

# Učitel na střední škole

## ZÁVĚREČNÁ ZPRÁVA

*Registrační číslo projektu*  
*CZ.03.1.52/0.0/0.0/15\_002/0001783*



Evropská unie  
Evropský sociální fond  
Operační program Zaměstnanost

# ZPRACOVATELÉ

---

Mgr. Petra Rohlíková – interpret CUTE

Mgr. Jakub Žákavec, MGA – interpret BSAT

Mgr. Pavel Štern – zpracovatel LEA

Stránka | 2

Za sociální partnery (bipartitní platforma):

Dana Beránková

Martina Schlechterová

Petra Károly

## OBSAH

|                         |  |
|-------------------------|--|
| Zpracovatelé .....      | 2                                      |
| Aktivita .....          | <b>Chyba! Záložka není definována.</b> |
| Úvod .....              | <b>Chyba! Záložka není definována.</b> |
| Vstupy .....            | <b>Chyba! Záložka není definována.</b> |
| Doporučená témata ..... | <b>Chyba! Záložka není definována.</b> |
| Souhrn .....            | <b>Chyba! Záložka není definována.</b> |
| Přílohy .....           | <b>Chyba! Záložka není definována.</b> |



Evropská unie  
Evropský sociální fond  
Operační program Zaměstnanost



Zelená ve výsledku označuje rovnováhu, žlutá znamená pozor! a označuje mírnou nerovnováhu. Oblasti, které berou nejvíce životní spokojenosti a energie, označuje červená. Ve výsledku si proto všimněte zejména červených oblastí, jelikož jejich změnou dosáhnete větší rovnováhy a spokojenosti.

Sebeuvědomění

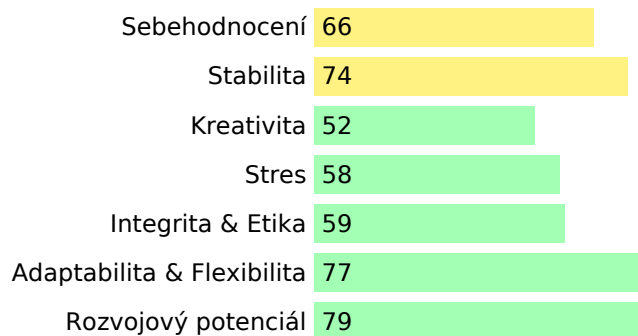
Sebeřízení

Sebemotivace

Sociální  
uvědomění

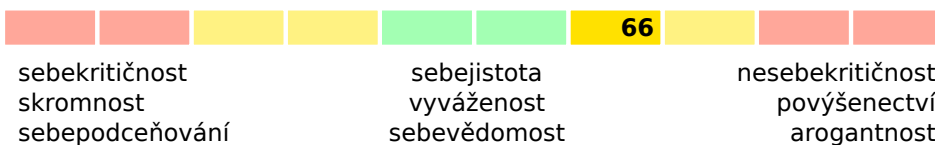
Interpersonální  
dovednosti

## Sebeuvědomění



### Sebehodnocení

Přidělování si vlastní ceny.



.....

.....

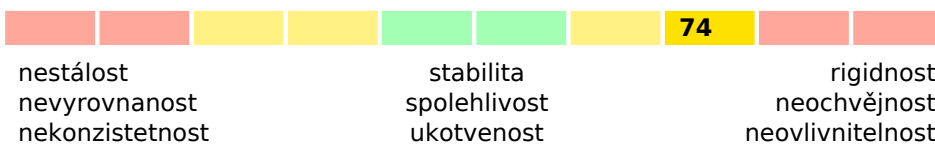
.....

.....

.....

### Stabilita

Stálost postojů.



.....

.....

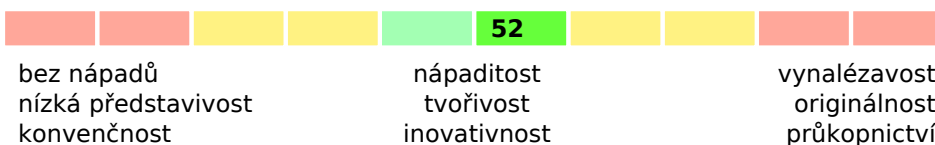
.....

.....

.....

### Kreativita

Inovativnost při řešení problému.



.....

.....

.....

.....

.....

## Stres

Tendence stresovat se.



pohodovost  
lhostejnost  
flegmaticčnost

rozvážnost  
klidnost  
vyrovnanost

vnitřní napětí  
dramatičnost  
stresování



**Neúspěch , Neumím , Jsem agresivní , Nechci ,** Moje chyby ,  
**Nesmím , MŠMT , Pomalost ,** Porady ,  
Hodnotící pohovory

.....

.....

.....

.....

.....

.....

## Integrita & Etika

Postoje v souladu s etickými normami.



bezzásadovost  
liberálnost  
tolerantnost

zásadovost  
poctivost  
čestnost

netolerance  
moralizování  
puritánskost



Myslím , Smím , Informace , Moje  
zdraví , Organizuji , Vidím , Rychlost ,  
Tvořím , Rozhoduji , Odpovědnost

**Neúspěch , Neumím , Nechci , Jsem  
agresivní , MŠMT , Nesmím ,  
Pomalost ,** Moje chyby

.....

.....

.....

.....

.....

.....

## Adaptabilita & Flexibilita

Otevřenost ke změnám.



umírněnost  
nepružnost  
nepřizpůsobivost

flexibilita  
adaptabilita  
přizpůsobivost

netrpělivost  
vrtkavost  
potřeba změny



Tvořím , Samostatný/á/ , Mluvím , Chci  
, Moje zdraví , Slyším , Rozhoduji ,  
Mluvím s rodiči , Cítím , Umím

.....

.....

.....

.....

.....

.....

## Rozvojový potenciál

Touha rozvíjet se.



nízká zvědavost  
stagnace  
nízký potenciál

zajímá se  
vyváženost  
potenciál

zvědavost  
potřeba růstu  
vysoký potenciál



Moje zdraví , Úspěch , Tvořím ,  
Samostatný/á/ , Umím , Mluvím , Vidím  
, Myslím , Slyším , Cítím

**Neumím , Neúspěch , Nesmím ,  
Nechci , Pomalost**

.....

.....

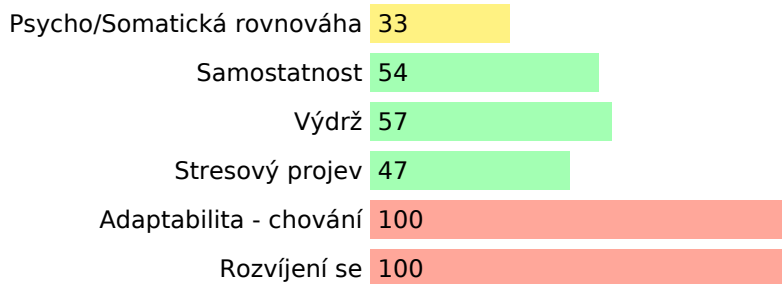
.....

.....

.....

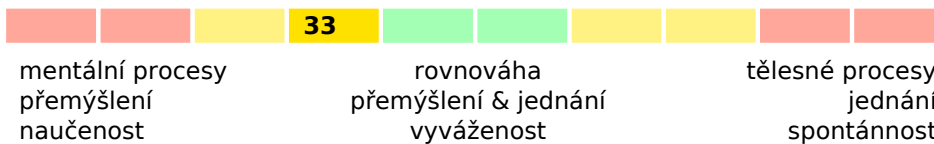
.....

## Sebeřízení



### Psycho/Somatická rovnováha

Dispozice využívání psychiky nebo těla.



.....

.....

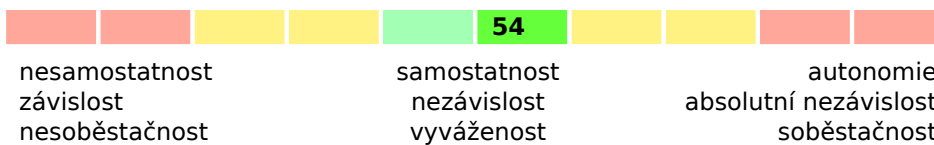
.....

.....

.....

### Samostatnost

Ochota pracovat samostatně.



.....

.....

.....

.....

.....

### Výdrž

Vytrvalost při zvládání překážek.



.....

.....

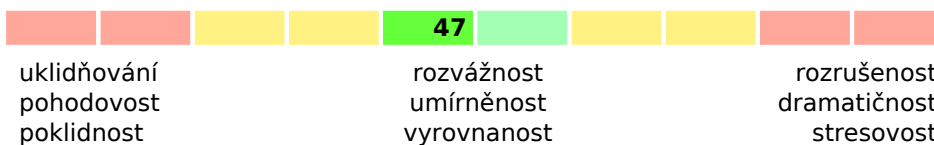
.....

.....

.....

### Stresový projev

Zvládání stresu.



.....

.....

.....

.....

.....

## Adaptabilita - chování

Přizpůsobování se.



umírněnost  
nepružnost  
nepřizpůsobivost

flexibilitnost  
adaptabilnost  
přizpůsobivost

reakčnost  
vrtkavost  
iniciace změn

+

Tvořím , Samostatný/á/ , Mluvím , Chci  
, Moje zdraví , Slyším , Rozhoduji ,  
Mluvím s rodiči , Cítím , Umím

-

.....

.....

.....

.....

.....

.....

## Rozvíjení se

Rozvíjení nových znalostí a dovedností.



bez zájmu  
stagnace  
stávající znalosti

zajímá se  
vyváženost  
stávající i nové

experimentování  
růst  
nové znalosti

+

Moje zdraví , Úspěch , Tvořím ,  
Samostatný/á/ , Umím , Mluvím , Vidím  
, Myslím , Slyším , Cítím

-

**Neumím , Neúspěch , Nesmím ,  
Nechci , Pomalost**

.....

.....

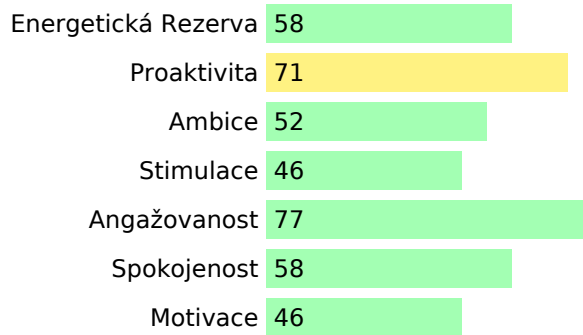
.....

.....

.....

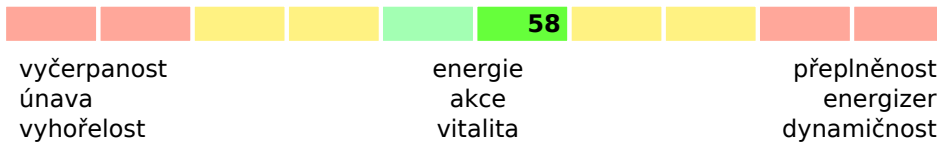
.....

## Sebemotivace



### Energetická Rezerva

Fyzická a mentální energie.



.....

.....

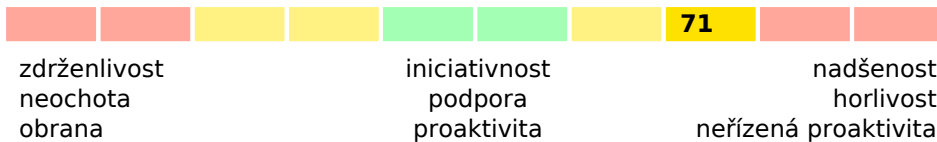
.....

.....

.....

### Proaktivita

Iniciativnost v řešení.



.....

.....

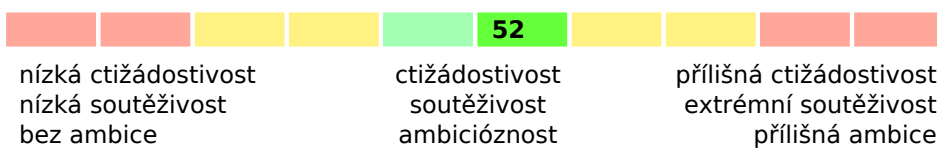
.....

.....

.....

### Ambice

Touha dosáhnout úspěchu.



.....

.....

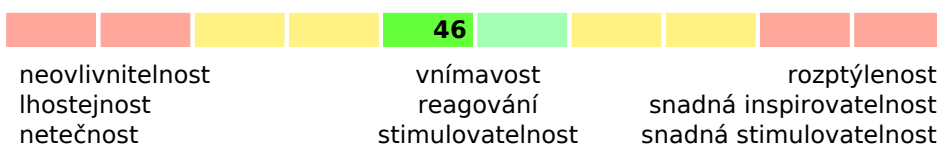
.....

.....

.....

### Stimulace

Reagování na externí stimuly.



.....

.....

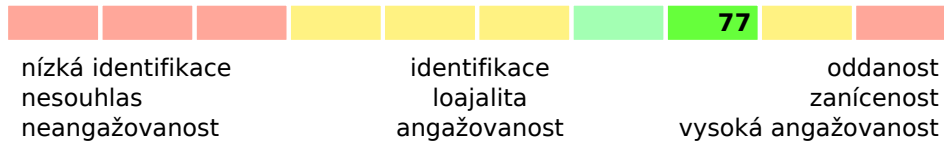
.....

.....

.....

## Angažovanost

Vnitřní identifikace s firmou.



+ Samostatný/á/ , Tvořím , Zákazníci ,  
Učím studenty , Mluvím s rodiči ,  
Slyším , Spolupráce , Myslím , Smím ,  
Úspěch

.....

.....

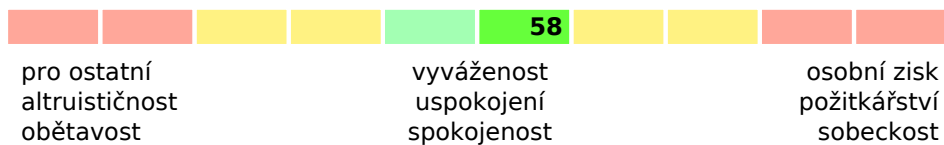
.....

.....

.....

## Spokojenost

Hodnocení přínosu oproti investované energii a času.



+ Tvořím , Umím , Samostatný/á/ ,  
Úspěch , Moje zdraví , Spolupráce ,  
Jedu na prázdniny , Cítím , Mluvím ,  
Myslím

- **Neumím , Nesmím , Nechci ,  
Neúspěch , Pomalost**

.....

.....

.....

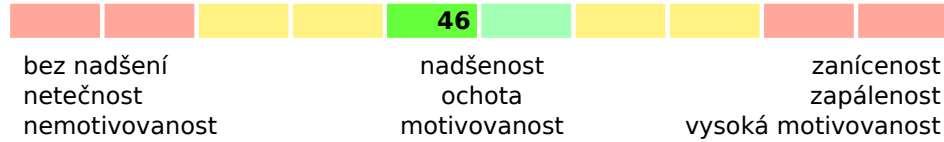
.....

.....



## Motivace

Vnitřní touha pracovat.



.....

.....

.....

.....

.....

.....

- IDEÁLY** (touhy, přání)

Školím se, Hodnotící pohovory, Spolupracovníci, Vedení firmy, Moje zdraví, Zákazníci, Počítače, Smím, **Vidím**,
- MOTIVÁTORY** (motivace, odměna)

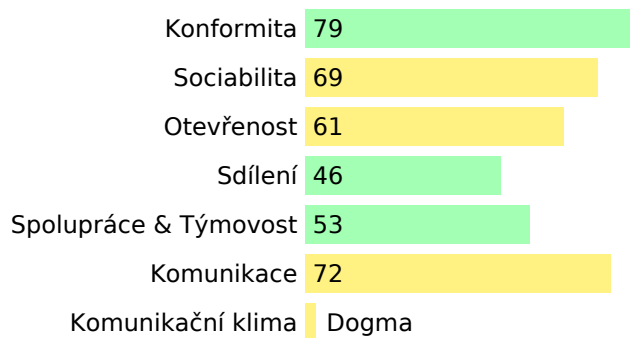
Spolupráce, Pracuji přesčas, Organizuji, Moje mzda, Rozhoduji, Řídím, Samostatný/á/, **Námaha**, Povinnosti, Kontrola, Moje práce, Poradce, Úspěch, Učím studenty, Jedu na prázdniny, Mluvím s rodiči, Tvořím, Rychlost, Informace, Peníze, Odpovědnost, Myslím, Mluvím, Můj šéf/Moje šéfka, Chci, Slyším, Cítím, Umím,
- OPERÁTORY** (někdy motivace, jindy demotivace)

Moje chyby, Riziko, Změna, Porady, **Nesmím**, **Nechci**, MŠMT,
- STRESORY** (stres, demotivace)

Konkurence, **Pomalost**, **Jsem agresivní**,
- DESTRUKTORY** (destrukce, vyhraňování se)

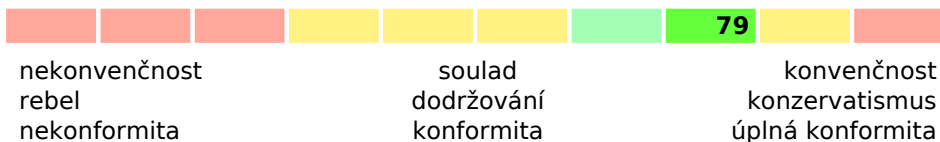
**Neúspěch**, **Neumím**,

## Sociální uvědomění



### Konformita

Dodržování standardů, pravidel a norem.



.....

.....

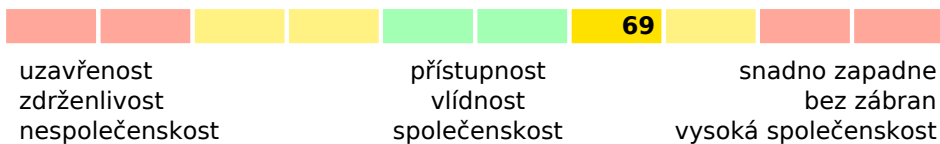
.....

.....

.....

### Sociabilita

Interakce s ostatními.



.....

.....

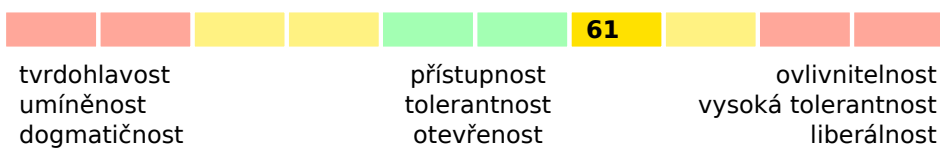
.....

.....

.....

### Otevřenost

Otevřenost novým nápadům, postojům, názorům.



.....

.....

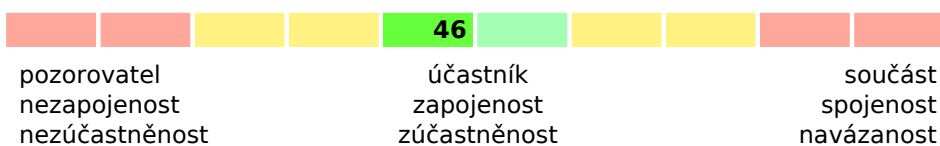
.....

.....

.....

### Sdílení

Ochota sdílet společné hodnoty.



.....

.....

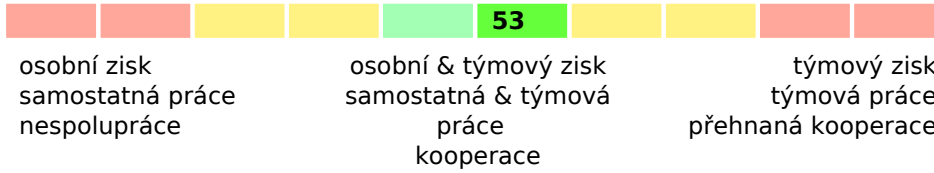
.....

.....

.....

## Spolupráce & Týmovost

Ochota spolupracovat.



.....

.....

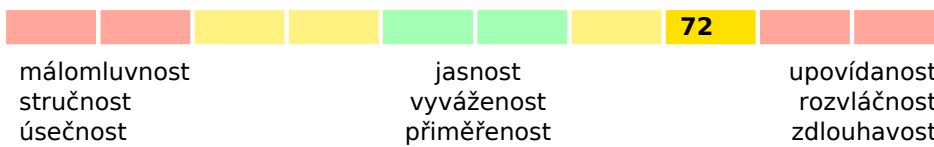
.....

.....

.....

## Komunikace

Výměna informací s ostatními.



.....

.....

.....

.....

.....

## Komunikační klima

Klima, které vytváříte při práci s ostatními.



### DOGMA

Pravidla a podmínky jsou přísně dodržovány, moje/naše řešení je vnímáno jako jediné správné.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

### PROAKTIVITA (Stabilní proaktivita, iniciativa a podpora ostatních.)

Moje mzda , Řídím , Kontrola , Poradce , Zákazníci , Tvořím , Odpovědnost , Slyším

### PODMÍNKY (Tlak na změnu pracovních podmínek, které však

nepovedou ke zvýšení výkonu, iluze.)

