

# Pracovní spokojenost pedagogických pracovníků na středních školách

Michaela Machučová

---

Zvolte typ práce  
2022



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta humanitních studií

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta humanitních studií  
Ústav pedagogických věd

Akademický rok: 2021/2022

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: Michaela Machučová  
Osobní číslo: H19905  
Studijní program: B7507 Specializace v pedagogice  
Studijní obor: Andragogika v profilaci na řízení lidských zdrojů v neziskové sféře  
Forma studia: Kombinovaná  
Téma práce: Pracovní spokojenost pedagogických pracovníků na středních školách

### Zásady pro vypracování

Zpracování rešerše a studium odborné literatury.  
Vymezení terminologie a teoretických východisek z oblasti pracovní spokojenosti, odměňování pedagogů v zaměstnání a motivace k dalšímu vzdělávání.  
Příprava metodiky empirické části, zpracování projektu výzkumu a stanovení výzkumného problému.  
Realizace kvantitativního výzkumu formou dotazníkového šetření.  
Zpracování a vyhodnocení získaných dat, včetně jejich interpretace.  
Prezentace výsledků výzkumu, jejich shrnutí a doporučení pro praxi.

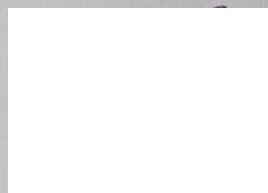
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

**Seznam doporučené literatury:**

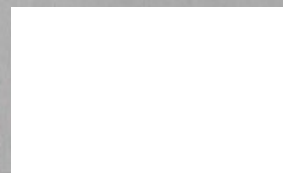
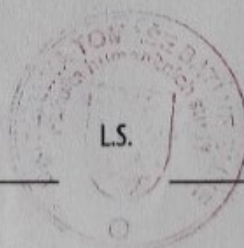
- BEDRNOVÁ, Eva, Eva JAROŠOVÁ a Ivan NOVÝ, 2012. Manažerská psychologie a sociologie. Praha: Management Press. ISBN 9788072612390.
- HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ, 2016. Řízení lidských zdrojů: nové trendy. Praha: Management Press. ISBN 9788072614301.
- PAULÍK, Karel, 2017. Psychologie lidské odolnosti. 2., přepracované a doplněné vydání. Praha: Grada. ISBN 9788024756462.
- PRŮCHA, Jan, 2014. Andragogický výzkum. Praha: Grada. ISBN 9788024752327.
- VRÁNOVÁ, Šárka a Josef KUBÍK, 2014. Motivace učitelů – vysokoškolsky vzdělaných zaměstnanců v neřídících pozicích. Žilina: Georg. ISBN 9788081540998.

Vedoucí bakalářské práce: **Mgr. Karla Hrbáčková, Ph.D.**  
Ústav pedagogických věd

Datum zadání bakalářské práce: **19. ledna 2022**  
Termín odevzdání bakalářské práce: **29. dubna 2022**



**Mgr. Libor Marek, Ph.D.**  
děkan



**doc. Mgr. Jakub Hladík, Ph.D.**  
ředitel ústavu

Ve Zlíně dne 19. ledna 2022

## PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby <sup>1)</sup>;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí;
- na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3 <sup>2)</sup>;
- podle § 60 <sup>3)</sup> odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 <sup>3)</sup> odst. 2 a 3 mohu užít své dílo - bakalářskou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že

- elektronická a tištěná verze bakalářské práce jsou totožné;
- na bakalářské práci jsem pracoval(a) samostatně a použitou literaturu jsem citoval(a). V případě publikace výsledků budu uveden(a) jako spoluautor.

Ve Zlíně 25. 4. 2022

1) zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací;

(1) Vysoká škola nevydávající zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před



konáním obhajoby zveřejněny k nahlžení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, o pty nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

2) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije -li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

3) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst.

3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

(2) Není -li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není -li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělků jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlídí k výši výdělků dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

## **ABSTRAKT**

Bakalářská práce se věnuje tématu spokojenosti pedagogických pracovníků na středních školách. Cílem práce je zjistit nynější míru spokojenosti a motivaci k práci pedagogických pracovníků. Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Teoretická část se zabývá základními teoretickými poznatky v oblasti pracovní spokojenosti, faktory ovlivňující pracovní spokojenost, pracovní motivaci a vzdělávacími formami pedagogů. Praktická část práce zkoumá míru pracovní spokojenosti pedagogů při použití kvantitativního dotazníku. Podrobněji zpracovává rozdíly míry spokojenosti v závislosti na pohlaví, délce praxe, věku a druhu školy.

Klíčová slova: Pracovní spokojenost, spokojenost pedagogů, motivace, vzdělávání pracovníků, dotazníkové šetření.

## **ABSTRACT**

The bachelor thesis deals with the topic of satisfaction of pedagogical staff at secondary schools. The aim of the work is to discover the current level of work satisfaction and motivation of pedagogical staff. The thesis is divided into theoretical and practical part. The theoretical part deals with basic theoretical knowledge in the field of job satisfaction, factors affecting job satisfaction, job motivation and educational methods of teachers. The practical part of the thesis investigates the level of job satisfaction of teachers using a quantitative questionnaire. It deals with detailed differences in satisfaction rates depending on gender, level of experience, age and type of school.

Keywords: Job satisfaction, teacher satisfaction, motivation, employee education, questionnaire

Děkuji paní Mgr. Karle Hrbáčkové, Ph.D., vedoucí mé bakalářské práce, za poskytnuté profesionální rady, komunikaci a vstřícnost.

Ráda bych také poděkovala ředitelům škol, kteří byli ochotni a dovolili mi zaslat dotazník jejich pedagogickým pracovníkům.

V neposlední řadě děkuji své rodině, zvláště manželovi za trpělivost a podporu, kterou mi po celou dobu studia poskytoval.

*„Když není práce protkaná láskou, je zbytečná.“*

*Matka Tereza*

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

## OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>10</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>12</b>
<b>1 PRACOVNÍ SPOKOJENOST</b> .....	<b>13</b>
1.1 TEORIE PRACOVNÍ SPOKOJENOSTI .....	14
1.2 FAKTORY PRACOVNÍ SPOKOJENOSTI.....	18
1.3 VZTAH PRACOVNÍ SPOKOJENOSTI A PRACOVNÍ MOTIVACE .....	21
<b>2 MOTIVACE K DALŠÍMU VZDĚLÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ</b> .....	<b>24</b>
2.1 PRACOVNÍ MOTIVACE.....	24
2.2 MOTIVACE PEDAGOGŮ K DALŠÍMU VZDĚLÁVÁNÍ .....	28
2.3 VZDĚLÁVACÍ FORMY .....	30
<b>3 PROFESE PEDAGOGICKÝ PRACOVNÍK</b> .....	<b>36</b>
3.1 VÝZNAM PROFESE PEDAGOGA.....	36
3.2 ODBORNÁ KVALIFIKACE PEDAGOGICKÉHO PRACOVNÍKA .....	37
3.3 PRACOVNÍ SPOKOJENOST PEDAGOGA .....	39
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>42</b>
<b>4 VÝZKUM</b> .....	<b>43</b>
4.1 POJETÍ VÝZKUMU .....	43
4.2 VÝZKUMNÉ CÍLE .....	43
4.3 VÝZKUMNÉ OTÁZKY .....	44
4.4 METODA SBĚRU DAT .....	45
4.5 VÝZKUMNÝ SOUBOR .....	49
4.6 ANALÝZA DAT.....	51
<b>5 VÝSLEDKY VÝZKUMNÉHO ŠETŘENÍ</b> .....	<b>53</b>
5.1 CELKOVÁ MÍRA PRACOVNÍ SPOKOJENOSTI PEDAGOGICKÝCH PRACOVNÍKŮ NA STŘEDNÍCH ŠKOLÁCH. ....	53
5.2 VYHODNOCENÍ MÍRY PRACOVNÍ SPOKOJENOSTI V DEVĚTI OBLASTECH. ....	54
5.2.1 Pracovní spokojenost v oblasti mzdy .....	55
5.2.2 Pracovní spokojenost v oblasti kariérního růstu .....	56
5.2.3 Pracovní spokojenost v oblasti vedení .....	56
5.2.4 Pracovní spokojenost v oblasti benefitů.....	57
5.2.5 Pracovní spokojenost v oblasti uznání .....	57
5.2.6 Pracovní spokojenost v oblasti pracovních podmínek .....	58
5.2.7 Pracovní spokojenost v oblasti povahy práce .....	59
5.2.8 Pracovní spokojenost v oblasti spolupracovníků .....	59
5.2.9 Pracovní spokojenost v oblasti komunikace .....	60
5.3 PRACOVNÍ SPOKOJENOST U JEDNOTLIVÝCH POLOŽEK Z DOTAZNÍKU JSS .....	60



5.4	ANALÝZA ROZDÍLŮ V MÍŘE PRACOVNÍ SPOKOJENOSTI V ZÁVISLOSTI NA TYPU ŠKOLY .....	63
5.5	ANALÝZA ROZDÍLU V MÍŘE PRACOVNÍ SPOKOJENOSTI V ZÁVISLOSTI NA POHLAVÍ.....	64
5.6	ANALÝZA SOUVISLOSTI MEZI MÍROU PRACOVNÍ SPOKOJENOSTI A VĚKEM .....	65
5.7	ANALÝZA SOUVISLOSTI MEZI MÍROU PRACOVNÍ SPOKOJENOSTI A DÉLKOU PRAXE NA DANÉ ŠKOLE.....	66
5.8	SHRNUTÍ VÝSLEDKŮ VÝZKUMU .....	68
<b>ZÁVĚR .....</b>		<b>71</b>
<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>		<b>73</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>		<b>76</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>		<b>77</b>
<b>SEZNAM TABULEK.....</b>		<b>78</b>
<b>SEZNAM GRAFŮ .....</b>		<b>79</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>		<b>80</b>

## ÚVOD

Práce je součástí života každého člověka. Čas, který trávíme v práci, tvoří podstatnou část našeho života. Pokud nalezneme práci, která není pro nás jen povinností, prostředkem k získání peněz, ale která nás naplňuje, dává nám smysl života, je to pro nás velké štěstí. Mnoho zaměstnavatelů se v dnešní době snaží zaměřit svou pozornost na pracovní spokojenost svých zaměstnanců. Spokojení pracovníci jsou pro své zaměstnavatele velkým přínosem. Jsou aktivnější v pracovní činnosti, přispívají novými nápady na zlepšení, chtějí se vzdělávat ve svém oboru a tyto nově nabyté vědomosti, znalosti, schopnosti využít ve své práci.

Existují faktory pracovní spokojenosti, s kterými může zaměstnavatel ovlivňovat pracovní spokojenost svých zaměstnanců, a těmi mohou být třeba finanční ohodnocení, pracovní prostředí, podmínky v práci, obsah práce, vedení organizace či atmosféra pracovní skupiny. Jsou i faktory, říkáme jim vnitřní a ty se týkají osobnosti samotného pracovníka. Jsou velmi individuální a patří sem např. věk, pohlaví, vzdělání či intelekt. V této bakalářské práci se zaměřujeme na pracovní spokojenost pedagogických pracovníků, neboť práce pedagogického pracovníka je stále aktuální téma, o které se společnost stále zajímá.

Hlavním cílem bakalářské práce je zjistit míru pracovní spokojenosti pedagogických pracovníků na středních školách.

Bakalářská práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. V teoretické části se zaměřujeme na pojem pracovní spokojenost, uvedeme si jednodimenzionální i dvoudimenzionální teorie pracovní spokojenosti a popíšeme vnitřní a vnější faktory pracovní spokojenosti, které více či méně ovlivňují pracovní spokojenost zaměstnanců. Pokusíme se zjistit, zda je vztah mezi pracovní spokojeností a pracovní motivací. Také se zaměříme na motivaci pedagogických pracovníků k jejich dalšímu vzdělávání, jakých forem mohou při svém dalším vzdělávání využívat.

V praktické části bude zpracován a vyhodnocen výzkum, který se týká pracovní spokojenosti pedagogických pracovníků na středních školách. V úvodu praktické části budou stanoveny cíle výzkumu, z kterých vzejdou výzkumné otázky a hypotézy. Pro výzkumné šetření bude zvolen kvantitativní výzkum s využitím metody dotazníkového šetření. Dotazníky budou

předány v tištěné podobě ředitelům středních škol, kteří je následně předají svým pedagogickým pracovníkům. Výsledky výzkumu budou shrnuty v poslední kapitole praktické části. Domníváme se, že by tato práce mohla být přínosná pro ředitele škol k zjištění míry pracovní spokojenosti pedagogických pracovníků v rámci dané školy.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 PRACOVNÍ SPOKOJENOST

Člověk ve svém životě zažívá různé pocity. Mohou to být pocity radosti, štěstí, úspěchu, spokojenosti, ale také pocity opačného významu jako je strach, úzkost, nespokojenost, nejistota a mnohé další. Podobné pocity zažívá i člověk ve své práci. Hodnotí, vnímá či prožívá svou pracovní výkonnost, prostředí, vedení, kolektiv. V této kapitole se budeme zabírat pracovní spokojeností zaměstnanců, budeme zkoumat teorie pracovní spokojenosti a také faktory, které více či méně ovlivňují pracovní spokojenost.

První výzkumy spojené s pracovní spokojeností probíhaly již ve 30. letech 20. století. Výzkumy poukázaly na souvislost mezi pocity člověka a jeho pracovním chováním. Mnoho autorů se snažilo vymezit univerzální definici pracovní spokojenosti, ale zatím není žádná taková, která by byla uznávaná jednoznačně všemi odborníky (Kollárik, 2002, s. 123 - 124).

V obecném pojetí bychom mohli pracovní spokojenost nejlépe interpretovat jako **bipolární kontinuum**, kdy na jedné straně je výrazná nespokojenost zaměstnanců a na druhé straně pak jejich výrazná spokojenost (Provazník a kol. 2002, s. 142).

Pracovní spokojenost můžeme uchopit jako „*spokojenost zaměstnanců s prací a pracovními podmínkami*“, ale také jako důležitou podmínku pro účelné využití pracovní síly (Pauknerová a kol., 2012, s. 178).

Dle Mužíka a Krpálka (2017, s. 56) je pracovní spokojenost chápána jako vnitřní psychický stav člověka. Pocitem, který odráží míru a kvalitu uspokojení jeho potřeb při své pracovní činnosti. Jevem, který zahrnuje například aspekty zdravotní, ekonomické, psychosomatické, sociální.

Kollárik (2002, s. 123-124) upozorňuje na nutné rozlišování odlišnosti pojmu pracovní spokojenost:

- **spokojenost s prací** – jde o obsahově užší význam, který je spojený s výkonem konkrétní činnosti, společenským ohodnocením či specifickým pracovním režimem
- **spokojenost v práci** – jde o obsahově širší význam, který zahrnuje komponenty týkající se osobnosti pracovníka, například způsob fungování dané organizace.

Pracovní spokojenost je velmi složitý a bohatě členěný jev, který vytváří celistvou soustavu. Mnoho odborníků považuje pracovní spokojenost za velmi blízkou či dokonce identickou s postojem a chápou ji jako synonymum pro pracovní postoje.

Existuje však zásadní specifikum odlišnosti těchto jevů: pracovní spokojenost je více proměnlivá, postoj je pevněji zakotvený (Štikar a kol., 2003, s. 112).

Bedrnová a Nový (2007, s. 392) vysvětlují pojem pracovní spokojenost třemi způsoby:

- **Jako kritérium hodnocení personální politiky organizace** – pracovní spokojenost chápou jako kritérium hodnocení s prací personální politiky. Z toho plyne, že čím větší je spokojenost u zaměstnanců, tím lépe se o ně organizace stará.
- **Jako uspokojení ze smysluplné práce** – o spokojenosti zaměstnanců se zde hovoří jako o podmínce efektivního využití jejich pracovního potenciálu. Spokojenost je pak vnímána jako uspokojení z dobře odvedené práce, radost z vlastního uplatnění a také pocitu naplnění.
- **Jako uspokojení na základě dosahování nízkých cílů** – hlavní problém vzniká tehdy, pokud zaměstnanec dosáhl spokojenosti na základě nízko stanovených cílů. V takovém případě spokojenost chápeme jako brzdu potřebného pracovního výkonu.

## 1.1 Teorie pracovní spokojenosti

Obdobně jako je tomu u motivace, není ani zde jednotný názor odborné veřejnosti k problematice pracovní spokojenosti. Setkáváme se s ne úplně stejnými teoretickými přístupy. I když jsou jejich východiska různorodá, můžeme je rozdělit do dvou skupin dle toho, jestli pojmají pracovní spokojenost jako jednodimenzionální nebo dvoudimenzionální jev (Štikar a kol., 2003, s. 113).

### Jednodimenzionální teorie pracovní spokojenosti

Tyto teorie předpokládají, že pracovní spokojenost je jednodimenzionální veličina. Znamená to, že pracovní nespokojenost a pracovní spokojenost jsou krajními body jedné dimenze představující celek ve vzájemném poměru. Jestliže se snižuje nespokojenost pracovníka, automaticky dochází k navýšení jeho spokojenosti. Vytvářením nejvhodnějších pracovních podmínek dosáhneme optimální míry pracovní spokojenosti.



Naopak při nevyhovujících pracovních podmínkách a přetrvávání negativních jevů na pracovišti se projeví nespokojeností pracovníků. Podstatou jednodimenzionální teorie je předpoklad vzájemné závislosti mezi průběhem jednoho jevu (podmínky) a průběhem druhého jevu (spokojenost). Mezi jednodimenzionální teorie řadíme motivačně založené přístupy Maslowa, Vrooma a Strogdilla (Štikar a kol., 2003, s. 113 - 114).

**Maslowova teorie hierarchie potřeb** je zřejmě nejznámější jednodimenzionální teorií. Nejdůležitějšími motivačními podněty dle této teorie jsou potřeby. Tvůrce dané teorie americký psycholog Abraham Harald Maslow (1954) je hierarchicky seřadil do pěti hlavních kategorií potřeb.



Obrázek 1: Maslowova pyramida potřeb (Mikulaščík, 2015, s. 129)

Základním pilířem této pyramidy jsou potřeby **fyziologické**, které jsou spojeny s biologickou podstatou člověka, kde patří jídlo, pití, vzduch, obydlí. Jsou to běžné potřeby lidí ve vyspělých zemích. Nad těmito potřebami se nachází potřeba **bezpečí**, zde se jedná zejména o potřeby bezpečí, jistoty, mít stabilní zaměstnání a svobody člověka. Po těchto dvou potřebách přicházejí na řadu psychologické potřeby. Třetí v pořadí potřeb jsou potřeby **sounáležitosti a lásky**. Zde se jedná hlavně o uspokojení sociálních potřeb – potřeba lásky, přátelství či někam patřit. Předposlední potřebou je potřeba **uznání a úcty**. Jedná se hlavně o sebeúctu a také touhu být uznáván a respektován ostatními.

Na vrcholu pyramidy je potřeba **seberealizace a osobního rozvoje**. Potřeba se zabývá smyslem a směřováním života. Čím by člověk chtěl být a k čemu se cítí být povolán (Jermář, 2012, s. 64).

**Vroomova teorie expektance** je další jednodimenzionální teorie pracovní spokojenosti. Tato teorie vychází z toho, že člověk o skutečnostech, se kterými se setkává, uvažuje, hodnotí je, analyzuje a učí se z nich. Vytváří si určité představy o budoucích situacích a má určitá očekávání. Člověk myslí, řeší problémy, rozhoduje se a v závislosti na daných skutečnostech určitým způsobem jedná. Pracovní činnost je u této teorie chápána jako nástroj, prostředek a způsob k dosažení významné hodnoty pro člověka. Vyjádření expektační teorie motivace pracovního jednání je následující:

$$M = f (V.E)$$

M = úroveň motivace

V = valence-subjektivní hodnota výsledku jednání, očekávané uspokojení, k němuž povede motivované pracovní jednání

E = expektance – subjektivní pravděpodobnost, očekávání, že povede dané pracovní jednání skutečně k očekávanému výsledku (Jermář, 2012, s. 64).

