

**Univerzita Hradec Králové**  
**Fakulta informatiky a managementu**  
**Katedra managementu**

**Psychologie v organizaci**  
Bakalářská práce

Autor: Markéta Hamáčková  
Studijní obor: Informační management

Vedoucí práce: prof. PhDr. Marek Franěk, CSc., Ph.D.

Prohlášení:

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci zpracovala samostatně a s použitím uvedené literatury.

V Hradci Králové dne 24.4.2021

Markéta Hamáčková

Poděkování:

Děkuji vedoucímu bakalářské práce prof. PhDr. Marku Fraňkovi, CSc., Ph.D.  
za metodické vedení práce a cenné rady, ochotu a trpělivost.

## **Anotace**

### **Název: Psychologie v organizaci**

Bakalářská práce se zabývá analýzou pracovní spokojenosti učitelů z náhodně vybraných základních škol. Pracovní spokojenost je zkoumána v souvislosti s věkem, pohlavím, délkou působení v zaměstnání a stupněm, na němž respondenti působí. V první části jsou zachyceny a popsány teoretické poznatky týkající se psychologie organizace, pracovní spokojenosti a jejích faktorů, na jejichž základě byly zpracovány příslušné kapitoly bakalářské práce. V praktické části je proveden kvantitativní výzkum, který je zaměřen na spokojenost učitelů v jejich zaměstnání. Data pro výzkum byla sesbírána formou dotazníkového šetření. Poté byla zpracována a vyhodnocena příslušnými statistickými metodami. Výsledky výzkumu byly v závěru práce porovnány se studiemi českých i zahraničních autorů.

## **Annotation**

### **Title: Psychology in Organization**

The bachelor's thesis deals with the analysis of the job satisfaction of teachers from randomly selected primary schools. Job satisfaction is examined in relation to age, gender, length of employment and the school level at which respondents work. The first part captures and describes the theoretical knowledge that relates to the psychology of organization, job satisfaction and its factors. Based on these factors, the following chapters of the bachelor's thesis were processed. In the practical part, quantitative research is conducted focused on the satisfaction of teachers in their jobs. Data for the research were collected in the form of a questionnaire survey. It was then processed and evaluated by appropriate statistical methods. At the end of the thesis, the results of the research were compared with the studies by Czech and foreign authors.

## Obsah

1	Úvod.....	1
2	Psychologie organizace .....	2
3	Organizace.....	3
4	Prostředí organizace .....	5
4.1	Organizační struktura.....	6
4.1.1	Struktura dle formálnosti .....	7
4.1.1.1	Formální struktura .....	7
4.1.1.2	Neformální struktura.....	7
4.1.2	Struktura dle uplatňování rozhodovací pravomoci .....	7
4.1.2.1	Liniová struktura.....	8
4.1.2.2	Štábní struktura.....	8
4.1.2.3	Liniově-štábní struktura .....	9
4.1.2.4	Maticová struktura .....	9
4.1.3	Struktura dle časového trvání.....	9
4.1.3.1	Dočasná struktura.....	9
4.1.3.2	Trvalá struktura.....	9
4.1.4	Struktura dle míry delegace pravomoci a zodpovědnosti .....	10
4.1.4.1	Centralizovaná struktura .....	10
4.1.4.2	Decentralizovaná struktura .....	10
4.1.5	Struktura dle sdružování úkolů a činností .....	10
4.1.5.1	Funkcionální struktura .....	10
4.1.5.2	Výrobní struktura.....	10
4.1.6	Struktura dle členitosti .....	11
4.1.6.1	Štíhlá struktura .....	11
4.1.6.2	Široká struktura.....	11
4.2	Organizační klima.....	11
4.3	Organizační kultura .....	14
5	Management a vedení.....	17
5.1	Manažerské funkce .....	17
5.2	Role manažera .....	17
5.3	Styly vedení lidí.....	18
5.3.1	Autokratický styl.....	19
5.3.2	Demokratický styl.....	19
5.3.3	Liberální styl.....	20
6	Konflikty v organizaci .....	20
6.1	Konflikty mezi kolegy .....	21
6.2	Konflikty mezi nadřízeným a podřízeným .....	21
6.3	Mobbing .....	21
6.4	Příčiny pracovních konfliktů.....	22

6.4.1	Technické faktory .....	22
6.4.2	Psychogenní faktory .....	22
6.4.3	Sociogenní faktory .....	22
6.5	Dopady konfliktů na organizaci .....	23
7	Pracovní spokojenost zaměstnanců .....	23
7.1	Faktory pracovní spokojenosti .....	24
7.2	Vztah mezi pracovní spokojeností a vybranými faktory .....	25
7.2.1	Věk .....	25
7.2.2	Pohlaví .....	26
7.2.3	Délka praxe .....	26
7.3	Výzkumy pracovní spokojenosti UHK .....	27
7.4	Pracovní spokojenost pedagogických pracovníků .....	28
7.5	Důsledky pracovní spokojenosti .....	29
8	Motivace .....	30
8.1	Motivace x stimulace .....	30
8.1.1	Druhy motivů .....	31
8.1.2	Druhy stimulů .....	31
8.2	Motivační teorie .....	31
8.2.1	Maslowova teorie hierarchie potřeb .....	32
8.2.2	Alderferova teorie tří kategorií potřeb .....	33
8.2.3	Herzbergova teorie dvou faktorů .....	34
8.2.4	McGregorova teorie XY .....	34
9	Dotazníkové šetření spokojenosti učitelů na základních školách .....	36
9.1	Stanovení cíle, hypotéz a metodika zpracování .....	37
9.1.1	Cíl .....	37
9.1.2	Hypotézy .....	38
9.1.3	Metodika zpracování a analýzy .....	38
9.2	Analýza a interpretace dat .....	40
9.2.1	Obecná organizační struktura základních škol .....	40
9.2.2	Obecné informace o respondentech .....	41
9.2.3	Analýza pracovní spokojenosti .....	44
9.2.3.1	Míra pracovní spokojenosti s vnějšími faktory a jejich dílčími položkami .....	44
9.2.3.1	Celková míra pracovní spokojenosti .....	48
9.2.3.2	Spokojenost dle pohlaví .....	48
9.2.3.3	Spokojenost dle stupně působení .....	50
9.2.3.4	Spokojenost dle věku .....	51

9.2.3.5	Spokojenost dle délky působení v zaměstnání.....	53
9.2.3.1	Osobní preference faktorů.....	55
10	Shrnutí výsledků.....	57
11	Závěr.....	59
12	Seznam použité literatury.....	61
13	Seznam obrázků.....	67
14	Seznam tabulek.....	67
15	Seznam grafů.....	67
16	Přílohy.....	68

# 1 Úvod

Psychologie v organizaci zkoumá fungování lidské psychiky v pracovním prostředí. Jde o rozsáhlé téma, zabývající se několika dílčími oblastmi. Zasahuje nejenom do oboru psychologie, ale též do ekonomiky, sociologie a managementu. Tato bakalářská práce se bude koncentrovat mimo jiné především na oblast pracovní spokojenosti, jež je dle mého uvážení klíčová.

Cílem práce je zanalyzovat pracovní spokojenost učitelů z náhodně vybraných základních škol. Pracovní spokojenost je zkoumána v souvislosti s věkem, pohlavím, délkou působení v zaměstnání a stupněm, na němž respondenti působí. Ke správnému chodu a uspokojivým výkonům organizace jsou potřeba výkonní, motivovaní a spokojení zaměstnanci. Spokojenost zaměstnanců závisí na celé řadě faktorů, kterým bude věnována značná míra pozornosti.

Aby se dalo mluvit o pracovní spokojenosti, budou jednotlivé kapitoly teoretické části věnovány i podstatným kontextuálním pojmům jako jsou: psychologie organizace; organizace; pracovní prostředí – organizační struktura, kultura a organizační klima; management a vedení; konflikty v organizaci a motivace. V některých kapitolách bude účelně použito větší množství studií a definic, které nabízí širší pohled na danou problematiku, a tím tak dávají větší prostor pro porovnání.

V praktické části bude věnována pozornost vlastnímu výzkumu, který by měl na základě dotazníkového šetření potvrdit nebo vyvrátit následující hypotézy:

- [1] Rozdíly v celkové pracovní spokojenosti u mužů a žen nejsou staticky významné.
- [2] Celková míra pracovní spokojenosti se významně liší dle stupně, na němž respondenti působí.
- [3] Neexistuje staticky významná závislost mezi věkem a celkovou mírou pracovní spokojenosti.
- [4] Neexistuje staticky významná závislost mezi délkou pracovního poměru a celkovou mírou pracovní spokojenosti.

Výsledky analýzy budou posléze zkomparovány se studii českých i zahraničních autorů, které jsou zmíněny v teoretické části.



## 2 Psychologie organizace

V této kapitole se budu zabývat původem a vymezením pojmu psychologie práce a organizace.

*„Termín psychologie pochází z řečtiny a doslovně znamená „věda o duši“. Je složen ze dvou slov. Psyché znamená duše (v řeckém bájesloví byla mladá krásná Psyché bohyní duševní krásy, milenkou Erotovou) a logos znamená věda (slovo)“ (Plevová, Petrová, 2012).*

Česká psycholožka Alena Plháková ve svém díle *Učebnice obecné psychologie* rozdělila psychologii jako vědní obor na psychologii teoretickou a praktickou neboli aplikovanou. Do teoretické psychologie spadá psychologie obecná, vývojová a sociální, dále psychologie osobnosti a životního prostředí. Praktická psychologie zahrnuje zejména psychologii sportu, zdraví, práce a organizace, ale i psychologii pedagogickou, forenzní a další (Plháková, 2004).

*Psychologie práce a organizace se rozvinula ze dvou tradic, první stavěla na myšlence „vhodný člověk pro danou práci“ nebo „vhodná práce pro daného člověka“, druhá sledovala mezilidské vztahy na pracovišti (Arnold a kol., 2007). Jedná se o aplikovanou psychologickou disciplínu, která zkoumá fungování lidské psychiky v pracovním prostředí (Rudá, 2016).*

Psychologie práce a organizace se zabývá využíváním obecných poznatků o pracovní činnosti v praxi a jejím vztahem k psychickým vlastnostem, stavům a procesům, které činnost umožňují a které jsou prací utvářeny a modifikovány.

Pracovní činnost je tedy řízena kupříkladu:

- psychickými stavy,
- psychickými procesy (vnímání, myšlení, ...),
- vztahy k okolí,
- motivací,
- vlastnostmi,
- schopnostmi,
- vnějšími podmínkami (Rudá, 2016).

V díle *Metody psychologie práce a organizace* Jiří Štikar a kolektiv zastávají názor, že psychologie práce a organizace řeší jevy týkající se lidské psychiky a pracovních podmínek. Na druhé straně se věnují teoriím organizace, podnikové kultuře či pracovní skupině (Štikar a kol., 2000).

### 3 Organizace

S pojmem organizace se hojně setkáváme v odborné literatuře, která je svým tématem zaměřena především na humanitní vědy. Nejčastěji se tento termín vyskytuje v teoriích společenských věd ve spojitosti s firemním prostředím. Konceptně spadá do ekonomické, technologické nebo sociální oblasti a souvisí s organizační subjektivitou (Bedrnová, Nový, 2007). V této kapitole bude předloženo několik definic odborníků, kteří se touto problematikou zabývají. Dále budou představeny základní znaky a komponenty organizace a typologie základního dělení.

Sémantický význam slova organizace vychází z francouzského slova organisation čili uspořádání, které má původ v řeckém slově organon, tedy nástroj (Linhart a kol., 1996).

*„Organizace je racionální koordinace činností určitého počtu lidí k dosažení určitého společného účelu nebo cíle na základě dělby práce a funkcí a na základě hierarchie autority a odpovědnosti“ (Schein, 1969).*

Mezi základní znaky organizace patří:

1. dělba práce v rámci organizační struktury,
2. uznávaná hierarchie autorit,
3. spolupráce a koordinace činností vedoucí ke společnému cíli,
4. jednoznačný účel a společný cíl,
5. vymezení vůči okolnímu prostředí,
6. vymezení struktury organizace. (Management Mania)

Dle sociologa Jana Kellera lze organizaci rozdělit na formální a neformální. Pod pojmem neformální organizace si můžeme představit například rodinu nebo

šachový kroužek. Formální organizaci Kellner definuje jako „*umělý prostředek koordinace aktivit většího počtu lidí za určitým účelem*“ (Keller, 2007).

Organizaci tvoří čtyři základní komponenty:

1. lidé,
2. práce,
3. informace,
4. technologie.

Lidé ke své práci využívají různé technologie a informace. Propojení těchto složek dohromady vytváří organizaci. Je důležité, aby do sebe tyto složky vzájemně zapadaly (Dědina, Cejthamr, 2005).

Psycholog Milan Nakonečný ve své knize *Sociální psychologie organizace* konstatuje, že nejdůležitějším činitelem ke správnému chodu organizace jsou zaměstnanci, respektive lidské zdroje (Nakonečný, 2005).

Pro definování organizace vymezil americký psycholog Edgar Henry Schein šest základních bodů:

1. organizace musí být chápána jako otevřený systém, jenž je ve stálé interakci s prostředím (přijímá suroviny, lidi, ...),
2. organizace musí být chápána jako systém s mnoha cíli a funkcemi, které zahrnují interakce mezi organizací a prostředím,
3. organizace obsahuje mnoho subsystémů, které jsou ve vzájemné dynamické interakci,
4. změny v jednom subsystému ovlivňují chování jiných subsystémů,
5. organizace existuje v dynamickém prostředí, jež obsahuje jiné systémy, prostředí klade na organizaci požadavky a různým způsobem ji omezuje,
6. mnoho spojovacích článků mezi organizací a prostředím znesnadňuje jasné vymezení dané organizace (Schein, 1969).

## 4 Prostředí organizace

V odborné literatuře existuje mnoho definic prostředí, které se ve své podstatě příliš neliší. V této části bakalářské práce představím několik vybraných definic prostředí, charakterizují organizační strukturu, její dělení a následně vymezím pojmy organizační klima a kultura. Organizační kultura je jednou z devíti zkoumaných faktorů v praktické části. Autoři často uvádějí, že pojmy klima a kultura bývají zaměňovány, proto jsem se v následujících podkapitolách věnovala jejich bližší specifikaci.

Prostředí organizace je ve většině případů charakterizováno jako soubor okolností, které jistým způsobem ovlivňují určitý subjekt. Zmiňovaným subjektem může být například podnik, místo, člověk či skupina více osob. Na chování subjektu mají vliv kladné i záporné faktory prostředí. Tyto faktory rozhodují o současném i budoucím vývoji organizace (Jakubíková, 2008).

Helena Grecmanová, profesorka pedagogické fakulty Univerzity Palackého v Olomouci, charakterizuje prostředí jako objektivní realitu, v níž působí soubor procesů, podmínek, činností a jevů, které záměrně nebo nezáměrně ovlivňují člověka. Zároveň dodává, že hodnocení prostředí člověkem je základem pro vytváření klimatu celé organizace (Grecmanová, 2008).

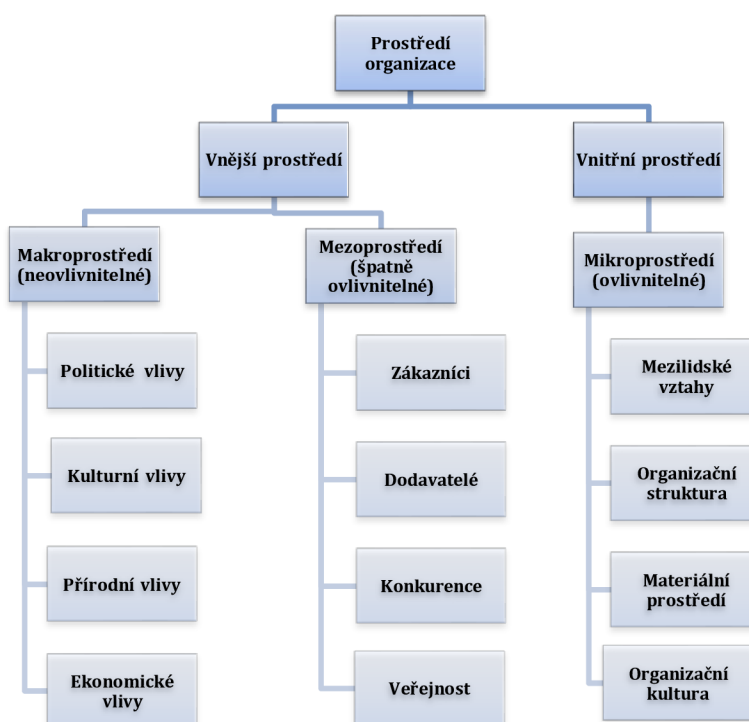
Pavel a Helena Hartlovi ve své knize *Psychologický slovník* definují prostředí jako „Soubor všech vnějších podmínek obklopujících člověka či určitou populaci (Hartl, Hartová, 2009).“

Blíže prostředí specifikuje například Armstrong, který ho dělí na vnější a vnitřní. Vnitřní prostředí organizace dle něj tvoří činitelé jako jsou technologie, sociální systémy a technické systémy. Vnější prostředí tvoří tlak konkurence na trhu, sociální a ekonomické trendy, vládní intervence a rozvoj techniky (Armstrong, 1999).

Jaroslav Světlík (též jako Armstrong) rozdělil prostředí na vnitřní a vnější. Ve své knize *Marketing: cesta k trhu* se zabývá vlivy prostředí, které mohou být

ovlivnitelné nebo neovlivnitelné. Je toho názoru, že vnitřní vlivy (mezilidské vztahy, materiální prostředí, organizační kultura a struktura) jsou ovlivnitelné zejména managementem podniku. Oproti Armstrongovi rozdělil Světlík vnější vlivy ještě na vlivy přicházející z tzv. mezoprostředí příslušné firmy (zákazníci, dodavatelé, distributoři, konkurence a veřejnost), nebo z makroprostředí (vlivy ekonomické, demografické, přírodní, technické a technologické, politické a kulturní), které představuje síly, ovlivňující nejen situaci a rozhodování firmy, ale současně i celé mikroprostředí firmy. Ovlivnitelnost vnitřních vlivů je daleko vyšší než ovlivnitelnost vlivů vnějších (Světlík, 2018).

Z definic vyplývá, že prostředí má na člověka značný vliv. Lze si vyvodit, že působí na jedince a jeho spokojenost v práci, a tím pádem i na činnost a chod celé organizace.



**Obrázek 1 – Vlivy prostředí**

Zdroj: vlastní zpracování dle (Světlík, 2018)

## 4.1 Organizační struktura

Organizační struktura formuje chování jednotlivců v organizaci a vede je ke společnému a zároveň prospěšnému cíli. Seskupuje činnosti, které tvoří hlavní

obsahovou náplň do organizačních útvarů. Jinými slovy, dělí práci mezi členy v organizaci a koordinuje jejich aktivity tak, aby dosáhli organizačních cílů (Aldag, Stearns, 1987). Organizační struktura se zabývá vzájemnými pravomocemi a zahrnuje vztahy nadřazenosti a podřazenosti. Pro řízení organizace s větším počtem lidí se stává nezbytnou (Management Mania).

Klasifikace organizačních struktur není jednotná, tudíž ji lze pojmout z několika hledisek.

#### **4.1.1 Struktura dle formálnosti**

V první řadě lze organizační strukturu dělit na formální a neformální.

##### **4.1.1.1 Formální struktura**

Formální struktura je vymezena vztahem nadřízený a podřízený. Řídí se předpisy, pravidly, normami a je dána popisem pracovních funkcí (Šajdlerová, Konečný, 2007).