Konkurence , Můj šéf/Moje šéfka

### DOGMA (Pravidla a podmínky jsou přísně dodržovány, moje/naše řešení je vnímáno jako jediné správné.)

Spolupráce , Školím se , Organizuji , Spolupracovníci , Vedení firmy , Rozhoduji , Samostatný/á/ , Moje zdraví , Moje práce , Úspěch , Učím studenty , Jedu na prázdniny , Mluvím s rodiči , Počítače , Rychlost , Informace , Peníze , Změna , Myslím , Mluvím , Smím , Chci , Vidím , Cítím , Umím

### NESPOKOJENOST (Nespokojenost s pracovními podmínkami, vyžadování změny, nepřijímání kompromisů, obtížné a vyčerpávající klima.)

Moje chyby , Porady

### KONTRAPRODUKTIVITA (Zvažování alternativ, nerozhodnost, nejednoznačnost, neudržitelné a nestabilní klima.)

Pracuji přesčas , Námaha , Povinnosti

### ROZZLOBENOST (Odmítání veškerých vstřícných aktivit, naštvanost, ukřivdění.)

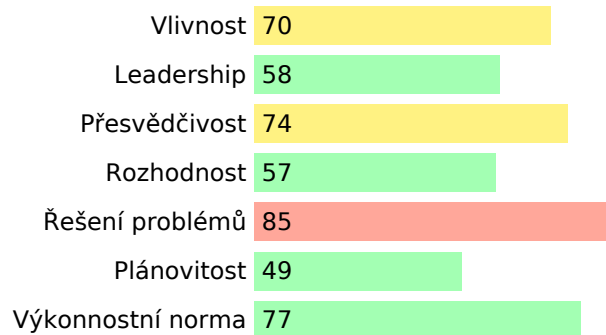
### OBRANA (Defenzivní a blokační klima, poukazování na chyby jiných, vyhýbání se otevřenému konfliktu.)

Neúspěch , Pomalost , Jsem agresivní , Riziko , Nechci , Neumím , MŠMT

### OBSTRUKCE (Vyhraňování se a odmítání veškerých společných aktivit s ostatními.)

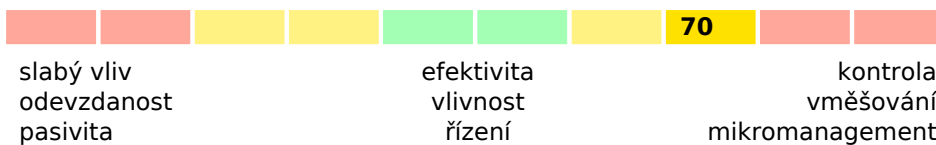
Hodnotící pohovory , Nesmím

## Interpersonální dovednosti



### Vlivnost

Potřeba řídit, mít vliv.



.....

.....

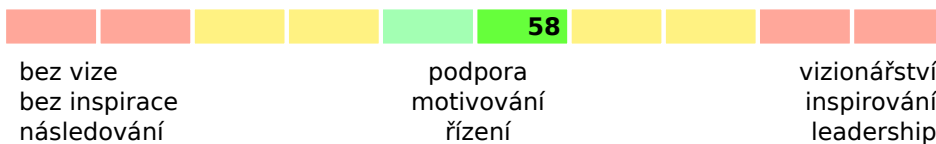
.....

.....

.....

### Leadership

Ochota inspirovat a vést ostatní.



.....

.....

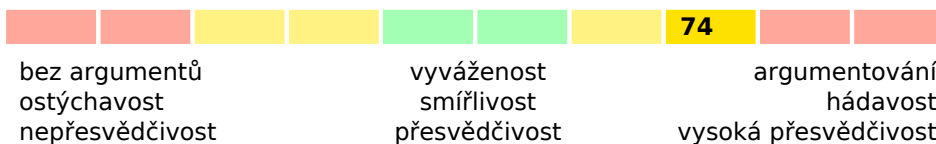
.....

.....

.....

### Přesvědčivost

Potenciál přesvědčit ostatní.



.....

.....

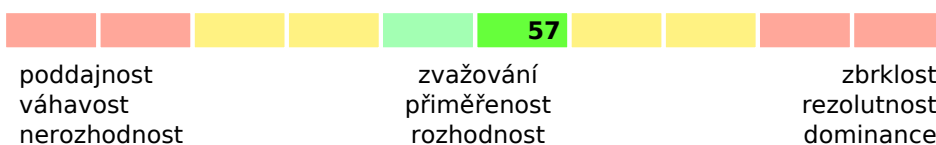
.....

.....

.....

### Rozhodnost

Ochota rozhodovat.



.....

.....

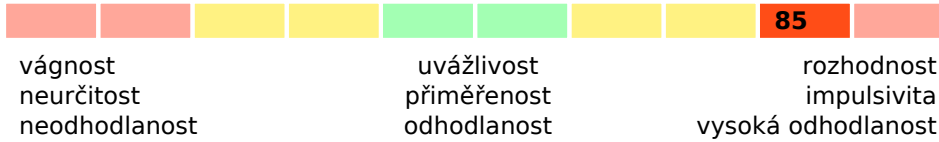
.....

.....

.....

### Řešení problémů

Ochota řešit problémy a konflikty.



.....

.....

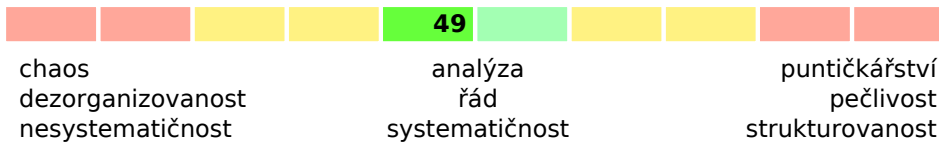
.....

.....

.....

### Plánovitost

Ochota plánovat a organizovat.



.....

.....

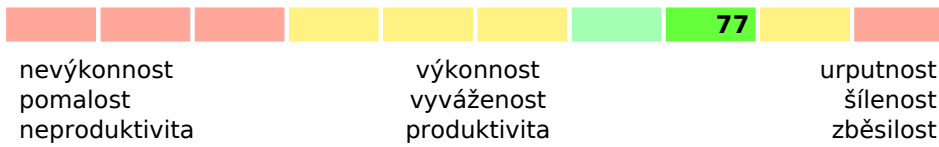
.....

.....

.....

### Výkonnostní norma

Vnitřní výkonnostní nastavení.



.....

.....

.....

.....

.....

**+** Tvořím , Spolupráce , Učím studenty ,  
Jedu na prázdniny , Samostatný/á/ ,  
Úspěch , Myslím , Umím , Rozhoduji ,  
Smím

**-** Neumím , Nechci , Nesmím ,  
Neúspěch , Pomalost



**BYZNYS  
PRO  
SPOLEČNOST**  
BUSINESS  
FOR SOCIETY

# LEA

## Závěrečná zpráva

**Měření HR procesů pomocí nástroje LEA-  
Školství SSS01**



## Obsah

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Executive Summary</b> .....  | <b>3</b>  |
| <b>Informace o LEA</b> .....  | <b>4</b>  |
| <b>Informace o měření ve společnosti „Školství SSS01“</b> .....                               | <b>5</b>  |
| <b>Demografie a statistika České republiky</b> .....  | <b>6</b>  |
| Složení populace ČR v roce 2016 a projekce populace na roky 2020, 2025, 2030 .....            | 6         |
| Složení populace v Olomouckém kraji v roce 2016 a projekce populace na roky 2020, 2025 a 2030 | 7         |
| Regionální působnost společnosti.....   | 7         |
| Struktura zaměstnanců společnosti .....   | 8         |
| <b>Benchmark – ČR</b> .....   | <b>9</b>  |
| Všeobecné výsledky za Českou republiku .....  | 9         |
| Výsledky podle velikosti firmy .....  | 10        |
| Výsledky podle odvětví.....   | 10        |
| Celkové hodnocení .....   | 11        |
| Hodnocení oblastí.....  | 12        |
| Hodnocení ukazatelů.....  | 16        |
| <b>Závěr</b> .....  | <b>19</b> |
| <b>Zpracovatel: Byznys pro společnost, fórum odpovědných firem</b> .....                      | <b>21</b> |



## Executive Summary

### Popis společnosti

Společnost „Školství SSS01“ sídlí v Olomouckém kraji a působí na trhu středního vzdělávání již 25 let. Za dobu své existence se neustále vyvíjí, modernizuje, používá moderní metody výuky, ale individuální přístup k žákům přetrvává.

V současné době nabízí společnost pět studijních oborů, jeden obor učební a tři obory nástavbového studia. Nabídka oborů vzdělání je tvořena tak, aby plně korespondovala s poptávkou na trhu práce. Společnost poskytuje kvalitní výuku, což potvrzuje doba působení soukromé školy, žáci svými vynikajícími výsledky v soutěžích, absolventi úspěšným studiem na vysokých školách a také úspěchy v profesním životě.

Společnost se aktivně zapojuje do projektů z fondů EU na podporu vzdělanosti ve všeobecných i odborných oblastech.

Společnost „Školství SSS01“ se zúčastnila měření LEA (LifeLong Employability Assessment) v únoru 2017. Z výsledků vyplývá, že dostáhla celkového počtu bodů 92 ze 151 teoreticky možných, což znamená celkové hodnocení 62,9 %.

## Informace o LEA

LEA (Lifelong Employability Assessment), nástroj na měření v oblasti Age Managementu, byl vytvořen jako pokračování projektu *Aktivní stárnutí*. Českou verzi připravila platforma Byznys pro společnost.

Prostřednictvím měření LEA a následně nastavených procesů rozvoje lidských zdrojů (dále jen HR) a zviditelněním dobrých postupů v praxi je možné inspirovat firmy a sociální partnery, zlepšit přístup k dlouhodobé a celoživotní zaměstnanosti, posílit vztah mezi firmami, neziskovými organizacemi, vzdělávacími institucemi a státem. Optimalizací HR postupů a zaměstnatelnosti pracovníků v průběhu celé jejich kariéry je možné zvýšit a zlepšit inovace na pracovišti, zefektivnit plnění firemních cílů a zároveň zvýšit motivaci a loajalitu zaměstnanců.

Hlavním cílem využití měřicího nástroje LEA je vytvoření srovnání (benchmarku) měřitelných výstupů jednotlivých oblastí HR procesů a vytvoření přehledu o tom, jak české firmy procesy nastavují s ohledem na složení zaměstnanců, jak s nimi dlouhodobě pracují a rozvíjejí jejich potenciál.

V rámci měření LEA jde o čtyři základní oblasti:

1. strategické plánování pracovní síly (složení pracovní síly, před-nábor, diverzifikace náboru),
2. řízení znalostí a profesního rozvoje a kariéry zaměstnanců (vzdělávání, přenos dovedností a kompetencí, interní mobilita, kariérní pohovory a poradenství, rozvojová schémata kariéry, náhrady mzdy, podpora při odchodu),
3. pracovní podmínky a prostředí (zdraví a vitalita, stres a duševní zdraví, další benefity nad rámec legislativy),
4. flexibilita a mobilita (funkční flexibilita, vytváření sítí, dobrovolnictví, podnikání).

Měření umožňuje podívat se na aktuálně nastavené interní procesy, prostředí firmy a přístup k zaměstnancům ve všech oblastech od náboru, přes vzdělávání a rozvoj, oblast benefitů a pracovního prostředí, až po přípravu na změnu pracovního výkonu nebo pozice a odchod do důchodu. Tato metoda poskytuje společně data, porovnává klíčové procesy a umožňuje zefektivnit procesy v oblasti lidských zdrojů, srovnává současnou situaci v organizaci s ideálním stavem, ideálními procesy a postupy.

## **Informace o měření ve společnosti „Školství SSS01“**

Proces měření LEA je naplánován v následujících krocích: zaslání dotazníku → sběr dat → rozhovor → zpracování → vyhodnocení → zpráva.

U společnosti Školství SSS01, proces měření proběhl v roce 2017 následovně:

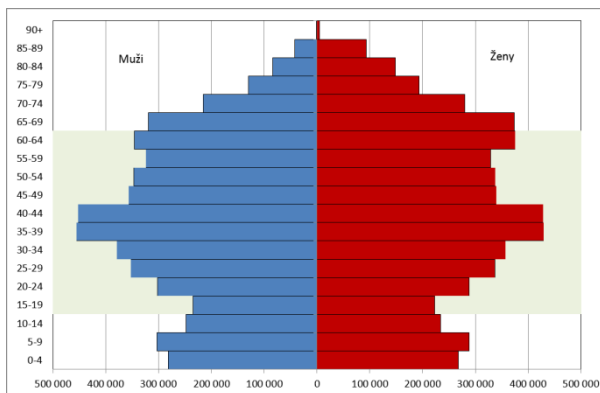
Organizaci Školství SSS01, zastupoval pan ředitel Mgr. Petr Flajšar. Společně se zástupcem platformy Byznys pro společnost absolvovaly osobní rozhovor a vyplnění dotazníku.

## Demografie a statistika České republiky

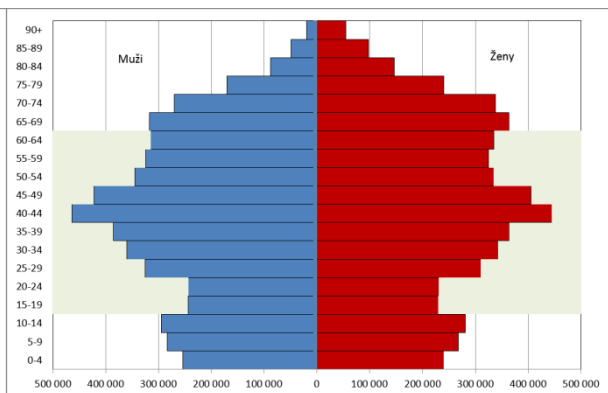
Populace České republiky, tak jako v ostatních vyspělých zemích světa, stárne. Souběžně probíhá proces, kdy lidé žijí déle, zvyšuje se jejich naděje dožití i průměrný věk, a také se rodí méně dětí, takže ve výsledku v populaci žije větší podíl seniorů (tj. osob 65 letých a starších).

### Složení populace ČR v roce 2016 a projekce populace na roky 2020, 2025, 2030

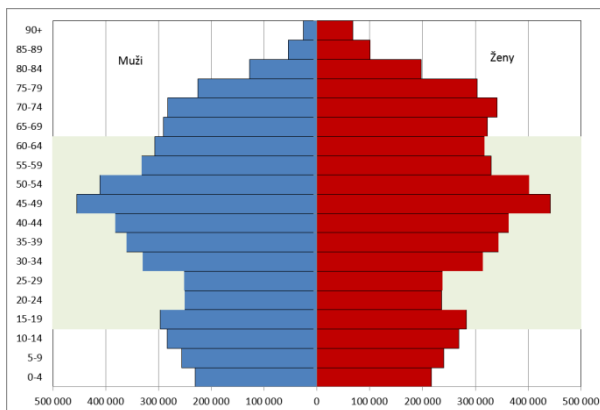
**Graf 1** Věková struktura ČR k 1. 1. 2016



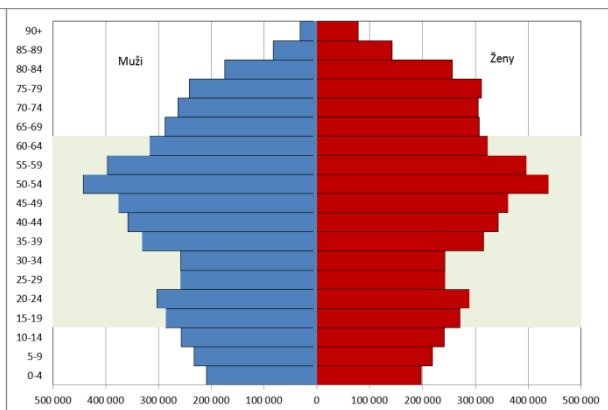
**Graf 2** Projekce věkové struktury ČR na rok 2020



**Graf 3** Projekce věkové struktury ČR na rok 2025



**Graf 4** Projekce věkové struktury ČR na rok 2030



Zdroj: Věkové složení obyvatelstva - 2015, Český statistický úřad, Praha, 2016

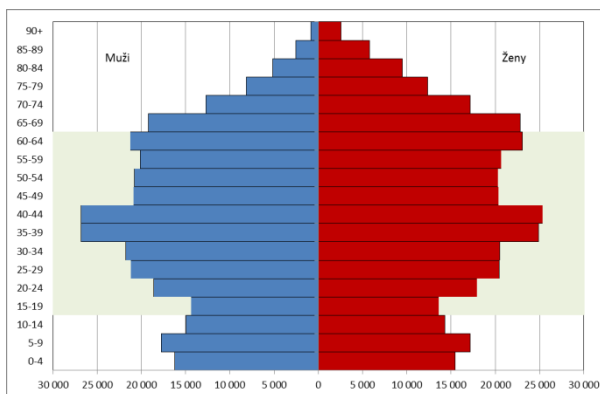
Projekce obyvatelstva České republiky do roku 2100, střední varianta, Český statistický úřad, Praha, 2014

Podíl osob ve věku 20–64 let, které by mohly potenciálně pracovat a vytvářet národní bohatství pro ostatní neproduktivní části populace, bude klesat. V roce 2016 činil podíl 20–64 letých na celkové populaci ČR necelých 62 %, v roce 2030 to bude již jen 57,7 %. Stále více osob se bude přesouvat do skupiny poproduktivních 65 letých a starších osob. Navíc se bude zmenšovat i absolutní počet obyvatel v České republice, takže 20–64 letých osob bude na začátku roku 2030 pod 6 milionů ve srovnání s 6,540 milionem osob 20–64 letých na začátku roku 2016. Počet seniorů se v tomto časovém rozmezí zvýší z 1,885 milionu lidí na 2,484 milionu osob.

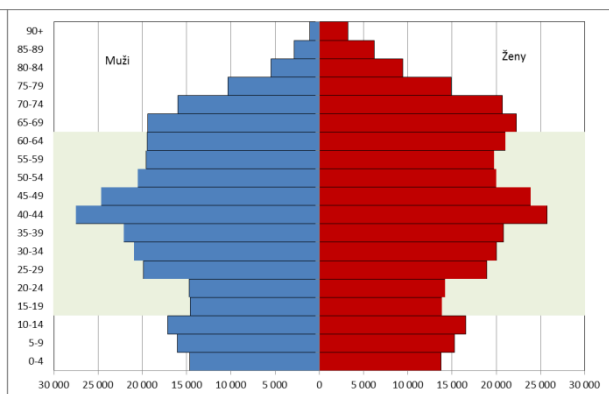
## Složení populace v Olomouckém kraji v roce 2016 a projekce populace na roky 2020, 2025 a 2030

V Olomouckém kraji žilo na konci roku 2015 19,5 % mladých lidí ve věku do 19 let, 61,8 % osob v produktivním věku 20-64 let a 18,7 % seniorů 65 letých a starších. Průměrný věk mužů činil 40,6 let a žen 43,7 let. Kraj má oproti průměru České republiky vyšší podíl seniorů a nižší podíl nejmladších osob. Vzhledem k vyššímu podílu seniorů lze předpokládat, že trend stárnutí obyvatelstva bude v Olomouckém kraji probíhat rychleji než v ostatních krajích. Podle projekce ČSÚ bude v roce 2020 v Olomouckém kraji podíl osob 65letých a starších 21,0%. V roce 2030 však budou tvořit téměř čtvrtinu populace (24,8 %).

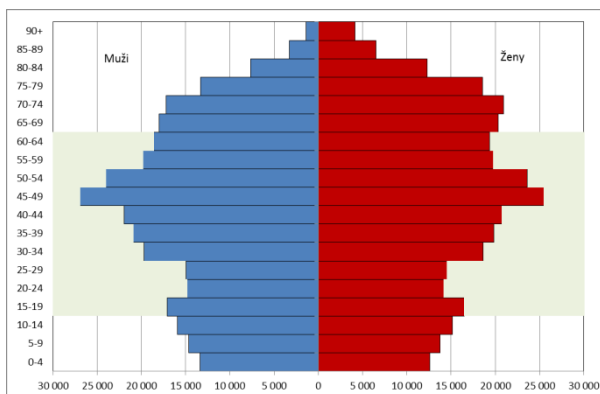
**Graf 5** Věková struktura MSK kraje k 1. 1. 2016



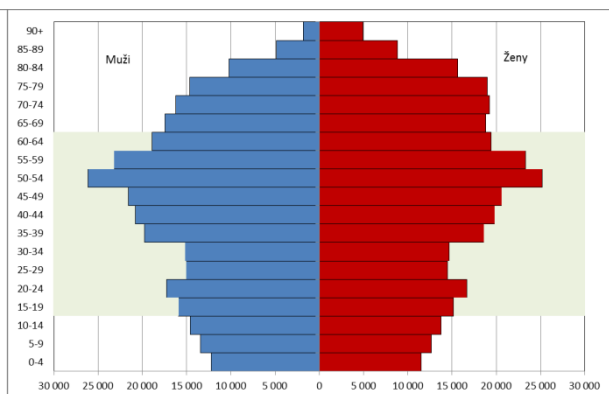
**Graf 6** Projekce věkové struktury MSK kraje na rok 2020



**Graf 7** Projekce věkové struktury MSK kraje na rok 2025



**Graf 8** Projekce věkové struktury MSK kraje na rok 2030



Zdroj: Věkové složení obyvatelstva - 2015, Český statistický úřad, Praha, 2016  
Projekce obyvatelstva v krajích ČR - do roku 2050, Český statistický úřad, Praha, 2014

## Regionální působnost společnosti

Sídlo společnosti „Školství SSS01“ je v Olomouckém kraji.