**Stogdillova teorie** je poslední jednodimenzionální teorií, kterou zde budeme uvádět. Jejím tvůrcem, jak už název napovídá, je Ralph Stogdill. Tato teorie se zaměřuje hlavně na otázku vztahu výkonu a pracovní spokojenosti. Stogdill byl toho názoru, že spokojenost není nevyhnutelným zdrojem výkonu v práci. Dle jeho poznatků vstupují do vztahu pracovní spokojenosti a výkonu další proměnné, jakými jsou morálka na pracovišti a jiné aspekty související s konkrétní organizací. Hlavním významem této teorie je, jakým úhlem pohledu se díváme na vztah pracovní spokojenosti a výkonu. Stogdill se nezaměřil jen na běžně zastávaný vztah, kde by byla přímá souvislost mezi výkonem a pracovní spokojeností. Tím přinesl naopak podněty ke zkoumání dalších vlivů a faktorů, které mohou vstupovat do tohoto vztahu (Kollárik, 2002, s. 132).

### Dvoudimenzionální teorie pracovní spokojenosti

Dvoudimenzionální pohled na pracovní spokojenost je pilířem dvoufaktorové teorie. Oblast dvoudimenzionální teorie zastupuje Herzbergova dvoufaktorová teorie. I když se spíše jedná o teorii motivační, tak zkoumá i faktory pracovní spokojenosti a zabývá se také prevencí pracovní nespokojenosti (Bedrnová a kol., 2012, s. 246 - 247).

### Herzbergova dvoufaktorová teorie

Její autoři Herzberg, Snyderman a Mausner vycházeli ze zjištění, že na spokojenost či nespokojenost působí odlišné skupiny faktorů. Toto zjištění bylo na základě výzkumu, který prováděli na pracovní spokojenost úředníků a inženýrů (Štikár et al., 2003, s. 113 - 115).

První skupinu této teorie tvoří vnitřní faktory – motivátory (satisfactory). Tyto faktory působí v dimenzi:

**pracovní ne-nespokojenost** ●————● **pracovní spokojenost + motivace**

Jestliže jsou skutečnosti této první skupiny pracovních podmínek v podobě nepříznivé, nespokojenost přímo nevyvolají, ale způsobí pouze to, že nejsou pedagogičtí pracovníci sice spokojeni, ale nejsou ani nespokojeni. V takovém případě nepůsobí příznivě na pracovní motivaci. Jsou-li ale skutečnosti v podobě příznivé, vytvářejí predikci pracovní spokojenosti a ovlivňují pozitivně pracovní motivaci.

Druhou skupinou Herzbergovy teorie jsou vnější faktory – hygienické (dissatisfactory). Tyto faktory působí v dimenzi:

**pracovní nespokojenost** ●————● **pracovní ne-nespokojenost**

Jsou-li okolnosti, které představují vnější – hygienické faktory jako nepříznivé, podněcují v pedagogických pracovnících pracovní nespokojenost a působí negativně na motivaci pracovního jednání.

Pokud mají naopak podobu příznivou, nevyvolávají v pedagogických pracovnících spokojenost, ale jen způsobí to, že tito pracovníci nejsou nespokojeni. Znamená to, že vyvolávají u nich ne-nespokojenost (Pauknerová a kol., 2012, s. 173 - 174).

Určitou částí akademických teoretiků je Herzbergova dvoufaktorová teorie napadána. Kritizována je hlavně metoda výzkumu, na jejichž základech stojí, protože nikdo se nepokusil v tomto výzkumu změřit vztah mezi výkonem a spokojeností. I přes tuto kritiku má Herzbergova dvoufaktorová teorie stále úspěch. Pro laiky je jednoduše srozumitelná a pochopitelná. Její základ vychází spíše ze skutečného života, a nikoli jen z teoretických abstrakcí (Armstrong, 2007, s. 221 - 222).

## 1.2 Faktory pracovní spokojenosti

Pracovní spokojenost či nespokojenost zaměstnanců ovlivňuje mnoho různých faktorů. Podle Štikara a kol. (2003, s. 114 - 117) působí tyto faktory jinak na každého člověka. Vzhledem k individualitě každého z nás je důležitost jednotlivých faktorů různá. Pro jednoho pedagoga je podstatným faktorem pracovní prostředí, vztahy na pracovišti, vztahy s nadřízeným a pro druhého je to třeba finanční odměna či různorodost v práci.

Spokojenost v práci každého z nás je ovlivňována množstvím faktorů, které se podílejí v různém rozsahu na celkové kvalitě pracovní spokojenosti a v určité komplementární podobě vedou k souhrnné úrovni životní spokojenosti. V nejrůznějších studiích a výzkumů se snažili odborníci odhalit ty činitele, kteří mají k pracovní spokojenosti podstatný vztah (Vránová, Kubík, 2014, s. 27).

K uvědomělému a správnému chování, které může přispět k úspěšnosti školy, dochází nejpravděpodobněji tehdy, jestliže jsou pedagogové a další zaměstnanci dobře motivováni, mají ke škole pocit závazku (jsou oddáni škole) a přináší jim taková práce vysokou míru uspokojení. Ve výzkumech bylo zjištěno, že klíčovými faktory, které ovlivňují spokojenost s prací, jsou možnosti kariérního růstu, příležitost ovlivňovat svou práci, týmová práce a podnětnost a náročnost práce (Armstrong 2007, s 228 - 229).

Obecně dělíme faktory pracovní spokojenosti na **vnější** a **vnitřní**.

Významnější skupinou faktorů ovlivňující pracovní spokojenost a jsou na zaměstnanci nezávislé, tvoří **vnější** faktory. Do vnějších faktorů řadíme hlavně finanční ohodnocení, pracovní postup, samotnou práci, způsob vedení, pracovní podmínky a pracovní skupinu.

Někteří autoři zahrnují do vnějších faktorů také komunikaci v organizaci, informovanost zaměstnanců nebo řízení práce v organizaci. Níže se pokusím jednotlivé vnější faktory popsat.

**Finanční ohodnocení** ovlivňuje spokojenost či nespokojenost pedagoga do značné míry. Pro určitou oblast pracovníků je finanční ohodnocení dominantní veličinou, která vyvolává pracovní spokojenost. Obyčejně se zde jedná o pracovníky v dělnických profesích. Není tomu však u všech profesí. Výzkumy poukazují, že pro lidi pracující v podmínkách ohrožující zdraví je pracovní nespokojenost hlavně ovlivněna faktory týkající se rizika, nebezpečí a ochrany zdraví. Vysoký plat nebo také zvýšení platu nemá na zaměstnance dlouhodobější motivační účinek, jelikož zaměstnanci si na něj rychle zvykají a začnou jej postupem času brát jako standard náležící k dané profesi (Štikar a kol., 2003, s. 114 - 117).

Značný význam v souvislosti s pracovní spokojeností je přikládán **druhu a charakteru vykonávané práce**. Pracovní spokojenost bývá častěji v profesích, kdy pracovník dostává větší prostor pro seberealizaci, sebeprosazení. Obvykle jsou to tvůrčí a manažerské profese (Pauknerová a kol., 2012, s. 181). Z pohledu pedagoga by se dala jeho práce považovat za kreativní, zajímavou, autonomní a má žádoucí sociální status.

**Pracovní postup** nebo také kariérní růst je dalším vnějším faktorem, který působí na pracovní spokojenost zaměstnanců. Zaměstnanci, kteří vědí o možnostech kariérového růstu, jsou značně motivováni. Ačkoliv by se mohlo zdát, že tento faktor má jen pozitivní vliv, není tomu tak. Štikar a kol. (2003, s. 114 – 117) upozorňuje na několik forem pracovního postupu s odlišnými výhodami. Pokud například povýšíte zaměstnance na základě principu seniority, jeho uspokojení bude jiné, než u zaměstnance povýšeného na základě jeho výkonu a dosažených výsledků. V oblasti školství je pracovní povýšení ve značné míře omezené a nedochází k němu tak často.

Za další důležitý faktor ovlivňující pracovní spokojenost je **vedení pracovní skupiny**, který je úzce spjat s osobností manažera a jeho stylem řízení. Z pozice školy se jedná o vedení pedagogů ze strany zástupců ředitele nebo přímo ředitele. Ti by měli vhodně ovlivňovat pracovní spokojenost svých podřízených např. spravedlivostí, rozhodností a sociální citlivostí (Pauknerová a kol., 2012, s. 182).

Následujícím vnějším faktorem pracovní spokojenosti je **pracovní skupina**, také často používaný termín **spolupracovníci**. Ve školách existují různé pracovní skupiny, které obsahují síť formálních a neformálních vztahů.

Mezi pedagogy vznikají různé formy spoluprací, vytváří se příjemné zázemí, klidná atmosféra, nebo naopak může docházet k různým střetům a napětím.

Štikar a kol. (2003, s. 114 – 117) mezi vnější faktory spokojenosti zařadil **fyzikální podmínky práce**. Jejich význam si uvědomujeme, pokud na nás působí nepříznivě, vyvolávají v nás nespokojenost. Typickými fyzikálními podmínkami jsou hluk, vibrace, osvětlení, barevnost prostředí či mikroklima.

V předchozí části byly popsány faktory vnější, nyní se zaměříme na popis faktorů **vnitřních**. Faktory vnitřní více či méně ovlivňují pracovní spokojenost zaměstnanců, jsou také nazývány jako faktory osobnostní.

Bližšímu vymezení se věnoval například Kollárik (2002, s. 151 – 160) který je rozdělil do dvou skupin. První skupinu pojmenoval jako **objektivně osobnostní faktory** a zahrnul do ní například věk, délku pracovního poměru, pohlaví, rodinný stav a také postavení zaměstnance v podniku. Druhou skupinu definoval jako **subjektivně osobnostní faktory**, kterými mohou být potřeby, očekávání, zájmy, schopnosti.

Štikar a kol. (2003, s. 114 -117) uvádí ve své publikaci tyto osobnostní faktory: pohlaví, věk, rodinný stav, vzdělání, profesionální úroveň, pracovní zkušenost, intelekt a soubor schopností.

Je mnoho vnitřních faktorů, které by mohly více či méně ovlivňovat pracovní spokojenost. Pro účely této práce však využijí jen některé, které budou mít přímou spojitost s výzkumnou částí.

**Pohlaví** řadíme mezi vnitřní faktory, které mohou ovlivňovat pracovní spokojenost. V mnohých výzkumech (např. Linz & Semykina, 2012; Mareš & Bánovcová, 2002) se odborníci zabývali vztahem mezi pohlavím a pracovní spokojeností. Výsledky se zaměřením na vztah pohlaví k pracovní spokojenosti nejsou jednotné. Výzkum, který prováděli Mareš a Bánovcová (2002) dokazuje, že mezi muži a ženami není rozdíl v pracovní spokojenosti. Naopak z výzkumu, který prováděli Linz a Semykina (2012), vyplynulo, že pracovní spokojenost je u žen vyšší než u mužů.

K dalším faktorům, které se často zkoumají ve spojitosti s pracovní spokojeností, je právě **věk**. Vztahu mezi věkem a pracovní spokojeností se věnovali různí odborníci. Například Jurovský (1980) poukazuje na vzrůstající tendence pracovní spokojenosti v souvislosti se zvyšujícím se věkem pedagogických pracovníků.



Jurovský (1980) dle výsledků své studie na toto téma poukazuje na to, že vzrůstající tendence má počátek hlavně kolem věku 21 let a křivka tohoto růstu trvá přibližně do věku 53 let pracovníka. Poté už nemusí být daná křivka s tak výraznou vzrůstající tendencí, anebo může mít dokonce i klesající hodnoty.

**Délka praxe (seniorita)** bývá spojována s pracovní spokojeností. Kollárik (2002) ve svých výzkumech objevil, že pro lidi pracující v novém zaměstnání jsou kritické první 2 až 3 roky. V tomto období dosahují pracovníci nižší míry pracovní spokojenosti. Příčinou je schopnost jedince adaptovat se na nové pracovní prostředí, navázání nových pracovních vztahů a získávání nových rolí v zaměstnání, s kterými jsou spojeny pravomoci a povinnosti. Nedílnou součástí této adaptace může být i možnost srovnání z předchozích zaměstnání. Dále ve svém výzkumu zjistil, že s věkem roste pracovní spokojenost a zároveň roste pracovní spokojenost s přibývajícím léty praxe.

### 1.3 Vztah pracovní spokojenosti a pracovní motivace

Vztah pracovní motivace a pracovní spokojenosti určitě existuje, ale názory odborné veřejnosti na vzájemnou podmíněnost těchto dvou pojmů jsou rozdílné. Ve vztahu výše zmíněných pojmů platí, že pokud vytvoříme dobré pracovní podmínky, tak ve většině případů alespoň nepřímo podnětujeme motivaci k práci. Současně ale můžeme dodat, že s přihlédnutím na psychologické přístupy a teorie z dané oblasti neexistuje ani jeden univerzální faktor spokojenosti či nespokojenosti, kterým bychom ovlivňovali motivaci jednoznačným způsobem. Uspokojení má přímo úměrný vliv na motivaci a je přínosnější, pokud pedagogické pracovníky motivuje náplň práce sama o sobě. Můžeme zde uvést dvě rozdílná hlediska pracovní spokojenosti. Jedním z nich jsou pracovní podmínky a druhým je obsah práce jako takové. Jednoznačný motivační charakter má z těchto dvou hledisek spokojenost s obsahem práce. Jestliže je svým charakterem práce jednoznačně neuspokojující, potom je tedy vliv pracovních podmínek na motivaci rostoucí (Bedrnová, Nový, 2007, s. 390 - 394).

Jedna z prvních, která poukázala na vztah pracovní spokojenosti a pracovní motivace, byla Herzbergova teorie. Ve dvoufaktorovém modelu této teorie, vede přítomnost motivačních faktorů ke spokojenosti zaměstnanců. Tyto motivační faktory vycházejí ze samotné podstaty práce a jsou důležité pro seberealizaci a také růst zaměstnance.

Hygienické faktory naopak nemají tento potenciál, aby přibližovaly zaměstnance ke spokojenosti, ale spíše směřují k vyhýbání se nepříjemnostem. Locke (1997) uvádí pracovní spokojenost jako jednu z klíčových závislých proměnných při objasňování pracovní motivace. Současně ale tvrdí, že se nemusejí nutně překrývat pracovní motivace s pracovní spokojeností (Provazník a kol., 2002, s. 197 - 199).

K obdobnému názoru se přiklání i Provazník a kol. (2002), který si myslí, že zárukou pracovní motivace nemusí být automaticky pracovní spokojenost, ale lze ji považovat za její klíčový předpoklad. Pro určení správné motivační strategie v organizaci je východiskem průzkum o stavu pracovní nespokojenosti, úrovně spokojenosti a v neposlední řadě struktura pracovních potřeb dané organizace.

Přikláníme se k názoru, že pracovní spokojenost a pracovní motivace jsou sice dva odlišné pojmy a musíme na ně tak i nahlížet, ale vzájemná závislost mezi nimi je zjevná.

Pro organizaci je podstatné zkoumat vztah mezi pracovní motivací a pracovní spokojeností svých pracovníků. Získávání informací od pracovníků o jejich pracovní spokojenosti a motivaci je pro organizaci důvodem čistě praktickým. Je to dáno především tím, že jakákoliv opatření ve vztahu k pracovníkům musí organizace připravovat se znalostí aktuálního výchozího stavu, aby po následném provedení změn získala zpětnou vazbu o důsledcích, která po opatření nastala. Pozornost bude tedy věnovat jak rozboru pracovní spokojenosti a metodice standardizovaného dotazování, tak i analýze pracovní motivace. Při posuzování pracovní spokojenosti jde především o zkoumání kvality prožitku. Nejčastěji je používáno dotazování osobní nebo písemné, ale můžeme přidat ještě pozorování reakcí lidí ve standardních situacích. Důležité pro získání pravdivých odpovědí od pracovníků je vysvětlení důvodu, proč se pracovní spokojenost zkoumá a proč je potřeba získat nezkreslené odpovědi (Bedrnová, Nový, 2007, s. 395 - 399).

Nejenom u nás, ale i v zahraničí se nejčastěji ke zjišťování úrovně pracovní spokojenosti v organizacích užívá **job description index (JDI)**. Ten se zaměřuje na pět hlavních aspektů, kterými jsou mzda, nadřazený, možnost postupu, spolupracovníci a samotná práce. Bedrnová a Velehradský jej rozšířili ještě o fyzické podmínky práce, péči organizace o pracovníky a organizaci práce (Pauknerová a kol., 2006, s. 180).

Metodicky obtížnější než zkoumání spokojenosti je zkoumání motivace. Příčinou je, že člověk sám svoji motivaci nechápe v celé její komplikovanosti a komplexní struktuře.

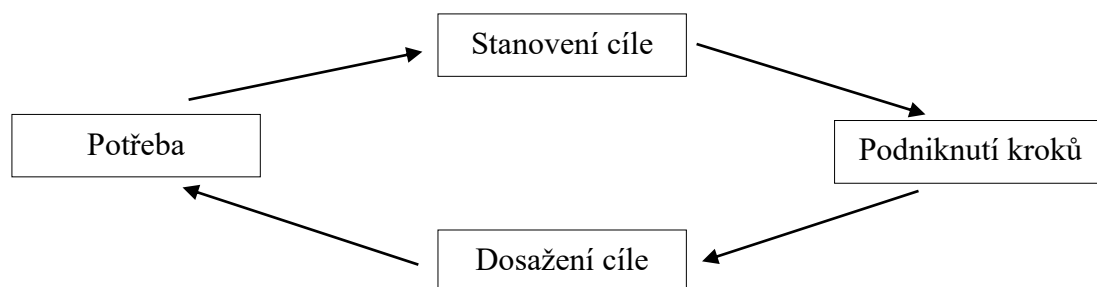
Nemůžeme ji proto zkoumat a měřit přímo, ale musíme použít metody a postupy nepřímé. Pozorováním člověka a jeho chování při práci patří k nejběžnějším metodám. Sílu motivace můžeme také měřit pomocí analýzy účinnosti stimulačních prostředků. Motivace člověka je vnitřní silou, kterou můžeme pozorovat, měřit a hodnotit pouze zprostředkovaně (Bedrnová, Nový, 2007, s. 395 - 399).

## 2 MOTIVACE K DALŠÍMU VZDĚLÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ

V dnešní době často slyšíme ve firmách nebo v organizacích slova, jakými jsou motivace nebo motiv. Nejinak tomu je i v oblasti školství. I ředitelé škol musí věnovat velkou pozornost tomu, kterými nevhodnějšími způsoby motivovat své zaměstnance a jaké patřičné nástroje k tomu zvolí. Měli by si především uvědomovat, že dobře motivovaní pracovníci dosahují nejenom lepších pracovních výsledků, ale i méně chybují, jsou vstřícnější, spolehlivější a zodpovědnější.

