

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**



**Diplomová práce**

**Získávání praxe studentů vysokých škol**

**Bc. Kateřina Falcová**

© 2022 ČZU v Praze

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Kateřina Falcová

Ekonomika a management  
Provoz a ekonomika

Název práce

**Získávání praxe studentů vysokých škol**

Název anglicky

**Gaining Experience of University Students**

---

### Cíle práce

Hlavním cílem diplomové práce je návrh doporučení, která usnadní studentům vysokých škol i organizacím spolupráci při získávání praxe v průběhu studia, což absolventům vysokých škol umožní lepší uplatnění na trhu práce a přínosem pro organizace budou lépe připravení uchazeči o práci.

### Metodika

Teoretická část práce je založena na studiu odborné literatury a tvoří základ pro praktickou část práce. Vlastní výzkum je proveden mezi studenty vysokých škol a v konkrétních organizacích. Pro zhodnocení stávajícího stavu je využita analýza primárních dat získaných pomocí kvantitativní metody dotazníkového šetření a kvalitativní metody polostrukturovaných rozhovorů. Dle zjištěných poznatků jsou navržena doporučení pro studenty a organizace, která povedou ke zlepšení spolupráce při získávání/poskytování praxí.



## Doporučený rozsah práce

60-80 stran

## Klíčová slova

praxe, motivace, motivační nástroje, studium, stáž, trh práce, lidské zdroje, pracovní zkušenosti

---

## Doporučené zdroje informací

ARMSTRONG, M. TAYLOR, S. ŠIKÝŘ, M. Řízení lidských zdrojů : moderní pojetí a postupy: 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

PLAMÍNEK, J. Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu. Praha: Grada, 2018. ISBN 978-80-271-0629-5.

ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5870-1.

TEGZE, J. Jak hledat zaměstnance v 21. století: techniky moderního recruitmentu. Praha: Grada, 2019. ISBN 978-80-271-0551-9.

URBAN, J. Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0227-3.

VETEŠKA, J. *Kompetence studentů a absolventů škol – teoretická východiska a příklady dobré praxe*. Praha: Česká andragogická společnost, 2017. ISBN 978-80-906894-0-4.

---

## Předběžný termín obhajoby

2022/23 LS – PEF

## Vedoucí práce

Ing. Monika Jadrná, Ph.D.

## Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 3. 6. 2022

**prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.**

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 27. 10. 2022

**doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 23. 11. 2022

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Získávání praxe studentů vysokých škol" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 29.11.2022

---

### **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Monice Jadrné, PhD. za pomoc, ochotu, trpělivost, odborné vedení a cenné rady při zpracování mé diplomové práce. Také bych ráda poděkovala všem studentům, za jejich účast v dotazníkovém šetření a zástupcům vybraných organizací, za jejich čas a ochotu při částečně řízených rozhovorech.

# Získávání praxe studentů vysokých škol

## Abstrakt

Diplomová práce se zabývá získáváním praxe studentům vysokých škol. Návrhem jsou doporučení pro studenty, vysoké školy a organizace pro usnadnění spolupráce při získávání praxe studentů v průběhu studia na vysoké škole. Absolventi, kteří praxi v průběhu svého studia na vysoké škole získávali jsou při vstupu na trh práce zvýhodněni oproti absolventům, kteří praxi nezískávali.

Cílem diplomové práce je návrh doporučení, která usnadní studentům vysokých škol i organizacím spolupráci při získávání praxe v průběhu studia, což absolventům vysokých škol umožní lepší uplatnění na trhu práce a přínosem pro organizace budou lépe připravení uchazeči o práci.

Teoretická východiska jsou založena na literární rešerši knižních a elektronických zdrojů se zaměřením na lidské zdroje, praxi, motivaci a trh práce. Vlastní výzkum je proveden mezi studenty vysokých škol kvantitativní metodou dotazníkového šetření. Zároveň byla provedena kvalitativní metoda částečně řízených rozhovorů se zástupci vybraných organizací.

Komparací výsledku dotazníkového šetření a informací získaných z rozhovorů byla navržena doporučení, která pomohou jak organizacím, tak vysokým školám a studentům zlepšit hledání i samotné získávání praxe. To ve výsledku povede u studentů k lepšímu uplatnění na trhu práce a u organizací k získávání kvalitnějších kandidátů na pracovní místa. Navržena byla existence pracovního portálu, zvýšení motivace studentů ze strany vysokých škol, využívání studentů jako pracovní síly a další.

**Klíčová slova:** práce, motivace, motivační nástroje, studium, stáž, trh práce, lidské zdroje, pracovní zkušenosti

# Gaining Experience of University Students

## **Abstract**

This diploma thesis deals with gaining experience of university students. The proposal is recommendation for students, universities and organization that would make gaining experience during study at university easier. The graduates, which were gaining experience during their study at university, have advantaged while stepping onto the labour market compares to the graduated, which weren't gaining any experience.

The aim of the diploma thesis is to propose recommendations, that makes it easier for students and organization to gain experience during their study. That will make for better employment while on the labour market for the graduates and will also make better prepared applicant for the organizations.

The theoretical background, which is based on research of literature and electronic sources is focused on human resources, gaining experience, motivation, and labour market. The research itself is done by using quantitative method of questionnaire that was answered by university students. The other method use was qualitative method of partly structured interview with representatives of chosen organizations.

By comparison of the outcome from questionnaire and information gained from the interviews were proposed recommendations which will help organizations, universities, and students to better the search and gain of experience. That will, in the end, lead to better employment while on the labour market for the students and to superior applicants looking for jobs for the organizations. Few of the proposals were existence of a job portal, increase of student's motivation by the universities or using students as a work force by the organizations.

**Keywords:** work, motivation, motivational tool, study, internship, labour market, human resources, work experience

# Obsah

<b>1 Úvod .....</b>	<b>11</b>
<b>2 Cíl práce a metodika.....</b>	<b>12</b>
2.1 Cíl práce.....	12
2.2 Metodika .....	12
<b>3 Teoretická východiska.....</b>	<b>14</b>
3.1 Řízení lidských zdrojů .....	14
3.1.1 Personální útvar a úloha personalistiky .....	15
3.1.2 Plánování lidských zdrojů .....	16
3.1.3 Získávání a výběr pracovníků .....	17
3.1.4 Adaptace pracovníků.....	20
3.1.5 Vzdělávání a rozvoj pracovníků.....	21
3.1.6 Pracovní podmínky a péče o pracovníky.....	23
3.1.7 Řízení pracovního výkonu.....	24
3.1.8 Hodnocení pracovníků.....	26
3.1.9 Odměňování pracovníků .....	28
3.1.10 Zásady etického řízení lidských zdrojů .....	31
3.2 Praxe .....	35
3.2.1 Druhy pracovních poměrů.....	37
3.2.2 Druhy praxe.....	38
3.2.3 Význam studentů vysokých škol na trhu práce .....	39
3.3 Motivace .....	42
3.3.1 Typy motivace.....	44
3.3.2 Teorie motivace.....	46
3.3.3 Motivační nástroje.....	48
3.4 Trh práce.....	50
3.4.1 Poptávka .....	50
3.4.2 Nabídka.....	51
3.4.3 Interní a externí trh práce .....	52
3.4.4 Formální a neformální trh práce.....	52
3.4.5 Jevy a procesy trhu práce .....	53
3.4.6 Nezaměstnanost.....	53
<b>4 Vlastní práce.....</b>	<b>56</b>
4.1 Dotazníkové šetření .....	56
4.2 Rozhovory se zástupci firem.....	84
<b>5 Výsledky a diskuse.....</b>	<b>94</b>

5.1	Návrhy na zlepšení.....	97
<b>6</b>	<b>Závěr .....</b>	<b>101</b>
<b>7</b>	<b>Seznam použitých zdrojů .....</b>	<b>103</b>
<b>8</b>	<b>Přílohy.....</b>	<b>106</b>

## Seznam obrázků

Obrázek 1	Zdroje organizace a proces řízení .....	15
Obrázek 2	Řízení pracovního výkonu .....	25
Obrázek 3	Celkové odměny .....	30
Obrázek 4	Vliv stimulů a motivů na člověka .....	44
Obrázek 5	Faktory motivovanosti zaměstnanců.....	45
Obrázek 6	Maslowova pyramida potřeb.....	46
Obrázek 7	Rovnováha na trhu práce .....	51

## Seznam grafů

Graf 1	Důležitost nezbytných kompetencí pracovníků s vysokoškolským vzděláním .....	40
Graf 2	Důležitost nezbytných kompetencí pracovníků se středním odborným vzděláním .....	41
Graf 3	Pohlaví.....	57
Graf 4	Věk .....	57
Graf 5	Studujete vysokou školu?.....	58
Graf 6	Získávali jste během studia praxi? .....	59
Graf 7	Pomohla vám získaná praxe při hledání práce po ukončení vysoké školy? .....	59
Graf 8	Považujete získávání praxe za pozitivní?.....	60
Graf 9	Forma studia.....	61
Graf 10	Stupeň a ročník studia .....	62
Graf 11	Studovaný obor .....	62
Graf 12	Získáváte praxi při studiu? .....	63
Graf 13	Litujete toho, že nezískáváte praxi? .....	63
Graf 14	Je podle vás povinná praxe na vysokých školách dostatečná? .....	64
Graf 15	Je pro mě důležité mít titul z vysoké školy .....	65
Graf 16	Studium na vysoké škole je pro mě na prvním místě.....	65
Graf 17	Myslíte si, že studium na vysoké škole bez praxe mi poskytne dostatečné základy pro budoucí zaměstnání .....	66
Graf 18	Moje škola mě dostatečně motivuje k získávání praxe.....	67
Graf 19	Myslím, že praxe je důležitá pro získání dobrého pracovního místa.....	67
Graf 20	Myslím, že praxe je stěžejní pro získání dobrého pracovního místa .....	68
Graf 21	Pokud nezískáváte praxi, proč jste se tak rozhodl(a)? .....	69
Graf 22	Pokud získáváte praxi, proč jste se tak rozhodl(a)? .....	69
Graf 23	Získávaná praxe je ve stejném oboru, který studuji .....	70
Graf 24	Získávaná praxe je v oboru, kterému se chci nadále věnovat .....	71
Graf 25	Kolik hodin týdně získáváte praxi při studiu vysoké školy?.....	71
Graf 26	Máte pocit, že získávání praxe ovlivňuje vaše studijní výsledky?.....	72
Graf 27	Získávání praxe ovlivňuje moje výsledky pozitivně/negativně .....	73
Graf 28	Kde jste našli svoji praxi? .....	73

Graf 29 Co vám podle vás vaše praxe přináší? .....	74
Graf 30 Při získávání praxe je pro mě důležitá vnitřní motivace .....	75
Graf 31 Při získávání praxe je pro mě důležitá vnější motivace .....	76
Graf 32 Jste odkázán(a) na vlastní finanční příjem? .....	76
Graf 33 Byl(a) byste ochotná pracovat bez peněžního ohodnocení – jen pro získání praxe bez nároku na honorář? .....	77
Graf 34 Podporují vás finančně rodiče, či jiní rodinní příslušníci? .....	78
Graf 35 Najít praxi pro mě bylo jednoduché .....	78
Graf 36 Nabídka práce pro studenty vysokých škol je dle mého názoru dostatečná .....	79
Graf 37 Nabídka práce pro absolventy vysokých škol s praxí je dle mého názoru dostatečná .....	80
Graf 38 Nabídka práce pro absolventy vysokých škol bez praxe je dle mého názoru dostatečná .....	81
Graf 39 Co podle vás přináší zaměstnávání studentů firmám? .....	82
Graf 40 Jste za svoji získanou/získávanou praxi rád(a)? .....	83

## Seznam použitých zkratk

- ČSÚ – Český statistický úřad
- ČZU – Česká zemědělská univerzita
- DPČ – Dohoda o pracovní činnosti
- DPP – Dohoda o provedení práce



# 1 Úvod

Praxe vysokoškolský studentů v průběhu jejich studia hraje významnou roli při získávání práce po absolvování vysoké školy. Získávání praxe ovlivňuje nejen studenty a organizace, ale má určitý vliv i na vysoké školy.

Dobrá praxe rozvíjí člověka, studenty, ve všech oblastech, a to nejen na profesní úrovni, kterou praxe rozvíjí primárně, ale i na úrovni osobní. Získaná teorie v průběhu vysokoškolského studia by s praktickými zkušenostmi a dovednostmi nabytými v průběhu praxe měla ideálně připravit plnohodnotného, kvalitního absolventa na jeho profesní život po vysoké škole. A právě získaná praxe by ho měla zvýhodňovat před ostatními absolventy.

Získávání praxe úzce souvisí s řízením lidských zdrojů, s řízením lidského kapitálu v organizacích a s rozvíjením svých zaměstnanců na všech úrovních, a to převážně pro zajištění konkurenční výhody. Plánování, získávání, výběr, adaptace, vzdělávání a rozvoj, hodnocení a odměňování pracovníků jsou součástí řízení lidských zdrojů a popisují přístup a proces zaměstnávání lidí v organizacích.

Praxi studenti získávají za různých podmínek, v různé délce, v různých organizacích a v různých stupních svého studia.

Cílem diplomové práce je vytvořit návrh doporučení, která usnadní studentům vysokých škol i organizacím spolupráci při získávání praxe v průběhu studia, což absolventům vysokých škol umožní lepší uplatnění na trhu práce a přínosem pro organizace budou lépe připravení uchazeči o práci. Návrhy doporučení jsou vytvořeny na základě dat získaných z dotazníků, kde na otázky odpovídali studenti i absolventi vysokých škol, a z rozhovorů se zástupci vybraných organizací.

První část diplomové práce je teoretická a zabývá se řízením lidských zdrojů, praxí, motivací a trhem práce.

Druhá část diplomové práce je praktická, řeší výsledky dotazníkového šetření, prováděného mezi studenty i absolventy vysokých škol a částečně řízených rozhovorů se zástupci vybraných organizací. Zároveň obsahuje návrhy na zlepšení spolupráce mezi organizacemi a studenty.

## **2 Cíl práce a metodika**

### **2.1 Cíl práce**

Cílem diplomové práce je návrh doporučení, která usnadní studentům vysokých škol i organizacím spolupráci při získávání praxe v průběhu studia, což absolventům vysokých škol umožní lepší uplatnění na trhu práce a přínosem pro organizace budou lépe připravení uchazeči o práci.

Díličními cíli diplomové práce je provedení dotazníkového šetření s minimálním počtem 350 respondentů a provedení částečně řízeného rozhovoru s alespoň třemi zástupci vybraných organizací.

### **2.2 Metodika**

Teoretická část práce je založena na studiu odborné literatury a tvoří základ pro praktickou část práce. První část je zaměřena na řízení lidských zdrojů, personální útvar a jeho úlohu. Další část je zaměřena na praxi, druhy pracovních poměrů, druhy praxe a význam studentů vysokých škol na trh práce. Poté je teoretická část zaměřena na motivaci, její typy, teorie a motivační nástroje. Poslední část teoretické části práce je zaměřena na trh práce, poptávku a nabídku práce, druhy trhu práce a jevy na něm, a nakonec je část věnována nezaměstnanosti. Informace jsou čerpány zejména z tuzemských a zahraničních knih a internetových zdrojů. K jejich interpretaci jsou využity metody analýzy a syntézy.

Vlastní výzkum je proveden jako výzkumné šetření na vybraném vzorku studentů na téma „praxe studentů vysokých škol“ a na vybraných zástupcích organizací. Informace od zástupců vybraných organizací jsou získávány dotazováním pomocí kvalitativní metody částečně řízených rozhovorů. Získávání informací od studentů a absolventů je realizováno pomocí kvantitativní metody dotazníkového šetření.

V rozhovoru s 5 zástupci vybraných organizací bylo položeno 17 otevřených otázek. K zajištění požadované anonymity byli označeni jako „respondent A, B, C, D a E“ a nikde v rámci diplomové práci nejsou zmiňovány ani názvy organizací. Respondent A je vysoko postavený manažer ve stavební firmě, která působí v 21 zemích a zaměstnává tisíce pracovníků. Respondent B je majitel menší stavební firmy s pár desítkami zaměstnanců. Respondent C je manažer ve velké korporátní společnosti, která se angažuje v několika

odvětvích. Respondent D je CEO původně start-upu, z kterého je nyní mezinárodní firma zabývající se pomocí realitním developerům, a nakonec respondent E je výkonný ředitel velké české firmy, která je významným subjektem ve svém oboru.

Dotazníkové šetření bylo šířeno na internetu rozesíláním e-mailů a zveřejňování dotazníků ve facebookových skupinách studentů, a to pomocí Google Forms po dobu dvou týdnů. Na dotazníky odpovědělo 408 respondentů. Dotazník obsahuje 39 otázek, které jsou rozděleny na tři typy. Na první typ uzavřených (single choice) otázek může dotazovaný zvolit jen jednu ze dvou možných odpovědí. Druhý typ uzavřených otázek (multiple choice) nabízí výběr ze seznamu několika různých odpovědí. A třetí, poslední, typ otázek požaduje otevřenou odpověď, kde má dotazovaný možnost svoji odpověď rozepsat v otevřené odpovědi. Při zpracovávání odpovědí byly vytvořeny dva druhy grafů odvíjející se od typů otázek. Pro vyhodnocení odpovědí na první typ otázek byl zvolen graf výsečový, odpovědi na druhý typ otázek byly znázorněny v grafu pruhovém. Vyhodnocení odpovědí na otevřené otázky není graficky zpracováno.

Na základě komparace dotazníkového šetření a rozhovorů jsou navržena doporučení obou stranám, na usnadnění spolupráce mezi studenty vysokých škol a organizacemi při získávání a zajišťování praxe v průběhu studia.

## 3 Teoretická východiska

### 3.1 Řízení lidských zdrojů

Armstrong (2015: str. 45) popisuje řízení lidských zdrojů jako „*komplexní a promyšlený přístup k zaměstnání a rozvíjení lidí v organizaci. Řízení lidských zdrojů je možné považovat za určitou filozofii řízení lidí, která se opírá o řadu různých teorií týkajících se chování lidí a organizací*“

Koubek (2015: str. 16) popisuje řízení lidských zdrojů jako „*nejnovější koncepci personální práce, která se ve vyspělém zahraničí začala formovat někdy v průběhu 50. a 60. let. Řízení lidských zdrojů se stává jádrem řízení organizace, jeho nejdůležitější složkou. Tímto novým postavením personální práce se vyjadřuje význam člověka, lidské pracovní síly jako nejdůležitějšího výrobního vstupu a motoru činnosti k činnosti koncepční, skutečně řídí.*“

Řízení lidských zdrojů je manažerský přístup zajišťující organizacím perspektivní budoucnost pomocí využívání úsilí, schopností a oddanosti lidí k vykonávání požadované práce. Mezi cíle řízení lidských zdrojů se řadí: pomoc při dosahování strategických cílů organizace při použití strategií lidských zdrojů; podpora při rozvíjení kultury, jejíž zaměření je orientováno na dosažení vysokého výkonu; zajištění talentovaných, kvalifikovaných a oddaných lidí pro organizaci; usilování o vytvoření pozitivních pracovních vztahů a vzájemné důvěry mezi zaměstnanci a managementem; podpora uplatňování etického přístupu k řízení lidí (Armstrong, a další, 2015).

Mezi činnosti lidských zdrojů se řadí: vytváření a analýza pracovních míst, plánování lidských zdrojů, obsazování pracovních míst, řízení výkonu a hodnocení zaměstnanců, jejich odměňování, vzdělávání a rozvoj, péče o zaměstnance a využívání personálního informačního systému (Šikýř, 2014).

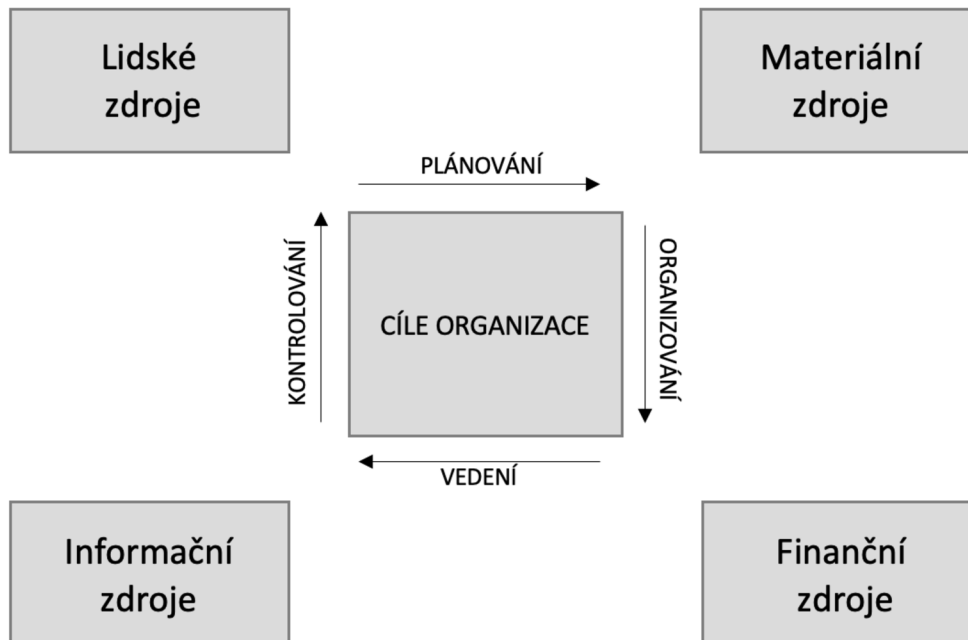
### 3.1.1 Personální útvar a úloha personalistiky

Personální práce je pojem, který není jednoznačně vymezen, je ale obecně používán k označení výkonu personálních činností, jež zajišťuje personalista (personální útvar), zároveň označuje i část náplně práce vedoucího zaměstnance při výkonu řídicí funkce a vykonávání operativní personální činnosti ve vztahu k podřízenému (Dvořáková, 2007).

Pro fungování organizace je důležité shromáždit, propojit a využít materiální (stroje, materiál, energie apod.), finanční, informační a lidské zdroje (Armstrong, a další, 2015).

*Personální útvar odpovídá za řízení postupů zajišťujících, že je uplatňován konzistentní, spravedlivý a důsledný přístup k řešení záležitostí vztahujících se k řízení lidských zdrojů, že jsou zavedeny systémy podporující správu záležitostí týkajících se řízení lidských zdrojů, že jsou k dispozici informace podporující rozhodování v záležitostech týkajících se řízení lidských zdrojů a že je dodržována právní úprava zaměstnávání lidí ovlivňující praxi řízení lidských zdrojů.* (Armstrong, a další, 2015, str. 576).