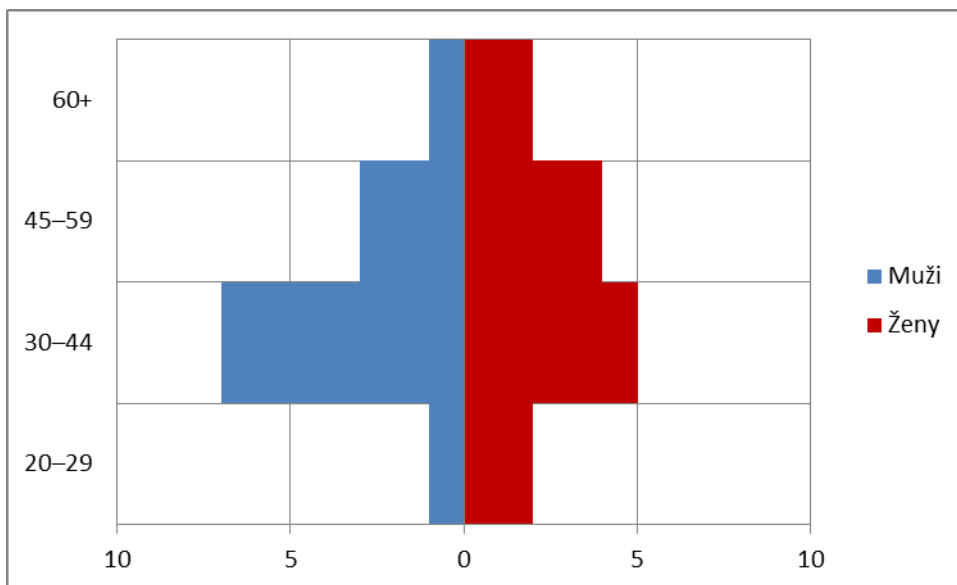
## Struktura zaměstnanců společnosti

Společnost „Školství SSS01“ má celkem 25 zaměstnanců. Z toho je 13 žen a 12 mužů. Věková struktura je následující:

- v kategorii 20-29 let má společnost 3 zaměstnance, z toho jsou 2 ženy a 1 muž,
- v kategorii 30-44 let má společnost 12 zaměstnanců, z toho je 5 žen a 7 mužů,
- v kategorii 45-59 let má společnost 7 zaměstnanců, z toho jsou 4 ženy a 3 muži,
- v kategorii 60+ má společnost 3 zaměstnance, z nichž jsou 2 ženy a 1 muž.

Společnost má nejvíce zaměstnanců ve věkové kategorii 30 až 44 let, a to 48 %. Téměř třetina zaměstnanců spadá do kategorie 45 až 59 let, konkrétně 28 %. Věkové kategorie do 29 let a nad 60 let mají po 12 % zaměstnanců. Společnost má téměř rovnoměrný počet žen a mužů (52 % vs. 48 %).

**Graf 9** Věková struktura zaměstnanců společnosti „Školství SSS01“ ke dni měření



Zdroj: Společnost Školství SSS01, 2017

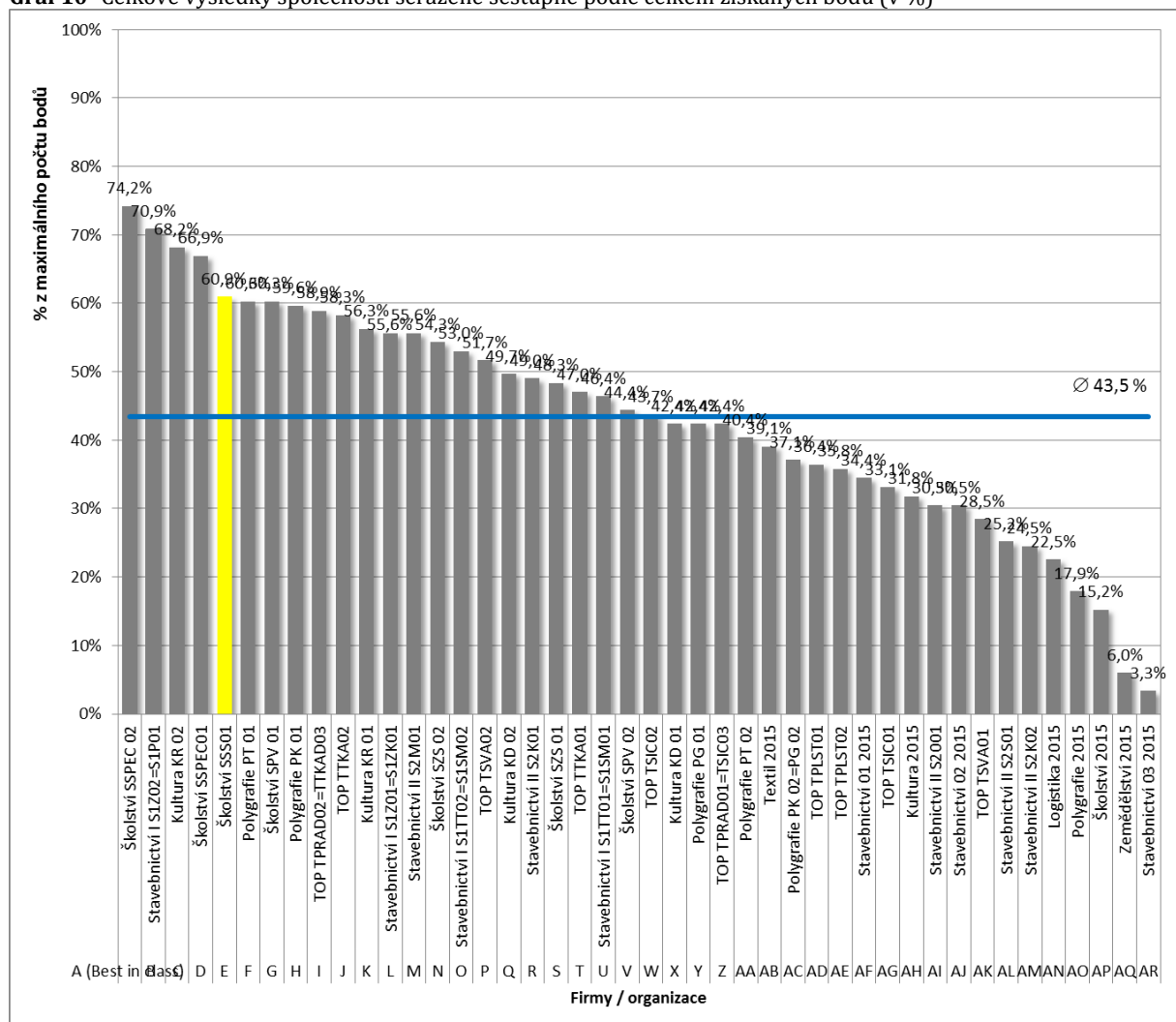
## Benchmark – ČR

Společnost „Školství SSS01“ se zúčastnila šetření metodou LEA v únoru 2017. Maximem dosažitelným při měření nastavení nástrojů a politiky věkové diverzity je dle LEA 151 bodů. Pro srovnání dosažených výsledků byl použit vzorek 43 firem, které se zúčastnily šetření metodou LEA v roce 2015, 2016 a v roce 2017. Na konci projektu bude provedeno ještě vzájemné srovnání všech šetřených společností.

### Všeobecné výsledky za Českou republiku

Firma „Školství SSS01“ získala celkem 92 bodů (60,9 %), a skončila tak o necelých dvacet procentních bodů nad průměrem měřených společností.

**Graf 10** Celkové výsledky společností seřazené sestupně podle celkem získaných bodů (v %)

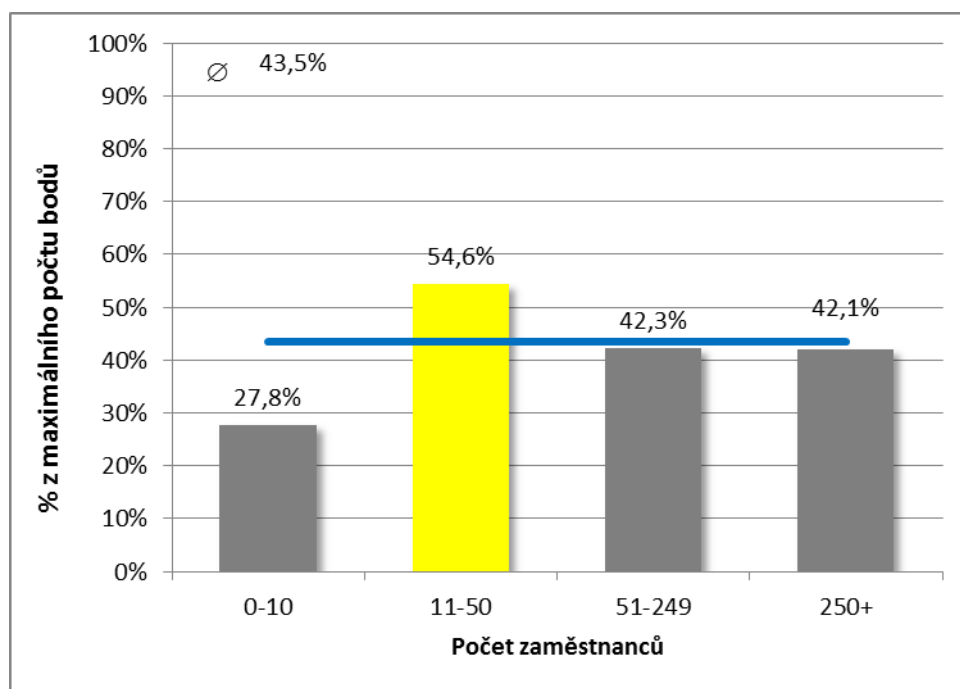


Zdroj: Byznys pro společnost, LEA – pilotní měření 2015, měření KZPS 2016, 2017, „Školství SSS01“, vlastní zpracování

## Výsledky podle velikosti firmy

Co se týče počtu zaměstnanců, výsledky ukázaly, že mezi jednotlivými skupinami firem nejsou zas tak velké rozdíly v nastavení nástrojů věkové diverzity a jejich formalizaci. Jedinou odlišnou skupinu s výrazně nižším počtem dosažených bodů tvoří firmy do 10 zaměstnanců. Vzhledem k tomu, že tuto skupinu prozatím reprezentují pouze tři firmy a i v ostatních skupinách zatím vzorek naměřených firem není dostatečný, nelze dosažený výsledek považovat za vypovídající. Ukazuje se, že u středních a malých společností/organizací je zavedení a uplatňování nástrojů Age managementu často závislé na osobě majitele/jednatele, ředitele nebo manažera pro lidské zdroje apod. Často nejsou tyto nástroje formálně a systematicky zavedeny, nebo nejsou formalizovány všechny, ačkoliv se používají. Nelze však jednoznačně tvrdit, že závisí na zdrojích a možnostech společnosti.

**Graf 11** Celkové výsledky společností podle kategorií počtu zaměstnanců (v %)



Zdroj: Byznys pro společnost, LEA – pilotní měření 2015, měření KZPS 2016, 2017, „Školství SSS01“, vlastní zpracování

## Výsledky podle odvětví

Získaný vzorek firem ze šetření je prozatím příliš malý, než aby bylo možné prezentovat průměrné výstupy za jednotlivá odvětví. Ukazuje se však, že odvětví samo o sobě není determinantou úspěšného zavádění nástrojů Age managementu, firmy z různých odvětví mohou procesy Age managementu využívat velmi dobře nebo nevyužívat a vyplývá to spíše z osobního přesvědčení majitelů nebo vedení a managementu společnosti, organizace či z konkrétní situace, ve které se firma nachází.

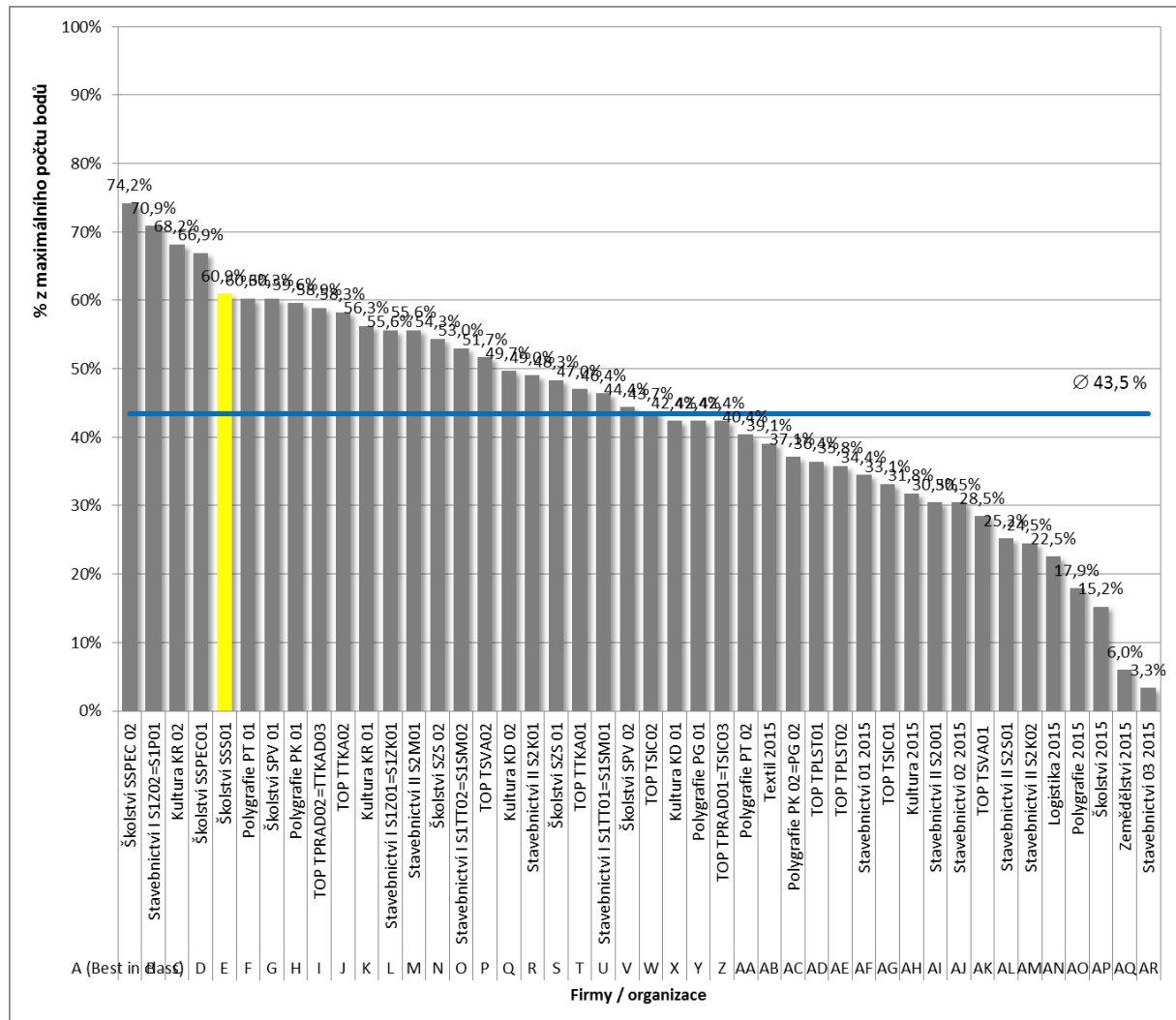


## Konkrétní výsledky měření ve společnosti „Školství SSS01“

### Celkové hodnocení

Společnost „Školství SSS01“ dosáhla při hodnocení LEA v České republice 92 bodů ze 151 teoreticky možných, což znamená úspěšnost 60,9 %.

**Graf 12** Celkové výsledky společnosti seřazené sestupně podle celkem získaných bodů (v %)

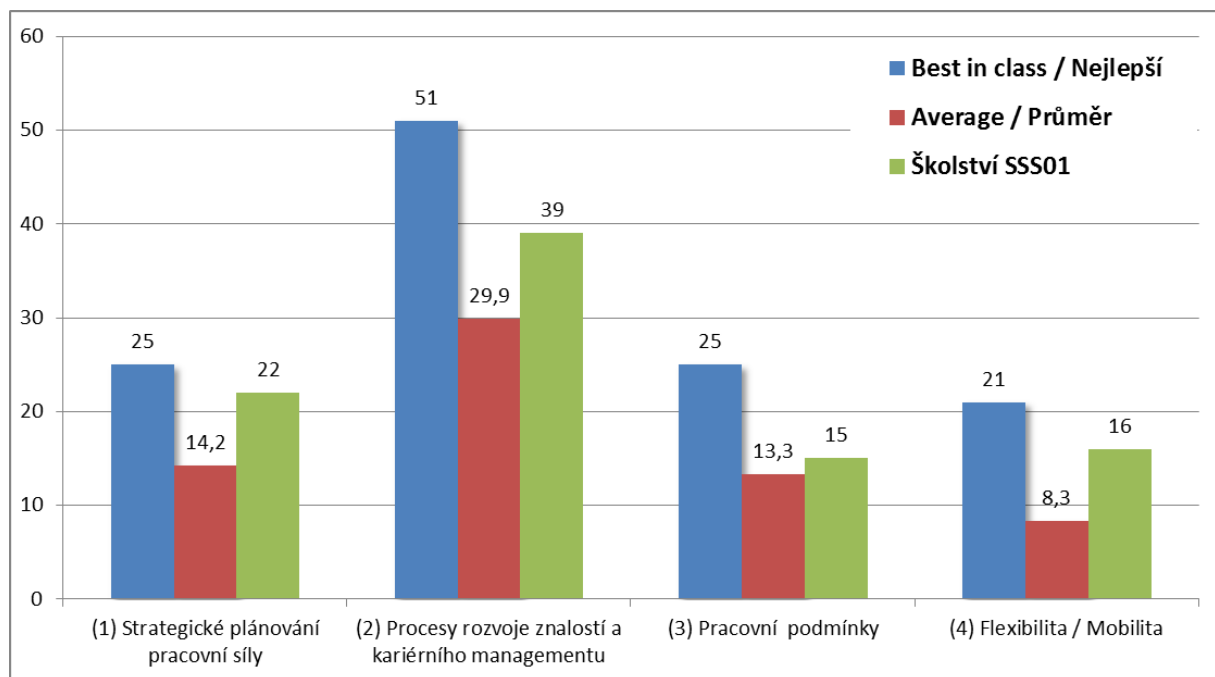


Zdroj: Byznys pro společnost, LEA – pilotní měření 2015, měření KZPS 2016, 2017, „Školství SSS01“, vlastní zpracování

## Hodnocení oblastí

- Strategické plánování pracovní síly – dosahuje úrovně 22 bodů
- Procesy rozvoje znalostí a kariérního managementu – dosahuje výsledků 39 bodů
- Pracovní podmínky – 15 bodů
- Flexibilita / Mobilita – dosahuje výsledků v hodnotě 16 bodů.

**Graf 13** Absolutní počet získaných bodů podle jednotlivých oblastí



Zdroj: *Byznys pro společnost, LEA – pilotní měření 2015, měření KZPS 2016, 2017, „Školství SSS01“, vlastní zpracování*

### Oblast 1: Strategické plánování pracovní síly (lidských zdrojů)

Společnost „Školství SSS01“ sleduje věkové složení pracovní síly, včetně genderové vyváženosti. Toto sledování společnost provádí jednou ročně s výhledem na rok dopředu ve vazbě na plánování mateřství, odchody do důchodů a nutné hledání jejich nástupců s potřebnou kvalifikací a aprobačí. Pro složení pedagogického sboru pan ředitel považuje za důležité mít zastoupené všechny věkové kategorie, pokud má být sbor kvalitní.

Společnost se zaměřuje na začínající učitele, pro které vytváří podmínky, a pan ředitel se snaží zaměstnávat muže a ženy. Tuto vyváženost považují ve společnosti za rozumnou. Důležitá je potřebná kvalifikace a odborná způsobilost, jakož i další pedagogické a sociální kompetence. Ve společnosti studenti univerzit vykonávají praxe a jde zejména o studenty všeobecných předmětů. Na praxi do společnosti také chodí studenti vyšší odborné školy. Škola přímo vyučuje odborný výcvik sportovní a rekondiční masér. Společnost také spolupracuje s Lázněmi Teplice.

Poněkud těžší je získávat učitele odborných předmětů, kteří se složitě hledají pomocí odborníků z praxe, kteří si následně musí doplnit pedagogickou způsobilost. Škola také umožňuje jednodenní stáže potenciálním zaměstnancům, kteří chtějí učit odborné předměty.

Jak bylo už dříve zmíněno, škola se velmi úspěšně snaží o genderovou vyváženost, což ve školství nebývá příliš časté, a podobně usiluje i o věkově vyvážený kolektiv učitelů. V současné době ve škole není zaměstnaný nikdo hendikepovaný, ale škola je bezbariérová, a pokud by uchazeč splňoval kvalifikační kritéria, potřebnou aprobaci, nebyl by problém takového uchazeče zaměstnat. Pro výuku cizích jazyků spolupracují s rodilými mluvčími.