### 2.1 Pracovní motivace

Každá organizace by se měla zajímat o to, co všechno se dá udělat a nastavit tak, aby dosáhla trvale vysoké míry výkonu svých pracovníků. Zájem by měla věnovat co nevhodnějším způsobům motivování pracovníků za pomoci takových nástrojů, jakými jsou například různé stimuly, odměny, vedení lidí a práce, kterou vykonávají, a podmínek v organizaci, za nichž tuto práci vykonávají. Motivovat pracovníky patří ke stěžejním úkolům i odpovědnostem každého managementu a nejinak tomu je i u vedoucích pracovníků škol. Jejich cílem je tedy nastavit a rozvíjet motivační procesy a vytvořit takové pracovní prostředí napomáhající k tomu, aby zaměstnanci dosahovali pracovních výsledků, která by odpovídala očekávání svých nadřízených. Mnoho lidí se domnívá, že proces motivace je velmi jednoduchý, ale ve skutečnosti tomu tak není. Je to proces komplikovaný, protože nejde zvolit jeden přístup motivace, který bude vyhovovat všem lidem. Každý z nás má různé potřeby, stanovuje si jiné cíle, aby dané potřeby uspokojil, a volí různé kroky ke splnění těchto cílů. Podle Armstronga lze motivaci charakterizovat jako chování, které je cílově orientované. Motivovaní lidé očekávají, že dané kroky patrně povedou k dosažení určitého cíle a odměny, která může být ceněná či hodnotná a může zároveň i uspokojit jejich potřeby (Armstrong, 2007, str. 219 - 220).



Obrázek 2: Proces motivace (Armstrong, 2007, s. 220, upraveno)

Podle Mikuláščíka (2015, s. 106) je motivace „*pohnutka, popud, který nás aktivizuje a naši aktivitu také usměřňuje, zaměřuje, určuje její intenzitu a trvalost*“.

Dle Arnolda et al. (2010) se motivace týká faktorů, které ovlivňují lidi, aby se určitým způsobem chovali. Motivaci dále rozděluje na tři složky:

- **směr** – čeho se jedinec snaží dosáhnout,
- **úsilí** – jak velké je jeho snažení
- **vytrvalost** – jak dlouhé je snažení (Arnold et al., 2010, cit. podle Horváthová, Bláha, Čopíková, 2016, s. 21 - 22).

Motivováním lidí rozumíme takovému procesu, při kterém uvádíme tyto lidi do pohybu ve směru, který požadujeme, aby jejich účelem bylo dosažení daného výsledku (Armstrong, 2007, 219 - 220). **Výkonová motivace** je úsilí a snaha jedinců zdokonalovat se ve všech činnostech, v nichž můžeme použít měřítko kvality, a ve kterých lze dosáhnout úspěchu anebo naopak neúspěchu. Určitým druhem výkonové motivace je **motivace pracovní**, která se vztahuje k pracovní činnosti. Tato motivace vystihuje ve vztahu k pracovnímu výkonu postoj jedince k práci, tedy jeho pracovní ochotu (Vránová, Kubík, 2014, s. 11).

Armstrong a Taylor rozlišují **vnitřní** a **vnější** motivaci. **Vnitřní motivace** je spojená s pocitem lidí, že jejich práce je důležitá, podnětná, zajímavá a poskytuje jim přiměřenou míru autonomie (volnost v rozhodování a jednání), umožnění využití svých znalostí a dovedností a také příležitost k dosažení úspěchu či kariérního růstu. Charakteristickým znakem vnitřní motivace je práce samotná. Vnitřní motivace jedince je založena na potřebě možnosti vykonávat danou práci a při této činnosti mít možnost se svobodně rozhodovat a jednat (Armstrong, Taylor, 2015, s. 218). Vránová a Kubík (2014, s. 12) uvádějí ve své publikaci, že vnitřní motivace je motiv, který vychází přímo ze samotného jednání člověka a pojí se bezprostředně k obsahu a cíli úkolu. Pokud vznikne soulad mezi cíli firmy a vlastními vnitřními podněty zaměstnanců, můžeme v takovém případě hovořit o dlouhodobé motivaci. Mezi klasické faktory vnitřní motivace zařadili například uznání, odpovědnost či výkon. **Vnější motivace** je spojena s opatřeními, která činíme, abychom lidi motivovali. Zahrnuje to jak odměny – povýšení, udělení pochvaly, ... tak tresty – odebrání nenárokové složky mzdy, udělení výtky, napomenutí ... Tyto motivátory mohou mít okamžitý a výrazný účinek, ale nemusí nutně působit dlouhodobě (Armstrong, Taylor, 2015, s. 219).

Motivaci, která je založena na základě odměn, označujeme jako **pozitivní motivaci**. Ta slouží k podpoře chování, které je pro danou organizaci prospěšné a chce je posílit. Sankce jsou spojeny s **negativní motivací**. Sankce je v mnoha případech to, že zaměstnanec danou odměnu nezíská či je mu snížena třeba proto, že úkol, který měl zadaný, nevykonal řádně nebo včas (Urban, 2017, s. 24 - 25).

Armstrong (2007, s. 221 - 228) uvádí tři nevlivnější teorie, které jsou založeny na přístupech k motivaci:

- **teorie instrumentality**

Objevena byla ve druhé polovině 19. století a ve své nejhrubší podobě prohlašuje, že lidé pracují jen pro peníze. Hlavním tvrzením teorie je, že odměny nebo tresty (politika cukru a biče) slouží jako nástroj k zabezpečení toho, aby se lidé chovali a konali takovým způsobem, který si firma žádá. Tento přístup k motivování pracovníků se ve firmách stále používá a v některých případech dosahuje i úspěšnosti.

- **teorie zaměřené na obsah (teorie potřeb)**

Teorie se zaměřuje na obsah motivace. Základem daných teorií je přesvědčení, že obsah motivace tvoří potřeby. Pokud není potřeba uspokojena, dochází k napětí a ke stavu nerovnováhy. Důležité k opětovnému nastavení rovnováhy je rozpoznat cíl, který uspokojí danou potřebu, a zvolit vhodný způsob chování k dosažení uvedeného cíle. Autorem teorie potřeb byl Maslow (1954), který vytvořil koncepci hierarchie potřeb, v níž věřil, že je základem osobnosti. Dvoufaktorový model od Herzbergra neřadíme mezi teorie potřeb, ale Herzberg (1957) opravdu identifikoval řadu základních potřeb. Podrobně tyto teorie popisujeme výše v podkapitole 1.1. K teoriím zaměřeným na obsah ještě patří teorie ERG, kterou vytvořil Alderfer (1972). Týká se potřeby existence, příslušnosti a růstu.

- **teorie zaměřené na proces**

Důraz se klade na psychologické procesy či síly ovlivňující motivaci, ale i na základní potřeby. Můžeme je znát taky jako kognitivní (poznávací) teorie. Zaobírají se tím, jak lidé vnímají své pracovní prostředí a způsoby, jak je chápou a interpretují. Pro manažery mohou být nepochybně užitečnější než teorie potřeb, neboť poskytují realističtější vodítko pro metody motivování lidí.



Patří sem expektační teorie (Vrom - 1964, Porter a Lawler - 1968), teorie cíle (Latham a Locke – 1979) a teorie spravedlnosti (Adams – 1965).

Kategorie	Typ	Teoretik	Shrnutí teorie	Důsledky
Instrumentalita	Taylorismus	Taylor	Jestliže děláme jednu věc, vede to k jiné věci. Lidé budou motivováni k práci, jestliže odměny a tresty budou přímo provázány s jejich výkonem.	Základ primitivních pokusů motivovat lidi pomocí stimulů. Často se používá jako zdůvodnění pro odměňování založené na výkonu, ačkoliv to jen zřídka představuje efektivní motivátor.
Kategorie	Typ	Teoretik	Shrnutí teorie	Důsledky
Teorie zaměřená na obsah (potřeby)	Hierarchie potřeb	Maslow	Existuje hierarchie pěti potřeb: fyziologických, jistoty a bezpečí, sociálních, uznání, seberealizace. Potřeby vyšší úrovně se objeví teprve tehdy, jsou-li uspokojeny potřeby nižší úrovně.	Orientuje pozornost na různé potřeby, které motivují lidi, a na to, že uspokojená potřeba již není motivátorem. Pojetí hierarchie nemá praktický význam.
Dvoufaktorový model	Satisfactory / dissatisfactory	Herzberg	Uspokojení z práce ovlivňují dvě skupiny faktorů: 1. ty, které vnitřně souvisejí s prací (vnitřní motivátory nebo satisfactory), jako je úspěch, uznání, odpovědnost a růst; 2. ty, které stojí mimo práci (vnější motivátory nebo hygienické faktory), jako je plat/mzda nebo pracovní podmínky.	Identifikuje řadu základních potřeb, tj. úspěch, uznání, funkční postup, autonomii a práci samu. Silně ovlivňuje přístupy k vytváření pracovních úkolů a pracovních míst (obohacování práce). Orientuje pozornost na pojetí vnitřní a vnější motivace a na skutečnost, že vnitřní motivace vyplývající hlavně z práce samé má dlouhodobější účinek. Je tedy argumentem pro to, aby systémy odměňování nabízely peněžní i nepeněžní odměny.

Teorie zaměřené na proces (kognitivní)	Expektační teorie	Vroom, Porter a Lawler	Motivace a výkon jsou ovlivněny: 1. vnímaným spojením mezi úsilím a výkonem, 2. vnímaným spojením mezi výkonem a výsledky a 3. významem (valencí) výsledku pro danou osobu. Úsilí (motivace) závisí na pravděpodobnosti, že po tomto úsilí bude následovat odměna a že odměna stojí za to.	Rozhodující teorie pro přístupy k odměňování, tj. že musí existovat vazba mezi úsilím a odměnou (viditelná spojnice), odměna by měla být dosažitelná a měla by stát za to.
	Teorie cíle	Latham a Locke	Motivace a výkon se zlepší, jestliže lidé mají náročné, ale přijatelné cíle a dostává se jim zpětné vazby.	Poskytuje argumenty pro procesy řízení pracovního výkonu, stanovování cílů a zpětnou vazbu.
	Teorie spravedlnosti	Adams	Lidé jsou motivovanější, když se s nimi zachází slušně a spravedlivě.	Potřeba vytvořit spravedlivé odměňování a spravedlivé postupy v oblasti zaměstnávání lidí.

Tabulka 1: Přehled teorií motivace (Armstrong, 2007, s. 221 - 222 upraveno).

## 2.2 Motivace pedagogů k dalšímu vzdělávání

Za každou lidskou činností nacházíme nějakou motivaci. I pedagogové jsou něčím nebo také někým ke svému profesnímu rozvoji motivováni. Nezbytnou podmínkou efektivity k dalšímu vzdělávání je právě dobrá motivace k učení. Potřebu a užitečnost se nadále vzdělávat si pedagogové velmi dobře uvědomují a považují ji za přínos.

Pedagogičtí pracovníci mají ze zákona povinnost se ve své profesi nadále vzdělávat. Toto vzdělávání pedagogických pracovníků má institucionalizovanou podobu. Motivovat pedagogické pracovníky k jejich dalšímu vzdělávání by měla vyhlášky č. 317/2005 Sb., o dalším vzdělávání pedagogických pracovníků, která by je měla vést i k finančnímu zvýhodnění.

Při podrobnějším zkoumání motivace pedagogů k dalšímu vzdělávání se setkáváme s velkým množstvím různých pojmů a jevů ve spojitosti s motivací.

Můžeme zde zařadit např. vzdělávací potřeby, certifikáty, hodnocení ze strany vedení, věk, nutnost, přetížení a mnoho dalších. Z pohledu motivace jde vždy o souhrn vnějších a vnitřních faktorů, které pedagogy k dalšímu vzdělávání mohou podpořit nebo naopak utlumit a určují její specifickou podobu (Lazarová a kol., 2006, s. 78 - 80).

Lazarová a kol. (2006, s. 78 - 80) uvádí tyto hlavní determinanty motivace k dalšímu vzdělávání:

- **trvalejší osobností rysy** – schopnost a ochota dál se vzdělávat souvisí s motivací, taky s personálními složkami inteligence (sebehodnocením a sebeřízením, ochotou k učení a ke změně) a samozřejmě i s charakterovými vlastnostmi (odpovědnost, svědomitost, píle, ...)
- **věk** – sehrává zásadní roli v otázce motivace a dalšího vzdělávání. Není to pravidlem, že pedagogové na konci své kariery nejsou motivováni ke vzdělání. Co je však zřejmé, je vyšší únava, zvýšená potřeba klidu, syndrom vyhoření, ...
- **kariérní postup** – motivace dalšího kariérního postupu
- **pohlaví** – muži častěji zaujímají vedoucí pozice než ženy. Vliv má i problematika, jakou roli a postavení zaujímají ženy ve společnosti
- **zkušenosti s dalším vzděláváním** – zkušenosti ať už pozitivní nebo negativní s dalším vzděláváním sehrávají významnou roli v oblasti další motivaci vzdělávat se
- **osobní a rodinný kontext** – pro některé může být složitější přístup ke vzdělání např. rodinnou situací, komplikace s cestováním apod.
- **řízení dalšího vzdělávání z úrovně školy i školské politiky** – sem patří řízení dalšího vzdělávání z úrovně školy a také regulace z úrovně školské politiky.

Otevřenost a ochota zapojení se pedagogů do dění na vzdělávacích akcích úzce souvisí s jejich osobnostními charakteristikami, s jejich předešlými zkušenostmi, očekáváním či postoji, a v neposlední řadě s intervencemi lektora. Lazarová a kol. (2006, s. 82 – 83) velmi zjednodušeně uvádí tuto typologii účastníků vzdělávacích kurzů:

- **účastník jako zájemce** – takový účastník se zúčastnil dobrovolně, aktivně se zapojuje, spolupracuje, jeho snahou je naplnit své vzdělávací cíle

- **účastník jako návštěvník** – často je na vzdělávací akci z vlastní vůle, zjišťuje, zda by pro něho mohla být akce užitečná, jeho projev je spíše pasivní, mohou to být účastníci – budoucí lektori, kteří se inspirují prací svých kolegů
- **účastník jako odpůrce** – narušitel, který se opakovaně přichází přesvědčit, že tyto vzdělávací akce jsou k ničemu, odmítá jakoukoliv aktivitu a vyjadřuje skepsi, jedná se obvykle o tzv. „*vyhořelé*“ jedince.

Důležitou roli v oblasti motivace má vedoucí pracovník. V oblasti školství jsou to hlavně ředitelé škol. Jsou to právě ředitelé, kteří by si měli uvědomovat specifika profese pedagogických pracovníků a snažit se vhodně používat takové motivační faktory, které by pro ně byly co nejúčinnější (Vránová, Kubík, 2004, s. 43).

Ředitel školy může k motivaci používat vhodně zvolené stimulační prostředky, kterými mohou být například:

- hmotná odměna – pro člověka je základním prostředkem k uspokojování životních potřeb, patří sem plat, prémie, odměny, ale také tzv. nefinanční benefity (mobilní telefon, služební auto, příspěvky na kulturu či sport,...)
- obsah práce – zásadní je možnost samostatnosti, tvořivosti, odpovědnosti
- manažer – značný stimulační význam má právě na zaměstnance styl vedení, vhodně zvolené pracovní hodnocení, přístup k řešení konfliktů, informovanost podřízených,...
- atmosféra pracovní skupiny – důležitost upevňování jak pracovních, tak osobních vazeb v rámci skupiny, otevřená komunikace
- pracovní podmínka a režim práce – zájem o zlepšování pracovních podmínek
- a další faktory (Pauknerová a kol., 2012, s. 220 – 224).

### 2.3 Vzdělávací formy

V dnešní společnosti je opravdu málo firem, které by svým zaměstnancům nenabízely možnost dalšího rozvoje vzdělávání, učení se, rozšíření si svých dovedností, znalostí či schopností.

Je dokázáno mnoha průzkumy, že pokud organizace umožňuje svým zaměstnancům vzdělávat se ve svém oboru, pak je takový zaměstnanec pro firmu velkým přínosem.

*„Z hlediska společnosti je vzdělávání jednou z nezbytných podmínek jejího přežití a vývoje.“*  
(Průcha, Veteška, 2012, s. 274).

Obsáhlou definici pojmu vzdělávání dospělých nalezneme v andra-gogickém slovníku, kdy vzdělávání dospělých je považováno za **vzdělávací proces**, zahrnující všechny vzdělávací aktivity uskutečňované dospělými jedinci v rámci formálního i neformálního vzdělávání. Tak jako vzdělávání dětí a mládeže, tak i vzdělávání dospělých patří do vzdělávacího systému a tvoří součást celoživotního učení/vzdělávání (Průcha, Veteška, 2012, s. 275).

Další vzdělávání pedagogických pracovníků upravuje zákon č. 563/2004 Sb. o pedagogických pracovnících, který stanovuje pedagogickým pracovníkům povinnost po dobu pedagogické činnosti se nadále vzdělávat. Jde o celoživotní rozvoj navazující na tzv. přípravné vzdělávání. Jsou to právě vysoké školy a vzdělávací instituce, které mají požadovanou akreditaci od Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy k provádění dalšího vzdělávání pro pedagogické pracovníky. Vyhláška č. 317/2005 Sb. o dalším vzdělávání pedagogických pracovníků, akreditační komisi a kariérním systému pedagogických pracovníků jasně definuje další vzdělávání pedagogických pracovníků. Zákony vydává a spravuje Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy České republiky, často známé pod zkratkou MŠMT.

Stát má přesně stanovenou podobu naplnění požadavků na další vzdělávání pedagogických pracovníků. Za přesně daných pravidel je pro účastníky vzdělávání důležité zúčastnit se odpovídajícího studia, z kterého získají potřebné výstupní osvědčení (Prášilová, 2006, s. 111).

Programy, které jsou nabízeny pedagogickým pracovníkům v rámci dalšího vzdělávání, jsou považovány za systematické a jsou často navrhovány v různých formách. Důvodem možnosti použití více forem vzdělávání je velmi rychlý rozvoj informačních technologií.

Výčet forem dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků je celá řada. Kohnová (2004, s. 87) uvádí ve své publikaci např. různé internetové zdroje, výměnné pobyty v rámci mezinárodní spolupráce škol, moderní formy učení pomocí e-learningu a další.

Jako u jiných profesí, tak i u DVPP (další vzdělávání pedagogických pracovníků) lze rozdělit na formální a neformální vzdělávání.

Velmi důležitým kritériem jsou formy a podmínky vzdělávání, díky nimž lze DVPP rozdělit na:

- časově ohraničené vzdělávání, máme zde přesně stanovený obsah, výstupní požadavky, pravidla pro hodnocení a po absolvování je vystaven certifikát
- průběžné vzdělávání pedagogického pracovníka, které probíhá během jeho profesní dráhy, dochází ke zvyšování jeho kompetencí, nezíská však vyšší kvalifikaci (Kohnová, 2004, s. 87).

Podle Lazarové a kol. (2006, s. 19) jsou formy dalšího vzdělávání definovány následovně:

- samostudium
- návštěvy u kolegů v hodinách, supervize
- setkání se kolegy z jiných škol, např. exkurze, různé společné akce,
- vzdělávání ve škole v týmu při konkrétním projektu, výzkumu,
- vzdělávání pedagogických pracovníků ve škole se zajištěním externích lektorů,
- individuální nebo skupinové další vzdělávání pedagogických pracovníků mimo školu podle vnější nabídky – semináře, kurzy,
- vzdělávání ve škole zajišťované interním pracovníkem dané školy.

Zaměstnavatelé nejčastěji volí pro své zaměstnance takové formy dalšího vzdělávání, které jsou zajímavé a přínosné nejen pro zaměstnance samotného, ale také pro organizaci.

V oblasti školství je pojem DVPP nejvíce spojován s mimoškolními a školními akcemi ve formě:

- **přednáška, školení** – krátkodobé, jednorázové předávání informací ke konkrétnímu tématu, např. předpisů, zákonů, nových postupů apod.
- **seminář** – tento pojem pochází z vysokoškolského prostředí (diskuse k přednášce) a je obvykle používán tam, kde se počítá s aktivním zapojením účastníků do diskusí a výměn názorů, zkušeností, ...

