445	2,5603	2,2992	2,5647	2,4319
Pracovní podmínky	1,5991	1,9701	1,7846	2,0102	1,5000	1,7551	1,8047	1,7351	1,7699
Zaměstnanecké výhody	1,9904	2,5713	2,2809	2,3759	2,0000	2,1880	2,1832	2,2857	2,2344
Finanční ohodnocení	1,7444	2,2417	1,9930	2,0833	2,0000	2,0417	1,9139	2,1208	2,0173
Identifikace se společností	1,4658	2,0361	1,7510	2,0466	1,9445	1,9955	1,7562	1,9903	1,8732

**Graf č. 5: Pracovní spokojenost s vnějšími faktory**



Z tabulky č. 2 a grafu č. 5 vyplývá, že v roce **2010** byla celkově nejvyšší spokojenost s úrovní spolupracovníci, nadřízený a kvalita vedení.

U pedagogických pracovníků jde o faktory spolupracovníci, nadřízený a možnost rozvoje.

U provozních zaměstnanců spolupracovníci, pracovní podmínky a nadřízený.

V závislosti na pohlaví vyjadřují u pedagogických pracovníků častěji spokojenost ženy než muži, u provozních zaměstnanců to je naopak.

Nespokojeni jsou všichni pracovníci s charakteristikou práce, na hranici je opět finanční ohodnocení a zaměstnanecké výhody.

### **Empirická šetření v roce 2007 a 2010**

Pokud porovnáme tato dvě výzkumná šetření, dojdeme k závěru, že se výrazně neliší.

Z výsledků těchto výzkumných šetření, kde je umístění faktoru spolupracovníci na přední pozici, vyplývá významnost postavení tohoto faktoru, za potvrzený lze považovat také předpoklad, že významným činitelem pracovní spokojenosti je přístup nadřízeného.

Dobré vztahy na pracovišti ovlivňují kladný vztah k práci a týkají se každého člena pracovního kolektivu. Podobně je to určitě i s faktorem označeným jako přístup nadřízeného, ten může výrazně ovlivnit nejen efektivitu práce, ale i postoje jednotlivých členů k organizaci samotné, k pracovním podmínkám apod. Tento faktor je pro zaměstnance velice podstatný. Je důležité, jak vedoucí pracovníci školu vedou a komunikují své záměry zaměstnancům a také je důležité, zda je komunikace mezi jednotlivými útvary funkční. Dle výzkumu si všichni uvědomují vliv těchto procesů na dění ve škole, což má zprostředkovaně vliv na jejich spokojenost

## 10.2 Celková spokojenost pracovníků

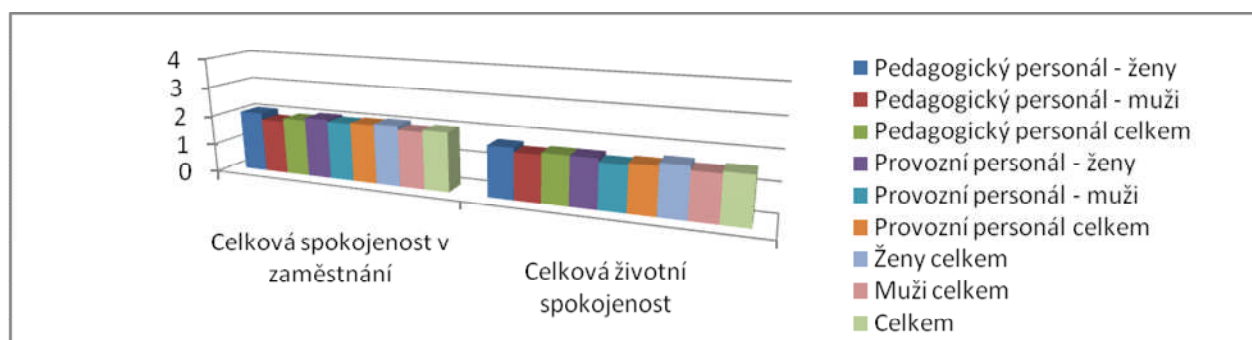
### 10. 2. 1 Celková spokojenost v zaměstnání, celková životní spokojenost

Výsledky výzkumného šetření v roce 2007 :

Tabulka č. 3: Průměrné hodnoty – celková spokojenost v zaměstnání, celková životní spokojenost u celého vzorku a podle pracovního zařazení

Parametr	Průměr								
	Pedagogický personál			Provozní personál			Ženy	Muži	CELKEM
	Ženy	Muži	Celkem	Ženy	Muži	Celkem			
Celková spokojenost v zaměstnání	2,0738	1,8611	1,9675	2,0611	2,0000	2,0306	2,0675	1,9306	1,9990
Celková životní spokojenost	1,6961	1,5556	1,6258	1,6246	1,5000	1,5623	1,6604	1,5278	1,5941

Graf č. 6 : Celková spokojenost v zaměstnání, celková životní spokojenost

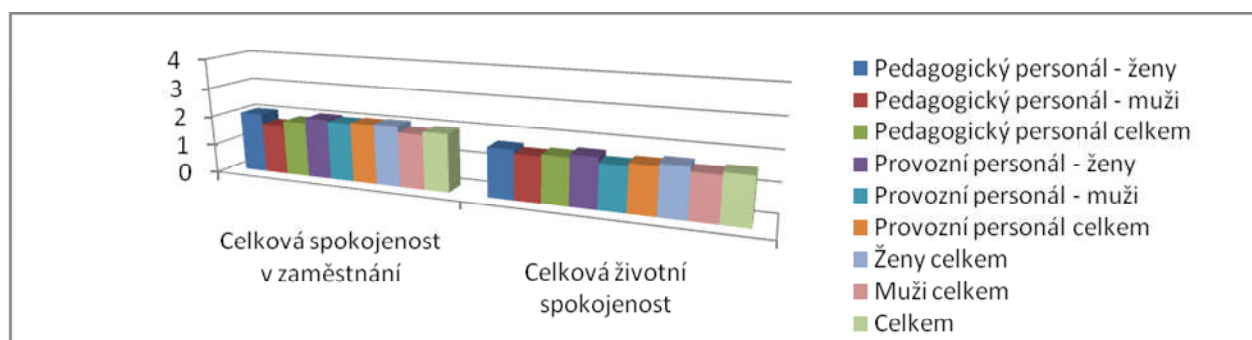


## Výsledky výzkumného šetření v roce 2010 :

Tabulka č. 4: Průměrné hodnoty – celková spokojenost v zaměstnání, celková životní spokojenost u celého vzorku a podle pracovního zařazení

Parametr	Průměr								
	Pedagogický personál			Provozní personál			Ženy	Muži	CELKEM
	Ženy	Muži	Celkem	Ženy	Muži	Celkem			
Celková spokojenost v zaměstnání	2,0551	1,7083	1,8817	2,0556	2,0000	2,0278	2,0553	1,8542	1,9547
Celková životní spokojenost	1,6521	1,5278	1,5899	1,6806	1,5000	1,5903	1,6663	1,5139	1,5901

Graf č. 7: Celková spokojenost v zaměstnání, celková životní spokojenost



Jak je vidět z těchto tabulek a grafů, pohybuje se v celkové pracovní spokojenosti v zaměstnání i v celkové životní spokojenosti v oblasti spokojenosti jak v roce **2007**, tak v roce **2010**. Rozdíly mezi celkovou pracovní spokojeností a celkovou životní spokojeností jsou minimální. Podle výsledků jsou zaměstnanci tedy spíše spokojeni.

Pro vedení škol je jistě důležité sdělení, že jsou pracovníci spíše spokojeni, ať se jedná o ženy či muže, pracovníky různého zařazení.

### 10.3 Pracovní spokojenost učitelů

V další části výzkumného šetření jsem se zabývala specifickou skupinou zaměstnanců – učiteli. Učitelské povolání je bezesporu náročné, protože probíhá za stále se měnících podmínek. Zajímalo mě, zda faktorem, který má vliv na pracovní spokojenost, je věk pracovníka a délka praxe. Předpokládám, že nabyté zkušenosti mají pozitivní vliv na hodnocení pracovní spokojenosti a že schopnost adaptace učitelů na specifické prostředí,

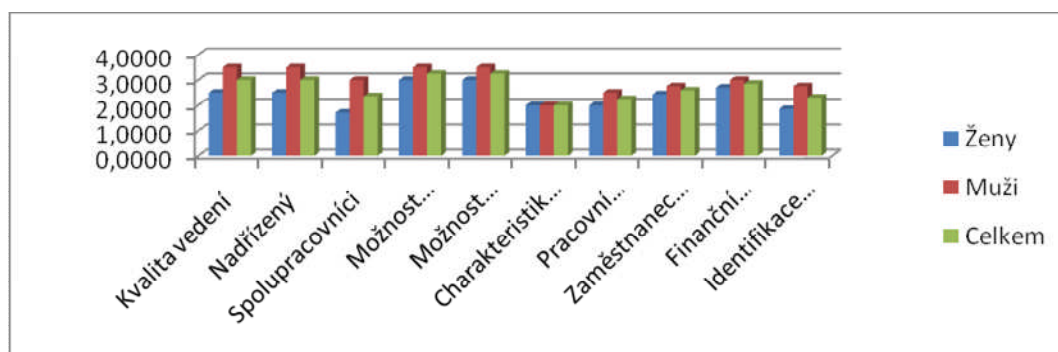


v němž se pohybují, ale i méně kritický přístup k hodnocení jednotlivých faktorů mají pozitivní vliv na hodnocení pracovní spokojenosti.

**Tabulka č. 5: Průměrné hodnoty spokojenosti s vnějšími faktory vzorku UČITELÉ ve věku 18 – 30 let v závislosti na pohlaví**

Věk 18 až 30 let			
Parametr	Ženy	Muži	Celkem
Kvalita vedení	2,5000	3,5000	3,0000
Nadřizovaný	2,5000	3,5000	3,0000
Spolupracovníci	1,7142	3,0000	2,3571
Možnost rozvoje	3,0000	3,5000	3,2500
Možnost seberealizace	3,0000	3,5000	3,2500
Charakteristika práce	2,0000	2,0000	2,0000
Pracovní podmínky	2,0000	2,5000	2,2500
Zaměstnanecké výhody	2,4333	2,7500	2,5916
Finanční ohodnocení	2,6972	3,0000	2,8486
Identifikace se společností	1,8571	2,7500	2,3035

**Graf č. 8: Pracovní spokojenost s vnějšími faktory vzorku UČITELÉ ve věku 18 – 30 let**

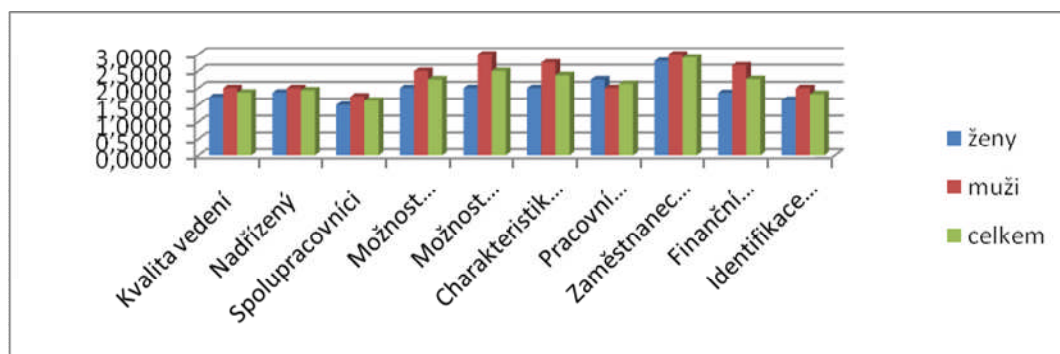


Z tabulky č. 5 a grafu č. 8, je patrné, že u věkové kategorie učitelů 18 – 30 let je nejvyšší spokojenost s faktorem spolupracovníci. Největší nespokojenost je s faktorem možnost rozvoje a možnost seberealizace. Potvrdilo se také, že ženy – učitelky vyjadřují větší spokojenost než muži.

**Tabulka č. 6: Průměrné hodnoty spokojenosti s vnějšími faktory vzorku UČITELÉ ve věku 31 – 45 let v závislosti na pohlaví**

Věk 31 až 45 let			
Parametr	ženy	muži	celkem
Kvalita vedení	1,7311	2,0000	1,8655
Nadřizeny	1,8677	2,0000	1,9338
Spolupracovníci	1,5000	1,7500	1,6250
Možnost rozvoje	2,0000	2,5000	2,2500
Možnost seberealizace	2,0000	3,0000	2,5000
Charakteristika práce	2,0000	2,7500	2,3750
Pracovní podmínky	2,2500	2,0000	2,1250
Zaměstnanecké výhody	2,8000	3,0000	2,9000
Finanční ohodnocení	1,8570	2,6666	2,2618
Identifikace se společností	1,6428	2,0000	1,8214

**Graf č. 9: Pracovní spokojenost s vnějšími faktory vzorku UČITELÉ ve věku 31 – 45 let**

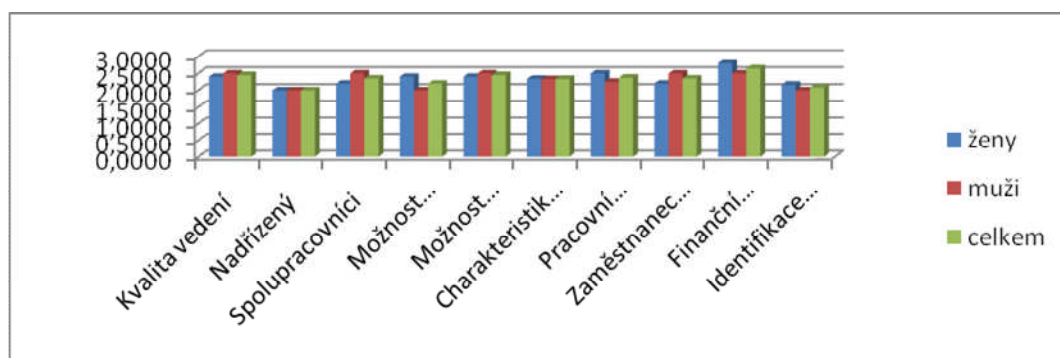


Učitelé ve věku 31 – 45 let, jak vidíme v tabulce č. 6 a grafu č. 9, vyjadřují nejvyšší spokojenost s faktorem spolupracovníci. Na hranici spokojenosti /nespokojenosti se pohybuje faktor zaměstnanecké výhody a možnost seberealizace. Z průměrných hodnot v tabulce č. 6 také vidíme, že jsou učitelé této věkové kategorie spokojenější než učitelé ve věku 18 – 30 let. Opět se potvrdilo, že ženy – učitelky vyjadřují větší spokojenost než muži.

**Tabulka č. 7: Průměrné hodnoty spokojenosti s vnějšími faktory vzorku UČITELÉ ve věku 46 – 60 let v závislosti na pohlaví**

Věk 46 až 60 let			
Parametr	ženy	muži	celkem
Kvalita vedení	2,4000	2,5000	2,4500
Nadřízený	2,0000	2,0000	2,0000
Spolupracovníci	2,2000	2,5000	2,3500
Možnost rozvoje	2,4000	2,0000	2,2000
Možnost seberealizace	2,4000	2,5000	2,4500
Charakteristika práce	2,3388	2,3333	2,3360
Pracovní podmínky	2,5000	2,2500	2,3750
Zaměstnanecké výhody	2,2000	2,5000	2,3500
Finanční ohodnocení	2,8000	2,5000	2,6500
Identifikace se společností	2,1666	2,0000	2,0833

**Graf č. 10: Pracovní spokojenost s vnějšími faktory vzorku učitelé ve věku 46 – 60let**

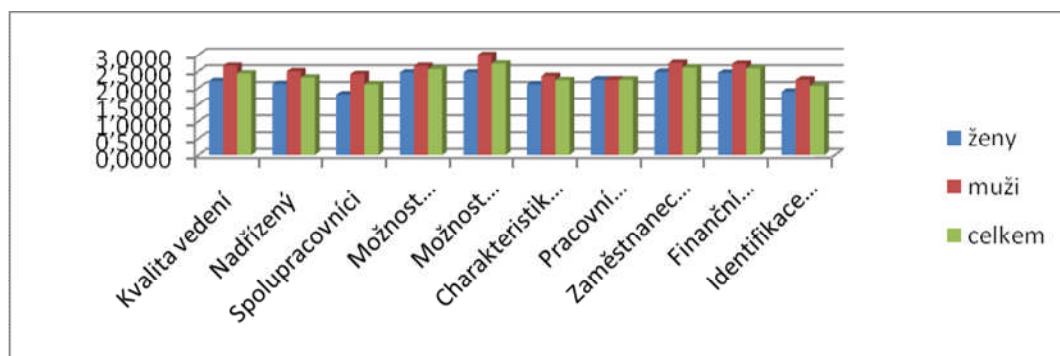


Z tabulky č. 7 a grafu č. 10 vidíme, že věková kategorie učitelů 46 – 60 let je nejvíce spokojena s faktorem nadřízený. Nejméně spokojeni jsou s finančním ohodnocením.

**Tabulka č. 8: Průměrné hodnoty spokojenosti s vnějšími faktory celý vzorek UČITELŮ**

Celkem			
Parametr	ženy	muži	celkem
Kvalita vedení	2,2104	2,6667	2,4385
Nadřízený	2,1226	2,5000	2,3113
Spolupracovníci	1,8047	2,4167	2,1107
Možnost rozvoje	2,4667	2,6667	2,5667
Možnost seberealizace	2,4667	3,0000	2,7333
Charakteristika práce	2,1129	2,3611	2,2370
Pracovní podmínky	2,2500	2,2500	2,2500
Zaměstnanecké výhody	2,4778	2,7500	2,6139
Finanční ohodnocení	2,4514	2,7222	2,5868
Identifikace se společností	1,8888	2,2500	2,0694

Graf č. 10: Pracovní spokojenost s vnějšími faktory celý vzorek UČITELŮ



### 10.3.1 Pracovní spokojenost s jednotlivými faktory

Z grafu č. 2 vidíme, že v celkovém výběrovém souboru je nejvíce zastoupena kategorie učitelů 31 – 45 let, nejmladší věková skupina je v nejmenším zastoupení.