V rámci tohoto výzkumu jsme se zaměřili na pozici **učitele na střední škole**. Pracovní doba je daná rozvrhem hodin. Vyučování začíná v 8:00 a končí v odpoledních hodinách. Učitel musí být ve škole po dobu stanovenou rozvrhem a také v době, kdy vykonává další pedagogické činnosti, jako je dozor nebo vedení kroužku. Průměrná mzda učitele na střední škole je přibližně 26.000Kč a v rámci účasti a spolupráce na projektech si může přivydělat kolem 8.000-10.000Kč.

## **Oblast 2: Řízení znalostí a kariéry (profesního rozvoje) zaměstnanců**

Společnost „Školství SSS01“ vedle potřebné kvalifikace dané školským zákonem požaduje pro všechny své zaměstnance také určitou úroveň počítačové gramotnosti, kterou si společnost školí sama. Učitel všeobecných vzdělávacích předmětů musí mít vystudovanou vysokou školu pedagogického směru, učitel odborných předmětů musí mít kromě vysoké školy stejného oboru ještě doplněné studium pedagogické způsobilosti. Škola má plán vzdělávání učitelů „Další vzdělávání pedagogických pracovníků“, který stanovuje, že minimálně jedno školení určuje škola a druhé si může volit učitel sám. Tato školení jsou placená společností.

Nový začínající učitel je přiřazen ke zkušenějšímu učiteli stejné nebo podobné aprobace, sdílí spolu stejný kabinet, aby spolu mohli komunikovat a konzultovat vzniklé otázky a problémy, chodí spolu do vyučovacích hodin na sdílenou výuku. Vedení společnosti sleduje v rámci hospitací začínající učitele pravidelně, minimálně čtyřikrát ročně a využívají toho k hodnocení jeho výkonu a diskuzím nad jeho prací. Starší a zkušenější učitelé jsou vedeni k předávání a sdílení svých zkušeností mladším a méně zkušenostem. Charakter činnosti učitele se bez tohoto sdílení neobejde. Jde o běžný a přirozený systém, který není nikde formálně popsán, ale vedení společnosti tomuto tématu věnuje náležitou pozornost, zejména v okamžiku, kdy toto sdílení neprobíhá a nefunguje.

Společnost se musí zaměřovat na interní mobilitu a zastupitelnost učitelů, jelikož ve školství je z charakteru práce naprosto nezbytná. S mobilitou musí vedení společnosti pracovat na denní

bázi, kdy musí zajistit výuku suplováním, ačkoliv ne vždy je to možné přesně splnit požadovanou odbornost. V případě krátkodobého zastupování lze využít předpřipravených cvičení.

Společnost nemá ve své personální strategii stanovený proces hodnocení 360° nebo nějaký jiný podobný proces. Hodnocení kvality výuky probíhá v rámci hospitací a je na pravidelné bázi.

Společnost plánuje kariéru věkově starších pedagogů prostřednictvím Dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků. Jedno školení určuje škola podle svých potřeb, a pokud jej chce udržet, pošle takového pedagoga po dohodě s ním například na školení, které mu umožní vykonávat práci školního preventisty sociálně patologických jevů, karierního poradce, výchovného poradce a podobně. Výkonem této funkce se mu mírně sníží úvazek pedagoga a umožní mu to jiný druh práce, který nemusí být tak náročný.

Škola si je vědoma důležitosti plánování profesního rozvoje svých zaměstnanců s ohledem na jejich životní stádia, ale nemá velké možnosti, jak uzpůsobit nebo lépe se lépe připravit na tyto podmínky. Snaží se tyto skutečnosti respektovat a negativní dopady eliminovat pomocí například snížení úvazku pro učitele nad 50 let. Pan ředitel by rád umožnil přestávku v kariéře po pěti letech, ale s ohledem na provoz školy, finance a náklady to není možné.

Mzdová politika je částečně založena na počtu odpracovaných let a je stanovena v interním mzdovém předpisu v rámci smluvní mzdy. Pohyblivá složka mzdy pak zohledňuje kvalitu, náročnost, odpovědnost a tvůrčí kvalitu odvedené práce každého jednotlivce. Kromě této finanční odměny dostávají zaměstnanci poukázky na masáže a plavání, škola hradí další vzdělávání a přispívá na stravování.

Při nucených odchodech společnost plní veškeré zákonné náležitosti, v případě dobrovolných odchodů dostávají zasloužilí pracovníci odstupné. Jeho přiznání a výše závisí na rozhodnutí vedení školy. Pokud někdo odchází do důchodu, škola se s ním oficiálně rozloučí a důchodci následně mají stravování v jídelně zdarma. Ve společnosti je poměrně častá fluktuace zaměstnanců, každý rok po vyhodnocení jejich vhodnosti a přínosu odchází 2-3 učitelé, což odpovídá asi 10-15% obměny pedagogického sboru.

### **Oblast 3: Pracovní prostředí a pracovní podmínky**

Společnost „Školství SSS01“ podporuje procesy na ochranu zdraví a kvality života svých zaměstnanců. Kromě pravidelných preventivních prohlídek vyplývajících ze zákona, škola také podporuje sportování učitelů poskytováním různých vstupenek a slev na plavání, tenis, kuželky, volejbal a podobně. Škola má vyčleněnou částku na tuto podporu, kterou svým zaměstnancům

věnuje. Tato částka se schvaluje v rámci rozpočtu na každý rok. Ergonomii pracovního místa se zkoušeli věnovat v minulosti, ale s ohledem na neprůkaznost účinnosti se tomuto tématu již nevěnují. Vedení školy sleduje úrazovost, případně náklady, ale žádné další aktivity nerealizuje a případně je nechává na zaměstnancích samotných. Společnost také nemá nastavené žádné postupy a procesy pro práci se stresem a duševním zdravím.

Učitelé mají ve společnosti možnost částečně pracovat z domova při přípravě výuky, případně si mohou další činnost pro školu plánovat podle svých potřeb, což odpovídá flexibilní pracovní době. Pevně je daný rozvrh vyučovacích hodin, pedagogického dozoru a ostatní činnosti a jejich časové rozvržení je plně v kompetenci samotného učitele.

Vedení společnosti neumožňuje svým zaměstnancům delší dodatečné volno ani ve složitých životních situacích, jelikož učitel má řadu volných dnů v rámci celého školního roku, které k tomuto účelu může využít, a jeho povinností je být ve škole podle rozvrhu. Ve výjimečných případech si učitel může vzít jeden dva dny náhradního volna. Škola umožňuje prodloužit mateřskou dovolenou o další rok a naopak matkám na mateřské dovolené umožňuje dřívější návrat do zaměstnání a po domluvě práci na zkrácený úvazek, například 6 hodin týdně.

Vedení školy sleduje, jak flexibilní pracovní doba vytváří prostor a časové možnosti pro učitele, aby mohli zpracovávat projekt, koncepční zadání, které bude škola potřebovat.

V rámci benefitů dříve škola poskytovala příspěvek na penzijní připojištění, ale v současné době tento příspěvek již nenabízí. Nepedagogičtí pracovníci mají týden dovolené navíc.

#### **Oblast 4: Flexibilita a mobilita**

Společnost „Školství SSS01“ má nastaveny procesy pro krátkodobé vyslání pracovníka na jiné pracoviště. Jde zejména o předsedy maturitní komise, zkoušející a přísedící na jiné škole. Učitel se také může účastnit několika denního jednání s dalšími pedagogy v rámci centra spolupráce.

Někteří učitelé se také jako pedagogický dozor účastní spolupráce s neziskovými organizacemi, kdy se žáci zapojují do sbírek pro tyto organizace jako je Pastelka a podobně.

Škola také umožňuje v rámci vzdělávání učitelům, kteří jezdí na lyžařské kurzy, absolvovat školení pro lyžařského instruktora, aby kromě své klasické pedagogické činnosti mohl na kurzu vykonávat přímo i výuku lyžování.

Společnost se snaží udržovat kontakt se svými bývalými zaměstnanci, zejména s důchodci, i přes to, že na toto nemá zpracovanou žádnou metodiku. Důchodci jsou zvaní na společenské akce

školy v rámci Dne učitelů, na slavnostní ukončení roku, ples a mohou také navštěvovat školní jídelnu. Díky tomuto je kontakt s důchodci velmi úzký.

V případě nemocných se pan ředitel snaží s učiteli komunikovat a zjistit, po jakou dobu bude nepřítomný a jde-li o dlouhodobou nepřítomnost, řeší, jak jej nahradit.

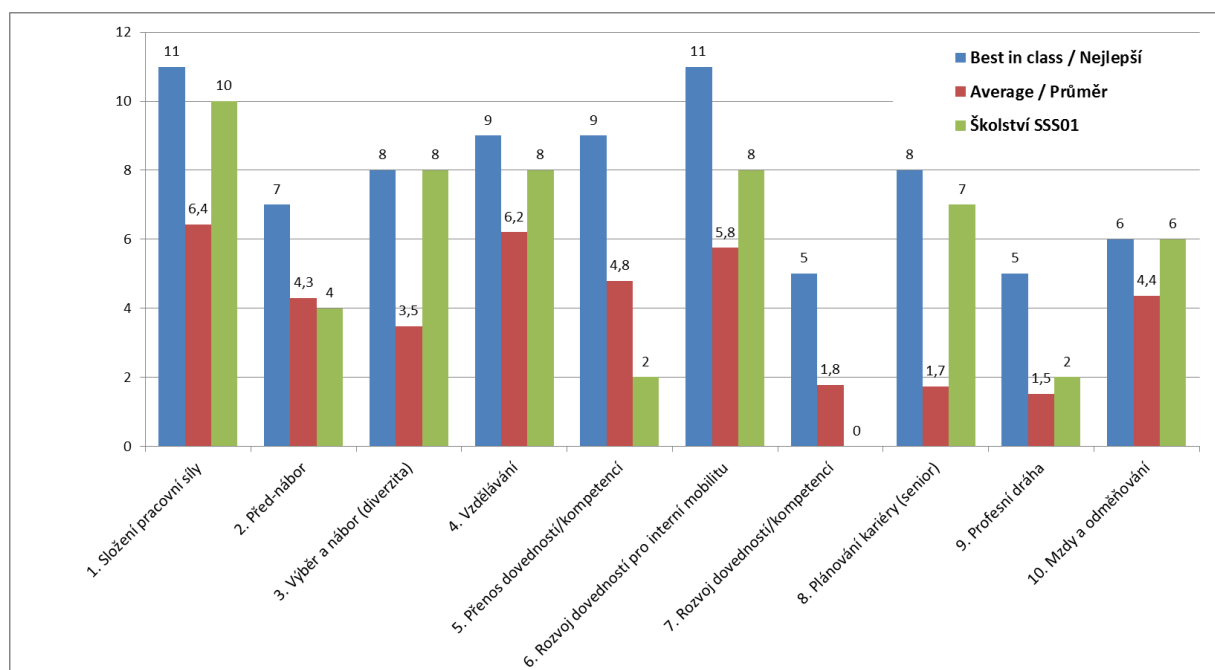
Společnost v rámci doby trvání pracovního poměru svých zaměstnanců podporuje jejich dobrovolnickou činnost, jako je dárcovství krve. Škola pořádá veřejně prospěšné akce, při kterých učitelé mají dozor nad žáky, kteří tuto činnost vykonávají. Jeden z učitelů je také dobrovolný hasič, kterému je umožněno tuto aktivitu vykonávat.

Bývalých zaměstnanců-důchodců škola využívá v další spolupráci při organizaci školních akcí, kde tito zaměstnanci dobrovolně pomáhají.

## Hodnocení ukazatelů

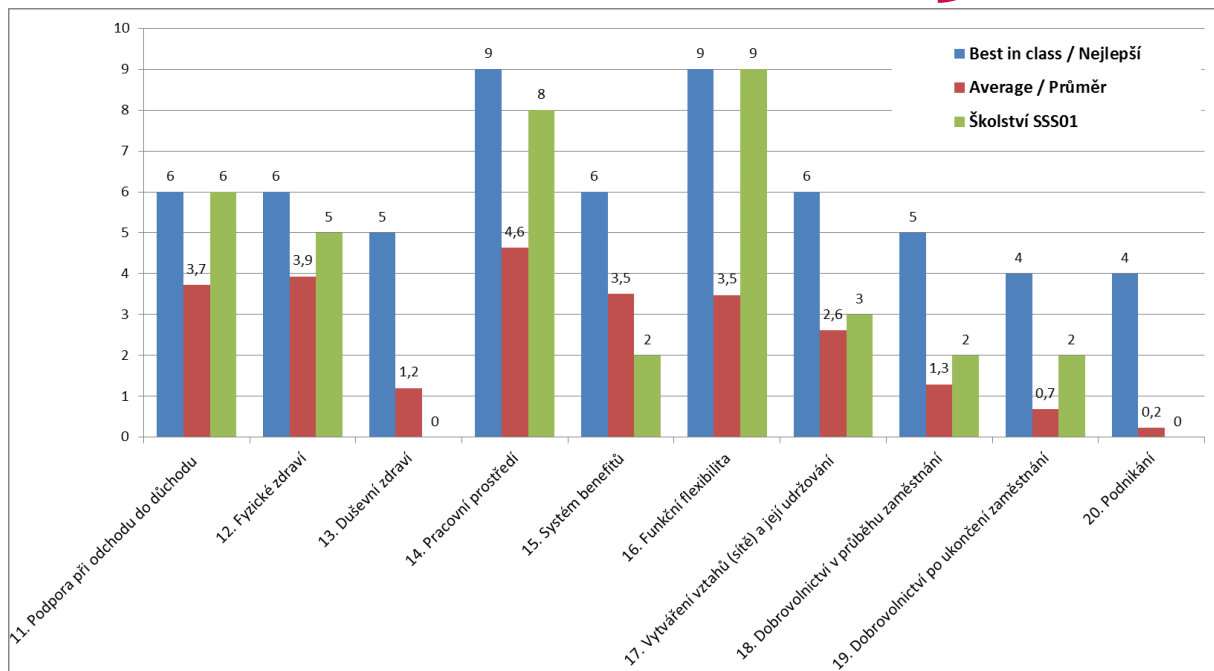
Společnost dosahuje ve 14 ukazatelích z 20 nadprůměrných výsledků, naopak u 6 ukazatelů dosahuje podprůměrných či nulových výsledků.

**Graf 14** Absolutní počet získaných bodů podle jednotlivých ukazatelů (graf 1)



Zdroj: Byznys pro společnost, LEA – pilotní měření 2015, měření KZPS 2016, 2017, „Školství SSS01“, vlastní zpracování

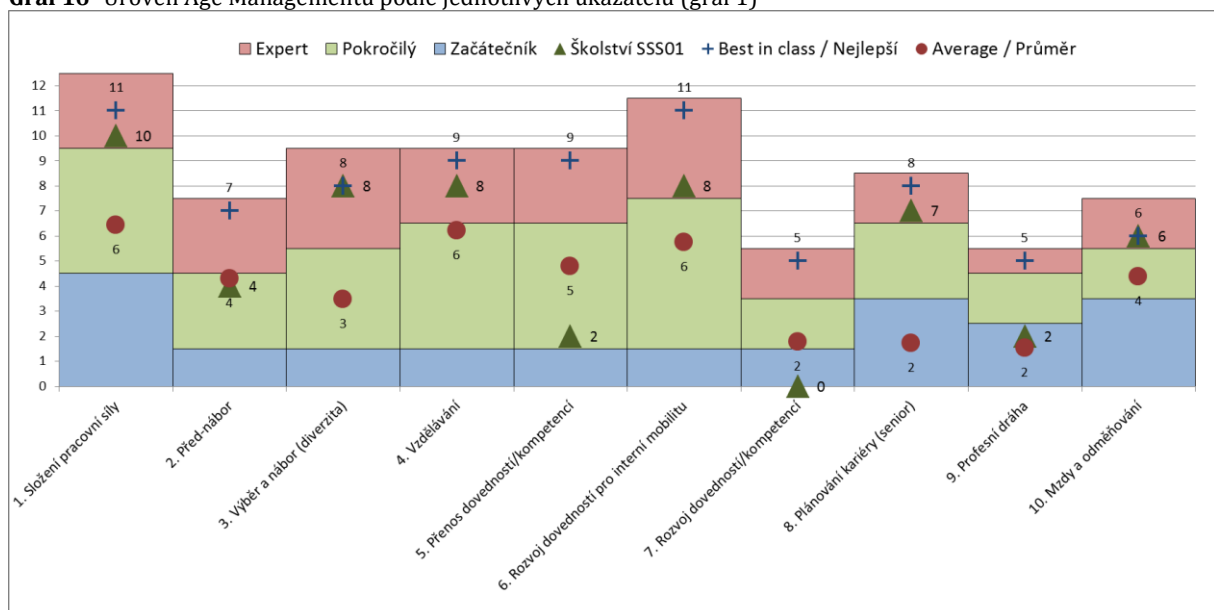
**Graf 15** Absolutní počet získaných bodů podle jednotlivých ukazatelů (graf 2)



Zdroj: Byznys pro společnost, LEA – pilotní měření 2015, měření KZPS 2016, 2017, „Školství SSS01“, vlastní zpracování

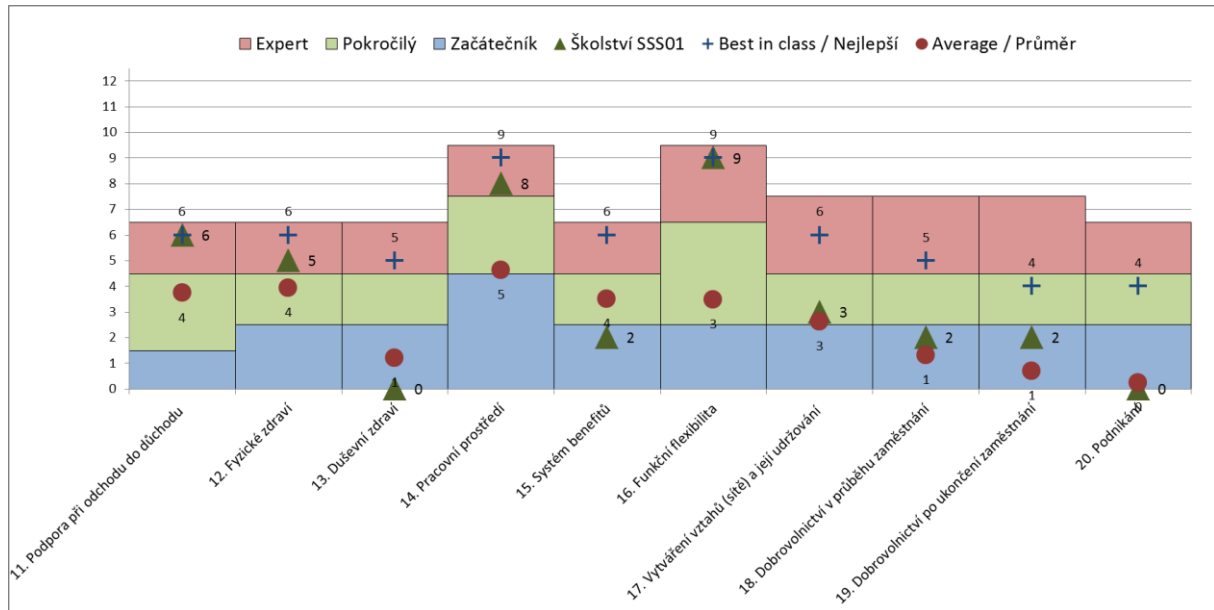
Společnost „Školství SSS01“ dosahuje expertní úrovně v oblasti Age managementu u 10 ukazatelů, a to konkrétně u složení pracovní síly, výběru a nábory (diverzita), vzdělávání, rozvoje dovedností pro interní mobilitu, plánování kariéry (senior), mezd a odměňování, podpory při odchodu do důchodu, fyzického zdraví, pracovního prostředí a u funkční flexibility. Úroveň Age managementu je pokročilá u 3 ukazatelů, naopak u 7 ukazatelů je na nulové úrovni či na úrovni začátečníků.

**Graf 16** Úroveň Age Managementu podle jednotlivých ukazatelů (graf 1)



Zdroj: Byznys pro společnost, LEA – pilotní měření 2015, měření KZPS 2016, 2017, „Školství SSS01“, vlastní zpracování

**Graf 17** Úroveň Age Managementu podle jednotlivých ukazatelů (graf 2)



Zdroj: Byznys pro společnost, LEA – pilotní měření 2015, měření KZPS 2016, 2017, „Školství SSS01“, vlastní zpracování



## Závěr

Ve společnosti „Školství SSS01“ pracuje 21 pedagogických a 4 nepedagogičtí zaměstnanci. Pan ředitel se velmi aktivně snaží zaměstnávat v profesi učitel na střední škole muže i ženy, čemuž odpovídá i složení pracovní síly, kde obě pohlaví jsou rovnoměrně zastoupena. Tato snaha je chvályhodná a zejména v případě zaměstnávání mužů učitelů inspirativní pro ostatní podobné subjekty. Zajímavou se jeví i skutečnost věkového složení pedagogického sboru, ve které je markantní zastoupení v kategorii 30-44 a 45-60. Naopak v obou okrajových věkových kategoriích je zastoupení minimální, ačkoliv pan ředitel zmínil, že se snaží zaměstnávat začínající učitele. Tady bychom viděli možnost, aby se společnost více soustředila na získávání mladých a začínajících učitelů, což by ji v budoucnosti mohlo přinést větší možnosti pro vlastní rozvoj. Jsme si ale zároveň vědomi, že ve finančně podhodnoceném oboru je velmi obtížné získat kvalitní a zároveň perspektivní učitele. Problém není v tom, že by učitelů málo studovalo na pedagogických fakultách, jak spíše v tom, že existuje jen malá ochota vystudovaných pedagogů nastoupit na pozici učitele za plat hluboko pod úrovní průměrné mzdy. Tento problém se však objevuje napříč celým odvětvím.