- **kurz** – pojem je vymezován velmi nejednotně, ale nejčastěji spojován s vzděláváním v oblasti jazyků, výpočetní techniky a také se získáním specifických dovedností jako je např. kurz asertivity. Účastníci kurzu si osvojují nácvik konkrétně vymezených dovedností bez hlubšího zaměření na osobnostní rozvoj.
- **výcvik** – je hlavně zaměřen na osobnostní rozvoj, který je spojen s psychologickou tematikou. Je podložen konkrétní teorií, doplněn supervizemi a intervizemi a často se jeho účastníci podrobují závěrečnému prověření nabytých znalostí a dovedností.
- **dílna** – jde o krátkodobý nácvik psychomotorické dovednosti nebo poučných postupů s ukázkami konkrétní praxe (Lazarová a kol., 2006, s. 20-23).

Forma vzdělávání a vzdělavatel	Délka trvání a opakování akce	Typická témata	Cíle akce	Způsob řízení a převažující metody práce
<b>Přednáška</b>	Krátkodobá, obvykle jednorázová akce. Někdy chápána jako metoda.	Široce nebo úzce tematicky vymezená, teorie, zajímavosti, předpisy apod.	Získat informace, rozšířit vědomosti. Příklad: „Poznatky z cesty do Himaláji.”	Přednášení, aktivita na straně přednášejícího, s aktivitou a kreativitou účastníků se spíše nepočítá.
Přednášející Lektor				
<b>Školení</b>	Krátkodobá nebo střednědobá akce. Typická je jednorázovost, někdy zakončení zkouškou.	Metodika práce, nové informace, postupy, předpisy apod.	Získat informace, rozšířit vědomosti. Příklad: „Školení bezpečnosti práce.”	Přednášení, aktivita je na straně školitele, příp. možnost vyzkoušení nové aktivity, s kreativitou účastníků se příliš nepočítá.
Školitel Instruktor Lektor				
<b>Seminář</b>	Krátkodobá nebo střednědobá, jednorázová i navazující akce, opakování	Konkrétní témata v oblasti didaktiky, pedagogicko-psychologických otázek, poradenství apod.	Rozšířit znalosti, získat informace a zkušenost prostřednictvím diskusí a reflexe, příp. spíše povrchního zážitku. Příklad: „Práce s žáky s poruchami učení.”	Přednášení a animace, krátké přednášky, diskuse, výměna zkušeností, cvičení apod., počítá se s aktivitou a kreativitou účastníka.
Lektor Facilitátor <sup>2</sup>				

<b>Kurz</b>				
Lektor Instruktor	Krátkodobá, střednědobá, dlouhodobá, jednorázová i navazující akce. Cyklus seminářů.	Jazykové, pohybové, počítačové, úzce vymezených dovedností (asertivity, šití...) aj.	Rozšířit schopnosti, získat novou konkrétní dovednost, naučit se postupy. Příklad: „Lyžařský nebo jazykový kurz.“	Aktivita střídavě na straně lektora i účastníků, facilitace, podpora, cvičení, typický je přesný didaktický postup lektora, kreativita účastníka je nízká.
<b>Výcvik</b>				
Lektor Facilitátor	Dlouhodobá, opakovaná akce s návaznostmi a s intervizními skupinami, mnohdy zakořenění zkouškou.	Psychoterapie, rozvoj konkrétních sociálních dovedností, osobnostní rozvoj založený na konkrétní teorii.	Získat širěji definovanou dovednost spojenou s rozvojem osobnosti, obvykle jde o změnu kognitivních schémat. Příklad: „Výcvik v systemické psychoterapii.“	Aktivita na straně účastníků, animace, facilitace, podpora náviku, prožitková cvičení, supervize, ověřování v praxi, reflexe praxe, samostatnost a kreativita účastníka vysoká.
<b>Dílna</b>				
Lektor Animátor	Krátkodobá, obvykle jednorázová akce v rámci jednoho tématu.	Konkrétní pracovní postupy - didaktika, vyučovaný předmět.	Naučit se pracovní postupy, získat informace a základy nové dovednosti. Příklad: Vázání suchých květin.“	Aktivita na straně účastníků, návik dovednosti, ukázky.

Tabulka 2: Přehled hlavních forem vzdělávacích akcí (Lazarová a kol., 2006, s. 21 - 22

upraveno).

Pedagogičtí pracovníci v České republice se během své profesní kariéry potkávají s celou řadou různých aktivit, které mají vliv na jejich profesionální růst. Často tyto aktivity považují za samozřejmou součást své praxe, a proto si ani neuvědomují, jaký přínos mají pro jejich vlastní práci. Bývají to aktivity spojené s různými schůzemi, předmětové komise nebo jen běžné konzultace s kolegy. Takovéto bezprostřední aktivity bývají často nedokumentovány a pedagogové z nich získají jen velmi málo.



Aby byla efektivita dalšího vzdělávání pedagogů co nejvyšší, je zapotřebí, aby dostatečně porozuměli pojmu dalšího vzdělávání v celé jeho komplexnosti. Pedagogové si pod pojmem dalšího vzdělávání spojují především následující aktivity:

- kurzy a semináře nabízené vnějšími subjekty,
- výměna zkušeností a diskuse s kolegy,
- studium literatury,
- veřejnoprávní média – edukační programy,
- internet,
- exkurze u kolegů ve třídě,
- návštěvy muzeí, výstav
- relaxace apod. (Lazarová a kol., 2006, s. 23).

### 3 PROFESE PEDAGOGICKÝ PRACOVNÍK

V této kapitole se budu snažit vysvětlit pojmy pedagogický pracovník, pedagog, co je myšleno pojmem odborná kvalifikace pedagogických pracovníků a jaká je pracovní spokojenost pedagogů.

Nároky na pedagogické pracovníky se v poslední době zvyšují. České školství se vyznačuje množstvím reforem, které jsou opakovaně spojovány se změnami požadavků kladených na pedagogy. Do popředí se posouvají stále nové a nové úkoly, které souvisí s uspořádáním velkým množstvím informací a následně jejich zpracováním. Také s vhodně zvolenou motivací žáků k samostatnosti a tvořivosti (Paulík, 2017, s. 212-214).

#### 3.1 Význam profese pedagoga

Sociologie je společenská věda, která se zabývá pochopením společnosti, v níž pojem profese zaujímá velmi důležité místo. Jednou z možností rozdělení společnosti je právě díky profesím (Vašutová, 2004, s. 12 - 13).

Dle Průchy (2002, s. 18 – 19) znamená pojem profese povolání, které se pojí s určitou kvalifikací (stupněm vzdělání) nebo odbornými dovednostmi a znalostmi, nejčastěji vykonávané na základě zákonného oprávnění. Jde tedy o povolání, které je dáno určitou kvalifikací.

Profesi můžeme charakterizovat také jako „*základní obor, druh činnosti vykonávané jako zaměstnání, povolání*“ (Akademický slovník cizích slov, 1995, s. 621).

Učitelská profese je jedna z nejrozšířenějších profesí v dnešní společnosti a její význam je pro společnost velmi vysoký. Do značné míry je to zapříčiněno tím, že roste počet lidí, kteří se vzdělávají v různých typech škol i v různých formách vzdělávání (Průcha, Veteška, 2012, s. 256). Učitel a pedagogický pracovník jsou pojmy, které často používáme jako synonyma, ale ve skutečnosti tomu tak není. Učitelé jsou podskupinou širší profesní skupiny zvané „pedagogičtí pracovníci“ (Průcha, 2012, str. 18). Z právního hlediska je skupina pedagogických pracovníků definována v zákoně o pedagogických pracovnících č. 563/2004 Sb. v § 2 „*Pedagogickým pracovníkem je ten, kdo koná přímou vyučovací, přímou výchovnou, přímou speciálně pedagogickou nebo přímou pedagogicko-psychologickou činnost přímým působením na vzdělávaného, kterým uskutečňuje výchovu a vzdělávání na základě zvláštního právního předpisu, je zaměstnancem právnické osoby, která vykonává činnost školy, nebo zaměstnancem státu, nebo ředitelem školy, není-li k právnické osobě*

*vykonávající činnost školy v pracovněprávním vztahu nebo není-li zaměstnancem státu“.* Pedagogickým pracovníkem je i ten zaměstnanec, který vykonává přímou pedagogickou činnost v zařízeních sociálních služeb. Mezi pedagogické pracovníky uvádí zákon právě učitele, psychologa, asistenta pedagoga, trenéra, vychovatele atd. S touto definicí pedagogického pracovníka se ztotožňují i Průcha a Veteška ve své publikaci, ve které také uvádějí předpoklady pro výkon funkce pedagogického pracovníka – pedagogickou způsobilost (Průcha a Veteška, 2012, s. 196 -198).

Dále uvádějí, že učitel může být označován na jakémkoliv stupni a v různých typech škol, nevýjimaje vysokoškolských učitelů, jako **pedagog** (Průcha a Veteška, 2012, s. 194).

Pedagog hraje v našich životech významnou roli. Setkáváme se s ním v různých životních cyklech, ať již prvně z pozice žáka, studenta, nebo později jako rodiče či prarodiče. V dnešní moderní společnosti mají výkonem svých funkcí dlouhotrvající významný vliv na vzdělanostní a profesní dráhu každého z nás (Lazarová a kol., 2006, s. 49).

Profesním rozvojem pedagogů je jakákoliv činnost, díky které se rozvíjejí individuální znalosti, schopnosti a dovednosti, které jsou potřebné pro vykonávání povolání pedagoga. Zde je možné zařadit samostudium, rozsáhlé oblasti dalšího vzdělávání, ale také poznatky získané během učitelské praxe. Jedná se o jednu z možností dalšího profesního rozvoje pedagoga (Kohnová, 2004, s. 59).

### **3.2 Odborná kvalifikace pedagogického pracovníka**

V oblasti odborné kvalifikace jsou na pedagogické pracovníky kladeny velké nároky. Všichni by měli dosáhnout vysokoškolského vzdělání a být tak odborníkem na vyučování. Obecně můžeme pojem kvalifikace brát jako určitou způsobilost, která je podmínkou pro výkon k dané profesi.

Vašutová (2004, s. 38) ve své publikaci píše o tzv. odborné kvalifikaci, která je podle ní základem pro definování profese. Touto její definicí není sice přímo uváděna požadovaná kvalita schopností, ale v propojení společenských požadavků s oprávněností učitele, lze usuzovat o kvalitě. Jsou to právě požadavky společnosti, které jsou určujícími faktory nastavení norem, kvality a standartu.

Dále uvádí, že odbornou kvalifikaci lze „...vymezit jako teoreticky a zkušenostně podmíněnou oprávněnost vychovávat a vzdělávat děti, mládež a dospělé v duchu požadavků kladených společností“.

Pedagogický pracovník přistupuje k výkonu své profese s určitou mírou připravenosti. Přiměřenost dané připravenosti ve vztahu k potřebám pracovní činnosti, kterou vykonává nebo bude vykonávat, vyjadřuje ideálně jeho pracovní způsobilost. Jednou ze složek pracovní způsobilosti je způsobilost odborná. Tato složka vyjadřuje rozsah a stupeň odborné přípravy pedagogického pracovníka pro výkon jeho profese. Další ze složek pracovní způsobilosti je psychická způsobilost. Společně odborná a psychická způsobilost tvoří určitý konkrétní základ kvalifikace pracovníka. Kvalifikace bývá také chápána, jako aktuální připravenost k výkonu práce konkretizovanou určitým pracovním zařazením (Pauknerová a kol., 2012, s. 161).

V zákoně o pedagogických pracovnících č. 563/2004 Sb. ve znění pozdějších předpisů je v § 3 odborná kvalifikace přesně vymezena v požadovaných předpokladech pro výkon činností pedagogického pracovníka. Zákon uvádí tyto požadované předpoklady:

- bezúhonnost
- prokázání znalosti českého jazyka
- zdravotní způsobilost
- úplnou způsobilost k právním úkonům
- odbornou kvalifikaci pro přímou pedagogickou činnost, kterou vykonává.

Dosahování odborné kvalifikace se týká hlavně pedagogického výkonu, který je strukturovaný a obsahuje vysoce odborné úkony a činnosti, které přispívají k efektivnímu dosahování vzdělávacích a výchovných výsledků. Pedagogičtí pracovníci přímo zodpovídají jak za výsledky, tak i za průběh pedagogických procesů. Kvalifikovaný pedagog by měl disponovat především těmito profesními znalostmi, které se týkají především:

- měnícího se kulturního a sociálního kontextu vzdělávání
- aktuálních přístupů k vyučování a učení reflektujících výsledky současných výzkumů
- školního kurikula a jeho tvorby
- využívání ICT a ve vyučování a učení žáků

- seberozvoje a sebereflexe
- posilování sociálního rozvoje žáků, jejich zdraví, upevňování kladného vztahu k životnímu prostředí
- rozvíjení oborů, které se vztahují k vyučovacím předmětům (Vašutová, 2004, s. 40).

Součástí kvalifikovaného výkonu pedagogů je samozřejmě i jeho etická stránka, která úzce souvisí s osobními vlastnostmi. Profesní etika pedagogů je propojena se zodpovědností, s plněním povinností, osobními a mravními atributy. Pedagogičtí pracovníci projevují ve svém profesním přístupu a kvalifikovaném výkonu:

- *empatii, důvěryhodnost, toleranci, spravedlivost, diskrétnost*
- *schopnost motivovat a být přístupný řešit problémy*
- *entusiasmus, pozitivní postoje k životu, lásku k dětem*
- *nápaditost a tvořivost*
- *starostlivost, trpělivost a laskavost*
- a mnoho dalších (Vašutová, 2004, s. 40).

### 3.3 Pracovní spokojenost pedagoga

Již proběhlo mnoho celosvětových výzkumů na pracovní spokojenost, a ještě mnoho jich určitě proběhne. Z výzkumů zaměřených na pracovní spokojenost vyplynulo, že spokojenost v práci je ve shodě s celkovou úrovní spokojenosti v životě. K tomuto poznatku přispělo také to, že právě lidé, kteří jsou v produktivním věku, tráví velkou část dne ve svém zaměstnání. O vzájemném propojení celkové životní spokojenosti a spokojenosti člověka v práci není pochyb. Již ze studií, které provedl Cantor a Sanderson v roce 1999, vyplynulo několik faktorů ovlivňujících pracovní spokojenost. Mezi tyto faktory zařadili:

**identita úkolů** – to, o co nám v dané práci jde a jaký má pracovník přehled o vykonání svého úkolu

**signifikance** – důležitost či obecná hodnota úkolů

**variabilita** – umožnění vykonávat práci různými způsoby

**zpětná vazba** – vědomí účinku a efektu vlastní práce

**autonomie** – samostatnost, možnost volby pracovníka při výběru pracovního postupu

Práce s těmito faktory je pro člověka více uspokojující. To, co také významně ovlivňuje pracovní spokojenost, je finanční ohodnocení, vztahy na pracovišti, jednání nadřízeného, možný karierní růst. Každého člověka ovlivňují v pracovní spokojenosti i jeho osobnostní charakteristiky, popřípadě jeho chování (Křivohlavý, 2013, s. 43 – 47).

Průcha (2002, s. 75) chápe pracovní spokojenost jako psychický stav jedince, který je charakteristický pocitem radosti, sebedůvěry, štěstí a v neposlední řadě optimismem ve vztahu k jedincům a podmínkám určitého pracovního prostředí a k našim samotným pracovním výsledkům. Pracovní spokojenost pedagogů je důležitým určujícím faktorem k vykonávání profese pedagoga. Pokud budou pedagogové v pracovní oblasti nespokojeni, dá se očekávat, že nebudou ani ve svém povolání úspěšní či užiteční.

Nejzásadnější výzkum na pracovní spokojenost z oblasti školství v České republice proběhl v roce 1999 a provedl jej Karel Paulík. Výzkum se týkal profese učitele. Bylo osloveno 1280 učitelů, z toho bylo 924 žen a 356 mužů ze všech typů škol v celé České republice. Jednou ze zvolených dotazníkových technik byl například *Inventář hodnocení spokojenosti učitelů*. Z výzkumu vyplynulo, že na všech typech škol jsou právě spokojenější ženy, nejvíce spokojených učitelů je na vysokých školách a nejméně je jich na druhém stupni základních škol. Velký rozdíl vznikl v pracovní spokojenosti mezi učiteli 1. a 2. stupně základních škol (Paulík, 1999, s. 59 - 75).

Mnoho autorů upozorňuje na velkou zátěž pedagogických pracovníků, která je spjata se zvýšeným rizikem stresu, který je ve škole takřikajíc na denním pořádku. Pokud pedagog vnímá na sobě často stres, s největší pravděpodobností se to projeví i na jeho pracovní spokojenosti. Paulík uvádí tyto nejčastější zdroje učitelského stresu:

- nepříjemnosti, které jsou zahrnuté v současném zaměstnání na dané škole – patří zde nadměrná pracovní zátěž, problémové vztahy na pracovišti, časový tlak, nepřiměřený hluk, nevhodné chování žáků,...
- nedostatky v organizační struktuře a klimatu školy – nemožnost podílení se na závažných rozhodnutích, byrokratické řízení nejen v dané organizaci, ale i ve školství vůbec
- problémy v kariérním růstu – nedostatečné vyhlídky, velmi malá možnost profesního rozvoje a postupu

- nedostatky ve spolupráci školy a rodiny – nezájem ze strany některých rodičů, někdy až přehnaná nekonstruktivní kritika učitelů
- obava z možnosti veřejného zesměšnění (např. prostřednictvím internetu) nebo z možného fyzického útoku ze strany žáků
- pocit učitelů, že jejich práce, ale také i jejich projevy chování, podléhají neustále vnější kontrole. K té může docházet nejen ze strany nadřízených, ale také ze strany médií či celé veřejnosti.
- nedostatečné uznání práce pedagogů ze strany společnosti a s tím související nízký plat (Paulík, 2017, s. 212 - 214).

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**



## 4 VÝZKUM

Součástí bakalářské práce je výzkumné šetření, které se týká pracovní spokojenosti pedagogických pracovníků na středních školách. V této části bakalářské práce se budeme věnovat výzkumnému problému, výzkumným cílům a otázkám, souboru a nástroji výzkumu a vyhodnotíme výsledky výzkumu.

### 4.1 Pojetí výzkumu

Pracovní spokojenost je aktuální téma ve společnosti. Pokud se zaměříme na pracovní spokojenost pedagogických pracovníků tak o to více, je toto téma naléhavější. Práce pedagogických pracovníků je psychicky náročná a veřejnou společností často zlehčována. Podstata práce pedagogických pracovníků spočívá ve výchovné a vzdělávací činnosti.

Účelem výzkumu je zjistit míru pracovní spokojenosti pedagogických pracovníků na středních školách v souvislosti s vnitřními faktory pracovní spokojenosti. Pomocí dotazníku, který je rozdělen do devíti oblastí, chceme prozkoumat celkovou míru pracovní spokojenosti pedagogických pracovníků. Za pomoci výzkumného šetření chceme ověřit, zda mohou být rozdíly v pracovní spokojenosti pedagogických pracovníků v závislosti na druhu školy a na pohlaví respondentů. Dále chceme zjistit souvislost mezi pracovní spokojeností a věkem či délkou praxe v dané organizaci.

### 4.2 Výzkumné cíle

**Hlavní výzkumný cíl:** Zjistit míru pracovní spokojenosti pedagogických pracovníků na středních školách.

**Dílčí cíle jsou:**

- 1) Určení míry pracovní spokojenosti pedagogických pracovníků v jednotlivých oblastech pracovní spokojenosti.
- 2) Zjistit rozdíly v míře pracovní spokojenosti pedagogických pracovníků v závislosti na typu střední školy.
- 3) Zjistit rozdíly v míře pracovní spokojenosti pedagogických pracovníků v závislosti na pohlaví.