Obrázek 1 Zdroje organizace a proces řízení



Zdroj: Vlastní zpracování dle (Koubek, 2015)

Koubek přirovnává fungování organizace ke koni a výše uvedený obrázek č.1 si lze jako koně představit. Přitom levá přední noha (lidské zdroje) je důležitější a silnější než nohy zbývající. Zároveň vždy vykračuje jako první, a to společně s levou zadní nohou (informační zdroje). Lidské a informační zdroje rozhodují o tempu a směru pohybu a využívají k tomu zdroje materiální a finanční. Cíle organizace jsou v tomto přirovnání sedlo a plánování představuje uzdu, která slouží k řízení organizace za účelem dosažení těchto cílů. Třmeny a ostruhy jsou v tomto případě organizování a kontrolování a existuje zde i bičik, který představuje vedení povzbuzující organizaci k dosažení cílů co nejefektivněji a co nejdříve.

Lidské zdroje tedy mají rozhodující význam pro organizaci a klíčový význam jejich řízení a hospodaření se přenáší i na personální práci (Koubek , 2015).

Personální útvar je od 80. a 90. let 20. století nazýváme útvarem lidských zdrojů. Zaměstnavatel tak dává zaměstnancům signál, že jsou pro něj důležití a zároveň implementuje nový přístup k personální práci a své zaměstnance považuje za konkurenční výhodu. Personální útvar poskytuje metodické, koncepční, poradenské, analytické služby a zároveň provádí operativní personální činnosti. Personální služby mohou být vykonávány vlastními personalisty; vlastními personalisty a outsourcingem na externí subjekty; vlastními personalisty, delegováním na vedoucí zaměstnance a outsourcingem.

Význam personální práce pro realizaci cílů organizací je charakterizováno zapojením pracoviště na řízení lidských zdrojů a postavením jeho manažera vůči organizaci. Samotný útvar lidských zdrojů může být v organizaci strukturálně přímo pod generálním ředitelem a může tak sloužit jako jeho štábní útvar, ale také je možné, aby byl na stejné úrovni jako ostatní organizační jednotky (obchodní, výrobní, finanční útvary), případně je možné ho vnímat jako součást štábní struktury jednoho z výkonných ředitelů (obchodního, výrobního, finančního ředitele) (Dvořáková, 2007).

### **3.1.2 Plánování lidských zdrojů**

Plánování lidských zdrojů je plánování a pokrytí dané potřeby a personálního rozvoje zaměstnanců zároveň sem spadá i zpracovávání plánů personálních činností (Šikýř, 2014). Tyto plány pro lidské zdroje jsou odvozeny od plánů organizace a jsou prognózou potřeb lidí, aby byly dostatečně zabezpečeny určité služby či produkce. Plány v této oblasti nejsou

a ani nemohou být vždy zcela přesné, ale představují výhled cenných indikátorů pro získávání, vzdělávání a rozvoj pracovníků v různých úrovních organizace.

To vše je zaměřeno na budoucí požadavky organizace v oblasti lidských zdrojů v případě jejich počtu a struktury. Pro co nejefektivnější zhodnocení lidského kapitálu organizace je důležité myslet na budoucnost, integrovat rozhodnutí a využívat formalizované postupy. Je nápomocné managementu při rozhodování o získávání nových zaměstnanců a předcházení nadbytečnosti stávajících zaměstnanců, o rozmístění pracovníků, jejich vzdělávání a rozvoji. Zároveň se soustřeďuje na personální náklady, organizaci práce a pracovní dobu (Dvořáková, 2007).

Samotné plánování zahrnuje rozbor prostředí (mělo by předvídat a zjistit rizika a příležitosti, zkoumat vnější a vnitřní prostředí), předpověď poptávky po práci (jak aktivity dané organizace ovlivní její potřebu lidských zdrojů pomocí kvalitativních i kvantitativních metod – delfská metoda, extrapolace trendů...), předpověď nabídky lidských zdrojů (projekce pomocí auditu vnitřních lidských zdrojů a rozboru nabídky pracovní síly na trhu práce), identifikaci rozdílu mezi předvídanou poptávkou po práci a nabídkou pracovní síly a jeho řešení.

### **3.1.3 Získávání a výběr pracovníků**

Jedna z činností, k níž se využívají schopnosti pracovníků v řízení lidských zdrojů je výběr a získávání pracovníků. Po definování schopností pro určité pracovní místo, se tyto schopnosti používají k získávání a výběr zaměstnanců (Armstrong, a další, 2015).

Cílem **získávání pracovníků** je identifikovat, oslovit, přilákat dostatek vhodných uchazečů o zaměstnání a najmutí kvalifikované pracovní síly (Šikýř, 2014). Zaměstnavatel se snaží přilákat co nejvíce potenciálních zaměstnanců. Nejefektivnější jak pro zaměstnavatele, tak pro lidi hledající práci jsou jasně, korektně a spolehlivě vyjádřené požadavky na pracovní pozici společně s představením organizační kultury, tím se zajišťuje hlášení více žadatelů o práci z pohledu kvality, nikoliv kvantity.

Proces získávání zaměstnanců, završený jejich výběrem se řídí následujícím postupem.

- Analýza práce na dané pozici, identifikace požadovaných schopností, znalostí, dovedností a osobnostních charakteristik, které zaměstnavatel požaduje od potenciálních zaměstnanců. Plánování lidských zdrojů.
- Strategie získávání (jakou pracovní sílu, pomocí jakých metod, z jakého zdroje, za jaké náklady, v jakém časovém horizontu).
- Vytvoření metodiky výběru a samostatný výběr (předvýběr uchazečů, testování, assessment centre, výběrový pohovor).
- Hodnocení efektivnosti získávání a výběru nových zaměstnanců.

Nové pracovníky lze získávat z externího a interního trhu práce. Noví pracovníci z externího trhu přináší do organizace „novou krev“. Tito pracovníci mohou do organizace přinést novou inspiraci, což může vést k pozitivním změnám. Personalista v tomto případě musí zvážit, kdy zveřejní nabídku na pracovní místo, termín uzávěrky žádostí, kdy proběhne výběrové řízení, kdy oznámí jeho výsledky, termín nástupu nového pracovníka do zaměstnání a délku zkušební doby. Kde a přes koho zveřejní nabídku pracovního místa záleží na finančních možnostech předchozího získávání zaměstnanců.

Organizace může nabídnout práci na desce úřadu práce, v lokálním tisku, radiu či televizi, na veletrhu pracovních příležitostí, pomocí personální agentury, on-line, na základě doporučení zaměstnance či získáním životopisu od uchazeče bez uveřejnění inzerátu (Dvořáková, 2007). On-line vyhledávání uchazečů je možné například na LinkedIn, Google, Indeed, Instagram, SlideShare, Seznam.cz apod. (Tegze, 2019).

Mezi nevýhody tohoto výběru patří vyšší náklady, blokáce možnosti postupu stávajících pracovníků, zvyšování fluktuace, nový pracovník nezná organizaci ani své nové spolupracovníky. Výhody tohoto výběru představuje širší nabídka kandidátů, zpravidla vyšší pracovní nasazení či „know-how“ nových zaměstnanců (Kocianová, 2010).

Získávání pracovníků z interního trhu práce znamená výběr zaměstnanců z vlastních řad povyšováním schopných pracovníků. Tento druh získávání pracovníků na pracovní místa by měl být jednodušší a méně finančně nákladný než získávání pracovníků z externího trhu práce. Nevýhodou tohoto výběru je nutnost uvědomění si hranic schopností svých zaměstnanců, ne všichni budou schopni vykonávat práci na vyšší pozici, než kterou momentálně zastávají (Halík, 2008). Výhodou tohoto výběru naopak mohou být lepší



znalosti kandidátů, zvýšení pracovní výkonnosti a spokojenosti zaměstnanců, rychlejší obsazení místa či snížení fluktuace (Kocianová, 2010).

Samostatný **výběr pracovníků** má za účel nalézt, který z uchazečů o pracovní pozici splňuje nároky na výkon dané práce, odborný růst a účelný postup v organizaci nejlépe. Výběr nových pracovníků je prováděn za pomoci vybraných kritérií a metod.

Kritéria zahrnují nezbytné i jiné požadavky na pracovníka, které jsou sestavované podle požadavků organizace (vzdělání, znalosti, praxe a dovednosti apod.) i podle speciálních právních předpisů (zdravotní způsobilost, trestní bezúhonnost apod.).

Metody výběru pracovníků jsou určité kroky, které pomocí zkoumání a hodnocení vedou ke zvolení vhodného kandidáta na určitou pracovní pozici. Mezi metody, které se používají při výběru pracovníků patří: hodnocení životopisu, testování uchazeče, výběrový pohovor, assessment centre a zkoumání referencí.

Hodnocení životopisu je podstatná metoda při výběru pracovníků, jež je používána jako předvýběr vhodných kandidátů, ale i jako výběr nejvhodnějšího kandidáta. Při hodnocení životopisu se posuzuje, zda uchazeč splňuje nároky zaměstnavatele, pokud tomu tak je, bývá pozván k výběru dalšími metodami.

Výběrový pohovor je setkání, které probíhá osobně mezi vybranými zástupci zaměstnavatele (např. manažerem a personalistou) a kandidátem na pracovní místo. Výběrový pohovor se považuje za nejvhodnější metodu výběru nových pracovníků, jelikož umožňuje komplexní a efektivní zkoumání a posuzování odborných znalostí i potenciálu uchazeče (Šikýř, 2016). Výběrový pohovor může být strukturovaný, nestrukturovaný nebo polostrukturovaný a probíhá jako rozhovor jednoho s jedním, jako rozhovor před komisí nebo jako rozhovor určený k ověření odborných znalostí (Dvořáková, 2007).

Testování uchazeče zahrnuje testy inteligence (mentální nebo kognitivní schopnosti), testy osobnosti a testy schopností (specifické dovednosti a schopnosti). Je vysoce pravděpodobné, že žádný test nedokáže jednoznačně určit úspěšnost uchazečů v novém zaměstnání, proto jsou tyto testy považované za doplňkové a jejich výsledky jsou porovnávány s výsledky ostatních metod (Šikýř, 2016).

Assessment centre (AC) je standardizované hodnocení toho, jak člověk jedná. Probíhá formou pozorování uchazečů při plnění cvičení (řešení případových studií,

skupinová diskuse, hraní rolí apod.). Výsledek z assessment centra je použit jako dílčí hodnocení uchazeče (Dvořáková, 2007).

Zkoumání referencí je prováděno jen se souhlasem uchazeče. Reference jsou poskytovány lidmi ze zaměstnání i ze školy. Účelem je rozšíření dostupných údajů o uchazeči či ověření těchto údajů (Šikýř, 2016).

### **3.1.4 Adaptace pracovníků**

Adaptace nových pracovníků, či orientace pracovníků, je konečnou etapou v procesu obsazování pracovních míst. Obsahuje formální a neformální procedury, které jsou spojené s informováním, sociálním začleněním a odborným zpracováním nových pracovníků v novém zaměstnání (Šikýř, 2014).

Hlavním cílem adaptace je snížení fluktuace zaměstnanců, snížení ztrát v produktivitě a zvýšení pracovní spokojenosti (Dvořáková, 2007).

**Formální adaptace** je uskutečňovaná systematicky pomocí adaptačního programu pod vedením manažera nebo zaměstnance, který je tímto úkolem pověřen. Adaptační program zabezpečuje informování, odborné zapracování a sociální začlenění nových zaměstnanců. Tento program většinou začíná v den nástupu do nového zaměstnání a končí podle rozhodnutí vedoucího pracovníka, zároveň ale bývá spojováno i s koncem zkušební doby.

Informování nového zaměstnance zahrnuje skutečnosti, které jsou podstatné pro činnost v organizaci a výkon práce na daném pracovním místě. Informování o cílech, postupech, zásadách, podmínkách a požadavcích výkonu práce. Obsahuje také instrukce týkající se pracovního místa a pracovního řádu, vnitřních předpisů, předpisů zajišťujících bezpečnost a ochranu zdraví při práci. Nechybí ani informace o systému odměňování a hodnocení, o možnostech vzdělávání i osobního rozvoje. Tyto informace podává personalista, manažera či pověřený zaměstnanec ústně, nebo písemně.

Odborné zapracování označuje proces, kdy přijatý pracovník přistupuje na podmínky organizace a začíná plnit požadavky kladené na jeho nové pracovní místo v takové míře, aby mohl co nejrychleji plně vykonávat požadovanou práci a dosahovat požadovaného výkonu. Toto zapracování je zajišťováno manažerem nebo zkušeným pracovníkem na pracovišti nebo mimo pracoviště.

Sociální začlenění znamená adaptaci nového pracovníka na sociální zvyky nového pracoviště, překonání pocitu neznámého, nejistoty, ale i vytvoření pozitivního vztahu jak k práci, tak k celé organizaci. Toto začlenění je prováděno manažerem s důležitou podporou spolupracovníků pomocí vytváření a udržování optimálních vztahů na pracovišti.

**Neformální adaptace** je uskutečňovaná spontánně vlivem sociálního okolí, většinou spolupracovníky (Šikýř, 2014).

Výsledkem celého adaptačního procesu je adaptace nového zaměstnance, která je charakterizovaná odvedenými výsledky práce pomocí kvantifikovaných a slovně hodnotitelných kritérií a také začleněním nového zaměstnance do sociálních vztahů v organizaci (Dvořáková, 2007).

### **3.1.5 Vzdělávání a rozvoj pracovníků**

Vzdělávání je trénink zaměstnanců k tomu, aby získali kompetence potřebné k výkonu jejich současného zaměstnání na aktuální pracovní pozici. Rozvoj pracovníka s vysokým potenciálem pro podpoření rozvoje jejich kariéry v souladu s potřebami rozvoje celé organizace.

Vzdělávání pracovníků je vzdělávání pracovníků v dané organizaci. Zahrnuje povinné a kvalifikační vzdělávání pracovníků, zvyšování, získávání, prohlubování a udržování kvalifikace pracovníků. Vzdělávání v organizaci představuje část systému prohlubování pracovních schopností pracovníka a zahrnuje rozvoj kompetencí pracovníků organizace. Obecně lze říct, že vzdělávání v organizacích je hledání a odstraňování rozdílů mezi tím, „co je“, a tím, „co je žádoucí“.

Podnikové vzdělávání je vzdělávací proces jak organizovaný podnikem, zahrnuje vzdělávání v podniku – interní, vnitropodnikové, organizované podnikem; tak vzdělávání mimopodnikové – externí, vzdělávání na objednávku ve specializovaném vzdělávacím zařízení.

Profesní vzdělávání zahrnuje kompletní přípravu na povolání. Zahrnuje školní přípravu, a i všechny formy vzdělávání dospělých, které je spojené s výkonem povolání.

Další profesní vzdělávání je součástí vzdělávání dospělých. Zahrnuje jakékoliv profesní vzdělávání pracovníků v průběhu jejich pracovního života. Jeho podstata je vytvoření a udržování optimálního souladu mezi kvalifikací pracovníka a kvalifikovaností vykonávané práce (Bartoňková, 2010).

Vzdělávání je proces, při kterém pracovník získává a rozvíjí nové znalosti, dovednosti, schopnosti a postoje. Kociánová (2010) rozlišuje čtyři typy vzdělávání:

- a) instrumentální vzdělávání – vzdělávání, které vede k lepšímu výkonu práce a usnadňuje vzdělání při výkonu práce;
- b) poznávací vzdělávání – zlepšuje znalosti a pochopení věcí;
- c) citové vzdělávání – vzdělávání, které směřuje k formování postojů a pocitů;
- d) sebereflektující vzdělávání – takové vzdělávání, které formuje nové vzorce nazírání, myšlení a chování a v důsledku toho vytváří nové znalosti.

Vzdělávání pracovníků je vymezováno jako aktivity personálních činností a zahrnuje:

- **prohlubování pracovních schopností**, prohlubování jejich flexibility v rámci jejich pracovního místa – jedná se o doškolení pro přizpůsobení pracovních schopností pracovníka s ohledem na jeho pracovní místo (tzv. longitudinální flexibilita);
- **rozšiřování pracovních schopností**, které vede k možnosti použití pracovníků i k jiným pracovním povinnostem, jelikož mají dostatek znalostí i dovedností (tzv. příčná flexibilita);
- **zajištění rekvalifikačního procesu**, který přispívá k přeškolení na jiný druh zaměstnání, které organizace vyhledává a potřebuje;
- **orientace pracovníků** je uzpůsobení schopností nových pracovníků na specifické požadavky jejich pracovního místa, na používané techniky a technologie, na styl práce a kulturu organizace;
- **formování pracovních schopností** je rozvoj kompetencí pracovníků, které překračují hranici odborné způsobilosti, uplatňují se zejména v mezilidských vztazích, ovlivňují chování člověka a ve výsledku ovlivňují i jeho výkon (Kociánová, 2010).

Při realizaci vzdělávacích programů je zapotřebí:

- definovat cíle vzdělávání;
- vytvořit prostředí, ve kterém dochází k efektivnímu vzdělávání;
- používat správně zkombinované a namixované přístupy ke vzdělávání;
- uplatňovat systematický, plánovitý a vyvážený přístup k zabezpečování vzdělávání;
- identifikovat potřeby vzdělávání a rozvoje;
- uspokojovat tyto potřeby poskytováním správně zkombinovaného, namixovaného a rozmanitého vzdělávání a rozvoje;
- vyhodnotit efektivnost těchto procesů (Armstrong, a další, 2015).

Součástí vzdělávání je i plánování osobního rozvoje, které je prováděno jednotlivci s vedením, s podporou a pomocí manažerů. Je zaměřeno na kroky, které jsou navrhované ve prospěch vzdělání a rozvoje. Zároveň se sem řadí i řízení kariéry pracovníků (Kocianová, 2010).

### **3.1.6 Pracovní podmínky a péče o pracovníky**

Mezi pracovní podmínky pracovníků v organizacích jsou zahrnovány ekonomické, technické a technologické podmínky, pracovní doba, pracovní prostředí, pracovní režim, bezpečnost práce, sociální podmínky práce, péče o pracovníky apod. Pracovní podmínky lze rozdělit na:

- a) Uspořádání pracovní doby;
- b) pracovní prostředí (prostorové a fyzikální podmínky práce);
- c) bezpečnost a ochranu zdraví při práci (BOZP);
- d) sociálně-psychologické podmínky práce;
- e) péči o pracovníky (Kocianová, 2010).

Péče o pracovníky je dohled organizace na pracovní podmínky jejich zaměstnanců s ohledem na vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu.

Účel péče o pracovníky je docílení kladných hodnot všech proměnných, které ovlivňují zaměstnance v jeho pracovním procesu a při výkonu sjednané práce, zároveň i docílení požadovaného výkonu, což zahrnuje pracovní dobu, pracovní prostředí, bezpečnost

a ochranu zdraví při práci (BOZP), pracovní vztahy apod. Tyto kladné hodnoty ovlivňují způsobilost, motivaci, chování i výsledky zaměstnanců.

Péče o pracovníky zahrnuje jak povinnou péči, tak dobrovolnou péči. Povinná péče plyne z pracovněprávních předpisů, kolektivních, pracovních a jiných smluv. Její součástí je pracovní doba, pracovní prostředí, BOZP, odborný rozvoj, stravování apod. Dobrovolná péče plyne z personální politiky jednotlivých zaměstnavatelů a zahrnuje personální rozvoj, zaměstnanecké výhody či jiné služby poskytované zaměstnavatelem na pracovišti (Šikýř, 2016).

Celospolečenské zájmy a cíle, týkající se občanských práv, zdraví a sociálního rozvoje člověka, individuální zájmy a cíle člověka a zájmy a cíle organizace jsou reprezentovány péčí o pracovníky (Kocianová, 2010).

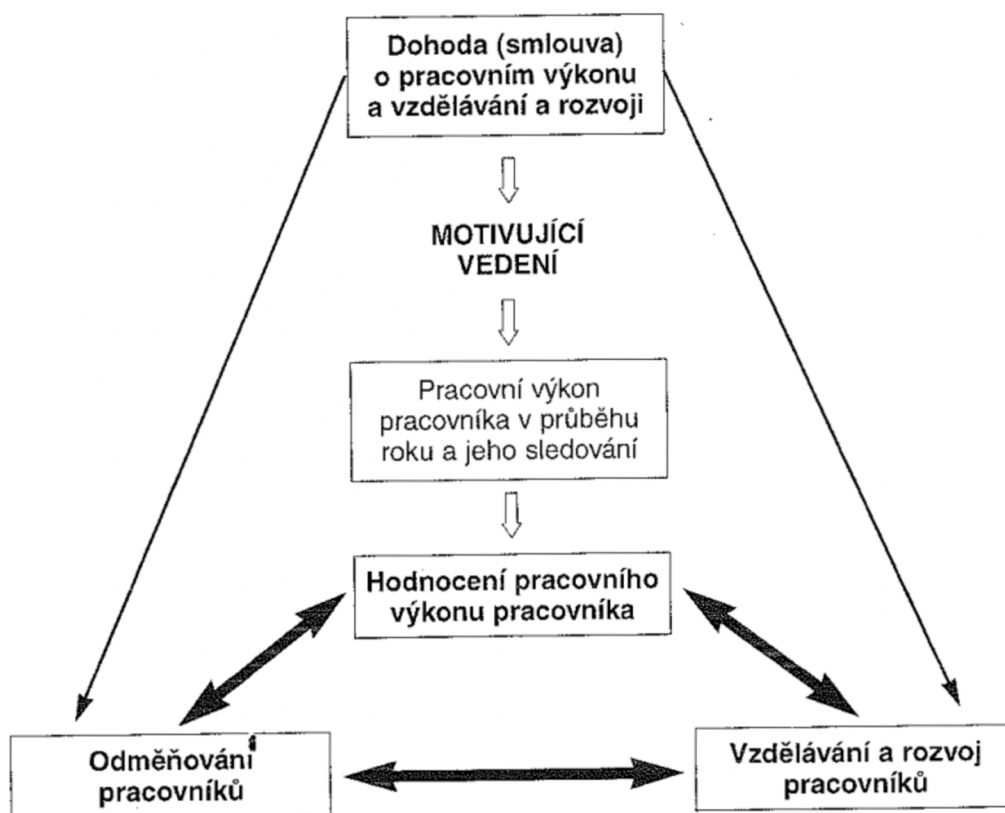
### **3.1.7 Řízení pracovního výkonu**

Řízení pracovního výkonu je systematická činnost vedoucích pracovníků, která vede k provedení strategických cílů organizace dosažením žádaného pracovního výkonu jejích pracovníků. Řízení pracovního výkonu je nedílnou součástí práce personalistů v organizacích. Vedoucí pracovníci mohou díky tomuto nabídat své podřízené k vykonávání sjednaných prací, dosahování požadovaných pracovních výkonů a uskutečňování strategických cílů organizací.