Společnost celou řadu personálních procesů přirozeně vykonává, ačkoliv je nemá formálně zapracované ve svých strategiích. Velmi dobře si vede v oblastech dalšího vzdělávání, mezd a odměňování, funkční flexibilitu a dalších. Na druhou stranu vidíme některé oblasti, zejména ty, u kterých společnost dosáhla nulové nebo jen začátečnické úrovně, prostor pro zlepšení. Jde o oblasti, které se například věnují podpoře duševního zdraví a práci se stresem, které jsou v případě učitelského povolání velmi aktuální, a oblast ergonomie pracovního prostředí, jehož účinky se sice exaktně nedají změřit a vyhodnotit, ale zcela jasně přinášejí lepší pracovní podmínky pro každého jednotlivce.

Společnost je soukromou školou, ale od MŠMT dostává státní příspěvek na každého žáka. Počet zaměstnaných učitelů závisí tedy na počtu žáků, respektive na výši příspěvku od státu a schopnosti pana ředitele získat další finanční prostředky. Možná by stálo za zvážení, pokud by se systém státních dotací neodvíjel jen od počtu žáků, který se v průběhu roku mění a tím se mění i výše dotace, ale byl založen i na jiném principu, se kterým může vedení škol strategicky plánovat v delším časovém horizontu. Stejně tak doporučujeme, věnovat do budoucna větší pozornost tématu flexibility práce pro učitele. Byť se to jeví často tak, že ta v praxi není možná. Právě proto by se tématu flexibility práce a pracovního prostředí v učitelském povolání měla věnovat

výraznější pozornost, i bez ohledu na skutečnost, že například MŠMT prosadilo nový kariérní řád učitelů, který určitou míru flexibility určitě přinese.

## **Zpracovatel: Byznys pro společnost, fórum odpovědných firem**

V Tůních 1357/11, 2. patro  
Praha 2, 120 00  
[www.byznysprospolecnost.cz](http://www.byznysprospolecnost.cz)  
IČ: 22 84 26 08  
DIČ: CZ22842608  
Tel: 240 201 195

**Pavel Štern**

**Ředitel Programů**

[stern@byznysprospolecnost.cz](mailto:stern@byznysprospolecnost.cz)  
+420 607 919 028

## Učitel všeobecně vzdělávacích předmětů střední školy

Jednotka práce bude aktualizována v souladu s platnou legislativou v průběhu roku 2013 – 2014. Učitel všeobecně vzdělávacích předmětů střední školy provádí vzdělávací a výchovnou činnost při vyučování všeobecně vzdělávacích předmětů, směřující k získávání vědomostí a dovedností žáků na střední škole, popřípadě ve třídách a na středních školách zřízených pro žáky se speciálními vzdělávacími potřebami.

### Pracovní činnosti

---

- Vzdělávání a výchova zaměřená na získávání vědomostí a dovedností žáků ve všeobecně vzdělávacích vyučovacích předmětech střední školy v rámci školního vzdělávacího programu, na jehož tvorbě se podílí.
- Tvorba a průběžná aktualizace pedagogické dokumentace nebo tvorba a aktualizace individuálních vzdělávacích plánů pro střední školu.
- Studium nových poznatků v oboru a jejich aplikace do vzdělávání v rámci školního vzdělávacího programu, popř. do individuálních vzdělávacích plánů.
- Vzdělávání formou speciální pedagogiky, které odpovídá úrovni znevýhodnění žáka s využitím speciálních metod, postupů, forem vzdělávání, učebních pomůcek, speciálních učebnic a didaktických materiálů, kompenzačních pomůcek.
- Vzdělávání nadaných žáků, podněcování osobního vývoje žáků, diskutování o jejich pokrocích s rodiči (zákonnými zástupci) a třídním učitelem a poskytování konzultací žákům.
- Hodnocení účinnosti vzdělávací a výchovné činnosti a nových vyučovacích postupů ve vzdělávání, plnění prací a úkolů souvisejících s přímou pedagogickou činností, včetně dohledu nad žáky.
- Příprava zpráv, hodnocení žáků a jejich klasifikace; vedení ročníkových a závěrečných prací žáků, vedení evidence o pedagogické činnosti a o výsledcích žáků.
- Komplexní vzdělávací a výchovná činnost, popř. specializovaná metodologická činnost v oblasti pedagogiky a psychologie.

## **Společnost „Školství SSS01“ – časová osa pracovního dne učitele**

Pracovník na pozici učitel střední školy pracuje v rozsahu daném rozvrhem vyučovacích hodin doplněného o další pedagogický dozor během přestávek a obědu. Po tuto dobu musí být osobně přítomný na pracovišti. Pracovní doba obvykle začíná v 8:00 a je rozdělena do vyučovacích hodin po 45 minutách. Takových hodin denně učitel musí absolvovat přibližně 4-6, za týden tedy asi 21-24. Další činnosti spojené s přípravou na vyučování, s hodnocením práce studentů, se zpracováním koncepčních úkolů a cílů zadaných vedením školy může vykonávat mimo své pracoviště a tato doba se mu také započítává do pracovní doby.



**BYZNYS  
PRO  
SPOLEČNOST**  
BUSINESS  
FOR SOCIETY

# LEA

# Závěrečná zpráva

**Měření HR procesů pomocí nástroje LEA-  
Školství SSS02**



## Obsah

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Executive Summary</b> .....   | <b>3</b>  |
| <b>Informace o měření ve společnosti „Školství SSS02“</b> .....                          | <b>5</b>  |
| <b>Demografie a statistika České republiky</b> .....                                     | <b>6</b>  |
| Složení populace ČR v roce 2016 a projekce populace na roky 2020, 2025, 2030 .....       | 6         |
| Složení populace v Praze v roce 2016 a projekce populace na roky 2020, 2025 a 2030 ..... | 7         |
| Regionální působnost společnosti.....  | 7         |
| Struktura zaměstnanců společnosti .....  | 8         |
| <b>Benchmark – ČR</b> .....  | <b>9</b>  |
| Všeobecné výsledky za Českou republiku .....   | 9         |
| Výsledky podle velikosti firmy .....   | 10        |
| Výsledky podle odvětví.....  | 10        |
| <b>Konkrétní výsledky měření ve společnosti „Školství SSS02“</b> .....                   | <b>11</b> |
| Celkové hodnocení .....  | 11        |
| Hodnocení oblastí.....   | 12        |
| Hodnocení ukazatelů.....   | 18        |
| <b>Závěr</b> .....   | <b>20</b> |
| <b>Zpracovatel: Byznys pro společnost, fórum odpovědných firem</b> .....                 | <b>22</b> |

## Executive Summary

### Popis společnosti

Společnost „Školství SSS02“ sídlí v **Praze**. Jedná se o nejstarší průmyslovou školu v České republice, která byla založena v roce 1837.

Dobrou pověst a velkou tradici ocenilo i hlavní město Praha, které je již od roku 1990 zřizovatelem společnosti a vytváří pro ni velmi dobré podmínky. Společnost se proto řadí mezi nejmoderněji vybavené průmyslové školy nejen v Praze.

Budova školy je v centru města s výhodným dopravním spojením. Vedle moderně vybavených učeben výpočetní techniky, učeben pro výuku programování CNC strojů, pro výuku CAD/CAM, automatizace, techniky administrativy a dílen s produkčními CNC stroji máme pochopitelně i moderní učebny jazyků, posilovnu, tělocvičny a velmi kvalitní školní jídelnu.

Stejně jako v předminulém a minulém století i dnes, počátkem třetího tisíciletí, slouží společnost „Školství SSS02“ témuž cíli: poskytovat svým žákům kvalitní technické vzdělání a odbornou přípravu, jako základ jejich profesní dráhy.

Společnost „Školství SSS02“ se zúčastnila měření LEA (LifeLong Employability Assessment) v roce 2017. Z výsledků vyplývá, že dostáhla celkového počtu bodů 76 ze 151 teoreticky možných, což znamená celkové hodnocení 50,3 %.



## Informace o LEA

LEA (Lifelong Employability Assessment), nástroj na měření v oblasti Age Managementu, byl vytvořen jako pokračování projektu *Aktivní stárnutí*. Českou verzi připravila platforma Byznys pro společnost.

Prostřednictvím měření LEA a následně nastavených procesů rozvoje lidských zdrojů (dále jen HR) a zviditelněním dobrých postupů v praxi je možné inspirovat firmy a sociální partnery, zlepšit přístup k dlouhodobé a celoživotní zaměstnanosti, posílit vztah mezi firmami, neziskovými organizacemi, vzdělávacími institucemi a státem. Optimalizací HR postupů a zaměstnatelnosti pracovníků v průběhu celé jejich kariéry je možné zvýšit a zlepšit inovace na pracovišti, zefektivnit plnění firemních cílů a zároveň zvýšit motivaci a loajalitu zaměstnanců.

Hlavním cílem využití měřicího nástroje LEA je vytvoření srovnání (benchmarku) měřitelných výstupů jednotlivých oblastí HR procesů a vytvoření přehledu o tom, jak české firmy procesy nastavují s ohledem na složení zaměstnanců, jak s nimi dlouhodobě pracují a rozvíjejí jejich potenciál.

V rámci měření LEA jde o čtyři základní oblasti:

1. strategické plánování pracovní síly (složení pracovní síly, před-nábor, diverzifikace nábory),
2. řízení znalostí a profesního rozvoje a kariéry zaměstnanců (vzdělávání, přenos dovedností a kompetencí, interní mobilita, kariérní pohovory a poradenství, rozvojová schémata kariéry, náhrady mzdy, podpora při odchodu),
3. pracovní podmínky a prostředí (zdraví a vitalita, stres a duševní zdraví, další benefity nad rámec legislativy),
4. flexibilita a mobilita (funkční flexibilita, vytváření sítí, dobrovolnictví, podnikání).

Měření umožňuje podívat se na aktuálně nastavené interní procesy, prostředí firmy a přístup k zaměstnancům ve všech oblastech od nábory, přes vzdělávání a rozvoj, oblast benefitů a pracovního prostředí, až po přípravu na změnu pracovního výkonu nebo pozice a odchod do důchodu. Tato metoda poskytuje společnostem data, porovnává klíčové procesy a umožňuje zefektivnit procesy v oblasti lidských zdrojů, srovnává současnou situaci v organizaci s ideálním stavem, ideálními procesy a postupy.

## **Informace o měření ve společnosti „Školství SSS02“**

Proces měření LEA je naplánován v následujících krocích: zaslání dotazníku → sběr dat → rozhovor → zpracování → vyhodnocení → zpráva.

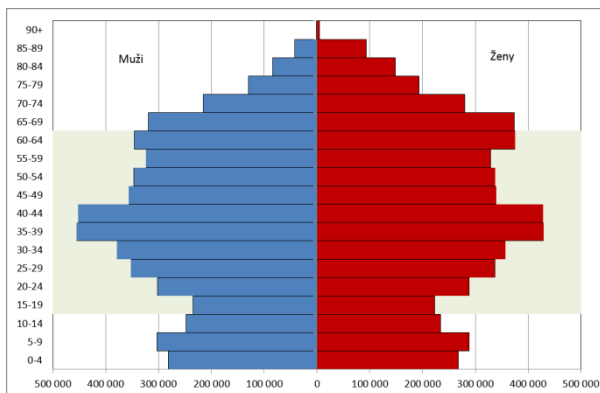
U společnosti Školství SSS02 proces měření proběhl v roce 2017 následovně: Organizaci Školství SSS02 zastupoval pan ředitel. Společně se zástupcem platformy Byznys pro společnost absolvoval osobní rozhovor a vyplnění dotazníku.

## Demografie a statistika České republiky

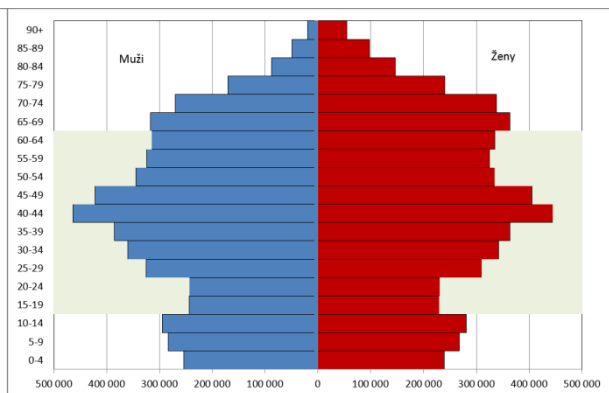
Populace České republiky, tak jako v ostatních vyspělých zemích světa, stárne. Souběžně probíhá proces, kdy lidé žijí déle, zvyšuje se jejich naděje dožití i průměrný věk, a také se rodí méně dětí, takže ve výsledku v populaci žije větší podíl seniorů (tj. osob 65 letých a starších).

### Složení populace ČR v roce 2016 a projekce populace na roky 2020, 2025, 2030

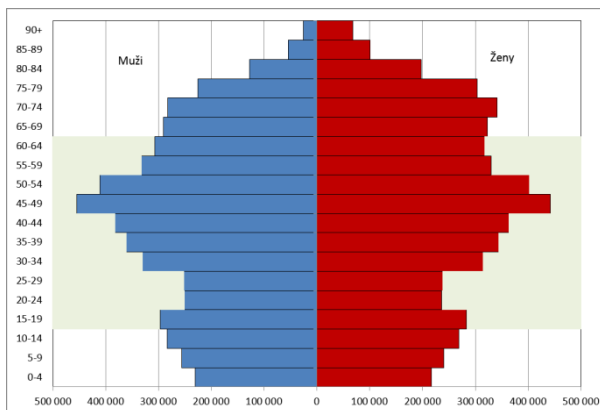
**Graf 1** Věková struktura ČR k 1. 1. 2016



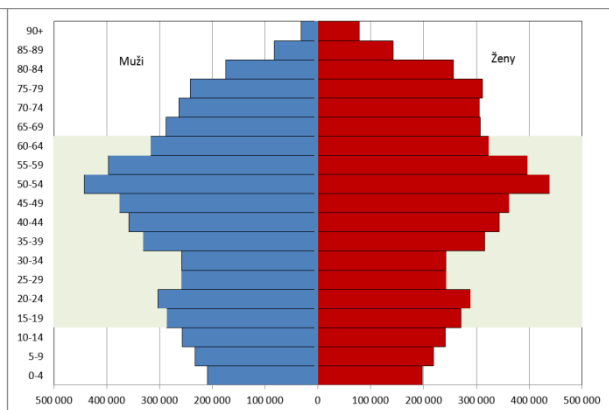
**Graf 2** Projekce věkové struktury ČR na rok 2020



**Graf 3** Projekce věkové struktury ČR na rok 2025



**Graf 4** Projekce věkové struktury ČR na rok 2030



Zdroj: Věkové složení obyvatelstva - 2015, Český statistický úřad, Praha, 2016

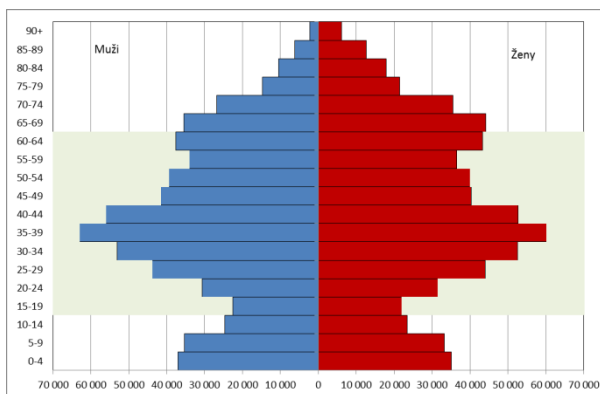
Projekce obyvatelstva České republiky do roku 2100, střední varianta, Český statistický úřad, Praha, 2014

Podíl osob ve věku 20–64 let, které by mohly potenciálně pracovat a vytvářet národní bohatství pro ostatní neproduktivní části populace, bude klesat. V roce 2016 činil podíl 20–64 letých na celkové populaci ČR necelých 62 %, v roce 2030 to bude již jen 57,7 %. Stále více osob se bude přesouvat do skupiny poproduktivních 65 letých a starších osob. Navíc se bude zmenšovat i absolutní počet obyvatel v České republice, takže 20–64 letých osob bude na začátku roku 2030 pod 6 milionů ve srovnání s 6,540 milionem osob 20–64 letých na začátku roku 2016. Počet seniorů se v tomto časovém rozmezí zvýší z 1,885 milionu lidí na 2,484 milionu osob.

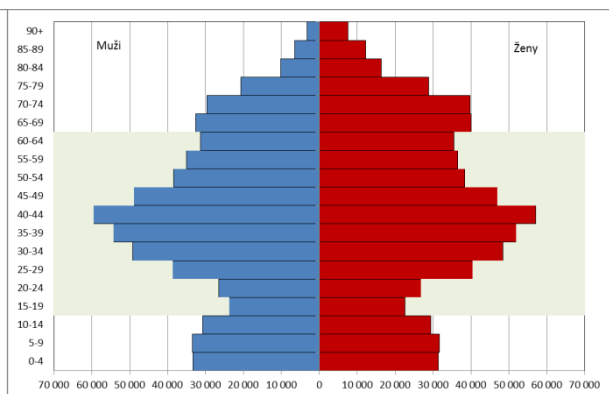
## Složení populace v Praze v roce 2016 a projekce populace na roky 2020, 2025 a 2030

V hlavním městě Praze žilo na konci roku 2015 18,4 % mladých lidí ve věku do 19 let, 63,2 % osob v produktivním věku 20-64 let a 18,4 % seniorů 65 letých a starších. Průměrný věk mužů činil 40,4 let a žen 43,4 let. Kraj má v současnosti oproti průměru České republiky nižší podíl dětí a mladých osob a vyšší podíl osob v produktivním věku. Podle projekce ČSÚ bude v roce 2020 v Hlavním městě podíl osob 65letých a starších 19,8%. V roce 2030 budou tvořit necelých 20,5 % populace, což bude oproti průměru ČR výrazně méně. Praha se tak stane krajem s nejnižším podílem osob 65+ a zároveň s druhým nejvyšším podílem mladých osob do 19 let.

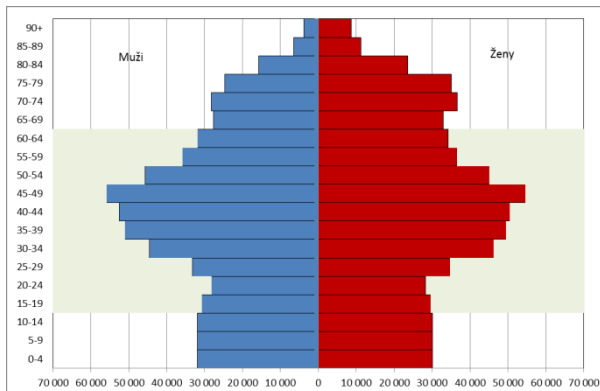
**Graf 5** Věková struktura PHA kraje k 1. 1. 2016



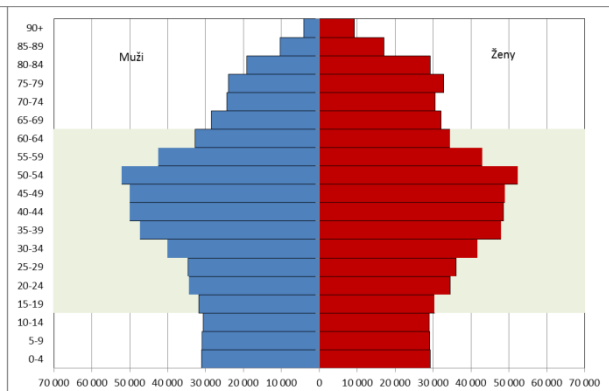
**Graf 6** Projekce věkové struktury PHA kraje na rok 2020



**Graf 7** Projekce věkové struktury PHA kraje na rok 2025



**Graf 8** Projekce věkové struktury PHA kraje na rok 2030



Zdroj: Věkové složení obyvatelstva - 2015, Český statistický úřad, Praha, 2016  
Projekce obyvatelstva v krajích ČR - do roku 2050, Český statistický úřad, Praha, 2014

## Regionální působnost společnosti

Společnost „Školství SSS02“ působí v Praze.