- 4) Zjistit souvislost mezi pracovní spokojeností a věkem pedagogických pracovníků na středních školách.
- 5) Zjistit souvislost mezi pracovní spokojeností a délkou praxe pedagogických pracovníků v dané škole.

### **4.3 Výzkumné otázky**

#### **1. Jaká je míra pracovní spokojenosti pedagogických pracovníků na středních školách?**

- 1.1 Jaká je míra pracovní spokojenosti pedagogických pracovníků na středních školách v oblasti mzdy?
- 1.2 Jaká je míra pracovní spokojenosti pedagogických pracovníků na středních školách v oblasti kariérního růstu?
- 1.3 Jaká je míra pracovní spokojenosti pedagogických pracovníků na středních školách v oblasti vedení?
- 1.4 Jaká je míra pracovní spokojenosti pedagogických pracovníků na středních školách v oblasti benefitů?
- 1.5 Jaká je míra pracovní spokojenosti pedagogických pracovníků na středních školách v oblasti uznání?
- 1.6 Jaká je míra pracovní spokojenosti pedagogických pracovníků na středních školách v oblasti pracovních podmínek?
- 1.7 Jaká je míra pracovní spokojenosti pedagogických pracovníků na středních školách v oblasti povahy práce?
- 1.8 Jaká je míra pracovní spokojenosti pedagogických pracovníků na středních školách v oblasti spolupracovníků?
- 1.9 Jaká je míra pracovní spokojenosti pedagogických pracovníků na středních školách v oblasti komunikace?

## **2. Jaké jsou rozdíly v míře pracovní spokojenosti pedagogických pracovníků na středních školách v závislosti na typu střední školy?**

H<sub>1</sub>: Existuje rozdíl v míře pracovní spokojenosti pedagogických pracovníků na středních školách v závislosti na typu střední školy.

## **3. Jaké jsou rozdíly v míře pracovní spokojenosti pedagogických pracovníků na středních školách v závislosti na pohlaví?**

H<sub>2</sub>: Existuje rozdíl v míře pracovní spokojenosti pedagogických pracovníků na středních školách v závislosti na pohlaví.

## **4. Jaká je souvislost mezi mírou pracovní spokojenosti a věkem pedagogických pracovníků na středních školách?**

H<sub>3</sub>: Existuje souvislost mezi mírou pracovní spokojenosti a věkem pedagogických pracovníků na středních školách.

## **5. Jaká je souvislost mezi mírou pracovní spokojenosti a délkou praxe pedagogických pracovníků v dané škole?**

H<sub>4</sub>: Existuje souvislost mezi mírou pracovní spokojenosti a délkou praxe pedagogických pracovníků v dané škole.

### **4.4 Metoda sběru dat**

Pro výzkum byla zvolena metoda dotazníkového šetření. Jako nejvhodnější výzkumný nástroj byl zvolen dotazník, jehož výhodou je získání dat od velkého počtu respondentů (Průcha 2014, s. 114).

K zjišťování pracovní spokojenosti pedagogických pracovníků jsme vybírali z různých dotazníků, ale jako nejvhodnější pro daný výzkum byl zvolen standardizovaný dotazník s názvem Job Satisfaction Survey (JSS). Vytvořil jej P. E. Spector a v České republice se o jeho překlad zasloužil M. Franěk v roce 2008. Dotazník JSS byl pro naše potřeby rozšířen ještě o údaje obsahující vysvětlení účelu dotazníku, ujištění o zachování anonymity

a doplňující otázky zaměřující se na získání informací o sociodemografických údajích, kterými jsou pohlaví, věk, délka praxe v dané škole, pracovní zařazení a typ školy.

Dotazník JSS byl vytvořen ke zkoumání pracovní spokojenosti zaměstnanců pracujících v sociálních službách či v neziskových organizacích. Je tvořen 36 položkami, rozdělenými do 9 oblastí, ve kterých zjišťujeme pracovní spokojenost zaměstnanců a jejich postoje k dané práci. Jednotlivé oblasti se zaměřují na mzdu, kariérní růst, vedení, benefity, uznání, pracovní podmínky, spolupracovníky, povahu práce a komunikaci (Spector, 2011).

Otázka		Oblast
1	Jsem přesvědčen (a) o tom, že jsem spravedlivě finančně ohodnocen (a) za práci, kterou dělám.	Mzda
10	Nárůst platu je mizivý a málo častý.	
19	Když se podívám na výši svého platu, mám pocit, že moje práce je organizací nedoceněna.	
28	Jsem spokojen (a) s možnostmi platového růstu.	
2	V mém zaměstnání jsou možnosti povýšení skutečně mizivé.	Kariérní růst
11	Ti, kteří dobře pracují, mají velkou šanci na povýšení.	
20	Lidé zde mohou postupovat stejně rychle nahoru, jako u jiných firem.	
33	Jsem spokojen (a) s šancemi na povýšení.	
3	Můj nadřízený vykonává svoji funkci kompetentně.	Vedení
12	Můj nadřízený je ke mně nespravedlivý.	
21	Můj nadřízený se téměř nezajímá o pocity svých podřízených.	
30	Mám rád (a) svého nadřízeného.	
4	Nejsem spokojen s benefity, které dostávám.	Benefity
13	Benefity, které u nás máme, jsou srovnatelné s výhodami u jiných firem.	
22	Benefity, které máme, jsou spravedlivé	
29	Existují benefity, které nemáme, přestože bychom je určitě mít měli.	

5	Pokud odvedu dobrou práci, dostane se mi zaslouženého uznání.	Uznání
14	Nemyslím si, že práce, kterou dělám, je dostatečně doceněna.	
23	Lidé, kteří zde pracují, jsou málo odměňováni.	
32	Nemám pocit, že mé úsilí je odměňováno tak, jak by mělo být.	
6	Máme mnoho vnitřních pravidel a nařízení, která ztěžují práci.	Pracovní podmínky
15	Moje úsilí dělat dobrou práci je málokdy brzděno zbytečnou byrokracií.	
24	Mám příliš mnoho pracovních úkolů.	
31	Mám příliš mnoho papírování.	
8	Občas mám pocit, že moje práce nemá moc velký smysl.	Povaha práce
17	Věci, které dělám v práci, mě baví.	
27	Jsem hrdý (á) na svoji práci.	
35	Má práce mě těší.	
7	Mám rád (a) lidi, se kterými pracuji.	Spolupracovníci
16	Zjistil (a) jsem, že kvůli neschopnosti svých spolupracovníků mám víc práce.	
25	Cítím se příjemně se svými spolupracovníky.	
34	V práci je příliš mnoho hašteření a rozepří.	
9	Myslím si, že komunikace v naší firmě je dobrá.	Komunikace
18	Nejsou mi jasné cíle naší organizace.	
26	Mám často pocit, že nevím, co se děje s naší firmou.	
36	Pracovní úkoly nejsou dostatečně vysvětleny.	

Tabulka 3: Přehled oblastí a jejich položek k dotazníku JSS

Každá oblast se skládá ze čtyř položek. Přesně polovina položek je reverzních. Abychom dosáhli správných výsledků, je nutné tyto položky správně překódovat. Jedná se o následující položky: 2, 4, 6, 8, 10, 12, 14, 16, 18, 19, 21, 23, 24, 26, 29, 31, 32, 34 a 36. Překódování u těchto položek znamená, že jsme stupně škály otočili ze vzestupných na sestupné.

Položky v dotazníku JSS jsou škálové a odpovědi respondenti zaznamenávají na škále 1-6, kdy 1 značí – rozhodně nesouhlasím, 2 - nesouhlasím, 3 – spíše nesouhlasím, 4 – spíše souhlasím, 5 – souhlasím a 6 – rozhodně souhlasím. Za zodpovězení položky dostávají respondenti 1 až 6 bodů. Pracovní nespokojenost je určena průměrnými hodnotami 1-2, ambivalentní postoj vykazují průměrné hodnoty 3-4 a pracovní spokojenost je dána průměrnými hodnotami 5-6.

Každá oblast je vyhodnocena pomocí čtyř položek, kde skóre je v rozmezí od 4 do 24 bodů. Při vyhodnocení celkové pracovní spokojenosti se skóre vypočte ze všech 36 položek, kdy se skóre pohybuje v rozmezí od 36 do 216 bodů. Celková pracovní nespokojenost je dána hodnotami od 36 do 108, ambivalentní postoj značí hodnoty 109 až 144 a celková pracovní spokojenost odráží hodnoty 145–216.

	Skóre
Nespokojenost	méně než 12
Ambivalence	12 - 16
Spokojenost	16 a více

Tabulka 4: Přehled průměrných hodnot pro jednu oblast dotazníku

	Skóre
Nespokojenost	36 - 108
Ambivalence	109 - 144
Spokojenost	145 - 216

Tabulka 5: Přehled průměrných hodnot pro celkovou pracovní spokojenost

## 4.5 Výzkumný soubor

Výzkumným souborem jsou pedagogičtí pracovníci působící na středních školách, konkrétně na gymnáziích, SOŠ a SOU ve Zlínském kraji. Oblast byla dána čistě z praktických důvodů, neboť zde žijí a pracují. Výzkum započal oslovením ředitelů škol přes e-mail, který jim byl zaslán. Pro výzkum byla zvolena dvě gymnázia a dále dvě střední odborné školy, jejichž součástí je i střeň odborné učiliště. Všechny oslovené školy souhlasily se zapojením do výzkumu. S řediteli škol proběhl soukromý rozhovor k danému výzkumu a ubezpečení, že získaná data budou využita pouze pro tuto bakalářskou práci a budou zcela anonymní.

Dotazník byl připraven v tištěné podobě a osobně doručen i se zabezpečeným boxem pro navrácené dotazníky ředitelům škol první týden v lednu 2022. Celkově bylo vytištěno 120 dotazníků. Dotazníků s relevantními odpověďmi bylo 78, což určuje návratnost 65 %.

Níže se zaměříme na popis výzkumného souboru a jeho rozčlenění dle pohlaví, věku, délky praxe v dané organizaci, typu školy a pracovního zařazení pedagogických pracovníků.

### **Pohlaví pedagogických pracovníků**

Ze získaných dat výzkumu vyplynulo, že největší počet dotazovaných tvořily ženy, a to celých 76% a mužů bylo 24%. To naplnilo náš předpoklad, neboť se všeobecně ví, že zastoupení žen v oblasti školství je velké, a proto se také mluví o feminizaci ve školství.

### **Věk pedagogických pracovníků**

Věk pedagogických pracovníků se pohyboval v rozmezí od 25 let až po 69 let. Největší zastoupení pedagogických pracovníků bylo ve věku od 40 do 55 let.

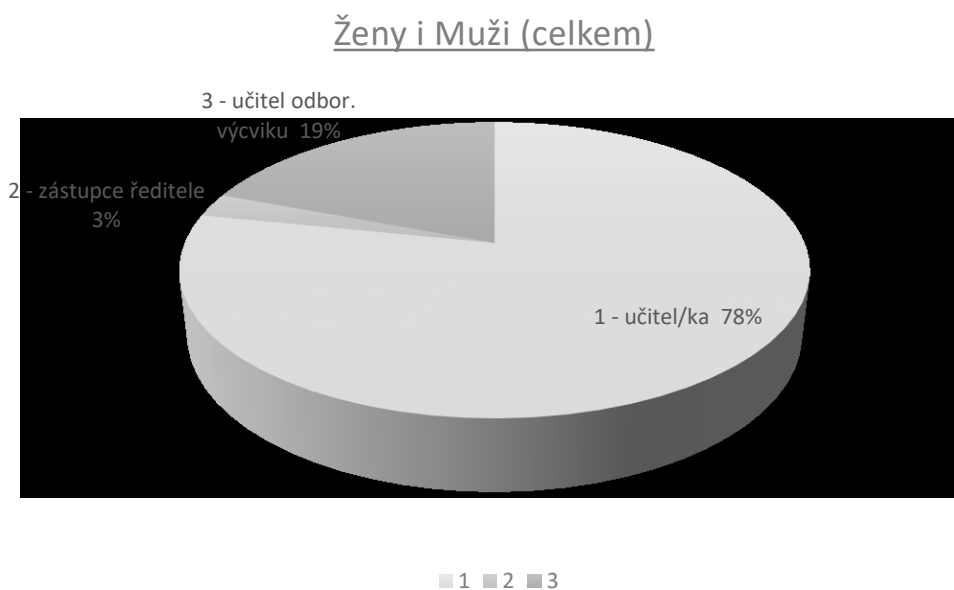
### **Typ školy, na které pedagogický pracovník působí**

Jak již bylo výše zmíněno, do výzkumu se zapojily dvě gymnázia a dvě SOŠ, jejichž součástí je i SOU. Zajímalo nás, zda může být rozdíl v míře pracovní spokojenosti pedagogických pracovníků v závislosti na typu školy, ve které působí. Výsledky výzkumu budou popsány v následující kapitole. Zde jen shrneme data. Nejvíce pedagogických pracovníků bylo zastoupeno ze SOŠ 44%, dále z gymnázií 42% a nejméně respondentů odpovídalo ze SOU 14%.

### Délka praxe v dané organizaci

Nejmenší uvedená délka praxe pedagogického pracovníka v dané organizaci činila 1 rok, a naopak nejdelší délka praxe byla uvedena v dotazníku s hodnotou 38 let.

### Pracovní zařazení



Graf 1: Pracovní zařazení pedagogických pracovníků

Zákon č. 563/2004 Sb. o pedagogických pracovnících přesně vymezuje, kdo je pedagogický pracovník. Mezi pedagogické pracovníky řadíme např. učitele, asistenta pedagoga, psychologa, vychovatele. Pro náš výzkum jsme vybírali takové pracovní zařazení, s kterým se nejčastěji setkáváme na středních školách. Zde jsme přepokládali, že největší zastoupení v pracovním zařazení bude uvedena pracovní pozice učitel/ka, ale v rámci středních škol jsme doufali i na větší obsazení pracovních pozic jako je učitel odborného výcviku nebo stále se rozšiřující pozice asistenta pedagoga či vychovatele. Proto byla v dotazníku i možnost pro uvedení jiného pracovního zařazení, než jsme nabízeli. Ze získaných dat však vyplynulo, že celých 78% respondentů pracuje na pozici učitele, 19% respondentů na pracovní pozici učitel odborného výcviku a 3% tvořili zástupci ředitele. Jelikož převládalo pracovní zařazení učitel/ka, rozhodli jsme se s těmito údaji ve výzkumu dále nepracovat.



## 4.6 Analýza dat

Byly zaznamenány veškeré hodnoty od respondentů a získaná data z dotazníků byla následně zpracována a vyhodnocována v programu Microsoft Office Excel za pomoci vzorců, tabulek a grafů.

Jako první obsahoval dotazník položky se sociodemografickými údaji pedagogických pracovníků o jejich věku, pohlaví, typu školy, délky praxe v dané organizaci, pracovním zařazením.

U reverzních položek ze standardizovaného dotazníku JSS došlo k jejich překódování. Pokud respondent zaznamenal v dotazníku odpověď (na reverzní otázku) číslem 6, námi byla hodnota změněna na 1. Stejně se postupovalo i v případě ostatních hodnot. Hodnota 5 byla upravena na 2, hodnota 4 na 3, hodnota 3 na 4 a hodnota 2 na 5.

Pro každou z devíti oblastí dotazníku JSS byly zjišťovány statistické proměnné, jako je aritmetický průměr, směrodatná odchylka, minimální a maximální hodnota, medián a modus.

Na hladině významnosti 0,05 budou vyhodnoceny statistické testy. Výsledky výzkumného šetření budou popsány a některé vybrané výsledky i graficky znázorněny.

### **Otázka č. 1: Jaká je míra pracovní spokojenosti pedagogických pracovníků na středních školách?**

U celkové míry pracovní spokojenosti bude využito popisných statistik, jakými jsou: počet pedagogických pracovníků a jejich procentuální zastoupení (dle skóre do jednotlivých pásem pracovní spokojenosti), aritmetický průměr, minimální hodnota, maximální hodnota a směrodatná odchylka.

U dílčí míry pracovní spokojenosti při rozdělení do devíti jednotlivých oblastí bude opět využito popisných statistik, jako jsou: aritmetický průměr, minimální hodnota, maximální hodnota, modus, medián a směrodatná odchylka.

Níže uvedeme postup vyhodnocení dat u každé stanovené hypotézy.

### **Otázka č. 2: Jaké jsou rozdíly v míře pracovní spokojenosti pedagogických pracovníků na středních školách v závislosti na typu střední školy?**

H<sub>1</sub>: Existuje rozdíl v míře pracovní spokojenosti pedagogického pracovníka na středních školách v závislosti na typu střední školy.

Hypotéza č. 1 obsahuje dvě proměnné. První proměnnou je míra pracovní spokojenosti, která může dosahovat hodnot od 36 do 216, a jedná se o metrickou proměnnou. Druhou proměnnou je ordinální proměnná, a to je typ střední školy, který obsahuje tři kategorie. Jelikož pracujeme se třemi kategoriemi a metrickou proměnnou, z toho důvodu volíme k ověření první hypotézy test ANOVA.

**Otázka č. 3: Jaké jsou rozdíly v míře pracovní spokojenosti pedagogických pracovníků na středních školách v závislosti na pohlaví?**

H<sub>2</sub>: Existuje rozdíl v míře pracovní spokojenosti pedagogických pracovníků na středních školách v závislosti na pohlaví.

Hypotézu č. 2 za pomoci dvouvýběrového t-testu o průměrech pro nezávislé (nepárové) vzorky jsme porovnávali, zda jsou rozdíly v míře pracovní spokojenosti u pedagogických pracovníků v závislosti na pohlaví.

**Otázka č. 4: Jaká je souvislost mezi mírou pracovní spokojenosti a věkem pedagogických pracovníků na středních školách?**

H<sub>3</sub>: Existuje souvislost mezi mírou pracovní spokojenosti a věkem pedagogických pracovníků na středních školách.

Pro výzkum hypotézy č. 3 byl použit Pearsonův koeficient korelace, díky němuž budeme vyhodnocovat, zda se jedná o nulovou či alternativní hypotézu. Výsledky hypotéz popíšeme a převedeme do grafické podoby, kde bude znázorněna vzájemná korelace.

**Otázka č. 5: Jaká je souvislost mezi mírou pracovní spokojenosti a délkou praxe pedagogických pracovníků v dané škole?**

H<sub>4</sub>: Existuje souvislost mezi mírou pracovní spokojenosti a délkou praxe pedagogických pracovníků v dané škole.

K výzkumu poslední hypotézy č. 4 bude opět použit Pearsonův koeficient korelace, díky kterému budeme vyhodnocovat, zda se jedná o nulovou či alternativní hypotézu. Výsledky hypotéz popíšeme a převedeme do grafické podoby, kde bude znázorněna vzájemná korelace.

## 5 VÝSLEDKY VÝZKUMNÉHO ŠETŘENÍ

V této kapitole se budeme snažit prezentovat získaná data z dotazníku, za pomoci tabulek a grafů. U každé vyhodnocené tabulky či grafu budeme vycházet z pravidel standardizovaného dotazníku JSS, která byla uvedena v kapitole 4.