*„Formální organizace je umělý prostředek koordinace aktivit většího počtu lidí za určitým cílem (Tureckiová, 2009).“*

Činnost členů formální organizace je stanovena organizačním řádem, který určuje základní koncepty řízení a vnitřní organizace, organizační strukturu, odpovědnost a pravomoci (Hálek, 2017).

##### **4.1.1.2 Neformální struktura**

Neformální struktura je volné spojení lidí z různých útvarů čili je samovolná a spontánní. Vytváří se na základě osobních a sociálních vztahů. Tito lidé se sbližují a kontaktují například dle bydliště, zájmů nebo věku (Hálek, 2017).

#### **4.1.2 Struktura dle uplatňování rozhodovací pravomoci**

Dle charakteristiky uplatňování rozhodovací pravomoci rozlišujeme organizační struktury:

- liniové,
- štábní,

- kombinované (liniově štábní, ...) (Dědina, 2005).

#### **4.1.2.1 Liniová struktura**

První typ útvarové struktury v malých organizacích, který se vyznačuje jediným stupněm řízení. Liniové struktury mají přímou pravomoc, přičemž je odpovědnost a pravomoc v rukou jediného vedoucího (Dědina, 2005).

Mezi výhody liniové organizační struktury lze řadit:

- nedělnost řízení,
- jednoduchost,
- rychlou reakci na změny,
- pružnost,
- přehlednost.

Dodnes lze tuto strukturu nalézt v drobných podnicích do dvaceti zaměstnanců (Hálek, 2017).

Za nevýhody lze označit:

- nebezpečí přetížení vedoucího,
- nižší kvalita rozhodování,
- nedostatek specialistů (na vedoucího je kladena vysoká odbornost) (Smejkal, 2003).

#### **4.1.2.2 Štábní struktura**

Ve štábní organizaci se vyskytuje tzv. štáb. Štáb je organizační jednotka, jež plní především poradenské, informační a kontrolní funkce, a přitom nenabude řídicí ani rozhodovací pravomoci. Jedná se o odborníky, kteří se specializují na určitou oblast. Štábní struktura nemůže existovat samostatně. Kombinuje se s liniovou, funkční nebo jinou organizační strukturou. Štáb je tedy pouze jakýsi pomocník pro vedoucí pracovníky. Lze říct, že se zaměřuje vždy na konkrétní oblast, ale nemá potřebné znalosti pro řízení celého podniku. Slouží jako opora liniovým manažerům, jež řídí podnik jako celek, ale nemají dostatek znalostí a odbornosti. Výhodou je zvyšující se kvalita řízení, avšak nevýhodou nárůst štábních útvarů (Dědina, 2005).

#### **4.1.2.3 Liniově-štábní struktura**

Liniově-štábní organizační struktura je kombinací liniové a štábní organizační struktury. Vzniká, když strukturální útvar s liniovou pravomocí deleguje část svých rozhodovacích pravomocí na strukturální jednotky se štábním charakterem účasti na rozhodovacích procesech. Rozhodovací a řídicí pravomoc ovšem zůstává na liniovém řízení. Struktura může být tvořena jednou hierarchickou linií, ale i více liniemi. Hlavním přínosem liniově-štábní organizační struktury je odlehčení práce liniových vedoucích, s čímž souvisí úbytek povinností vedoucího. Slabou stránkou vyvolávající konflikty mezi linií a štábem je neschopnost linie chápat štábní úlohu nebo neochota linie ke spolupráci se štábem (Dědina, 2005).

#### **4.1.2.4 Maticová struktura**

Tento typ struktury se nejčastěji vyskytuje při realizaci projektů. Lze jej charakterizovat dvojí podřízeností. Pracovníci, kteří se účastní práce na projektu, dostávají pokyny od vedoucího projektu i od svých útvarových vedoucích. Mezi výhody lze řadit možnost souběžného řešení několika projektů, pružnost organizace a zvýšená inovační schopnost. Nevýhodou je nebezpečí ztrát způsobených nedostatečnou komunikací mezi funkčními útvary a jednotlivými týmy nebo zvýšení pracovního zatížení (Hálek, 2017).

### **4.1.3 Struktura dle časového trvání**

#### **4.1.3.1 Dočasná struktura**

Fungování a existence strukturálního uspořádání je časově omezená. Vyskytuje se například u řešení aktuálních problémů, projektů či úkolů, jejichž trvání je časově omezeno (Žižka, 2014).

#### **4.1.3.2 Trvalá struktura**

U této struktury se předpokládá dlouhodobější trvání daného strukturálního uspořádání. Jsou určeny pro dlouhodobé fungování (Žižka, 2014).



#### **4.1.4 Struktura dle míry delegace pravomoci a zodpovědnosti**

##### **4.1.4.1 Centralizovaná struktura**

Rozhodovací pravomoci jsou soustředěny v řídicím centru organizace (centralizovaném ústředí) a jsou v rukou vrcholového vedení (Management mania). Za výhodu centralizace lze považovat jednotné rozhodování, koordinaci i kontrolu z ústředního místa. Předpokládá se nižší riziko chyb podřízených a nižší potřeba drahých a špičkových manažerů. Nevýhodou je závislost na subjektivních vlastnostech a schopnostech manažera, delší doba mezi objevením problému nebo nízká motivace pracovníků (vše předurčeno výkonným orgánem) (Hálek, 2017).

##### **4.1.4.2 Decentralizovaná struktura**

Rozhodovací pravomoc a zodpovědnost je delegována na podřízené útvary ve větší míře (Žižka, 2014). Organizace se dělí dle kritérií do dílčích organizačních celků, jež mají jistou volnost v řízení (Management Mania).

Výhodou decentralizované struktury je především rychlejší a pružnější rozhodování s podrobnou znalostí věci a vyšší motivace samostatných celků (Hálek, 2017).

#### **4.1.5 Struktura dle sdružování úkolů a činností**

##### **4.1.5.1 Funkcionální struktura**

Tato struktura je charakterizována svými mnohostrannými vazbami, specializovanými odpovědnostmi a pravomocemi, které vykonávají funkční specialisté. Je založena na dělbě práce a specializaci. Lze říci, že do jednoho útvaru se seskupují stejné či obdobné funkční činnosti, a tím vzniká specializovaný útvar (zásobování, útvar technologie atd.). Výhodou funkcionální struktury je zvyšování kvalifikovanosti a dobrá reakce na změny. Za největší nevýhodu lze považovat nejednotnost vedení a příkazů, která vede ke zdražování celkového řídicího aparátu (Vodáček, Vodáčková, 2001).

##### **4.1.5.2 Výrobní struktura**

Tento typ je založen na výrobní specializaci. Stejně nebo podobné výrobky, služby či technologické činnosti se seskupují do jednotlivých jednotek. Strukturní jednotky

mají často podobu divizí. Vedení divize je zodpovědné za výrobu a prodej určitého produktu. Výhodou je například zajištění uceleného řízení předvýrobních, výrobních a povýrobních etap. Dále třeba rozvoj vnitřní podnikatelské činnosti. Nevýhodou je zpravidla nebezpečí nekoordinovaného soutěžení divizí o zdroje nebo trhy a tendence k odklonům od celkové podnikatelské strategie firmy (Žižka, 2014).

#### **4.1.6 Struktura dle členitosti**

##### **4.1.6.1 Štíhlá struktura**

Každý vedoucí má jenom malý počet podřízených. Obvykle má mnoho úrovní, kvůli kterým může ovšem docházet ke komunikačnímu šumu. Výhodou je rychlá komunikace mezi podřízeným a vedoucím (Prukner, 2014).

##### **4.1.6.2 Široká struktura**

Naopak od štíhlé struktury má široká struktura malý počet úrovní a velký počet podřízených. V takovém případě je často nutné či žádoucí, aby vedoucí delegoval své pravomoci. Nevýhodou této struktury je, že vedoucí může ztratit přehled (Prukner, 2014).

## **4.2 Organizační klima**

V této podkapitole se budu zabývat pojmem klima. Z odborné literatury vyplývá, že pochopení tohoto slova bývá často odlišné. Klima organizace bývá mnohdy nahrazeno zejména organizační kulturou, organizačním prostředím či atmosférou. Přesto, že mezi těmito pojmy existuje jistá souvislost, není vhodné tyto pojmy zcela ztotožňovat.

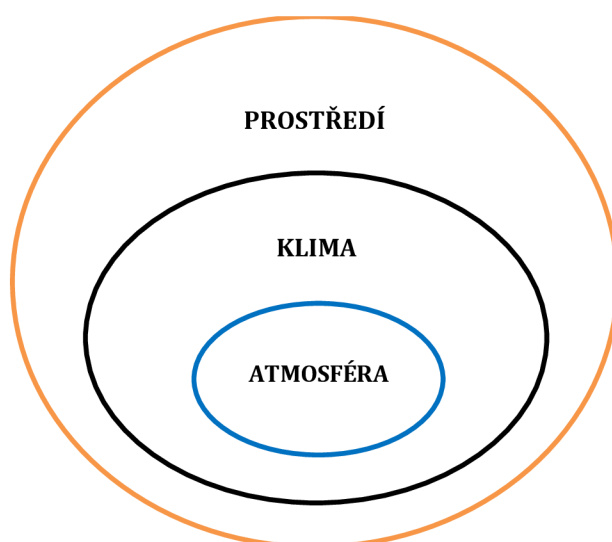
Problémem záměny klimatu s prostředím nebo atmosférou se kupříkladu zabývá Helena Grecmanová, která vysvětluje, že klima samo o osobě nevzniká, nýbrž se postupně vytváří. Klima se tvoří dlouhodobě a atmosféra krátkodobě. Atmosféra s klimatem jsou psychosociálním fenoménem či pocitem, který lidé vnímají ve specifickém prostředí. Jedná se o kvalitu, která z prostředí vyplývá a dostává se do kontaktu se zkušenostmi člověka (Grecmanová, 2008).

Lukášková a Nový definují organizační klima jako atmosféru z pohledu pracovníků, jež se vztahuje k míře spolupráce, důvěry, přátelskosti a podpory a jež ovlivňuje motivovanost a chování pracovníků (Lukášková, 2004).

Nakonečný ve své knize zmiňuje, že klima je analogií klimatu ve smyslu geografickém a občas se používá příbuzné slovo atmosféra (Nakonečný, 2005).

Hartl a Hartlová charakterizují klima jako podmínky ovlivňující výkonnost, náladu, prožívání a pocity. Sociální klima označuje dlouhodobé účinky prostředí na lidské chování například v organizaci (Hartl, Hartlová, 2009).

Vzájemný vztah atmosféry, klimatu a prostředí přehledně nastínil Lašek. Nejobecnější a nejširší z těchto pojmů stanovil prostředí. Pod ním si lze představit sociálně-psychologické aspekty, umístění organizace, okolní prostředí včetně architektonických (velikost pracovišť), ergonomických (technická zařízení a vhodné vybavení) hygienických (větrání, vytápění) a akustických (úroveň hluku) hledisek. Klima a atmosféru charakterizoval jako součást prostředí a pojal je podobně jako Grecmanová na základě doby trvání. Atmosféru zároveň ještě označil jako součást klimatu (Lašek, 2007).



**Obrázek 2- Vazba mezi prostředím, atmosférou a klimatem**

Zdroj: vlastní zpracování dle (Lašek, 2007)

Z psychologického hlediska vhodné klima na pracovní činnost člověka působí příznivě. Prostředí ovlivňuje pracovní výkon a spokojenost lidí v organizaci. Autoři knihy *Management a organizační chování* Jiří Dědina a Václav Cejthamr tvrdí, že charakteristiku podnikového klimatu spoluvytvářejí vztahy mezi lidmi a organizací. Příznivé klima sice vždy negarantuje zvýšení efektivity výkonu, avšak firma bez něho nikdy optimálního výkonu docílit nemůže (klima má mimo jiné vysoký vliv na sociální chování a motivaci pracovníků, což výkonnost značně ovlivňuje). Pro dosažení lepšího pracovního klimatu je dobré se zaměřit na několik faktorů, jimiž jsou:

- vzájemná důvěra, uznání a podpora,
- rovný systém v odměňování, založený na pozitivní motivaci,
- spravedlivé zacházení a rovné podmínky pro všechny pracovníky,
- loajalita a identifikace s firmou,
- otevřená diskuze o problémech,
- integrace osobních a organizačních cílů,
- respektování lidských potřeb a očekávání,
- příležitost pro osobní rozvoj a kariérní postup.

Tyto faktory jsou výčetem vlastností zdravého podnikového prostředí a slouží k přívětivějšímu klimatu celé organizace (Dědina, 2005).

*„Nejspíše by jen málo lidí vypovědělo, že pro ně vztahy a atmosféra na pracovišti nemají význam.“* Špatné vztahy na pracovišti a neochota spolupracovat mohou kdejakému jedinci způsobovat distres. Charaktery jednotlivců mají vliv na to, zda je na pracovištích klid či napětí. Jejich chování spoluvytváří klima spolupráce nebo napětí. Neblahé klima na pracovištích či organizaci může být důvodem, kvůli kterému lidé své zaměstnání opouští (Kociánová, 2010).

Na základě odborné literatury lze říct, že rozhodujícím faktorem klimatu je člověk, nýbrž že organizační klima i atmosféra jsou postaveny na základě chování a charakterů lidí, kteří vnímají a hodnotí dění dané organizace.

Atmosféra má z pohledu doby trvání krátký charakter, kdežto klima se vyznačuje dlouhodobým trváním.

Důvěru a spolupráci, mezilidské vztahy mezi pracovníky a spokojenost zaměstnanců ovlivňuje kvalita klimatu.

### **4.3 Organizační kultura**

Organizační kultura neboli též firemní kultura je velice široký a těžko uchopitelný pojem. O vymezení definice organizační kultury se pokoušela celá řada autorů. Přestože se pojetí u různých autorů liší, lze mezi nimi objevit společné znaky.

Luděk Pfeifer a Miloslava Ulmanová ve svém díle *Firemní kultura* pojali kulturu firmy jako souhrn všeobecně sdílených a dlouhodobě udržovaných představ, přístupů a hodnot ve firmě (Pfeifer, Umlaufová, 1993).

Šigut definoval firemní kulturu následovně: „*Firemní kultura vyjadřuje vždy určitý charakter, ducha podniku, vnitřní pravidla hry, která ovlivňují myšlení a jednání pracovníků, ale i celkovou atmosféru, ve které probíhá veškerý vnitropodnikový život* (Šigut, 2004).“

Plamínek firemní kulturu chápe jako množinu vztahů ve firmě, mezi kterými mají výjimečný význam zejména vztahy mezi lidmi, jenž ve firmě pracují a vztahy pracovníků k myšlenkám, na nichž je firma založena (Plamínek, 2008).

Bělohávek vymezuje organizační kulturu jako soubor upevněných zvyklostí, které se staly normou každodenního života (Bělohávek, Košťan, Šuleř, 2006).

Gordon označuje organizační kulturu jako: „*pro organizaci specifický systém široce sdílených předpokladů a hodnot, které jsou základem pro typické vzorce chování* (Gordon, 1991).“

„*Organizační kultura není jen veselá atmosféra mezi spolupracovníky a celá řada humorných historek, jak si možná mnozí mohou myslet, ale také další kulturní atributy, které jako celek přispívají k realizaci firemních cílů.*“ Dle Dědiny a Cejthamra je organizační kultura to, co od sebe firmy a organizace nezaměnitelně a výrazně

odlišuje. Tvrdí, že firemní kultura má výrazný a dlouhodobý vliv na celkovou efektivitu organizace a že pokud zaměstnanci musí pracovat v nefunkčním prostředí, budou se chovat stejně nefunkčně (Dědina, 2005).

*„Firemní kultura bývá někdy definována také pomocí metafor jako „duch firmy,“ sociální tmel organizace“ či poněkud méně poeticky jako vztahová dimenze strategických dokumentů.“* Tureckiová zastává názor, že je kultura souhrn očekávání a představ o svém uplatnění v organizaci a též systém vztahů k lidem a jevům spojených s pracovní činností (Tureckiová, 2004).

Schein definuje organizační kulturu jako: *„vzorec sdílených základních předpokladů, které si skupina osvojila při řešení problémů externí adaptace a interní integrace, které se natolik osvědčily, že jsou považovány za platné a jsou předávány novým členům organizace jako způsob vnímání, myšlení a cítění, který je ve vztahu k těmto problémům správný“* (Schein, 1969).

*„Organizační neboli podniková kultura představuje soustavu sdíleného přesvědčení, postojů, domněnek, norem a hodnot existujících v organizaci. Tato soustava sice asi nebyla nikde výslovně zformulována, ale v podmínkách neexistence přímých instrukcí formuje způsob jednání a vzájemného působení lidí a výrazně ovlivňuje způsoby vykonávání práce.“* Armstrong dále tvrdí, že kultura může působit na budování pozitivního prostředí organizace a tím i zvyšování oddanosti a angažovanosti zaměstnaných pracovníků nebo může působit v neprospěch organizace, a to vytvářením bariér (Armstrong, 1999).

*„Kultura organizace je relativně trvalý, vzájemně související, symbolický systém hodnot, mínění a akceptování, které vznikají z interakce členů organizace. Kultura se manifestuje v užívání společných jazykových pravidel, symbolů typických pro organizaci, mýtů, rituálů, obřadů a legend, popřípadě v jejich existenci“* (Grecmanová, 2013).

Furnham a Gunter se za jejich doby pokusili porovnat obsah definic předních autorů v oblasti organizační kultury a dospěli k formulaci tří trendů:

- chápání organizační kultury jako způsobu, jak lidé v organizaci jednají,
- chápání organizační kultury jako způsobu, jak lidé v organizaci myslí,
- definování kultury jako kombinace obojího (Furnham, Gunter, 1993).

Lukášková, Nový a kolektiv zobecnily pojetí organizační kultury jako:

- soubor základních předpokladů, hodnot, postojů a norem chování,
- které jsou sdíleny v rámci organizace,
- které se projevují v myšlení, cítění a chování členů organizace a ve výtvorech materiální a nemateriální povahy (Lukášová, 2004).

Často se stává, že je pojem organizační kultura zaměněn za pojem organizační klima. K této problematice se vyjádřil například Cejthamr a Dědina, kteří uvedli, že: *„Zatímco podniková kultura popisuje vlastnosti firmy, podnikové klima vypovídá o tom, co si o firmě myslí její zaměstnanci“* (Dědina, Cejthamr, 2005). Problematikou se zabývá i Grecmanová, která tvrdí, že organizační kultura je vědecky zakotvena v kulturní antropologii a jedná se o systém hodnot, mínění a akceptování. Kultura organizace zároveň přikládá větší význam procesům interakce, než je tomu u klimatu organizace. Klima organizace je vědecky zakotveno v psychologii a je vztaženo na aktuální vnímání reality v organizaci a zaměřuje se na její popis (Grecmanová, 2008).

Autoři poukazují na to, že kultura zásadním způsobem ovlivňuje chování jedinců, jejich výkonnost, efektivnost či fungování celé organizace.

Dle odborného materiálu lze shrnout, že organizační kultura je soubor přesvědčení, hodnot, norem, pravidel, zvyklostí, chování a postupů, které jsou v organizaci sdíleny, usměrňují chování lidí a ovlivňují chod celé organizace.

S kulturou se silně pojí spokojenost zaměstnanců, která je ovlivněna způsobem vedení nadřízených. Její působení ve prospěch organizace vytváří prostředí přispívající k příznivému klimatu a spokojenosti zaměstnanců. Kultura propojuje části organizace tak, aby byl vytvořen jeden fungující celek.