Graf č. 3 znázorňuje zastoupení dle délky praxe učitelského povolání, nejvíce je zastoupena skupina učitelů s praxí 16 – 30 let.

Z jednotlivých grafů i celkového grafu je patrné, že nejvyšší spokojenost je s faktorem spolupracovníci, na vyšší pozici je také faktor nadřizovaný. Opět to potvrdilo výsledky předchozího šetření, že tyto dva faktory hrají významnou úlohu v pracovní spokojenosti. Nejvyšší míra nespokojenosti je u faktoru finanční ohodnocení a zaměstnanecké výhody, u nejmladší věkové skupiny je to možnost rozvoje a možnost sebe-realizace.

Výzkumným šetřením jsem zjistila, že nejvyšší hodnocení spokojenosti s jednotlivými faktory je u učitelů věkové skupiny 31 – 45 let. Toto tvrzení podporují i výzkumy Kollárika<sup>70</sup> (1979), který to vysvětluje tím, že přibližně po 30. roku věku dochází k stabilizaci pracovníka, jeho očekávání jsou realističtější, zlepšuje se jeho adaptace i kvalita a množství vykonané práce.

Výzkumné šetření potvrdilo, že ženy – učitelky vyjadřují častěji spokojenost než muži.

<sup>70</sup> KOLLÁRIK, T. Psychologické aspekty pracovní spokojenosti. Bratislava: Psychodiagnostika, 1979.

# 11 Závěr

Hlavním cílem, kterým jsem se v rámci této práce zabývala, bylo zjišťování aktuálního stavu celkové spokojenosti i dílčí hodnocení faktorů, které spokojenost ovlivňují.

Prostřednictvím dotazníkové metody na vzorku řídicích pracovníků, učitelů a provozních zaměstnanců jsem hledala odpověď na otázku, jak hodnotí pracovníci školství tuto psychologickou kategorii, popřípadě, jak se liší míra spokojenosti s jednotlivými faktory. Zjišťovala jsem tedy úroveň pracovní spokojenosti, míru, ve které jsou zaměstnanci spokojeni či nespokojeni s vybranými aspekty pracovního působení v organizaci. Dále jsem zjišťovala míru, ve které jsou jednotlivé složky pracovní spokojenosti pro zaměstnance významné či nevýznamné.

V této práci jsem se pokusila přiblížit několik stěžejních přístupů k motivaci, ale zejména přiblížit fenomén pracovní spokojenosti z teoretického i praktického hlediska. Na základě teorií, které vysvětlují principy motivace i pracovní spokojenosti, a na základě zjištění o vlivu vnějších a vnitřních faktorů jsem uskutečnila dotazníkové šetření pracovní spokojenosti a dospěla jsem k závěru, že větší část pracovníků školství našeho vzorku je spokojena. Dále jsem zjišťovala spokojenost pracovníků školství a později pouze učitelů s dílčími faktory pracovní spokojenosti, které mi poskytnou informace o možnostech motivace pracovníků.

Důležité informace jsem získala z výsledků hodnocení jednotlivých faktorů pracovní spokojenosti, resp. motivačních činitelů.

V první části empirického šetření jsem zjistila, že výsledky výzkumných šetření v roce 2007 a 2010 jsou téměř shodné. **Jako nejvýznamnější aspekt pracovní spokojenosti je hodnocen faktor "spolupracovníci" a faktor "nadřizený", na hranici nespokojenosti jde o faktor "možnost rozvoje, seberealizace, charakteristika práce, finanční ohodnocení a zaměstnanecké výhody".** Na tyto faktory je třeba zaměřit pozornost při řízení organizace. Doporučuji na základě evaluační činnosti vypracovat efektivní dlouhodobé plány dalšího vzdělávání všech pracovníků školy. Pro provozní zaměstnance využívat dostupných odborných školení. V případě nespokojenosti s faktorem finanční ohodnocení a zaměstnanecké výhody jde ve školství o velice citlivý problém, je nutné, aby byly stanoveny cíle a způsoby měření a hodnocení výkonnosti. Tomuto problému může pomoci dobrá příprava, zavedení a průběh periodického hodnocení.

Zjistila jsem také, že významněji s pracovní spokojeností souvisí faktory vnější (pracovní). Dalším zjištěním je, že z hlediska pracovního zařazení je větší příklon ke spokojenosti u pedagogických pracovníků, u provozních zaměstnanců je celkový příklon k pracovní spokojenosti nižší. Míru spokojenosti jsem zjišťovala u jednotlivých faktorů pomocí průměrů.

Celková pracovní spokojenost a životní spokojenost se pohybuje v "pásmu spokojenosti". Pro vedení škol je jistě důležité, že jsou pracovníci spíše spokojeni. Zjištění, která vyplývají z tohoto výzkumu, mají svá omezení, vzorek respondentů byl v jistém smyslu specifický.

Specifickou skupinou ve výzkumném šetření byli UČITELÉ. Výsledky z mého výzkumu se týkají pouze této specifické skupiny, nelze je zevšeobecňovat. Učitelé jsou skupinou bohatě diferenciovanou (pohlaví, druh a stupeň škol, prostředí školy, délka povolání atd.). Odlišují se i učitelé jednotlivých typů škol. Dále se v každé této skupině najdou jedinci, kteří jsou nespokojeni, třeba i nešťastní, ve svém povolání trpí a na druhé straně jedinci s přesně opačnými charakteristikami.

U skupiny učitelů jsem zjistila, že nejspokojenější skupinou je vzorek učitelů ve věku 31 – 45 let. Jak jsem již uvedla, toto tvrzení podporuje výzkumy Kollárika, že s věkem postupně přibývá těch, kteří jsou spokojeni. Kollárik tuto skutečnost vysvětluje tím, že přibližně do 30 let života je pro člověka typická zvýšená aktivita, jedinec je netrpělivý, pokud jde o dosahování vlastních cílů a jeho jednání je mnohem více korigované aktuálními reakcemi na nejrůznější podněty. To údajně způsobuje i větší nespokojenost, která se se zvyšujícím věkem snižuje s ohledem na realističtější přístup k životu, zlepšením jeho adaptace se pravděpodobně zlepšuje i kvalita a množství vykonané práce. Odhalila jsem také, že muži a ženy se liší ve spokojenosti s jednotlivými faktory, ženy jsou spokojenější. Takové tvrzení podporuje výzkum Paulíka, který ve svém výzkumu došel k závěru, že ženy – učitelky vyjadřují na všech typech škol častěji spokojenost než muži a zároveň podíl žen mezi nespokojenými je menší než podíl mužů.

Na pracovištích bychom měli podpořit mezigenerační spolupráci, Důležitá je péče o začínající učitele, a proto bychom měli plánovat procesy uvádění nových učitelů. U starších učitelů bychom měli poukázat na okolnosti a možnosti rozvoje a využívání jejich pedagogického i osobnostního potenciálu pro rozvoj školy.

Odpověď na hlavní výzkumnou otázku tedy zní:

Na základě průzkumu pracovní spokojenosti a očekávání zaměstnanců je v rámci strategie personálního řízení potřebné, aby byly v centru pozornosti zejména následující faktory a jejich problematické složky:

- **peněžní odměna** (celková výše peněžní odměny, přiměřenost peněžní odměny vzhledem k pracovnímu výkonu a úsilí - v této oblasti bych doporučila zvážit zaměření pozornosti na vnímání odměňování zaměstnanci, zejména v oblasti spravedlnosti odměňování, přiměřenosti a výše peněžní odměny, posuzovat pracovní výkon komplexně, zohlednit i další faktory, jako je tvořivost, iniciativa, schopnost spolupráce);
- **zaměstnanecké výhody** (ve školství složitější situace, doporučuji vytvořit pravidla čerpání FKSP – další forma motivace finančními prostředky – půjčky, příspěvek na sociální a kulturní rozvoj zaměstnanců, příspěvek na rekreaci, stravování, dary za mimořádnou aktivitu pro zaměstnavatele, životní jubilea);
- **možnost rozvoje, seberealizace** (v této oblasti může být pro organizaci velmi přínosné zjišťovat potřeby stávajících zaměstnanců, můžeme tím odkrýt pracovní potenciál některých zaměstnanců, což můžeme dále využít pro potřeby organizace);
- **charakteristika práce** (zde doporučuji delegování pravomocí a odpovědnosti, podporovat tvorbu nápadů a návrhů, důležité je i ocenění žáky a rodiči).

Na závěr chci předložit několik návrhů pro strategii řízení lidských zdrojů.

Na základě výsledků výzkumného šetření a na základě praxe ředitelky školy doporučuji:

- Má-li nějaká organizace fungovat efektivně, je pro ni velice důležitá angažovanost a nadšení zaměstnanců a z tohoto důvodu je důležitá motivace, bez ní lze jen těžko něčeho dosáhnout.
- Motivace pracovníků je tedy důležitou součástí personální práce každého vedoucího pracovníka. Poznání jejích zákonitostí a vlivů, které na motivaci působí, stejně jako poznání motivačních potřeb jednotlivých zaměstnanců je velmi důležité. Každý vedoucí zaměstnanec si uvědomuje, jak vhodná motivace dokáže ovlivnit výkon a jak velká může být její síla.

Při motivaci by měli řídicí pracovníci dodržovat zejména tyto zásady:

- **informovat** – informovat lidi, dát je dohromady, říci jim, co se děje, co je potřeba udělat a proč;
- **zpětná vazba** – dát lidem najevo, jak jim práce jde a poskytnout jim způsob měření jejich vlastního výkonu;
- **vyslovovat uznání** – reagovat na to, co lidé udělali, a tam, kde je to vhodné, vyjádřit uznání;
- **naslouchat** – ptát se, získávat nápady, být přístupný návrhům na změny;
- **zapojit** – požádat o pomoc, znalostí a zkušeností pracovníků využívat zejména k tomu, aby nám pomohly řešit problémy;
- **delegovat** – umožnit lidem rozhodovat, využívat jejich iniciativy, jasně vymežit oblast jejich rozhodování a odpovědnosti.

K ovlivňování pracovní motivace a výkonnosti by měl vedoucí pracovník využívat také poznatků o stimulaci (vnější záměrné působení na motivaci člověka). Především by měl mít na mysli, že stejný stimul může u různých osob vyvolat naprosto odlišné jednání a že naopak různými stimuly uplatněnými u různých jedinců je může motivovat ke stejnému zamýšlenému účelu.

Ve škole hrají důležitou roli následující stimulační prostředky:

- hmotná odměna (plat, osobní ohodnocení, odměna, možnost využívat dílen školy a služeb, které se tam vyskytují, možnost využívat sportovních a jiných zařízení školy i pro celou rodinu, příspěvky na pracovní oblečení, možnost půjčky apod.);
- atraktivní obsah práce – činnosti (mezi výzvy, jimiž na pracovníky působí obsah práce, patří: apel na tvořivé myšlení, dále rozmanitost a odpovědnost práce, autonomie, hrdost na práci, možnost seberozvoje, hrdost na vlastní schopnosti, prestiž atd.);
- povzbuzování pracovníků jako neformální hodnocení, které má dopad v rovině racionální i prožitkové, je zpětnou vazbou a poskytuje i pocit uspokojení z dobře konané práce (hrdost, úspěch, uznání);
- neformální a neveřejné hodnocení až formalizované hodnocení (třeba formou rituálu ocenění nejlepších pracovníků na školním večírku, přijetí dobrých pracovníků starostou města apod.) – díky nedávné historii u nás veřejné ocenění nemá vždy tu správnou váhu;



- atmosféra pracovní skupiny (kolegiální, cílevědomá, přátelská atd.);
- pracovní podmínky a režim práce (možnost výměny výuky, úprava rozvrhu podle potřeby, funkčně vybavené pracovní prostředí atd.);
- identifikace s profesí, prací a podnikem;
- externí stimulační faktory (společenské uznání, stabilita zaměstnaneckého místa atd.).

Otázka pracovní spokojenosti či nespokojenosti je velice složitá. Je nutno jí věnovat odpovídající zájem jak ze strany výzkumníků, tak ze strany školských orgánů.

**Vysokoškolská příprava řídicích pracovníků ve školství nemá v České republice dlouhou historii. Její zaměření bylo až donedávna akcentováno především ve smyslu řešení praktických organizačních akcí a ovlivňováno rozsáhlými legislativními i ekonomickými změnami. Tento praktikismus pak nedával dostatek prostoru takovým tématům, jako je otázka prožívání pracovní spokojenosti, využívání motivačních faktorů a řešení dalších problémů ze sféry strategie rozvoje lidských zdrojů.**

**Domnívám se, že předložená komparativní studie se může stát příspěvkem pro budování základů moderního pojetí managementu vzdělávání.**

## 12 Literatura a jiné zdroje

1. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0469-2.
2. BACÍK, F.; KALOUS, J.; SVOBODA, J., aj. *Kapitoly ze školského managementu*. Praha: Pedagogická fakulta Univerzity Karlovy, 1998. ISBN 80-86039-49-8.
3. BALCAR, K. *Úvod do studia psychologie osobnosti*. Praha: SPN, 1993.
4. BEDRNOVÁ, E.; NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 1998. ISBN 80-85943-57-3.
5. BLAŠKOVÁ, M. *Management lidských zdrojov*. Žilina: EDIS, 1998. ISBN 80-71000-459-5.
6. BULÁK, J. *Motivácia k práci a riadenie*. Bratislava: Práca, 1980.
7. DANIELKOVÁ, D.: *Analýza faktorů pracovní spokojenosti zaměstnanců školství*, Závěrečná práce. Praha, 2008.
8. HERZBERG, F.; MAIXNER, F.; SNYDERMAN, B. *The Motivation to Work*. New York: Wiley. York: The World Publishing Company, 1959.
9. JUROVSKÝ, A. *Spokojnosť v práci a jej činitele*. Bratislava: Čs VÚP, 1971
10. JUROVSKÝ, A. *Osobná analýza zamestnania*. Bratislava: Psychodiagnostika, 1975.
11. JUROVSKÝ, A. *Osobnosť človeka pri práci*. Bratislava: Práca, 1980.
12. KOLÁŘ, J. *Sociologie podniku*. Praha: Práce, 1968
13. KOLLÁRIK, T. *Psychologické aspekty pracovnej spokojnosti*. Bratislava: Psychodiagnostika, 1979.
14. KOLLÁRIK, T. *Psychológia v riadení pracovných kolektívov*. Bratislava: Práca, 1981.
15. KOLLÁRIK, T. *Spokojnosť v práci*. Bratislava: Práca, 1986.
16. KOLLÁRIK, T.; KUBALÁK, M.; MÚLLNER, J. *Dotazník spokojnosti vedúcich pracovníkov*. Bratislava: Psychodiagnostické testy n.p., 1980.
17. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2006. 5. dotisk 3. Vydání. ISBN 80-7261-138-0.
18. LINHART, J. *Základy obecné psychologie*. Praha: SPN, 1981.

19. LUDVÍKOVÁ, H. *Adaptace pracovníků*. Praha: Institut obchodní výchovy, 1975
20. MATOUŠEK, O.; RŮŽIČKA, J.; HLADKÝ, A. *Člověk a práce*. Práce: Svoboda, 1974.
21. NAKONEČNÝ, M. *Motivace pracovního jednání a jejího řízení*. Praha: Management Press, 1992. ISBN 80-85603-01-2 10.
22. NAKONEČNÝ, M. *Motivace lidského chování*. Praha: Akademia, 1996. ISBN 80-200-0592-7.
23. NAKONEČNÝ, M. *Sociální psychologie organizace*. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-0577-X.
24. ORGAN, W. D.; BATEMAN, T. *Organizational behaviour - An Applied Psychological Approach*. Homewood Illinois. Bussiness Publications, 1991.
25. PAULÍK, K. *Psychologické aspekty pracovní spokojenosti učitelů*. Ostrava: Ostravská univerzita, 1999. ISBN 80-7042-550-4.
26. PROVAZNÍK, V.; KOMÁRKOVÁ, R. *Motivace pracovního jednání*. VŠE v Praze, 1996. ISBN 80-254-0703-X.
27. RŮŽIČKA, J.; DRÁZSKÁ, E. *Motivace pracovního jednání*. Praha: VŠE v Praze, 1992. ISBN 802-7079-626-X.
28. RŮŽIČKA, J. *Člověk a práce; Psychologické aspekty pracovní činnosti*. Praha: Svoboda, 1972.
29. RYMEŠ, M. *Vymezení manažerských rolí a vedení pracovních týmů*. In: Sociální procesy a osobnost.. Brno: Psychologický ústav FF MU 2003. ISBN 80-86633-09-8.
30. RYMEŠ, M. *Člověk a organizace*. In: Aplikovaná sociální psychologie. Praha: Portál, 1998. ISBN 80-7178-269-6.
31. ŠTIKAR, J.; RYMEŠ, M.; RIEGEL, K., aj.. *Základy psychologie práce a organizace*. Praha: Karolinum, 1998. ISBN 80-7184-091-2.
32. ŠTIKAR, J.; RYMEŠ, M.; RIEGEL, K., aj. *Psychologie ve světě práce*. Praha: Karolinum, 2003. ISBN 80-246-0448-5.
33. TŘEŠTÍKOVÁ, M.; SVOBODA, J. *Motivace zaměstnanců*. In: Vedení školy. Praha, Raabe 1996, A 2.2.