### 5.1 Celková míra pracovní spokojenosti pedagogických pracovníků na středních školách.

Tabulka zobrazuje odpovědi respondentů na první výzkumnou otázku, která zněla: **Jaká je míra pracovní spokojenosti pedagogických pracovníků na středních školách?**

Pracovní spokojenost	Počet pedagog. pracovníků	Počet pedagog. prac. v %	Průměr	Min	Max	Směrodatná odchylka
Celkem	78	100%	147,23	95	191	20,03

Tabulka 6: Celková míra pracovní spokojenosti

Zjištěná celková míra pracovní spokojenosti pedagogických pracovníků na středních školách dosahuje průměrné hodnoty  $M = 147,23$  ( $SD 20,03$ ). Z toho vyplývá, že výsledkem celkové míry pracovní spokojenosti dle určujícího skóre, které je pro pracovní spokojenost v rozmezí 145 a více, vychází tedy spokojenost. I když se jedná jen o malé překročení hranice s ambivalencí, můžeme považovat získaný výsledek za pozitivní.

Pracovní spokojenost	Počet pedagog. pracovníků	Počet pedagog. prac. v %	Průměr	Min	Max	Směrodatná odchylka
Nespokojenost	4	5%	101	95	107	6,00
Ambivalence	27	35%	131,30	114	142	8,60
Spokojenost	47	60%	160,32	146	191	11,00
Celkem	78	100%	147,23	95	191	20,03

Tabulka 7: Celková míra pracovní spokojenosti rozdělena dle pásem

Jen 5 % pedagogických pracovníků zúčastněných tohoto výzkumu dosáhlo průměrné hodnoty  $M = 101$  ( $SD = 6,00$ ), čímž spadají dle skóre do pásma nespokojenosti.

Znatelnější zastoupení respondentů se dostalo do pásma ambivalence. Jednalo se o 35% pedagogických pracovníků, kteří získali průměrné hodnoty  $M = 131,30$  ( $SD = 8,60$ ). Největší zastoupení dotazovaných bylo v pásmu spokojenost, jde o 60% respondentů dosahující průměrných hodnot  $M = 160,32$ .

Minimální hodnota míry pracovní spokojenosti, kterou jsme ve výzkumu naměřili, byla 95 a naopak maximální hodnota míry pracovní spokojenosti činila 191 z maximálních možných 216.

## 5.2 Vyhodnocení míry pracovní spokojenosti v devíti oblastech.

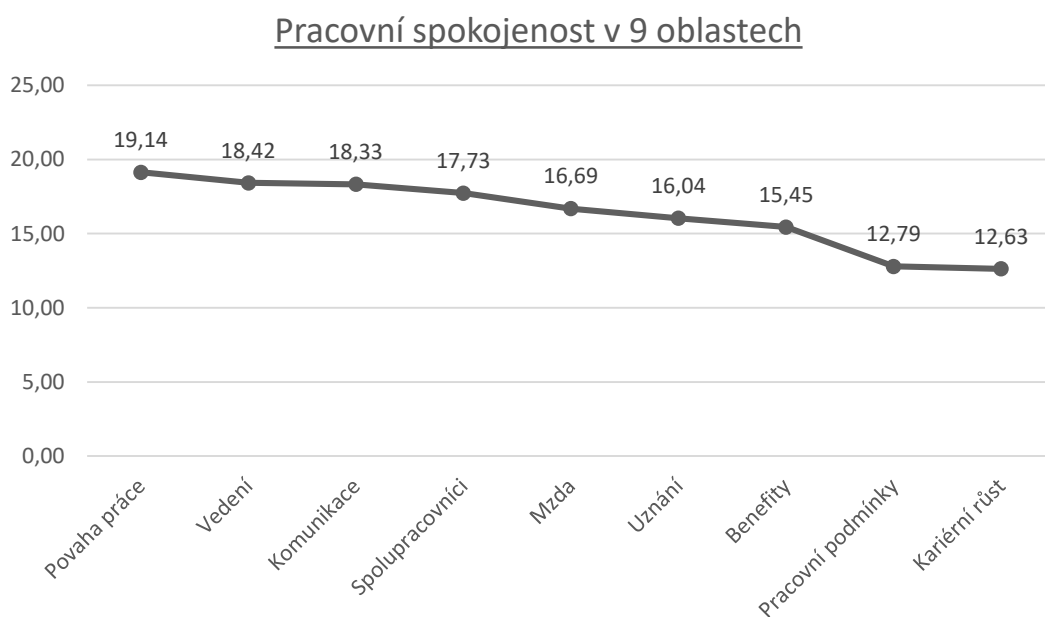
Získaná data jsme převedli do následující tabulky. Zobrazujeme zde průměrné hodnoty, které byly naměřeny v devíti oblastech pracovní spokojenosti. Uvádíme zde hodnoty modus, medián, směrodatnou odchylku a výsledek určující pracovní spokojenost – ambivalenci – nespokojenost. Tabulka je seřazena sestupně od nejvyšší průměrné hodnoty pracovní spokojenosti po nejnižší, dle zkoumaných devíti oblastí.

	Oblast	Průměr	Modus	Medián	Směrodatná odchylka	Výsledek
1	7 Povaha práce	19,14	19	19,00	2,63	Spokojenost
2	3 Vedení	18,42	21	19,00	3,77	Spokojenost
3	9 Komunikace	18,33	20	19,00	3,41	Spokojenost
4	8 Spolupracovníci	17,73	17	18,00	3,23	Spokojenost
5	1 Mzda	16,69	18	17,00	3,74	Spokojenost
6	5 Uznání	16,04	17	16,00	3,60	Spokojenost
7	4 Benefity	15,45	18	16,00	3,22	Ambivalence
8	6 Pracovní podmínky	12,79	10	12,00	2,70	Ambivalence
9	2 Kariérní růst	12,63	11	12,00	3,57	Ambivalence

Tabulka 8: Míra pracovní spokojenosti v devíti oblastech JSS

Z dat uvedených v tabulce vyplývá, že pedagogičtí pracovníci nedosáhli **nespokojenosti** v žádné z devíti oblastí pracovní spokojenosti. V pásmu **ambivalence** se nachází jen tyto oblasti: benefity (M = 15,45), pracovní podmínky (M = 12,79), kariérní růst (M = 12,63).

Pedagogičtí pracovníci jsou nejvíce **spokojeni** v následujících oblastech: povaha práce (M = 19,14), vedení (M = 18,42), komunikace (M = 18,33), spolupracovníci (M = 17,33), mzda (M = 16,69) a uznání (M = 16,04).



Graf 2: Přehled pracovní spokojenosti v 9 oblastech

### 5.2.1 Pracovní spokojenost v oblasti mzdy

Oblast pracovní spokojenosti	Průměr	Min	Max	Modus	Medián	Směrodatná odchylka
Mzda	16,69	5	22	18	17	3,74

Tabulka 9: Pracovní spokojenost v oblasti mzdy

První vyhodnocenou oblastí z dotazníku JSS je oblast mzdy. Výsledná průměrná hodnota u oblasti mzdy je  $M = 16,69$  ( $SD = 3,74$ ). Respondenti se nacházejí dle skóre v pásmu **spokojenosti**, i když s pásmem ambivalence se jedná jen o nepatrné překročení této hranice.

Pokud se zaměříme na nespokojenost pedagogických pracovníků v oblasti mzdy, jedná se o 9% respondentů, ambivalence činila 31% a celých 60% respondentů je v oblasti mzdy spokojeno.

Nejvyšší průměr  $M = 4,69$  z dané oblasti získala otázka týkající se spravedlivého finančního ohodnocení. Následující otázka zaměřující se na to, zda si myslí, že je jejich práce školou nedocněna, dosáhla průměru  $M = 4,44$ . Ambivalentní odpovědi převládly u zbylých dvou otázek.

### 5.2.2 Pracovní spokojenost v oblasti kariérního růstu

Oblast pracovní spokojenosti	Průměr	Min	Max	Modus	Medián	Směrodatná odchylka
Kariérní růst	12,63	6	20	11	12	3,57

Tabulka 10: Pracovní spokojenost v oblasti kariérního růstu

Ze všech devíti oblastí vyšla oblast kariérního růstu nejhůře. Naměřená průměrná hodnota byla jen  $M = 12,63$  ( $SD = 3,57$ ). U pedagogických pracovníků dochází jen zřídka kdy ve spojitosti s povýšením či kariérním růstem ke změně. Nejvyšší průměrná hodnota  $M = 3,76$  je u položky dotazující se na spokojenost s šancemi na povýšení. Naopak nejnižší průměrná hodnota  $M = 2,64$  vycházela z dotazu, zda mohou postupovat stejně rychle, jako u jiných firem.

Jen 15% respondentů v oblasti kariérního růstu dosáhlo pásma spokojenosti. Hodnot ambivalence bylo dosaženo u 42% dotázaných a v pásmu nespokojenosti se ocitlo zbývajících 42% respondentů.

### 5.2.3 Pracovní spokojenost v oblasti vedení

Oblast pracovní spokojenosti	Průměr	Min	Max	Modus	Medián	Směrodatná odchylka
Vedení	18,42	7	24	21	19	3,77

Tabulka 11: Pracovní spokojenost v oblasti vedení

U pedagogických pracovníků plní funkci **vedoucího** nejčastěji ředitel školy nebo jeho zástupce. Zde také záleží na velikosti školy a organizační struktuře. Vedoucí pracovník ovlivňuje ve značné míře pracovní spokojenost svých podřízených (Pauknerová a kol., 2012, s. 182). Oblast vedení dosáhla ze všech devíti oblastí druhou nejvyšší průměrnou hodnotu  $M = 18,42$  ( $SD = 3,77$ ). Z odpovědí respondentů bylo vyhodnoceno, že 76% je se svým vedoucím spokojeno, 19% zaujímá ambivalentní postoj a pouze 5% je nespokojeno se vztahem k svému vedoucímu.

Nejlepší průměrnou hodnotu  $M = 4,86$  získala položka, která se týkala dotazu, zda nadřízený vykonává svou funkci kompetentně. Nejhůře byla vyhodnocena otázka: *Můj nadřízený se téměř nezajímá o pocity svých podřízených* ( $M = 4,33$ ).

#### 5.2.4 Pracovní spokojenost v oblasti benefitů

Oblast pracovní spokojenosti	Průměr	Min	Max	Modus	Medián	Směrodatná odchylka
Benefity	15,45	9	21	18	16	3,22

Tabulka 12: Pracovní spokojenost v oblasti benefitů

Každá škola může mít nastavené pro své zaměstnance různé formy benefitů. Celkově oblast benefitů poukazuje na ambivalentní postoj. Průměrná hodnota  $M = 15,45$  ( $SD = 3,22$ ) je nepatrně pod pásmem spokojenosti. Tím by se dalo říci, že školy mají dobře zvolené formy benefitů pro své pedagogické pracovníky.

Spokojenost pedagogických pracovníků v této oblasti tvoří 46%, ambivalentní postoj zaujímá 33% respondentů a zbylých 21% dotázaných se ocitlo v pásmu nespokojenosti.

S nejvyšší průměrnou hodnotou  $M = 4,41$  se pojí otázka, zda jsou spokojeni s benefity, které dostávají. *Benefity, které u nás máme, jsou srovnatelné s výhodami u jiných firem*, tato otázka dosáhla nejnižšího průměru  $M = 3,13$  v oblasti benefitů.

#### 5.2.5 Pracovní spokojenost v oblasti uznání

Oblast pracovní spokojenosti	Průměr	Min	Max	Modus	Medián	Směrodatná odchylka
Uznání	16,04	4	23	17	16	3,60

Tabulka 13: Pracovní spokojenost v oblasti uznání

Oblast uznání zjišťovala, zda si respondenti myslí, že se jim dostává za dobře odvedenou práci dostatečného uznání či pochvaly. Průměrná hodnota  $M = 16,04$  ( $SD = 3,60$ ) spadá do pásma spokojenosti, ale můžeme říci, že je jen velmi těsně od pásma ambivalence. Jeden z mnohých úkolů dobrého manažera je i povzbuzování svých zaměstnanců k dobrým výkonům. Vhodně zvolená pochvala či uznání vzbuzuje v pracovníkovi potřebu, podat ještě lepší výkon či ochotu lépe pracovat pro organizaci (Jermář a kol., 2012, s. 68).

Přesně 10% pedagogických pracovníků je v této oblasti nespokojeno s uznáním své práce, vyšší hodnoty dosáhla ambivalence a to 44%, zjištěná spokojenost pedagogických pracovníků tvoří 46%.

Nejlépe vyhodnocena byla otázka č. 5: *Pokud odvedu dobrou práci, dostane si mi zaslouženého uznání* ( $M = 4,74$ ). Naopak nejnižší hodnotu získala otázka č. 32: *Nemám pocit, že mé úsilí je odměňováno tak, jak by mělo být* ( $M = 3,44$ ).

### 5.2.6 Pracovní spokojenost v oblasti pracovních podmínek

Oblast pracovní spokojenosti	Průměr	Min	Max	Modus	Medián	Směrodatná odchylka
Pracovní podmínky	12,79	9	18	10	12	2,70

Tabulka 14: Pracovní spokojenost v oblasti pracovních podmínek

Další oblastí ovlivňující pracovní spokojenost pedagogických pracovníků jsou pracovní podmínky. Z tabulky uvedené výše vyplývá, že průměrná hodnota je  $M = 12,79$  ( $SD = 2,70$ ) poukazuje na ambivalentní postoj respondentů. Pásma spokojenosti za celou oblast pracovních podmínek dosáhlo u pedagogických pracovníků jen 17%. Téměř polovina dotazovaných (46%) v této oblasti zaujímala ambivalentního postoje a 31% respondentů je nespokojeno.

Dotazovaní odpovídali na otázky, které se zaměřovaly na to, zda pedagogičtí pracovníci nejsou zatěžováni přemírou papírování, byrokracie či dodržování pravidel a nařízení. Tři položky z dané oblasti byly ambivalentní. Nejhuře vyšla položka, která se dotazovala respondentů, zda mají příliš mnoho papírování. Průměrná hodnota u této položky činí  $M = 2,77$  a spadá do pásma nespokojenosti.



### 5.2.7 Pracovní spokojenost v oblasti povahy práce

Oblast pracovní spokojenosti	Průměr	Min	Max	Modus	Medián	Směrodatná odchylka
Povaha práce	19,14	14	24	19	19	2,63

Tabulka 15: Pracovní spokojenost v oblasti povahy práce

Oblast povaha práce dosáhla ze všech oblastí dotazníků nejvyšší průměrnou hodnotu a to  $M = 19,14$  ( $SD = 2,63$ ). Obsah či povaha práce ovlivňuje pracovní spokojenost pedagogických pracovníků ve značné míře. Nejvíce spokojeni jsou pracovníci, kteří mají prostor k seberealizaci, k tvůrčímu uplatnění či sebeprosazení (Pauknerová a kol., 2012, s. 181). Ani jeden z dotazovaných nevedl, že by byl **nespokojen** s povahou práce. Spokojenost se svou prací uvedlo celých 82% respondentů a jen 18% dosáhlo pásma ambivalence. Je potěšující zjistit, že tak velké procento pedagogických pracovníků, dělá práci, která je baví, jsou na ni hrdí a dává jim smysl.

*Věci, které dělám v práci, mě baví*, tato otázka byla vyhodnocena nejlépe nejen z dané oblasti povahy práce ( $M = 5,26$ ), ale vyšla zároveň nejlépe ze všech 36 otázek.

### 5.2.8 Pracovní spokojenost v oblasti spolupracovníků

Oblast pracovní spokojenosti	Průměr	Min	Max	Modus	Medián	Směrodatná odchylka
Spolupracovníci	17,73	8	24	17	18	3,23

Tabulka 16: Pracovní spokojenost v oblasti spolupracovníků

Vztahy na pracovišti patří do faktorů, které výrazně ovlivňují pracovní spokojenost pedagogických pracovníků na středních školách. Uvedené hodnoty poukazují na pracovní spokojenost pedagogických pracovníků a dosahují hodnoty  $M = 17,73$  ( $SD = 3,23$ ).

Uvádí se, že zejména pro ženy jsou spolupracovníci jedním z nejzásadnějších faktorů ovlivňující jejich pracovní spokojenost (Pauknerová a kol., 2012, s. 182). Tyto výsledky považujeme za velmi pozitivní.

Zjištěná pracovní nespokojenost činila pouze 3%, ambivalentní postoj zaujalo 17% respondentů a 81% je v oblasti spolupracovníků spokojeno.

Pokud se podíváme na položku, která vyšla v této oblasti nejlépe, je to otázka č. 7: *Mám rád (a) lidi, se kterými pracuji* ( $M = 4,96$ ). Naopak nejhůře vyhodnocená byla otázka týkající se zjištění, že kvůli neschopnosti svých spolupracovníků mám víc práce ( $M = 3,92$ ).

### 5.2.9 Pracovní spokojenost v oblasti komunikace

Oblast pracovní spokojenosti	Průměr	Min	Max	Modus	Medián	Směrodatná odchylka
Komunikace	18,33	7	24	20	19	3,41

Tabulka 17: Pracovní spokojenost v oblasti komunikace

Poslední vyhodnocenou oblastí pracovní spokojenosti je oblast komunikace. Z devíti oblastí pracovní spokojenosti se umístila jako 3 nejlepší  $M = 18,33$  ( $SD = 3,41$ ). Vhodně zvolená komunikace je pro manažery = ředitele škol klíčová a potřebují řadu sociálních dovedností, aby byla vedena účelně (Bedrnová, Nový, 2007, s. 205).

Nespokojených pedagogických pracovníků s komunikací jsou pouze 3%, ambivalentní postoj zaujímá 17% dotazovaných a 81% se domnívá, že komunikace na jejich škole probíhá v pořádku.

Všechny otázky z dané oblasti spadaly do pásma spokojenosti, což je určitě pozitivní zpráva, neboť to poukazuje, že pedagogickým pracovníkům jsou jasně stanovené cíle a komunikace ve škole je dobrá.

### 5.3 Pracovní spokojenost u jednotlivých položek z dotazníku JSS

Otázky z dotazníku JSS jsme vyhodnotili do tří tabulek. Každá tabulka obsahuje popisnou statistiku konkrétních položek, kde uvádíme průměrné hodnoty, směrodatnou odchylku a zda se jedná o pásmo nespokojenosti, ambivalence či spokojenosti. Míra pracovní spokojenosti pedagogických pracovníků jsou v pásmu nespokojenosti, pokud získané hodnoty byly menší než 3. Pásmo ambivalence odpovídá hodnotám mezi 3 – 4. Pracovní spokojenosti odpovídá hodnota, která je vyšší než 4.

	Otázka	Průměr	Směrodatná odchylka	Výsledek
1	17 Věci, které dělám v práci, mě baví.	5,26	0,67	Spokojenost
2	35 Má práce mě těší.	5,04	0,93	Spokojenost
3	18 Nejsou mi jasné cíle naší organizace.	4,97	0,99	Spokojenost
4	7 Mám rád (a) lidi, se kterými pracuji.	4,96	0,97	Spokojenost
5	27 Jsem hrdý (á) na svoji práci.	4,87	0,67	Spokojenost
6	3 Můj nadřízený vykonává svoji funkci kompetentně.	4,86	1,16	Spokojenost
7	25 Cítím se příjemně se svými spolupracovníky.	4,85	0,89	Spokojenost
8	5 Pokud odvedu dobrou práci, dostane se mi zaslouženého uznání.	4,74	1,04	Spokojenost
9	1 Jsem přesvědčen (a) o tom, že jsem spravedlivě finančně ohodnocen (a) za práci, kterou dělám.	4,69	0,92	Spokojenost
10	30 Mám rád (a) svého nadřízeného.	4,68	0,94	Spokojenost
11	26 Mám často pocit, že nevím, co se děje s naší firmou.	4,65	0,97	Spokojenost
12	12 Můj nadřízený je ke mně nespravedlivý.	4,55	1,36	Spokojenost
13	19 Když se podívám na výši svého platu, mám pocit, že moje práce je organizací nedoceněna.	4,44	1,12	Spokojenost
14	4 Nejsem spokojen s benefity, které dostávám.	4,41	1,29	Spokojenost
15	9 Myslím si, že komunikace v naší firmě je dobrá.	4,36	1,21	Spokojenost
16	36 Pracovní úkoly nejsou dostatečně vysvětleny.	4,35	1,30	Spokojenost
17	21 Můj nadřízený se téměř nezajímá o pocity svých podřízených.	4,33	1,21	Spokojenost
18	23 Lidé, kteří zde pracují, jsou málo odměňováni.	4,23	0,95	Spokojenost
19	22 Benefity, které máme, jsou spravedlivé	4,15	1,04	Spokojenost
20	34 V práci je příliš mnoho hašteření a rozepří.	4,00	1,07	Spokojenost

Tabulka 18: Přehled všech položek dotazníku v pásmu pracovní spokojenosti

Jako nejlépe vyhodnocené položky dotazníku byly otázka č. 17: *Věci, které dělám v práci, mě baví* ( $M = 5,26$ ) a otázka č. 35: *Má práce mě těší* ( $M = 5,04$ ). Obě tyto položky se nacházejí v oblasti povahy práce.