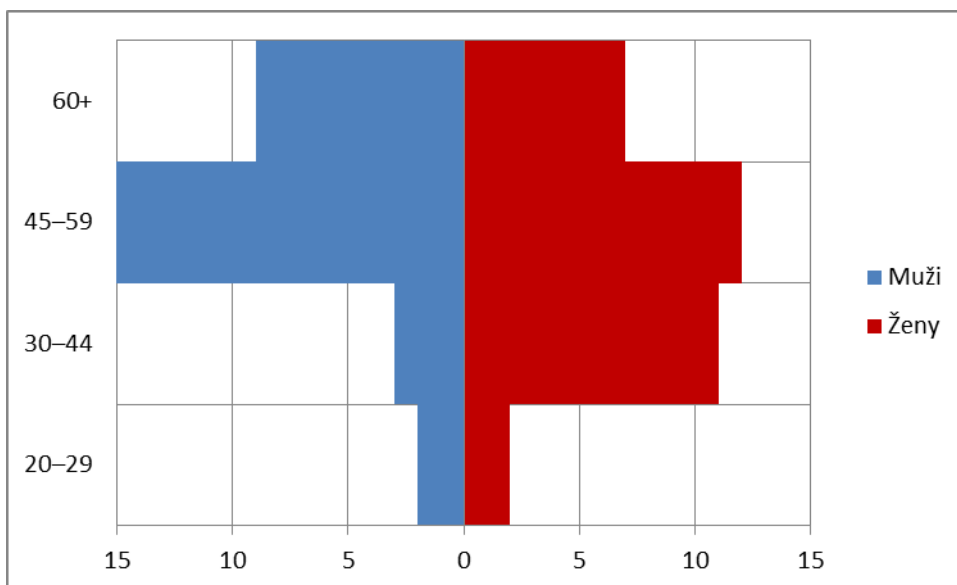
## Struktura zaměstnanců společnosti

Společnost „Školství SSS02“ má celkem 61 zaměstnanců, z toho 32 žen a 29 mužů. Věková struktura je následující:

- v kategorii 20-29 let má společnost 4 zaměstnance, z toho 2 ženy a 2 muže,
- v kategorii 30-44 let má společnost 14 zaměstnanců, z toho 11 žen a 3 muže,
- v kategorii 45-59 let má společnost 27 zaměstnanců, z toho 12 žen a 15 mužů,
- v kategorii 60+ let má společnost 16 zaměstnanců, z toho 7 žen a 9 mužů.

Nejvíce zastoupenou věkovou kategorií je kategorie 45 až 59 let, která je zastoupena téměř 45 % zaměstnanci. Věkovou kategorií 60+ představuje přibližně 26 % zaměstnanců a o něco menší podíl zaměstnanců, konkrétně 23 % je v kategorii 30 až 44 let. V nejmladší věkové kategorii 20 až 29 let se nachází nejméně zaměstnanců, a to 7 %. Společnost má celkem vyrovnanou strukturu zaměstnanců, co se týče pohlaví, protože zde pracuje 52 % žen a 48 % mužů.

**Graf 9** Věková struktura zaměstnanců společnosti „Školství SSS02“ ke dni měření



Zdroj: Společnost „Školství SSS02“, 2017

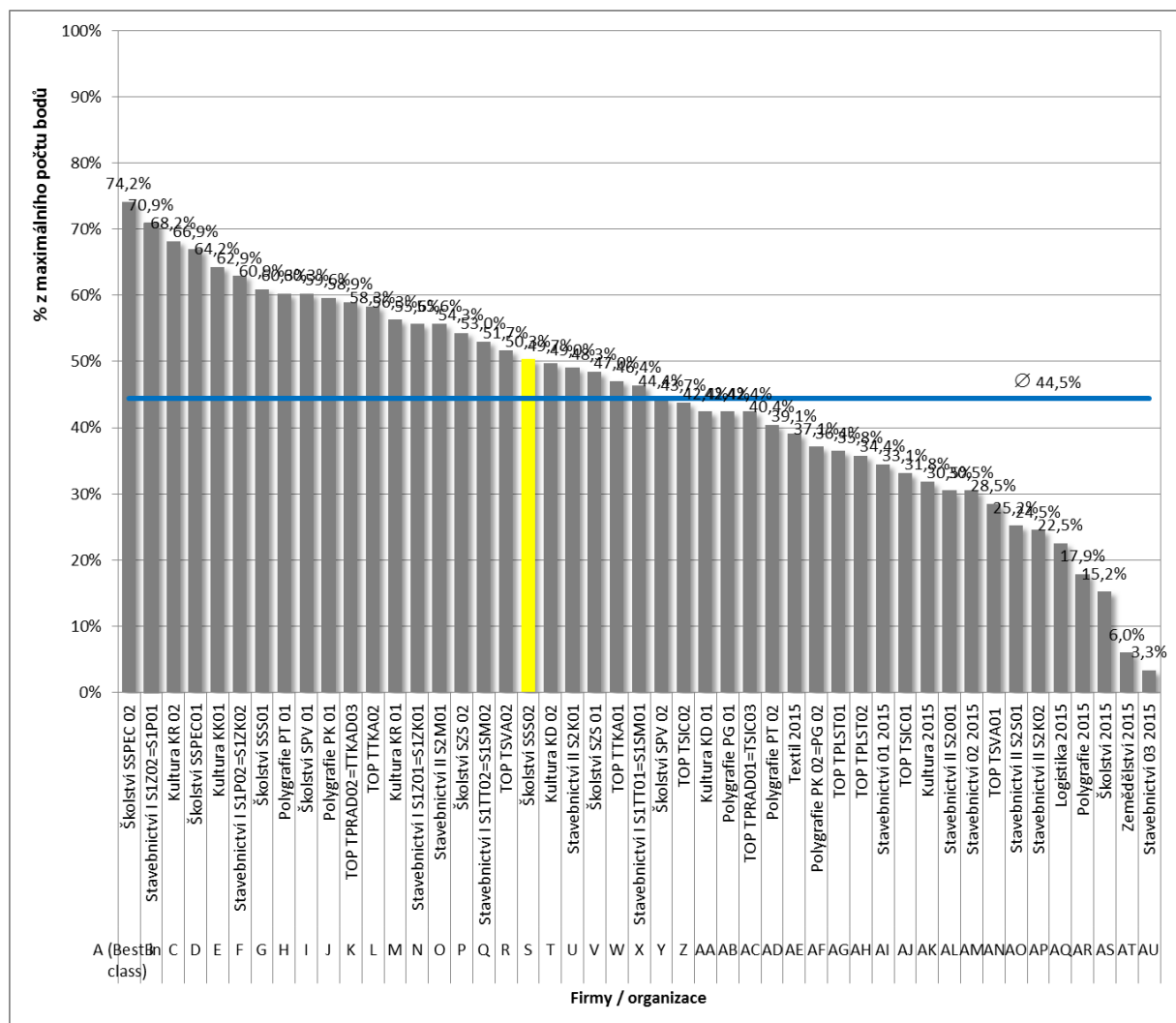
## Benchmark – ČR

Společnost „Školství SSS02“ se zúčastnila šetření metodou LEA v březnu 2017. Maximem dosažitelným při měření nastavení nástrojů a politiky věkové diverzity je dle LEA 151 bodů. Pro srovnání dosažených výsledků byl použit vzorek 46 firem, které se zúčastnily šetření metodou LEA v roce 2015 až 2017. Na konci projektu bude provedeno ještě vzájemné srovnání všech šetřených společností.

### Všeobecné výsledky za Českou republiku

Firma „Školství SSS02“ získala celkem 76 bodů (50,3 %).

**Graf 10** Celkové výsledky společností seřazené sestupně podle celkem získaných bodů (v %)

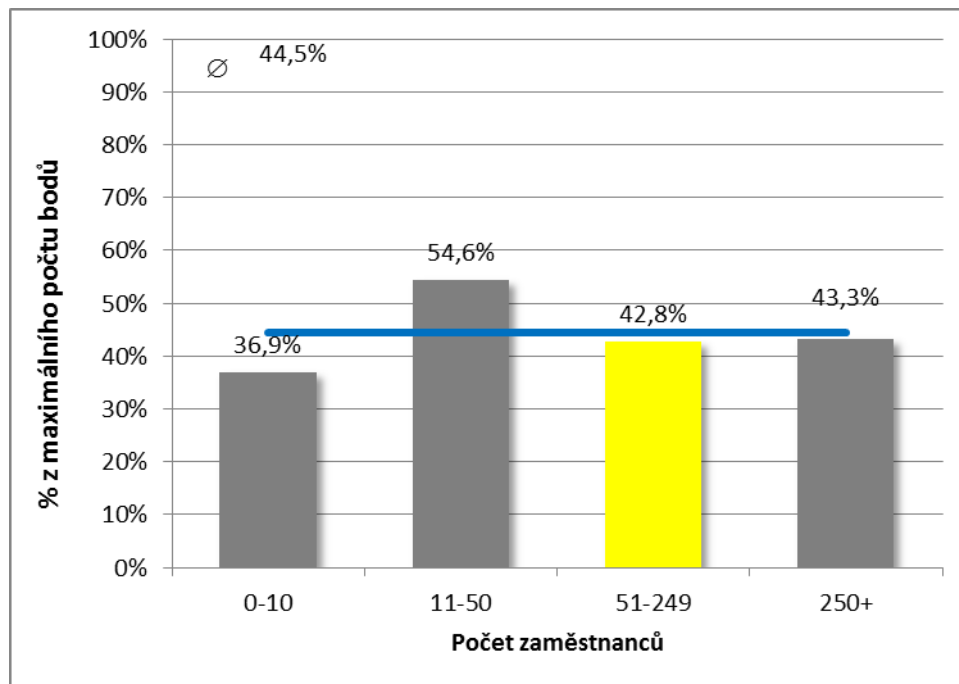


Zdroj: Byznys pro společnost, LEA – pilotní měření 2015, měření KZPS 2016, 2017, „Školství SSS02“, vlastní zpracování

## Výsledky podle velikosti firmy

Co se týče počtu zaměstnanců, výsledky ukázaly, že mezi jednotlivými skupinami firem nejsou velké rozdíly v nastavení nástrojů věkové diverzity a jejich formalizaci. Ukazuje se, že u středních a malých společností/organizací je zavedení a uplatňování nástrojů Age managementu často závislé na osobě majitele/jednatele, ředitele nebo manažera pro lidské zdroje apod. Nezřídká závisí na zdrojích a možnostech společnosti. Často nejsou tyto nástroje formálně a systematicky zavedeny, nebo nejsou formalizovány všechny, ačkoliv se používají.

**Graf 11** Celkové výsledky společností podle kategorií počtu zaměstnanců (v %)



Zdroj: Byznys pro společnost, LEA – pilotní měření 2015, měření KZPS 2016, 2017, „Školství SSS02“, vlastní zpracování

## Výsledky podle odvětví

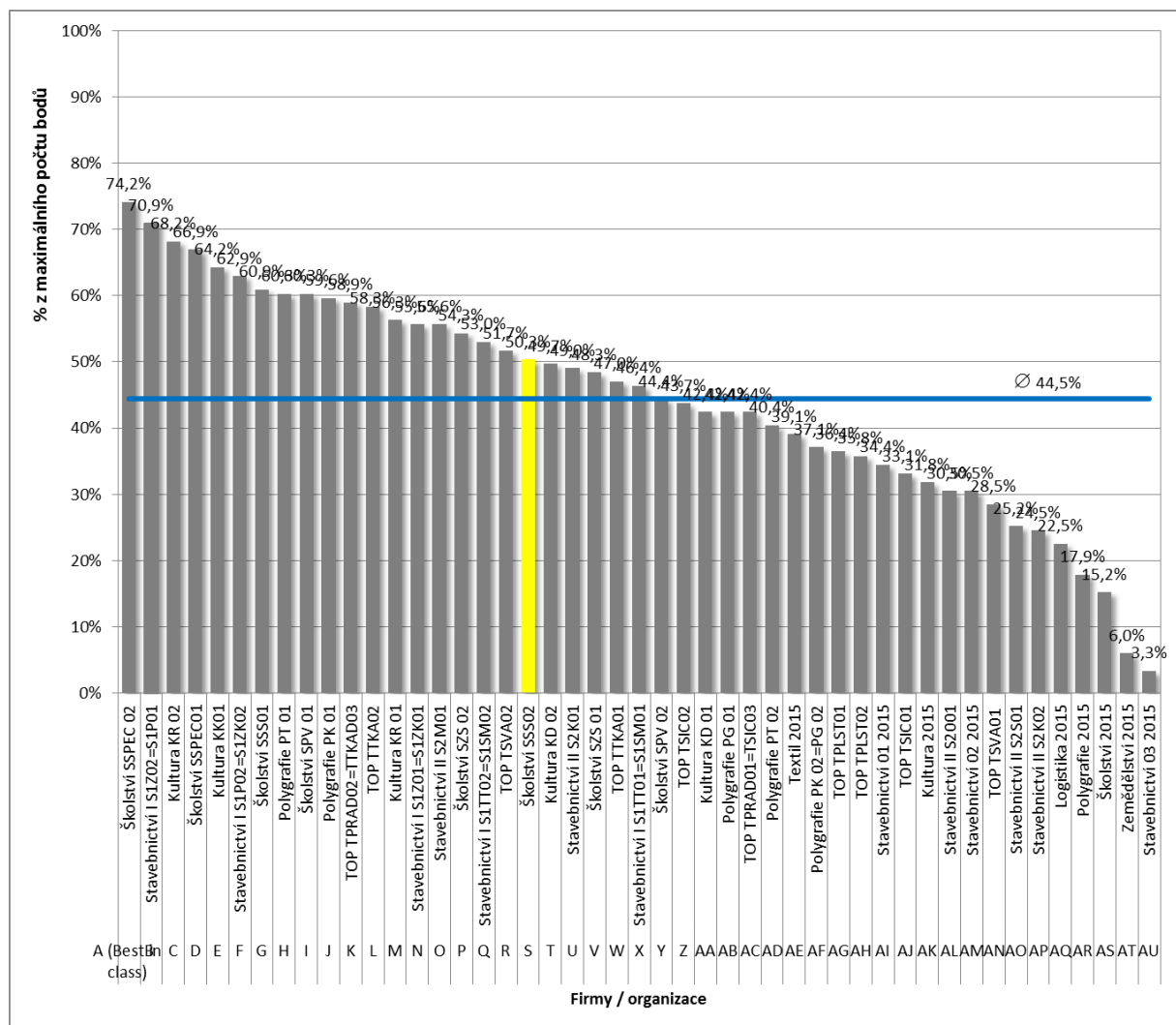
Získaný vzorek firem ze šetření je prozatím příliš malý, než aby bylo možné prezentovat průměrné výstupy za jednotlivá odvětví. Ukazuje se však, že odvětví samo o sobě není determinantou úspěšného zavádění nástrojů Age managementu, firmy z různých odvětví mohou procesy Age managementu využívat velmi dobře nebo nevyužívat a vyplývá to spíše z osobního přesvědčení majitelů nebo vedení a managementu společnosti, organizace či z konkrétní situace, ve které se firma nachází.

## Konkrétní výsledky měření ve společnosti „Školství SSS02“

### Celkové hodnocení

Společnost „Školství SSS02“ dosáhla při hodnocení LEA v České republice 76 bodů ze 151 teoreticky možných, což znamená úspěšnost 50,3 %.

**Graf 12** Celkové výsledky společností seřazené sestupně podle celkem získaných bodů (v %)



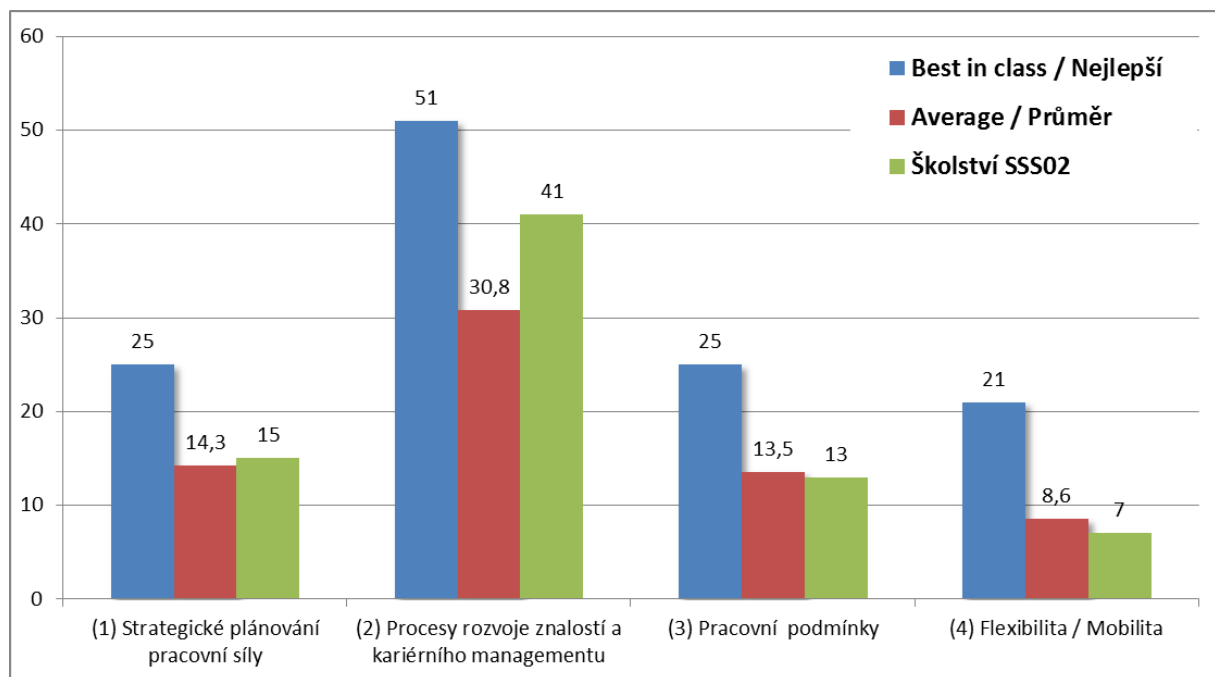
Zdroj: Byznys pro společnost, LEA – pilotní měření 2015, měření KZPS 2016, 2017, „Školství SSS02“, vlastní zpracování



## Hodnocení oblastí

- Strategické plánování pracovní síly – dosahuje úrovně 15 bodů
- Procesy rozvoje znalostí a kariérního managementu – dosahuje výsledků 41 bodů
- Pracovní podmínky – 13 bodů
- Flexibilita / Mobilita – dosahuje výsledků v hodnotě 7 bodů.

**Graf 13** Absolutní počet získaných bodů podle jednotlivých oblastí



Zdroj: Byznys pro společnost, LEA – pilotní měření 2015, měření KZPS 2016, 2017, „Školství SSS02“, vlastní zpracování

### Oblast 1: Strategické plánování pracovní síly (lidských zdrojů)

Společnost „Školství SSS02“ plánuje složení pracovních sil jednou ročně s výhledem na příští školní rok. Důvodem tohoto krátkodobého plánování je vytváření rozpočtu, který je závislý na dotaci od ministerstva podle počtu studentů v daném roce. Počet studentů určuje následně množství odučených hodin a počet úvazků pro učitele. Škola při tomto plánování nesleduje věkovou strukturu zaměstnanců ani jejich pohlaví. Jediným sledovaným parametrem při tomto plánování je požadovaná aprobace učitele. Důvodem je velký nedostatek učitelů, zejména učitelů odborných předmětů a kvalitních učitelů. Škola považuje tento nedostatek učitelů a zejména nových učitelů jako velký problém celého školství, který postupně narůstá a v blízké budoucnosti může být zásadním a omezujícím faktorem pro shánění nových pracovních sil.

Škola velmi úzce spolupracuje s vysokými školami jako je Matematicko-fyzikální fakulta UK, strojní fakulta ČVUT, Masarykův ústav ČVUT, který se zabývá vzděláváním pro učitele odborných předmětů, karierní centrum ČVUT, které pomáhá s uplatněním studentů na trhu práce. Škola studentům vysokých škol nabízí práci ve své škole, nebo vysokoškolské praxe, stáže a pan ředitel na ČVUT přednáší. Všechny těchto kontaktů se škola snaží využít k získání nových potenciálních učitelů, ale úspěšnost je malá. Škola také hledá zaměstnance na veletržích pracovních příležitostech, pomocí inzerátů v učitelských novinách, na webových stránkách školy, na stránkách JOB.cz, ale ani v tomto případě není příliš úspěšná. V současné době škola hledá dva učitele všeobecných předmětů a 3 učitele odborných předmětů.

Pokud má škola možnost, snaží se v procesu náboru uplatňovat principy diverzity a dává přednost učitelům, kteří mají více aprobací, aby mohli učit více příbuzných předmětů. Složení pracovního týmu je nyní věkově rozmanité, jsou zde zastoupeni mladší učitelé kolem třiceti let i učitelé zkušenější, ale celkový věkový průměr je posunutý více ke starší generaci. Naopak v pedagogickém sboru je přibližně stejné zastoupení mužů a žen, což je dáno tím, že odborné předměty jsou vyučovány téměř výlučně muži, čímž se srovnává obvyklá ženská převaha učitelek v ostatních školách. Ve škole také pracuje na částečný úvazek jeden učitel se zdravotním postižením.

## **Oblast 2: Řízení znalostí a kariéry (profesního rozvoje) zaměstnanců**

Společnost „Školství SSS02“ má stanovený plán dalšího vzdělávání pro všechny své zaměstnance za účelem zvyšování osobní kvalifikace. Školení není povinné, ale doporučeno a učitelé si mohou kromě doporučených školení i sami kurzy nebo semináře vybrat. Veškerá tato školení jsou hrazena školou, zaměstnanci jsou na tato školení uvolňováni. Pan ředitel si uvědomuje nutnost a přínos dalšího vzdělávání nejenom pro samotné učitele, ale i pro školu jako takovou. Zaměstnanci se do takových školení nemusí příliš nutit a sami aktivně vyhledávají vhodná školení, které mají nějaký dopad na jejich práci, zvýšení kvalifikace a podobně. Každé školení musí být certifikované ministerstvem školství. Vedení školy v rámci předmětových komisí rozhoduje, které školení jsou potřebná a ta jsou pak jednotlivým učitelům doporučena k absolvování. Během celého školního roku se sleduje několik parametrů jako je počet absolvovaných školení, jejich kvalita a reálný přínos pro školu. Určitou zajímavostí je, že školu netrápí finanční náklady na jednotlivá školení, vůbec nesledují, kolik kurzů nebo seminářů stojí, protože náklady na školení jsou kryta magistrátem.