34. VODÁČEK, L.; VODÁČKOVÁ, O. *Management. Teorie a praxe pro 90. léta*. Praha: Management Press, 1996. ISBN 80-85943-19-0
35. VÝROST, J; SLAMĚNÍK, I. *Aplikovaná sociální psychologie I*. Praha: Portál, 1998. ISBN 80-7178-269-6.
36. WAGNEROVÁ, I.: *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Grada, Praha 2008. ISBN 978-80-247-2361-7

### **Jiné zdroje:**

37. MAČINA, T. 2006. *Jak provádět průzkum spokojenosti. Moderní řízení* [online]. Roč. XLI, č. 12 [cit. 29.10.2007]. Dostupné na WWW: <[http://modernirizeni.ihned.cz/2-19961290-600000\\_d-8b](http://modernirizeni.ihned.cz/2-19961290-600000_d-8b)>.
38. POJEROVÁ, Š., SVÁTEK, T., BOJANOVSKÝ, M. 2006. *Proč a jak dělat průzkumy zaměstnanců*. Human Resources Management [online]. Roč. II, č. 2 [cit. 5.11.2007]. Dostupné WWW:<[http://managerweb.ihned.cz/p=T04100\\_d&article\[id\]=18097430](http://managerweb.ihned.cz/p=T04100_d&article[id]=18097430)>.
39. KNAP, P., CHODOUNSKÁ, B. 2007. *Zaměstnanecké benefity: výhodná transakce pro všechny*. Human Resources Management [online]. Roč. III, č. 6 [cit. 10.1.2008]. Dostupné na WWW: <[http://managerweb.ihned.cz/2-22476520-T04100\\_d-93](http://managerweb.ihned.cz/2-22476520-T04100_d-93)>.
40. VLČEK, P. 2009. *Vybrané a psychodiagnostické nástroje v procesu pracovní adaptace*: Doktorandská konference sociologie a příbuzných oborů 21. 5. 2009[online]. Praha: Univerzita Karlova, Fakulta sociálních věd, 2009[2009-05-21]. Dostupné na WWW: < <http://tarantula.ruk.cuni.cz/ISS-118-version1.txt>>.
41. <http://www.portal.cz/scripts/detail.php?id=1635>.

# 13 Přílohy

**Příloha č. 1** Dotazník

**Příloha č. 2** Výsledky výzkumu (tabulky a grafy) za jednotlivé školy  
rok 2007, 2010 – pracovníci školství

**Příloha č. 3** Výsledky výzkumu (tabulky a grafy) – vzorek učitelé

## Příloha č. 1

# Dotazník

Zaškněte prosím příslušné políčko:

Pohlaví:	Pracovní zařazení:
<input type="checkbox"/> žena	<input type="checkbox"/> pedagogický úsek
<input type="checkbox"/> muž	<input type="checkbox"/> provozní úsek
<b>Věk:</b>	<input type="checkbox"/> 18 - 30
Celková délka praxe .....let	<input type="checkbox"/> 30 - 45
Délka posledního zaměstnání.....let	<input type="checkbox"/> 45 - 60

## Oddíl 1.

U následujících otázek vyznačte míru Vaší spokojenosti. Jednotlivá čísla označují následující hodnocení:

1	Velmi spokojená/spokojený
2	Spokojená/spokojený
3	Spíše nespokojená/nespokojený
4	Velmi nespokojená/nespokojený

Jak jste spokojen(a)?					
1.1	S oceněním a uznáním Vaší práce	1	2	3	4
1.2	Se vztahy s kolegy a pracovní atmosférou	1	2	3	4
1.3	S tím, jak Vás nadřízený zapojuje do rozhodnutí a přijímá Vaše názory	1	2	3	4
1.4	S kvalitou komunikace a předáváním informací v organizaci směrem od vedení k zaměstnancům	1	2	3	4
1.5	Se schopností Vašeho přímého nadřízeného vést a řídit lidi	1	2	3	4
1.6	S kvalitou zařízení a technického vybavení pracoviště	1	2	3	4
1.7	Se způsobem hodnocení a podávání zpětné vazby na Váš pracovní výkon	1	2	3	4
1.8	Se spoluprací s kolegy a soudržností Vašeho týmu	1	2	3	4
1.9	S kvalitou školení a jejich významem pro Vaši práci	1	2	3	4
1.10	S přístupem vedení organizace k zaměstnancům	1	2	3	4
1.11	Se schopností Vašeho přímého nadřízeného motivovat Vás	1	2	3	4

1.12	S využitím Vašeho potenciálu, dovedností a znalostí	1	2	3	4
1.13	S kvalitou spolupráce mezi jednotlivými úseky	1	2	3	4
1.14	Se vzájemnou důvěrou	1	2	3	4
1.15	S kvalitou odborných znalostí Vašeho přímého nadřízeného	1	2	3	4
1.16	S tím, jak se na pracovišti hospodaří s materiálem	1	2	3	4

1.17	S přístupem Vašeho přímého nadřízeného, zda jedná se zájmem, s podporou	1	2	3	4
1.18	S možnostmi pracovního postupu, povýšení	1	2	3	4
1.19	S možnostmi vzdělávat se a s péčí organizace o rozvoj zaměstnanců	1	2	3	4
1.20	S jasností rozdělení pracovní odpovědnosti a kompetencí	1	2	3	4

## Oddíl 2.

U následujících otázek vyznačte odpověď, která nejlépe vystihuje Váš názor.

2.1 Systém odměňování na Vašem pracovišti považujete za:			
velmi spravedlivý	poměrně spravedlivý	spíše nespravedlivý	velmi nespravedlivý
2.2 Myslíte si, že Vaše současné příjmy z Vašeho pracoviště jsou:			
velmi dobré	docela dobré	poměrně malé	velice malé
2.3 Systém zaměstnaneckých výhod považuje za:			
velmi uspokojivý	uspokojivý	spíše neuspokojivý	velmi neuspokojivý

## Oddíl 3.

U následujících otázek vyznačte odpověď, která nejlépe vystihuje Váš názor.

Jednotlivá čísla označují následující odpovědi:

1	Ano
2	Spíše ano
3	Nevím
4	Spíše ne
5	Ne

3.1	Naplňuje Vás Vaše současné zaměstnání?	1	2	3	4	5
3.2	Je Vaše práce dobře organizovaná?	1	2	3	4	5
3.3	Je Vaše práce pestrá a bohatá?	1	2	3	4	5
3.4	Je Vaše zaměstnání společensky uznávané?	1	2	3	4	5
3.5	Myslíte si, že je Vaše místo stále a jisté?	1	2	3	4	5
3.6	Je Vaše práce samostatná?	1	2	3	4	5
3.7	Je Vaše práce fyzicky náročná?	1	2	3	4	5
3.8	Je Vaše práce psychicky náročná?	1	2	3	4	5

## Oddíl 4.

U následujících otázek vyznačte odpověď, která nejlépe vystihuje Váš názor.  
Jednotlivá čísla označují následující odpovědi:

1	Silně souhlasím
2	Souhlasím
3	Spíše nesouhlasím
4	Silně nesouhlasím

Organizaci, v níž jsem zaměstnán(a), hodnotím jako:					
4.1	spolehlivou a důvěryhodnou, poskytující dobré služby	1	2	3	4
4.2	která se snaží uspokojovat potřeby a požadavky svých zákazníků	1	2	3	4
4.3	která klade důraz na celkovou kvalitu práce	1	2	3	4
4.4	která má stabilní pozici na trhu i do budoucna	1	2	3	4
4.5	která klade důraz na uspokojování potřeb a požadavků zaměstnanců	1	2	3	4
4.6	u které pracuji rád(a)	1	2	3	4
4.7	kterou bych doporučil(a) jako zaměstnavatele svým přátelům	1	2	3	4

4.8.1 Celkově jsem v současném zaměstnání:			
velmi spokojen(a)	spokojen(a)	spíše nespokojen(a)	velmi nespokojen(a)
4.8.2 Ve svém osobním/rodinném životě jsem:			
velmi spokojen(a)	spokojen(a)	spíše nespokojen(a)	velmi nespokojen(a)

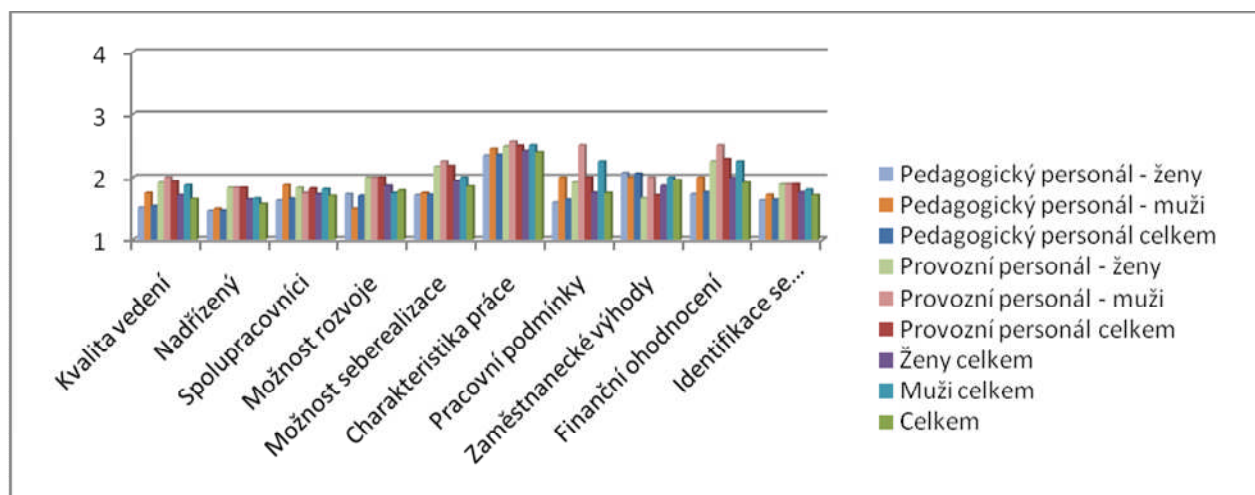


## Příloha č. 2

Výsledky výzkumného šetření v roce 2007 – tabulky: průměrné hodnoty spokojenosti s vnějšími faktory u vzorku zaměstnanců jednotlivých škol a podle pracovního zařazení, grafy spokojenosti s vnějšími faktory.

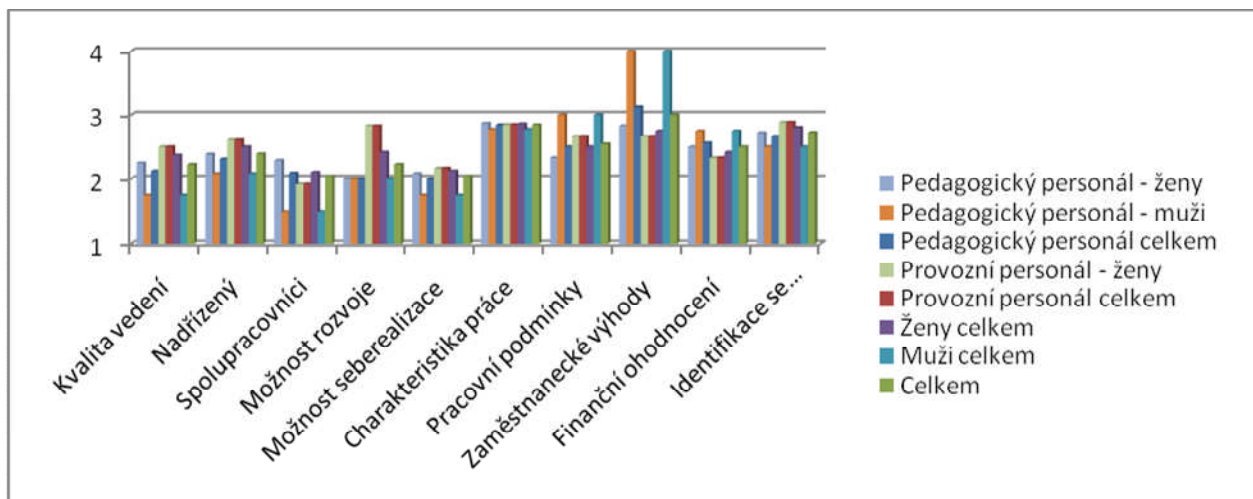
### Chotěboř

Parametr	Průměr								
	Pedagogický personál			Provozní personál			Ženy	Muži	CELKEM
	Ženy	Muži	Celkem	Ženy	Muži	Celkem			
Kvalita vedení	1,5167	1,7500	1,5441	1,9167	2,0000	1,9286	1,7167	1,8750	1,6563
Nadřizený	1,4667	1,5000	1,4706	1,8333	1,8333	1,8333	1,6500	1,6667	1,5764
Spolupracovníci	1,6333	1,8750	1,6618	1,8333	1,7500	1,8214	1,7333	1,8125	1,7083
Možnost rozvoje	1,7333	1,5000	1,7059	2,0000	2,0000	2,0000	1,8667	1,7500	1,7917
Možnost seberealizace	1,7167	1,7500	1,7206	2,1667	2,2500	2,1786	1,9417	2,0000	1,8542
Charakteristika práce	2,3407	2,4444	2,3529	2,4815	2,5556	2,4921	2,4111	2,5000	2,3935
Pracovní podmínky	1,6000	2,0000	1,6471	1,9167	2,5000	2,0000	1,7583	2,2500	1,7500
Zaměstnanecké výhody	2,0667	2,0000	2,0588	1,6667	2,0000	1,7143	1,8667	2,0000	1,9583
Finanční ohodnocení	1,7333	2,0000	1,7647	2,2500	2,5000	2,2857	1,9917	2,2500	1,9167
Identifikace se společností	1,6370	1,7222	1,6471	1,8889	1,8889	1,8889	1,7630	1,8056	1,7176



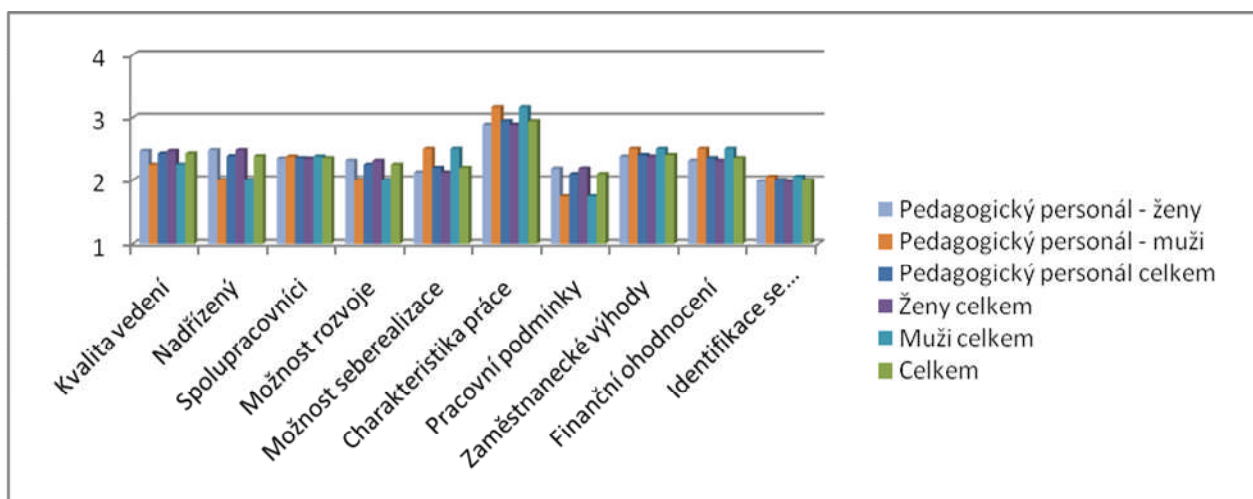
### Olešnice

Parametr	Průměr								
	Pedagogický personál			Provozní personál			Ženy	Muži	CELKEM
	Ženy	Muži	Celkem	Ženy	Muži	Celkem			
Kvalita vedení	2,2500	1,7500	2,1250	2,5000		2,5000	2,3750	1,7500	2,2273
Nadřizený	2,3889	2,0833	2,3125	2,6111		2,6111	2,5000	2,0833	2,3939
Spolupracovníci	2,2917	1,5000	2,0938	1,9167		1,9167	2,1042	1,5000	2,0455
Možnost rozvoje	2,0000	2,0000	2,0000	2,8333		2,8333	2,4167	2,0000	2,2273
Možnost seberealizace	2,0833	1,7500	2,0000	2,1667		2,1667	2,1250	1,7500	2,0455
Charakteristika práce	2,8704	2,7778	2,8472	2,8519		2,8519	2,8611	2,7778	2,8485
Pracovní podmínky	2,3333	3,0000	2,5000	2,6667		2,6667	2,5000	3,0000	2,5455
Zaměstnanecké výhody	2,8333	4,0000	3,1250	2,6667		2,6667	2,7500	4,0000	3,0000
Finanční ohodnocení	2,5000	2,7500	2,5625	2,3333		2,3333	2,4167	2,7500	2,5000
Identifikace se společností	2,7222	2,5000	2,6667	2,8889		2,8889	2,8056	2,5000	2,7273



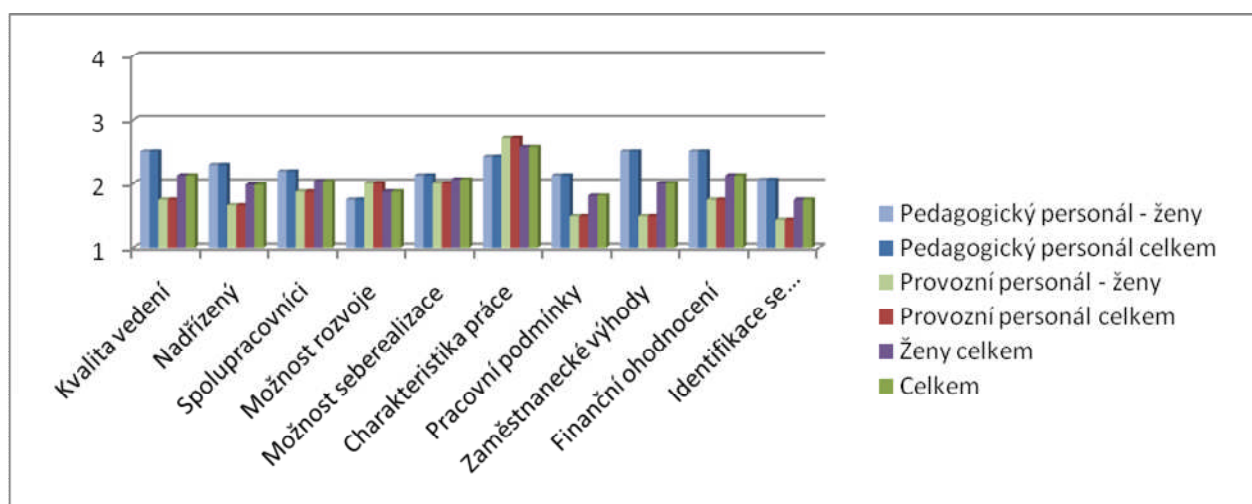
### Třemošnice

Parametr	Průměr								
	Pedagogický personál			Provozní personál			Ženy	Muži	CELKEM
	Ženy	Muži	Celkem	Ženy	Muži	Celkem			
Kvalita vedení	2,4688	2,2500	2,4250				2,4688	2,2500	2,4250
Nadřízený	2,4792	2,0000	2,3833				2,4792	2,0000	2,3833
Spolupracovníci	2,3438	2,3750	2,3500				2,3438	2,3750	2,3500
Možnost rozvoje	2,3125	2,0000	2,2500				2,3125	2,0000	2,2500
Možnost seberealizace	2,1250	2,5000	2,2000				2,1250	2,5000	2,2000
Charakteristika práce	2,8889	3,1667	2,9444				2,8889	3,1667	2,9444
Pracovní podmínky	2,1875	1,7500	2,1000				2,1875	1,7500	2,1000
Zaměstnanecké výhody	2,3750	2,5000	2,4000				2,3750	2,5000	2,4000
Finanční ohodnocení	2,3125	2,5000	2,3500				2,3125	2,5000	2,3500
Identifikace se společností	1,9861	2,0556	2,0000				1,9861	2,0556	2,0000