Nástroje, které jsou vysoce účelné při řízení pracovního výkonu jsou pravidelné hodnocení, zpětná vazba, zajištění hodnotící informace a poskytování hodnotící informace o skutečném pracovním výkonu daného pracovníka.

Předpokladem úspěšného řízení je rozvoj určitých schopností zaměstnanců, dosažení žádoucí motivace zaměstnanců a vytvoření příznivých pracovních podmínek k vykonávání práce a dosahování požadovaného pracovního výkonu. Vedoucí pracovníci by měli poznat faktory, které ovlivňují výkon, schopnosti a motivaci lidí pro dosažení co nejlepších výsledků (Šikýř, 2014).

Schéma 7.1 Řízení pracovního výkonu



Zdroj: (Koubek , 2006)

Obrázek č.2 znázorňuje, že dohoda o pracovním výkonu, jemu odpovídajícím vzdělávání a rozvoj pracovníků se promítá do stanovení odměny za výkon, a i do oblasti potřebného vzdělávání a rozvoje pracovníků pro osvojení potřebných, dohodnutých znalostí a dovedností. Vedoucí pracovník je poté pověřen zabezpečením motivace a zpětnou vazbou ohledně pracovního výkonu. Poté dochází k formálnímu hodnocení (viz. kapitola 3.1.8), které je spojené s odměňováním pracovníka i jeho vzděláváním a rozvojem, které jsou také vzájemně provázány (Koubek , 2006).

Principy řízení pracovního výkonu jsou založeny na vzájemné dohodě mezi vedoucím pracovníkem a zaměstnancem o pracovním výkonu a přímé odpovědnosti vedoucích pracovníků za řízení a vedení zaměstnanců ke sjednané práci, dosahování pracovního výkonu, který je po nich požadován, a uskutečňování strategických cílů dané organizace. Účelné řízení požaduje realizaci řízení pracovního výkonu v souladu s podmínkami organizace, integraci řízení pracovního výkonu do systému personálních činností, aplikaci řízení pracovního výkonu na všechny zaměstnance (Šikýř, 2016).

Řízení pracovního výkonu na úrovni organizací, týmů i jednotlivců vymezuje, co znamená vysoký výkon a jak ho manažeři mohou dosáhnout. Zároveň určuje způsob, jakým je výkon posuzován a jak jsou dosažené a očekávané výsledky porovnávány.

Očekává se, že řízení pracovního výkonu zlepšuje výkon organizace tím, že tvoří kulturu, ve které se dosahování vysokého výkonu stává způsobem života (Armstrong, a další, 2015). Na řízení pracovního výkonu poté navazuje hodnocení pracovního výkonu zpravidla za určité období (Šikýř, 2016).

### **3.1.8 Hodnocení pracovníků**

Činnost, která poskytuje organizacím obraz o výkonu, jednání a pracovních schopnostech jednotlivých pracovníků se nazývá hodnocení pracovníků. Je to významná činnost organizace, která zaměstnancům poskytuje zpětnou vazbu o jejich výkonech a působení v organizaci. Hodnocení pracovníků je jednou ze složek řízení pracovního výkonu, které bylo více rozebíráno v kapitole 3.1.7 o řízení pracovního výkonu.

Základním významem hodnocení pracovníků je získání informací o pracovním výkonu a pracovním chování pracovníků a poskytnutí jim zpětné vazby těmto pracovníkům. Cílem hodnocení je zlepšení výkonosti a pracovního chování a zároveň získání informací k zaměření jejich osobního rozvoje a dalšího využití v organizaci (Kocianová, 2010).

Podle Halíka (2008) by mělo být hodnocení prováděno alespoň dvakrát ročně, písemnou formou, za přítomnosti hodnocených pracovníků. Tito pracovníci by měli mít v hodnocení prostor k vyjádření a vedoucí pracovník by na jejich vyjádření měl brát ohled a zároveň by měl být schopný si své názory a hodnocení obhájit. Vedoucí pracovník, provádějící hodnocení musí být schopný hodnotit každého pracovníka objektivně.

Samotné hodnocení lze považovat za jeden z motivačních prvků, jelikož důsledky hodnocení jsou jak hodnotící (finanční ohodnocení, personální změny) tak rozvíjející (školení, seminář). Je nutné dbát na to, aby hodnocení bylo provedeno správně, špatné hodnocení může naopak vést k demotivaci pracovníků. Proto je důležité se při hodnocení vyvarovat zaujatosti a předpojatosti, osobních vazeb, přílišné shovívavosti, antipatiím a sympatiím, hodnocení jiného, než daného období apod. (Halík, 2008).



Zaměstnance je možné hodnotit dvěma způsoby, a to neformálně a formálně.

- a) Neformální hodnocení je průběžné hodnocení pracovníků jejich nadřízenými během jejich pracovního výkonu. Jedná se o součást každodenního vztahu mezi nadřízeným a podřízeným, a to jako průběžná kontrola plnění pracovních úkolů i pracovního chování. Neformální hodnocení je příležitostné a determinované danými situacemi, pocity a dojmy hodnotícího. Tato forma hodnocení většinou není nikde zaznamenávána a nebývá součástí personálních rozhodnutí.
- b) Formální hodnocení je systematické, racionální, standardizované, periodické hodnocení, které má pravidelný interval a je charakterizované svou plánovitostí a systematickostí. Ojedinělý druh formálního hodnocení je příležitostné hodnocení, které je vyvoláno okamžitou potřebou vystavit pracovní posudek např. při ukončení pracovního procesu nebo v určitých momentech kariéry pracovníka. Toto hodnocení je zaznamenáváno do dokumentů, které jsou zařazeny do osobních složek zaměstnanců a slouží jako podklady pro další personální činnosti a rozhodnutí (Koubek , 2006).

Hodnocení pracovníků je založeno na využití účinných kritérií a metod. Do kritérií hodnocení pracovníků jsou zahrnuty faktory, které charakterizují a ovlivňují pracovní výkon pracovníků. Mezi tyto kritéria patří:

- a) výsledky (kvalita práce, včas vykonané provedení, kvantita práce apod.);
- b) jednání (postoj k práci, provedení práce, vnímání v práci apod.);
- c) schopnosti (schopnost k práci);
- d) motivace (ochota k vykonávání práce);
- e) podmínky (pracovní prostředí, pracovní doba apod.)

Speciální postupy průzkumu a posuzování pracovního výkonu pracovníků v závislosti na požadavcích, povaze a podmínkách vykonávané práce jsou metody hodnocení pracovníků.

Jedná se o následující metody:

- a) **Hodnocení podle dohodnutých cílů** je užíváno při hodnocení vedoucích pracovníků a specialistů, zkoumá a posuzuje dosažení dohodnutých cílů. Pracovní a rozvojové cíle by měly být SMART (specifické, měřitelné, dosažitelné, relevantní a časově ohraničené).

- b) Hodnocení podle stanovených norem** se užívá při zkoumání stanovených norem při hodnocení dělníků. Používá se například pro hodnocení průměrného výkonu na pracovišti.
- c) Hodnocení pomocí stupnice** je považováno za všeobecnou metodu, při níž se každé kritérium pracovního výkonu posuzuje odděleně přiřazením stupně pracovního výkonu. Problémem této metody může být interpretace jednotlivých kritérií a stupňů pracovního výkonu.
- d) Hodnocení volným popisem** je taktéž všeobecná metoda hodnocení pracovníků, je ale používána hlavně pro hodnocení vedoucích pracovníků a specialistů. Ten, kdo hodnotí při ní popisuje pracovní výkon podle vybraných kritérií pracovního výkonu.
- e) Hodnocení metodou kritických případů** je jednou z všeobecných metod, ale poskytuje pouze komplementární údaje o pracovním výkonu. Ten, kdo hodnotí při ní hodnotí mezní situace pracovního výkonu čili zda je uspokojivý či neuspokojivý.
- f) Hodnocení metodou AC/DC** (assessment centre/development centre) se využívá pro hodnocení pracovního výkonu, rozvojového potenciálu a odborné způsobilosti. Toto hodnocení se skládá z jednotlivých i skupinových řešení modelových situací a případových studií, které jsou navrženy pro prověření schopností hodnocených pracovníků (Šikýř, 2014).

Je možné hodnotit i samotný personální útvar. Jeho hodnocení představuje zkoumání a posuzování efektivity a přínosu celého personálního útvaru v dané organizaci na strategické úrovni i na úrovni poskytování personálních služeb. Mezi hlavní kritéria, podle nichž je personální útvar hodnocen, patří schopnost podporovat dosahování strategických cílů celé organizace. Další faktory, které určují spokojenost zaměstnanců s personálním útvarem jsou podpora v období změn, poradenství zaměstnancům, prosazování práv a povinností apod. (Armstrong, a další, 2015).

### **3.1.9 Odměňování pracovníků**

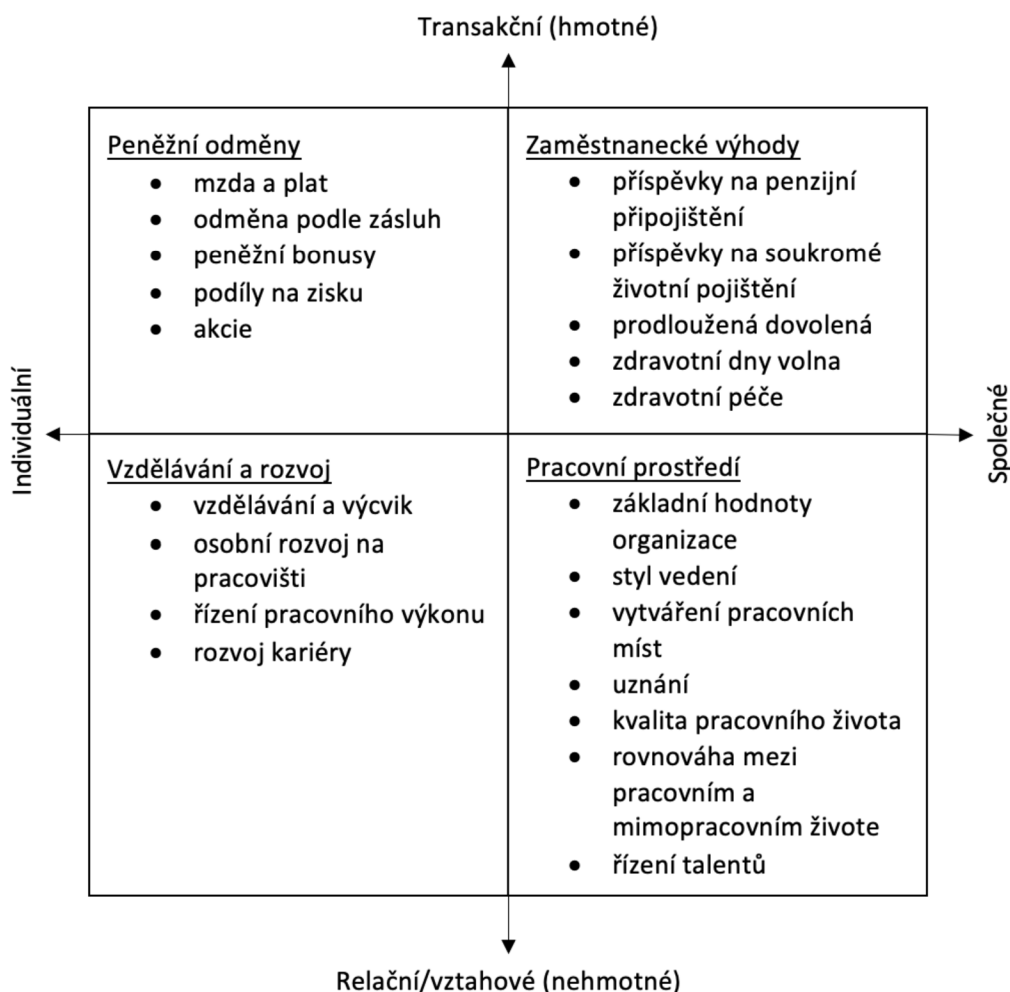
Odměňování pracovníků v dnešním pracovním prostředí není jen odměňování pomocí mzdy nebo platu. Moderní pojetí odměňování zahrnuje povýšení, formální uznání i zaměstnanecké výhody, obsahuje i věci, či okolnosti, které zlepšují pracovní prostředí, vzdělávání a vnitřní odměny (Koubek, 2006).

Odměňování, jinak také označované jako kompenzace, či náhrada za práci, je významnou oblastí personálního útvaru. Odměňování pracovníků je možné pomocí peněžních, či nepeněžních odměn za jejich vykonanou práci. Systém odměňování v organizacích by měl být přizpůsoben potřebám organizace a potřebám pracovníků, měl by být motivující a spravedlivý.

Jednotlivé složky odměňování zahrnují základní peněžní odměny, zaměstnanecké výhody, nepeněžní odměny (ocenění, uznání, odpovědnost, úspěch, osobní rozvoj) a procesy řízení pracovního výkonu. Celková odměna (vše, čeho si pracovníci cení) zahrnuje transakční odměny a relační odměny (Kocianová, 2010).

Odměňování by mělo být založeno na motivaci (aby bylo obdobné jako v jiných firmách), spravedlivosti (aby bylo na základě jeho přínosu) a transparentnosti (aby fungovalo na základě jasných pravidel) (Bláha, 2013).

Obrázek 3 Celkové odměny



Zdroj: Vlastní zpracování podle (Armstrong, a další, 2015)

Odměňování se dělí na peněžní formu odměňování a nepeněžní formu odměňování. Peněžní formu odměňování tvoří mzda (časová mzda, úkolová mzda, provize, osobní hodnocení, prémie, podíl na výsledcích hospodaření), plat, odměna z dohody apod.

Spravedlivé odměňování pracovníků dovoluje ocenění skutečného výkonu pracovníků a tím stimuluje pracovníky k dosažení požadovaného výkonu a k výkonu sjednané práce. Pracovníci odměňováním získávají možnost finančního zajištění a možnost uspokojení vlastních potřeb. Organizaci spravedlivé odměňování zajišťuje zisk a udržení si schopných a motivovaných zaměstnanců, nastavení zákonných a konkurenceschopných

rozdílů v jejich odměňování zaměstnanců, zajištění efektivního řízení nákladů práce a financování systému odměňování (Šikýř, 2014).

Odměna se skládá z hmotného odměňování a nehmotného odměňování. Základním prvkem hmotné motivace je mzda a plat, zároveň je možné sem řadit příplatky, podíl na zisku, akcie, platba za telefon, odměny, prémie apod. Mezi nehmotné odměny je možné zařadit pochvalu, pracovní prostředí, určité projevení důvěry, pozitivní pracovní vztahy apod. (Bláha, 2013).

### **3.1.10 Zásady etického řízení lidských zdrojů**

Existují obecné a specifické zásady etického řízení lidských zdrojů, které se zabývají jak celkovým pojetím řízení lidských zdrojů, tak i jednotlivými oblastmi. Zároveň se sem řadí zásady zaměstnávání, které se zabývají pracovním prostředím, rovnými příležitostmi, spokojeností zaměstnanců, diverzitou, disciplinárními záležitostmi, stížnosti nebo nadbytečností zaměstnanců.

#### Obecné zásady

- Strategické cíle mají obsahovat jak práva a potřeby pracovníků tak podmínky a požadavky podnikání.
- Nechovat se k zaměstnancům jen jako k prostředku k dosažení cíle nebo jako k výrobnímu faktoru.
- Pracovníci mají právo na zacházení jako s bytostmi s osobními potřebami, nadějemi a obavami.
- Praktikovat takový přístup k pracovníkům, který bere v potaz jejich práva a zachází s nimi správně, uctivě a poctivě.

#### Zásady pro rozvoj organizace

- Dohodnout se s klienty na jednotlivých cílech, obsahu a rizicích při tvoření plánu vývoje organizace.
- Vymezení požadavků nebo podmínek vyplývajících z plánu.
- Dosažení začlenění všech osob zúčastněných v plánu tak, aby chápaly jednotlivé postupy a to, co jak jim mohou být přínosné.
- Umožnění osobám udržovat spolupráci na uskutečnění plánů.

- Kooperace s klienty s cíli plánovat a uskutečnit změny s užtkem všem stranám.
- Zachování diskretnost.

### Získávání a výběr zaměstnanců

- S kandidáty je nutné jednat šetrně a uvážlivě. Přijetí žádosti o práci, by mělo být potvrzeno, kandidátovi by měla být v co nejbližší době sdělena informace o rozhodnutí a zároveň by neměl nadbytečně dlouho čekat na pozvánku a samostatný pohovoru.
- Nevystavovat kandidáta nadbytečnému stresu, nedotírat na ně a nekomandovat během pohovoru.
- Vyhnout se kritizování kandidátovy povahy nebo jeho zkušeností.
- Nechat kandidáta představit se a možnost položení vlastních otázek.
- Při výběru kandidáta používat taková měřítko srovnávání, která odpovídají měřítkům srovnávání z analýzy požadavků pracovních míst.
- Nedělat ukvapená rozhodnutí podle osobní zaujatosti, nebo neúplných informací.
- Kandidátům na pozici poskytnout spolehlivé a úplné informace ohledně jejich pozice, o povaze, o požadavcích a podmínkách zaměstnání.
- Nepoužívat testy, které mohou vést k nespravedlivému rozlišování. Využívat jen takové testy, které jsou vhodné a jsou prováděny odborníky. Zároveň monitorovat jejich uskutečňování a ujistovat se, že nikdo není znevýhodněn.
- Mít jistotu, že rozhodnutí o selekci zaměstnance není diskriminační s ohledem na věk, pohlaví, rasu, zdravotní postižení či sexuální orientaci.
- Zdůvodnit proč byl kandidát odmítnut, pokud o tento důvod zažádá.

### Vzdělávání a rozvoj

- Uznávání práva lidí na sebedůvěru, důstojnost, samostatnost a soukromí.
- Chápání, že poskytovat příležitosti ke vzdělávání a rozvoji je nutné a správné. To jim totiž dovolí zvládnout, či prohloubit své vědomosti a zručnost ve věcech, které jsou nutné k výkonu práce a rozvoji potenciálu.
- Přijmout, že firmy mají právo vzdělávat a rozvíjet vědomosti a dovednosti svých pracovníků za účelem zdokonalení výkonu, avšak i samotný pracovník má právo na

realizování aktivit, které budou vzdělávat a podporovat rozvoj jejich vlastních vědomostí, dovedností a zaměstnatelnosti.

- Zajistit zdání „psychologického bezpečí“ při naučných a rozvojových činnostech.
- Nemanipulovat s osobami se záměrem přijetí hodnot firmy.

#### Řízení pracovního výkonu

- Úcta k lidem.
- Vzájemný respekt.
- Procedurální spravedlivost.
- Přístup k důvodům, podle kterých bylo učiněno rozhodnutí.

#### Odměňování

- Základní myšlenky týkající se spravedlnosti by měli být uplatňovány.
- Odměňování lidí na základě jejich aktivity.
- Zajištění uplatňování pravidel a určitých kroků v odměňování jednoznačně a pečlivě.
- Pracovníci musí být seznámeni se pravidly odměňování.
- Racionální a opodstatněné rozdíly v odměnách, mzdách a platech. Zároveň ale nabízet stejnou mzdu, plat nebo odměnu za práci shodné hodnoty.
- Neposkytovat menší mzdu, než je přípustné.

#### Zaměstnanecké vztahy

- Zachovávat a respektovat dohody.
- Vnímat postoje a pocity pracovníků a odpovídat na opodstatněné otázky a pochybnosti vztahující se k politice a postupům v zaměstnávání.
- Zacházet s pracovníky v dobré víře.
- Tvořit přiměřené politiky pracovních vztahů i pře rozdílné zájmy managementu a pracovníků.
- Pracovníci mohou vyjádřit své postoje a působit na rozhodování v případech, kdy se jich dané nařízení týká.

### Zaměstnávání lidí

- Zaměstnavatel se stará o tvorbu zdravého, bezpečného a vyhovujícího pracovního prostředí.
- Zaměstnavatel se stará o přispívání k pohodě pracovníků pomocí zkvalitňování jejich pracovního života a vytváření rovnováhy mezi jejich pracovním i osobním životem.
- Snaha o snižování stresu, jemuž mohou, či jsou pracovníci vystavováni.
- Když jde o získávání a výběr, vzdělávání a rozvoj, plánování kariery, řízení talentů nebo kariérní postup zaměstnavatel tvoří vyrovnané šance.
- Řízení různorodosti, uvědomění si rozdílů mezi pracovníky a zajištění pocitu ocenění a využití potenciálu všech pracovníků.
- Zaměstnavatel řeší disciplinární problémy s ohledem na základní myšlenku přirozené spravedlnosti.
- Zaměstnavatel by si měl být vědom, že pracovníci mohou právem s něčím nesouhlasit a zároveň by měl odpovídat na jejich připomínky.
- Zaměstnavatel by se měl snažit o udržení pracovních míst a akceptování náhradních kroků pro předejití propouštění pracovníků.
- Snažit se o snížení dopadu na pracovníky při propouštění, kterému se nelze vyhnout.
- Nepostihovat pracovníky, kteří poukáží na nekalé praktiky (Armstrong, a další, 2015).



## 3.2 Praxe

Je možné říct, že praxe představuje snahu studentů o získat praktické zkušenosti, které doplní jejich teoretické studium. Do získávání praxe se neřadí pouze zkušenosti z pracovní činnosti, jež souvisí se studovaným oborem, což by si většina lidí pod tímto pojmem představila. Řadí se sem i zkušenosti o pracovním prostředí, právech a povinnostech jak zaměstnance, tak zaměstnavatele apod.

Je dobré si představit i jiné pojmy související s praxí, jako jsou talent, kariéra, rozdíl mezi studentem a absolventem a v neposlední řadě životopis, ve kterém se praxe bude vyjímat a pomůže zaujmout budoucího zaměstnavatele.

Talent je souhrn schopností určitého člověka, jeho vědomostí, přirozených vloh, schopností, zkušeností, uvažování, dovedností, chytrosti, charakteru, postojů i např. schopnosti se učit. Talent je důležitý pro úspěch v daných pracovních rolích. Samotní talentovaní osoby jsou způsobilý učinit změny a jsou důležití pro následný pokrok. S talentem úzce souvisí řízení talentů neboli talent management, což je snaha o rozeznání, získání, stabilizování, užití a rozvíjení talentů (Armstrong, a další, 2015).