Organizační kultura je na rozdíl od organizačního klimatu vnímána spíše objektivně. Kultura se týká především hodnot a vlastností firmy, kdežto klima je spíše o vnímání těchto hodnot a vlastností lidmi uvnitř organizace.

## 5 Management a vedení

Management a vedení má na psychologii organizace značný vliv. Působí na organizační klima, kulturu a další. Je dalším zkoumaným faktorem v praktické části této bakalářské práce. V následující kapitole vymezím manažerské funkce, roli manažera a popíšu jednotlivé styly vedení.

Pojmu management odpovídá český termín řízení. Managementem lze označit skupinu vedoucích pracovníků v organizační jednotce, vykonávající manažerské funkce (Hálek, 2017).

### 5.1 Manažerské funkce

Vykonávání manažerských funkcí je nedílnou součástí k dosahování cílů organizace. Funkcemi se rozumí:

- plánování,
- organizování,
- personalistika,
- vedení (lidí),
- kontrola (Hálek, 2017).

### 5.2 Role manažera

Forma vztahu manažera k podřízeným je označována jako vedení. Každý člověk nemá ten dar, aby mohl být manažerem. Vůdce či manažer by měl mít několik vlastností a dovedností, které jsou potřeba k přesvědčení a aktivizaci podřízených, což vede ke splnění stanovených cílů (Prukner, Novák, 2014).

Mezi nejdůležitější osobní vlastnosti manažera patří:

- **vůdčovství** – schopnost získat lidi, přesvědčit je a uplatnit své myšlenky
- **rozhodnost** – umění zvolit řešení i v krizových situacích při nedostatku času,



informací i prostředků s potřebnou pohotovostí a odvahou

- **samostatnost** – spoléhání na vlastní síly
- **iniciativa** – schopnost ovlivňovat žádoucí vývoj v rozsahu své působnosti, být v čele dění, předvídat možné nežádoucí stavy a vhodně jim předcházet
- **spolehlivost** – soulad slov a činů, stabilita chování a jednání, vyrovnanost (Prukner, Novák, 2014).

Existují tři okruhy manažerských dovedností:

- **Lidské dovednosti**, jež jsou důležité zejména pro provozní manažery a personalisty. Jedná se o vedení lidí, motivaci, komunikaci, spolupráce a vzájemné pochopení.
- **Technické dovednosti** jsou schopnosti, umožňující využívat specifické vlastnosti, postupy, znalosti techniky, využívat specializované pracovníky. Aby manažer zajistil provedení příslušné práce, měl by mít stejné dovednosti technického rázu, jako mají lidé, které řídí.
- **Koncepční dovednosti**, pod které spadá schopnost řídit, integrovat a sladovat zájmy a aktivity organizace. Umožňují vidět věci jako celek (Wikipedie).

### **5.3 Styly vedení lidí**

Vedení lidí je základem každé organizace či podniku. Styl vedení je jednou z nejdůležitějších podmínek efektivnosti řízení každé organizace.

*„Jako styl řízení označujeme typický způsob chování řídicích pracovníků (manažerů nebo lídrů), uplatňovaný vůči jejich spolupracovníkům při pracovních aktivitách a při plnění zadaných úkolů nebo cílů“ (Tureckiová, 2004).*

Dříve se předpokládalo, že vůdce uplatňuje pouze jeden styl vedení, avšak dnes je zastáván názor, že je potřeba využívat několika různých stylů, a to podle situace, potřeby a dle toho, s kým se jedná (Hálek, 2017).

Styl vedení je důležitý atribut práce každého vůdce či manažera. Charakterizuje postupy rozhodování a zvolené metody manažera k dosažení stanovených cílů (Bláha, Dytrt, 2003).

**Pro styly vedení můžeme uplatnit toto základní dělení:**

- autokratický styl
- demokratický styl
- liberální styl

### **5.3.1 Autokratický styl**

Vyznačuje se uplatňováním vůle, myšlenek a názorů vedoucího pracovníka bez ohledu na názory jeho podřízených. Vedoucí sám rozhoduje a dává příkazy. V některých případech dochází až k jednání blížící se diktátorskému vystupování. Mezi důsledky tohoto jednání lze zařadit:

- potlačování iniciativy podřízených,
- potlačování odlišných názorů podřízených,
- vynucená absolutní poslušnost podřízených (strach z nadřízeného) (Hálek, 2017).

### **5.3.2 Demokratický styl**

Demokratický styl bere v úvahu postoje a názory podřízených pracovníků, tudíž se podřízení částečně podílejí na rozhodování. V tomto případě manažer podporuje samostatnost i iniciativu podřízených a využívá jejich schopnosti či přednosti (Blažek, 2014).

Za důsledek demokratického stylu lze považovat:

- pocit zodpovědnosti za výsledky podřízených,
- spokojenost podřízených a s tím související příjemné pracovní klima,
- větší míra respektu k vedoucímu od jeho podřízených (Blažek, 2014).

### 5.3.3 Liberální styl

V tomto stylu vedoucí či manažer vychází z předpokladu, že podřízení pracují dobře sami o sobě. Vedoucí dává podřízeným svobodu jednání a nezasahuje. Avšak pokud je to třeba, je připraven pomoci. Poskytuje podřízeným značnou volnost a je k nim shovívavý (Dědina, 2005).

Negativním důsledkem může být například:

- nadměrné prosazování osobních zájmů a cílů podřízených,
- neplnění úkolů,
- úplná anarchie (Hálek, 2017).

Z uvedených stylů plyne závěr, že pro kvalitní fungování organizace a s tím související příjemné klima, spokojenost zaměstnanců a dosahování vytyčených cílů je potřeba, aby u vedoucích pracovníků převažoval styl demokratický, jenž se zdá být relevantní. Do jisté míry se jedná o kombinaci autokratického a liberálního stylu. Tento styl podněcuje tvůrčí přístupy pracovníků, osobně je zaujme a vede k vysoké efektivitě práce.

## 6 Konflikty v organizaci

Konflikty v organizaci do značné míry působí na jedince, kteří v ní pracují, i na chod celé organizace. Ovlivňují psychiku pracovníků, jejich výkonnost, i prosperitu firmy. Příčiny konfliktů jsou jinými slovy faktory, které mají negativní dopad na spokojenost jedinců v zaměstnání. V této kapitole některé z možných konfliktů popíšeme, vytyčíme jejich příčiny a stanovíme dopady. Výčet faktorů slouží mimo jiné pro inspiraci ke stanovení otázek dotazníkového šetření v praktické části.

Dle základního členění psychologové a odborná literatura nejčastěji konflikty dělí na intrapersonální neboli vnitřní (osobní, individuální) a interpersonální neboli vnější (mezi dvěma a více lidmi, uvnitř pracovních skupin, konflikty jedince se skupinou, mezi skupinami apod.).

Vznik konfliktů na pracovištích je běžný. Malé konflikty se objeví a mnohdy vyřeší, aniž by vyžadovaly nějaké větší úsilí a pozornost. Neřešením malých problémů či výrazným porušením slušného chování a pracovní morálky mohou vznikat problémy větší. Závažnější problémy již vyžadují pozornost a je třeba je náležitě řešit.

Za konflikt se považuje neshoda, k níž dojde, pokud jsou zájmy, cíle a hodnoty jednotlivců nebo skupin neslučitelné a brání dosáhnutí určitého cíle na pracovišti (Olukayode, 2015).

### **6.1 Konflikty mezi kolegy**

Konflikty mezi kolegy jsou běžné. Navzdory tomu, že mohou být nepříjemné jsou potřebné k zamezení stagnace, vývoji a dalším změnám (Heger, 2012).

Jeden z důvodů konfliktů mezi kolegy je ten, že si kolegy, s nimiž je nezbytné trávit svůj čas, nelze individuálně zvolit. I přes to, že často kolegové pracují na stejné věci, každý jedinec přistupuje k plnění cílů s odlišnými postoji a představami. Nárůstem konkurence mohou vznikat spory a nesrovnalosti (Baum, 2009).

### **6.2 Konflikty mezi nadřízeným a podřízeným**

Tento konflikt vzniká mezi vedoucím / nadřízeným pracovníkem a jeho podřízenými. Úkolem nadřízeného pracovníka je zajišťování příznivé atmosféry týmu. Přítomnost konfliktů proto může být vykládána jako slabost vedení. To je jeden z hlavních důvodů, proč tyto konflikty probíhají ve většině případů skrytě. Pro vedení není lehké se konflikty ve vlastním týmu otevřeně zabývat. Pokud ovšem nadřízený přítomnost konfliktů nepřizná, nepomůže jejich řešení. Jestliže jsou vzniklé konflikty ignorovány, vzrůstá napětí, které je s nimi spjato a často se vytváří další konflikty (Baum, 2009).

### **6.3 Mobbing**

Častým pracovním konfliktem je tzv. mobbing neboli psychický teror na pracovišti. Jde o cílený dlouhodobý systematický útok na konkrétní osobu. Cílem útoku je vyloučit osobu z kolektivu, ponížit ji, znevážit a donutit ji k odchodu z pracoviště. Ve

většině případů bývají útoky bez příčiny a nepojí se ke konkrétní činnosti napadené osoby či jejímu chování. Soustavný tlak šikované osobě ztěžuje a znemožňuje plnění pracovních povinností (Svobodová, 2008).

## **6.4 Příčiny pracovních konfliktů**

Příčiny konfliktů lze roztrždit dle základních faktorů na technické, psychogenní a sociogenní.

### **6.4.1 Technické faktory**

Technické faktory lze snadno odstranit. Jedná se například o:

- hluk na pracovišti,
- příliš mnoho lidí na pracovišti (open space),
- nefunkční komunikační prostředky,
- nefunkční technické pomůcky a prostředky (Kuchyňka, 1988).

### **6.4.2 Psychogenní faktory**

Psychogenní faktory vychází z osobností jedinců a jsou daleko závažnější. Za tyto faktory lze považovat:

- charakterové vady,
- nedostatečnou přizpůsobivost,
- vyhraněné negativní vlastnosti,
- citové poruchy a společenské návyky,
- vyjadřovací schopnosti,
- nepřesnost ve vyjadřování a formulaci,
- nepozornost a roztržitost,
- únavu a přepracovanost (Kuchyňka, 1988).

### **6.4.3 Sociogenní faktory**

Příčiny, které vznikají na základě sociogenních faktorů dělíme na příčiny formálních vztahů, v nichž jedinec předvádí pracovní dovednosti či schopnosti a neformálních vztahů, ve kterých jedinec ukazuje své charakterové vlastnosti. Tyto faktory jsou

nejzávažnější, jelikož původ konfliktů nevychází pouze z jednotlivců, ale z celé společnosti (Kuchyňka, 1988).

#### **Příčiny formálních vztahů:**

- nepřesné stanovení rozsahu a obsahu pracovní náplně,
- nesprávné zařazení vzhledem k jejich kvalifikaci,
- rozdílné vnímání pracovního ohodnocení,
- rozpor v organizačních opatřeních, nařízeních a normách,
- špatná komunikace,
- nedostatek uznání,
- nízká úroveň řídicí činnosti (Kuchyňka, 1988).

#### **Příčiny neformálních vztahů:**

- střet zájmů a cílů jednotlivců či skupin,
- nesplněná očekávání,
- střet hodnot a norem (Kuchyňka, 1988).

### ***6.5 Dopady konfliktů na organizaci***

V převážné většině případů má konflikt destruktivní účinky. Poškozuje city, duševní zdraví jedinců a připravuje je o jejich čas. Negativní vlivy konfliktů ovlivňují účastníky přímé, nepřímé i organizaci jako celek.

Příkladem negativního dopadu je špatně odvedená práce, stres, rozmrzelost, nepřátelství, nedůvěřivá atmosféra, špatná komunikace nebo špatná koncentrace zaměstnanců (Čakrt, 2000).

## **7 Pracovní spokojenost zaměstnanců**

Klíčovou součástí psychologie organizace je pracovní spokojenost. Psychologové se pracovní spokojeností zabývají již od 30. let dvacátého století. Vzhledem k tomu, že může výrazně ovlivnit pracovní výkon, chod organizace a osobní život jedince, není vhodné ji znevažovat. Pracovní spokojenost je pro tuto práci zásadní, protože je podstatou analýzy výzkumu v praktické části. V této kapitole bude definována spolu

s jejími faktory (některé z nich jsou blíže specifikovány v jiných kapitolách bakalářské práce). Uvedu několik obecných studií zabývajících se vybranými a následně zkoumanými (v teoretické části) faktory. Dále zmíním a shrnu podstatné studie týkající se tématu pracovní spokojenosti, kterými se zabývali na katedře managementu Fakulty informatiky a managementu Univerzity Hradec Králové a studie zaměřené konkrétně na pedagogické pracovníky. Kapitulu ukončím možnými dopady pracovní spokojenosti.

Podle Renaty Kociánové je pracovní spokojenost podstatnou částí řízení organizace, s níž se pojí výkon pracovníků, pracovní motivace, pracovní stabilizace a organizační změny. Působí na ni mnoho vlivů, z nichž je většina spíše nestálá. Konstatuje, že člověk není obvykle se vším spokojen či zcela nespokojen. Vždy existují okolnosti, které jsou pro jedince přijatelnější a okolnosti méně přijatelné. Tyto vlivy vyjadřují rozdílnost pracovní spokojenosti týkající se rozdílných stránek působení (Kociánová, 2010).

E. A. Locke, americký psycholog a průkopník v teorii stanovování cílů, vymezil pracovní spokojenost jako příjemný nebo pozitivní emocionální stav, jež vychází z práce či pracovních zkušeností (Nakonečný, 2005).

Slovenský psycholog a pedagog Theodor Kollárik rozlišil spokojenost dvěma způsoby:

- spokojenost v práci – obsahově širší význam zahrnuje rysy osobnosti zaměstnance vztahující se k jeho pracovním podmínkám (toto pojetí převažuje)
- spokojenost s prací – obsahově užší význam pojen s výkonem konkrétní pracovní činnosti, s fyzickými a psychickými nároky na tyto činnosti, s pracovním režimem a společenským ohodnocením (Kollárik, 2002).

## ***7.1 Faktory pracovní spokojenosti***

K celkové úrovni spokojenosti přispívá řada faktorů. Důležitost a význam těchto faktorů závisí na okolnostech a různých preferencích jedince.

Kollárik rozdělil faktory na **vnitřní** a **vnější**:

- **Vnitřní faktory** – faktory osobní, což je například pohlaví, věk, rodinný stav, vzdělání a další. Tyto faktory jsou vázány s osobností pracovníka a podílejí se na vnějších faktorech a celkové spokojenosti jedince.
- **Vnější faktory** – faktory pracoviště, pod nimiž si lze představit například sociální a fyzické prostředí, mzdu nebo styl vedení. Tyto faktory se váží přímo k danému pracovišti jedince (Kollárik, 2002).

Dle Štikara a kolektivu spadá do **vnějších** faktorů obsah práce, finanční odměna, styl vedení, fyzické podmínky práce, vztahy na pracovišti, benefity a možnost karierního růstu (Štikar a kol., 2000).

Bednářová, Nový a kolektiv za faktory pracovní spokojenosti považují:

- mzdu,
- kvalitu a činnost manažera,
- možnost růstu v kariéře,
- vlastnosti a jednání spolupracovníků,
- fyzické podmínky práce,
- péči o pracovníky,
- styl organizace a řízení (Bedrnová, Nový a kol., 2007).

Z odborné literatury vychází, že neexistuje žádný univerzální faktor, kterým lze uspokojit potřeby všech jedinců. Důležitost faktorů se u jednotlivých jedinců liší. Tudiž zlepšení jednoho z faktorů nemusí nutně znamenat zvýšení spokojenosti zaměstnanců.

## ***7.2 Vztah mezi pracovní spokojeností a vybranými faktory***

### **7.2.1 Věk**

European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions neboli Evropská nadace pro zlepšení životních a pracovních podmínek provedla v roce 2006 průzkum, který se zabýval měřením pracovní spokojenosti v šestnácti zemích.



Jednou ze zkoumaných zemí byla i Česká republika. Dle této studie nebyla nalezena statisticky významná korelace mezi věkem respondentů a pracovní spokojeností (Cabrita, Perista, 2006).

Ani výzkum Mareše a Bánovcové neprokázal žádný významný vliv věku na pracovní spokojenost. Proto lze dle jejich slov tento vliv zanedbat (Mareš, Bánovcová, 2002).

Svobodová, Mlezivová, Vinopal a Červenka došli na základě jejich analýzy ke stejnému závěru. Ve svém díle uvedli, že neshledávají rozdíly dle věku ve spokojenosti v současném zaměstnání (Svobodová a kol., 2015).

### **7.2.2 Pohlaví**

Otázkou, zda existuje vztah mezi pracovní spokojeností a pohlavím, se již zabývala a stále zabývá řada vědců.

Ze studie *Work motivation and job satisfaction in the Nordic countries* vyplývá, že významné rozdíly mezi pohlavími neexistují (Eskildsen a kol., 2003).

Ani dle Evropské nadace pro zlepšení životních a pracovních podmínek statisticky významná korelace u pracovní spokojenosti a pohlaví nebyla prokázána. Z čehož vyplývá, že muži a ženy vykazují zhruba stejnou spokojenost s prací (Cabrita, Perista, 2006).

I Vašková a Dokulilová svými analýzami došly k závěru, že spokojenost s prací na pohlaví respondenta nezávisí. Statisticky významnou korelaci ve své studii našly (Vašková, Dokulilová, 2006).

Stejně je na tom i výzkum Mareše a Bánovcové, ze kterého vyplývá, že pracovní spokojenost mužů a žen je přibližně stejná (Mareš, Bánovcová, 2002).

### **7.2.3 Délka praxe**

Dle Kollárika roste pracovní spokojenost se zvyšujícím se počtem odpracovaných hodin. U nových zaměstnanců se projevuje vyšší míra nespokojenosti než u zaměstnanců, kteří jsou již v daném zaměstnání delší dobu. Takový stav nováčků může trvat i dva roky. Důvodem vyšší nespokojenosti nových zaměstnanců může

být například nevybudovaný vztah k organizaci nebo k ostatním zaměstnancům (Kollárik, 2002).

### **7.3 Výzkumy pracovní spokojenosti UHK**

Výzkumem spokojenosti zaměstnanců se dlouhodobě zabývají na katedře managementu Fakulty informatiky a managementu Univerzity Hradec Králové a na základě toho publikují výzkumné práce.

V roce 2008 vznikla studie *Personal characteristics and job satisfaction*, jejímž cílem bylo zkoumat spokojenost v zaměstnání v ČR a porovnat zjištěné výsledky s výsledky Velké Británie a USA. Část této studie tvoří souhrn realizovaných výzkumů od různých autorů, jejichž závěry jsou rozličné. Názor, že jsou ženy v práci spokojenější než muži, podporuje například Bartol a Wortman (1975) a Wharton, Rotolo a Bird (2000). Tvrzení že jsou spokojenější muži podporuje Forgionne a Peeters (1982). Ovšem převážná většina výzkumů, které Franěk a Večera uvedli, žádné významné rozdíly mezi pohlavími ve vztahu k pracovní spokojenosti neuvádí. Co se týče vztahu pracovní spokojenosti s věkem, kupříkladu Rhodes (1983) ve své studii uvádí pozitivně lineární spojitost. Franěk a Večera došli k závěru, že úroveň spokojenosti v konkrétních aspektech práce je skoro shodná s daty z výzkumů prováděných v USA. Předkládají, že jsou pracovníci spokojeni s povahou práce, se vztahy se spolupracovníky a s komunikací. Nižší spokojenost byla s benefity, povýšením, platem a pracovními podmínkami. S nárůstem věku shledali lineární pokles se spokojeností v zaměstnání. U pohlaví žádné rozdíly nebyly (Franěk, Večera, 2008).