Na hranici pásma spokojenosti a ambivalence je otázka č. 34: *V práci je příliš mnoho hašteření a rozepří* ( $M = 4,00$ ).

	Otázka	Průměr	Směrodatná odchylka	Výsledek
1	8 Občas mám pocit, že moje práce nemá moc velký smysl.	3,97	1,18	Ambivalence
2	16 Zjistil (a) jsem, že kvůli neschopnosti svých spolupracovníků mám víc práce.	3,92	1,48	Ambivalence
3	28 Jsem spokojen (a) s možnostmi platového růstu.	3,88	1,14	Ambivalence
4	29 Existují benefity, které nemáme, přestože bychom je určitě mít měli.	3,76	0,91	Ambivalence
5	33 Jsem spokojen (a) s šancemi na povýšení.	3,76	1,03	Ambivalence
6	10 Nárůst platu je mizivý a málo častý.	3,68	1,19	Ambivalence
7	14 Nemyslím si, že práce, kterou dělám, je dostatečně doceněna.	3,63	1,31	Ambivalence
8	6 Máme mnoho vnitřních pravidel a nařízení, která ztěžují práci.	3,46	1,15	Ambivalence
9	32 Nemám pocit, že mé úsilí je odměňováno tak, jak by mělo být.	3,44	1,28	Ambivalence
10	15 Moje úsilí dělat dobrou práci je málokdy brzděno zbytečnou byrokracií.	3,33	1,24	Ambivalence
11	11 Ti, kteří dobře pracují, mají velkou šanci na povýšení.	3,28	1,13	Ambivalence
12	24 Mám příliš mnoho pracovních úkolů.	3,23	1,12	Ambivalence
13	13 Benefity, které u nás máme, jsou srovnatelné s výhodami u jiných firem.	3,13	1,16	Ambivalence

Tabulka 19: Přehled všech položek dotazníku v pásmu ambivalence

V tabulce 19 je celkem 13 položek, které ukazují na ambivalentní postoj pedagogických pracovníků na středních školách. Na posledním místě této tabulky je otázka z oblasti benefitů, kde dotazovaní odpovídali, zda jsou benefity, které dostávají, srovnatelné s výhodami u jiných firem ( $M = 3,13$ ).

Otázka		Průměr	Směrodatná odchylka	Výsledek
1	2 V mém zaměstnání jsou možnosti povýšení skutečně mizivé.	2,95	1,30	Nespokojenost
2	31 Mám příliš mnoho papírování.	2,77	1,31	Nespokojenost
3	20 Lidé zde mohou postupovat stejně rychle nahoru, jako u jiných firem.	2,64	0,96	Nespokojenost

Tabulka 20: Přehled všech položek dotazníku v pásmu pracovní nespokojenosti

Pozitivní určitě je, že do pásma pracovní nespokojenosti spadají jen 3 otázky z 36 možných. Otázka č. 2 a č. 20 se týkají oblasti kariérního růstu. Otázka č. 31: *Mám příliš mnoho papírování* je z oblasti pracovních podmínek.

#### 5.4 Analýza rozdílů v míře pracovní spokojenosti v závislosti na typu školy

**Jaké jsou rozdíly v míře pracovní spokojenosti pedagogických pracovníků na středních školách v závislosti na typu střední školy?**

H<sub>1</sub>: Existuje rozdíl v míře pracovní spokojenosti pedagogických pracovníků na středních školách v závislosti na typu střední školy.

H<sub>0</sub>: Předpokládáme, že míra pracovní spokojenosti pedagogických pracovníků na středních školách je ve vztahu k typu střední školy stejná.

H<sub>A</sub>: Předpokládáme, že míra pracovní spokojenosti pedagogických pracovníků na středních školách je ve vztahu k typu střední školy rozdílná.

	H <sub>i</sub>	Počet pedagog. pracovníků	Počet pedagog. prac. v %	Směrodatná odchylka	Rozptyl	Aritmetický průměr
1	Gymnázium	33	42%	19,153	366,818	143,55
2	SOŠ	34	44%	21,511	462,719	147,65
3	SOU	11	14%	16,679	278,199	157,00
	Celkem	78	100%	20,160	406,414	149,40

Tabulka 21: Míra pracovní spokojenosti v závislosti na typu školy

Bylo zjištěno, že neexistují statisticky významné rozdíly v míře pracovní spokojenosti v závislosti na typu školy ( $p = 0,157$ ). Na základě zjištěných údajů nezamítáme nulovou hypotézu.

Z výsledků tedy vyplývá skutečnost, že míra pracovní spokojenosti pedagogických pracovníků na středních školách je ve vztahu k typu střední školy stejná.

## 5.5 Analýza rozdílu v míře pracovní spokojenosti v závislosti na pohlaví

**Jaké jsou rozdíly v míře pracovní spokojenosti pedagogických pracovníků na středních školách v závislosti na pohlaví?**

H<sub>2</sub>: Existuje rozdíl v míře pracovní spokojenosti pedagogických pracovníků na středních školách v závislosti na pohlaví.

H<sub>0</sub>: Předpokládáme, že míra pracovní spokojenosti u pedagogických pracovníků na středních školách je ve vztahu k pohlaví stejná.

H<sub>A</sub>: Předpokládáme, že míra pracovní spokojenosti u pedagogických pracovníků na středních školách je ve vztahu k pohlaví rozdílná.

H <sub>2</sub>	Pracovní spokojenost dle pohlaví	Počet pedagog. pracovníků	Počet pedagog. prac. v %	Směrodatná odchylka	Rozptyl	Aritmetický průměr
	Žena	59	76%	20,600	424,348	145,69
	Muž	19	24%	17,299	299,263	152
	Celkem	78	100%	20,030	401,203	147,23

Tabulka 22: Míra pracovní spokojenosti v závislosti na pohlaví

Bylo zjištěno, že neexistují statisticky významné rozdíly v míře pracovní spokojenosti v závislosti na pohlaví ( $p = 0,238$ ). Na základě zjištěných údajů nezamítáme nulovou hypotézu.

Z výsledků tedy vyplývá skutečnost, že míra pracovní spokojenosti pedagogických pracovníků na středních školách je ve vztahu k pohlaví stejná.

## 5.6 Analýza souvislosti mezi mírou pracovní spokojenosti a věkem

### Jaká je souvislost mezi mírou pracovní spokojenosti a věkem pedagogických pracovníků na středních školách?

$H_3$ : Existuje souvislost mezi mírou pracovní spokojenosti a věkem pedagogických pracovníků na středních školách.

$H_0$ : Předpokládáme, že pracovní spokojenost u pedagogických pracovníků na středních školách není v souvislosti k věku statisticky významná.

$H_A$ : Předpokládáme, že pracovní spokojenosti u pedagogických pracovníků na středních školách je v souvislosti k věku statisticky významná.

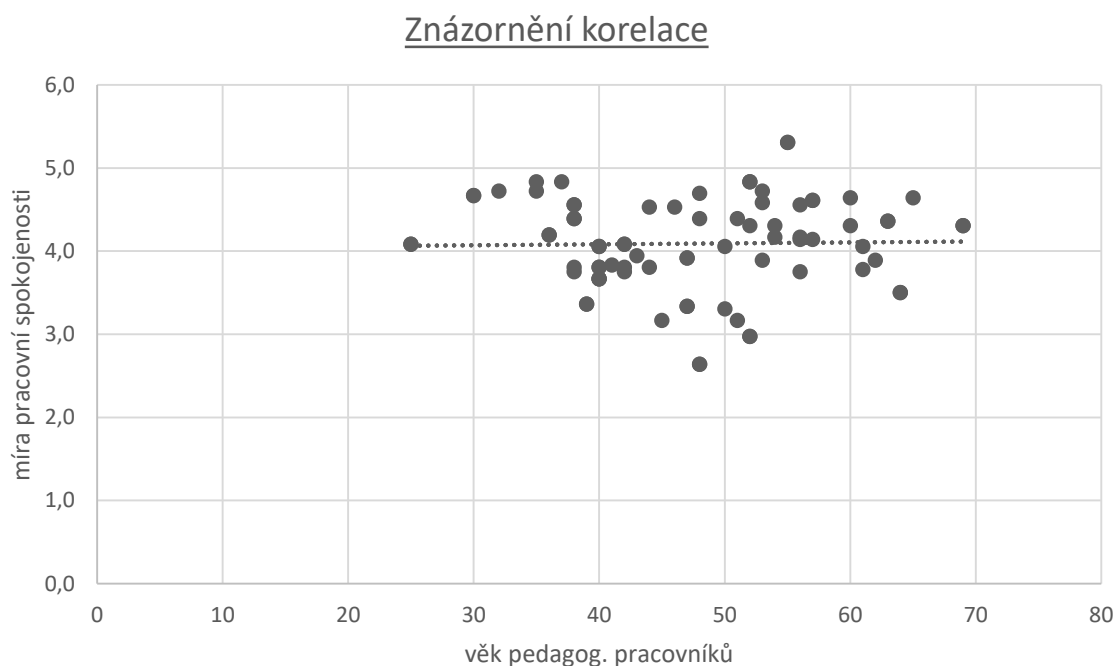
$H_3$	Počet pedagog. pracovníků	Počet pedagog. prac. v %	Korelační koeficient r	Testové kritérium t	Hodnota p
Celkem	78	100%	0,019	0,174	0,862

Tabulka 23: Míra pracovní spokojenosti v souvislosti s věkem

Bylo zjištěno, že neexistuje statisticky významná souvislost mezi mírou pracovní spokojenosti a věkem pedagogických pracovníků na středních školách ( $r = 0,019$ ;  $p = 0,862$ ).

Na základě zjištěných údajů nezamítáme nulovou hypotézu.

Z výsledků tedy vyplývá skutečnost, že pracovní spokojenost u pedagogických pracovníků na středních školách není v souvislosti k věku statisticky významná.



Graf 3: Souvislost mezi mírou pracovní spokojenosti a věkem pedagog. pracovníků

### 5.7 Analýza souvislosti mezi mírou pracovní spokojenosti a délkou praxe na dané škole

**Jaká je souvislost mezi mírou pracovní spokojenosti a délkou praxe pedagogických pracovníků v dané škole?**

H<sub>4</sub>: Existuje souvislost mezi mírou pracovní spokojenosti a délkou praxe pedagogických pracovníků v dané škole.

H<sub>0</sub>: Předpokládáme, že pracovní spokojenost u pedagogických pracovníků na středních školách není v souvislosti k délce praxe na dané škole statisticky významná.

H<sub>A</sub>: Předpokládáme, že pracovní spokojenosti u pedagogických pracovníků na středních školách je v souvislosti k délce praxe na dané škole statisticky významná.

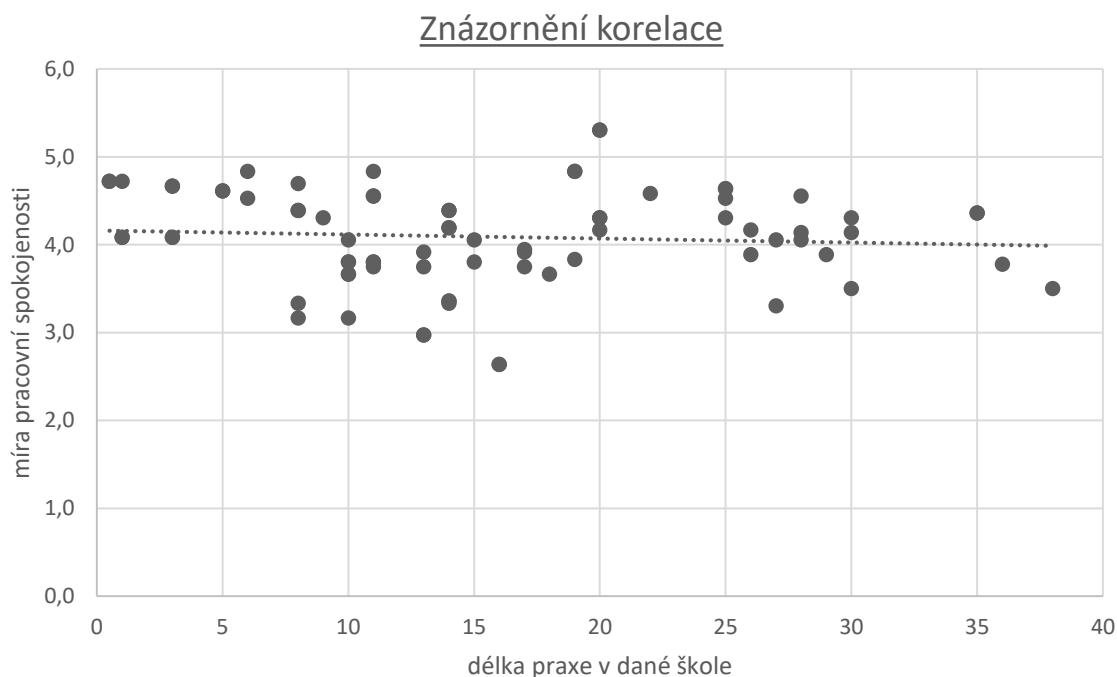
	Počet pedagog. pracovníků	Počet pedagog. prac. v %	Korelační koeficient r	Testové kritérium t	Hodnota p
H <sub>4</sub>					
Celkem	78	100%	- 0,076	- 0,665	0,507

Tabulka 24: Míra pracovní spokojenosti v souvislosti na délce praxe



Bylo zjištěno, že neexistuje statisticky významná souvislost mezi mírou pracovní spokojenosti a délkou praxe pedagogických pracovníků na středních školách ( $r = -0,076$ ;  $p = 0,507$ ). Na základě zjištěných údajů nezamítáme nulovou hypotézu.

Z výsledků tedy vyplývá skutečnost, že pracovní spokojenost u pedagogických pracovníků na středních školách není v souvislosti k délce praxe na dané škole statisticky významná.



Graf 4: Souvislost mezi mírou pracovní spokojeností a délkou praxe v dané škole

## 5.8 Shrnutí výsledků výzkumu

Hlavním výzkumným cíle praktické části bylo zjistit, jaká je celková míra pracovní spokojenosti pedagogických pracovníků na středních školách. Mimo jiné jsme také zjišťovali pracovní spokojenost v devíti oblastech pracovní spokojenosti. Dále nás zajímalo, zda jsou rozdíly v pracovní spokojenosti v závislosti na pohlaví pedagogických pracovníků a v závislosti na typu školy, na které pracovník působí. Také nás zajímala souvislost mezi mírou pracovní spokojenosti a věkem pedagogických pracovníků a souvislost mezi mírou pracovní spokojenosti a délkou praxe v dané škole. Ve výzkumu jsme si stanovili hypotézy, jejichž cílem bylo získaná data potvrdit nebo naopak vyvrátit.

Sběr dat probíhal pomocí standardizovaného dotazníku, který byl doplněn ještě o 5 otázek, týkajících se pohlaví, věku, délky praxe, typu organizace a pracovního zařazení. Standardizovaný dotazník obsahoval 36 otázek. Otázky byly škálové, respondenti odpovídali na škále 1-6. Výzkumného šetření se zúčastnilo 78 respondentů ze 4 středních škol Zlínského kraje. Pomocí programu Microsoft Office Excel jsme vyhodnotili získané výsledky. Výsledky výzkumu nám poskytly odpověď na hlavní výzkumnou otázku: *Jaká je míra pracovní spokojenosti pedagogických pracovníků na středních školách?* Z průzkumu bylo zjištěno, že jen 5% pedagogických pracovníků pociťuje pracovní nespokojenost. Největší zastoupení zaujímají pedagogičtí pracovníci, kteří vykazují spokojenost se svou prací, a to 60%. Ambivalentní postoj dosáhl u respondentů 35%. Z výsledků tedy vyplývá, že většina pedagogických pracovníků na středních školách jsou se svou prací spokojeni nebo k ní zaujímají ambivalentní postoj.

Z devíti oblastí pracovní spokojenosti nebyla ani jedna oblast, která by spadala do pásma pracovní nespokojenosti. Toto považujeme za velmi pozitivní zjištění.

Ambivalentní postoj zaujali pedagogičtí pracovníci pouze ve 3 oblastech a těmi jsou benefity, pracovní podmínky a kariérní růst. Benefity si každá škola pro své zaměstnance stanovuje sama a ředitelé mohou tedy vhodně reagovat na názory svých zaměstnanců. Benefity patří mezi hmotné odměny, s nimiž mohou ředitelé ovlivňovat spokojenost zaměstnanců (Pauknerová a kol, 2012, s. 222). V oblasti kariérního růstu patří školství mezi oblasti, u kterých bývá kariérní posun minimální, a tím pádem i málo ovlivnitelný. V oblasti pracovních podmínek jsou pedagogičtí pracovníci nejvíce nespokojeni s papírováním a s plněním mnoha pracovních úkolů.

Pedagogičtí pracovníci byli spokojeni v oblastech povaha práce, vedení, komunikace, spolupracovníci, mzda a uznání. Nejlépe vyhodnocenou oblastí je povaha práce. Zde se

potvrdila tvrzení, že povaha práce má značný vliv na pracovní spokojenost, jak uvádí Štikar a kol. (2003, s. 116).

Dále jsme zkoumali, jaké jsou rozdíly v míře pracovní spokojenosti pedagogických pracovníků na středních školách v závislosti na typu střední školy. Za použití metody analýza rozptylu ANOVA, bylo zjištěno, že rozdíly v míře pracovní spokojenosti pedagogických pracovníků je ve vztahu k typu střední školy, ve které působí, stejná. Z výsledků tedy vyplývá, že rozdíly v míře pracovní spokojenosti pedagogických pracovníků nejsou významné.

Také jsme zjišťovali, jaké jsou rozdíly v míře pracovní spokojenosti pedagogických pracovníků na středních školách v závislosti na pohlaví. Data jsme ověřovali za pomoci dvouvýběrového T-TESTU o průměrech pro nezávislé (nepárové) vzorky. Výsledky ukazují, že není významný rozdíl v míře pracovní spokojenosti pedagogických pracovníků v závislosti na pohlaví. Dle výzkumu, který prováděli Mareš a Bánovcová (2002), se přikláníme k tvrzení, že mezi muži a ženami není rozdíl v pracovní spokojenosti.