Kariéra je profesní dráha člověka životem, při níž člověk získává zkušenosti, kompetence a realizuje svůj potenciál. Kariéra začíná nástupem do práce a končí odchodem do důchodu, lze tedy říct, že jde o sled povolání, jimiž člověk za svůj život prochází. Profesní kariéře je nutné se věnovat a rozvíjet ji. Její rozvíjení se dělí na plánování kariéry, které je v rukou jednotlivců a management kariéry, což představuje snahu podniku o pracovní růst (Vochozka, a další, 2013).

Zaměstnatelnost je soubor charakteristik, který souvisí se schopností člověka být zaměstnán. Vztahuje se ke schopnostem zaměstnance vykonávat a zvládat pracovní nároky a schopnost udržet se v pracovním procesu. Zaměstnatelnost osob se liší s ohledem na různé parametry. Samostatná zaměstnatelnost je složena z individuální, organizační a socioekonomickou složky (Malinová, 2011).

Student je osoba, která je součástí školského vzdělávacího systému a je systematicky připravovaná na výkon svého budoucího povolání. Legislativně je student osoba do 26 let věku, která se soustavně připravuje na budoucí povolání, přičemž za soustavnou přípravu se považuje studium na středních a vysokých školách s výjimkou dálkového, distančního,

večerního nebo kombinovaného studia (Zákonyprolidi.cz, 2022). Absolvent je osoba, která již úspěšně ukončila svoji účast ve školském vzdělávacím systému.

Životopis neboli curriculum vitae (CV) je strukturovaný, souvislý text shrnující osobní, a hlavně profesní údaje člověka. Existují dvě formy životopisu, a to životopis psaný kompozičně a životopis psaný strukturovaně. Reprezentuje danou osobu již od prvního pohledu. Populární začaly být před 10-15 lety jako forma předvýběru, jelikož se o pracovní místa ucházelo stále více uchazečů. Jejich přínos pro organizace je zúžení výběru uchazečů na základě různých parametrů. Samotný životopis by měl obsahovat:

- Osobní údaje
  - jméno a přímení,
  - adresu,
  - telefonní číslo,
  - e-mail,
  - datum narození,
  - rodinný stav.
- Vzdělání (od nejvyššího dosaženého stupně vzdělání).
- Další kvalifikace (kvalifikace, které jsou podstatné vzhledem k pracovní pozici, o kterou se člověk uchází)
  - kurzy a školení,
  - práce na počítači apod.
- Jazykové znalosti (jaký jazyk a na jaké úrovni ho člověk ovládá)
- Pracovní zkušenosti, praxe, je jedním z nejvýznamnějších bodů životopisu. Uvádí se o jakou pracovní zkušenost se jedná, její délka, název společnosti, pracovní náplň praxe a název pracovní pozice (Siegel, 2008).

### **Zapojení versus nezapojení studentů na trh práce**

Studenti jsou primárně zaměstnaní studiem, což je považováno za jejich hlavní pracovní činnost. Zároveň studenti nemají nařízenou povinnost pracovat v průběhu studia, tudíž veškeré zapojení studentů na trhu práce je jejich dobrovolnou, osobní volbou. Studenti jsou děleni do dvou skupin podle toho, zda jsou aktivní, nebo neaktivní na trhu práce (Plávková, 2007)

### 1. Studenti neaktivní na trhu práce

Do této skupiny se řadí studenti, kteří se během svého studia nezapojují do žádných pracovních aktivit, čímž je jejich zapojení na trhu práce nulové. Množství těchto studentů ovšem není velké. Tito studenti, kteří se nezapojují na trhu práce se orientují na studium, sebezdokolování a podílejí se na činnostech zvyšujících jejich budoucí hodnotu na trhu práce (studium jazyků, dobrovolnictví, studium v jiných oborech).

### 2. Studenti aktivní na trhu práce

V této skupině jsou studenti, kteří se pohybují na trhu práce v průběhu svého studia, vstupují na něj a jsou flexibilní na různých pozicích. Množství studentů v této skupině převažuje nad množstvím studentů, kteří jsou na trhu práce neaktivní.

Zapojení studentů na trhu práce je ovlivněno několika faktory, a to jak vnějšími, tak vnitřními vycházející z osobních preferencí samotného studenta. Vnější faktory jsou vlivy okolí na studenta jako je podpora zapojení na trh práce ze strany vysoké školy nebo okolí, finanční apod. Mezi vnitřní faktory je řazena iniciativa studenta k zapojení se na trh práce, jeho motivace, časové možnosti apod.

#### **3.2.1 Druhy pracovních poměrů**

Studenti mohou být zaměstnání na plný pracovní úvazek, zkrácený pracovní úvazek, dohodu o pracích konaných mimo pracovní poměr, dohodu o provedení práce, dohodu o pracovní činnosti nebo mohou podnikat (práce na živnostenský list).

Zaměstnání na plný úvazek není studenty příliš vyhledáváno, jelikož v tomto případě je nutné odpracovat minimálně 40 hodin týdně, což lze se studiem většinou obtížně skloubit.

Zkrácený pracovní úvazek nebo také poloviční úvazek má méně pracovních hodin než plný úvazek, většinou se jedná o 20-25 hodin týdně, ovšem počet hodin je specifikovaný v konkrétní pracovní smlouvě. Výhodou je, že odpracovaná doba se již počítá do celkové odpracované doby (důležité pro rozhodování o výši podpory v nezaměstnanosti). Ze mzdy je odváděno zdravotní a sociální pojištění, záloha na daň a student má nárok na slevu na dani pro studenty.

Při dohodě o provedení práce nesmí počet hodin za kalendářní rok překročit 150 hodin. Pokud má student více dohod o provedení práce tyto hodiny se sčítají a nesmí překročit 150 hodin za kalendářní rok. Příjem je zdaněn srážkovou daní, ale není něj placeno zdravotní ani sociální pojištění a odpracovaná doba se nepočítá do celkové odpracované doby.

Dohoda o pracovní činnosti je omezena tím, že počet odpracovaných hodin za týden nesmí překročit polovinu týdenní pracovní doby. Smlouva musí být uzavřena písemně a maximálně na 1 rok, poté se musí sjednat nová smlouva. Ze mzdy je odváděno zdravotní a sociální pojištění, záloha na daň a odpracovaná doba se počítá do celkové odpracované doby (Fryjaufová, 2006).

Při práci na živnostenský list je nutné vlastnit živnostenský list. Po doložení potvrzení o studiu se podnikání považuje za vedlejší činnost ke studiu a student tak není povinen platit zdravotní či sociální pojištění (do té doby, než výdělek překročí určitou hranici) (Jakpodnikat.cz, 2013).

### **3.2.2 Druhy praxe**

Praxi je možné získávat různou formou. Může jít o praxi placenou, či neplacenou, povinnou (ze strany vysoké školy), či nepovinnou.

Stáž je pro studenty, kteří chtějí při studiu pracovat. Student může získávat praxi formou stáže ve svém studijním oboru, nebo v jiném oboru než v tom, co studuje. Stáž studenti často vyhledávají v zahraničí, ale není to podmínkou. Stáž může být placená i neplacená.

Trainee program je přednostně určený pro absolventy vysokých škol, jelikož se počtem řadí do práce na plný úvazek. Je to placený druh praxe a může trvat několik měsíců i několik let. Absolvent v tomto případě ve firmě dělá tzv. kolečko a zkouší různé pozice na různých odděleních organizace. Organizace si tímto programem vychovává své budoucí zaměstnance (které kultivuje k obrazu svému) a obvykle trainee po skončení programu zůstává v dané organizaci, kde trainee program proběhl (Dvořáková , 2020).

Dobrovolnictví je druh praxe, kdy student nemá nárok na finanční odměnu. Je to veřejně prospěšná činnost ve prospěch organizace nebo člověka. Dobrovolníkovi přináší nové zkušenosti, dovednosti a vztahy. Může i zlepšit vnímání jedince budoucím

zaměstnavatelem při hledání práce. Nejčastěji dobrovolnictví probíhá v ekologické, humanitární, sociální a zdravotní, či vzdělávací oblasti (Pilát, 2015).

Práce na zkrácený úvazek, DPP nebo DPČ je druh získávání praxe, který student využívá, má-li dostatek času při studiu a je schopen studovat i pracovat zároveň. V tomto případě student zpravidla získává větší finanční odměnu než např. na stáži a po skončení studia může jako absolvent přejít na plný úvazek.

Povinná odborná školní praxe na úrovni bakalářského i magisterského stupně vzdělávání je nutná k postupu do dalšího ročníku či pro úspěšné ukončení vzdělávání. Její délka se může lišit v závislosti na škole či studovaném oboru (ČZU, 2018).

Za získávání praxe je možné považovat i aktivní účast ve školních klubech a spolcích, ve školních projektech. Také účast na soutěžích pořádaných vysokou školou, účast na odborných přednáškách a webinářích. Dalším způsobem získávání praxe je Erasmus či jiné podobné programy, které jsou velmi populární. Nakonec je možné sem řadit i koučování, mentorování, e-learning či výcvik (Armstrong, a další, 2015).

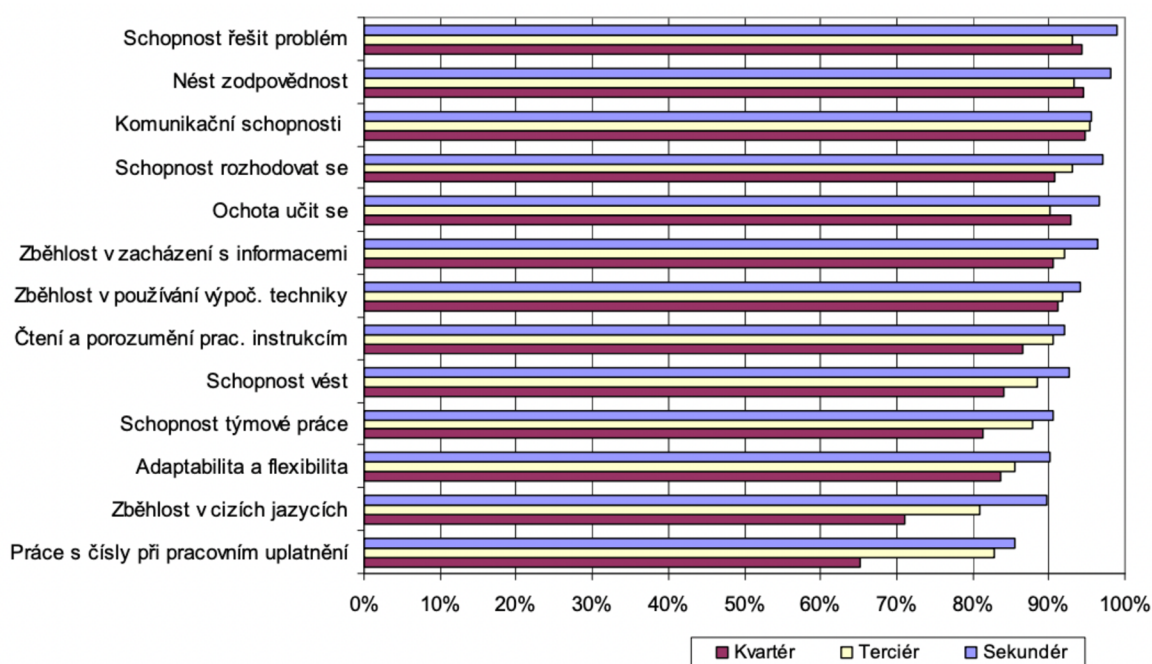
### **3.2.3 Význam studentů vysokých škol na trhu práce**

Vysokoškolští absolventi, potažmo studenti vysokých škol mají na trhu práce určité výhody. Nacházejí snadněji zaměstnání než méně vzdělaní jedinci a jejich práce je prováděna za vyšší odměnu, jelikož jejich práce bývá kvalifikovanější a náročnější. Při zapojení na trh práce (na začátku jejich kariéry) ovšem nemají pracovní návyky, mají malé nebo žádné pracovní a praktické zkušenosti a malé množství pracovních kontaktů. Proto je nejvyšší míra nezaměstnanosti u absolventů v prvním půlroce po absolvování školy, v průběhu druhého půlroku již velmi prudce klesá. S tím souvisí zjištění, že lépe jsou na tom studenti, kteří začínají pracovat již během studia, ideálně v oboru, který studují. Tím se vymaní z kategorie absolventů bez praxe a zvýší své šance na získání zaměstnání (Zelenka, 2019).

Vysoké školy připravují vysoce kvalifikované osoby a nároky na jejich kompetence jsou o to větší. Největší důležitost je přikládána těmto kompetencím: schopnost řešit problém, nést zodpovědnost, komunikační schopnost, schopnost rozhodovat se, ochota učit se a zběhlost v zacházení s informacemi. Nižší uvedený graf (graf č.1) znázorňuje nezbytné kompetence pracovníků s vysokoškolským vzděláním a jejich důležitost v sekundárním,

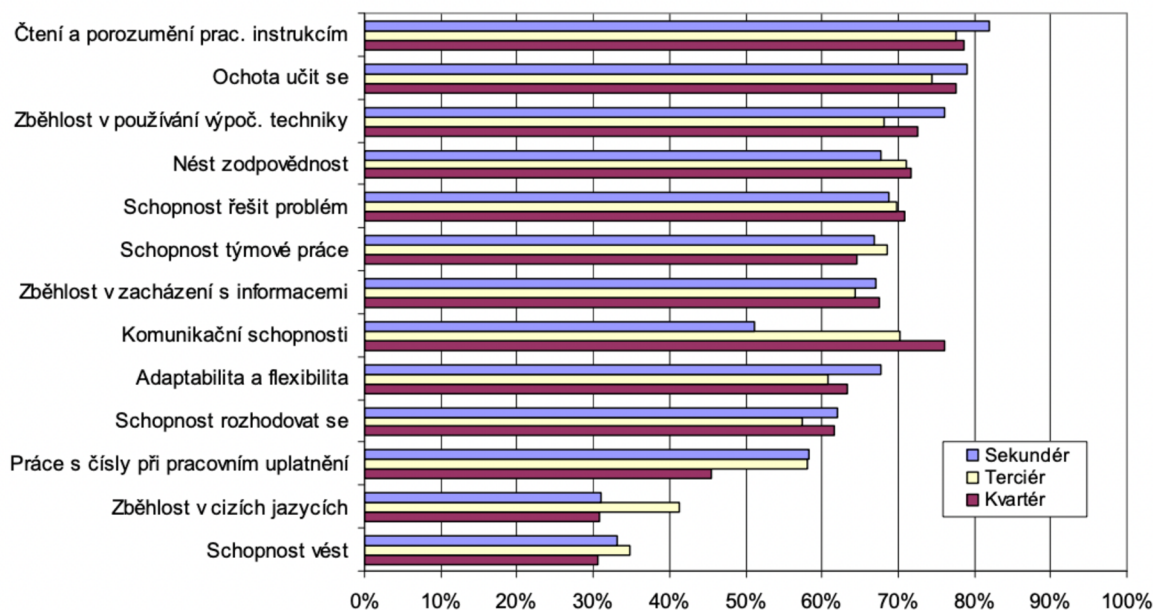
terciárním a kvartálním sektoru. Pro porovnání zobrazuje graf č.2 nezbytné kompetence pracovníků se středním odborným vzděláním s maturitou a jejich důležitost v sekundárním, terciárním a kvartálním sektoru. Je vidět, že pro zaměstnavatele jsou důležité nejen jiné kompetence, ale zároveň menší procento zaměstnavatelů považuje za nezbytné těmito kompetencemi disponovat. Například „čtení a porozumění pracovním instrukcím je u pracovníků se středním vzděláním považováno za nejdůležitější – cca 80 %, oproti tomu u vysokoškolských pracovníků je tato kompetence na osmém místě s cca 90-95 %.

Graf 1 Důležitost nezbytných kompetencí pracovníků s vysokoškolským vzděláním



Zdroj: (Kalousková , a další, 2008)

Graf 2 Důležitost nezbytných kompetencí pracovníků se středním odborným vzděláním



Zdroj: (Kalousková , a další, 2008)

Z toho plyne, že zaměstnavatelé vysokoškolských pracovníků hledají především dobré komunikační schopnosti, schopnost nést zodpovědnost a schopnost řešit problémy.

Studenti, kteří se zapojují na trh práce v průběhu studia získávají nejen pracovní zkušenosti, ale i zkušenosti s hledáním práce, jak si práci udržet a jak ji změnit, což lze považovat za pozitivní v souvislosti se zaměstnatelností. Zaměstnatelnost potom souvisí s orientací na trhu práce a schopností se na něm orientovat, a to i se zkušenostmi člověka, jaké studenti získávají při zapojení se na trhu práce (Kalousková , a další, 2008).

### 3.3 Motivace

#### Potřeba

Potřeba je stav nedostatku a při jeho neuspokojení dojde k vyvolání aktivity, jež vede k uspokojení potřeb. Při uspokojování potřeb mohou lidé narazit na překážky (bariéry), které jim brání v dosažení cílů. Ve chvíli, kdy je potřeba neuspokojená vzniká frustrace a motivační energie se hromadí a zůstává nevybitá. Reakce na frustraci je rozdílná u každého člověka, mezi reakce se řadí:

- energizace – člověk zesiluje své úsilí pro zdolání překážky;
- únik – vzdání se svého záměru;
- agrese – nahromaděnou energii si vybíjí násilím;
- sublimace – člověk hledá náhradní cíl;
- racionalizace – sebepřesvědčení, že daný cíl nestojí za jeho námahu a je dobře, že ho nedosáhl;
- regrese – člověk se vrátí k vývojově nižšímu způsobu uspokojení potřeby (Bělohlávek, 1996).

Potřeba a motivace jsou navzájem velmi úzce spojeny. Při nedostatku něčeho se projeví určitá potřeba, ta motivuje k činnosti, která směřuje k cíli, jimž je odstranění určitého nedostatku.

#### Hodnota

Hodnoty fungují jako motivy, jelikož člověk hlídá sám sebe, aby byl tím, kým chce být. Hodnoty se podle Bělohlávka (1996) dělí na:

- poznávací hodnoty (smysluplnost, zájem, nezávislost, odpovědnost, povyšování);
- instrumentální hodnoty (pracovní podmínky, volný čas, jistota, příjem);
- afektivní hodnoty (kontakt, pomoc, užitečnost, uznání) (Bělohlávek, 1996).

Hodnoty jsou podle Pauknerové (2006 (Pauknerová, 2006)) jsou definovány jako vlastnosti, jež jsou člověkem přiřazovány jevům, objektům a činnostem, které souvisejí s uspokojováním potřeb. Do těchto hodnot je promítnuto, co daný člověk považuje za významné, čeho si váží a co považuje za žádoucí. Dohromady jeho hodnoty tvoří hodnotovou orientaci, která vyjadřuje, čemu dává daný člověk přednost a co má pro něj



osobní význam. Tato hodnotová orientace je daná i v pracovní skupině a bývá spojena s jejími cíli a pracovním i osobním životem jejích členů (Pauknerová, 2012). Hodnotová orientace je nadále rozvíjena a tento systém rozděluje hodnoty do několika kategorií:

- hodnoty sociálně-emoční,
- profesní a zájmové činnosti,
- osobně ambiciózní hodnoty,
- materiální hodnoty,
- tělesné hodnoty.

Hodnoty hodnotové orientace se můžou v průběhu života měnit, a to v závislosti na vzdělání, věku, výchově, rodině nebo partnerovi (Kohoutek, 2006).

### **Zájmy**

Trvalejší zaměření jedince na určitou oblast, osobu, jev, předmět je definováno jako zájem. Objekt zájmu má pro daného člověka určitý význam a hodnotu a motivuje ho k určité činnosti (Růžička, 1992).

Zájmy jsou zvláštní formou motivů, jež nelze jednoznačně pojmenovat, jsou individuální, vstupují do každodenního života, ale jejich vymezení je složité (Nakonečný, 1998).

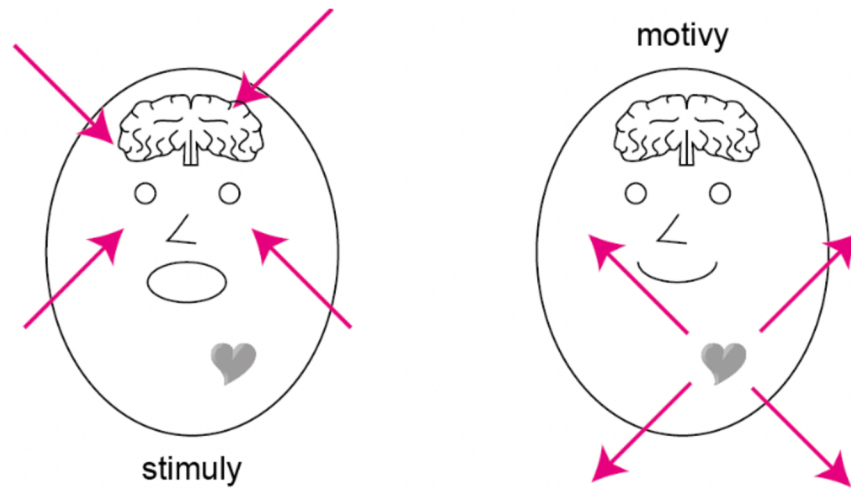
### **Motivace**

Motivovaní pracovníci pracují efektivněji, usilovněji, ochotněji a dopouštějí se méně chyb. Proto jedním z hlavních úkolů vedoucích pracovníků je motivace svých podřízených. Smyslem motivace je vytvořit pozitivní přístup k dané věci, či činnosti (Plamínek, 2015). Pro motivaci jsou důležité motivační faktory, které buď uspokojují lidské potřeby, nebo uspokojování lidských potřeb brání. Motivačními faktory lze nejen zlepšit a zvýšit dosahování výsledků, ale lze je využít i pro získávání pracovníků, jejich setrvání v organizaci apod. (Urban, 2017).

Lidé jednájí na základě vnějších podnětů, stimulů, nebo pod vlivem vnitřních pohnutek, motivů. Navzájem se ovšem nevylučují, člověk může jednat na základě jednoho z nich nebo na základě kombinace obou. Pracovník je stimulován stimuly a dokud jsou mu tyto stimuly poskytovány odvádí dobrou práci. Zároveň při motivování pomocí správných

motivů je pracovník schopný vykonávat dobrou práci, protože ho baví a považuje ji za významnou a důležitou (Plamínek, 2015).

Obrázek 4 Vliv stimulů a motivů na člověka



Zdroj: Plamínek (2015)

### 3.3.1 Typy motivace

Rozlišují se dva typy motivací, a to vnitřní a vnější.