Škola podporuje a přímo aplikuje mezigenerační spolupráci, jelikož nový začínající učitel má na dobu jednoho roku až tří let uvádějícího učitele, který je zkušený, starší a je takovým mentorem.

Po celou tuto dobu ho provází, je mu nápomocen radou a je jeho prvním kontaktem při jakýchkoliv nesnázích. Poskytne mu veškeré přípravy a podklady na vyučovací hodiny, naznačí mu rozsah učiva, které musí žáci zvládnout a snaží se ho instruovat, jak učit a jakým způsobem předat znalosti žákům, jelikož tato dovednost je klíčová a na vysokých školách se jí nevěnuje dostatečná pozornost. V každé předmětové komisi jsou zastoupeni starší a zkušenější učitelé a zároveň mladší kolegové a spolupracují na tvorbě učebních plánů a směřování školy. Škola podporuje inovativní postupy ve výuce, zavádí projektové formy vzdělávání a nechává se inspirovat mladšími kolegy, případně zkušenostmi získanými během dříve zmiňovaných školení. Sama škola dále provádí rekvalifikace pro nezaměstnané v rámci spolupráce s úřadem práce. Na škole také vyučují učitelé z jiných škol, kteří nejsou kmenovým zaměstnancem a pracují zde na částečný úvazek.

Ve škole je interní mobilita poměrně omezená a je daná aprobační učitele a tudíž možnostmi suplovat, případně učit jiné předměty. Z tohoto důvodu v případě krátkodobé absence supluje učitel učí vlastní předmět a až v případě delší absence se opravdu supluje předmět za chybějícího učitele. Proto škola dává přednost učitelům, kteří mají schopnost učit více předmětů, jsou vybaveni řadou měkkých dovedností a sledují u učitelů odborných předmětů i jejich tvrdé dovednosti. Vedení školy ověřuje dovednosti a kompetence zejména u nových učitelů v rámci hospitací a kontrol průběhu odborných praxí. Veškerou činnost spojenou s mobilitou učitelů ve škole sleduje zástupce pro pedagogickou činnost, který řeší absence učitelů, jejich suplování, případně hledání dlouhodobého zástupu, vykazuje počet odučených a suplovaných hodin, přesčasy a výkazy práce.

Škola má vypracovaná pravidla pro hodnocení pedagogických pracovníků, ve kterých jsou zahrnuty kromě pedagogických činností i mimoškolní aktivity jako je vedení kroužků, příprava maturit, výlety, dosahované výsledky v soutěžích. Součástí tohoto plánu je hodnocení nadřazeným, včetně anonymního hodnocení učitele žáky. Každý učitel má jednou ročně hodnotící rozhovor s ředitelem, při kterém se probírají výsledky práce učitele i jeho představy a spokojenost se směřováním ve škole, jeho dalším rozvoji a podobně. Výsledek tohoto hodnocení má přímý dopad na výši roční odměny.

Škola neprovádí žádné kariérní rozhovory s věkově staršími učiteli, ani neplánují takové rozhovory uskutečňovat, aby jim umožnili další profesní růst, případně snížili jejich pracovní vytížení. Přesto ředitel sleduje a plánuje složení pracovní síly na základě některých životních fází učitelů, zejména jde o plánované těhotenství, případně se snaží vyjít vstříc, kdy učitel preferuje v rámci své aproby věnovat se více jednomu předmětu na úkor jiného. Pokud má učitel zájem

a potřebné kvality může se kariérně posunout na pozici učitele předmětové komise, vedoucí předmětové komise nebo zástupce ředitele.

Systém mzdové politiky je založen na počtu odpracovaných let, jelikož učitelé mají tabulkové platy stanovené ministerstvem školství. Vedle základní mzdy mají učitelé osobní příplatek, který je po třech měsících zapracování stanovený ve výši 10% základní mzdy, následně dochází k jeho úpravě podle výkonnosti učitele a nyní je v průměru 15%. Učitelé také dostávají odměny za mimořádné výkony a činnosti a mimoškolní aktivity. Každý třídní učitel má příplatek 1000 Kč. U každého učitele se sleduje jeho činnost, co dělá a každá činnost je ohodnocena určitým počtem bodů. Následně vedení školy určí hodnotu jednoho bodu a podle získaných bodů jsou vypláceny odměny. Za loňský rok škola rozdělila v průměru každému zaměstnanci přibližně 27 000 Kč na odměnách a průměrná základní tarifní mzda učitele činila v loňském roce 27 075 Kč.

Při odchodech zaměstnanců ze školy, musí každý splnit stanovený seznam povinností a potvrdit, že nemá vůči škole žádné závazky, ve všech případech nucených, dobrovolných i jiných odchodů sleduje škola veškeré zákonné postupy a nemá žádné vlastní postupy nad rámec zákona. Velmi často se stává, že ani důchodci neodcházejí do důchodu v okamžiku vzniku nároku na důchod, ale ještě i několik let pokračují ve vyučování dál.

Pro účely tohoto měření jsme se zaměřili na pozici **učitel střední školy**. Jeho kvalifikační předpoklady jsou přesně vymezené zákonem č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících.

### **Oblast 3: Pracovní prostředí a pracovní podmínky**

Společnost „Školství SSS02“ má nastavené procesy pro ochranu zdraví a kvality života, pravidelně provádí školení BOZP a posílá učitele na preventivní zdravotní prohlídky, což vyplývá ze zákona. Škola podporuje sportování svých zaměstnanců tím, že jim umožňuje zdarma používat školní tělocvičny a posilovnu, půjčovat si školní sportovní vybavení jako jsou lyže, brusle a kola. Z fondu FKSP škola přispívá na řadu zdravotně-sportovních aktivit, jako jsou masáže a podobně. Vedení školy také nakupuje vhodný nábytek a zejména židle pro všechny učitele, speciální ergonomické 3D myši pro práci s grafickým softwarem, zdravotní obuv pro práci v jídelně a dílnách včetně dalšího pracovního oblečení a ochranných pomůcek.

Škola se také snaží věnovat svoji pozornost práci se stresem, kdy pořádá pro své zaměstnance společné výlety a team buildingové akce. Z příspěvkům FKSP mají učitelé možnost dostat 500 Kč na kulturu a sport. Třídní učitelé se účastní ve druhém ročníku se svojí třídou lyžařského kurzu a škola jim proplácí instruktorský lyžařský kurz. Všichni mohou využívat školní posilovnu, která je nově vybudovaná.

Škola umožňuje, aby učitel část svých povinností, jako je příprava na vyučování, opravy sešitů a podobně, mohl vykonávat z domova a není nutné, aby trávil celou pracovní dobu ve škole. Jeho přítomnost na pracovišti je daná rozvrhem a případně dalšími mimoškolními aktivitami, které se ve škole odehrávají, a veškeré další činnosti může zpracovávat doma. Pro učitele není možné flexibilní pracovní doba, ta je umožněna zejména pro THP pracovníky. Ve výjimečných případech je i učiteli umožněna dočasná úprava pracovní doby, případně dovolená během školního roku. Škola nenabízí žádné volno navíc v případě složité životní situace, pouze jen takové, které je popsáno v zákoníku práce. Ženám učitelkám pravidelně umožňují prodloužit si mateřskou dovolenou a v případě mužů by se také nebránili jim otcovskou dovolenou poskytnout.

Škola poskytuje nad rámec zákona celou řadu benefitů, jak již bylo zmíněno dříve. Učitelé mohou využívat tělocvičny, posilovnu a půjčovat si školní vybavení. Z fondu FKSP mají roční příspěvek ve výši 500 Kč na kulturu nebo sport, 3000 Kč na dovolenou, případně 10000 Kč bezúročnou půjčku na cokoliv. Někteří zaměstnanci mají k dispozici služební telefon, každý učitel má pracovní notebook a mohou využívat školní zařízení a pomůcky jako je hoblík, fréza, vrtačka nebo soustruh. Učitelé se také stravují ve školní jídelně za částku 30 Kč.

#### **Oblast 4: Flexibilita a mobilita**

Společnost „Školství SSS02“ nemá stanoveny žádné postupy pro dočasné přidělení učitele na jiný druh práce nebo jiné pracoviště a to ani v případě, kdy pro něj nemá dostatek práce. V tomto případě s ním škola rozváže pracovní poměr a vyplatí odstupné a nesnaží se jej a jeho zkušenosti udržet i pro budoucnost, kdy opět může být potřeba kvalifikovaný a zkušený učitel.

Škola pravidelně udržuje kontakt s bývalými zaměstnanci, zejména pak s těmi, kteří odešli do důchodu. Každý měsíc se ve škole setkávají bývalí učitelé – důchodci, škola jim poskytuje prostory pro jejich setkávání. Na konci roku vedení školy pořádá společné setkání stávajících a bývalých učitelů, další možností setkání je během vánoční besídky, kam jsou důchodci také zvaní. S bývalými učiteli škola někdy spolupracuje i nadále, nabízí jim možnost suplování nebo i krátkodobého úvazku. Z takového jednoho krátkodobého úvazku se v současné době vyvinul klasický pracovní vztah a důchodce tu už učí rok.

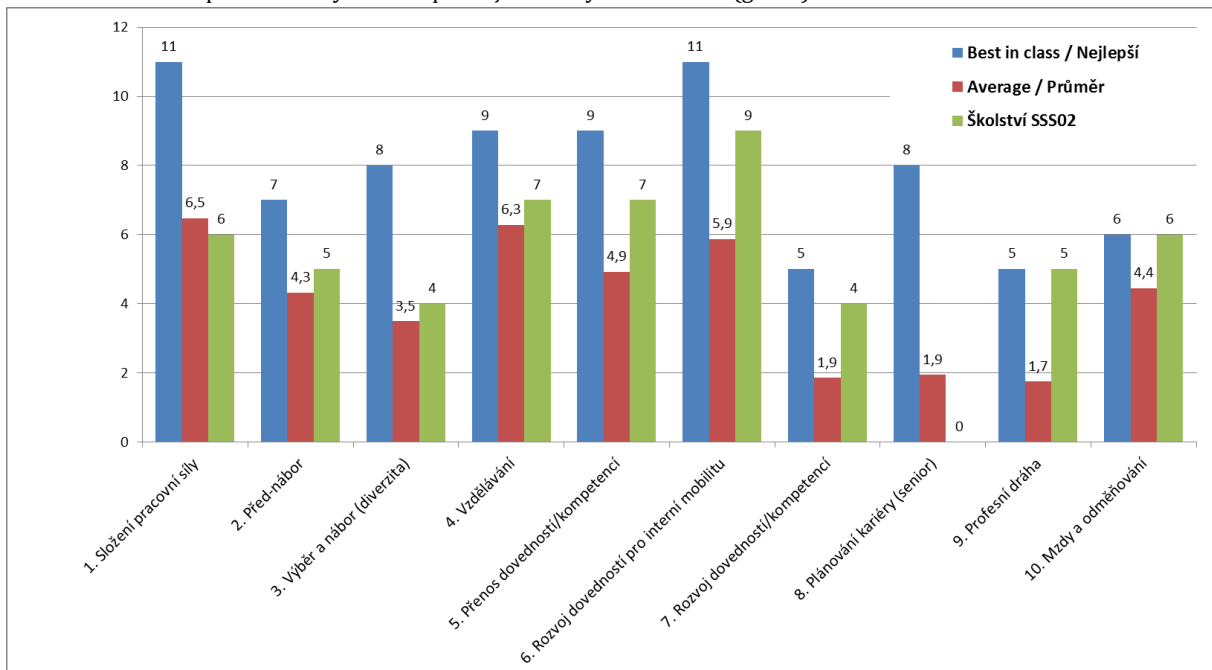
Škola také podporuje dobrovolnické aktivity svých zaměstnanců, kteří se účastní například úklidu veřejných prostranství někdy i společně se svými žáky. Pro své studenty se snaží domlouvat brigády i zaměstnání přímo ve spřízněných firmách. Škola také pořádá rekvalifikační kurzy pro nezaměstnané úřadu práce nebo pro strojní školy. Škola disponuje certifikáty pro

provádění rekvalifikací v oboru robotika a CNC programování. Sice nejde o dobrovolnou činnost školy, za každého rekvalifikanta škola obdrží částku 20-25000 Kč, ale jde o společenský odpovědné chování, které má dopad na širokou veřejnost a je celospolečensky prospěšná.

## Hodnocení ukazatelů

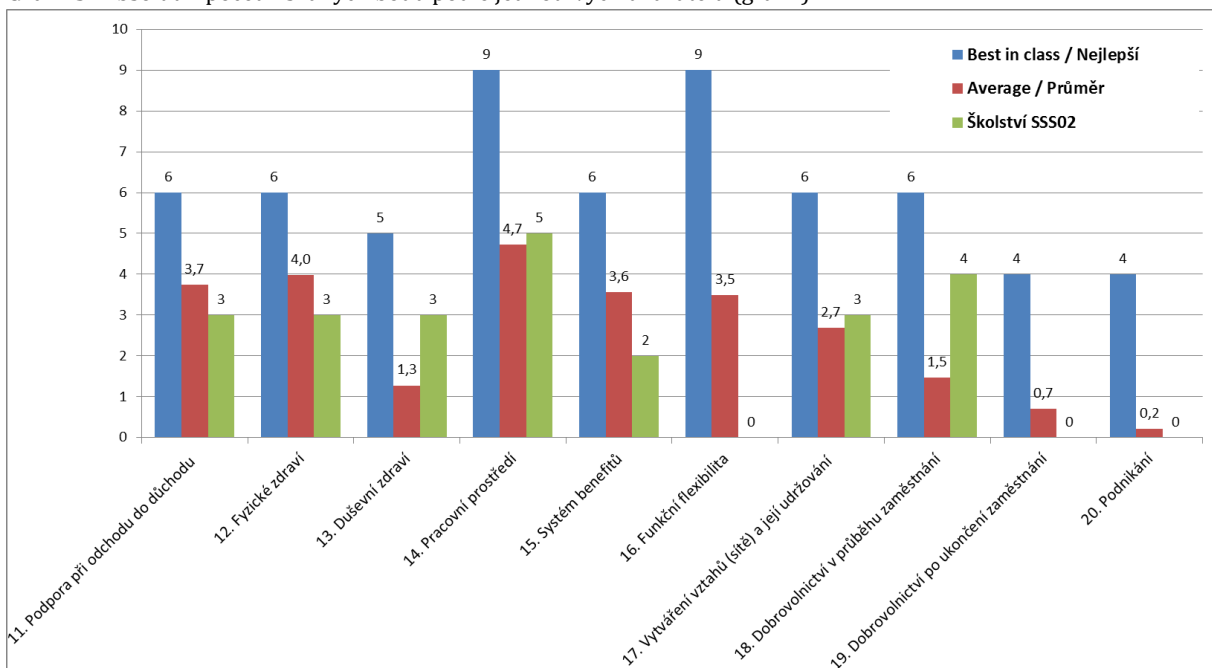
Společnost dosahuje ve 12 ukazatelích z 20 nadprůměrné výsledky, naopak u 8 ukazatelů dosahuje nulových výsledků. Ve 2 případech, ve kterých společnost získala nadprůměrné hodnocení, byly dosažené výsledky na úrovni nejlepších z dosud měřených.

**Graf 14** Absolutní počet získaných bodů podle jednotlivých ukazatelů (graf 1)



Zdroj: Byznys pro společnost, LEA – pilotní měření 2015, měření KZPS 2016, 2017, „Školství SSS02“, vlastní zpracování

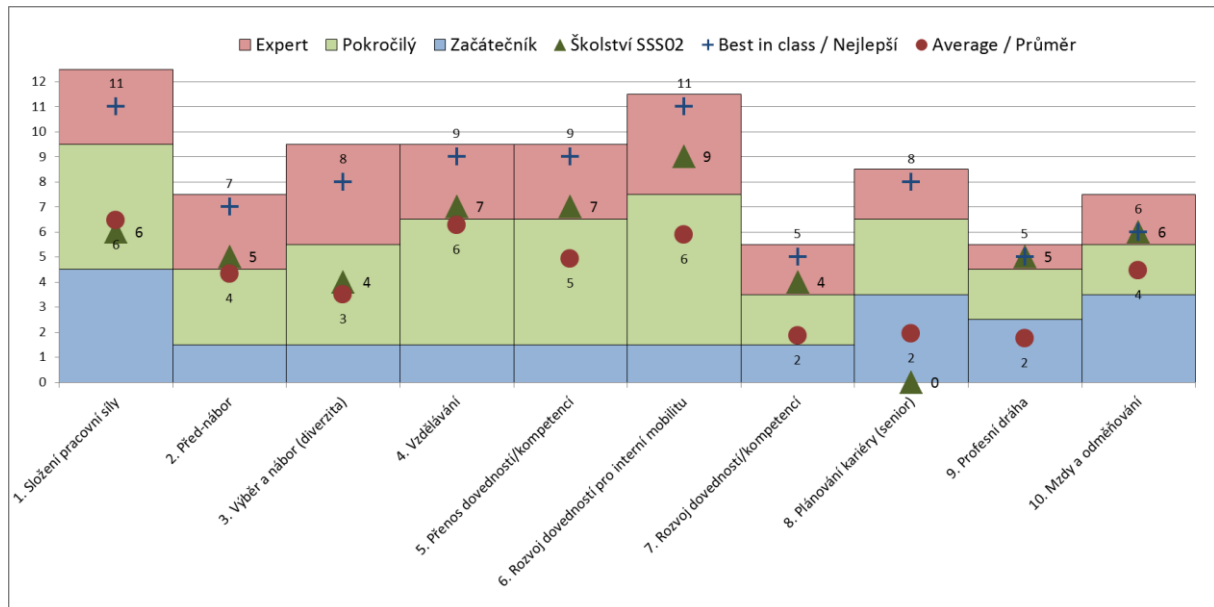
**Graf 15** Absolutní počet získaných bodů podle jednotlivých ukazatelů (graf 2)



Zdroj: Byznys pro společnost, LEA – pilotní měření 2015, měření KZPS 2016, 2017, „Školství SSS02“, vlastní zpracování

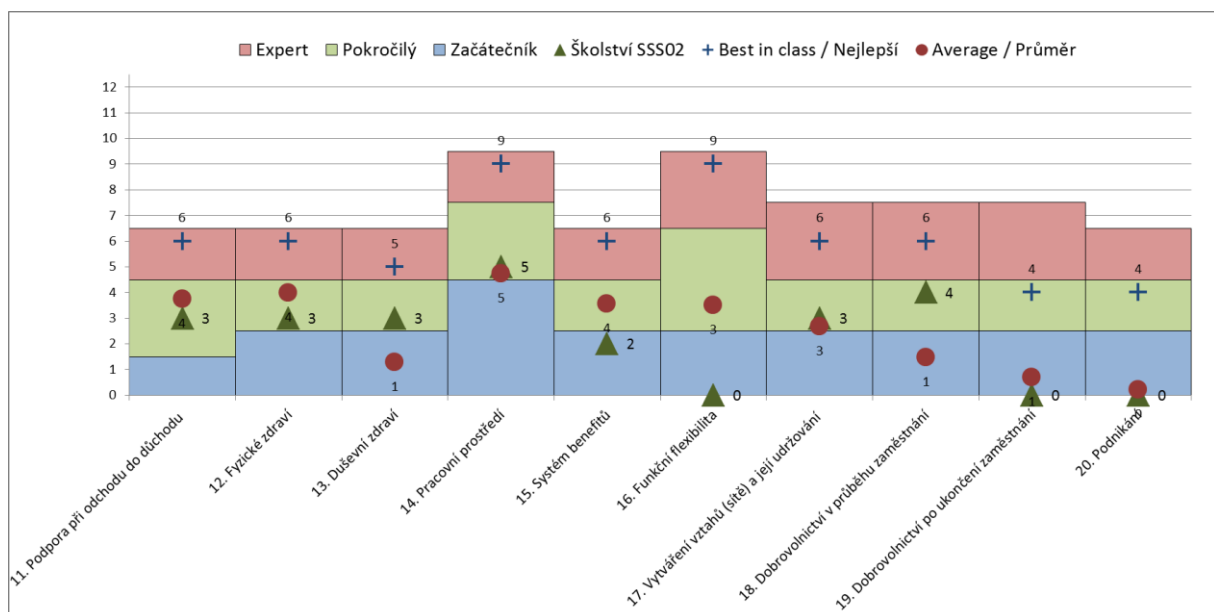
Společnost „Školství SSS02“ dosahuje u 7 ukazatelů expertní úrovně v oblasti Age managementu, a to u před-náboru, vzdělávání, přenosu dovedností / kompetencí, rozvoje dovedností pro interní mobilitu, rozvoje dovedností / kompetencí, u profesní dráhy a u mezd a odměňování. Úroveň Age managementu je pokročilá u 8 ukazatelů, naopak pouze 5 ukazatelů jsou na nulové úrovni či na úrovni začátečníků.