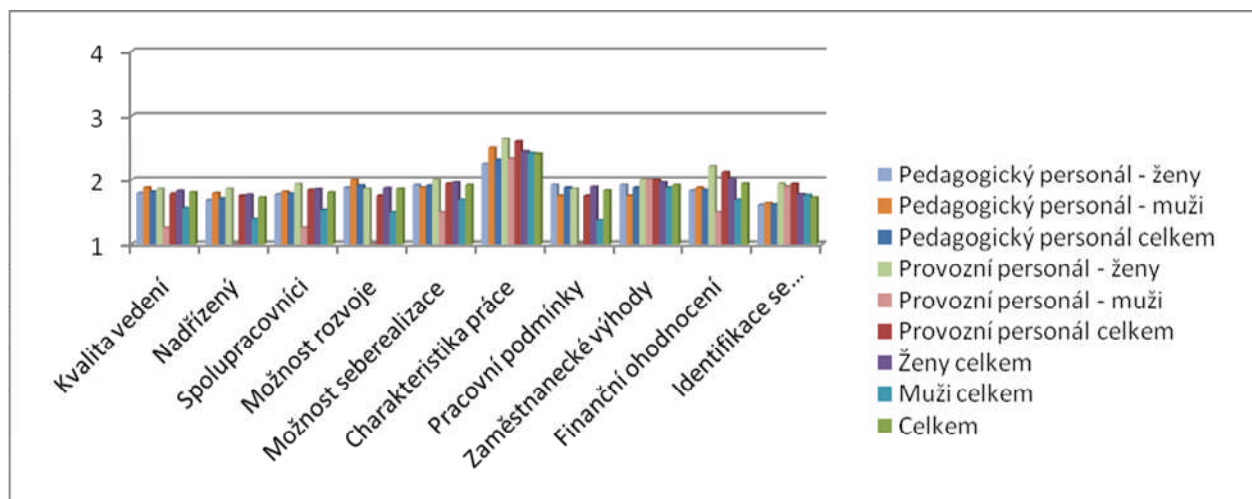
## Prachovice

Parametr	Průměr								
	Pedagogický personál			Provozní personál			Ženy	Muži	CELKEM
	Ženy	Muži	Celkem	Ženy	Muži	Celkem			
Kvalita vedení	2,5000		2,5000	1,7500		1,7500	2,1250		2,1250
Nadřizený	2,2917		2,2917	1,6667		1,6667	1,9792		1,9792
Spolupracovníci	2,1875		2,1875	1,8750		1,8750	2,0313		2,0313
Možnost rozvoje	1,7500		1,7500	2,0000		2,0000	1,8750		1,8750
Možnost seberealizace	2,1250		2,1250	2,0000		2,0000	2,0625		2,0625
Charakteristika práce	2,4167		2,4167	2,7222		2,7222	2,5694		2,5694
Pracovní podmínky	2,1250		2,1250	1,5000		1,5000	1,8125		1,8125
Zaměstnanecké výhody	2,5000		2,5000	1,5000		1,5000	2,0000		2,0000
Finanční ohodnocení	2,5000		2,5000	1,7500		1,7500	2,1250		2,1250
Identifikace se společností	2,0556		2,0556	1,4444		1,4444	1,7500		1,7500



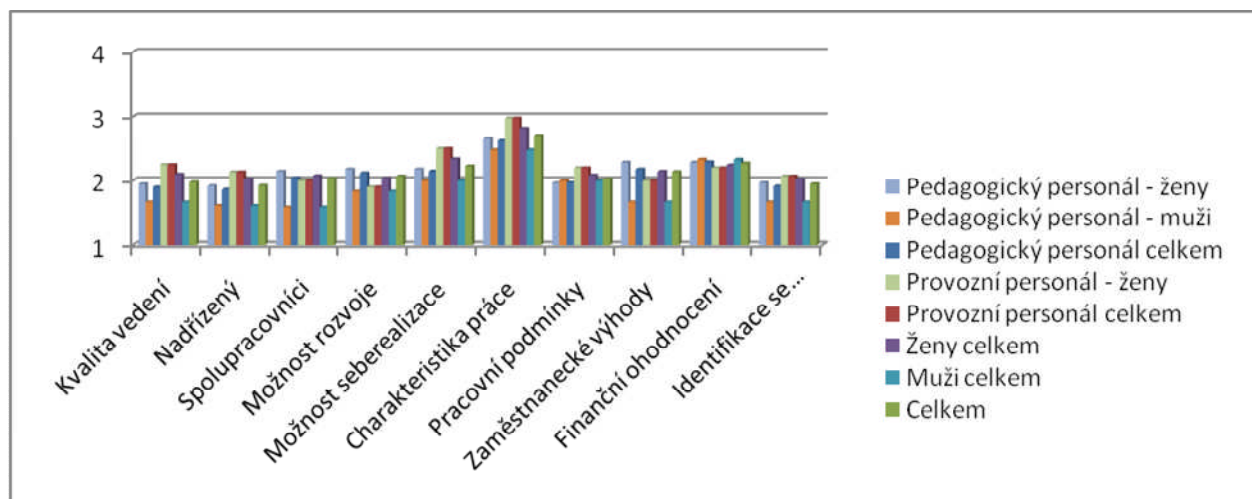
## Myslibořice

Parametr	Průměr								
	Pedagogický personál			Provozní personál			Ženy	Muži	CELKEM
	Ženy	Muži	Celkem	Ženy	Muži	Celkem			
Kvalita vedení	1,7917	1,8750	1,8125	1,8571	1,2500	1,7813	1,8244	1,5625	1,8021
Nadřizený	1,6806	1,7917	1,7083	1,8571	1,0000	1,7500	1,7688	1,3958	1,7222
Spolupracovníci	1,7708	1,8125	1,7813	1,9286	1,2500	1,8438	1,8497	1,5313	1,8021
Možnost rozvoje	1,8750	2,0000	1,9063	1,8571	1,0000	1,7500	1,8661	1,5000	1,8542
Možnost seberealizace	1,9167	1,8750	1,9063	2,0000	1,5000	1,9375	1,9583	1,6875	1,9167
Charakteristika práce	2,2500	2,5000	2,3125	2,6349	2,3333	2,5972	2,4425	2,4167	2,4074
Pracovní podmínky	1,9167	1,7500	1,8750	1,8571	1,0000	1,7500	1,8869	1,3750	1,8333
Zaměstnanecké výhody	1,9167	1,7500	1,8750	2,0000	2,0000	2,0000	1,9583	1,8750	1,9167
Finanční ohodnocení	1,8333	1,8750	1,8438	2,2143	1,5000	2,1250	2,0238	1,6875	1,9375
Identifikace se společností	1,6111	1,6389	1,6181	1,9365	1,8889	1,9306	1,7738	1,7639	1,7222



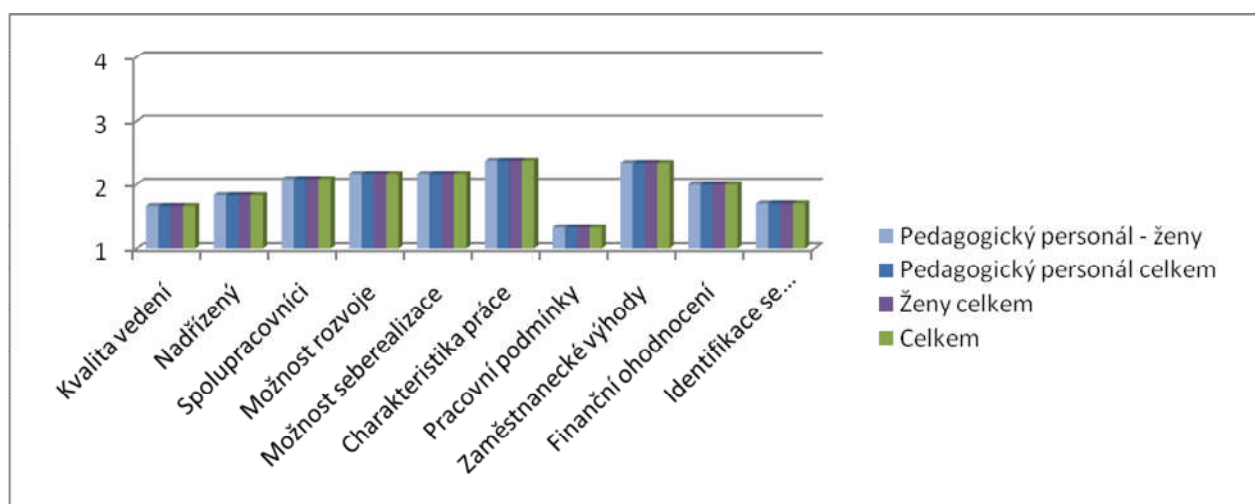
### Třebíč

Parametr	Průměr								
	Pedagogický personál			Provozní personál			Ženy	Muži	CELKEM
	Ženy	Muži	Celkem	Ženy	Muži	Celkem			
Kvalita vedení	1,9464	1,6667	1,8971	2,2500		2,2500	2,0982	1,6667	1,9773
Nadřízený	1,9167	1,6111	1,8627	2,1333		2,1333	2,0250	1,6111	1,9242
Spolupracovníci	2,1429	1,5833	2,0441	2,0000		2,0000	2,0714	1,5833	2,0341
Možnost rozvoje	2,1786	1,8333	2,1176	1,9000		1,9000	2,0393	1,8333	2,0682
Možnost seberealizace	2,1786	2,0000	2,1471	2,5000		2,5000	2,3393	2,0000	2,2273
Charakteristika práce	2,6587	2,4815	2,6275	2,9778		2,9778	2,8183	2,4815	2,7071
Pracovní podmínky	1,9643	2,0000	1,9706	2,2000		2,2000	2,0821	2,0000	2,0227
Zaměstnanecké výhody	2,2857	1,6667	2,1765	2,0000		2,0000	2,1429	1,6667	2,1364
Finanční ohodnocení	2,2857	2,3333	2,2941	2,2000		2,2000	2,2429	2,3333	2,2727
Identifikace se společností	1,9683	1,6667	1,9150	2,0667		2,0667	2,0175	1,6667	1,9495



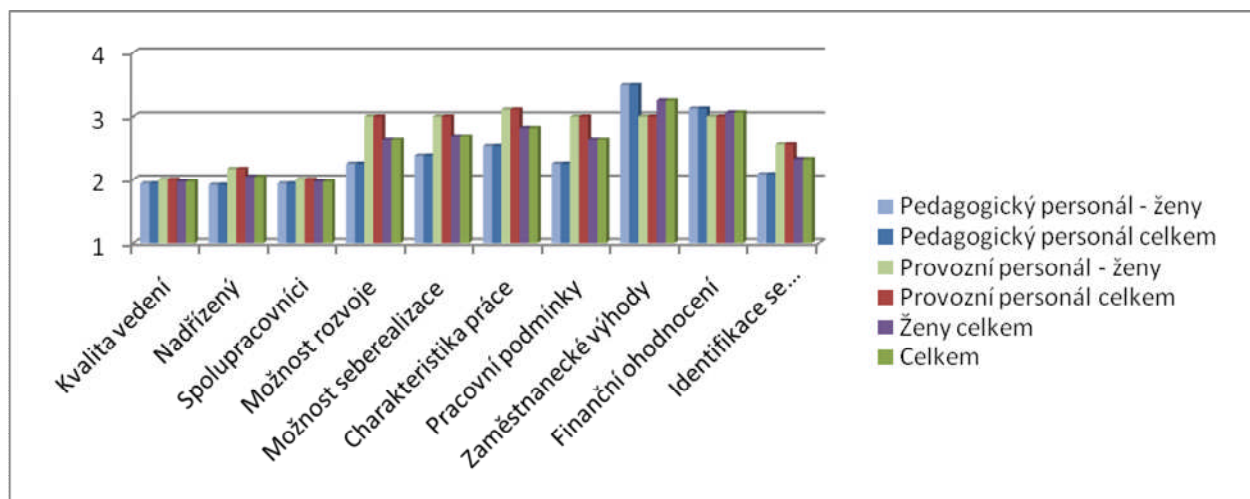
## Jihlava

Parametr	Průměr								
	Pedagogický personál			Provozní personál			Ženy	Muži	CELKEM
	Ženy	Muži	Celkem	Ženy	Muži	Celkem			
Kvalita vedení	1,6667		1,6667				1,6667		1,6667
Nadřízený	1,8333		1,8333				1,8333		1,8333
Spolupracovníci	2,0833		2,0833				2,0833		2,0833
Možnost rozvoje	2,1667		2,1667				2,1667		2,1667
Možnost seberealizace	2,1667		2,1667				2,1667		2,1667
Charakteristika práce	2,3704		2,3704				2,3704		2,3704
Pracovní podmínky	1,3333		1,3333				1,3333		1,3333
Zaměstnanecké výhody	2,3333		2,3333				2,3333		2,3333
Finanční ohodnocení	2,0000		2,0000				2,0000		2,0000
Identifikace se společností	1,7037		1,7037				1,7037		1,7037



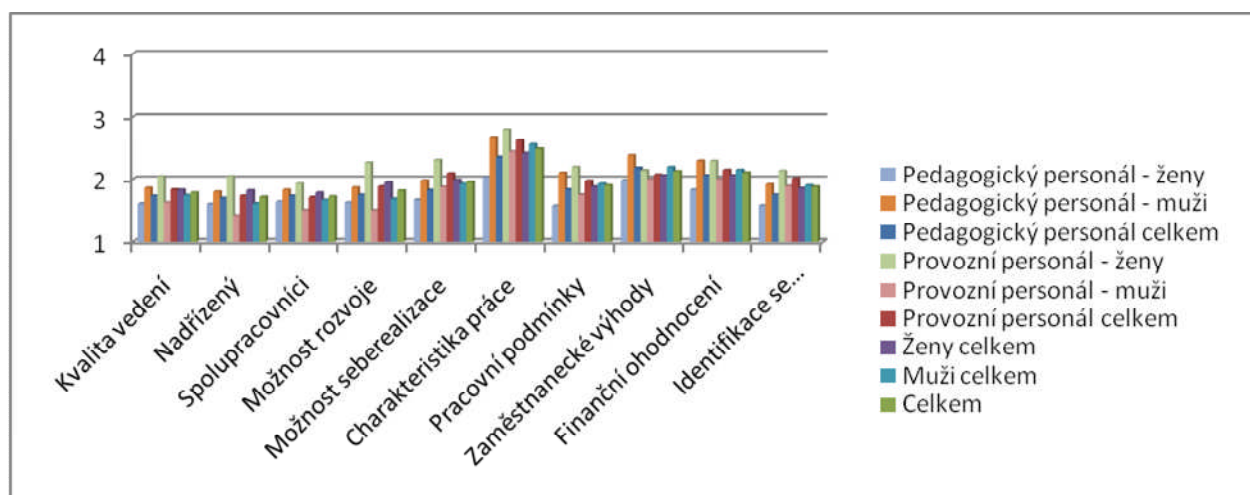
## Větrný Jeníkov

Parametr	Průměr								
	Pedagogický personál			Provozní personál			Ženy	Muži	CELKEM
	Ženy	Muži	Celkem	Ženy	Muži	Celkem			
Kvalita vedení	1,9375		1,9375	2,0000		2,0000	1,9688		1,9688
Nadřízený	1,9167		1,9167	2,1667		2,1667	2,0417		2,0417
Spolupracovníci	1,9375		1,9375	2,0000		2,0000	1,9688		1,9688
Možnost rozvoje	2,2500		2,2500	3,0000		3,0000	2,6250		2,6250
Možnost seberealizace	2,3750		2,3750	3,0000		3,0000	2,6875		2,6875
Charakteristika práce	2,5278		2,5278	3,1111		3,1111	2,8194		2,8194
Pracovní podmínky	2,2500		2,2500	3,0000		3,0000	2,6250		2,6250
Zaměstnanecké výhody	3,5000		3,5000	3,0000		3,0000	3,2500		3,2500
Finanční ohodnocení	3,1250		3,1250	3,0000		3,0000	3,0625		3,0625
Identifikace se společností	2,0833		2,0833	2,5556		2,5556	2,3194		2,3194



Průměrné hodnoty spokojenosti s vnějšími faktory u celého vzorku zaměstnanců a podle pracovního zařazení, graf spokojenosti s vnějšími faktory.