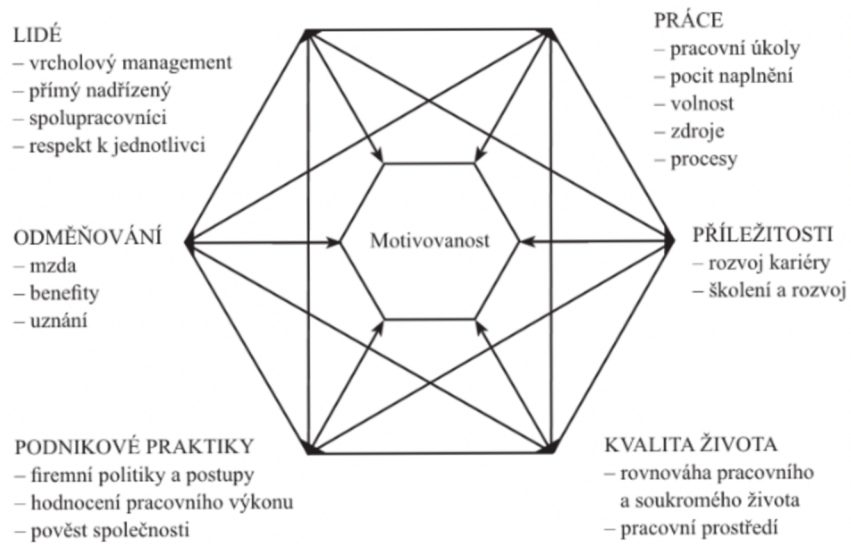
Vnitřní motivace je motivace, která vyplývá ze samostatné práce a z pocitu pracovníků, že jejich práce je důležitá, podnětná a zajímavá. Je založena na potřebě lidí vykonávat určitou práci a zároveň mít možnost jednat a rozhodovat svobodně jedná-li se o způsob výkonu práce a dosahování výsledků (Armstrong, a další, 2015). Mezi faktory vnitřní motivace se řadí samostatnost, nové schopnosti, viditelné výsledky, společenský smysl a význam (Urban, 2017).

Vnější motivace se týká toho, co organizace dělají pro stimulaci lidí. Patří do ní odměny i tresty. Do odměn se řadí zvýšení mzdy, kariérní postup, poskytnutí pochval apod., jako způsob trestu se používají disciplinární řízení, projevení kritiky, odejmutí určité složky mzdy apod.

Vnější motivátory fungují okamžitě, ale nemusí mít trvalý účinek. Naopak vnitřní motivátory budou mít účinek trvalejší (Armstrong, a další, 2015).

Podle Kociánové (2010) je několik faktorů, které ovlivňují motivovanost lidí. Tyto faktory jsou znázorněny na obrázku 6 a jsou rozděleny do šesti základních oblastí: lidé, odměňování, podnikové praktiky, práce, příležitosti a kvalita života.

Obrázek 5 Faktory motivovanosti zaměstnanců



Zdroj: (Kociánová, 2010)

### 3.3.2 Teorie motivace

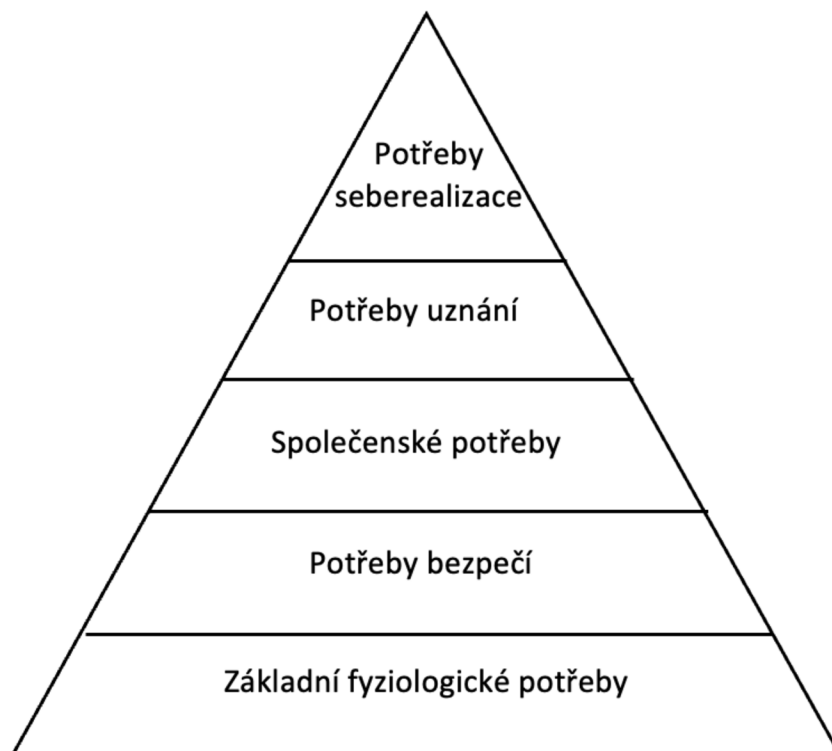
Mezi známé teorie motivace patří:

- Maslowova teorie potřeb

Vychází z představy lidských potřeb jako hlavních motivů jednání člověka a definuje hierarchii potřeb daného člověka. Ty jsou zařazeny podle jejich významu od fyziologických potřeb, potřeb bezpečí, společenských potřeb, potřeb uznání a potřeb seberealizace.

S ohledem na zaměstnání lze Maslowovu pyramidu potřeb vysvětlit tím způsobem, že zaměstnavatel musí dbát nejdříve na uspokojování níže postavených potřeb pracovníků (spravedlivý výdělek, příznivé pracovní prostředí apod.) a poté na uspokojení potřeb těchto pracovníků, které jsou na vyšších úrovních (funkční postup, veřejné uznání apod.). Tím pádem může zvyšovat motivaci k provedení sjednané práce a k docílení požadovaného výkonu (Šikýř, 2014). Uspokojí-li se tedy potřeba na nižším stupni pyramidy stane se důležitým uspokojit potřebu na vyšším stupni pyramidy. Nakonec potřeba na nejvyšším stupni, kde je potřeba seberealizace, nemůže být nikdy plně uspokojena (Armstrong, a další, 2015).

Obrázek 6 Maslowova pyramida potřeb



Zdroj: Vlastní zpracování podle (Armstrong, a další, 2015)

- Herzbergova motivačně-hygienická teorie

Je založena na rozlišení okolností spokojenosti neboli motivačních faktorů a nespokojenosti neboli hygienických faktorů.

Mezi hygienické faktory patří pracovní doba, BOZP, pracovní vztahy, pracovní prostředí, bezpečí zaměstnání, spravedlivý výdělek apod. Jsou to vnější faktory, jejichž neblahá povaha vyvolává nesouhlas a působí negativně na motivaci. Ovšem jejich příznivá povaha nevyvolává spokojenost, jež způsobuje, že lidé nejsou nespokojení. Vliv na motivaci má příznivá povaha neutrální.

K motivačním faktorům se řadí obsah práce, samostatnost práce, podstatnost práce, funkční postup, odborný rozvoj apod. Motivační faktory jsou vnitřní faktory, jejichž příznivá povaha vyvolává spokojenost a působí pozitivně na motivaci. Jejich nepříznivá povaha nevyvolává nespokojenost, ale lidé nejsou ani spokojení, ani nespokojení, jejich motivace je neutrální.

S ohledem na zaměstnání je Herzbergova motivačně-hygienická teorie zasazena do firem tak, že firmy musí nejdříve usilovat o příznivé pracovní podmínky (pracovní prostředí, pracovní doba, BOZP, pracovní vztahy, spravedlivý výdělek, jistota zaměstnání), které zajistí, aby pracovníci nebyli nespokojení. Poté firma usiluje o zvýšení motivace pracovníků k dosahování požadovaného výkonu a k vykonávání sjednané práce (Šikýř, 2014).

- Alderferova teorie ERG

Podle Alderfera existují tři kategorie potřeb – existence, sounáležitost a růst. Potřeby existence jsou hlad, žízeň v zaměstnání poté mzda, zaměstnanecké výhody, pracovní podmínky apod. Sounáležitost znázorňuje potřebu zapojení člověka do prostředí, ve kterém se pohybuje. Potřebuje pochopení, přijetí, vliv a potvrzení. Růst je nejvýznamnější kategorií potřeb a představuje snahu lidí o získání a využití příležitostí, které vedou k jejich posunutí v životě či v práci (Armstrong, a další, 2015).

- McGregorova teorie X a teorie Y.

Vychází z toho, že nejlepší přístup pro působení na jednání a chování zaměstnanců v jejich pracovním procesu závisí na individuálním přístupu pracovníků k práci. S ohledem na jejich vztah k práci rozlišuje dva přístupy ke stimulaci pracovníků: teorie X a teorie Y.

Teorie X předpokládá, že pracovník v organizaci má negativní vztah k práci. Považuje ji za povinnost, tím pádem vyžaduje kontrolu, straní se odpovědnosti, těžce zvládá změny, neprojevuje iniciativu, zajímá se jen o vlastní zájmy. K práci musí být nucen slíbením odměn i s hrozbou postihů. Pro docílení cílů je pro pracovníky s touto charakteristikou nejefektivnější motivace formou peněžních odměn.

Teorie Y předpokládá, že pracovník v organizaci má pozitivní vztah k práci. Považuje ji jako výzvu, vyžaduje nezávislost, přijímá a vyhledává odpovědnost, změny zvládá lehce, projevuje iniciativu a usiluje o dosažení individuálních, ale kolektivních cílů. Tento typ pracovníků být zaměstnavatelem do práce nucen, ale musí dostat příležitosti k využití svých schopností a k satisfakci svých potřeb. Pro dosahování cílů je pro pracovníky spadající do této teorie nejefektivnější motivace formou nepeněžních odměn.

S ohledem na zaměstnání tato teorie znamená, že organizace musí uzpůsobit svůj styl řízení a metody stimulování s ohledem na určitou situaci, z hlediska podmínek a požadavků na vykonávané práce a z hlediska schopností a motivace svých pracovníků, a to ujištěním se, že pracovníci mají vhodnou pracovní náplň, uspokojující pracovní podmínky a přátelské pracovní vztahy (Šikýř, 2014).

### **3.3.3 Motivační nástroje**

Motivační nástroje jsou souborem instrumentů, které má vedoucí pracovník k dispozici pro motivaci svých podřízených a spolupracovníků. To, co motivuje a ovlivňuje jednoho pracovníka nemusí ale nutně motivovat a ovlivňovat druhého pracovníka, jelikož každý pracovník má jiné potřeby. Motivační nástroje se dělí na hmotné a nehmotné (Urban, 2017).

Pracovníci, kteří pracují s vysokým nasazením i přesto, že nezískávají za svoji snahu finanční odměnu jsou motivováni nehmotnými motivačními nástroji. Jejich potřeba pracovat s vysokým nasazením souvisí s jejich potřebou pozitivního sebehodnocení a profesním zájmem. Nehmotné motivační faktory jsou ty, jak již bylo řečeno, které pracovníků nepřináší finanční ohodnocení. Pro pracovníka, který je jimi motivován, je důležité získat uznání, respekt a má potřebu vykonávat smysluplnou, významnou práci. Mezi složky nehmotných motivačních nástrojů patří: pochvala i kritika, zvyšování kvalifikace, přátelské pracovní

prostředí, volná pracovní doba, samostatnost, veřejné ocenění, možnost rozvíjet se, teambuildingové aktivity, povýšení apod. (Bednář, 2013).

Naopak hmotné motivační nástroje jsou určeny pro pracovníky, kteří mají zájem o finanční odměny. U použití těchto motivačních nástrojů je nutné vytyčit předpoklady práce, stanovit benefity, prémie a odměny za vyšší pracovní výkon a výsledky. Pro co nejúčinnější odměňování pracovního výkonu je zapotřebí mít správně nastavený odměňovací systém. Mezi hmotné motivační nástroje se řadí: plat a mzda, prémie, zaměstnanecké výhody (příspěvky na stravování, vstupenky na kulturní akce, používání firemního auta, notebooku, telefonu, nárok na zaměstnanecké slevy, příspěvky na pojištění, bydlení apod.) (Koubek, 2011).

### 3.4 Trh práce

Trh práce je oblast, které je věnovaná nemalá pozornost vzhledem k přetrvávajícím problémům, mezi něž patří: dlouhodobá nezaměstnanost, získávání prvního zaměstnání, zaměstnávání mladých pracovníků.

Výrobní faktory se používají jako vstupy při výrobě ekonomického statku. Tři hlavní výrobní faktory jsou: půda, práce a kapitál. Výrobní faktor, který se využívá na trhu práce je práce. Poptávajícími práci jsou na trhu práce zaměstnavatelé, naopak práci nabízejí zaměstnanci (Jurečka, 2018).

Základní skupinou na trhu práce je počet ekonomicky aktivních obyvatel. Ekonomicky aktivní obyvatelé jsou ti, kteří jsou osobami zaměstnanými a nezaměstnanými ve věku od 15 let (Rojíček, a další, 2016; Rojíček, a další, 2016).

Práce je definovaná jako vědomé vynakládání duševní a svalové energie lidí, které je zaměřené na uspokojování jejich potřeb. Je považována za primární a nejdůležitější faktor, bez kterého by všechny ostatní výrobní faktory zůstaly nevyužity. Vlastníci práce dostávají za poskytované služby firmám faktorem práce důchod v podobě mzdy, kterou v tomto případě chápeme jako různé formy pracovního příjmu.

Na trhu práce na sebe navzájem působí nabídka, poptávka a cena stejně jako na jakémkoliv jiném trhu. Trh práce má ovšem určité zvláštnosti, což je jeden z důvodů, proč je trh práce objektem vládních intervencí (zejména pracovního zákonodárství). Zvláštnosti na trhu práce jsou spojené se skutečností, že práce je spojená s lidskou bytostí, která má biologické a psychické charakteristiky a lidská práva (Jurečka, 2018).

#### 3.4.1 Poptávka

Poptávka je určena množstvím práce, které organizace najímá při různých úrovních mzdy. Poptává takové množství práce, při které se příjem z mezního produktu rovná mezním nákladům na práci. Je poptávkou odvozenou od poptávky po výrobcích a službách, jež jsou produkovány jak faktorem práce, tak jinými výrobními faktory (Jurečka, 2018).

Poptávka na trhu práce je vnímána ve třech rovinách.



- Trh práce na úrovni určité organizace. Je zkoumáno, jak změna mzdy ovlivňuje zaměstnanost v dané organizaci.
- Trh práce na úrovni odvětví. Používá se křivka poptávky v odvětví.
- Trh práce na úrovni celého trhu práce, kam spadají všichni zaměstnanci všech odvětví. Použijeme křivku poptávky na trhu práce (Ehrenberg, a další, 2012).

Trh práce a jeho poptávka po práci závisí na určitých podmínkách:

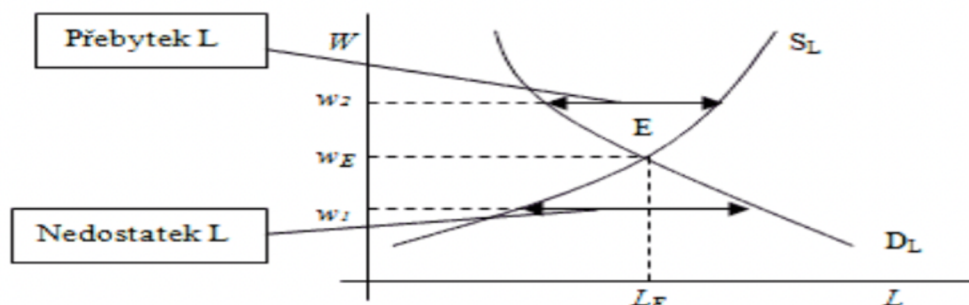
- snadnosti substituce kapitálu prací,
- senzitivitě poptávky po zboží na změnu ceny,
- podílu nákladů pracovní síly na celkové náklady,
- elasticitě nabídky substitučních výrobních faktorů (Vlček, 2016).

Samostatná křivka poptávky je klesající a znázorňuje tržní chování spotřebitele (viz. obrázek č.7).

### 3.4.2 Nabídka

Nabídka na trhu práce znázorňuje nabídku pracovní síly a počtu pracovních hodin. Nabídka práce je spojena s individuálními rozhodnutími, které se závisí na opportunity cost pracovního zapojení (nákladech příležitosti). Křivka nabídky je oproti křivce poptávky rostoucí a bod protnutí je bodem rovnováhy, což je znázorněno na obrázku č. 7 (Vlček, 2016).

Obrázek 7 Rovnováha na trhu práce



Zdroj: (Miras.cz, 2021)

Nabídku na trhu práce je možné vnímat ve třech rovinách.

- a) Trh práce na úrovni určité organizace.
- b) Trh práce na úrovni odvětví. Používá se křivka nabídky v odvětví.
- c) Trh práce na úrovni celého trhu práce, kam spadají všichni zaměstnanci všech odvětví (Ehrenberg, a další, 2012). Představuje součet individuálních nabídek práce v závislosti na jednotlivých mzdových úrovních (Jurečka, 2018).

### **3.4.3 Interní a externí trh práce**

Trh práce lze rozdělit na interní a externí trh práce. Organizace poptávající pracovníky na pracovní místo může tuto poptávku činit uvnitř organizace (na interním trhu práce) nebo vně organizace (na externím trhu práce). Oba způsoby mají své výhody i nevýhody.

Vyhledávání pracovníků na interním trhu je pro organizaci výhodné mimo jiné z těchto důvodů: zaměstnanec je již seznámen s firemní kulturou, prošel určitou formou vnitropodnikového vzdělávání a jeho znalosti a dovednosti jsou v určité míře přizpůsobeny potřebám a cílům dané organizace (důležité především v oborech s vysokou mírou specializace práce). Zaměstnanci díky internímu trhu práce mohou stoupat po kariérním žebříčku ve stejné organizaci a jsou chráněni před konkurencí na externím trhu (McConnell, 2012). Negativem tohoto trhu může být např. nízká flexibilita firmy vzhledem k nízkému počtu nových zaměstnanců přicházejících do organizace (Mezihorák, 2006).

Organizace vyhledávající zaměstnance na externím trhu musí o zaměstnance soupeřit s jinými organizacemi, které také vyhledávají zaměstnance na externím trhu. Zpravidla jsou pracovní místa nabízená na externím trhu méně atraktivní. Na něm se většinou pohybují lidé s nižším vzděláním, absolventi bez praxe nebo starší lidé (Mendelova univerzita, 2007).

### **3.4.4 Formální a neformální trh práce**

Dalším způsobem dělení trhu práce je rozdělení na formální a neformální trh práce. Formální trh je trh práce, který je oficiální, regulovaný a kontrolovaný institucemi. Neformální trh je trh práce, který není kontrolován institucemi a patří do šedé až černé ekonomiky. Neformální trh může být samozásobitelství domácností různými formami nelegálního podnikání, které obchází daňovou a pracovní legislativu, až po kriminální

podnikání. Zároveň se sem mohou řadit osoby, které jsou aktivně činné na formálním trhu a zároveň si přivydělávají na neformálním trhu (McConnell, 2012).

### 3.4.5 Jevy a procesy trhu práce

Jevy, které se objevují na trhu práce se dotýkají zaměstnanců osobně, nebo s nimi mají nějaké zkušenosti. Patří mezi ně např. úroveň mezd, struktura rozdělení příjmů, úroveň poptávky po práci apod. K pochopení trhu práce jako mechanismu je zapotřebí znát co stojí v pozadí jevů. Trh práce je rozdělen na výstupy a procesy trhu práce (Kaufman, a další, 2000).

Míra ekonomické aktivity je jedním z ukazatelů, jimiž je možné popisovat trh práce (Jurečka, 2017).

### 3.4.6 Nezaměstnanost

Zaměstnané osoby jsou osoby starší 15 let, které jsou zaměstnány v jednom nebo více zaměstnáních, a to jak trvale, tak sezónně, dočasně či příležitostně. Zaměstnané osoby mohou být zaměstnání ve vlastním podniku (i pomáhající rodinní příslušníci), či osoby zaměstnané zaměstnavatelem, kteří získávají za svoji práci odměnu. Do osob zaměstnaných zaměstnavatelem se řadí: placení pracovníci, kteří získávají odměnu, domácí a sezónní pracovníci, pracovníci na částečný úvazek a stávkující osoby a osoby na dovolené.

Nezaměstnané osoby jsou uchazeči o zaměstnání, kteří jsou v produktivním věku, bez zaměstnání nebo placeného sebezaměstnání, hledají aktivně práci (jsou evidovány jako nezaměstnaní na úřadu práce a pravidelně se tam hlásí) a jsou schopni okamžitě nebo v co nejkratší lhůtě nastoupit do práce nebo vlastního podniku (Rojíček, a další, 2016).

Ekonomicky neaktivní obyvatelé jsou lidé bez zaměstnání, které ho nehledají (studenti, lidé v domácnosti, zdravotně postižení apod.) (Jurečka, 2017).

#### Míra nezaměstnanosti

Míra nezaměstnanosti je procentuální podíl počtu nezaměstnaných osob k ekonomicky aktivním osobám (Rojíček, a další, 2016):

$$\text{míra nezaměstnanosti} = \frac{\text{počet nezaměstnaných osob}}{\text{počet ekonomicky aktivních osob}} \times 100$$

Je to údaj, který je počítán jako průměr pro celou zemi, ale i pro jednotlivé regiony. Samotná míra nezaměstnanosti v dané zemi kolísá jak v čase, tak mezi různými regiony. Rozdíl je i v nezaměstnanosti z demografického pohledu. Rozdíl v nezaměstnanosti mužů a žen, rozdíl v nezaměstnanosti u osob s rozdílným vzděláním, rozdíl v nezaměstnanosti podle věku. V České republice zajišťuje měření míry nezaměstnanosti Český statistický úřad (Jurečka, 2017). Míra nezaměstnanosti v srpnu 2022 je na 2,5 % (Český statistický úřad, 2022).

### **Podíl nezaměstnaných osob**

Je to druhý z ukazatelů, který se v Česku používá vyjádření nezaměstnanost. Je počítán jako poměr mezi počtem dosažitelných uchazečů o zaměstnání, kteří jsou evidováni na úřadu práce a ve věku 15 - 64let a počtem všech osob v produktivním věku.

$$\text{podíl nezaměstnaných osob} = \frac{\text{dosažitelní uchazeči o zaměstnání evidovaní na ÚP}}{\text{počet osob v produktivní věku}} \times 100$$

V České republice je jeho měření zajišťováno Ministerstvem práce a sociálních věcí ČR. Ačkoliv se může zdát, že mít dva ukazatele popisující jeden makroekonomický problém, je zbytečné, je ale potřeba zmínit, že je každý z ukazatelů je využíván jinak (Jurečka, 2017).