Další studie, *Organizational and Sociodemographic Determinants of Job Satisfaction in the Czech Republic*, zkoumá vliv osobních a pracovních faktorů na pracovní spokojenost. První hypotéza této studie, která byla částečně potvrzena, navrhuje, že ve spokojenosti s prací nejsou významné rozdíly související s věkem. Přestože se objevily nějaké výkyvy nejstarších zaměstnanců, významné rozdíly mezi věkovými skupinami prokázány nebyly. Další hypotéza říká, že jsou muži více spokojeni se svou prací než ženy. Ta byla potvrzena. Celková spokojenost mužů byla větší než spokojenost žen. Muži byli spokojenější s platem a odměnami a výhodami. Ženy byly

spokojenější například se spolupracovníky a s komunikací (Franěk, Mohelská, Zubr, Bachmann, Sokolová, 2014).

Následující studie, *Pay and offer of benefits as significant determinants of job satisfaction – a case study in the Czech Republic*, jež proběhla v organizacích v severovýchodní oblasti ČR v roce 2013 a v roce 2015, vykazuje, že spokojenost s platem se buď slabě zvýšila, nebo zůstala stejná. U žen, lidí s vyšším vzděláním a u starších lidí došlo k znatelnému vzrůstu spokojenosti s platem. Mírný nárůst byl zaznamenán i u sociálních výhod. Dle dat je průměrná míra spokojenosti se zaměstnaneckými výhodami vyšší než spokojenost s platem (Sokolová, Mohelská, Zubr, 2016).

#### **7.4 Pracovní spokojenost pedagogických pracovníků**

Vzhledem k tomu, že je praktická část bakalářské práce soustředěna na spokojenost pedagogických pracovníků, uvedla jsem shrnutí několika výzkumů zaměřených přímo na tuto specifickou oblast.

Paulík ve své studii zkoumal celkovou spokojenost a spokojenost s vybranými faktory (nadřízený, žáci, rodiče, pracovní prostředí a další). Nejvyšší spokojenost respondenti vyjádřili s kolegy, nadřízenými a prostředím. Hodnocení těchto faktorů se blížilo stupni *spíše spokojen*. Stupni *ani spokojen ani nespokojen* odpovídala stanoviska učitelů k žákům, ke spolupráci rodiči a k materiálnímu vybavení školy. *Spíše nespokojeni* byli respondenti s platem a s řízením školství.

Dále s ohledem na spokojenost uvedl, že jsou rozdíly v pracovní spokojenosti mezi muži a ženami staticky nevýznamné. Předložil, že souvislost pracovní spokojenosti s věkem (korelace 0,114) a délkou výkonu učitelské praxe (korelace 0,101) nebyla v jeho studii potvrzena (Paulík, 2011).

V roce 2019 provedl analýzu pracovní spokojenosti učitelů gymnázií, kde bylo úkolem jedné z výzkumných otázek zjistit korelaci pracovní spokojenosti s věkem. Došel k závěru, že korelace nebyla staticky významná (Paulík, 2019).

Koustelios provedl výzkum zabývající se celkovou úrovní pracovní spokojenosti řeckých učitelů. Došel k závěrům, že učitelé jsou celkově spokojeni s prací i řízením, avšak existuje i jistá nespokojenost, která tkví ve finančním ocenění a možnostmi pracovního povýšení (Koustelios, 2001).

Z výzkumu Krásné, Tamášové a Geršicové, který byl založený na hodnocení celkové pracovní spokojenosti učitelů ve vztahu s demografickými proměnnými, vyplývá, že učitelům chybí společenské uznání. Důraz je kladen na pochvaly a poděkování od nadřízeného, které jsou dle všeho zdrojem energie a vedou k vyšší chuti do práce a motivaci k vyšším výkonům. Konstatují, že finanční odměna není nejdůležitějším faktorem pracovní spokojenosti. Co se pohlaví týče, tak se dle výsledků celková pracovní spokojenost mužů a žen nijak významně neliší (Krásná, Tamášková, Geršicová, 2017).

### ***7.5 Důsledky pracovní spokojenosti***

Z výzkumů, které vypracovali Judge a Watanabe se prokázalo, že pracovní spokojenost a životní spokojenost se vzájemně ovlivňují. Pracovní spokojenost je součástí životní spokojenosti a společně vedou k lepší kvalitě života a k lepšímu duševnímu zdraví jedince (Judge, Watanabe, 1993).

Pracovní spokojenost je přínosná pro organizaci i pro pracovníky, kteří v ní pracují. Spokojení pracovníci mají lepší vztahy se svými spolupracovníky a mají menší sklony k podávání výpovědí než nespokojení pracovníci (Schwider, Boswell, Zimmerman, 2011).

Jeden z neopomenutelných důsledků pracovní spokojenosti je absence v práci. U spokojených zaměstnanců nedochází (či minimálně dochází) k planým výmluvám a jejich absence v práci je mnohem nižší než absence nespokojených zaměstnanců (Steel, Rentsch, Hendrix, 2002).

Mimo jiné pracovní spokojenost participuje na udržování vysokého pracovního výkonu, který vede k lepší prosperitě organizace (Judge, Thoresen, Bono, Patton, 2001).

## 8 Motivace

V rámci zaměření mé bakalářské práce považuji za důležité blíže specifikovat pojem motivace, který s celkovou spokojeností v zaměstnání a jejími faktory značně souvisí. Hned v úvodu pojem vymezím a následně ho odliším od stimulace. Na závěr této kapitoly rozeberu některé z motivačních teorií.

Jedním ze základních psychických procesů je motivace. Tou se rozumí vnitřní proces utváření cílů, který žene člověka dopředu a přiměje ho k tomu, aby něco dělal. Bývá aktivována vnitřně nebo z vnějšího prostředí. V pracovním prostředí je motivace úzce spjata s výkonností jedinců, poněvadž motivovaný člověk je v práci výkonnější a je více soustředěn na dosažení cílů (Management Mania).

### 8.1 Motivace x stimulace

Přesto, že občas bývá pojem motivace a stimulace považován za ekvivalentní, je vhodné od sebe tyto pojmy rozlišovat.

Motivace může být aktivována pomocí stimulů a pobídek. Stimuly jsou podněty vycházející z okolního prostředí vedoucí k jednání člověka s určitým cílem. Na stejný stimul, mohou lidé reagovat odlišně. Motivy představují vnitřní podněty, které určují nejen směr jednání člověka, ale i intenzitu jeho činnosti (Sokolová, 2015).

Kociánová mezi stimulací a motivací též shledává rozdíl. Uvádí, že stimulace působí na člověka z vnějšku. Představuje soubor vnějších podnětů usměrňujících jednání pracovníků a jejím cílem je ovlivnit motivaci. Správně provedená stimulace se shoduje s vnitřní motivací člověka (Kociánová, 2010).

Rozdílnost pojmů vymezuje i Štikar a kolektiv. Tvrdí, že stimuly jsou vnějšími pobídkami, jimiž je člověk vybízen a podněcován k žádoucím aktivitám. Používání stimulů je cílevědomé a mohou být aplikovány s jistým gradováním v podobě nabízených možností, odměn a sankcí. Motivem je vnitřní pohnutka, která člověka podněcuje k jednání. Rozdíl, který odlišuje motiv od stimulu je tedy v tom, že motiv

vzniká na základě vnitřního psychického prostředí člověka, zatímco stimul vychází z vnějšího působení na psychiku jedince (Štikar a kol., 2000).

Zatímco motivy působí zevnitř, jsou „naše“, stimuly přicházejí zvenčí „našimi“ se teprve stávají (Plamínek, 2007).

Podle výše uvedených názorů tedy hlavní rozdíl motivace a stimulace spočívá v tom, že motivace je vnitřní systém faktorů ovlivňujících jednání člověka a stimulací se rozumí vnější vliv na chování člověka.

### **8.1.1 Druhy motivů**

- potřeby: fyziologické, bezpečí, společenské, uznání a seberealizace;
- návyky: hygienické, pracovní, spotřební, kulturní (výchova);
- zájmy, očekávání: podle šíře zájmů význam osobnosti;
- ideály, vzory: vodítka jednání podle příkladu výrazných osobností (Hálek, 2017).

### **8.1.2 Druhy stimulů**

- hmotné: mzda, vybavení pracoviště
- nehmotné: čas, uznání
- finanční: cena, zisk, mzda, úvěr,
- nefinanční: kvalita, záruční lhůta, reklama, pověst
- pracovní: zařazení, norma, úkol, příklad vedoucího
- mimopracovní: volný čas, bydlení, životní úroveň
- prospěšné: zajímavá práce, sport: endorfiny, kondice
- škodlivé: nikotin, alkohol, drogy, soustavný doping (Hálek, 2017).

## **8.2 Motivační teorie**

Existuje mnoho teorií využití motivace v různých situacích. Využití správných motivačních faktorů závisí na konkrétní osobnosti člověka.

### 8.2.1 Maslowova teorie hierarchie potřeb

Maslowova teorie, jež je založena na motivaci a rozvoji jedince, patří mezi nejznámější teorii potřeb. Rozděluje lidské potřeby do pomyslné pyramidy dle toho, s jakou intenzitou na člověka určité potřeby naléhají. Spodní patra pyramidy tvoří potřeby, které jsou důležité pro společenské a individuální přežití. Vyšší patra spíše než k přežití, přispívají k dlouhodobé spokojenosti a k rozvoji osobního potenciálu (Hálek, 2017).

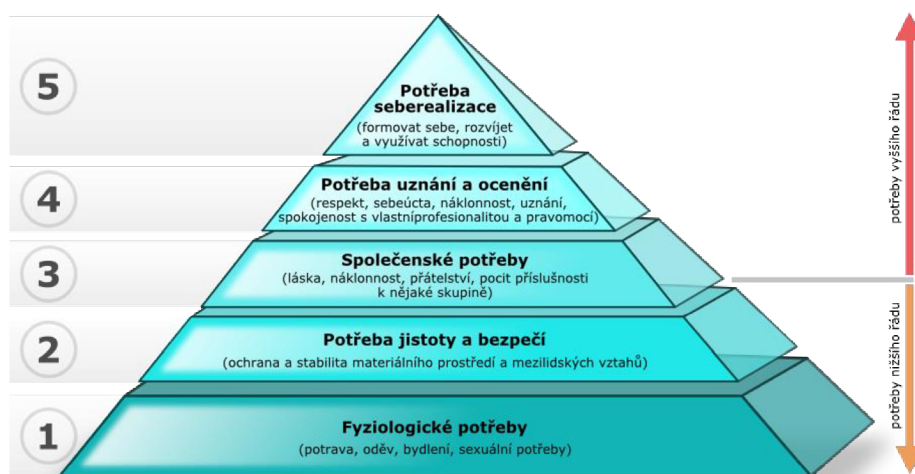
Maslowova teorie vychází ze dvou základních předpokladů:

- 1) Lidé mají nedostatek potřeb, přičemž jsou tyto potřeby závislé na tom, co lidé již mají. Uspokojené potřeby přestanou fungovat jako motivátor. Lze tedy tvrdit, že pouze neuspokojené potřeby ovlivňují lidské chování.
- 2) Lidské potřeby jsou hierarchicky uspořádány podle významu. Jakmile jsou uspokojeny potřeby na nižším stupni, stávají se motivátorem potřeby na vyšším stupni. Pokud je potřeba uspokojena, objeví se jiná, kterou je třeba uspokojit (Hálek, 2017).

Americký psycholog Abraham Maslow stanovil pět úrovní potřeb a dle jejich významu potřeby zařadil do systému hierarchie potřeb:

1. Fyziologické potřeby – jedná se o potřeby základní. Naplnění těchto potřeb je nutné k přežití. Konkrétním příkladem je potřeba vody, kyslíku či potravy.
2. Potřeby jistoty a bezpečí – jakmile jsou naplněny fyziologické potřeby, vzroste potřeba jistoty a bezpečí. Mezi tyto potřeby patří materiální a finanční zásoby, zdravotní pojištění, ochrana před nemocí a pohromami a další.
3. Sociální / společenské potřeby – neuspokojení této úrovně může ovlivnit duševní zdraví jedince. Do sociálních potřeb spadá kupříkladu potřeba sdružování, přátelství, akceptování druhými a pocit sounáležitosti.

4. Potřeby uznání – zahrnují potřebu uznání jak od ostatních lidí, které musí být vnímáno jako zasloužené a oprávněné, tak i uznání sebe samotného. Jedná se tedy o dobrou pověst, postavení, váženost, sebeúctu a sebedůvěru ve vlastní schopnosti a dovednosti.
5. Potřeby seberealizace – vyvstávají jako tendence realizovat svůj talent, své schopnosti a záměry. Maslow definuje tyto potřeby jako "touhu člověka být více a více sám sebou, být vším, čím je člověk schopen se stát" (Hálek, 2017).



**Obrázek 3 - Pyramida potřeb podle Maslowa**

Zdroj: V. Hálek, <http://www.halek.info>

### 8.2.2 Alderferova teorie tří kategorií potřeb

Alderferova teorie někdy také nazývána **ERG** teorie zčásti vychází z Maslowovy hierarchie potřeb. Americký psycholog Clayton Alderfer zredukoval původních pět úrovní do tří kategorií potřeb:

- **Existenční potřeby (Existency)** – potřeby k dosahování a udržování rovnováhy pomocí materiálních předmětů = plat, zaměstnanecké výhody, pracovní podmínky.
- **Vztahové potřeby (Relatedness)** – potřeby závislé na možnosti sdílení a vzájemném porozumění = pochopení, vztahy a uznání, podpora.



- Růstové potřeby (**Growth**) – potřeby které stimulují k vyvíjení produktivního a tvůrčího úsilí jedinců. Jsou závislé na možnosti růstu jedince (Dědina, Cejthamr, 2005).

Alderfer, stejně jako Maslow, zastává názor, že uspokojení potřeby z nižší úrovně vede k probuzení potřeby z vyšší úrovně, a že mezi jednotlivými úrovněmi existuje jistá závislost. Na rozdíl od Maslowa tvrdí, že se spíše než o hierarchii jedná o přímku, poněvadž může být ve stejném čase aktivováno více potřeb. Jestliže jsou na některé úrovni potřeby zablokovány, může být pozornost obrácena k jiným potřebám (Dědina, Cejthamr, 2005).

### **8.2.3 Herzbergova teorie dvou faktorů**

Herzbergova teorie vznikla na základě empirických rozborů u zhruba dvou set technických a ekonomických pracovníků.

Na základě pozorování psycholog Frederick Herzberg stanovil dvě skupiny faktorů:

- Motivátory – vlivy uspokojující lidské potřeby a vyvolávající zájem a úsilí pracovníků o zlepšování pracovních výkonů. Motivátory ovlivňují uspokojení nikoli však nespokojenost. Jako motivátory působí například činitele spojené s obsahovou náplní a výkonem vlastní práce, podmínkami a výsledky jejího zvládnutí. Jedná se o klíčové faktory, které vytvářejí pozitivní motivaci, a to konkrétně třeba uznání, odpovědnost, dosažení cíle nebo postup a růst.
- Hygienické vlivy – jsou spojeny s danou prací a jejím okolím. Ovlivňují jedincovu spokojenost i nespokojenost. Patří mezi ně vybavení pracoviště, pracovní podmínky, pracovní prostředí, plat a další (Hálek, 2017).

### **8.2.4 McGregorova teorie XY**

Tato teorie dělí manažery a pracovníky v organizaci do dvou skupin dle jejich chování (Management Mania). Podstata teorie je založena na dvou extrémech X a Y. Správný manažer by měl být schopen nalézt vhodný kompromis mezi oběma přístupy.

- Teorie X (krátké vodítko) k motivování používá odměny a tresty. Tato teorie předpokládá že:
  - člověk pracuje nerad a má-li možnost se práci vyhnout, tak ji využije,
  - musí být za odvedenou práci nabídnuta odměna a za neodvedenou práci je nutné pohrozit trestem,
  - lidé upřednostňují, aby byli v práci vedeni a kontrolováni, žádají pocit bezpečí a jistoty, straní se zodpovědnosti a mají nízké ambice.

Pozitivními motivačními faktory se rozumí odměny, prémie, a jiné hmotné výhody a negativními například tresty, sankce, omezení či ostrá kritika (Hálek, 2017).

Za daných okolností manažeři přistupují k podřízeným autoritativně. Zadávají jim úkoly, vyžadují jejich disciplínu a ustavičně je kontrolují (Veber, 2000).

- Teorie Y (dlouhé vodítko) předpokládá že:
  - člověk pracuje rád a má z práce potěšení,
  - lidé upřednostňují kontrolu sami nad sebou před kontrolu nadřízených,
  - lidé budou vázáni záměry skupiny, pokud najdou uspokojení z práce,
  - pokud mají lidé správné podmínky, učí se přijímat a vyhledávat zodpovědnost,
  - tvořivost, ambice a důvtip jsou velmi rozšířeny a může jich být využíváno (Veber, 2000).

Manažeři se v tomto případě chovají k podřízeným liberálně a demokraticky. Delegují odpovědnost na podřízené, dávají jim jistou volnost a podporují jejich iniciativu (Veber, 2000).

## 9 Dotazníkové šetření spokojenosti učitelů na základních školách

Pro praktickou část jsem zvolila kvantitativní typ výzkumu (formou dotazníkového šetření) s ohledem na počet respondentů a množství otázek.

Dotazník se skládá ze dvou částí. První část obsahuje sociodemografické otázky zaměřující se na věk, pohlaví, délku působení v daném zaměstnání a stupeň, na němž respondenti účinkují. Názvy škol nejsou záměrně uvedeny, z důvodu respektování požadavků na zachování anonymity.

V druhé části bylo stanoveno 46 otázek zabývajících se spokojeností učitelů v jejich zaměstnání. Otázky v této části byly rozděleny do devíti oblastí na základě vnějších faktorů, jež na zaměstnance působí a často ovlivňují jejich pracovní výkon. Konkrétně se jednalo o plat, vedení (nadřízený), pracovní prostředí a podmínky, spolupráci s dětmi, spolupráci s rodiči, odměňování a benefity, vztahy mezi zaměstnanci, možnost růstu a kulturu organizace. Na tyto otázky respondenti odpovídali pomocí Likеровy škály, díky které je možné jednoduše získat názory pouhým kliknutím / zaškrtnutím. Tento typ odpovědí je dle mého názoru pro účastníky dotazníkových šetření přijatelnější než dotazníky s otevřenými odpověďmi především kvůli tomu, že je méně časově náročný a nevyžaduje tolik úsilí.

Při tvorbě dotazníku jsem vycházela z:

- VZORU INTERNÍHO PŘEDPISU PRO REALIZACI ŠETŘENÍ SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ dle Metodického pokynu pro řízení kvality ve služebních úřadech a Kritéria zlepšování č. 9 Šetření spokojenosti zaměstnanců,
- Job Satisfaction Survey - P.E. Spector,
- Manuálu pro měření a vyhodnocení úrovně spokojenosti zaměstnanců, vyvinutého Výzkumným ústavem Práce a Sociálních Věcí (VÚPSV)
- a poznatků z teoretické části.