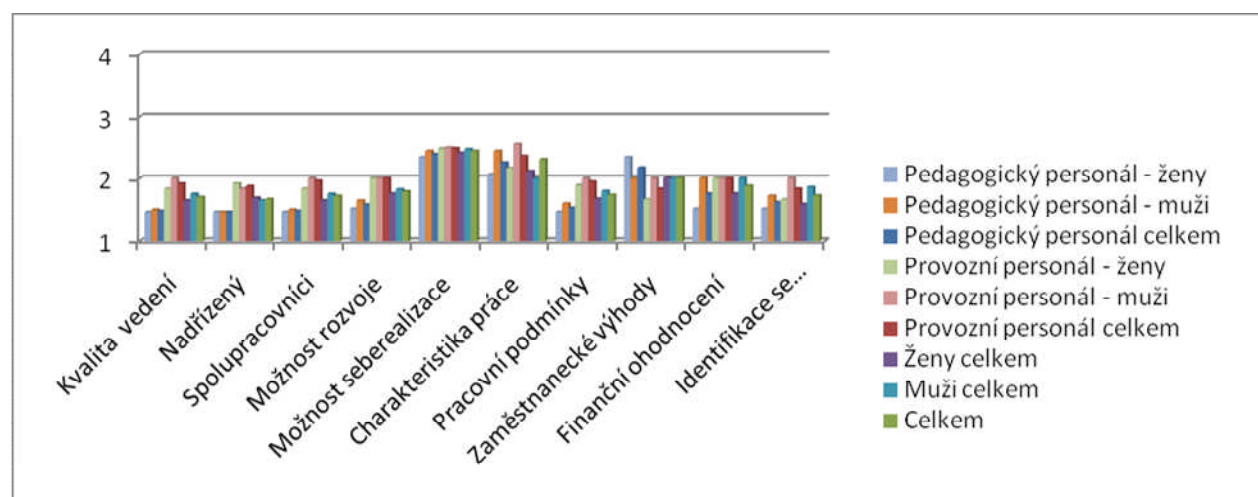
Parametr	Průměr								
	Pedagogický personál			Provozní personál			Ženy	Muži	CELKEM
	Ženy	Muži	Celkem	Ženy	Muži	Celkem			
Kvalita vedení	1,6078	1,8583	1,7331	2,0456	1,6250	1,8353	1,8267	1,7417	1,7842
Nadřízený	1,5974	1,7972	1,6973	2,0447	1,4167	1,7307	1,8210	1,6069	1,7140
Spolupracovníci	1,6391	1,8292	1,7341	1,9256	1,5000	1,7128	1,7823	1,6646	1,7235
Možnost rozvoje	1,6266	1,8667	1,7466	2,2651	1,5000	1,8825	1,9458	1,6833	1,8146
Možnost seberealizace	1,6687	1,9750	1,8218	2,3056	1,8750	2,0903	1,9871	1,9250	1,9561
Charakteristika práce	2,0324	2,6741	2,3532	2,7966	2,4444	2,6205	2,4145	2,5593	2,4869
Pracovní podmínky	1,5710	2,1000	1,8355	2,1901	1,7500	1,9700	1,8805	1,9250	1,9028
Zaměstnanecké výhody	1,9811	2,3833	2,1822	2,1389	2,0000	2,0694	2,0600	2,1917	2,1258
Finanční ohodnocení	1,8290	2,2917	2,0603	2,2913	2,0000	2,1456	2,0601	2,1458	2,1030
Identifikace se společností	1,5767	1,9167	1,7467	2,1302	1,8889	2,0095	1,8534	1,9028	1,8781



Výsledky výzkumného šetření v roce 2010 – tabulky: průměrné hodnoty spokojenosti s vnějšími faktory u vzorku zaměstnanců jednotlivých škol a podle pracovního zařazení, grafy spokojenosti s vnějšími faktory.

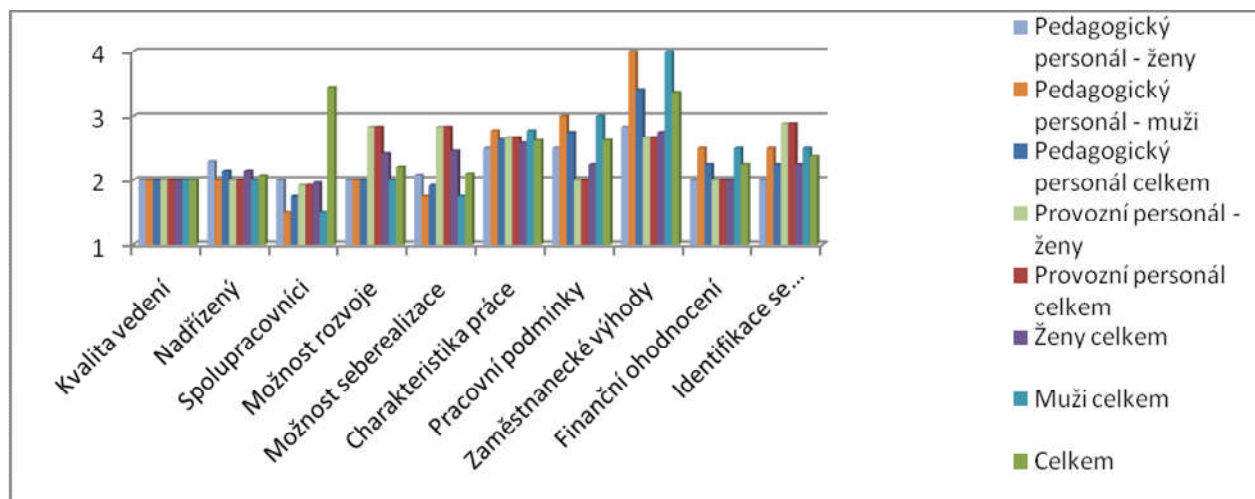
#### Chotěboř

Parametr	Průměr								
	Pedagogický personál			Provozní personál			Ženy	Muži	CELKEM
	Ženy	Muži	Celkem	Ženy	Muži	Celkem			
Kvalita vedení	1,4667	1,5000	1,4833	1,8333	2,0000	1,9166	1,6500	1,7500	1,6999
Nadřizovaný	1,4667	1,4667	1,4667	1,9167	1,8333	1,8750	1,6917	1,6500	1,6708
Spolupracovníci	1,4667	1,5000	1,4833	1,8333	2,0000	1,9615	1,6500	1,7500	1,7224
Možnost rozvoje	1,5167	1,6471	1,5819	2,0000	2,0000	2,0000	1,7583	1,8235	1,7909
Možnost seberealizace	2,3407	2,4444	2,3925	2,4815	2,5000	2,4907	2,4111	2,4722	2,4416
Charakteristika práce	2,0667	2,4444	2,2555	2,1667	2,5556	2,3611	2,1167	2,0000	2,3083
Pracovní podmínky	1,4667	1,6006	1,5336	1,8889	2,0000	1,9444	1,6778	1,8003	1,7390
Zaměstnanecké výhody	2,3407	2,0000	2,1703	1,6667	2,0000	1,8333	2,0037	2,0000	2,0018
Finanční ohodnocení	1,5167	2,0000	1,7583	2,0000	2,0000	2,0000	1,7583	2,0000	1,8791
Identifikace se společností	1,5167	1,7222	1,6194	1,6667	2,0000	1,8333	1,5917	1,8611	1,7263



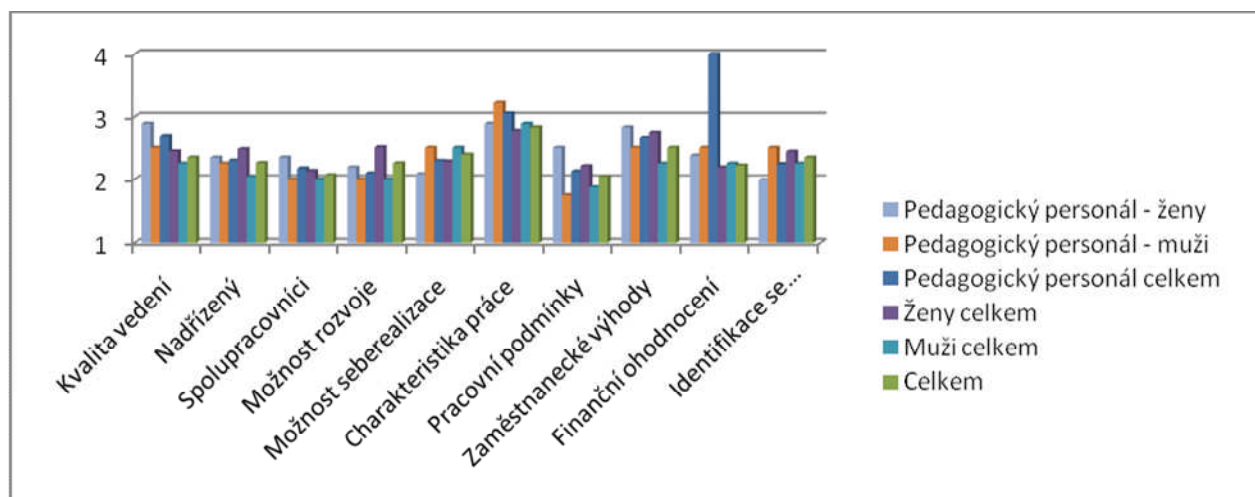
#### Olešnice

Parametr	Průměr								
	Pedagogický personál			Provozní personál			Ženy	Muži	CELKEM
	Ženy	Muži	Celkem	Ženy	Muži	Celkem			
Kvalita vedení	2,0000	2,0000	2,0000	2,0000		2,0000	2,0000	2,0000	2,0000
Nadřizovaný	2,2917	2,0000	2,1458	2,0000		2,0000	2,1458	2,0000	2,0729
Spolupracovníci	2,0000	1,5000	1,7500	1,9167		1,9167	1,9583	1,5000	3,4508
Možnost rozvoje	2,0000	2,0000	2,0000	2,8333		2,8333	2,4166	2,0000	2,2083
Možnost seberealizace	2,0833	1,7500	1,9166	2,8333		2,8333	2,4583	1,7500	2,1041
Charakteristika práce	2,5000	2,7778	2,6389	2,6667		2,6667	2,5803	2,7778	2,6235
Pracovní podmínky	2,5000	3,0000	2,7500	2,0000		2,0000	2,2500	3,0000	2,6250
Zaměstnanecké výhody	2,8333	4,0000	3,4166	2,6667		2,6667	2,7500	4,0000	3,3750
Finanční ohodnocení	2,0000	2,5000	2,2500	2,0000		2,0000	2,0000	2,5000	2,2500
Identifikace se společností	2,0000	2,5000	2,2500	2,8889		2,8889	2,2500	2,5000	2,3750



### Třemošnice

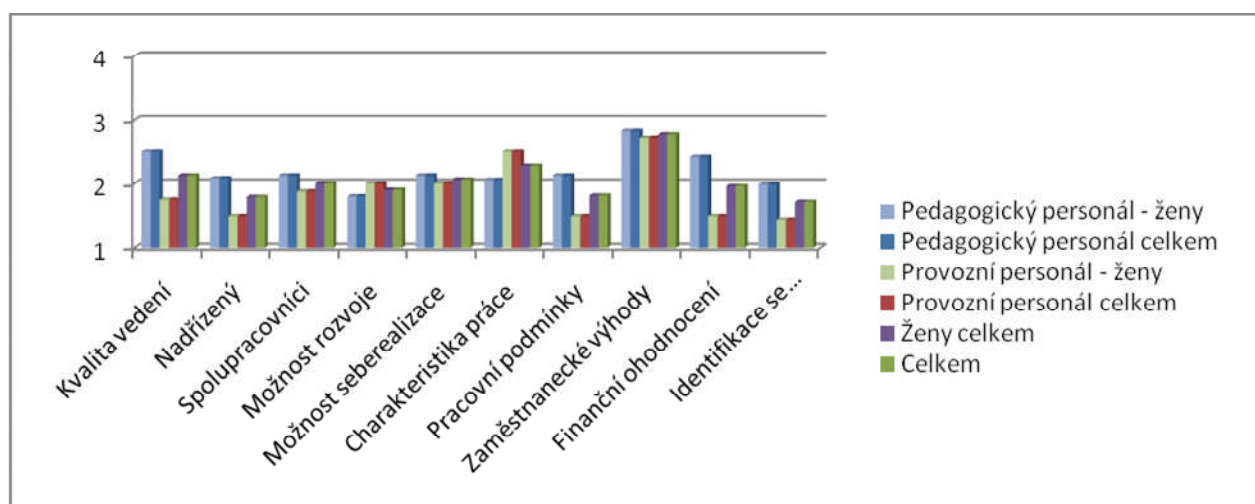
Parametr	Průměr								
	Pedagogický personál			Provozní personál			Ženy	Muži	CELKEM
	Ženy	Muži	Celkem	Ženy	Muži	Celkem			
Kvalita vedení	2,8889	2,5000	2,6944				2,4444	2,2500	2,3472
Nadřízený	2,3438	2,2500	2,2969				2,4774	2,0416	2,2595
Spolupracovníci	2,3438	2,0000	2,1719				2,1302	2,0000	2,0651
Možnost rozvoje	2,1875	2,0000	2,0937				2,5104	2,0000	2,2552
Možnost seberealizace	2,0833	2,5000	2,2916				2,2824	2,5000	2,3912
Charakteristika práce	2,8889	3,2210	3,0549				2,7778	2,8883	2,8330
Pracovní podmínky	2,5000	1,7500	2,1250				2,2083	1,8750	2,0416
Zaměstnanecké výhody	2,8333	2,5000	2,6666				2,7500	2,2500	2,5000
Finanční ohodnocení	2,3750	2,5000	4,8750				2,1875	2,2500	2,2187
Identifikace se společností	1,9861	2,5000	2,2430				2,4375	2,2500	2,3437





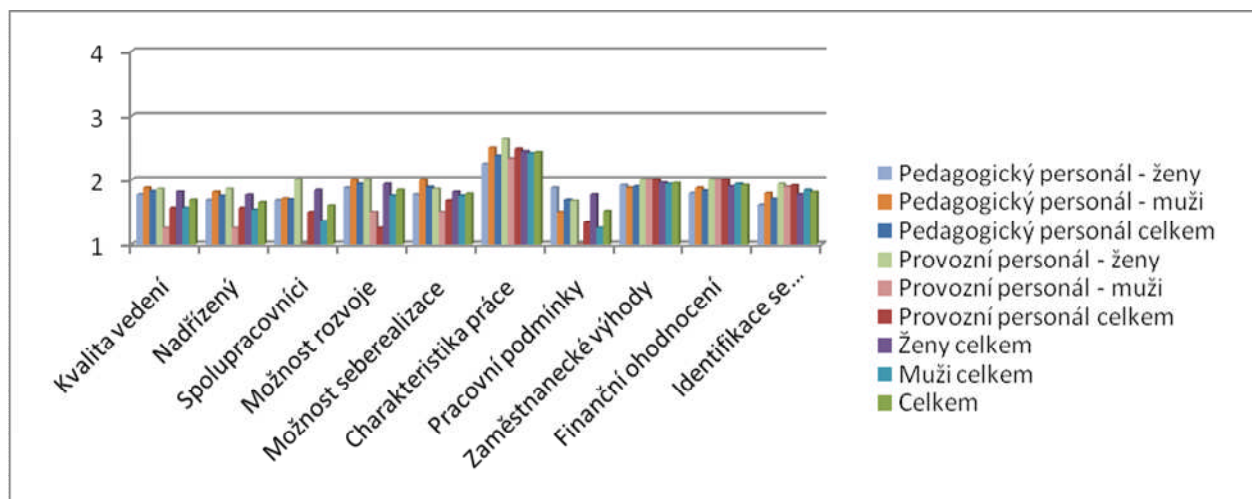
## Prachovice

Parametr	Průměr								
	Pedagogický personál			Provozní personál			Ženy	Muži	CELKEM
	Ženy	Muži	Celkem	Ženy	Muži	Celkem			
Kvalita vedení	2,5000		2,5000	1,7500		1,7500	2,1250		2,1250
Nadřizený	2,0833		2,0833	1,5000		1,5000	1,7916		1,7916
Spolupracovníci	2,1250		2,1250	1,8750		1,8750	2,0000		2,0000
Možnost rozvoje	1,8000		1,8000	2,0000		2,0000	1,9000		1,9000
Možnost seberealizace	2,1250		2,1250	2,0000		2,0000	2,0625		2,0625
Charakteristika práce	2,0556		2,0556	2,5000		2,5000	2,2778		2,2778
Pracovní podmínky	2,1250		2,1250	1,5000		1,5000	1,8125		1,8125
Zaměstnanecké výhody	2,8333		2,8333	2,7222		2,7222	2,7777		2,7777
Finanční ohodnocení	2,4167		2,4167	1,5000		1,5000	1,9583		1,9583
Identifikace se společností	1,9861		1,9861	1,4444		1,4444	1,7152		1,7152



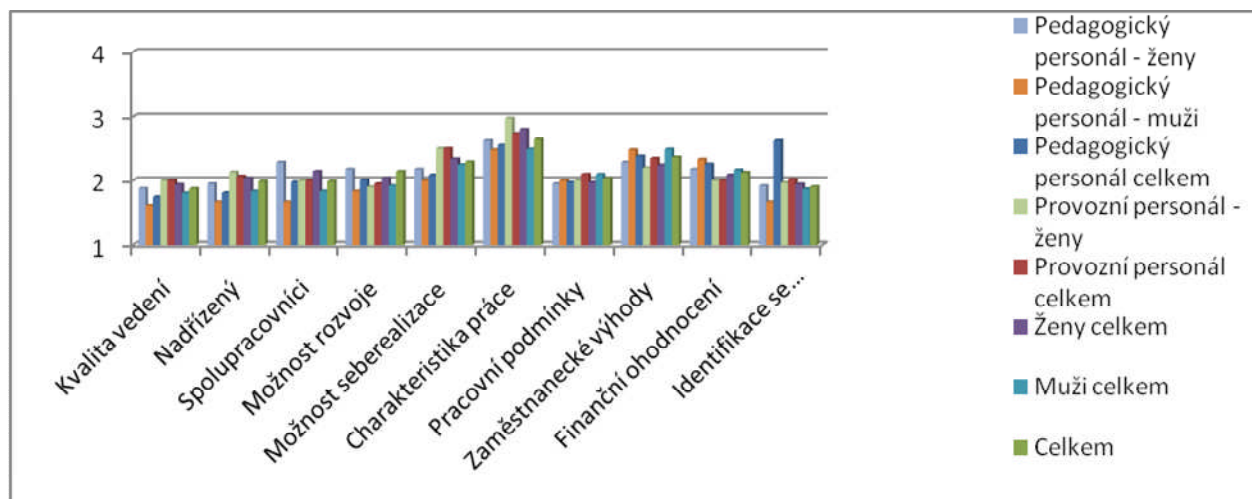
## Myslibořice

Parametr	Průměr								
	Pedagogický personál			Provozní personál			Ženy	Muži	CELKEM
	Ženy	Muži	Celkem	Ženy	Muži	Celkem			
Kvalita vedení	1,7708	1,8750	1,8229	1,8571	1,2500	1,5605	1,8139	1,5625	1,6882
Nadřizený	1,6806	1,8125	1,7465	1,8571	1,2500	1,5605	1,7688	1,5312	1,6500
Spolupracovníci	1,6806	1,7083	1,6944	2,0000	1,0000	1,5000	1,8403	1,3541	1,5972
Možnost rozvoje	1,8750	2,0000	1,9375	2,0000	1,5000	1,2500	1,9375	1,7500	1,8437
Možnost seberealizace	1,7708	2,0000	1,8854	1,8571	1,5000	1,6785	1,8139	1,7500	1,7819
Charakteristika práce	2,2500	2,5000	2,3750	2,6349	2,3333	2,4841	2,4424	2,4166	2,4295
Pracovní podmínky	1,8750	1,5000	1,6875	1,6725	1,0000	1,3362	1,7737	1,2500	1,5118
Zaměstnanecké výhody	1,9167	1,8750	1,8958	2,0000	2,0000	2,0000	1,9583	1,9375	1,9479
Finanční ohodnocení	1,7917	1,8750	1,8333	2,0000	2,0000	2,0000	1,8958	1,9375	1,9166
Identifikace se společností	1,6111	1,7917	1,7014	1,9365	1,8889	1,9127	1,7738	1,8403	1,8070