### **Přirozená míra nezaměstnanosti**

Přirozená míra nezaměstnanosti je jedním z důležitých ukazatelů, který popisuje trh práce. Představuje úroveň, kdy jsou různé trhy práce v dané zemi v průměru v rovnováze neboli, kdy jsou tlaky na mzdy a ceny v rovnovážném vztahu. Přirozené míry nezaměstnanosti je dosaženo, když se ekonomika pohybuje na úrovni potenciálního produktu, země využívá své zdroje optimálně a nezaměstnanost (pokud existuje) je dobrovolná (Rojíček, a další, 2016).

Je také definována jako míra nezaměstnanosti, při níž je stabilní inflace. Pracovní zdroje jsou optimálně využívány a při určitých mzdových sazbách jsou zaměstnány všechny osoby, kterým daná mzdová sazba vyhovuje.

Přirozená míra nezaměstnanosti je ovlivňována motivací lidí hledat nové zaměstnání, schopností úřadů práce hledat a doporučovat volná místa nezaměstnaným a vhodné uchazeče

organizacím, velikostí délkou podpory v nezaměstnání a demografickou skladbou pracovních sil (Jurečka, 2017).

### **Typy nezaměstnanosti**

Typy nezaměstnanosti jsou rozděleny podle příčin, které k ní vedou. Celková nezaměstnanost je složena z dílčích typů nezaměstnanosti:

- a) Frikční nezaměstnanost – je přirozenou součástí ekonomického prostředí, kdy na trhu práce dochází k neustálým změnám, tím vznikají a zanikají organizace a tím i pracovní místa. Nezaměstnané osoby ihned nezískají nové pracovní místo, ale jejich nezaměstnanost je krátkodobá.
- b) Strukturální nezaměstnanost – je nezaměstnanost, která vzniká, když se nabídka práce (z hlediska kvalifikace pracovníků) neshoduje s poptávkou po práci z důvodu strukturálních změn v ekonomice, mezi takovou změnu můžeme řadit např. vznik a zánik odvětví, či geografická nerovnováha apod. Tím pádem mohou být stejné počty nezaměstnaných a volných míst, ovšem poloha, vzdělání apod. neodpovídají požadavkům z jedné ani z druhé strany.
- c) Cyklická nezaměstnanost – je vyvolána recesí v důsledku hospodářských cyklů. Její příčina je spojena s kolísáním skutečného reálného produktu kolem potenciálního produktu. Výše nezaměstnanosti poté závisí na hospodářském cyklu a jeho fázích, resp. v jaké fázi se hospodářský cyklus právě nachází.
- d) Sezónní nezaměstnanost – je součástí přirozené nezaměstnanosti, odráží sezónní poptávku po práci v některých odvětvích (někdy bývá klasifikována jako součást frikční nezaměstnanosti). (Rojíček, a další, 2016) Nárůst nezaměstnanosti je pozorován každoročně v červnu/červenci vzhledem k hledání práce čerstvými absolventy (Hradil, 2022).
- e) Technologická nezaměstnanost – je spojována s technologickými změnami, které vedou ke změně poptávky po práci (někdy bývá klasifikována jako součást strukturální nezaměstnanosti) (Rojíček, a další, 2016).

## **4 Vlastní práce**

Praktická část diplomové práce je zaměřena na vnímání praxe ze dvou odlišných perspektiv. První je z pohledu studentů vysokých škol – zda získávají praxi, proč ji získávají, jaký je jejich názor na důležitost praxe, co jim praxe přináší apod. Druhý pohled byl získán od vysoce postavených manažerů (zástupců firem) ve vybraných organizacích, které poskytují možnost získávat praxi studentům. Studenti sdělují své názory pomocí dotazníku, zástupci firem poté částečně řízeným rozhovorem. Dotazníky i rozhovory jsou shrnuty a jsou navržena zlepšení pro celkové získávání a poskytování praxe.

### **4.1 Dotazníkové šetření**

Dotazníky byly šířené po internetu pomocí Google Forms, a to dva týdny na podzim roku 2022. Dotazník se skládal z 39 otázek, v nichž dotazovaní vyjadřovali svůj názor na získávání praxe, zkušenosti s jejím získáváním a na její finanční aspekty. Celkově dotazník vyplnilo 408 respondentů. Dotazník je součástí přílohy diplomové práce.

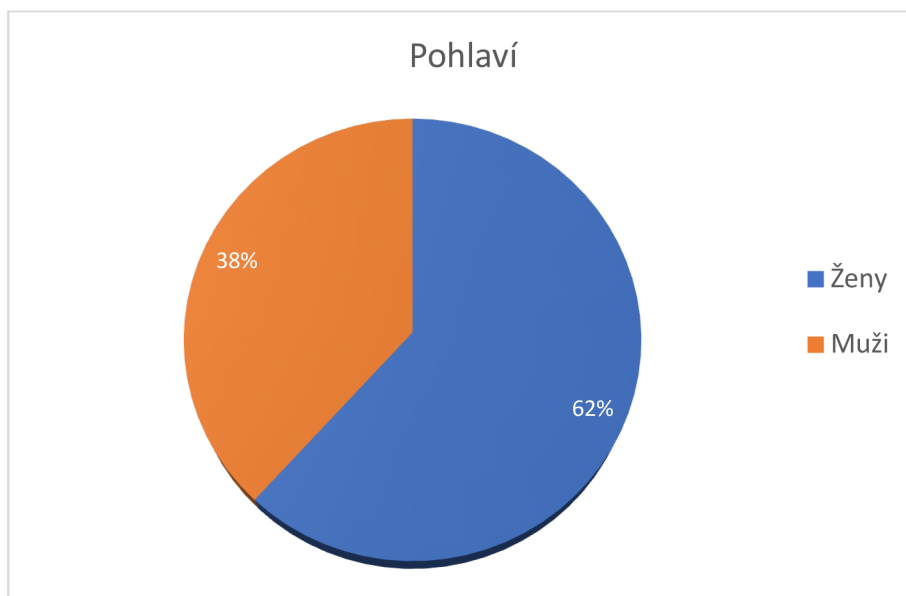
#### **Rozbor odpovědí na dotazníkové šetření**

V této části diplomové práce jsou uvedeny otázky a odpovědi respondentů na dotazník, který se zabývá praxí studentů a absolventů vysokých škol.

#### **Pohlaví**

Tento graf zobrazuje skladbu respondentů z hlediska pohlaví. Z dotazovaných osob, které byli tvořeny studenty a absolventy, bylo 62 % žen a 38 % mužů. Skladba respondentů tedy není symetrická.

Graf 3 Pohlaví

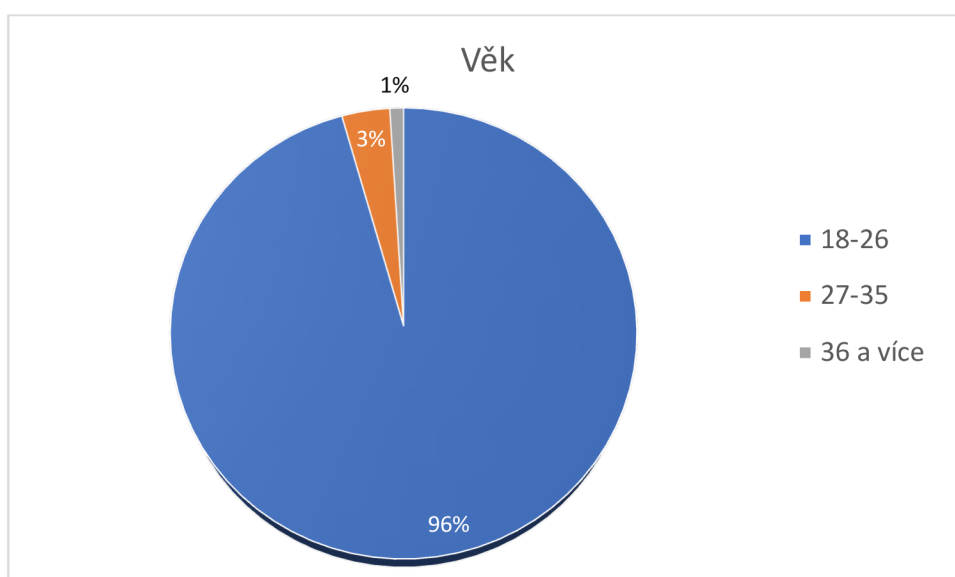


Zdroj: vlastní zpracování, 2022

### Věk

Věková skladba respondentů je rozdělena do tří skupin. První skupina je od 18 do 26 let, kam se řadí 96 % dotazovaných. Hranice 26 let byla zvolena, jelikož student je státem definován jako člověk do 26 let (přinejmenším co se týče finanční zátěže pro stát) a jelikož je dotazník zaměřený na studenty vysokých škol, není překvapením, že většina respondentů spadá právě do této kategorie 18-26 let. Do věkové hranice 27-35 let spadají 3 % respondentů. 1 % respondentů je poté ve věku 36 a více let.

Graf 4 Věk



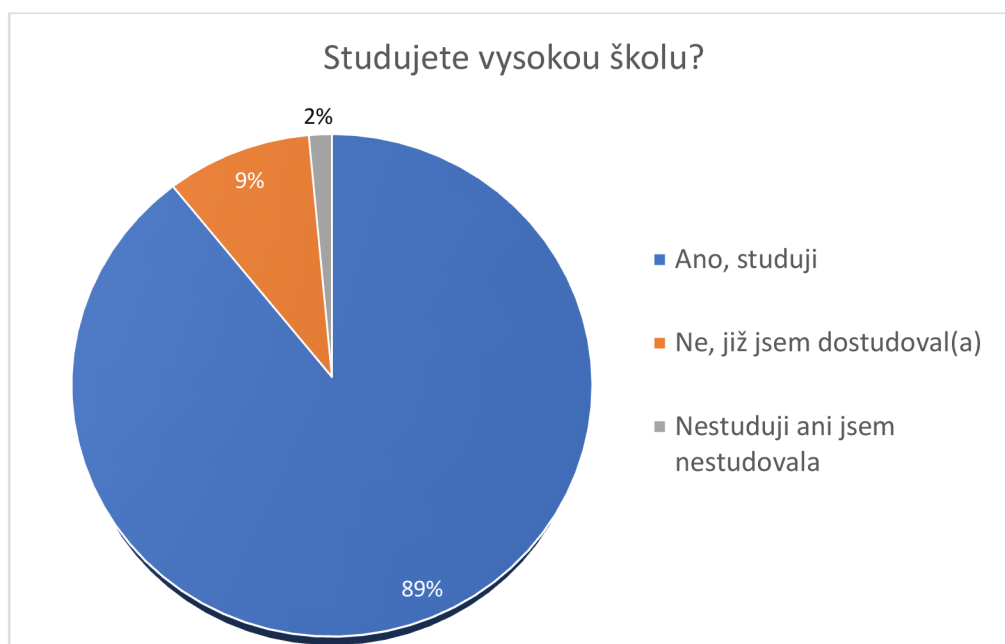
Zdroj: vlastní zpracování, 2022

### Studujete vysokou školu?

Tato otázka rozděluje respondenty na ty, kteří ještě studují vysokou školu, na ty, kteří studium už ukončili, a na ty, kteří aktuálně nestudují ani nikdy vysokou školu nestudovali.

Aktuálně studujících vysokou školu je většina, a to 89 % dotazovaných. Dalších 9 % jsou respondenti, kteří již vysokou školu absolvovali a v dotazníku zodpovídají i otázky týkající se jejich získané v průběhu jejich studia. Poslední 2 % respondentů vysokou školu nestudují ani nestudovala, pro ně zodpovězením této otázky dotazník končí.

Graf 5 Studujete vysokou školu?



Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Následujících tři otázky byly pokládány pouze absolventům vysokých škol.

### Získávali jste během studia praxi? (otázka pro absolventy)

Respondenti, kteří již vysokou školu dostudovali odpovídali na několik dalších otázek, týkajících se jejich zisku praxe v průběhu studia.

Respondentů, kteří získávali praxi v průběhu jejich studia na vysoké škole je 84 %. Naopak 16 % absolventů praxi vůbec nezískávalo. Procentuální zastoupení absolventů, kteří získávali praxi v průběhu svého studia a procentuální zastoupení studentů,



kteří aktuálně studují vysokou školu je velmi podobné (viz. otázka „Získávám praxi při studiu“).

Graf 6 Získávali jste během studia praxi?



Zdroj: vlastní zpracování, 2022

### **Pomohla vám praxe při hledání práce po ukončení vysoké školy? (otázka pro absolventy)**

Praxe, kterou absolventi získávali v průběhu studia, pomohla 26 % respondentům. Dalších 48 % respondentů pokračovalo ve stejné firmě po dokončení studia. Celkem 74 % respondentů tedy jejich získávání praxe pomohlo po ukončení studia v jejich životě. Dalších 26 % respondentů si nemyslí, že by jim jejich praxe po dokončení studia při hledání práce nějakým způsobem pomohla. Do těchto 26 % se ovšem řadí i 16 % respondentů, kteří praxi při studiu nezískávali. Z toho vyplývá, že pouze 10 % dotazovaných absolventů nepovažuje svojí praxi za užitečnou při hledání práce po ukončení vysoké školy.

Graf 7 Pomohla vám získaná praxe při hledání práce po ukončení vysoké školy?

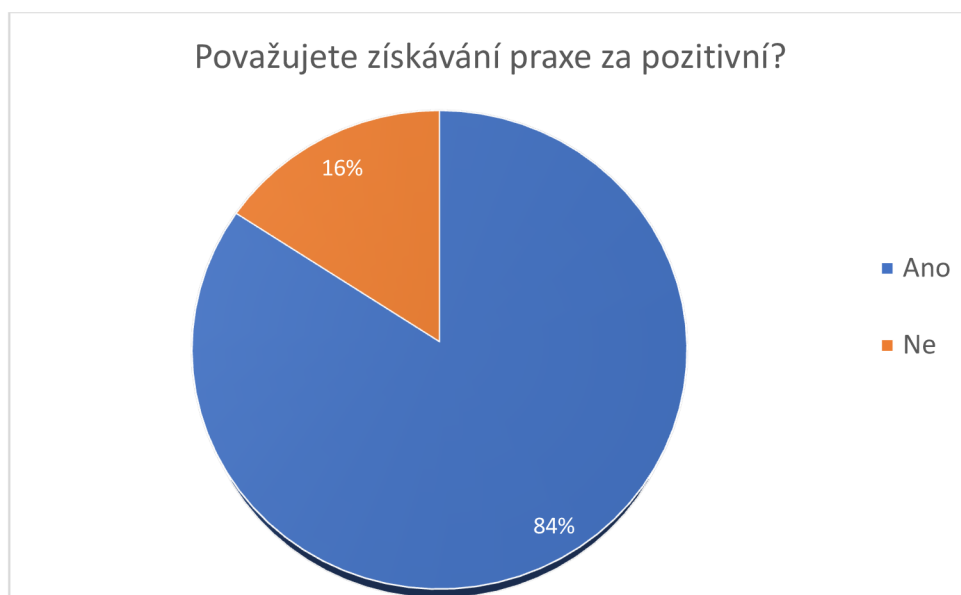


Zdroj: vlastní zpracování, 2022

### **Považujete získávání praxe za pozitivní? (otázka pro absolventy)**

Tato otázka se snaží zjistit, zda absolventi obecně považují získávání praxe v průběhu studia na vysoké škole za pozitivní nebo nikoliv. Celkem 84 % absolventů považuje praxi a její získávání za pozitivní, zbylých 16 % negativních odpovědí odpovídá procentu absolventů, kteří praxi nezískávali. Po prozkoumání dotazníků individuálně je vidět, že všichni absolventi, kteří praxi v průběhu studia nezískávali jsou ti, kdo ji nepovažují za pozitivní. Tudiž 100 % dotazovaných absolventů, kteří praxi získávali ji považují za pozitivní. Tato informace potvrzuje, že praxe je něco, co by všichni studenti měli absolvovat.

*Graf 8 Považujete získávání praxe za pozitivní?*



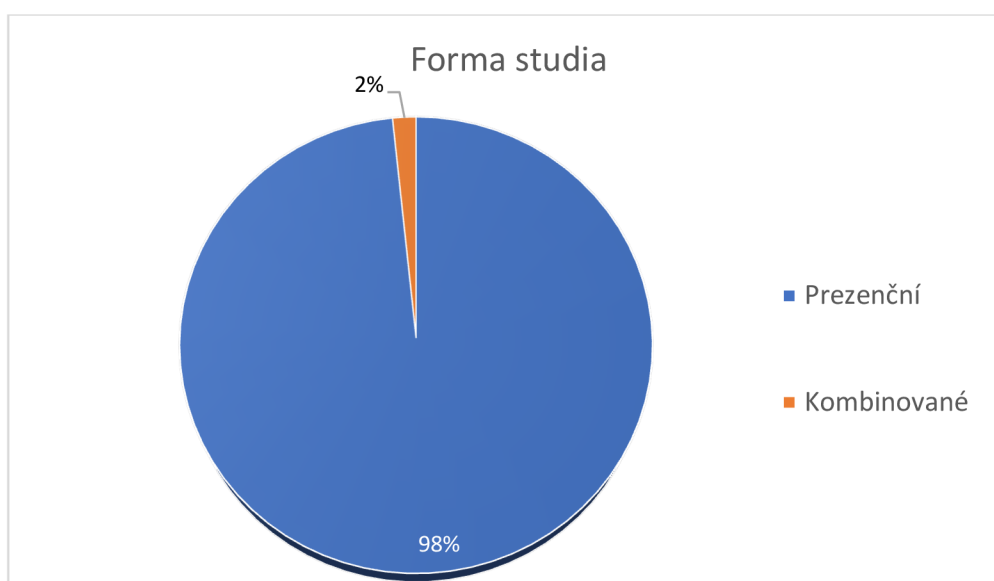
Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Následující část otázek byla pokládána respondentům, kteří stále studují na vysokých školách.

### Forma studia

Většina studentů, kteří na otázky odpovídali, studuje prezenčně, a to 98 %. Zbývající 2 % studentů jsou studenti kombinované formy studia. Toto odpovídá faktu, že dotazník byl primárně šířen mezi studenty, kteří jsou studují vysokou školu prezenčně.

Graf 9 Forma studia



Zdroj: vlastní zpracování, 2022

### Stupeň a ročník studia

Procentuálně je rozložení respondentů velmi podobné ve všech možnostech stupně a ročníku studia. Jediné doktorské studium je zastoupené v minimální míře.

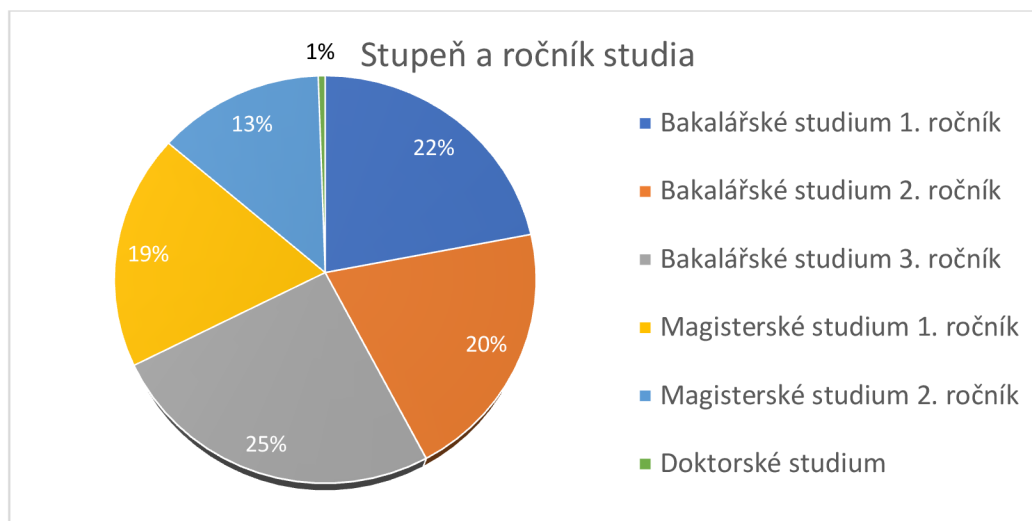
Studenti bakalářského studia 1. ročníku byli zastoupeni 22 % respondentů, 2. ročníku 20 % respondentů, studentů 3. ročníku bylo 25 %.

Magisterské studium – 1. ročník označilo 19 % respondentů, 2. ročník – 13 % respondentů. Zbývající 2 % respondentů tvořili studenti doktorského programu.

Zastoupení respondentů z různých stupňů a ročníků vysokých škol je vyvážené a dovoluje získávat informace z různorodých zdrojů, od studentů v odlišném stupni studia a odlišným přístupem k získávání praxe. To je důležité, protože v průběhu studia se mění

pohled studentů na získávání praxe. Studenti prvních ročníků bakalářského studia ji nemusí považovat za stejně důležitou jako studenti vyšších ročníků.

Graf 10 Stupeň a ročník studia

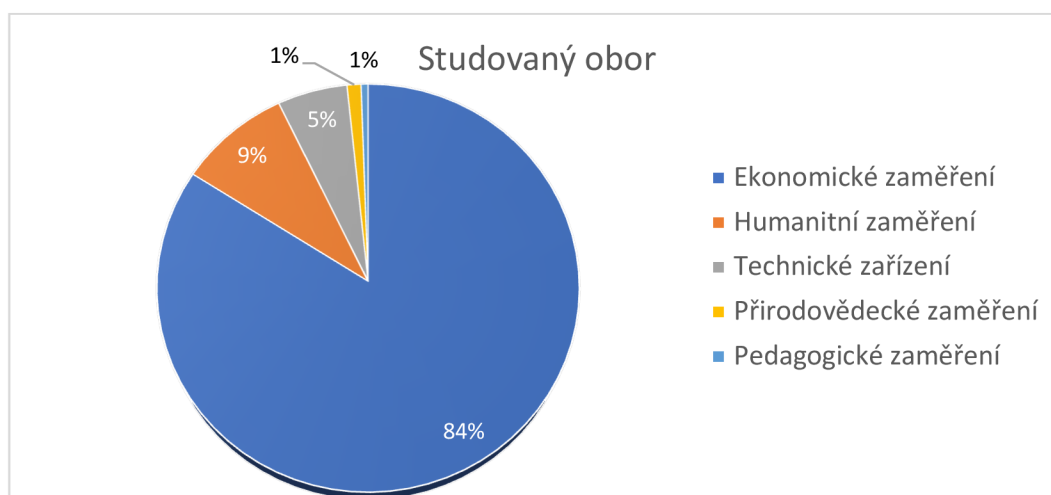


Zdroj: vlastní zpracování, 2022

### Studovaný obor

Dotazník byl rozeslán mezi studenty vysokých škol s ekonomickým, humanitním, technickým, přírodovědeckým a pedagogickým zaměřením. Jelikož většina z nich byla rozesílána na České zemědělské univerzitě a Vysoké škole ekonomické, není překvapením, že 84 % respondentů je z vysokých škol s ekonomickým zaměřením. Respondentů, odpovídajících na tento dotazník z vysokých škol s humanitním zaměřením bylo 9 %. Těch z vysokých škol s technickým zaměřením bylo 5 %. Po 1 % byli zastoupeni studenti vysokých škol s přírodovědeckým a pedagogickým zaměřením.