Dotazník byl vytvořen pomocí webové stránky [www.survio.com](http://www.survio.com) a následně byl respondentům zaslán formou emailu. Veškerá práce (vyplňování dotazníků,

přijímání výsledků, ...) a komunikace s respondenty proběhla online. Pro výzkum byla zvolena čtyřbodová škála:

<b>Čtyřbodová škála</b>			
1 = rozhodně nesouhlasím	2 = spíše nesouhlasím	3 = spíše souhlasím	4 = rozhodně souhlasím

**Tabulka 1 – Čtyřbodová škála**

Zdroj: vlastní zpracování

Použila jsem škálu se sudým počtem odpovědí, tudíž se „zesílenou volbu“, která nutí zaujmout vyhrané stanovisko. V mém zájmu bylo zjistit převládající tendence učitelů, nikoliv normální rozložení.

Poslední otázka druhé části vyzvala respondenty k seřazení jednotlivých vnějších faktorů dle jejich vlastní důležitosti.

Data získaná dotazníkovým šetřením byla přenesena do datové matice v programu Excel, v němž proběhla celá analýza dat. Podoba dotazníku je v příloze č. 1.

## **9.1 Stanovení cíle, hypotéz a metodika zpracování**

### **9.1.1 Cíl**

Cílem šetření je analýza pracovní spokojenosti učitelů oslovených základních škol.

Pro dosažení cíle je potřeba zjistit:

- míru pracovní spokojenosti učitelů s jednotlivými zkoumanými faktory,
- celkovou míru pracovní spokojenosti oslovených učitelů,
- korelaci mezi věkem a pracovní spokojeností,
- korelaci mezi délkou pracovního poměru a spokojeností,
- rozdíl ve spokojenosti dle stupně na němž respondenti působí,
- rozdíl ve spokojenosti dle pohlaví.

### 9.1.2 Hypotézy

V souvislosti s cílem šetření jsem na základě poznatků z teoretické části definovala následující otázky a hypotézy.

- [1] H1: Rozdíly v celkové pracovní spokojenosti u mužů a žen nejsou staticky významné.
- [2] H2: Celková míra pracovní spokojenosti se významně liší dle stupně, na němž respondenti působí.
- [3] H3: Neexistuje staticky významná závislost mezi věkem a celkovou mírou pracovní spokojenosti.
- [4] H4: Neexistuje staticky významná závislost mezi délkou pracovního poměru a celkovou mírou pracovní spokojenosti.

### 9.1.3 Metodika zpracování a analýzy

Zda se celková míra pracovní spokojenosti liší dle pohlaví nebo stupně, na němž respondenti působí, jsem zjišťovala popisnou statistikou pomocí aritmetických průměrů. Stejným způsobem jsem zkoumala celkovou míru spokojenosti a míru spokojenosti jednotlivých faktorů. Ve všech těchto případech byly navíc uvedeny směrodatné odchylky, minima, maxima a počet zúčastněných respondentů.

Závislost mezi spokojeností a věkem nebo délkou pracovního poměru byla zkoumána pomocí Pearsonova korelačního koeficientu, který znázorňuje statickou závislost mezi dvěma kvantitativními veličinami. Korelační koeficient se pohybuje v intervalu  $(-1;1)$ . Jestliže je korelační koeficient roven 0, ukazuje nám, že mezi proměnnými není žádný lineární vztah. Blíží-li se korelační koeficient  $\pm 1$ , jedná se o silnější korelaci proměnných.

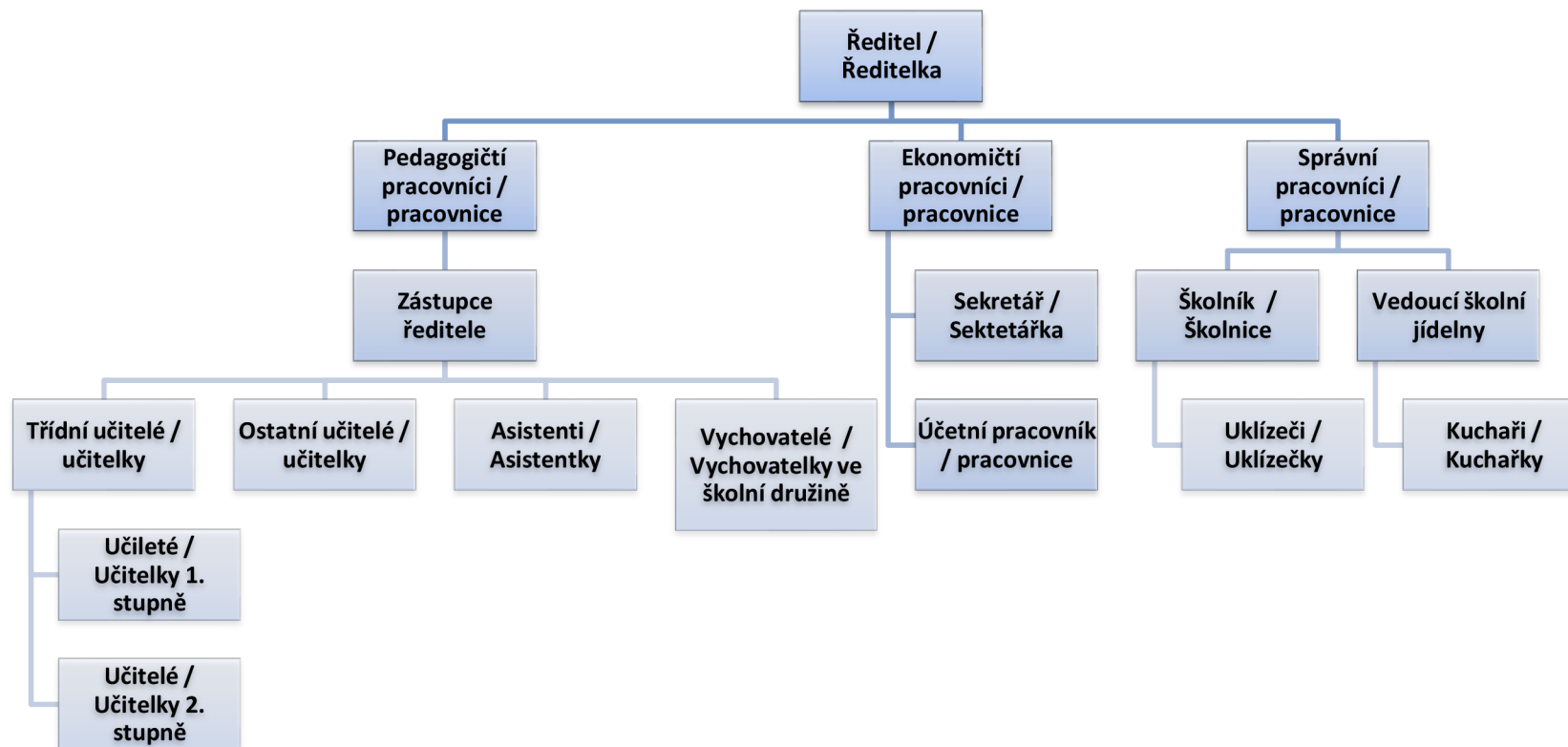
Nejprve jsem si za pomoci excelovské funkce vypočítala Pearsnův koeficient ( $r$ ) a podle Evansovy příručky jsem stanovila sílu korelace.

Pro podrobnější analýzu a přesnost výsledku jsem zvolila dvouvýběrový Studentův test (t-test), který se využívá v případě, kdy je potřeba otestovat významnost rozdílu mezi dvěma aritmetickými průměry. T-test jsem spočítala dle použitého vzorce  $[r \cdot \sqrt{(n - 2)}] / [\sqrt{(1 - r^2)}]$ , kde  $r$  značí spočtený korelační koeficient a  $n$  znázorňuje

celkový počet použitých hodnot. Dále jsem stanovila stupeň volnosti, který odpovídá hodnotě  $n-2$ . Pro svůj výzkum jsem zvolila hladinu významnosti  $\alpha = 0,05$ , což znamená, že úspěšnost testu odpovídá 95 %. Pomocí distribuční funkce (TDIST v Excelu) jsem zjistila  $p$ -hodnotu, kterou jsem nakonec porovnála s hladinou významnosti a z toho jsem vyvodila závěr, zda mezi porovnávanými proměnnými existuje závislost či nikoliv. Pokud je hodnota  $p > 0,05$ , nejsou rozdíly hodnot statisticky významné. Jestliže je hodnota  $p \leq 0,05$ , potom jsou rozdíly průměrných hodnot shledány jako statisticky významné.

## 9.2 Analýza a interpretace dat

### 9.2.1 Obecná organizační struktura základních škol



Obrázek 4 – Struktura základních škol

Zdroj: vlastní zpracování

### 9.2.2 Obecné informace o respondentech

Sběr dat začal 28. února a probíhal do konce března roku 2021. Dotazník byl určen pro učitele 1. a 2. stupně základních škol. S pomocí internetu byl zaslán do 20 náhodně vybraných základních škol. Zpět se vrátilo 102 dotazníků.

Do výzkumu bylo tedy zahrnuto 102 respondentů, z nichž bylo 17 mužů a 85 žen.

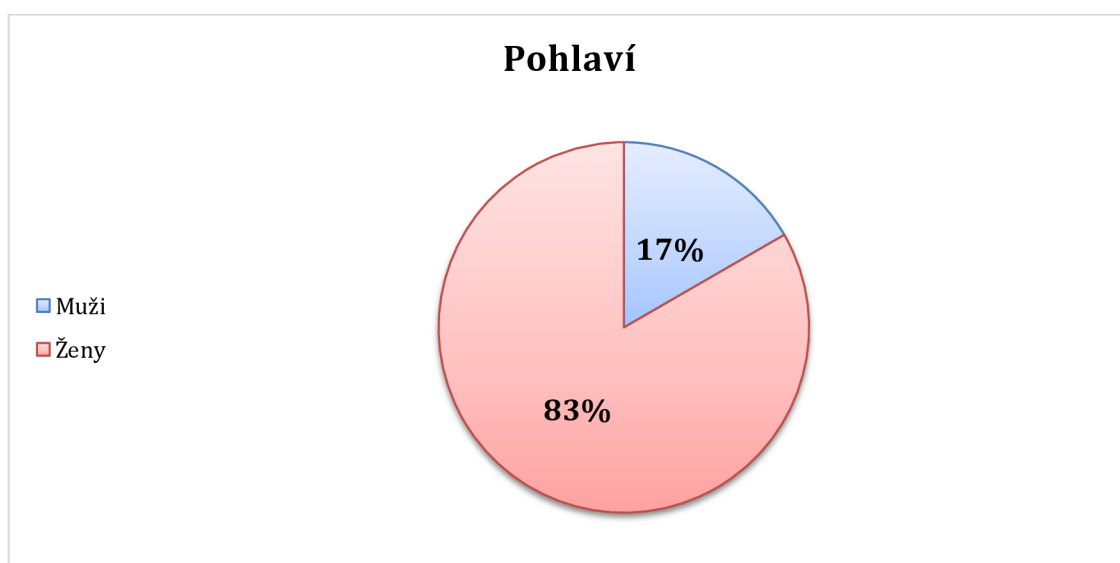
Pohlaví	Počet	Počet v %
Muži	17	16,67 %
Ženy	85	83,33 %

**Tabulka 2 – Počet respondentů dle pohlaví**

Zdroj: vlastní zpracování

Procentuální zastoupení je 16,67 % mužů a 83,33 % žen. Dle dat je zřejmé, že se do výzkumu zapojily především ženy, což odpovídá obecně známé skutečnosti, že pedagogickou profesi vykonávají převážně ženy. Jejich účast při dotazníkovém šetření byla o 66,66 % vyšší než účast mužů.

Rozdělení respondentů je nejlépe patrné z uvedeného grafického znázornění, ve kterém došlo k zaokrouhlení procentuálního počtu osob.

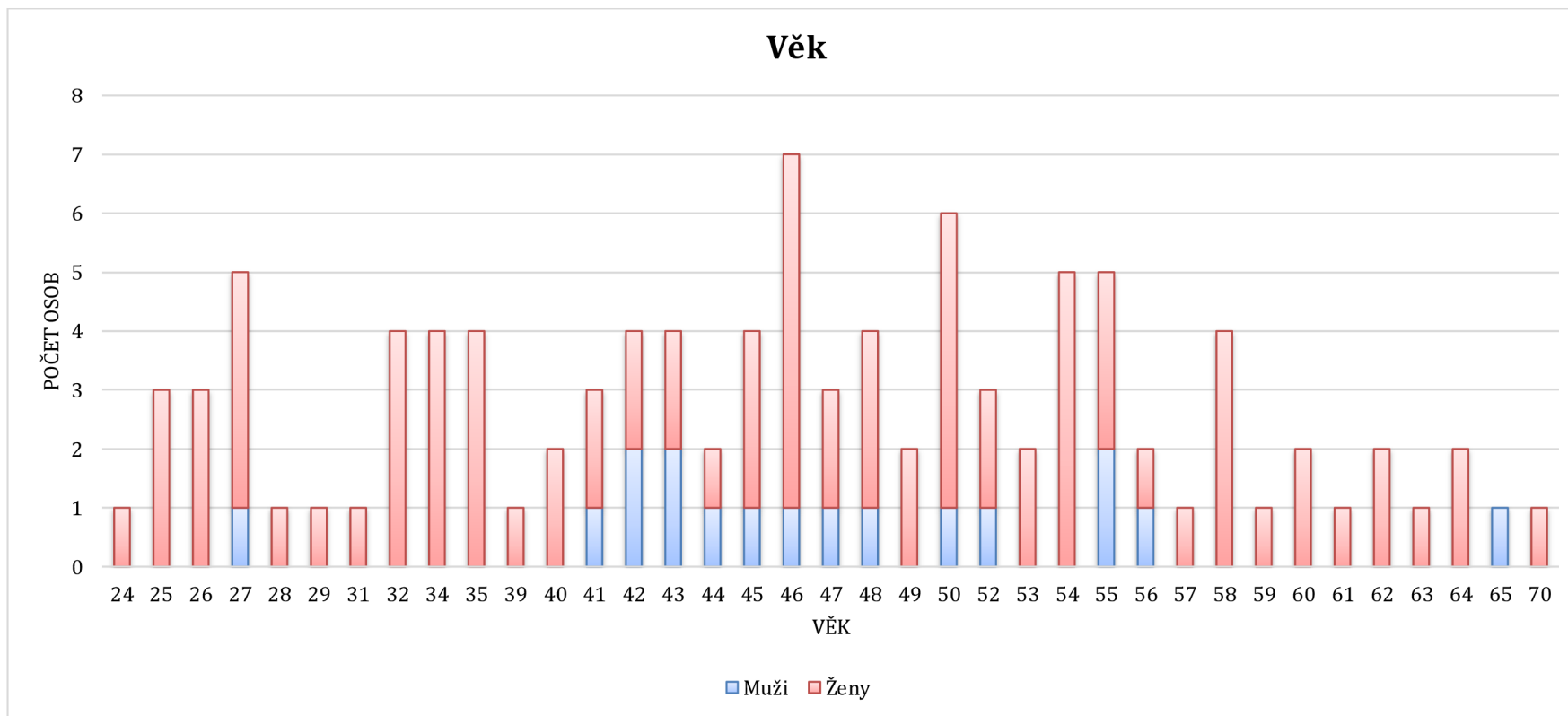


**Graf 1 – Pohlaví**

Zdroj: vlastní zpracování



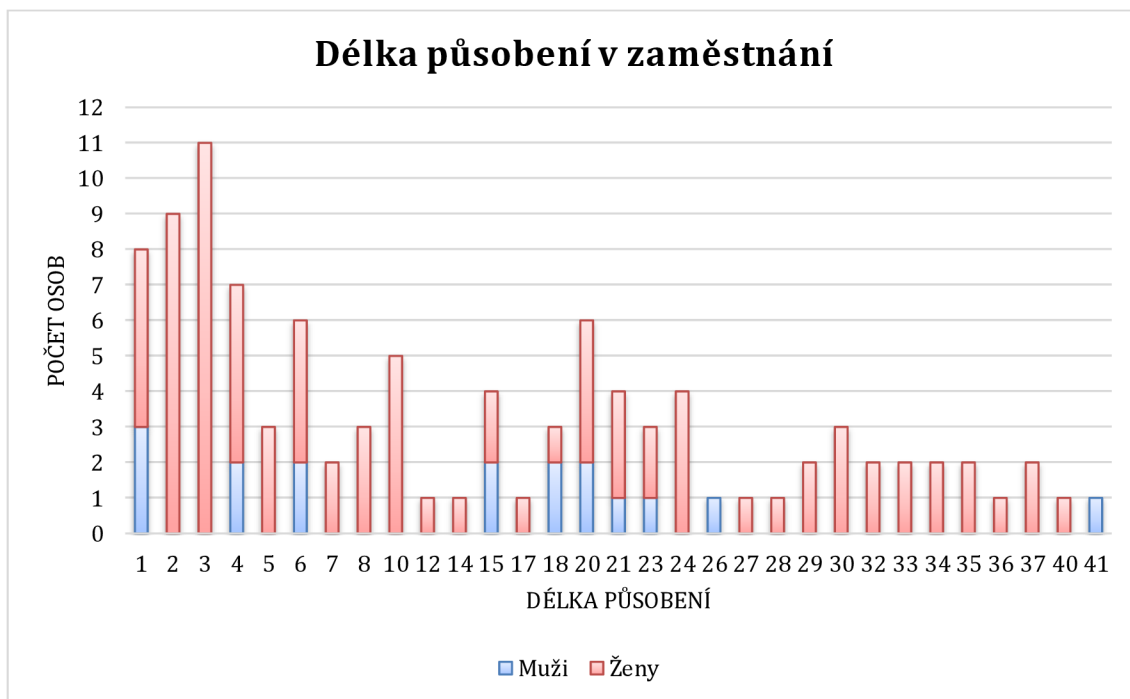
Na dotazník odpověděli učitelé a učitelky ve věkovém rozmezí od 24 do 70 let. Detailní věkové rozložení je znázorněno v následujícím grafu.



**Graf 2 – Věk**

Zdroj: vlastní zpracování

Celkový průměrný věk respondentů byl 45,15 let. Průměrný věk mužů byl 47,12 let, zatímco u žen 44,75 let.



**Graf 3 – Délka působení v zaměstnání**

Zdroj: vlastní zpracování

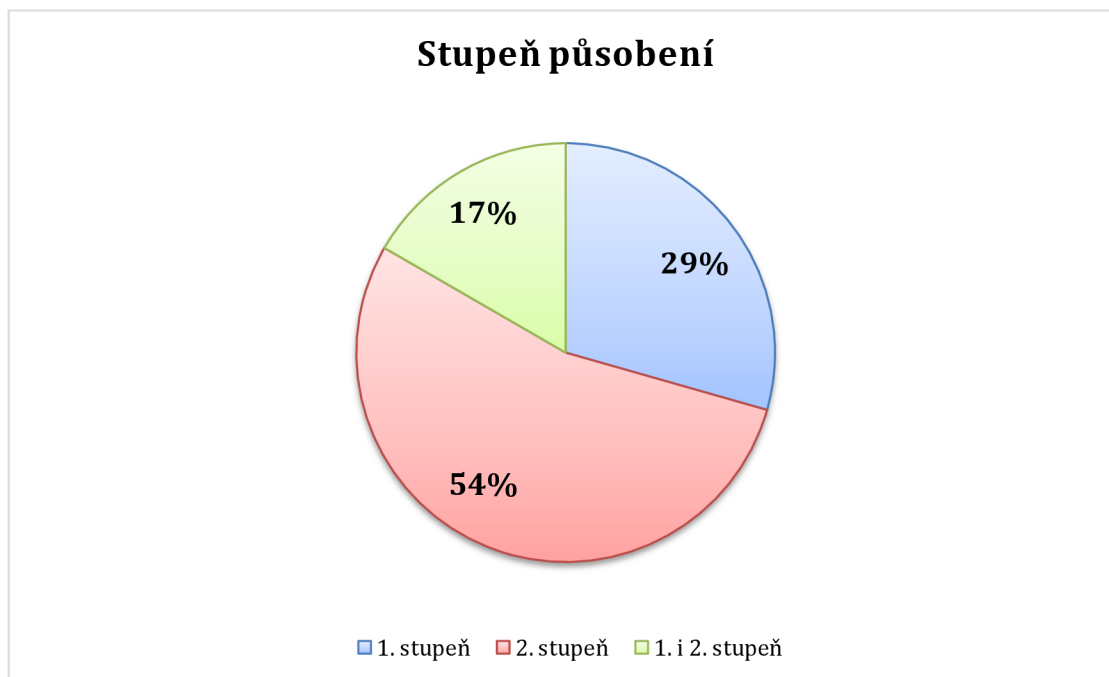
Délka působení dotazovaných respondentů v jejich nynějším zaměstnání je v rozmezí od 1 roku po 41 let. Průměrná délka působení je po zaokrouhlení 14 let.