Dále jsme zkoumali, zda je souvislost mezi mírou pracovní spokojenosti a věkem pedagogických pracovníků. Pro ověření souvislosti mezi mírou pracovní spokojenosti a věkem pracovníků byla využita metoda Pearsonova koeficientu korelace. Výsledky poukazují, že není významná souvislost mezi pracovní spokojeností a věkem pedagogických pracovníků. Jurovský (1980) ve svém výzkumu poukazuje na vzrůstající tendenci pracovní spokojenosti hlavně kolem věku 21 let a křivka daného růstu trvá přibližně do 53 let zaměstnance. Výsledky našeho výzkumu neprokázaly významnou souvislost mezi pracovní spokojeností a věkem pracovníků.

Jako poslední jsme zkoumali souvislost mezi mírou pracovní spokojenosti a délkou praxe pedagogického pracovníka v dané škole. Opět byla použita metoda Pearsonova koeficientu korelace. Dle vyhodnocených výsledků můžeme tedy říci, že míra pracovní spokojenosti nesouvisí s délkou praxe pedagogických pracovníků na dané škole. Kollárik (2002) ve svých výzkumech zjistil, že s věkem pracovníka roste pracovní spokojenost a zároveň také roste s přibývajícím léty praxe. Naše výsledky ovšem neprokázaly významnou souvislost mezi pracovní spokojeností pracovníků a délkou praxe v dané organizaci.

I když většina pedagogických pracovníků pocítuje pracovní spokojenost, je potřeba, aby ředitelé škol pomocí výzkumů v organizaci zjišťovali, zda nedochází ke změnám v pracovní spokojenosti. Mohli by tak včas reagovat na případné podněty a potřeby svých zaměstnanců. V oblasti benefitů zaujali pracovníci ambivalentní postoj. Právě toto je

oblast, kterou dokáží ředitelé škol ovlivnit pracovní spokojenost. Je potřeba zjistit od svých zaměstnanců, které benefity jim v nabídce chybí.

## ZÁVĚR

Bakalářská práce se věnovala tématu pracovní spokojenosti pedagogických pracovníků na středních školách. Cílem práce bylo zjistit míru pracovní spokojenosti pedagogických pracovníků na středních školách. V teoretické části jsme se zaměřili na vymezení pojmu pracovní spokojenost, kdy první odborné studie byly zaznamenány již v 30. letech 20. století. Dále jsme uvedli jednodimenzionální a dvoudimenzionální teorie pracovní spokojenosti, vnitřní a vnější faktory ovlivňující pracovní spokojenost. Dále jsme popsali souvislost mezi pracovní spokojeností a pracovní motivací. Také jsme se zaměřili na motivaci pedagogických pracovníků k jejich dalšímu vzdělávání a uvedli jsme si možnosti využití různých forem k dalšímu vzdělávání.

V praktické části bylo naším hlavním cílem zjistit míru pracovní spokojenosti pedagogických pracovníků na středních školách. Zaměřili jsme se nejen na celkovou míru pracovní spokojenosti pedagogických pracovníků, ale také na míru pracovní spokojenosti v jednotlivých pracovních oblastech. Dále jsme zjišťovali rozdíl v míře pracovní spokojenosti ve vztahu k pohlaví a ve vztahu k typu školy, na které pedagogičtí pracovníci působí. Také jsme se zaměřili na pracovní spokojenost v souvislosti s věkem pracovníků a délkou praxe pedagogických pracovníků. Na začátku praktické části jsme si vytyčili výzkumné cíle, otázky a hypotézy. Na základě těchto cílů jsme zvolili kvantitativní výzkum a pomocí dotazníkového šetření proběhl sběr dat. Dotazníky byly distribuovány v tištěné podobě a předány ředitelům škol, kteří se do výzkumu zapojili. Výsledky výzkumu byly popsány a zobrazeny pomocí tabulek či grafů.

Dle zjištěných výsledků vyplývá, že se celková míra pracovní spokojenosti pedagogických pracovníků nachází v oblasti pracovní spokojenosti, což je jistě pozitivní informace. Výzkumy a studie zabývající se pracovní spokojeností se snaží poukázat na ty činitele, kteří mají k pracovní spokojenosti významný vztah (Vránová, Kubík, 2014, s. 27).

V jednotlivých oblastech pracovní spokojenosti byly i oblasti vykazující ambivalentní postoj. Mezi tyto oblasti patřily benefity, pracovní podmínky a kariérní růst. Oblast kariérního růstu byla vyhodnocena nejhůře z devíti oblastí, ale není v kompetenci vedení škol tuto oblast významně ovlivnit. Výsledky výzkumu nepotvrdily ani jednu stanovenou hypotézu. Mezi mírou pracovní spokojenosti ve vztahu k typu školy nebyly zjištěny statisticky významné rozdíly. Také nebyly nalezeny statisticky významné rozdíly v míře pracovní spokojenosti v závislosti na pohlaví pedagogických pracovníků. Dále nejsou zjištěny ani významné souvislosti mezi mírou pracovní spokojenosti a věkem

pedagogických pracovníků. Stejně tak není zjištěna významná souvislost mezi pracovní spokojeností a délkou praxe v dané organizaci pedagogického pracovníka.

V bakalářské práci jsme se snažili prozkoumat pracovní spokojenost pedagogických pracovníků na středních školách a poukázat na faktory ovlivňující pracovní spokojenost. Každý ředitel školy by měl sledovat úroveň pracovní spokojenosti svých zaměstnanců a vhodně reagovat na případné změny. Ze zjištěných výsledků mohou ředitelé škol vyvodit závěry ke zlepšení pracovní spokojenosti svých zaměstnanců.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

- [1] ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2015. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání*. Praha: Grada Publishing, 920 s. ISBN 9788024752587.
- [2] ARMSTRONG, Michael., 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Praha: Grada, 788 s. Expert. ISBN 9788024714073.
- [3] BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ, 2007. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 798 s. ISBN 9788072611690.
- [4] BEDRNOVÁ, Eva, Eva JAROŠOVÁ a Ivan NOVÝ, 2012. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 615 s. ISBN 9788072612390.
- [5] FRANĚK, M., VEČEŘA, J. 2008. *Personal characteristics and job satisfaction*. Ekonomika A Management, 4, 63-76.
- [6] GILLERNOVÁ, Ilona, Vladimír KEBZA a Milan RYMEŠ, 2011. *Psychologické aspekty změn v české společnosti: člověk na přelomu tisíciletí*. Praha: Grada, 256 s. Psyché. ISBN 9788024727981.
- [7] HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ, 2016. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press, 428 s. ISBN 9788072614301.
- [8] JERMÁŘ, Milan, 2012. *Psychologie v organizační a ekonomické praxi*. V Plzni: Západočeská univerzita v Plzni, 157 s. ISBN 9788026101475.
- [9] JUROVSKÝ, A. 1980. *Osobnosť človeka pri práci*. Bratislava: Práca.
- [10] KOHNOVÁ, J., 2004. *Další vzdělávání učitelů a jejich profesní rozvoj*. Praha: PedF UK, 181 s. ISBN 80-7290-148-6
- [11] KOLLÁRIK, Teodor, 1986. *Spokojnosť v práci*. Bratislava: Práca, 237 s.
- [12] KOLLÁRIK, Teodor, 2002. *Sociálna psychológia práce*. Bratislava: Univerzita Komenského. ISBN 80-223-1731-4.
- [13] KŘIVOHLAVÝ, Jaro, 2013. *Psychologie pocitů štěstí*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978- 80- 247- 4436- 0.
- [14] LAZAROVÁ, Bohumíra, 2006. *Cesty dalšího vzdělávání učitelů*. Brno: Paido, 230 s. ISBN 8073151146.

- [15] LINZ, Susan a Anasatsia SEMYKINA. 2012. What Makes Workers Happy? Anticipated Rewards and Job Satisfaction.
- [16] MAREŠ, Petr a Lenka BÁNOVCOVÁ, 2002. Spokojenost s prací - stav vnitřních dimenzí. Sociální studia, Brno: Masarykova univerzita, roč. 8, č. 1, s. 39-52. ISSN 1212-365X. ISSN 1212-365X.
- [17] MIKULÁŠTÍK, Milan, 2015. *Manažerská psychologie*. 3. přepracované vydání. Praha: Grada Publishing, 338 s. Manažer. ISBN 9788024742212.
- [18] MUŽÍK, Jaroslav a Pavel KRPÁLEK, 2017. *Lidské zdroje a personální management*. Vydání I. Praha: Academia, 190 s. Společnost. ISBN 9788020027733.
- [19] PAUKNEROVÁ, Daniela, 2012. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 259 s. Management. ISBN 9788024738093.
- [20] PAULÍK, Karel, 1999. Psychologické aspekty pracovní spokojenosti učitelů. Ostrava: Ostravská univerzita Ostrava. ISBN 80- 7042- 550- 4.
- [21] PAULÍK, Karel, 2017. *Psychologie lidské odolnosti*. 2., přepracované a doplněné vydání. Praha: Grada, 362 s. Psyché. ISBN 9788024756462.
- [22] PETRÁČKOVÁ, Věra a Jiří KRAUS, c1995. *Akademický slovník cizích slov: [A-Ž]*. Praha: Academia, 834 s. ISBN 8020006079.
- [23] PRÁŠILOVÁ, Michaela, 2006. *Vybrané kapitoly ze školského managementu pro pedagogické pracovníky*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 212 s. Učebnice. ISBN 8024414155.
- [24] PROVAZNÍK, Vladimír, c2002. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada, 226 s. Manažer. ISBN 8024704706.
- [25] PRŮCHA, Jan a Jaroslav VETEŠKA, 2012. *Andragogický slovník*. Praha: Grada, 294 s. ISBN 9788024739601.
- [26] PRŮCHA, Jan, 2014. *Andragogický výzkum*. Praha: Grada, 152 s. Pedagogika. ISBN 9788024752327.
- [27] PRŮCHA, Jan, 2002. *Učitel: současné poznatky o profesi*. Praha: Portál, 154 s. Pedagogická praxe. ISBN 8071786217.
- [28] SPECTOR, Paul. 2011. Job Satisfaction Survey. JSS Page [online]. [cit. 2021-09-08]. Dostupné z: <http://shell.cas.usf.edu/~pspector/scales/jsspag.html>



- [29] ŠIKÝŘ, Martin, 2014. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 188 s. Manažer. ISBN 9788024752129.
- [30] ŠTIKAR, Jiří, 2003. *Psychologie ve světě práce*. V Praze: Karolinum, 461 s. ISBN 8024604485.
- [31] VAŠUTOVÁ, Jaroslava, 2004. *Profese učitele v českém vzdělávacím kontextu*. Brno: Paido, 190 s. ISBN 8073150824.
- [32] VRÁNOVÁ, Šárka a Josef KUBÍK, 2014. *Motivace učitelů - vysokoškolsky vzdělaných zaměstnanců v neřídících pozicích*. Žilina: Georg, 127 s. ISBN 9788081540998.
- [33] Vyhláška č. 317/2005 Sb., ze dne 8. srpna 2005 dalším vzdělávání pedagogických pracovníků, akreditační komisi a kariérním systému pedagogických pracovníků
- [34] Zákon č. 561/2004 Sb., ze dne 10. listopadu 2004, o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon).
- [35] Zákon č. 563/2004 Sb., ze dne 10. listopadu 2004, o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů.

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

apod.	a podobně
atd.	a tak dále
DVPP	další vzdělávání pedagogických pracovníků
JSS	Job Satisfaction Survey
MŠMT	Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy
např.	například
SOŠ	Střední odborná škola
SOU	Střední odborné učiliště
tzn.	to znamená

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obrázek 1: Maslowova pyramida potřeb (Mikulaščík, 2015, s. 129) .....	15
Obrázek 2: Proces motivace (Armstrong, 2007, s. 220, upraveno) .....	24

**SEZNAM TABULEK**

Tabulka 1: Přehled teorií motivace (Armstrong, 2007, s. 221 - 222 upraveno). .....	28
Tabulka 2: Přehled hlavních forem vzdělávacích akcí (Lazarová a kol., 2006, s. 21 - 22 upraveno). .....	34
Tabulka 3: Přehled oblastí a jejich položek k dotazníku JSS .....	47
Tabulka 4: Přehled průměrných hodnot pro jednu oblast dotazníku .....	48
Tabulka 5: Přehled průměrných hodnot pro celkovou pracovní spokojenost .....	48
Tabulka 6: Celková míra pracovní spokojenosti .....	53
Tabulka 7: Celková míra pracovní spokojenosti rozdělena dle pásem.....	53
Tabulka 8: Míra pracovní spokojenosti v devíti oblastech JSS .....	54
Tabulka 9: Pracovní spokojenost v oblasti mzdy .....	55
Tabulka 10: Pracovní spokojenost v oblasti kariérního růstu.....	56
Tabulka 11: Pracovní spokojenost v oblasti vedení.....	56
Tabulka 12: Pracovní spokojenost v oblasti benefitů .....	57
Tabulka 13: Pracovní spokojenost v oblasti uznání.....	57
Tabulka 14: Pracovní spokojenost v oblasti pracovních podmínek .....	58
Tabulka 15: Pracovní spokojenost v oblasti povahy práce .....	59
Tabulka 16: Pracovní spokojenost v oblasti spolupracovníků.....	59
Tabulka 17: Pracovní spokojenost v oblasti komunikace.....	60
Tabulka 18: Přehled všech položek dotazníku v pásmu pracovní spokojenosti.....	61
Tabulka 19: Přehled všech položek dotazníku v pásmu ambivalence.....	62
Tabulka 20: Přehled všech položek dotazníku v pásmu pracovní nespokojenosti .....	63
Tabulka 21: Míra pracovní spokojenosti v závislosti na typu školy.....	63
Tabulka 22: Míra pracovní spokojenosti v závislosti na pohlaví .....	64
Tabulka 23: Míra pracovní spokojenosti v souvislosti s věkem.....	65
Tabulka 24: Míra pracovní spokojenosti v souvislosti na délce praxe .....	66

**SEZNAM GRAFŮ**

Graf 1: Pracovní zařazení pedagogických pracovníků .....	50
Graf 2: Přehled pracovní spokojenosti v 9 oblastech .....	55
Graf 3: Souvislost mezi mírou pracovní spokojenosti a věkem pedagog. pracovníků.....	66
Graf 4: Souvislost mezi mírou pracovní spokojeností a délkou praxe v dané škole .....	67

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Dotazník

### DOTAZNÍK

Dobrý den, jsem studentkou 3. ročníku UTB ve Zlíně obor Andragogika v profilaci na řízení lidských zdrojů v neziskové sféře a zpracovávám bakalářskou práci na téma: Pracovní spokojenost pedagogických pracovníků na středních školách.

Tímto bych Vás ráda poprosila o pár minut Vašeho času na zodpovězení otázek týkajících se pracovní spokojenosti na vaší škole. Dotazník je zcela anonymní a získané data budou využita pouze pro účely mé bakalářské práce.

Předem Vám děkuji za Váš čas a za vyplnění dotazníku.

1. Jakého jste pohlaví?

- Žena
- Muž

2. Jaký je Váš věk?

3. Vaše organizace je:

- gymnázium
- střední odborná škola
- střední odborné učiliště

4. Jak dlouho pracujete v dané organizaci?

5. Jaké je Vaše pracovní zařazení?

- učitel/ka
- zástupce ředitele
- učitel odborného výcviku
- mistr odborného výcviku
- jiné (uved'te)

PRŮZKUM SPOKOJENOSTI  
SE ZAMĚSTNÁNÍM

JOB SATISFACTION SURVEY  
Copyright Paul E. Spector 1994, All rights reserved.  
Czech translation M. Franěk

	PROSÍM O ZAKROUŽKOVÁNÍ U KAŽDÉ OTÁZKY VŽDY JEDNO Z ČÍSEL, KTERÉ NEJLÉPE VYSTIHUJE VÁŠ NÁZOR.						
		Rozhodně nesouhlasím	Nesouhlasím	Spíše nesouhlasím	Spíše souhlasím	Souhlasím	Rozhodně souhlasím
1	Jsem přesvědčen (a) o tom, že jsem spravedlivě finančně ohodnocen (a) za práci, kterou dělám.	1	2	3	4	5	6
2	V mém zaměstnání jsou možnosti povýšení skutečně mizivé.	1	2	3	4	5	6
3	Můj nadřízený vykoná svoji funkci kompetentně.	1	2	3	4	5	6
4	Nejsem spokojen (a) s benefity, které dostávám.	1	2	3	4	5	6
5	Pokud odvedu dobrou práci, dostane se mi zaslouženého uznání.	1	2	3	4	5	6
6	Máme mnoho vnitřních pravidel a nařízení, která ztěžují práci.	1	2	3	4	5	6
7	Mám rád (a) lidi, se kterými pracuji.	1	2	3	4	5	6
8	Občas mám pocit, že moje práce nemá moc velký smysl.	1	2	3	4	5	6
9	Myslím si, že komunikace v naší firmě je dobrá.	1	2	3	4	5	6
10	Nárůst platu je mizivý a málo častý.	1	2	3	4	5	6
11	Ti, kteří dobře pracují, mají velkou šanci na povýšení.	1	2	3	4	5	6
12	Můj nadřízený je ke mně nespravedlivý.	1	2	3	4	5	6
13	Benefity, které u nás máme, jsou srovnatelné s výhodami u jiných firem.	1	2	3	4	5	6
14	Nemyslím si, že práce, kterou dělám, je dostatečně doceněna.	1	2	3	4	5	6
15	Moje úsilí dělat dobrou práci je málokdy brzděno zbytečnou byrokracií.	1	2	3	4	5	6
16	Zjistil (a) jsem, že kvůli neschopnosti svých spolupracovníků mám víc práce.	1	2	3	4	5	6
17	Věci, které dělám v práci, mě baví.	1	2	3	4	5	6
18	Nejsou mi jasné cíle naší organizace.	1	2	3	4	5	6

	PROSÍM O ZAKROUŽKOVÁNÍ U KAŽDÉ OTÁZKY VŽDY JEDNO Z ČÍSEL, KTERÉ NEJLÉPE VYSTIHUJE VÁŠ NÁZOR.						
		Rozhodně nesouhlasím	Nesouhlasím	Spíše nesouhlasím	Spíše souhlasím	Souhlasím	Rozhodně souhlasím
19	Když se podívám na výši svého platu, mám pocit, že moje práce je organizací nedoceněna.	1	2	3	4	5	6
20	Lidé zde mohou postupovat stejně rychle nahoru, jako u jiných firm.	1	2	3	4	5	6
21	Můj nadřízený se téměř nezajímá o pocity svých podřízených.	1	2	3	4	5	6
22	Benefity, které máme, jsou spravedlivé.	1	2	3	4	5	6
23	Lidé, kteří zde pracují, jsou málo odměňováni.	1	2	3	4	5	6
24	Mám příliš mnoho pracovních úkolů.	1	2	3	4	5	6
25	Cítím se příjemně se svými spolupracovníky.	1	2	3	4	5	6
26	Mám často pocit, že nevím, co se děje s naší firmou.	1	2	3	4	5	6
27	Jsem hrdý(á) na svoji práci.	1	2	3	4	5	6
28	Jsem spokojen (a) s možnostmi platového růstu.	1	2	3	4	5	6
29	Existují benefity, které nemáme, přestože bychom je určitě mít měli.	1	2	3	4	5	6
30	Mám rád (a) svého nadřízeného.	1	2	3	4	5	6
31	Mám příliš mnoho papírování.	1	2	3	4	5	6
32	Nemám pocit, že mé úsilí je odměňováno tak, jak by mělo být.	1	2	3	4	5	6
33	Jsem spokojen (a) s šancemi na povýšení.	1	2	3	4	5	6
34	V práci je příliš mnoho hašteření a rozepří.	1	2	3	4	5	6
35	Má práce mě těší.	1	2	3	4	5	6
36	Pracovní úkoly nejsou dostatečně vysvětleny.	1	2	3	4	5	6