Graf 11 Studovaný obor



Zdroj: vlastní zpracování, 2022

### Získávám praxi při studiu

Poslední otázka, která byla pokládána jen respondentům, kteří stále studují na vysoké škole, je, zda při studiu získávají praxi. Respondentů, kteří při studiu získávají praxi je většina a to 78 % a 22 % ji nezískává. Jak již bylo řečeno toto procentuální zastoupení je podobné procentuálnímu zastoupení u podobné otázky, která byla položena absolventům.

Graf 12 Získáváte praxi při studiu?



Zdroj: vlastní zpracování, 2022

### Litujete toho, že nezískáváte praxi? (jen pro studenty, kteří praxi nezískávají)

Studenti, kteří na předchozí otázku odpověděli záporně, byli dotázáni, zda litují, že praxi aktuálně nezískávají. Na otázku bylo získáno 78 % kladných a 22 % záporných odpovědí. Po podrobném prozkoumání dotazníku je vidět, že většina studentů nelitujících nezískávání praxe je v prvních dvou ročnících bakalářského studia. Lze tedy předpokládat, že změní názor na tuto otázku v průběhu studia, a je možné, že si praxi najdou v budoucnu.

Graf 13 Litujete toho, že nezískáváte praxi?



Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Následující otázky byly pokládány jak studentům, kteří stále studují na vysoké škole tak absolventům vysokých škol.

### **Je podle vás povinná praxe na vysokých školách dostatečná? (120–140 h)**

Celkem 76 % respondentů nepovažuje povinnou praxi v rozsahu 120–140 hodin za dostatečnou, naproti tomu 24 % je s jejím rozsahem spokojeno. Procento spokojených respondentů je relativně vysoké, což může být spojeno s tím, že studenti praxi již tak získávají a nepotřebují ji mít povinně nařízenou školou. Na druhé straně tři čtvrtě studentů ji za dostatečnou nepovažuje, větší počet hodin povinné praxe může být jedním z motivátorů k získávání praxe.

*Graf 14. Je podle vás povinná praxe na vysokých školách dostatečná?*



Zdroj: vlastní zpracování, 2022

### **Je pro mě důležité mít titul z vysoké školy**

Další otázka se snaží zodpovědět, jak moc je důležitý titul z vysoké školy pro studenty i absolventy odpovídající na tyto otázky v tomto dotazníku je spíše zamyšlením nad významem vysokoškolského diplomu. Pro 30 % dotázaných je titul z vysoké školy určitě důležitý, pro 57 % spíše důležitý. Za spíše nedůležitý považuje diplom 13 % respondentů. Možnost určitě ne ne zvolil žádný z dotazovaných.

Graf 15 Je pro mě důležité mít titul z vysoké školy



Zdroj: vlastní zpracování, 2022

### Studium na vysoké škole je pro mě na prvním místě

Vysokoškolské studium je určitě na prvním místě pro 22 % respondentů, pro dalších 50 % je spíše na prvním místě. Celkově pozitivně odpovědělo 72 % dotazovaných, to tedy znamená, že i když titul z vysoké školy považuje za důležitý 87 % dotazovaných, jen 72 % považuje studium za nejdůležitější. Na prvním místě studium spíše nevnímá 22 % a pro 6 % studium vysoké školy na prvním místě určitě není.

Graf 16 Studium na vysoké škole je pro mě na prvním místě



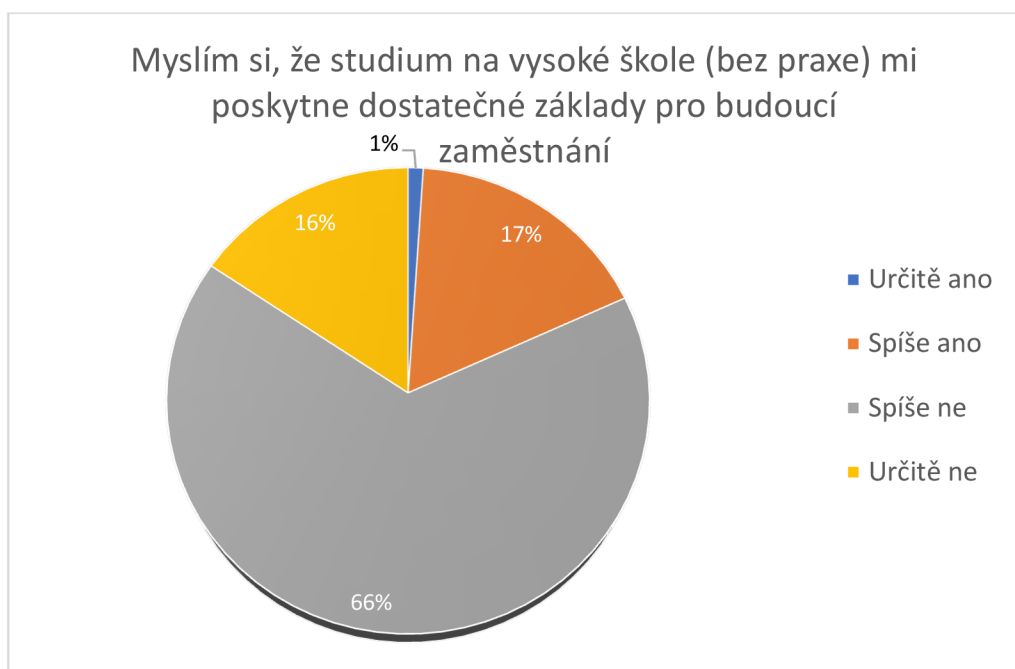
Zdroj: vlastní zpracování, 2022

### **Myslím si, že studium na vysoké škole (bez praxe) mi poskytne dostatečné základy pro budoucí zaměstnání.**

Naprostá většina, tedy 82 % respondentů, si zcela jasně nemyslí, že jim jejich studium poskytne postačující základy pro budoucí zaměstnání. Z toho určitě ne zvolilo 16 % dotázaných, spíše ne 66 % dotazovaných. To, že vysoká škola poskytuje určitě dostatečné základy, si myslí jen 1 % respondentů, spíše ano označilo 17 % dotazovaných.

Je tedy vidět, že více než tři čtvrtiny dotazovaných nepovažují titul z vysoké školy za dostatečný při získávání kvalitního zaměstnání v budoucnu.

*Graf 17 Myslím si, že studium na vysoké škole bez praxe mi poskytne dostatečné základy pro budoucí zaměstnání*



Zdroj: vlastní zpracování, 2022

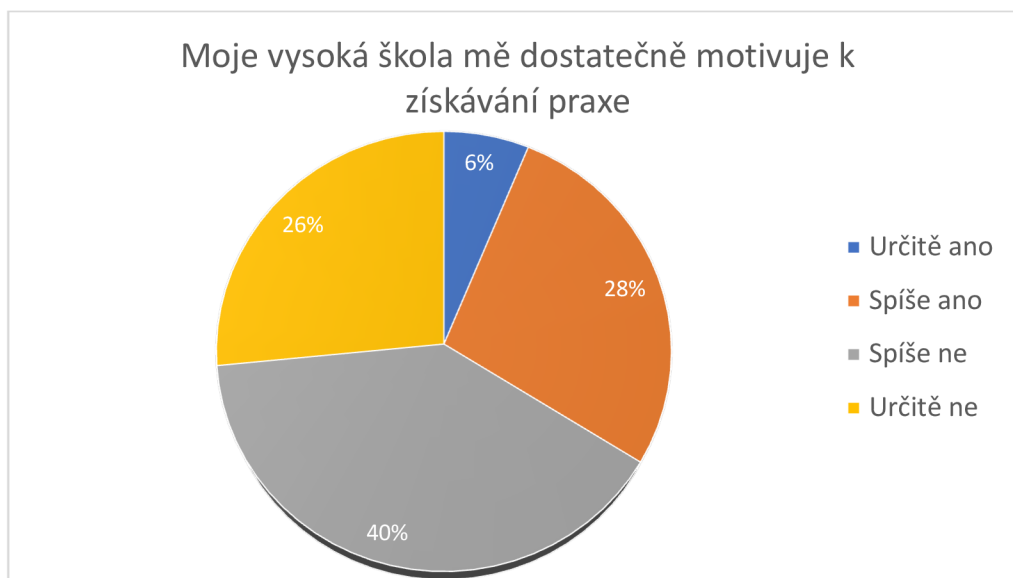
### **Moje vysoká škola mě dostatečně motivuje k získávání praxe**

Motivace k získávání praxe by měla být vysokou školou podporována. Ovšem jen 6 % dotazovaných odpovědělo na tuto otázku určitě ano. Spíše ano zaškrtnulo 28 % dotazovaných, celkově tedy podporu a motivaci ze strany vysoké školy pocítuje jen 34 % respondentů. Zbýlých 66 % motivaci své školy nevnímá. Motivaci spíše nepocítuje 40 % respondentů, zbylých 26 % odpovědělo určitě ne.

Podpora a motivace by ze strany vysokých škol by měla být rozhodně značnější.



Graf 18 Moje škola mě dostatečně motivuje k získávání praxe

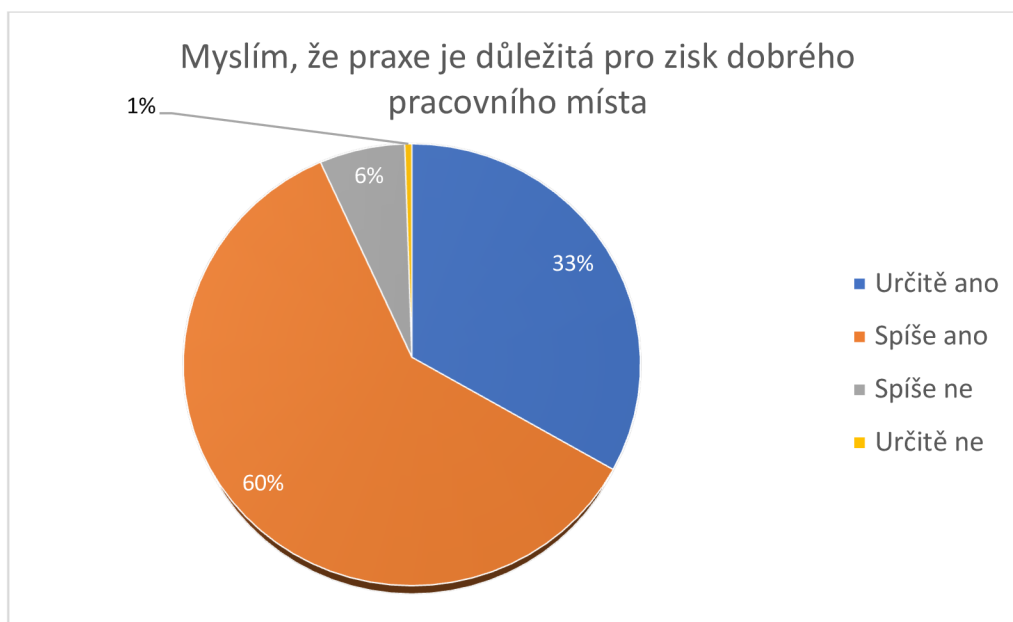


Zdroj: vlastní zpracování, 2022

### **Myslím, že praxe je důležitá pro získání dobrého pracovního místa**

Praxe při získávání pracovního místa je podle většiny studentů důležitá. Celkem 33 % respondentů považuje praxi za určitě důležitou, celých 60 % pak považuje praxi za spíše důležitou. Jen 6 % dotazovaných odpovědělo na tuto otázku spíše ne a pouhé 1 % procento odpovědělo určitě ne. Lze tedy říct, že praxe je podle respondentů důležitý prvek při získávání místa.

Graf 19 Myslím, že praxe je důležitá pro získání dobrého pracovního místa



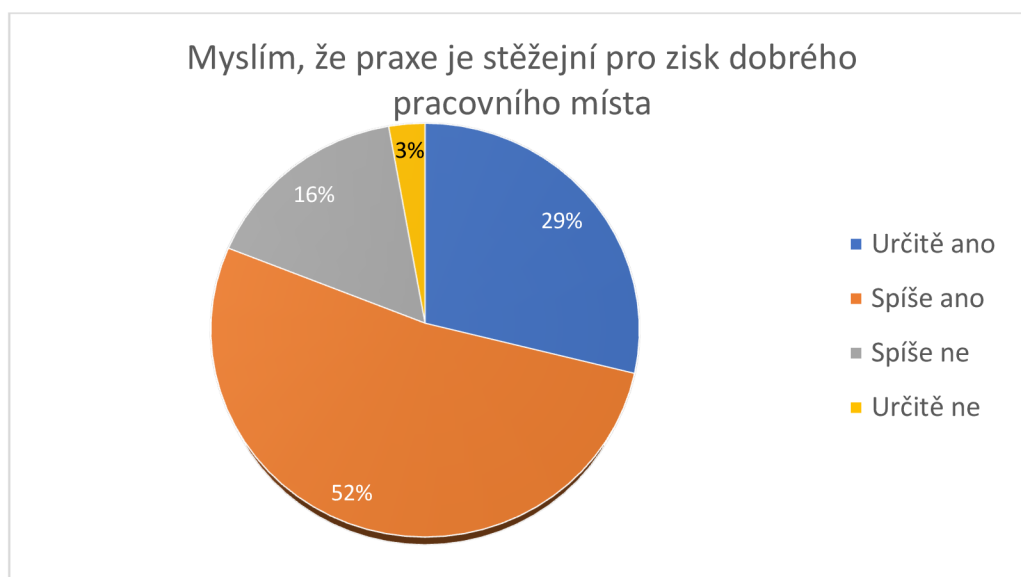
Zdroj: vlastní zpracování, 2022

### **Myslím, že praxe je stěžejní pro zisk dobrého pracovního místa**

To, že praxe je stěžejní pro zisk dobrého pracovního místa, tedy že je nutná pro zisk práce si myslí 81 % respondentů, z těch 29 % odpovědělo určitě ano a 52 % spíše ano. Oproti tomu 19 % nepovažuje praxi za stěžejní předpoklad pro zisk práce, 16 % z nich odpovědělo spíše ne a jen 3 % určitě ne.

I když tedy 93 % respondentů považuje praxi za důležitou, menší procento, a to 81 % ji považuje za stěžejní. I přesto je to velké množství respondentů a dokazuje proč 78 % respondentů získává praxi pro svoji lepší budoucnost.

*Graf 20 Myslím, že praxe je stěžejní pro zisk dobrého pracovního místa*



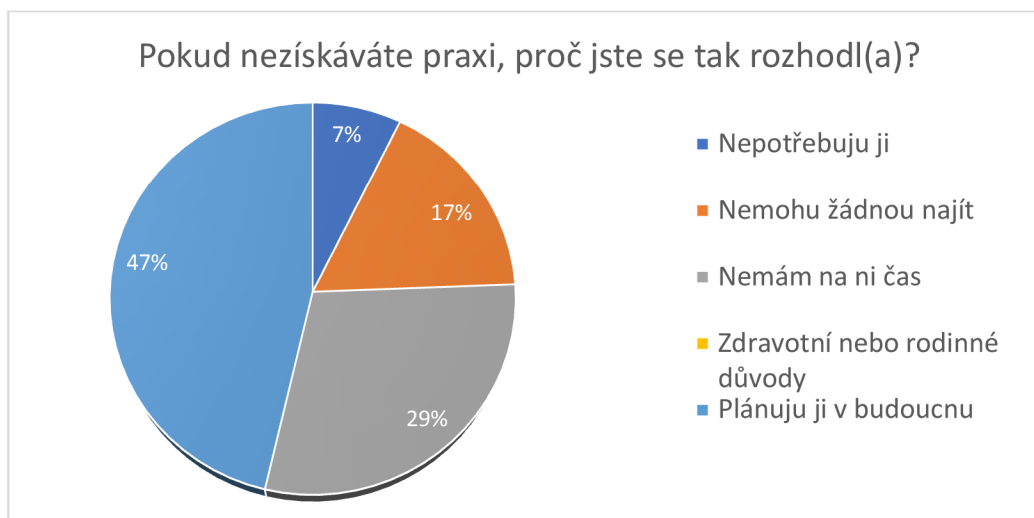
Zdroj: vlastní zpracování, 2022

### **Pokud nezískáváte praxi, proč jste se tak rozhodl(a)?**

Pokud studenti nezískávají praxi byli dotazováni na důvod k nezískávání praxe. Na to 47 % respondentů odpovědělo, že ji plánují v budoucnu, v tomto případě se jedná z části o studenty prvních ročníků bakalářského studia, kteří na získávání praxe mají ještě čas a prozatím si užívají studentského života.

Dalších 29 % na získávání praxe nemá čas, což může být z několika důvodů, ale také nelze vědět, zda praxi nebudou získávat v dalších letech studia. Až 17 % studentů nemůže žádnou praxi najít, buď pro ně žádná není, nebo neodpovídá jejich požadavkům apod. Dalších 7 % si myslí, že ji nepotřebují, což se samozřejmě v budoucnosti může změnit.

Graf 21 Pokud nezískáváte praxi, proč jste se tak rozhodl(a)?

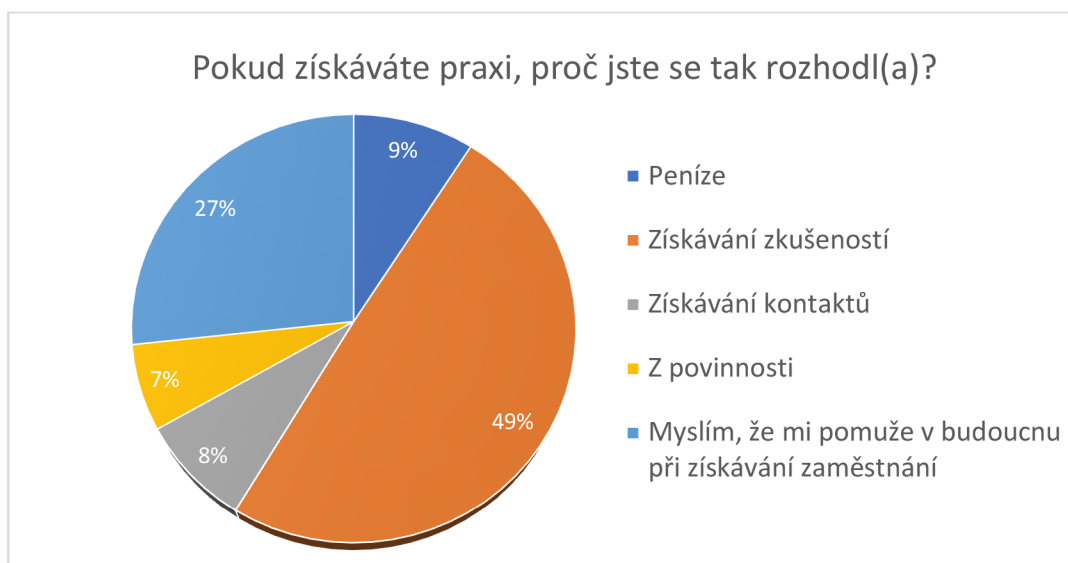


Zdroj: vlastní zpracování, 2022

### Pokud získáváte praxi, proč jste se tak rozhodl(a)?

Studenti, kteří získávají praxi, byli opět dotazováni na své důvody. Téměř polovina respondentů, tj. 50 %, ji získává kvůli možnosti výhod v budoucím zaměstnání. Dalších 27 % si myslí, že jim pomůže v budoucnu při získávání zaměstnání, že bude „dobře vypadat“ v životopisu. Čistě pro peníze praxi koná 9 % respondentů, dalších 7 % ji získává z povinnosti, kvůli tlaku okolí. Nakonec 8 % dotázaných tím získává kontakty a buduje si tak jejich síť, která jim může pomoci v průběhu jejich budoucí kariéry.

Graf 22 Pokud získáváte praxi, proč jste se tak rozhodl(a)?



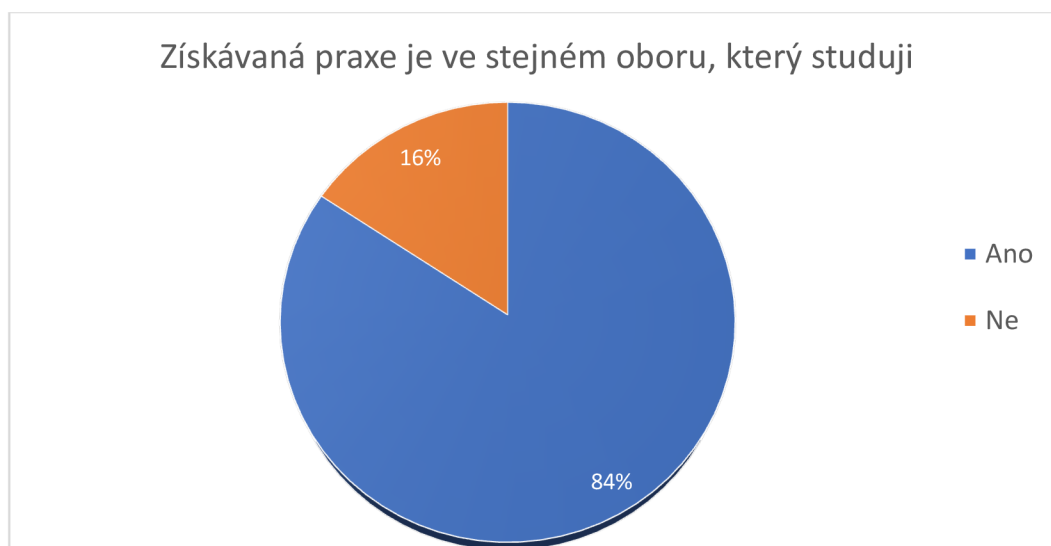
Zdroj: vlastní zpracování, 2022

### **Získávaná praxe je ve stejném oboru, který studují.**

Zda praxe, kterou studenti získávají je ve stejném oboru jako ten, který studují může být znakem, že si vybrali správný obor, zároveň ale může být

Praxi ve stejném oboru, jako je jejich studium získává 84 % respondentů, tito studenti ve svém oboru vidí budoucnost a je pravděpodobné, že se mu budou chtít věnovat i po skončení studia. Zbýlých 16 % získává praxi v jiném oboru, než je jejich studium, to může být z několika důvodů. Studenti mohou vidět svoji budoucnost v jiném oboru, než který si vybrali ke studiu, obor který studují nemusí nabízet dostatek pracovních míst pro získávání praxe, nebo mohou chtít zkusit něco jiného, nového než se rozhodnout jakým směrem se jejich kariéra bude ubírat.