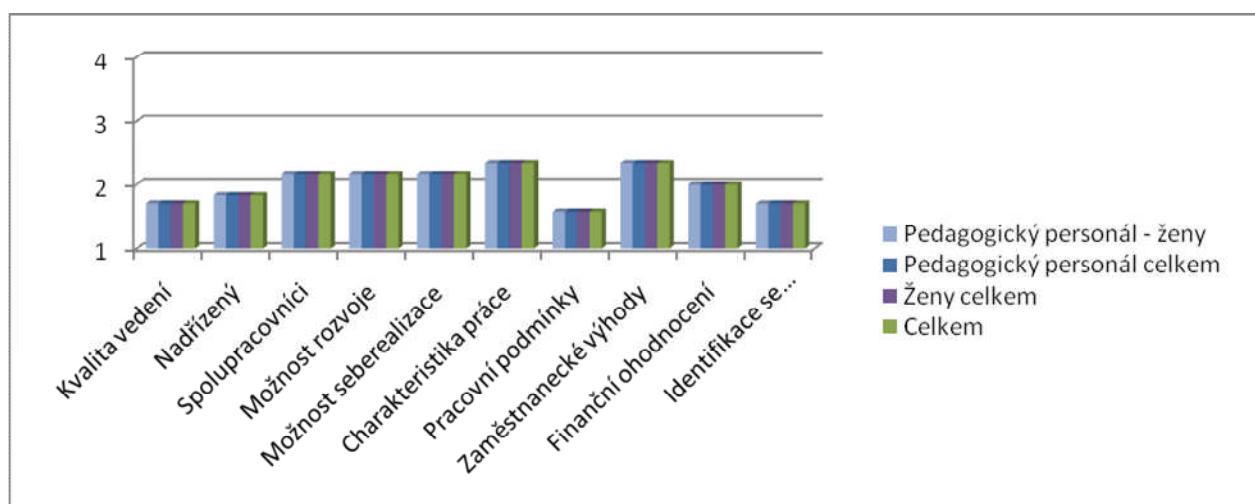
### Třebíč

Parametr	Průměr								
	Pedagogický personál			Provozní personál			Ženy	Muži	CELKEM
	Ženy	Muži	Celkem	Ženy	Muži	Celkem			
Kvalita vedení	1,8761	1,6111	1,7436	2,0000		2,0000	1,9380	1,8055	1,8717
Nadřízený	1,9464	1,6667	1,8065	2,1333		2,0666	2,0398	1,8333	1,9880
Spolupracovníci	2,2857	1,6667	1,9762	2,0000		2,0000	2,1428	1,8333	1,9880
Možnost rozvoje	2,1786	1,8333	2,0059	1,9000		1,9500	2,0393	1,9166	2,1446
Možnost seberealizace	2,1786	2,0000	2,0893	2,5000		2,5000	2,3393	2,2500	2,2946
Charakteristika práce	2,6275	2,4815	2,5545	2,9778		2,7389	2,8026	2,4907	2,6466
Pracovní podmínky	1,9464	2,0000	1,9732	2,0000		2,1000	1,9732	2,1000	2,0366
Zaměstnanecké výhody	2,2857	2,4815	2,3836	2,2000		2,3500	2,2428	2,4907	2,3667
Finanční ohodnocení	2,1786	2,3333	2,2559	2,0000		2,0000	2,0893	2,1666	2,1279
Identifikace se společností	1,9167	1,6667	2,6250	1,9683		2,0175	1,9425	1,8667	1,9046



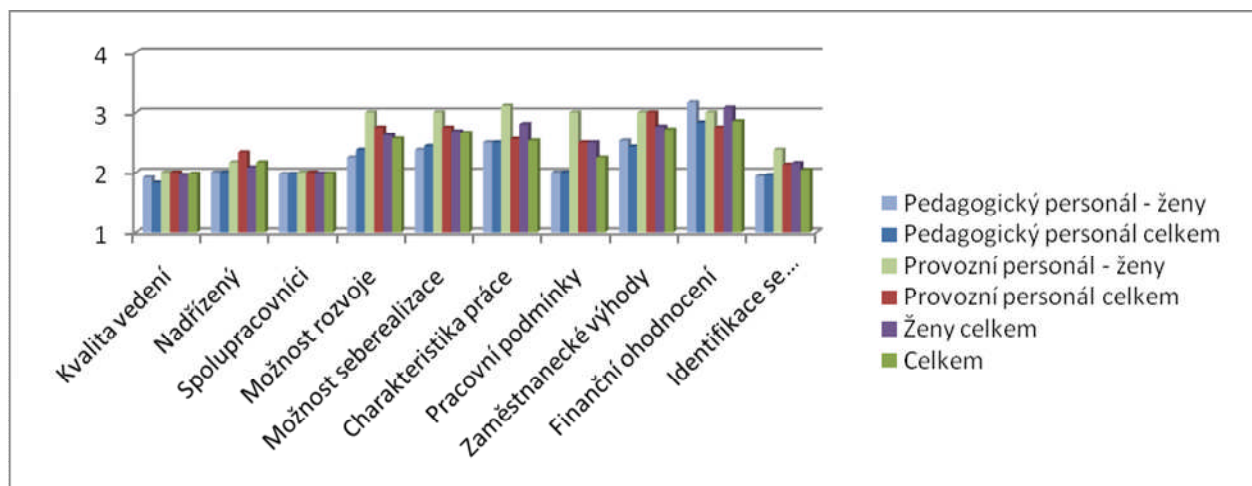
## Jihlava

Parametr	Průměr								
	Pedagogický personál			Provozní personál			Ženy	Muži	CELKEM
	Ženy	Muži	Celkem	Ženy	Muži	Celkem			
Kvalita vedení	1,7037		1,7037				1,7037		1,7037
Nadřízený	1,8333		1,8333				1,8333		1,8333
Spolupracovníci	2,1667		2,1667				2,1667		2,1667
Možnost rozvoje	2,1667		2,1667				2,1667		2,1667
Možnost seberealizace	2,1667		2,1667				2,1667		2,1667
Charakteristika práce	2,3333		2,3333				2,3333		2,3333
Pracovní podmínky	1,5782		1,5782				1,5782		1,5782
Zaměstnanecké výhody	2,3333		2,3333				2,3333		2,3333
Finanční ohodnocení	2,0000		2,0000				2,0000		2,0000
Identifikace se společností	1,7037		1,7037				1,7037		1,7037



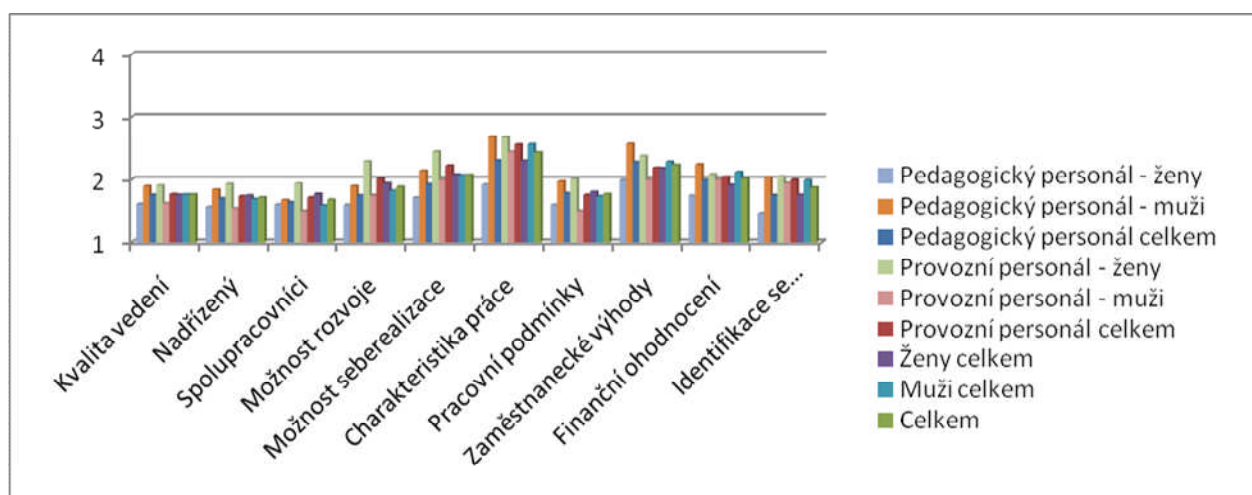
## Větrný Jeníkov

Parametr	Průměr								
	Pedagogický personál			Provozní personál			Ženy	Muži	CELKEM
	Ženy	Muži	Celkem	Ženy	Muži	Celkem			
Kvalita vedení	1,9167		1,8300	2,0000		2,0000	1,9583		1,9791
Nadřízený	2,0000		2,0000	2,1667		2,3333	2,0833		2,1666
Spolupracovníci	1,9761		1,9745	2,0000		2,0000	1,9880		1,9872
Možnost rozvoje	2,2500		2,3750	3,0000		2,7500	2,6250		2,5625
Možnost seberealizace	2,3750		2,4375	3,0000		2,7500	2,6875		2,6562
Charakteristika práce	2,5000		2,5000	3,1111		2,5555	2,8055		2,5277
Pracovní podmínky	2,0000		2,0000	3,0000		2,5000	2,5000		2,2500
Zaměstnanecké výhody	2,5278		2,4305	3,0000		3,0000	2,7639		2,7152
Finanční ohodnocení	3,1650		2,8325	3,0000		2,7500	3,0825		2,8537
Identifikace se společností	1,9375		1,9529	2,3750		2,1319	2,1562		2,0425



Průměrné hodnoty spokojenosti s vnějšími faktory u celého vzorku zaměstnanců a podle pracovního zařazení, graf spokojenosti s vnějšími faktory.

Parametr	Průměr								
	Pedagogický personál			Provozní personál			Ženy	Muži	CELKEM
	Ženy	Muži	Celkem	Ženy	Muži	Celkem			
Kvalita vedení	1,6123	1,8972	1,7548	1,9067	1,6250	1,7659	1,7595	1,7611	1,7603
Nadřízený	1,5646	1,8392	1,7019	1,9290	1,5417	1,7353	1,7468	1,6904	1,7186
Spolupracovníci	1,6045	1,6750	1,6397	1,9375	1,5000	1,7188	1,7710	1,5875	1,6792
Možnost rozvoje	1,5975	1,8961	1,7468	2,2889	1,7500	2,0194	1,9432	1,8230	1,8831
Možnost seberealizace	1,7123	2,1389	1,9256	2,4453	2,0000	2,2227	2,0788	2,0694	2,0741
Charakteristika práce	1,9222	2,6849	2,3036	2,6762	2,4445	2,5603	2,2992	2,5647	2,4319
Pracovní podmínky	1,5991	1,9701	1,7846	2,0102	1,5000	1,7551	1,8047	1,7351	1,7699
Zaměstnanecké výhody	1,9904	2,5713	2,2809	2,3759	2,0000	2,1880	2,1832	2,2857	2,2344
Finanční ohodnocení	1,7444	2,2417	1,9930	2,0833	2,0000	2,0417	1,9139	2,1208	2,0173
Identifikace se společností	1,4658	2,0361	1,7510	2,0466	1,9445	1,9955	1,7562	1,9903	1,8732

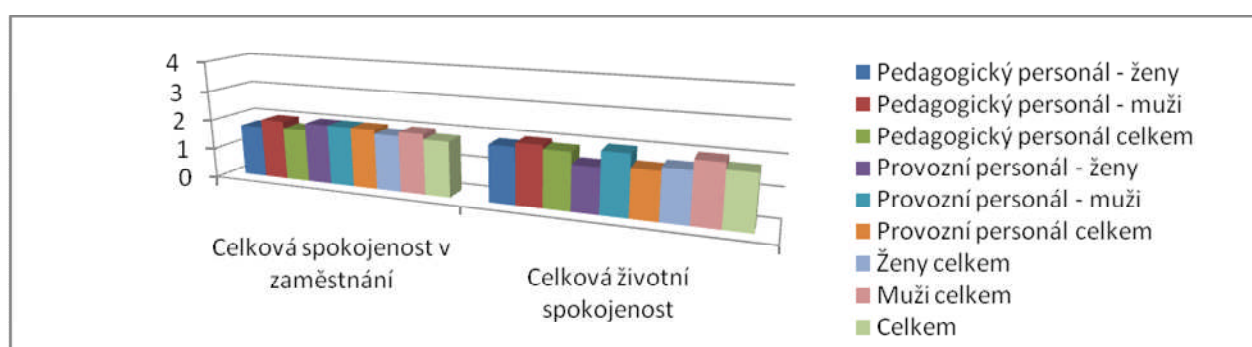


## Výsledky výzkumného šetření v roce 2007 :

Tabulky: průměrné hodnoty – celková spokojenost v zaměstnání, celková životní spokojenost u vzorku jednotlivých škol a podle pracovního zařazení, grafy celkové spokojenosti v zaměstnání, celková životní spokojenost u vzorku zaměstnanců jednotlivých škol.

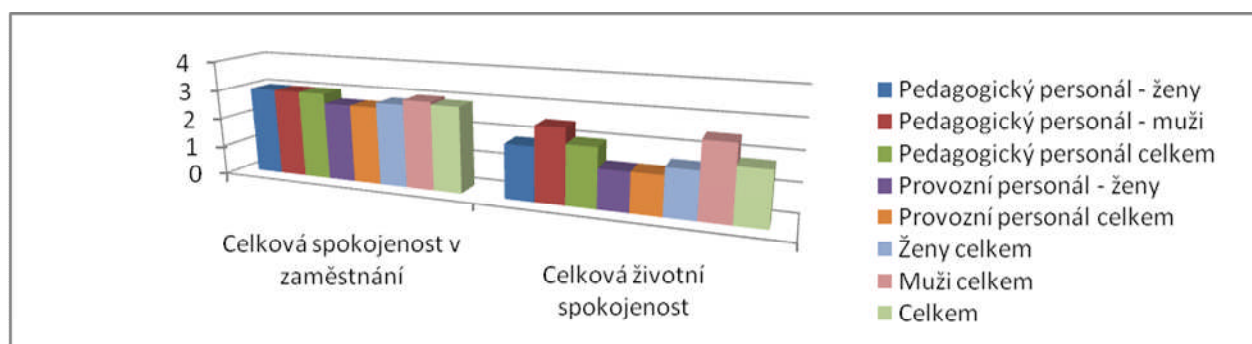
### Chotěboř

Parametr	Průměr								
	Pedagogický personál			Provozní personál			Ženy	Muži	CELKEM
	Ženy	Muži	Celkem	Ženy	Muži	Celkem			
Celková spokojenost v zaměstnání	1,7333	2,0000	1,7647	2,0000	2,0000	2,0000	1,8667	2,0000	1,8333
Celková životní spokojenost	1,8667	2,0000	1,8824	1,5000	2,0000	1,5714	1,6833	2,0000	1,7917



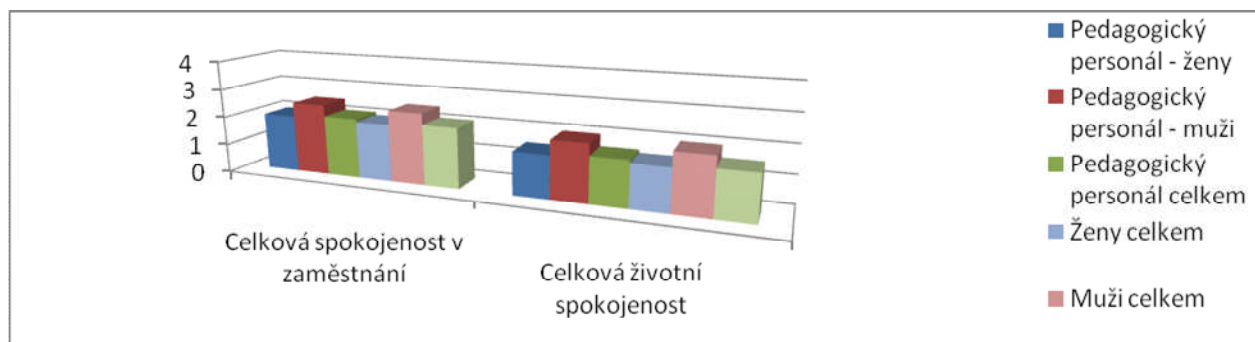
### Olešnice

Parametr	Průměr								
	Pedagogický personál			Provozní personál			Ženy	Muži	CELKEM
	Ženy	Muži	Celkem	Ženy	Muži	Celkem			
Celková spokojenost v zaměstnání	3,0000	3,0000	3,0000	2,6667		2,6667	2,8333	3,0000	2,9091
Celková životní spokojenost	1,8333	2,5000	2,0000	1,3333		1,3333	1,5833	2,5000	1,8182