Působení	Počet	Počet v %
<b>1. stupeň</b>	<b>30</b>	<b>29,41 %</b>
<b>2. stupeň</b>	<b>55</b>	<b>53,92 %</b>
<b>1. i 2. stupeň</b>	<b>17</b>	<b>16,67 %</b>

**Tabulka 3 – Počet respondentů dle stupně působení**

Zdroj: vlastní zpracování

Na otázku týkající se stupně, na kterém dotazovaní nyní působí, odpovědělo 29 % učitelů, že působí na prvním stupni, 54 % na druhém stupni a 17 % na obou stupních základní školy.



**Graf 4 – Stupeň působení**

Zdroj: vlastní zpracování

### 9.2.3 Analýza pracovní spokojenosti

#### 9.2.3.1 Míra pracovní spokojenosti s vnějšími faktory a jejich dílčími položkami

Pracovní spokojenost s jednotlivými faktory jsem zkoumala pomocí průměrů v rámci popisné statistiky. Faktory se vždy skládají z pěti položek, které odpovídají příslušným otázkám mého dotazníku (např. Plat – otázka 6–10). Nejprve jsem vypočítala průměry jednotlivých dílčích položek na základě odpovědí respondentů na jednotlivé otázky dotazníku. Z průměrů jednotlivých položek byl následně vypočítán průměr celkového faktoru.

Z tabulky 4 je zřejmé, že jsou respondenti ve většině případů s jednotlivými faktory spíše spokojeni. Nejvíce konkrétně se vztahy na pracovišti, což vypovídá o ochotě spolupracovníků, dobrém kolektivu, spolupráci a dalším. Druhá nejvyšší průměrná hodnota faktoru byla u organizační kultury a třetí u nadřízeného. Nejnižší spokojenost byla prokázána s odměnami a benefity, což zapříčinila například nesrovnatelnost benefitů s jinými organizacemi.

Co se jednotlivých položek týče, jsou respondenti především spokojeni s lidským přístupem v organizaci jako celku. Nejméně spokojeni jsou s délkou přestávek, které jim mají sloužit k přípravám na hodiny a k vlastním potřebám.

Faktory ovlivňující spokojenost	Dotazník - otázka č.	Dílčí položky tvořící faktor	Všichni				
			Počet	Průměr	Směrodatná odchylka	MAX	MIN
<b>Plat</b>	6	Spravedlivý plat	102	3.23	0.72	4.00	1.00
	7	Možnost platového růstu	102	2.76	0.85	4.00	1.00
	8	Znalost platového ohodnocení	102	3.23	0.72	4.00	1.00
	9	Vyhovující stávající plat	102	2.92	0.75	4.00	1.00
	10	Dostačující plat k pokrytí nákladů	102	3.06	0.70	4.00	1.00
<b>Průměr celkového faktoru</b>	<b>6-10</b>		102	<b>3.04</b>	0.56	4.00	1.20
<b>Nadřízený</b>	11	Autorita	102	3.44	0.71	4.00	1.00
	12	Efektivita/řádnost	102	3.34	0.75	4.00	1.00
	13	Spravedlivost	102	3.45	0.65	4.00	1.00
	14	Empatie k zaměstnancům	102	3.28	0.68	4.00	1.00
	15	Styl vedení	102	3.25	0.74	4.00	1.00
<b>Průměr celkového faktoru</b>	<b>11-15</b>		102	<b>3.35</b>	0.61	4.00	1.00
<b>Vztahy na pracovišti</b>	16	Dobrý kolektiv	102	3.42	0.52	4.00	2.00
	17	Příjemné klima	102	3.26	0.56	4.00	2.00
	18	Ochotní spolupracovníci	102	3.53	0.50	4.00	3.00
	19	Dobrá spolupráce	102	3.43	0.59	4.00	2.00
	20	Uznání	102	3.22	0.57	4.00	2.00

Faktory ovlivňující spokojenost	Dotazník - otázka č.	Dílčí položky tvořící faktor	Všichni				
			Počet	Průměr	Směrodatná odchylka	MAX	MIN
<b>Průměr celkového faktoru</b>	<b>16-20</b>		102	<b>3.37</b>	0.42	4.00	2.20
<b>Prostředí a podmínky</b>	21	Klid na práci	102	2.98	0.83	4.00	1.00
	22	Dostatek moderních	102	3.44	0.68	4.00	1.00
	23	Dostatečné přestávky	102	2.64	0.77	4.00	1.00
	24	Dostupné aplikace a SW	102	3.24	0.62	4.00	1.00
	25	Sociální zařízení (jídelna, kantýna,	102	3.07	0.75	4.00	1.00
<b>Průměr celkového faktoru</b>	<b>21-25</b>		102	<b>3.07</b>	0.52	4.00	1.00
<b>Možnost růstu</b>	26	Možnost zvýšení odbornosti	102	3.45	0.57	4.00	2.00
	27	Nové pracovní zkušenosti	102	3.18	0.52	4.00	2.00
	28	Osobní růst	102	3.18	0.68	4.00	1.00
	29	Možnost autonomie	102	3.22	0.56	4.00	2.00
	30	Rozšiřování dovedností	102	3.21	0.60	4.00	1.00
<b>Průměr celkového faktoru</b>	<b>26-30</b>		102	<b>3.25</b>	0.40	4.00	2.00
<b>Kultura</b>	31	Jednotná etická pravidla	102	3.17	0.70	4.00	1.00
	32	Jednání v souladu s etickými	102	3.36	0.64	4.00	1.00
	33	Důvěryhodnost	102	3.40	0.62	4.00	1.00
	34	Lidskost	102	3.65	0.56	4.00	1.00
	35	Efektivnost	102	3.24	0.68	4.00	1.00
<b>Průměr celkového faktoru</b>	<b>31-35</b>		102	<b>3.36</b>	0.54	4.00	1.00

Faktory ovlivňující spokojenost	Dotazník - otázka č.	Dílčí položky tvořící faktor	Všichni				
			Počet	Průměr	Směrodatná odchylka	MAX	MIN
Odměny a benefity	36	Spravedlivost	102	3.20	0.81	4.00	1.00
	37	Srovnatelnost s jinými	102	2.68	0.75	4.00	1.00
	38	Vyhovující benefity	102	2.76	0.80	4.00	1.00
	39	Informovanost o výhodách	102	3.00	0.74	4.00	1.00
	40	Dostačující míra benefitů	102	2.70	0.81	4.00	1.00
<b>Průměr celkového faktoru</b>	<b>36-40</b>		102	<b>2.87</b>	0.62	4.00	1.40
Spolupráce s dětmi	41	Aktivní zapojení při výuce	102	2.79	0.63	4.00	1.00
	42	Včasné plnění úkolů	102	2.68	0.60	4.00	1.00
	43	Docházka na hodinu	102	3.26	0.63	4.00	1.00
	44	Poslušnost při výuce	102	2.89	0.60	4.00	1.00
	45	Autorita u dětí	102	3.25	0.48	4.00	2.00
<b>Průměr celkového faktoru</b>	<b>41-45</b>		102	<b>2.98</b>	0.44	4.00	1.60
Spolupráce s rodiči	46	Docházka na školní schůzky	102	3.02	0.61	4.00	1.00
	47	Důvěra v odbornost	102	3.05	0.45	4.00	1.00
	48	Důvěra ve výukové metody	102	3.06	0.52	4.00	1.00
	49	Důvěra ve spravedlnost	102	3.09	0.42	4.00	2.00
	50	Respektování pracovní doby	102	2.80	0.70	4.00	1.00
<b>Průměr celkového faktoru</b>	<b>46-50</b>		102	<b>3.00</b>	0.38	4.00	1.80

**Tabulka 4 - Míra pracovní spokojenosti s vnějšími faktory**

Zdroj: vlastní zpracování

### 9.2.3.1 Celková míra pracovní spokojenosti

Celkovou míru pracovní spokojenosti jsem vypočítala jako průměr všech průměrů celkových faktorů (viz tabulka 4). Průměrná hodnota celkové pracovní spokojenosti všech zkoumaných respondentů vyšla 3.14, což nejvíce odpovídá výroku, že jsou respondenti spíše spokojeni.

Faktory ovlivňující spokojenost	Všichni				
	Počet	Průměr	Směrodatná odchylka	MAX	MIN
Plat	102	3.04	0.56	4.00	1.20
Nadřízený	102	3.35	0.61	4.00	1.00
Vztahy na pracovišti	102	3.37	0.42	4.00	2.20
Prostředí a podmínky	102	3.07	0.52	4.00	1.00
Možnost růstu	102	3.25	0.40	4.00	2.00
Kultura	102	3.36	0.54	4.00	1.00
Odměny a benefity	102	2.87	0.62	4.00	1.40
Spolupráce s dětmi	102	2.98	0.44	4.00	1.60
Spolupráce s rodiči	102	3.00	0.38	4.00	1.80
<b>Celkem</b>	102	<b>3.14</b>	0.35	3.98	2.11

*Tabulka 5 - Celková míra pracovní spokojenosti*

Zdroj: vlastní zpracování

### 9.2.3.2 Spokojenost dle pohlaví

První hypotéza uvádí, že rozdíly v celkové pracovní spokojenosti u mužů a žen nejsou staticky významné. Ověření této hypotézy jsem provedla pomocí průměrů.

V tabulce 6 jsou spočítány průměry celkových faktorů z nichž je vypočítán celkový výsledný průměr. Dále jsou uvedeny směrodatné odchylky, minima a maxima průměrů jednotlivých faktorů. Počet udává počet respondentů jednotlivých skupin.

Dle tabulky 6 jsou rozdíly v celkové spokojenosti i ve spokojenosti mezi jednotlivými faktory u mužů a žen minimální. Největší rozdíl lze sledovat u spokojenosti, která se týká spolupráce s dětmi. Zde je spokojenost žen patrně vyšší než spokojenost mužů. Naopak je tomu například u spokojenosti s nadřízeným, kde jsou muži spokojenější více než ženy.

Celková spokojenost mužů a žen se liší pouze o 0,02, z čehož plyne potvrzení první hypotézy.

Faktory ovlivňující spokojenost	Pohlaví									
	Muži					Ženy				
	Počet	Průměr	Sm. Odch.	MAX	MIN	Počet	Průměr	Sm. Odch.	MAX	MIN
Plat	17	2.96	0.72	4.00	1.60	85	3.06	0.52	4.00	1.20
Nadřízený		3.52	0.73	4.00	1.00		3.32	0.58	4.00	1.20
Vztahy na pracovišti		3.31	0.50	4.00	2.20		3.39	0.40	4.00	2.40
Pracovní podmínky		3.24	0.70	4.00	1.00		3.05	0.47	4.00	2.00
Možnost růstu		3.27	0.46	4.00	2.40		3.25	0.39	4.00	2.00
Kultura		3.40	0.76	4.00	1.00		3.36	0.49	4.00	2.00
Odměny a benefity		2.96	0.80	4.00	1.40		2.85	0.58	4.00	1.40
Spolupráce s dětmi		2.75	0.66	4.00	1.60		3.02	0.36	3.80	2.00
Spolupráce s rodiči		3.00	0.48	4.00	2.20		3.00	0.36	4.00	1.80
<b>Celkem</b>			<b>3.16</b>						<b>3.14</b>	

*Tabulka 6 - Spokojenost v zaměstnání dle pohlaví*

Zdroj: vlastní zpracování



### 9.2.3.3 Spokojenost dle stupně působení

Druhá hypotéza říká, že se celková spokojenost v zaměstnání liší dle stupně, na němž respondenti působí. K ověření této hypotézy jsem použila stejný způsob jako v případě první hypotézy.

Z dosažených výsledků, které jsem uvedla v tabulce 7, je zřejmé, že je celková spokojenost v zaměstnání mezi stupni vyrovnaná. Liší se pouze o 0.01 – 0.03. Z toho důvodu je druhá hypotéza vyvrácena.

Faktory ovlivňující spokojenost	Stupeň působení														
	1. stupeň					2. stupeň					1. i 2. stupeň				
	Počet	Průměr	Sm. odch.	MAX	MIN	Počet	Průměr	Sm. odch.	MAX	MIN	Počet	Průměr	Sm. odch.	MAX	MIN
Plat	30	3.01	0.63	4.00	1.20	55	3.09	0.51	4.00	1.60	17	2.92	0.60	3.60	1.60
Nadřízený		3.39	0.62	4.00	1.20		3.35	0.63	4.00	1.00		3.31	0.55	4.00	2.00
Vztahy na pracovišti		3.37	0.36	4.00	2.80		3.37	0.42	4.00	2.20		3.38	0.51	4.00	2.40
Prostředí a podmínky		2.97	0.49	3.80	2.00		3.11	0.55	4.00	1.00		3.14	0.43	3.80	2.40
Možnost růstu		3.22	0.44	4.00	2.00		3.21	0.38	4.00	2.40		3.40	0.42	4.00	2.60
Kultura		3.35	0.56	4.00	2.00		3.36	0.54	4.00	1.00		3.39	0.52	4.00	2.20
Odměny a benefity		2.82	0.58	3.80	1.40		2.90	0.64	4.00	1.40		2.84	0.65	3.80	1.40
Spolupráce s dětmi		3.18	0.31	3.80	2.60		2.87	0.49	4.00	1.60		2.95	0.33	3.40	2.00
Spolupráce s rodiči		3.15	0.35	4.00	2.40		2.96	0.41	4.00	1.80		2.88	0.26	3.40	2.40
<b>Celkem</b>		<b>3.16</b>				<b>3.14</b>					<b>3.13</b>				

Tabulka 7 - Spokojenost v zaměstnání dle stupně působení

Zdroj: vlastní zpracování

#### 9.2.3.4 Spokojenost dle věku

Třetí hypotéza se zabývá otázkou, zda neexistuje staticky významná závislost mezi celkovou mírou pracovní spokojenosti a věkem zaměstnance.

Pomocí Pearsonova korelačního koeficientu jsem zjistila korelaci mezi věkem a spokojeností v zaměstnání u jednotlivých faktorů a následně u celkové spokojenosti. Pro korelační koeficient platí, že se jeho hodnoty musí pohybovat v intervalu  $(-1;1)$ . Pokud je koeficient nulový neexistuje mezi proměnnými žádná korelace. Čím je koeficient blíže k  $(-1)$  nebo  $1$ , tím je korelace silnější.

Sílu korelace dle koeficientu jsem stanovila dle Evansovy příručky (Evans, 1996).

Z tabulky 8 je zjevné, že dle koeficientu mezi proměnnými existuje korelace pouze slabá nebo velmi slabá. Korelace mezi celkovou mírou pracovní spokojenosti a věkem vyšla slabá.

Faktory ovlivňující spokojenost v zaměstnání	r	Síla korelace
Plat	0.16	Velmi slabá
Nadřizený	0.01	Velmi slabá
Vztahy na pracovišti	0.22	Slabá
Prostředí a podmínky	0.29	Slabá
Možnost růstu	0.16	Velmi slabá
Kultura	0.06	Velmi slabá
Odměny a benefity	0.14	Velmi slabá
Spolupráce s dětmi	0.26	Slabá
Spolupráce s rodiči	0.31	Slabá
<b>Celkem</b>	<b>0.24</b>	<b>Slabá</b>

*Tabulka 8 – Síla korelace spokojenosti a věku*

Zdroj: vlastní zpracování

Následně jsem korelaci ověřila pomocí Studentova testu a p-hodnoty. Pro hladinu významnosti 0.05 byla celková korelace mezi věkem a spokojeností v zaměstnání prokázána. Dále byla korelace se spokojeností prokázána u vztahů na pracovišti, prostředí a podmínek, spolupráce s dětmi a spolupráce s rodiči.

Faktory ovlivňující spokojenost v zaměstnání	r	n	t-test	Stupeň volnosti	p-hodnota	Hladina významnosti	Závěr korelace
Plat	0.16	102	1.59	100	0.115	0.05	Neprokázána
Nadřizený	0.01	102	0.09	100	0.931	0.05	Neprokázána
Vztahy na pracovišti	0.22	102	2.29	100	0.024	0.05	Prokázána
Prostředí a podmínky	0.29	102	3.01	100	0.003	0.05	Prokázána
Možnost růstu	0.16	102	1.62	100	0.108	0.05	Neprokázána
Kultura	0.06	102	0.55	100	0.582	0.05	Neprokázána
Odměny a benefity	0.14	102	1.38	100	0.17	0.05	Neprokázána
Spolupráce s dětmi	0.26	102	2.73	100	0.007	0.05	Prokázána
Spolupráce s rodiči	0.31	102	3.28	100	0.001	0.05	Prokázána
<b>Celkem</b>	<b>0.24</b>	<b>102</b>	<b>2.45</b>	<b>100</b>	<b>0.016</b>	<b>0.05</b>	<b>Prokázána</b>

**Tabulka 9 - Spokojenost v zaměstnání dle věku**

Zdroj: vlastní zpracování

Na základě zjištění lze vyvodit takový závěr, že slabá spojitost mezi věkem a spokojeností v zaměstnání existuje. Čímž dochází k vyvrácení třetí hypotézy.

### 9.2.3.5 Spokojenost dle délky působení v zaměstnání

Čtvrtá hypotéza předkládá, že neexistuje staticky významná závislost mezi celkovou spokojeností a délkou působení v zaměstnání. K testování jsem použila obdobný postup jako u třetí hypotézy.

V tabulce 10 si můžeme všimnout záporných korelačních koeficientů. Jestliže je Pearsonův korelační koeficient záporný, znamená to, že je mezi proměnnými záporný lineární vztah, což znamená, že jedna proměnná klesá a druhá roste. Pokud je koeficient kladný, je mezi proměnnými kladný lineární vztah (obě proměnné rostou).

Dle mých výsledků korelační koeficienty dosahují velmi nízkých hodnot blízkých nule. Tím pádem vykazují velmi slabou korelaci.

Faktory ovlivňující spokojenost v zaměstnání	r	Síla korelace
Plat	0.04	Velmi slabá
Nadřizený	-0.11	Velmi slabá
Vztahy na pracovišti	0.09	Velmi slabá
Prostředí a podmínky	0.13	Velmi slabá
Možnost růstu	-0.06	Velmi slabá
Kultura	-0.08	Velmi slabá
Odměny a benefity	0.07	Velmi slabá
Spolupráce s dětmi	0.13	Velmi slabá
Spolupráce s rodiči	0.08	Velmi slabá
<b>Celkem</b>	<b>0.04</b>	<b>Velmi slabá</b>

**Tabulka 10 – Síla korelace spokojenosti a délky působení**

Zdroj: vlastní zpracování

T-test a p-hodnota při hladině významnosti 0.05 u žádného z faktorů v tomto případě korelaci neprokázala a neprokázala ji ani u celkové spokojenosti v zaměstnání. Dle mých výpočtů, nelze prokázat staticky významnou závislost mezi délkou působení a celkovou spokojeností v zaměstnání. Proto je čtvrtá hypotéza potvrzena.