**Graf 16** Úroveň Age Managementu podle jednotlivých ukazatelů (graf 1)



Zdroj: Byznys pro společnost, LEA – pilotní měření 2015, měření KZPS 2016, 2017, „Školství SSS02“, vlastní zpracování

**Graf 17** Úroveň Age Managementu podle jednotlivých ukazatelů (graf 2)



Zdroj: Byznys pro společnost, LEA – pilotní měření 2015, měření KZPS 2016, 2017, „Školství SSS02“, vlastní zpracování



## Závěr

Společnost „Školství SSS02“ je zavedenou střední školou, kterou v současnosti navštěvuje přes 330 žáků a v příštích letech by se zde mělo vzdělávat kolem 450 studentů. Společnost nemá problémy s nedostatkem žáků, spíše naopak musí několik desítek žáků každý rok odmítat, ačkoliv uspějí u přijímacích zkoušek. Tento trend se však může změnit, jelikož v Praze existuje velké množství podobných středních škol, včetně soukromých, které nikdo nereguluje, neurčuje, kolik mohou mít studentů, ale počet dětí hlásících se na střední školy se v průběhu let pomalu snižuje, a školy si vzájemně konkurují a snaží se získat větší podíl žáků na úkor ostatních škol v systému. S určitou obavou tak vedení školy sleduje chystané změny ve financování státních škol, kdy se již nebudou přidělovat finance podle počtu žáků, ale podle odučených hodin. Zatím není úplně jasné, jakým způsobem se peníze budou vyplácet, ani jaký systém se nakonec zvolí, ale tato změna se bude týkat jen státních škol, kdežto školy soukromé a církevní budou stále financovány podle počtu žáků. Tato dvojakost ve financování může vést k mnohem většímu konkurenčnímu boji mezi státními a soukromými školami než je tomu dodnes a může také přinést určitou disproporci mezi jejich financováním. Otázkou zůstává, zdali chystaná změna financování má mít nějaký reálný dopad na státní školy a co je ve skutečnosti její příčinou a jestli je reálné takovou změnu prosadit do voleb, které se uskuteční za několik měsíců, či zda je tato změna prosaditelná i po volbách, kdy obsazení ministerstva školství může být diametrálně jiné.

V současné době školu především trápí nedostatek učitelů, zejména učitelů odborných strojních předmětů. Problémem získávání kvalitních učitelů je především výše mzdy, kterou škola může nabídnout a vychází z tabulkového základu stanoveného ministerstvem. Výše tarifního platu učitele se nemůže rovnat platu, který si vystudovaný strojní inženýr může vydělat prací ve stavební firmě. Na druhou stranu by škola mohla zkusit získávat kvalifikované odborné učitele z řad starších a zkušených strojařů, kteří uvažují o změně povolání z důvodu únavy, náročnosti práce ve stavebních firmách a nabídnou jim doplnění pedagogického minima a zcela novou profesní dráhu.

Podobný problém je také při získávání učitelů všeobecných předmětů, kterých je sice v současné době relativní dostatek, ale zásadně chybějí noví, mladí a začínající učitelé. Tento problém se bude v budoucnosti stále více prohlubovat s tím, jak současná populace učitelů stárne a nemá je pomalu kdo nahradit. Na tuto otázku by se mělo ministerstvo školství zaměřit a hledat příčiny, proč řada studentů pedagogických vysokých škol vůbec nenastupuje dráhu učitele. Podle našich zkušeností i zkušeností pana ředitele by bylo také vhodné se zaměřit na způsob odborné

přípravy učitelů, jelikož čerství absolventi pedagogických škol často nejsou vůbec připraveni na to, jak učit, a potřebují minimálně rok, aby našli vlastní způsob, jak k žákům vlastně přistupovat a jakým způsobem předávat vědomosti. Chtělo by to věnovat mnohem více času praxím na základních nebo středních školách, jelikož současných 20 hodin praxe je naprosto nedostačujících.

Společnost „Školství SSS02“ si vede velmi dobře v oblastech, ve kterých vytváří vhodné a přátelské prostředí pro své učitele. Poskytuje jim řadu možností, jak využívat školní zařízení a sportovní pomůcky a tím formuje pozitivní vztah zaměstnanců ke škole. Příkladem se také jeví spolupráce s úřadem práce, při které poskytují rekvalifikace pro několik desítek nezaměstnaných.

Celá řada personálních procesů je ve škole zavedena a funguje svojí přirozenou cestou, ale bylo by asi potřeba je formalizovat a písemně zpracovat, aby byly zachovány i pro budoucnost.

Společnost „Školství SSS02“ by se také mohla více zaměřit na oblast spojenou s kariérním rozvojem věkově starších zaměstnanců, zejména ve světle toho, kdy postupně dochází k navyšování průměrného věku učitelů a problém bude stále markantnější.

## **Tým**

### **Zpracovatele: Byznys pro společnost, fórum odpovědných firem**

V Tůnách 1357/11, 2. patro  
Praha 2, 120 00  
[www.byznysprospolecnost.cz](http://www.byznysprospolecnost.cz)  
IČ: 22 84 26 08  
DIČ: CZ22842608  
Tel: 240 201 195

### **Pavel Štern**

### **Ředitel programů**

[stern@byznysprospolecnost.cz](mailto:stern@byznysprospolecnost.cz)  
+420 607 919 028

## **Učitel všeobecně vzdělávacích předmětů střední školy**

Jednotka práce bude aktualizována v souladu s platnou legislativou v průběhu roku 2013 – 2014. Učitel všeobecně vzdělávacích předmětů střední školy provádí vzdělávací a výchovnou činnost při vyučování všeobecně vzdělávacích předmětů, směřující k získávání vědomostí a dovedností žáků na střední škole, popřípadě ve třídách a na středních školách zřízených pro žáky se speciálními vzdělávacími potřebami.

### **Pracovní činnosti**

---

- Vzdělávání a výchova zaměřená na získávání vědomostí a dovedností žáků ve všeobecně vzdělávacích vyučovacích předmětech střední školy v rámci školního vzdělávacího programu, na jehož tvorbě se podílí.
- Tvorba a průběžná aktualizace pedagogické dokumentace nebo tvorba a aktualizace individuálních vzdělávacích plánů pro střední školu.
- Studium nových poznatků v oboru a jejich aplikace do vzdělávání v rámci školního vzdělávacího programu, popř. do individuálních vzdělávacích plánů.
- Vzdělávání formou speciální pedagogiky, které odpovídá úrovni znevýhodnění žáka s využitím speciálních metod, postupů, forem vzdělávání, učebních pomůcek, speciálních učebnic a didaktických materiálů, kompenzačních pomůcek.
- Vzdělávání nadaných žáků, podněcování osobního vývoje žáků, diskutování o jejich pokrocích s rodiči (zákonnými zástupci) a třídním učitelem a poskytování konzultací žákům.
- Hodnocení účinnosti vzdělávací a výchovné činnosti a nových vyučovacích postupů ve vzdělávání, plnění prací a úkolů souvisejících s přímou pedagogickou činností, včetně dohledu nad žáky.
- Příprava zpráv, hodnocení žáků a jejich klasifikace; vedení ročníkových a závěrečných prací žáků, vedení evidence o pedagogické činnosti a o výsledcích žáků.
- Komplexní vzdělávací a výchovná činnost, popř. specializovaná metodologická činnost v oblasti pedagogiky a psychologie.

## Časový snímek dne - školství

Učitel střední školy je vázaný svým rozvrhem vyučování, a proto každý den v týdnu se může mírně lišit. V zásadě ale platí, že je ve škole po celou dobu vyučování, tedy obvykle od 8:00 do 14:30. Kromě vyučování také vykonává během některých přestávek pedagogický dozor. Klasický den vypadá následovně:

7.50 - 8.00 příprava na výuku,

8.00 - 8.45 - výuka v hodině,

8.45 - 8.55 - přestávka a příprava na další hodinu,

8.55 - 9.40 - výuka v hodině,

9.40 - 10.00 - přestávka, dozor, příprava na výuku,

10.00 - 10.45 - výuka v hodině,

10.45 - 10.55 - přestávka,

10.55 - 11.40 - výuka v hodině,

11.40 - 12.50 - přestávka, oběd, příprava na výuku,

12.55 - 13.40 - výuka v hodině,

13.40 - 13.50 - přestávka, přestávka,

13.50 - 14.35 - výuka v hodině,

14.35 - 15.20 - oprava písemek, protokolů, příprava na další den výuky, třídnické práce, zápis hodin a známek do systému Bakalář.

15.20 - .....domácí oprava a příprava...



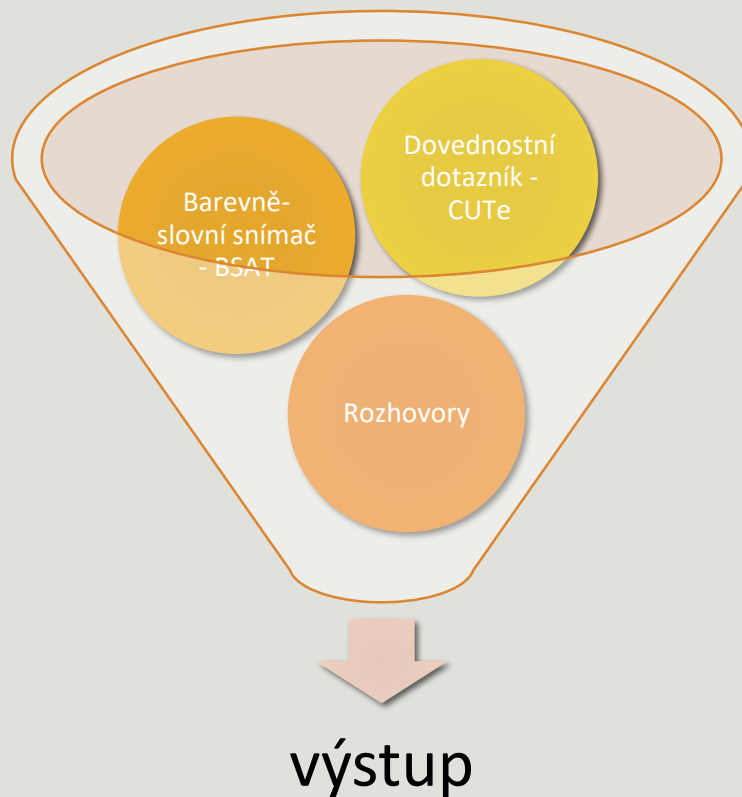
Evropská unie  
Evropský sociální fond  
Operační program Zaměstnanost

# Učitel na střední škole

---

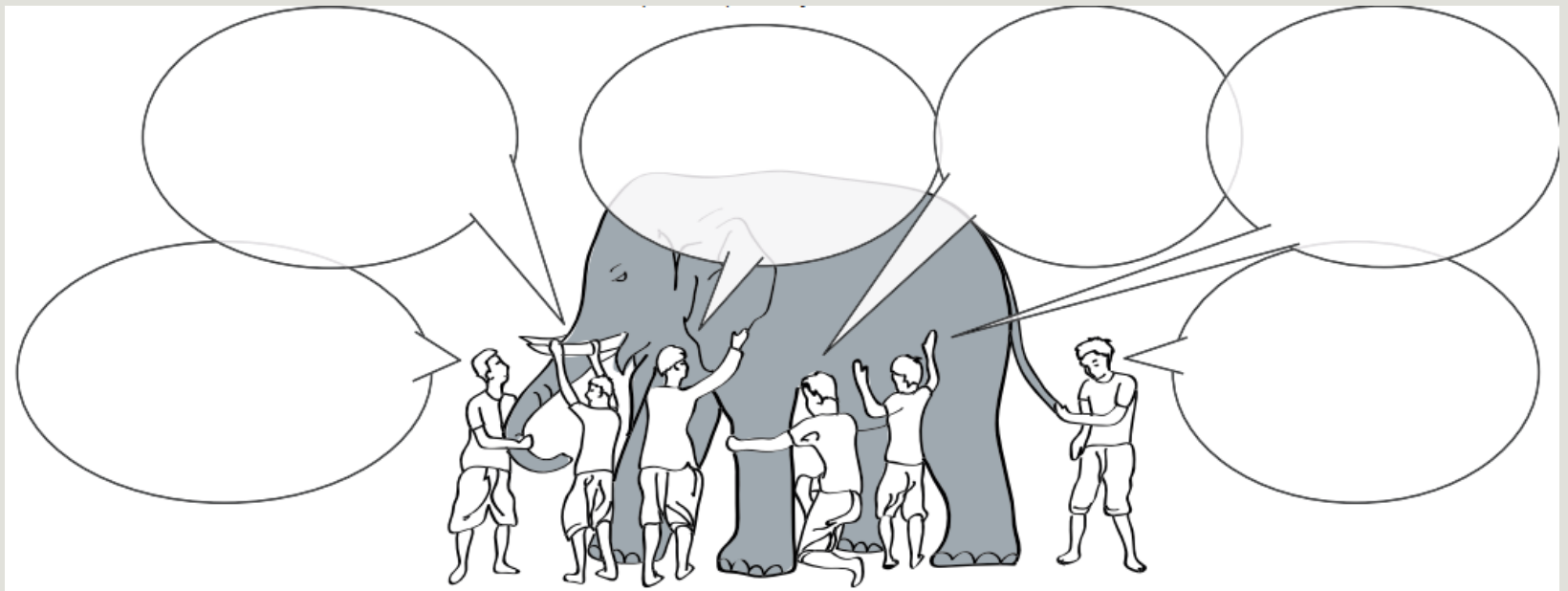
# Co už máme

---



# Co to je?

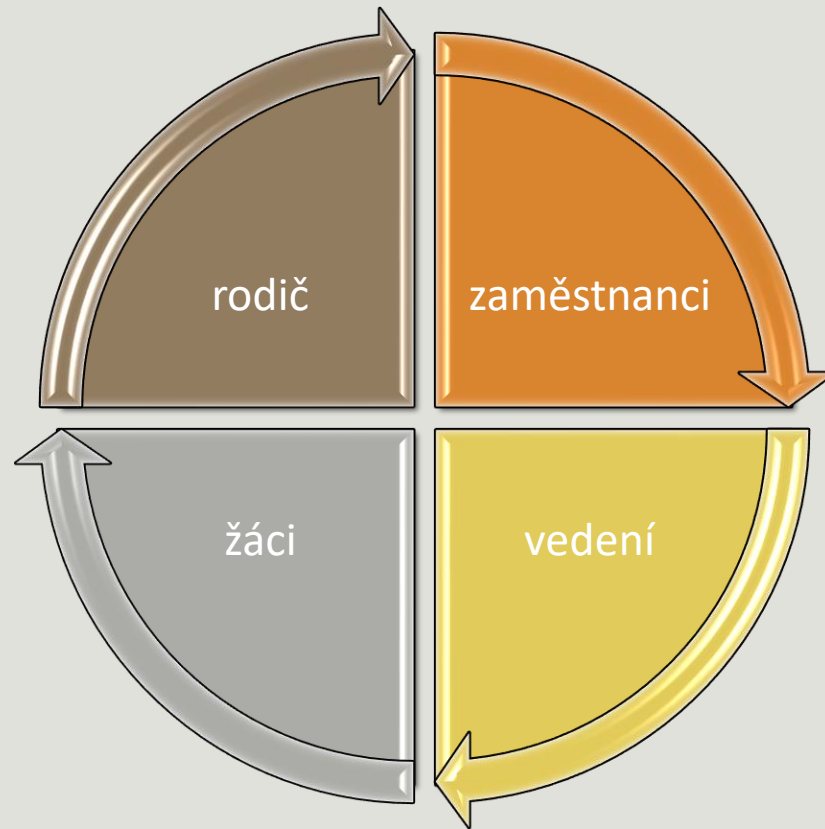
---





# Různé pohledy

---



# Radost

---

Vybavení PC

Wifi

Prostředí

Pochvala od  
dětí a rodičů

Vyzrálost

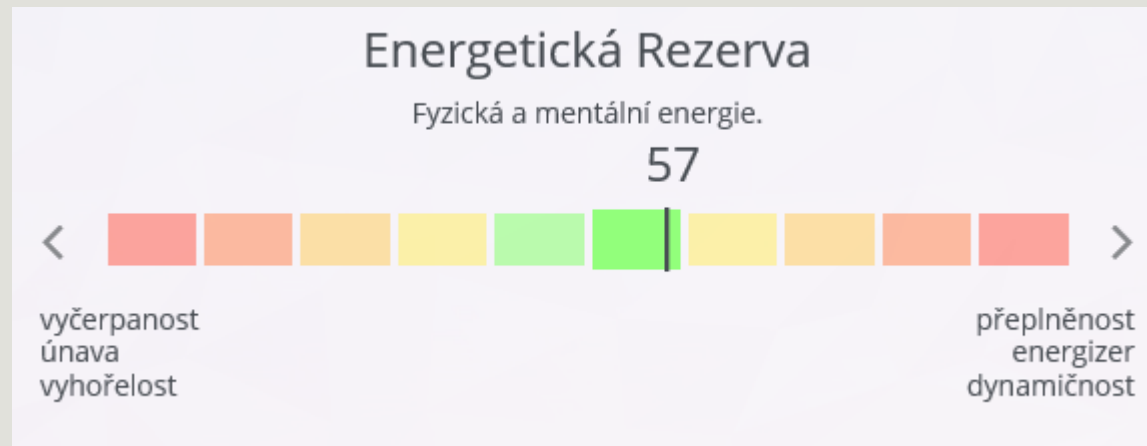
Přijímací  
zkoušky

# Samostatnost



# Mládí dobíjí

---



# Vnější motivace

---

**destruktory** (destrukce, vyhraňování se)  
Neúspěch, Neumím, MŠMT,

# Klima

**Dogma** (Pravidla a podmínky jsou přísně dodržovány,

moje/naše řešení je vnímáno jako jediné správné.)

Spolupráce , Pracuji přesčas , Školím se ,  
Organizuji , Spolupracovníci , Vedení firmy ,  
Moje mzda , Rozhoduji , Samostatný/á/ , Moje  
zdraví , Moje práce , Úspěch , Zákazníci , Učím  
studenty , Jedu na prázdniny , Mluvím s rodiči ,  
Počítače , Tvořím , Rychlost , Informace ,  
Peníze , Změna , Odpovědnost , Myslím ,  
Mluvím , Smím , Chci , Vidím , Cítím , Umím

# Řešíme

---



Atraktivita

Administrativa

Absolventi

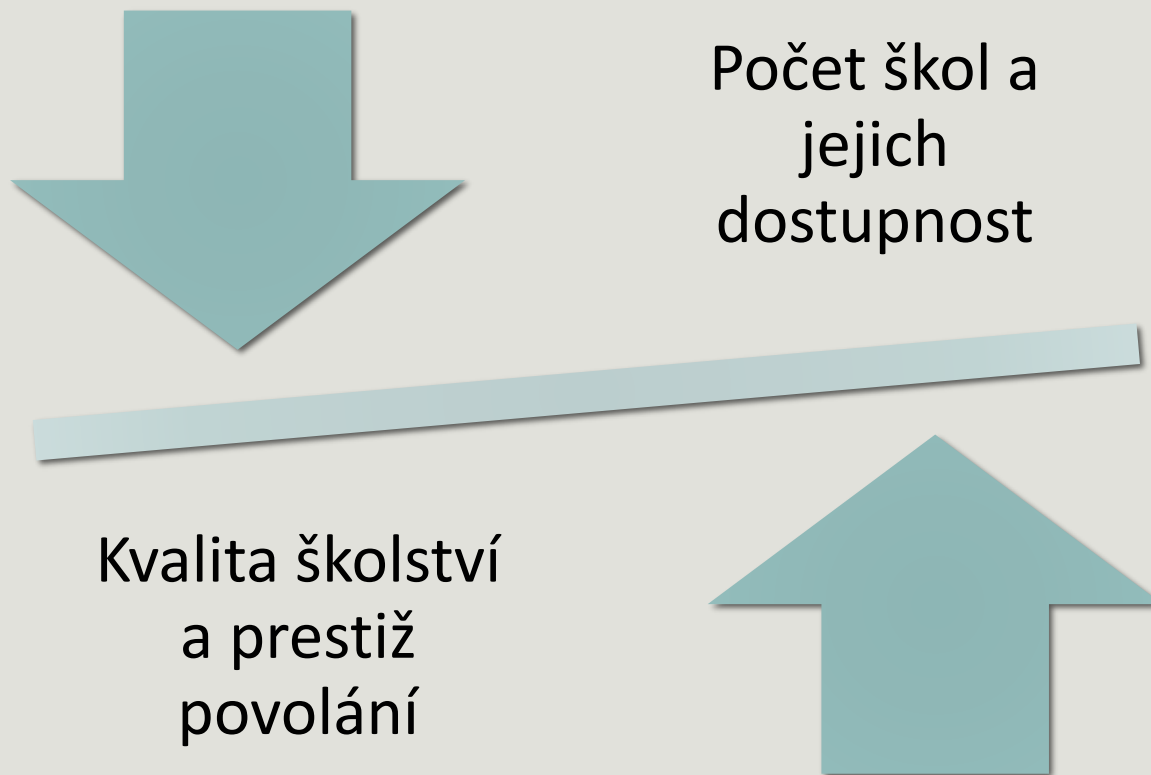
Absence od doktorů

A MŠMT

A počty škol

# Problém

---





# Témata

---

Počet škol

Vnější  
motivace

Příprava  
ze ZŠ

Povinnosti  
rodičů

Prestiž

Rok na  
vzdělávání