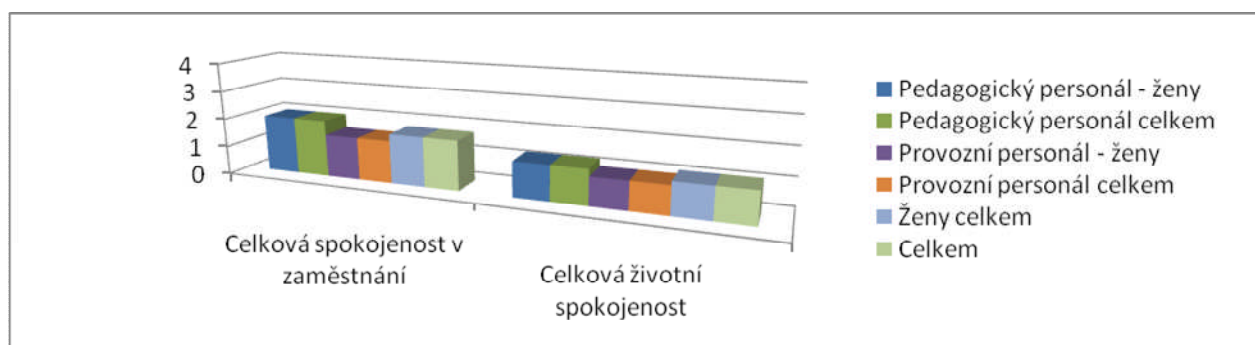
### Třemošnice

Parametr	Průměr								
	Pedagogický personál			Provozní personál			Ženy	Muži	CELKEM
	Ženy	Muži	Celkem	Ženy	Muži	Celkem			
Celková spokojenost v zaměstnání	2,0000	2,5000	2,1000				2,0000	2,5000	2,1000
Celková životní spokojenost	1,5000	2,0000	1,6000				1,5000	2,0000	1,6000



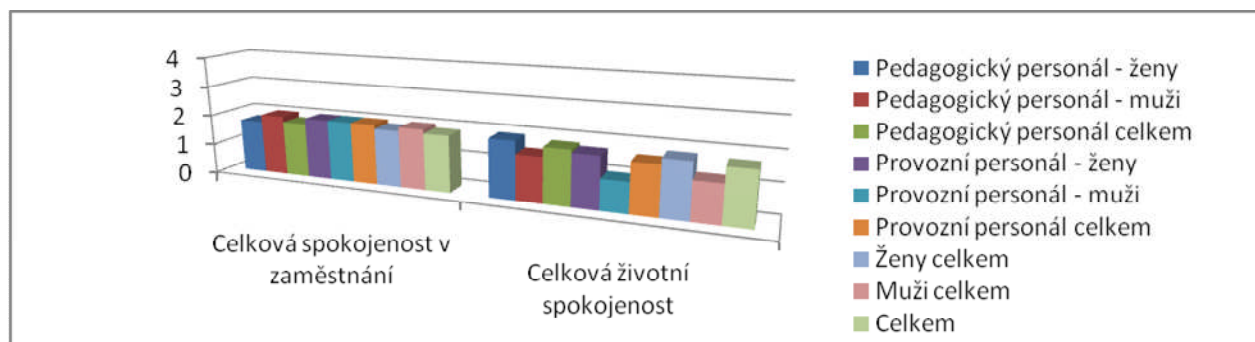
## Prachovice

Parametr	Průměr								
	Pedagogický personál			Provozní personál			Ženy	Muži	CELKEM
	Ženy	Muži	Celkem	Ženy	Muži	Celkem			
Celková spokojenost v zaměstnání	2,0000		2,0000	1,5000		1,5000	1,7500		1,7500
Celková životní spokojenost	1,2500		1,2500	1,0000		1,0000	1,1250		1,1250



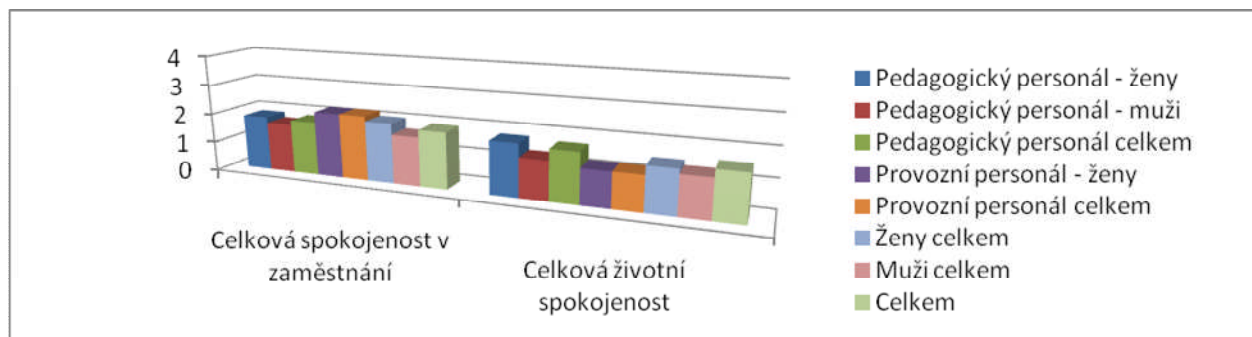
## Myslbořice

Parametr	Průměr								
	Pedagogický personál			Provozní personál			Ženy	Muži	CELKEM
	Ženy	Muži	Celkem	Ženy	Muži	Celkem			
Celková spokojenost v zaměstnání	1,7500	2,0000	1,8125	2,0000	2,0000	2,0000	1,8750	2,0000	1,8750
Celková životní spokojenost	1,9167	1,5000	1,8125	1,7143	1,0000	1,6250	1,8155	1,2500	1,7500



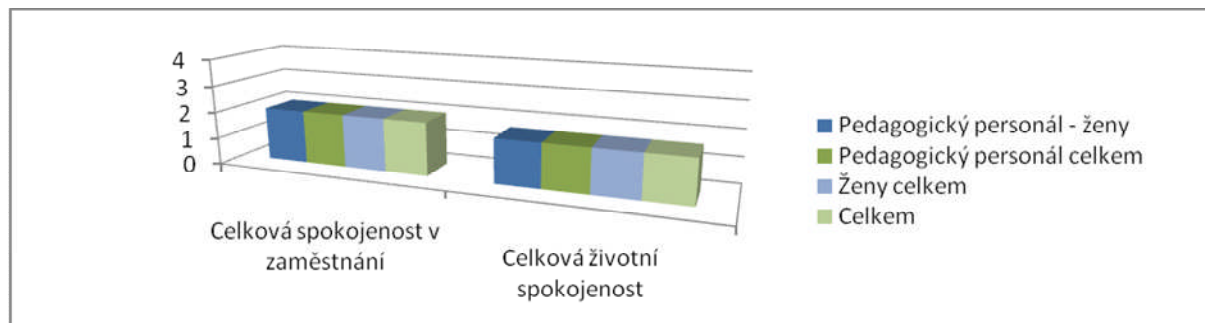
## Třebíč

Parametr	Průměr								
	Pedagogický personál			Provozní personál			Ženy	Muži	CELKEM
	Ženy	Muži	Celkem	Ženy	Muži	Celkem			
Celková spokojenost v zaměstnání	1,8571	1,6667	1,8235	2,2000		2,2000	2,0286	1,6667	1,9091
Celková životní spokojenost	1,7857	1,3333	1,7059	1,2000		1,2000	1,4929	1,3333	1,5909



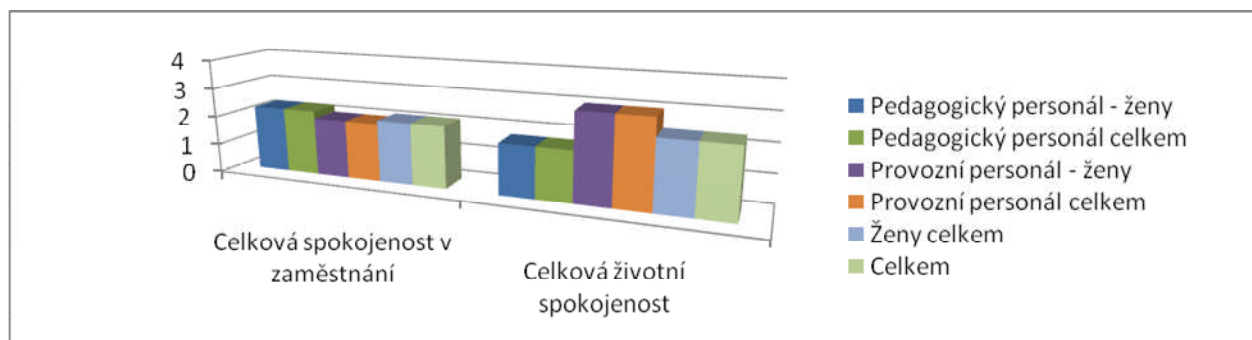
## Jihlava

Parametr	Průměr								
	Pedagogický personál			Provozní personál			Ženy	Muži	CELKEM
	Ženy	Muži	Celkem	Ženy	Muži	Celkem			
Celková spokojenost v zaměstnání	2,0000		2,0000				2,0000		2,0000
Celková životní spokojenost	1,6667		1,6667				1,6667		1,6667



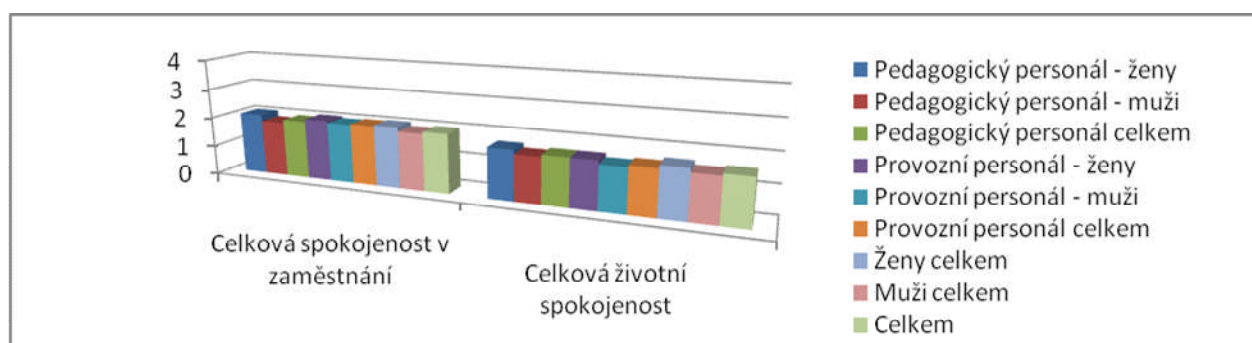
## Větrný Jeníkov

Parametr	Průměr								
	Pedagogický personál			Provozní personál			Ženy	Muži	CELKEM
	Ženy	Muži	Celkem	Ženy	Muži	Celkem			
Celková spokojenost v zaměstnání	2,2500		2,2500	2,0000		2,0000	2,1250		2,1250
Celková životní spokojenost	1,7500		1,7500	3,0000		3,0000	2,3750		2,3750



Tabulka: průměrné hodnoty – celková spokojenost v zaměstnání, celková životní spokojenost u celého vzorku a podle pracovního zařazení, graf znázornění.

Parametr	Průměr								
	Pedagogický personál			Provozní personál			Ženy	Muži	CELKEM
	Ženy	Muži	Celkem	Ženy	Muži	Celkem			
Celková spokojenost v zaměstnání	2,0738	1,8611	1,9675	2,0611	2,0000	2,0306	2,0675	1,9306	1,9990
Celková životní spokojenost	1,6961	1,5556	1,6258	1,6246	1,5000	1,5623	1,6604	1,5278	1,5941



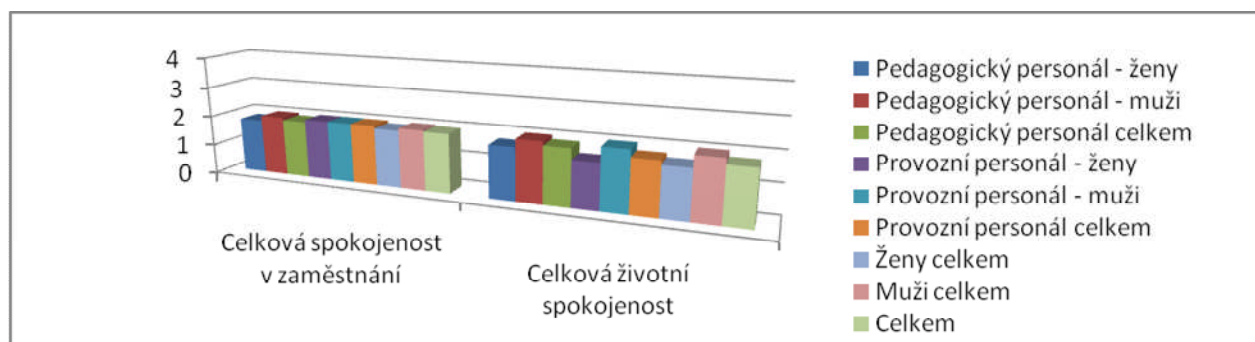


## Výsledky výzkumného šetření v roce 2010 :

Tabulky: průměrné hodnoty – celková spokojenost v zaměstnání, celková životní spokojenost u vzorku jednotlivých škol a podle pracovního zařazení, grafy celkové spokojenosti v zaměstnání, celková životní spokojenost u vzorku zaměstnanců jednotlivých škol.

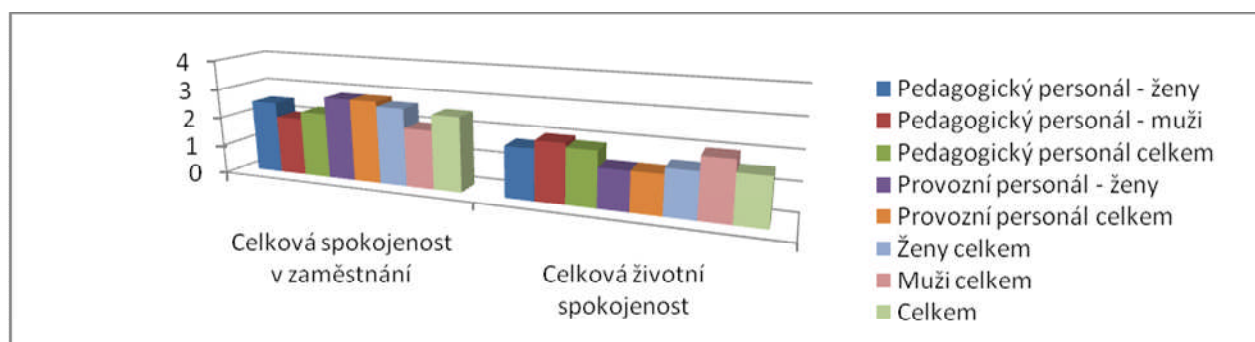
### Chotěboř

Parametr	Průměr								
	Pedagogický personál			Provozní personál			Ženy	Muži	CELKEM
	Ženy	Muži	Celkem	Ženy	Muži	Celkem			
Celková spokojenost v zaměstnání	1,8333	2,0000	1,9166	2,0000	2,0000	2,0000	1,9166	2,0000	1,9583
Celková životní spokojenost	1,7333	2,0000	1,8666	1,5000	2,0000	1,7500	1,6166	2,0000	1,8083



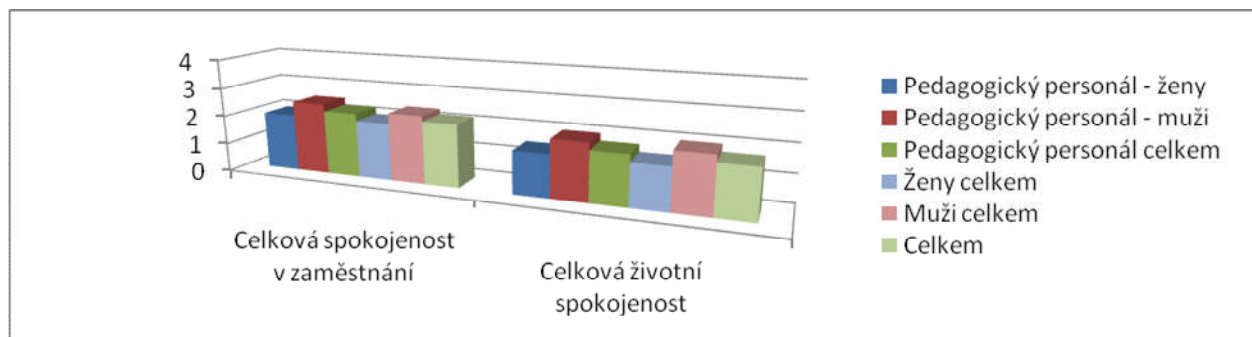
### Olešnice

Parametr	Průměr								
	Pedagogický personál			Provozní personál			Ženy	Muži	CELKEM
	Ženy	Muži	Celkem	Ženy	Muži	Celkem			
Celková spokojenost v zaměstnání	2,5000	2,0000	2,2500	2,8333		2,8333	2,6666	2,0000	2,5416
Celková životní spokojenost	1,7333	2,0000	1,8666	1,3333		1,3333	1,5333	2,0000	1,5995