Faktory ovlivňující spokojenost v zaměstnání	r	n	t-test	Stupeň volnosti	p-hodnota	Hladina významnosti	Závěr korelace
Plat	0.04	102	0.411	100	0.682	0.05	Neprokázána
Nadřízený	-0.11	102	-1.150	100	0.253	0.05	Neprokázána
Vztahy na pracovišti	0.09	102	0.921	100	0.359	0.05	Neprokázána
Prostředí a podmínky	0.13	102	1.349	100	0.180	0.05	Neprokázána
Možnost růstu	-0.06	102	-0.560	100	0.577	0.05	Neprokázána
Kultura	-0.08	102	-0.803	100	0.424	0.05	Neprokázána
Odměny a benefity	0.07	102	0.733	100	0.465	0.05	Neprokázána
Spolupráce s dětmi	0.13	102	1.272	100	0.206	0.05	Neprokázána
Spolupráce s rodiči	0.08	102	0.822	100	0.413	0.05	Neprokázána
<b>Celkem</b>	<b>0.04</b>	<b>102</b>	<b>0.401</b>	<b>100</b>	<b>0.689</b>	<b>0.05</b>	<b>Neprokázána</b>

*Tabulka 11 – Spokojenost v zaměstnání dle délky působení*

Zdroj: vlastní zpracování

### 9.2.3.1 Osobní preference faktorů

V poslední otázce mého dotazníku (otázka číslo 51) měli respondenti seřadit jednotlivé faktory dle toho, jak jsou pro ně významné (1. - nejdůležitější, 9. - nejméně důležité).

V tabulce 12 jsem seskupila získaná data tak, že první řádek obsahuje pořadí míst (v rozmezí 1. - 9.), na která respondenti faktory příslušně přiřazovali dle jejich preferencí. V následujících řádcích jsou uvedena čísla podle toho, kolikrát daný faktor (z 1. sloupce) na určité místo respondenti uvedli (např. Plat byl na první místo umístěn 29 x a na deváté místo 2x).

Analýzou získaných dat jsem zjistila, že dle průměrného pořadí (=vážený průměr pořadí a příslušných hodnot k pořadí uvedených) respondenti upřednostňují především vztah s nadřízeným, dále spolupráci s dětmi a vztahy na pracovišti.

Nejméně významná byla pro respondenty organizační kultura, kterou nejčastěji řadili na poslední místo.

Faktory	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	Průměrné pořadí
Plat	29	6	13	14	12	10	10	6	2	3.84
Nadřízený	14	33	17	17	10	5	2	3	1	<b>3.20</b>
Prostředí a podmínky	12	10	25	20	16	7	7	2	3	3.93
Spolupráce s rodiči	0	4	10	25	14	26	11	6	6	5.32
Spolupráce s dětmi	30	13	15	7	24	6	5	2	0	<b>3.29</b>
Odměny a benefity	0	2	1	2	5	27	31	21	13	6.90

<b>Faktory</b>	<b>1.</b>	<b>2.</b>	<b>3.</b>	<b>4.</b>	<b>5.</b>	<b>6.</b>	<b>7.</b>	<b>8.</b>	<b>9.</b>	<b>Průměrné pořadí</b>
<b>Vztahy na pracovišti</b>	15	31	17	10	7	2	20	0	0	3.48
<b>Možnost růstu</b>	1	0	4	2	7	8	10	55	15	7.34
<b>Kultura</b>	1	3	0	5	7	11	6	7	62	<b>7.69</b>

**Tabulka 12 – Osobní preference faktorů**

Zdroj: vlastní zpracování

## 10 Shrnutí výsledků

Výzkumu se zúčastnilo 17 učitelů a 85 učitelek z náhodně vybraných základních škol, celkem se tedy jednalo o 102 respondentů. Na dotazník odpovídali učitelé a učitelky ve věkovém rozmezí od 24 do 70 let. Celkový průměrný věk respondentů byl 45,15. Délka působení dotazovaných respondentů v jejich nynějším zaměstnání se pohybuje v rozmezí od 1 roku po 41 let. Průměrná délka působení je po zaokrouhlení 14 let. Ze zkoumaných respondentů působí 29 % na 1. stupni, 54 % na druhém stupni a 17 % na obou stupních základní školy.

Na základě cíle šetření jsem s ohledem k poznatkům z teoretické části stanovila čtyři hypotézy.

První předložená hypotéza, kdy rozdíly v celkové pracovní spokojenosti u mužů a žen nejsou staticky významné, byla potvrzena. Dle vlastního provedeného výzkumu jsem došla k závěru, že jsou rozdíly v celkové spokojenosti i ve spokojenosti mezi jednotlivými faktory u mužů a žen minimální.

Druhá hypotéza předpokládala, že celková míra pracovní spokojenosti se významně liší dle stupně, na němž respondenti působí. Z dosažených výsledků je zřejmé, že je celková spokojenost v zaměstnání mezi stupni vyrovnaná. Liší se pouze o 0.01 – 0.03. Z toho důvodu se druhá hypotéza nepotvrdila.

Třetí hypotéza byla postavena na tezi, že neexistuje staticky významná závislost mezi věkem a celkovou mírou pracovní spokojenosti. Dle mých zjištění jsem učinila závěr, že slabá spojitost mezi věkem a spokojeností v zaměstnání existuje. Tím je třetí hypotéza vyvrácena.

Čtvrtá hypotéza stanovila, že neexistuje staticky významná závislost mezi délkou pracovního poměru a celkovou mírou pracovní spokojenosti. Podle mých výpočtů nelze prokázat staticky významnou závislost mezi délkou působení a celkovou spokojeností v zaměstnání. Proto jsem čtvrtou hypotézu potvrdila.



Celkově jsou s jednotlivými faktory respondenti spíše spokojeni. Nejvyšších čísel bylo dosaženo u vztahů na pracovišti, což vypovídá o ochotě spolupracovníků, dobrém kolektivu, spolupráci a podobně. Druhá nejvyšší průměrná hodnota faktoru byla u organizační kultury a třetí u nadřízeného. Nejnižší spokojenost byla prokázána s odměnami a benefity, což zapříčinila například nesrovnatelnost benefitů s jinými organizacemi.

Co se jednotlivých položek týče, jsou respondenti především spokojeni s lidským přístupem v organizaci jako celku. Nejméně jsou spokojeni s délkou přestávek, které jsou jim umožněny k přípravě na hodiny a k vlastním potřebám.

Průměrná hodnota celkové pracovní spokojenosti všech zkoumaných respondentů vyšla 3.14, což nejvíce odpovídá výroku, že je respondent v zaměstnání spíše spokojen.

Na konec dotazníkového šetření byla respondentům položena otázka zaměřená na jejich osobní preferenci vybraných faktorů, které měli za úkol seřadit dle toho, jak jsou pro ně významné. Výsledky ukázaly, že respondenti upřednostňují především vztah s nadřízeným, dále spolupráci s dětmi a vztahy na pracovišti. Málo významná je pro ně organizační kultura, kterou nejčastěji řadili na poslední místo.

## 11 Závěr

Bakalářská práce se zabývala psychologií v organizaci, přičemž největší pozornost této problematiky byla věnována spokojenosti pracovníků v zaměstnání.

Pracovní spokojenost není vhodné znevažovat, jelikož může zásadně ovlivnit pracovní výkon, osobní život zaměstnanců a chod celé organizace. Existuje řada faktorů, které mají na úroveň spokojenosti v zaměstnání značný vliv. Důležitost faktorů se u jednotlivých jedinců liší, dle jejich osobních potřeb a preferencí.

S celkovou spokojeností zaměstnanců v organizacích souvisí motivace a stimulace, poněvadž faktor ovlivňující spokojenost může být ve většině případů právě motivem nebo stimulem.

Ve výzkumu provedeném v praktické části bakalářské práce jsem stanovila hypotézy, které jsem na základě vlastních zjištění vyhodnotila. Své výsledky na závěr srovnám s vybranými výzkumy, které jsem uvedla v teoretické části.

Výsledek první hypotézy, ze kterého vychází, že rozdíly v celkové pracovní spokojenosti u mužů a žen nejsou staticky významné, se shoduje se získaným výsledkem z průzkumu Evropské nadace pro zlepšení životních a pracovních podmínek (Cabrita, Perista, 2006), ze studie *Personal characteristics and job satisfaction* (Franěk, Večera, 2008), *Work motivation and job satisfaction in the Nordic countries* (Eskildsen a kol., 2003), Vaškové a Dokulilové (Vašková, Dokulilová, 2006), Mareše a Bánovcové (Mareš, Bánovcová, 2002), Paulíka (Paulík, 2011) i ze studie Krásné, Tamáškové a Gerišové (Krásná, Tamášková, Geršicová, 2017). Odlišný výsledek byl konstatován například ve studii *Organizational and Sociodemographic Determinants of Job Satisfaction in the Czech Republic* (Franěk, Mohelská, Zubr, Bachmann, Sokolová, 2014), kde došli k závěru, že jsou muži více spokojeni s prací než ženy.

Druhá hypotéza, byla stanovena na základě mého vlastního zájmu. Chtěla jsem zjistit, zda má stupeň, na kterém respondenti působí, vliv na celkovou spokojenost. Předpokládala jsem, že by například na základě dospívání žáků na druhém stupni mohla klesnout spokojenost učitelů u faktoru týkajícího se spolupráce s dětmi. Tato

domněnka byla potvrzena, avšak nemohu tvrdit, že důvodem je právě již zmíněný dospívající věk žáků. Celková spokojenost v zaměstnání je mezi stupni vyrovnaná. Liší se pouze o 0.01 – 0.03.

Dle třetí hypotézy jsem zjistila, že slabá spjitost mezi věkem a spokojeností v zaměstnání existuje. K tomuto výsledku se dopracovali i ve studii Personal characteristics and job satisfaction (Franěk, Večera, 2008), avšak v té je na závěr konstatováno, že s nárůstem věku byl shledán lineární pokles se spokojeností v zaměstnání. Oproti tomu v mém výzkumu došlo k lineárnímu vzrůstu se spokojeností. Závěr průzkumů Paulíka (Paulík, 2011), (Paulík, 2019) společně s výzkumem Evropské nadace pro zlepšení životních a pracovních podmínek (Cabrita, Perista, 2006), Mareše a Bánovcové (Mareš, Bánovcová, 2002), Svobodové a kolektivu (Svobodová a kol., 2015) a studií Organizational and Sociodemographic Determinants of Job Satisfaction in the Czech Republic (Franěk, Mohelská, Zubr, Bachmann, Sokolová, 2014) spočívá v tom, že žádné staticky významné rozdíly ve spokojenosti související s věkem nejsou.

Dle Kollárika roste pracovní spokojenost se zvyšujícím se počtem odpracovaných hodin (Kollárik, 2002). Paulík předložil, že souvislost mezi pracovní spokojeností a délkou výkonu učitelské praxe (korelace 0,101) v jeho studii potvrzena nebyla (Paulík, 2011). Podle mých výpočtů, jimiž jsem se snažila ověřit čtvrtou hypotézu, nelze prokázat staticky významnou závislost mezi délkou působením a celkovou spokojeností v zaměstnání.

Celkové zjištění mého výzkumu hodnotím pozitivně, jelikož průměrné hodnoty spokojenosti u všech faktorů i výsledná průměrná hodnota celkové pracovní spokojenosti všech zkoumaných respondentů, která vyšla 3.14, odpovídají tomu, že jsou respondenti ve svém zaměstnání spíše spokojeni.

## 12 Seznam použité literatury

### Bibliografie

- [1] ALDAG, Ramon a STEARNS, Timothy. *Management*. 2. vydání. Cincinnati: South Western, 1987. ISBN 978-0534985189
- [2] ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Praha: Grada, 1999. ISBN 80-716-9614-5.
- [3] ARNOLD, John a kolektiv. *Psychologie práce pro manažery a personalisty*. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 80-251-1518-3.
- [4] BARTOL, Kathryn M., a WORTMAN, Max S. *Male versus female leaders: effects on perceived leader behaviour and satisfaction in a hospital*. *Personnel Psychology*, 1975, Vol. 28, 533-47. ISSN 0031-5826.
- [5] BAUM, Tanja. *Umění přátelského řešení konfliktů*. Praha: Portál, 2009. ISBN 978-80-7367-525-7.
- [6] BEDRNOVÁ, Eva, NOVÝ, Ivan a kolektiv. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0.
- [7] BĚLOHLÁVEK, František, KOŠŤAN, Pavol a ŠULEŘ, Oldřich. *Management*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-0396-X.
- [8] BLÁHA, Jiří a DYTRT, Zdeněk. *Manažerská etika*. 1. vydání. Praha: Management Press, 2003. ISBN 80-7261-084-8.
- [9] BLAŽEK, Ladislav. *Management*. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4429-2.
- [10] CABRITA, Jorge a PERISTA Heloísa. *Measuring job satisfaction in surveys – Comparative analytical report*. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2006.
- [11] ČAKRT, Michal. *Konflikty v řízení a řízení konfliktů*. 1. vydání. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-85943-81-6.
- [12] DĚDINA, Jiří a CEJTHAMR, Václav. *Management a organizační chování*. Praha 7: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-1300-4.
- [13] EVANS, James D. *Straightforward statistics for the behavioral sciences*. Pacific Grove, CA: Brooks/Cole Publishing, 1996. ISBN 0534231004.
- [14] FORGIONNE, Guisseppi A. a PEETERS, Vivian E. *Differences in job motivation and satisfaction among female and male managers*. *Human Relations*, 1982, Vol. 35, Iss. 2, 101-118. ISSN 0018-7267.

- [15] FRANĚK, Marek a VEČERA, Jakub. *Personal characteristics and job satisfaction*. E&M Ekonomie a Management, 2008, 11(4), 63-76.
- [16] FRANĚK, Marek, MOHELSKÁ, Hana, ZUBR, Václav, BACHMANN, Pavel a SOKOLOVÁ, Marcela. *Organizational and sociodemographic determinants of job satisfaction in the Czech Republic*. Sage Open. 2014, 4 (3), 1-12. ISSN 2158-2440.
- [17] FURNHAM, Adrian. *Corporate Culture: Definition, Diagnosis and Change*. In: COOPER Cary L., ROBERTSON, Ivan T. (ed.): *International Review of Industrial and Organizational Psychology*. Chichester, John Wiley and Sons 1993, Vol. 8, s. 233–261.
- [18] GORDON, George G. *Industry Determinants of Organizational Culture*. In: *Academy of Management Review*, 1991, Vol. 16, No. 2, s. 396-415.
- [19] GRECMANOVÁ, Helena. *Klima školy*. Olomouc: Hanex, 2008. ISBN 978-80-7409-010-3.
- [20] GRECMANOVÁ, Helena. *Organizační klima fakult připravujících učitele*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2013. ISBN 978-80-244-3863-4.
- [21] HÁLEK, Vítězslav. *Management a marketing*. Hradec Králové: Vítězslav Hálek, 2017. ISBN 978-80-270-2439-1.
- [22] HARTL, Pavel a HARTLOVÁ, Helena. *Psychologický slovník*. 2. vydání. Praha: Portál, 2009, 774 s. ISBN 978-80-7367569-1.
- [23] HEGER, Vladimír. *Komunikace ve veřejné správě*. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-3779-9.
- [24] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2690-8
- [25] JUDGE, Timothy A. a WATANABE, Schinichiro. *Another look at the job satisfaction-life satisfaction relationship*. *Journal of applied psychology*, 1993, 78(6), 939.
- [26] JUDGE, Timothy A., THORESEN, Carl J., BONO, Joyce E., a PATTON, Gegory K. *The job satisfaction–job performance relationship: A qualitative and quantitative review*. *Psychological bulletin*, 2001, 127(3), 376.
- [27] KELLER, Jan. *Sociologie organizace a byrokracie*. 2. vydání. Praha: Sociologické nakladatelství, 2007. ISBN 80-86429-74-1.
- [28] KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vydání. Praha: Grada, 2010, 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3.
- [29] KOLLÁRIK, Theodor. *Sociálna psychológia práce*. Bratislava: Univerzita Komenského v Bratislave vo Vydavateľstve UK, 2002, 190 s. ISBN 80-223-1731-4.

- [30] KOUSTELIOS, Athanasios D. *Personal characteristics and job satisfaction of Greek teachers*. International Journal of Educational Management, 2001, Vol. 15 No. 7, pp. 354-358.
- [31] KRÁSNÁ, Slávka, TAMÁŠOVÁ Viola a GERŠICOVÁ Zuzana. *Pracovní spokojnost učitel'ov stredných odborných škôl v Slovenskej republike*. Wolters Kluwer, 2017. ISBN 978-80-7552-743-1.
- [32] KUCHYŇKA, Zbyněk. *Neshody a konflikty mezi lidmi, řízení pracovních konfliktů*. Praha: ČSVTS, 1988. 55 s. ISBN 60-706-84/8/3638.
- [33] LAŠEK, Jan. *Sociálně psychologické klima školních tříd a školy*. 2. vydání Hradec Králové: Gaudeamus, 2007. ISBN 978-80-7041-980-9.
- [34] LINHART, Jiří, PETRUSEK, Miloslav, VODÁKOVÁ, Alena a MAŘÍKOVÁ, Hana. *Velký sociologický slovník*. Praha: Karolinum, 1996. ISBN 80-7184-310-5.
- [35] LUKÁŠOVÁ, Růžena., Nový, Ivan. a kolektiv. *Organizační kultura – od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0648-2.
- [36] MAREŠ, Petr a BÁNOVCOVÁ Lenka. *Spokojenost s prací – stav vnitřních dimenzí*. Sociální studia. Brno: Masarykova univerzita, 2002, roč. 8, č. 1, 39-52. ISSN 1212365X.
- [37] NAKONEČNÝ, Milan. *Sociální psychologie organizace*. Praha 7: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-0577-X.
- [38] OLUKAYODE, Longe. *Impact of Workplace Conflict Management on Organizational Performance: A Case of Nigerian Manufacturing Firm*. Journal of Management and Strategy, 2015, Vol. 6, No. 2, 83-92. ISSN 1923-3965.
- [39] PAULÍK, Karel. *Smysluplnost práce a spokojenost učitelů gymnázií*. Psychologie práce a organizace 2019, 189-197.
- [40] PAULÍK, Karel. *Učitelé v závěru pracovní kariéry a pracovní spokojenost*. In: LAZAROVÁ, Bohumíra a kolektiv. *Pozdní sběr. O práci zkušených učitelů*. 1. vydání Brno: Paido, 2011, s. 83-97. ISBN 978-80-7315-206-2.
- [41] PFEIFER, Luděk; UMLAUFOVÁ, Miloslava. *Firemní kultura: Síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. Praha: Grada, 1993. ISBN 80-7169-018-X.
- [42] PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1991-7.
- [43] PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem*. 3. rozš. vydání. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2448-5.