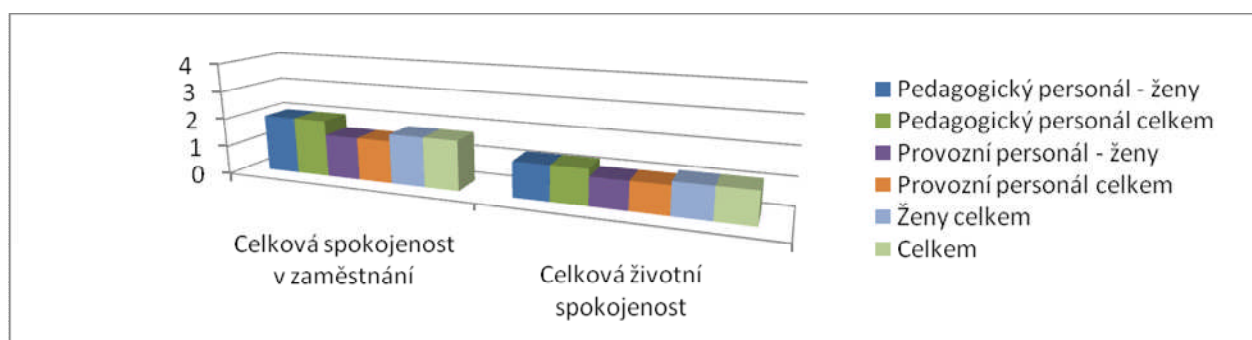
## Třemošnice

Parametr	Průměr								
	Pedagogický personál			Provozní personál			Ženy	Muži	CELKEM
	Ženy	Muži	Celkem	Ženy	Muži	Celkem			
Celková spokojenost v zaměstnání	2,0000	2,5000	2,2500				2,0000	2,3750	2,1875
Celková životní spokojenost	1,5000	2,0000	1,7500				1,5000	2,0000	1,7500



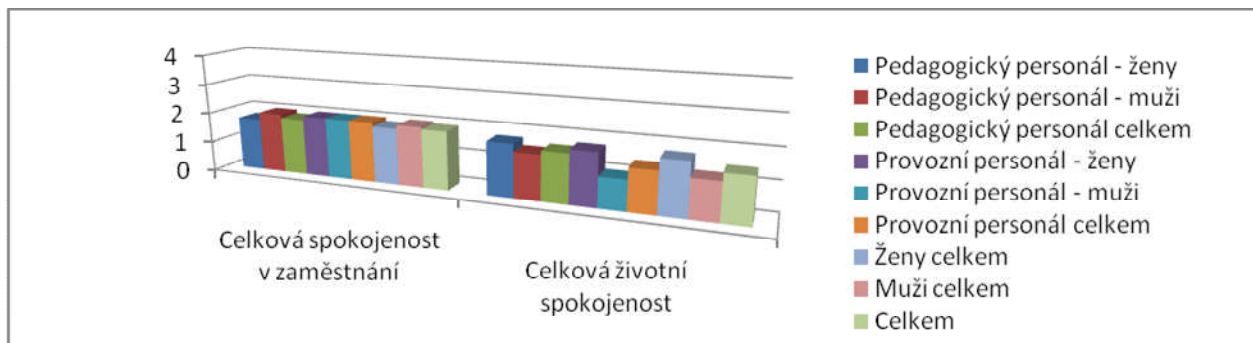
## Prachovice

Parametr	Průměr								
	Pedagogický personál			Provozní personál			Ženy	Muži	CELKEM
	Ženy	Muži	Celkem	Ženy	Muži	Celkem			
Celková spokojenost v zaměstnání	2,0000		2,0000	1,5000		1,5000	1,7500		1,7500
Celková životní spokojenost	1,2500		1,2500	1,0000		1,0000	1,1250		1,1250



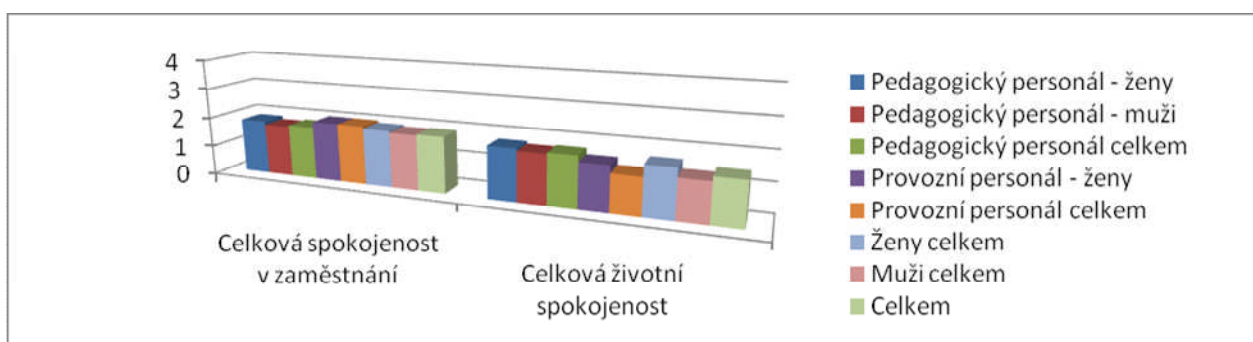
## Myslbořice

Parametr	Průměr								
	Pedagogický personál			Provozní personál			Ženy	Muži	CELKEM
	Ženy	Muži	Celkem	Ženy	Muži	Celkem			
Celková spokojenost v zaměstnání	1,7500	2,0000	1,8750	2,0000	2,0000	2,0000	1,8750	2,0000	1,9375
Celková životní spokojenost	1,7500	1,5000	1,6250	1,7500	1,0000	1,3750	1,7500	1,2500	1,5000



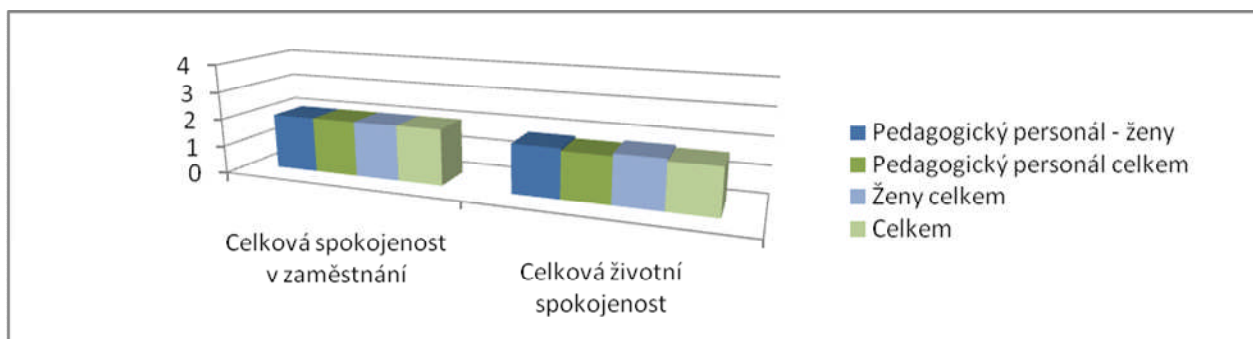
## Třebíč

Parametr	Průměr								
	Pedagogický personál			Provozní personál			Ženy	Muži	CELKEM
	Ženy	Muži	Celkem	Ženy	Muži	Celkem			
Celková spokojenost v zaměstnání	1,8571	1,7500	1,8035	2,0000		2,0000	1,9285	1,8750	1,9017
Celková životní spokojenost	1,7500	1,6667	1,7083	1,5000		1,2500	1,6250	1,3333	1,4791



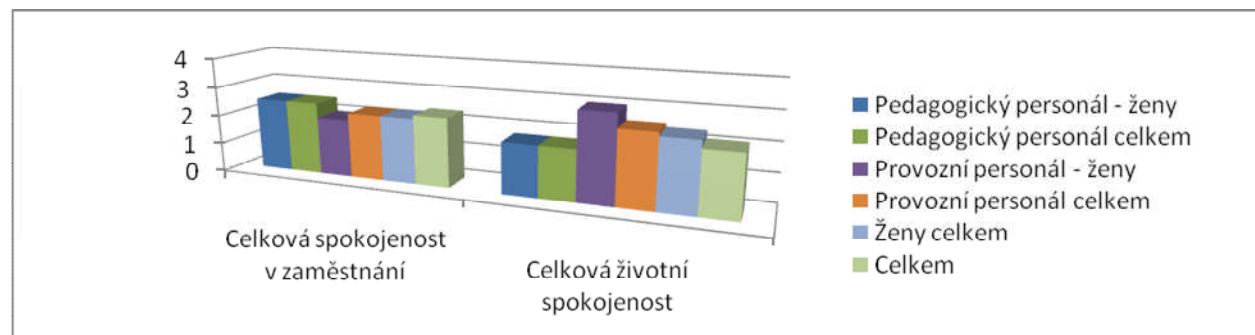
## Jihlava

Parametr	Průměr								
	Pedagogický personál			Provozní personál			Ženy	Muži	CELKEM
	Ženy	Muži	Celkem	Ženy	Muži	Celkem			
Celková spokojenost v zaměstnání	2,0000		2,0000				2,0000		2,0000
Celková životní spokojenost	1,7500		1,6667				1,7500		1,6667



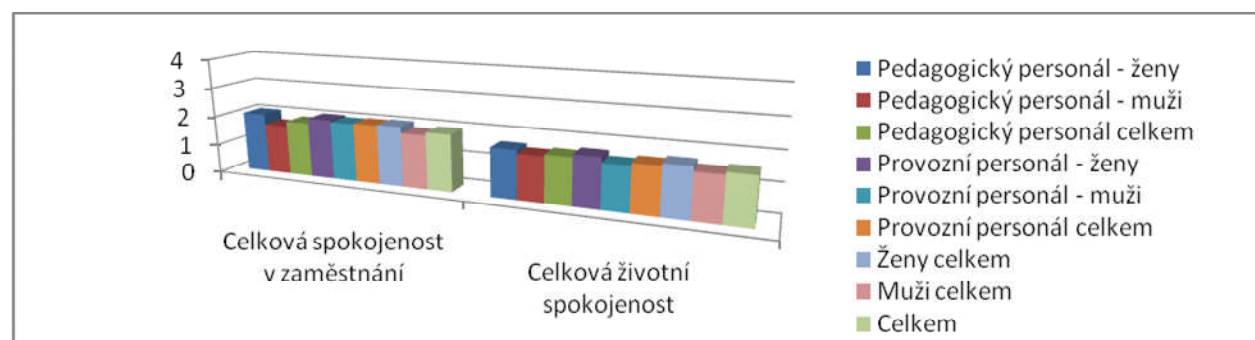
## Větrný Jeníkov

Parametr	Průměr								
	Pedagogický personál			Provozní personál			Ženy	Muži	CELKEM
	Ženy	Muži	Celkem	Ženy	Muži	Celkem			
Celková spokojenost v zaměstnání	2,5000		2,5000	2,0000		2,2500	2,2500		2,3750
Celková životní spokojenost	1,7500		1,7500	3,0000		2,5000	2,3750		2,1250



Tabulka: průměrné hodnoty – celková spokojenost v zaměstnání, celková životní spokojenost u celého vzorku a podle pracovního zařazení, graf znázornění.

Parametr	Průměr								
	Pedagogický personál			Provozní personál			Ženy	Muži	CELKEM
	Ženy	Muži	Celkem	Ženy	Muži	Celkem			
Celková spokojenost v zaměstnání	2,0551	1,7083	1,8817	2,0556	2,0000	2,0278	2,0553	1,8542	1,9547
Celková životní spokojenost	1,6521	1,5278	1,5899	1,6806	1,5000	1,5903	1,6663	1,5139	1,5901

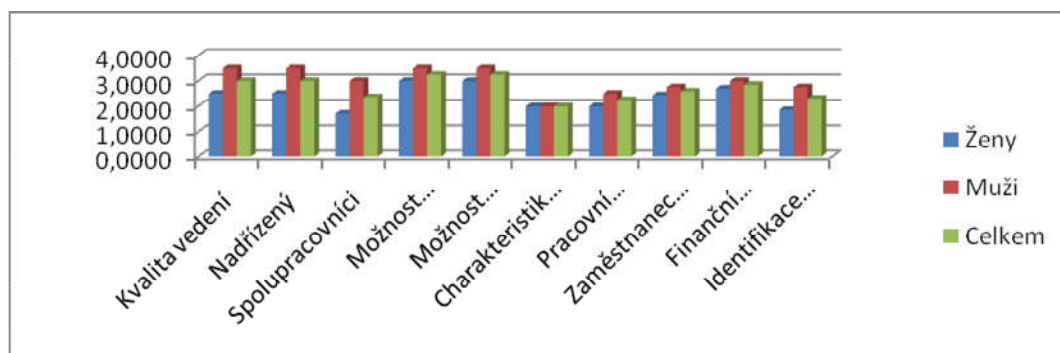


### Příloha č. 3

Průměrné hodnoty spokojenosti s vnějšími faktory vzorku učitelé ve věku 18 – 30 let v závislosti na pohlaví

Věk 18 až 30 let			
Parametr	Ženy	Muži	Celkem
Kvalita vedení	2,5000	3,5000	3,0000
Nadřizený	2,5000	3,5000	3,0000
Spolupracovníci	1,7142	3,0000	2,3571
Možnost rozvoje	3,0000	3,5000	3,2500
Možnost seberealizace	3,0000	3,5000	3,2500
Charakteristika práce	2,0000	2,0000	2,0000
Pracovní podmínky	2,0000	2,5000	2,2500
Zaměstnanecké výhody	2,4333	2,7500	2,5916
Finanční ohodnocení	2,6972	3,0000	2,8486
Identifikace se společností	1,8571	2,7500	2,3035

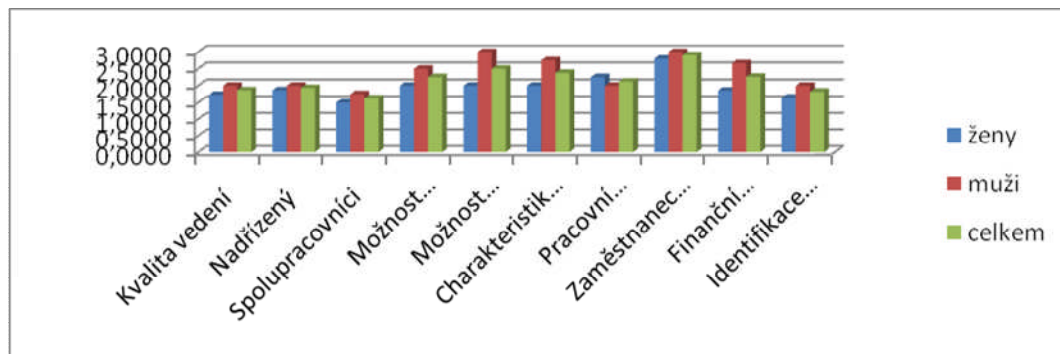
Graf - Pracovní spokojenost s vnějšími faktory vzorku učitelé ve věku 18 – 30let



Průměrné hodnoty spokojenosti s vnějšími faktory vzorku učitelé ve věku 31 – 45 let v závislosti na pohlaví

Věk 31 až 45 let			
Parametr	ženy	muži	celkem
Kvalita vedení	1,7311	2,0000	1,8655
Nadřizený	1,8677	2,0000	1,9338
Spolupracovníci	1,5000	1,7500	1,6250
Možnost rozvoje	2,0000	2,5000	2,2500
Možnost seberealizace	2,0000	3,0000	2,5000
Charakteristika práce	2,0000	2,7500	2,3750
Pracovní podmínky	2,2500	2,0000	2,1250
Zaměstnanecké výhody	2,8000	3,0000	2,9000
Finanční ohodnocení	1,8570	2,6666	2,2618
Identifikace se společností	1,6428	2,0000	1,8214

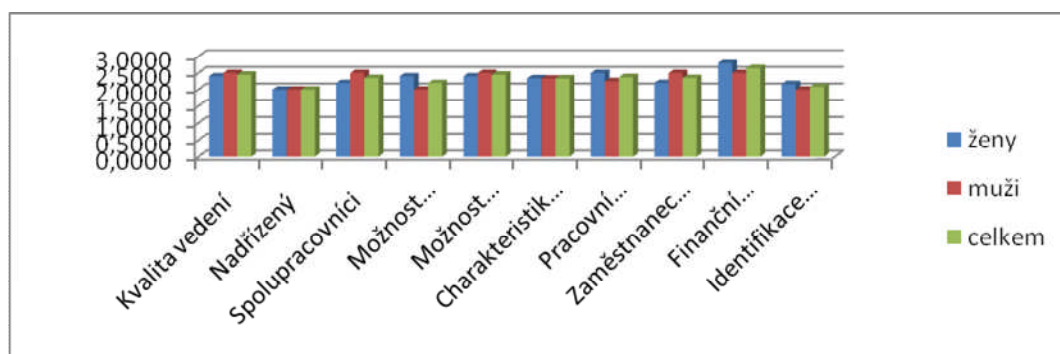
Graf - Pracovní spokojenost s vnějšími faktory vzorku učitelé ve věku 31 – 45 let



Průměrné hodnoty spokojenosti s vnějšími faktory vzorku učitelé ve věku 46 – 60 let v závislosti na pohlaví

Věk 46 až 60 let			
Parametr	ženy	muži	celkem
Kvalita vedení	2,4000	2,5000	2,4500
Nadřízený	2,0000	2,0000	2,0000
Spolupracovníci	2,2000	2,5000	2,3500
Možnost rozvoje	2,4000	2,0000	2,2000
Možnost seberealizace	2,4000	2,5000	2,4500
Charakteristika práce	2,3388	2,3333	2,3360
Pracovní podmínky	2,5000	2,2500	2,3750
Zaměstnanec	2,2000	2,5000	2,3500
Finanční ohodnocení	2,8000	2,5000	2,6500
Identifikace se společností	2,1666	2,0000	2,0833

Graf - Pracovní spokojenost s vnějšími faktory vzorku učitelé ve věku 46 – 60 let



## Průměrné hodnoty spokojenosti s vnějšími faktory celý vzorek učitelů

Celkem			
Parametr	ženy	muži	celkem
Kvalita vedení	2,2104	2,6667	2,4385
Nadřizeny	2,1226	2,5000	2,3113
Spolupracovníci	1,8047	2,4167	2,1107
Možnost rozvoje	2,4667	2,6667	2,5667
Možnost seberealizace	2,4667	3,0000	2,7333
Charakteristika práce	2,1129	2,3611	2,2370
Pracovní podmínky	2,2500	2,2500	2,2500
Zaměstnanecké výhody	2,4778	2,7500	2,6139
Finanční ohodnocení	2,4514	2,7222	2,5868
Identifikace se společností	1,8888	2,2500	2,0694

Graf - Pracovní spokojenost s vnějšími faktory celý vzorek učitelů