- [44] PLEVOVÁ, Irena a PETROVÁ Alena. *Obecná psychologie*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouc, 2012. ISBN 978-80-244-3247-2.
- [45] PLHÁKOVÁ, Alena. *Učebnice obecné psychologie*. Praha: Academia, 2004. ISBN 80-200-1086-6.
- [46] PRUKNER, Vítězslav a NOVÁK, Jaromír. *Základy managementu: Charakteristika manažera, jeho činnosti, role a požadavky na něj kladené*. Olomouc: Univerzita Palackého, 2014.
- [47] PRUKNER, Vítězslav. *Manažerské dovednosti*. Olomouc: Univerzita Palackého, 2014. ISBN 978-80-244-4329-4.
- [48] RHODES, Susan R. *Age-related differences in work attitudes and behaviour: a review and conceptual analysis*. *Psychological Bulletin*, 1983, Vol. 93, 328-67. ISSN 0033-2909.
- [49] RUDÁ, Adéla. *Psychologie práce a organizace*. 1. vydání. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2016. ISBN: 978-80-87839-67-6.
- [50] SCHEIN, Edgar Henry. *Psychologie organizace*. Praha 2: Orbis, 1969. ISBN 510-21-852.
- [51] SMEJKAL, Vladimír a RAIS Karel. *Řízení rizik*. 1. vydání. Praha: Grada, 2003, 270 s. ISBN 80-247-0198-7
- [52] SOKOLOVÁ, Marcela a kolektiv. *Základy managementu*. Hradec Králové: Gaudeamus, 2015. ISBN 978-80-7435-553-0.
- [53] SOKOLOVÁ, Marcela, MOHELSKÁ, Hana a ZUBR, Václav. Pay and offer of benefits as significant determinants of job satisfaction – a case study in the Czech Republic. *E&M Ekonomie a Management*, 2016, 19(1), 108-120.
- [54] SPECTOR, Paul E. *Measurement of human service staff satisfaction: Development of the Job Satisfactory Survey*. *American Journal of Community – Psychology*, 1985, 6, 693-713.
- [55] STEEL, Robert P., RENTSCH, Joan R., a HENDRIX, William H. *Cross-Level Replication and Extension of Steel and Rentsch's (1995) Longitudinal absence Findings*. *Journal Of Business & Psychology*, 2002, 16(3), 447–456.
- [56] SVĚTLÍK, Jaroslav. *Marketing: cesta k trhu*. 4. upravené vydání. VŠPP, 2018. ISBN 978-80-86847-81-8.
- [57] SVOBODOVÁ, Lenka, MLEZIVOVÁ, Iveta, VINOPAL, Jiří a ČERVENKA, Jan. *Proměny kvality pracovního života*. 1. vydání. Praha: Výzkumný ústav bezpečnosti práce, 2015. ISBN 978-80-87676-13-4.

- [58] SVOBODOVÁ, Lenka. *Nenechte se šikanovat kolegou: Mobbing – skrytá hrozba*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2474-4.
- [59] SWIDER, Brian W., BOSWELL, Wendy R., a ZIMMERMAN, Ryan D. *Examining the job search-turnover relationship: The role of embeddedness, job satisfaction, and available alternatives*. Journal of Applied Psychology, 2011, 96(2), 432–441.
- [60] ŠAJDLEROVÁ, Ivana a KONEČNÝ Miloslav. *Základy managementu*. Ostrava: Vysoká škola báňská – Technická univerzita, 2007. ISBN 978-80-248–1520-6
- [61] ŠIGUT, Zdeněk. *Firemní kultura a lidské zdroje*. 1. vydání. Praha: ASPI Publishing, 2004. ISBN 80-7357-046-7.
- [62] ŠTIKAR, Jiří, RYMEŠ, Milan, RIEGEL Karel a HOSKOVEC Jiří. *Metody psychologie práce a organizace*. Praha: Nakladatelství Karolinum, 2000. ISBN 80-246-0048-X.
- [63] TURECKIOVÁ, Michaela. *Organizační chování: Teoretická východiska a trendy personálního managementu*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009. ISBN 978-80-86723-66-2
- [64] TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vydání. Praha: Grada, 2004, 168 s. ISBN 80-247-0405-6.
- [65] VAŠKOVÁ, Renáta a DOKULILOVÁ, Lenka. *Measuring job satisfaction in surveys: Czech Republic Comparative analytical report*. Research Institute for Labour and Social Affairs, 2006.
- [66] VEBER, Jaromír. *Management: základy, prosperita, globalizace*. 1. vydání. Praha: Management Press, 2000, 700 s. ISBN 80-7261-029-5
- [67] VODÁČEK, Leo a VODÁČKOVÁ, Olga. *Management, Teorie a praxe v informační společnosti*. 4. vydání. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-041–4.
- [68] WHARTON, Amy S., ROTOLO, Thomas a BIRD, Sharon R. *Social context at work: a multilevel analysis of job satisfaction*. Sociological Forum, 2000, Vol. 15, Iss. 1, 65-90. ISSN 0884-8971.
- [69] ŽIŽKA, Miroslav a MARŠÍKOVÁ Kateřina. *Ekonomika podniku v teorii a příkladech*. 1. vydání. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2014, 290 s. ISBN 978-80-7494-126-9.



## Internetové zdroje

[70] Management Mania. *McGregorova teorie XY* (McGregor's XY Theory). [online], [cit. 2021-02-04]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/mcgregorova-teorie-xy>.

[71] Management Mania. *Motivace, motivování a motivační teorie*. [online], [cit. 2021-02-04]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/motivace-a-motivovani>.

[72] Management Mania. *Organizace*. [online], [cit. 2021-02-04]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/organizace>.

[73] Management Mania. *Organizační struktura*. [online], [cit. 2021-02-04]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/formalniorganizacni-struktura>.

[74] Management Mania. *Typologie organizační struktury*. [online], [cit. 2021-02-04]. Dostupné z: [managementmania.com/cs/typologie-organizacni-struktury](https://managementmania.com/cs/typologie-organizacni-struktury).

[75] Ministerstvo vnitra České republiky. *Podpora zavádění řízení kvality ve služebních úřadech* [online], [cit. 2021-04-20]. Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/sluzba/clanek/podpora-zavadeni-rizeni-kvality-ve-sluzebnich-uradech.aspx>

[76] Výzkumný ústav práce a sociálních věcí. *Podpora zavádění řízení kvality ve služebních úřadech Spokojenost zaměstnanců – manuál pro měření a vyhodnocení úrovně spokojenosti zaměstnanců* [online], [cit. 2021-04-20]. Dostupné z: <https://www.vupsv.cz/download/spokojenost-zamestnancu-manual-pro-mereni-a-vyhodnoceni-urovne-spokojenosti-zamestnancu>

[77] Wikipedie. *Manažer* [online], [cit. 2021-02-04]. Dostupn z: <http://cs.wikipedia.org/wiki/Mana%C5%BEer>.

## 13 Seznam obrázků

Obrázek 1 – Vlivy prostředí .....	6
Obrázek 2 – Vazba mezi prostředím, atmosférou a klimatem .....	12
Obrázek 3 – Pyramida potřeb podle Maslowa .....	33
Obrázek 4 – Struktura základních škol.....	40

## 14 Seznam tabulek

Tabulka 1 – Čtyřbodová škála .....	37
Tabulka 2 – Počet respondentů dle škol .....	41
Tabulka 3 – Počet respondentů dle stupně škol .....	43
Tabulka 4 – Míra pracovní spokojenosti s vnějšími faktory .....	45
Tabulka 5 – Celková míra pracovní spokojenosti .....	48
Tabulka 6 – Spokojenost v zaměstnání dle pohlaví.....	49
Tabulka 7 – Spokojenost v zaměstnání dle stupně působení .....	50
Tabulka 8 – Síla korelace spokojenosti a věku .....	51
Tabulka 9 – Spokojenost v zaměstnání dle věku .....	52
Tabulka 10 – Síla korelace spokojenosti a délky působení .....	53
Tabulka 11 – Spokojenost v zaměstnání dle délky působení .....	54
Tabulka 12 – Osobní preference faktorů .....	55

## 15 Seznam grafů

Graf 1 – Pohlaví .....	40
Graf 2 – Věk .....	41
Graf 3 – Délka působení v zaměstnání.....	42
Graf 4 – Stupeň působení .....	43

## **16 Přílohy**

- 1) Dotazník

# Dotazník pracovní spokojenosti zaměstnanců

Vážení respondenti,

Prosím Vás o vyplnění následujícího dotazníku, jehož výsledky poslouží k vypracování mé bakalářské práce. Dotazníkové šetření je určeno k analýze spokojenosti se zaměstnáním.

Vaše odpovědi jsou **anonymní**. Prosím o přesné a pravdivé vyplnění dotazníku.

Předem Vám děkuji za čas a ochotu podílet se na mé práci.

Markéta Hamáčková

## 1 Pohlaví:

### Vyberte jednu odpověď

žena

muž

## 2 Věk:

Napište jedno nebo více slov...

## 3 Délka působení v nynějším zaměstnání:

Napište jedno nebo více slov...

## 4 Působení na:

Vyberte jednu odpověď

1. stupni

2. stupni

1. i 2. stupni

## 5 Název školy, ve které působíte:

Napište jedno nebo více slov...

## 6 Za odvedenou práci jste spravedlivě ohodnocen/a:

### Vyberte jednu odpověď

rozhodně nesouhlasím

spíše nesouhlasím

spíše souhlasím

rozhodně souhlasím

**7 Jste spokojen/a s možnostmi platového růstu:**

- rozhodně nesouhlasím
- spíše nesouhlasím
- spíše souhlasím
- rozhodně souhlasím

**8 Víte, jakým způsobem je stanoveno Vaše platové ohodnocení:**

- rozhodně nesouhlasím
- spíše nesouhlasím
- spíše souhlasím
- rozhodně souhlasím

**9 Jste spokojen/a se svým nynějším platem:**

- rozhodně nesouhlasím
- spíše nesouhlasím
- spíše souhlasím
- rozhodně souhlasím

**10 Váš plat je dostačující k pokrytí Vašich nákladů:**

- rozhodně nesouhlasím
- spíše nesouhlasím
- spíše souhlasím
- rozhodně souhlasím

**11 Nadřízený má dostatečnou autoritu k vedení Vaší organizace:**

- rozhodně nesouhlasím
- spíše nesouhlasím
- spíše souhlasím
- rozhodně souhlasím

**12 Nadřízený Vás vede tak, že dosahujete stanoveného cíle v požadovaném termínu a kvalitě:**

- rozhodně nesouhlasím
- spíše nesouhlasím
- spíše souhlasím
- rozhodně souhlasím

**13 Nadřízený k Vám je spravedlivý:**

- rozhodně nesouhlasím
- spíše nesouhlasím
- spíše souhlasím
- rozhodně souhlasím

**14 Nadřízený se zajímá o názor a pocity podřízených:**

- rozhodně nesouhlasím
- spíše nesouhlasím
- spíše souhlasím
- rozhodně souhlasím

**15 Jste spokojen/a se stylem vedení Vašeho nadřízeného:**

- rozhodně nesouhlasím
- spíše nesouhlasím
- spíše souhlasím
- rozhodně souhlasím

**16 Máte rád/a lidi se kterými pracujete:**

- rozhodně nesouhlasím
- spíše nesouhlasím
- spíše souhlasím
- rozhodně souhlasím

**17 Na pracovišti vládne příjemné klima:**

- rozhodně nesouhlasím
- spíše nesouhlasím
- spíše souhlasím
- rozhodně souhlasím

**18 Spolupracovníci jsou Vám v případě potřeby ochotni pomoci:**

- rozhodně nesouhlasím
- spíše nesouhlasím
- spíše souhlasím
- rozhodně souhlasím

**19 Mezi spolupracovníky si běžně vzájemně vyměňujete informace, které umožňují ulehčit si práci:**

- rozhodně nesouhlasím
- spíše nesouhlasím
- spíše souhlasím
- rozhodně souhlasím

**20 Spolupracovníci Vás uznávají:**

- rozhodně nesouhlasím
- spíše nesouhlasím
- spíše souhlasím
- rozhodně souhlasím

**21 Na přípravu na hodinu a opravu prací máte v kabinetě/sborovně dostatečný klid:**

- rozhodně nesouhlasím
- spíše nesouhlasím
- spíše souhlasím
- rozhodně souhlasím

**22 Škola je dostatečně vybavena moderními technickými prostředky. (PC, tablety, interaktivní tabule, přístup k internetu):**

- rozhodně nesouhlasím
- spíše nesouhlasím
- spíše souhlasím
- rozhodně souhlasím

**23 Přestávka je dostatečně dlouhá na to, abyste se dokázal/a připravit na další hodinu:**

- rozhodně nesouhlasím
- spíše nesouhlasím
- spíše souhlasím
- rozhodně souhlasím

**24 Software a další aplikace, které používáte při výkonu služby, odpovídají Vaším potřebám:**

- rozhodně nesouhlasím
- spíše nesouhlasím
- spíše souhlasím
- rozhodně souhlasím

**25 Jste spokojen/a s kvalitou sociálního zařízení (jídlna, šatna,...)**

- rozhodně nesouhlasím
- spíše nesouhlasím
- spíše souhlasím
- rozhodně souhlasím

**26 Škola poskytuje školení zvyšující odbornost:**

- rozhodně nesouhlasím
- spíše nesouhlasím
- spíše souhlasím
- rozhodně souhlasím



**27 Při školní výuce často získáváte nové pracovní zkušenosti:**

- rozhodně nesouhlasím
- spíše nesouhlasím
- spíše souhlasím
- rozhodně souhlasím

**28 Učitelská profese přispívá k Vašemu osobnímu růstu:**

- rozhodně nesouhlasím
- spíše nesouhlasím
- spíše souhlasím
- rozhodně souhlasím

**29 Pracovní činnosti, které vykonáváte, máte možnost řešit autonomně:**

- rozhodně nesouhlasím
- spíše nesouhlasím
- spíše souhlasím
- rozhodně souhlasím

**30 Máte dostatek příležitostí k rozšiřování Vašich dovedností:**

- rozhodně nesouhlasím
- spíše nesouhlasím
- spíše souhlasím
- rozhodně souhlasím

**31 Se všemi zaměstnanci se jedná podle stejných etických pravidel:**

- rozhodně nesouhlasím
- spíše nesouhlasím
- spíše souhlasím
- rozhodně souhlasím

**32 Vedení školy jedná v souladu s etickými hodnotami:**

- rozhodně nesouhlasím
- spíše nesouhlasím
- spíše souhlasím
- rozhodně souhlasím

**33 Důvěřujete informacím, které Vám škola poskytuje:**

- rozhodně nesouhlasím
- spíše nesouhlasím
- spíše souhlasím
- rozhodně souhlasím

**34 Vedení s Vámi jedná jako s člověkem, ne číslem:**

- rozhodně nesouhlasím
- spíše nesouhlasím
- spíše souhlasím
- rozhodně souhlasím

**35 Škola neustále pracuje na tom, aby zajistila co nejvyšší možnou efektivitu**

**Vášich postupů:**

- rozhodně nesouhlasím
- spíše nesouhlasím
- spíše souhlasím
- rozhodně souhlasím

**36 Odměňování je s ohledem na Vaše pracovní výkony spravedlivé:**

- rozhodně nesouhlasím
- spíše nesouhlasím
- spíše souhlasím
- rozhodně souhlasím

**37 Benefity, které u Vás máte, jsou srovnatelné s výhodami jiných organizací:**

- rozhodně nesouhlasím
- spíše nesouhlasím
- spíše souhlasím
- rozhodně souhlasím

**38 Obecně jste spokojen/a se zaměstnaneckými benefity:**

- rozhodně nesouhlasím
- spíše nesouhlasím
- spíše souhlasím
- rozhodně souhlasím

**39 O zaměstnaneckých výhodách jste dostatečně informován/a:**

- rozhodně nesouhlasím
- spíše nesouhlasím
- spíše souhlasím
- rozhodně souhlasím

**40 Množství benefitů, které škola poskytuje, je pro Vás dostačující:**

- rozhodně nesouhlasím
- spíše nesouhlasím
- spíše souhlasím
- rozhodně souhlasím

**41 Děti s Vámi během výuky aktivně spolupracují:**

- rozhodně nesouhlasím
- spíše nesouhlasím
- spíše souhlasím
- rozhodně souhlasím

**42 Děti odevzdávají své úkoly včas:**

- rozhodně nesouhlasím
- spíše nesouhlasím
- spíše souhlasím
- rozhodně souhlasím

**43 Děti splňují povinnou školní docházku (dochází na hodiny, připojují se na online výuku):**

- rozhodně nesouhlasím
- spíše nesouhlasím
- spíše souhlasím
- rozhodně souhlasím

**44 Není třeba žáky při výuce nadměrně napomínat:**

- rozhodně nesouhlasím
- spíše nesouhlasím
- spíše souhlasím
- rozhodně souhlasím

**45 Děti Vás vnímají jako autoritu:**

- rozhodně nesouhlasím
- spíše nesouhlasím
- spíše souhlasím
- rozhodně souhlasím

**46 Rodiče aktivně dochází na rodičovské schůzky:**

- rozhodně nesouhlasím
- spíše nesouhlasím
- spíše souhlasím
- rozhodně souhlasím

**47 Rodiče Vás vnímají jako odborníka na vzdělání:**

- rozhodně nesouhlasím
- spíše nesouhlasím
- spíše souhlasím
- rozhodně souhlasím

**48 Rodiče nezpochybnují Vaše výukové metody:**

- rozhodně nesouhlasím
- spíše nesouhlasím
- spíše souhlasím
- rozhodně souhlasím

**49 Rodiče si myslí, že jste spravedlivý/á:**

- rozhodně nesouhlasím
- spíše nesouhlasím
- spíše souhlasím
- rozhodně souhlasím

**50 Rodiče respektují Váš volný čas a dotazy kladou v konzultačních hodinách/čase na kterém jste se domluvili:**

- rozhodně nesouhlasím
- spíše nesouhlasím
- spíše souhlasím
- rozhodně souhlasím

**51 Oblasti pod čísly 1-9, seřad'te dle toho, jak jsou pro Vás a Vaši spokojenost se zaměstnáním důležité:**

Změňte pořadí položek dle svých preferencí (1. - nejdůležitější, poslední – nejméně důležitá).

1. Plat
2. Nadřizený
3. Pracovní prostředí a podmínky
4. Spolupráce s rodiči
5. Spolupráce s dětmi
6. Odměňování a benefity
7. Vztahy mezi zaměstnanci
8. Možnost růstu
9. Kultura organizace



## Zadání bakalářské práce

**Autor:** Markéta Hamáčková

Studium: I1800410

Studijní program: B6209 Systémové inženýrství a informatika

Studijní obor: Informační management

**Název bakalářské práce:** **Psychologie v organizaci**

Název bakalářské práce AJ: Psychology in Organization

### Cíl, metody, literatura, předpoklady:

Osnova:

- Úvod
- Teoretická část
- Výzkumná část
- Shrnutí výsledků
- Závěr a doporučení

Cílem šetření je analýza pracovní spokojenosti zaměstnanců oslovených škol.

1. BROOKS, Ian. *Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. Brno: Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-763-9.
2. NAKONEČNÝ, Milan. *Sociální psychologie organizace*. Praha 7: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-0577-X.
3. ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 8. Praha 7: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0469-2.
4. LUKÁŠOVÁ, Růžena a Ivan NOVÝ. *Organizační kultura: Od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0648-2.
5. DĚDINA, Jiří a Václav CEJTHAMR. *Management a organizační chování*. Praha 7: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-1300-4.

Garantující pracoviště: Katedra managementu,  
Fakulta informatiky a managementu

Vedoucí práce: prof. PhDr. Marek Franěk, CSc., Ph.D.

Datum zadání závěrečné práce: 8.10.2020