*Graf 23 Získávaná praxe je ve stejném oboru, který studují*



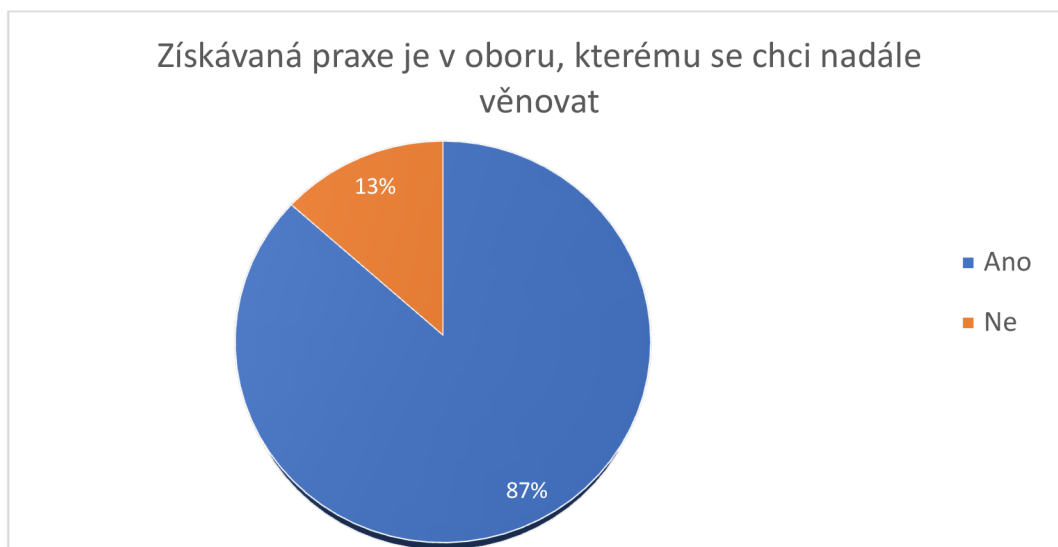
Zdroj: vlastní zpracování, 2022

### **Získávaná praxe je v oboru, kterému se chci nadále věnovat.**

Není nijak velkým překvapením, že 87 % respondentů získává praxi v oboru, kterému se chtějí nadále věnovat. Studenti, kteří budou mít praxi v oboru ve kterém budou hledat práci budou mít výhodu oproti studentům, kteří získávali praxi v jiném oboru a samozřejmě budou mít výhodu oproti studentům, kteří praxi nezískávali vůbec.

Zbýlých 13 % získává praxi v jiném oboru, než kterému se chtějí v budoucnu věnovat, což může být dáno tím, že student ještě neví jakým směrem se budou ubírat a také z důvodu povinné školní praxe, která je může studenty nutit získávat praxi v oboru, který sice studují, ale kterému se nechtějí věnovat.

Graf 24 Získávaná praxe je v oboru, kterému se chci nadále věnovat

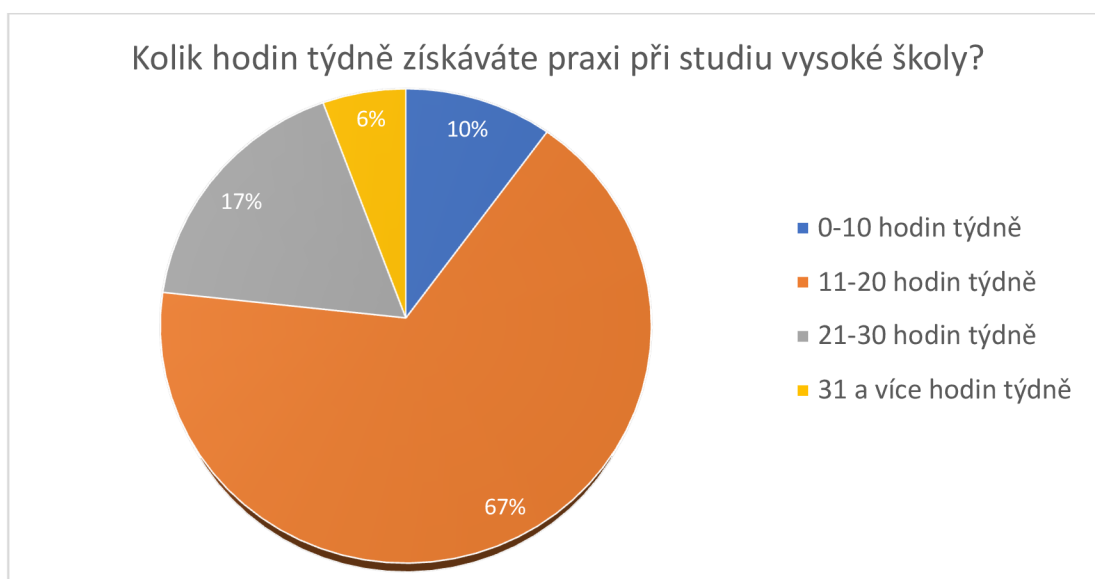


Zdroj: vlastní zpracování, 2022

### Kolik hodin týdně získáváte praxi při studiu vysoké školy?

Vzhledem k tomu, že studium samotné zabere velké množství času, není překvapivé, že 67 % dotazovaných získává svoji praxi v rozsahu 11-20 hodin týdně, což může odpovídat půl úvazku. Dalších 17 % dotazovaných získává praxi 21-30 hodin týdně, 10 % ji získává v rozsahu 0-10 hodin týdně a nakonec 6 % dotazovaných ji získává v rozsahu 31 a více hodin týdně.

Graf 25 Kolik hodin týdně získáváte praxi při studiu vysoké školy?



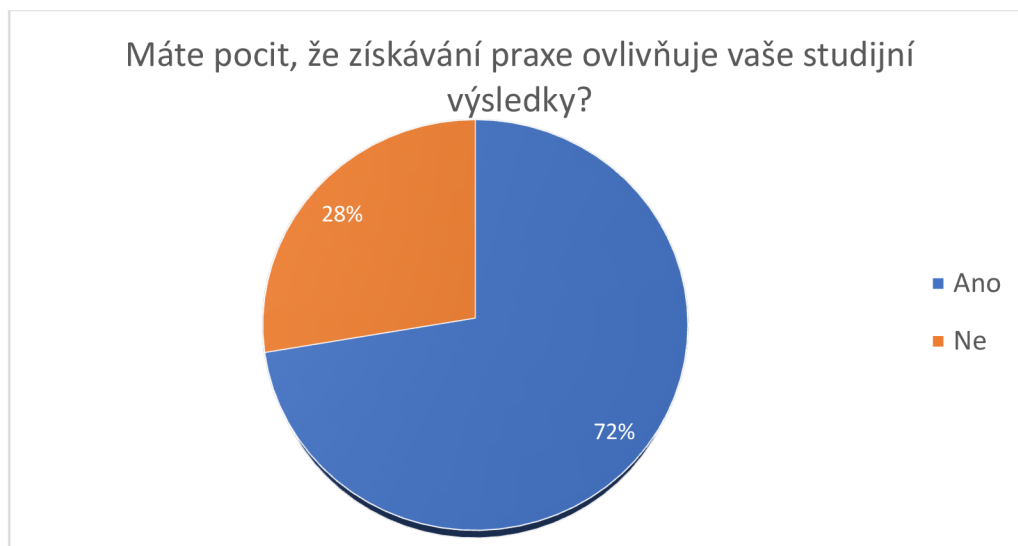
Zdroj: vlastní zpracování, 2022

### **Máte pocit, že získávání praxe ovlivňuje vaše studijní výsledky?**

Jelikož je získávání praxe časově i jinak náročné je možné, že v určité míře ovlivňuje studenty v jejich studiu a zároveň, že ovlivňuje jejich studijní výsledky. Získávání praxe ovlivňuje studijní výsledky 72 % dotazovaných studentů, v další otázce je pak zodpovězeno, zda jsou jejich studijní výsledky ovlivňovány pozitivně, či negativně, což může mít vliv na jejich postoj k získávání praxe.

Naopak 28 % si myslí, že jejich studijní výsledky nejsou získávanou praxí ovlivňovány. Tito studenti mohou například získávat praxi v jen omezeném časovém rozhraní, nebo s minimální snahou a proto je, nebo jejich studijní výsledky, ve výsledku neovlivňuje.

*Graf 26 Máte pocit, že získávání praxe ovlivňuje vaše studijní výsledky?*



Zdroj: vlastní zpracování, 2022

### **Získávání praxe ovlivňuje moje výsledky pozitivně/negativně.**

Pokud si studenti myslí, že jsou jejich studijní výsledky ovlivňovány získáváním praxe, tato otázka měla zjistit, zda je praxe ovlivňuje pozitivně, či negativně.

K pozitivnímu ovlivňování se přiklání 71 % dotazovaných. Mezi pozitivní důsledky může patřit např. propojování teoretických a praktických znalostí. Naopak 29 % respondentů si myslí, že jsou jejich studijní výsledky ovlivňovány negativně např. že nemají dostatek času na studium.

Graf 27 Získávání praxe ovlivňuje moje výsledky pozitivně/negativně

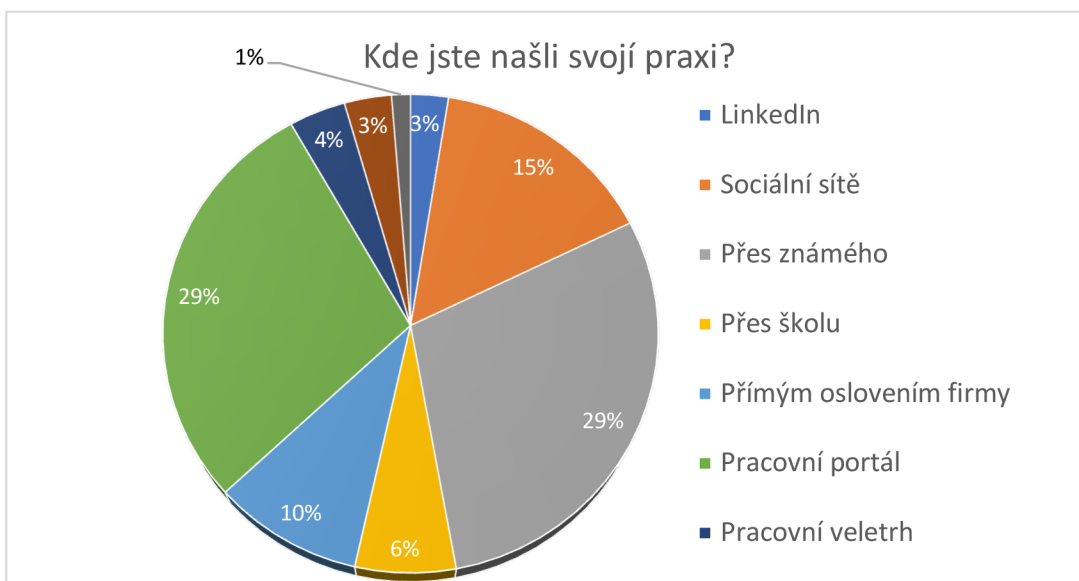


Zdroj: vlastní zpracování, 2022

### Kde jste našli svoji praxi?

Praxi studenti získávají různě, 29 % dotazovaných ji získalo pomocí známého, dalších 29 % přes pracovní portál typu jobs.cz, 15 % studentů ji získalo přes sociální sítě (Facebook, Instagram, TikTok apod.). Přímým oslovením firmy získalo praxi 10 % dotázaných, s pomocí školy 6 % studentů. Pracovní veletrh pořádaný ve školách využila k získání praxe 4 % studentů. LinkedIn využili 3 % studentů a další 3 % získala praxi, jelikož byla oslovena zaměstnavatelem. Poslední 1 % využilo k získání praxe personální agenturu.

Graf 28 Kde jste našli svoji praxi?



Zdroj: vlastní zpracování, 2022

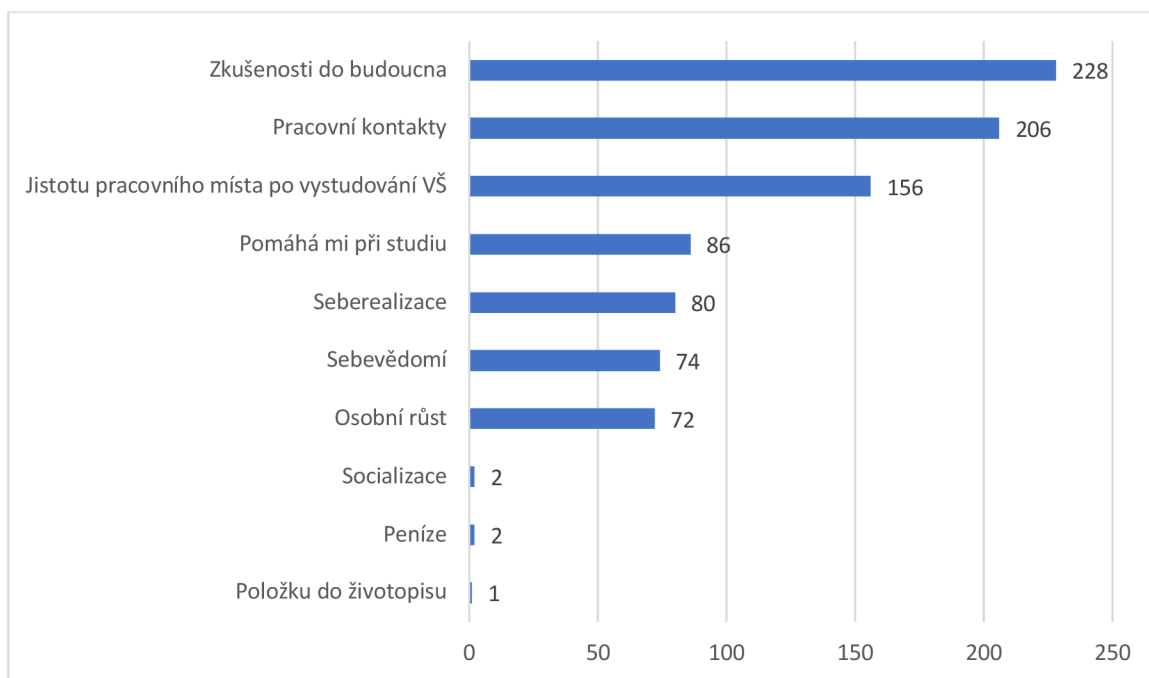
## Co Vám podle Váš Vaše praxe přináší?

Zkušenosti do budoucna zvolili respondenti 228×, je to nejčastěji zvolená odpověď a koresponduje s tím, co proč se lidé pro získávání praxe rozhodli. Jen o něco méně – 206× označili respondenti jako přínos získávání pracovních kontaktů. Když vezmeme v potaz předchozí otázku, kde bylo zjištěno, že velké množství studentů, získává práci přes známé, můžeme soudit, že i když kontakty nebyly označeny jako nejdůležitější, je to významná část získávání praxe, jež může vést k dobré i lepší pracovní pozici v budoucnu. Jistota pracovního místa po ukončení studia na VŠ byla zvolena 156×, je to třetí nejčastější odpověď.

Pomáhá mi při studiu bylo zvoleno 86×, studenti tedy nezískávají praxi jen něco, co se jim může vyplatit v budoucnu, ale praxe jim přináší pozitivní věci již v přítomnosti.

Seberealizace byla zvolena 80×, sebevědomí 74× a osobní růst 72×. Tyto tři odpovědi jsou podobného smyslu a jsou zaměřeny na sebe rozvoj. Socializace a peníze byly odpovědi, které byli obě zvoleny 2×. To, že jim přináší položku, kterou mohou zařadit na svůj životopis byla odpověď zvolena 1×.

Graf 29 Co vám podle vás vaše praxe přináší?



Zdroj: vlastní zpracování, 2022



### **Při získávání praxe je pro mě důležitá vnitřní motivace.**

Vnitřní motivaci považuje za určitě důležitou 32 % respondentů. Za spíše důležitou ji poté považuje 39 % respondentů, za spíše důležitou je považována 26 % respondentů a pouhé 3 % ji určitě za důležitou nepovažuje.

*Graf 30 Při získávání praxe je pro mě důležitá vnitřní motivace*



Zdroj: vlastní zpracování, 2022

### **Při získávání praxe je pro mě důležitá vnější motivace.**

Vnější motivace je považována za určitě důležitou 30 % respondentů, za spíše důležitou 41 % respondentů, za spíše nedůležitou 26 % respondentů a za určitě nedůležitou 3 % respondentů.

Důležitost vnitřní a vnější motivace je téměř totožná. Pro někoho je motivace velmi důležitá, pro někoho méně. V některých případech studenti potřebují jen jeden typ motivace, v některých případech potřebují obě, ale v některých případech nepotřebují vůbec žádnou.

Graf 31 Při získávání praxe je pro mě důležitá vnější motivace

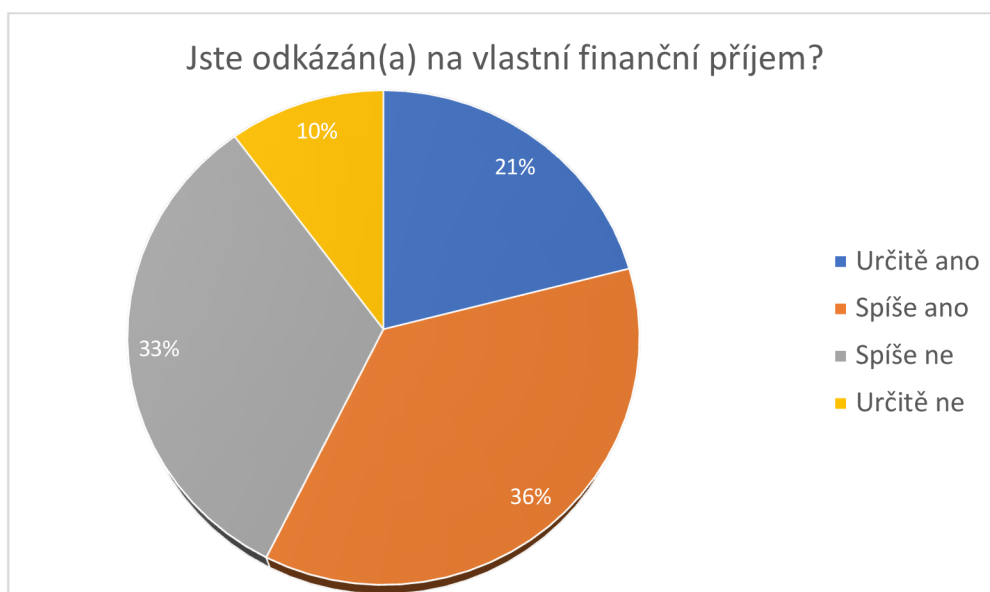


Zdroj: vlastní zpracování, 2022

### Jste odkázán(a) na vlastní finanční příjem?

Na vlastní příjem je určitě odkázáno 21 % respondentů. Spíše ano (za malé pomoci od někoho jiného) je finančně na sobě odkázáno 36 % respondentů, 33 % respondentů spíše není odkázáno na vlastní finanční příjem (mají větší pomoc od někoho jiného) a 10 % respondentů je kompletně finančně závislých na někom jiném.

Graf 32 Jste odkázán(a) na vlastní finanční příjem?



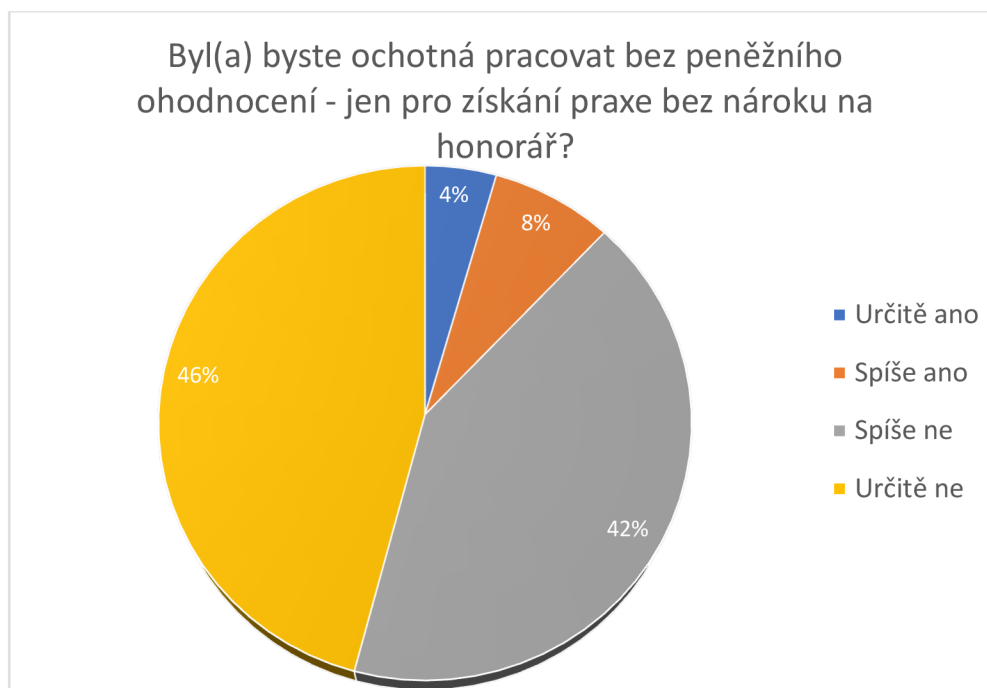
Zdroj: vlastní zpracování, 2022

### **Byl(a) byste ochotná pracovat bez peněžního ohodnocení – jen pro získání praxe bez nároku na honorář?**

Lidé nechtějí pracovat bez nároku na honorář, ať už kvůli tomu, že jsou finančně samostatní, tedy příjem potřebují, nebo je neuspokojuje za svůj čas a snahu získávat pouze praxi bez finanční odměny. To dokazují také odpovědi na tuto otázku, kdy negativně odpovědělo celkem 88 % respondentů (z toho určitě ne zvolilo 46 % a spíše ne zvolilo 42 %).

Ale i přestože je podle předchozí otázky 43 % respondentů finančně nesamostatných, jen 12 % by bylo v nějaké míře ochotno pracovat bez nároku na finanční odměnu (z toho spíše ano bylo zvoleno 8 % respondentů a určitě ano jen 4 % respondentů).

*Graf 33 Byl(a) byste ochotná pracovat bez peněžního ohodnocení – jen pro získání praxe bez nároku na honorář?*

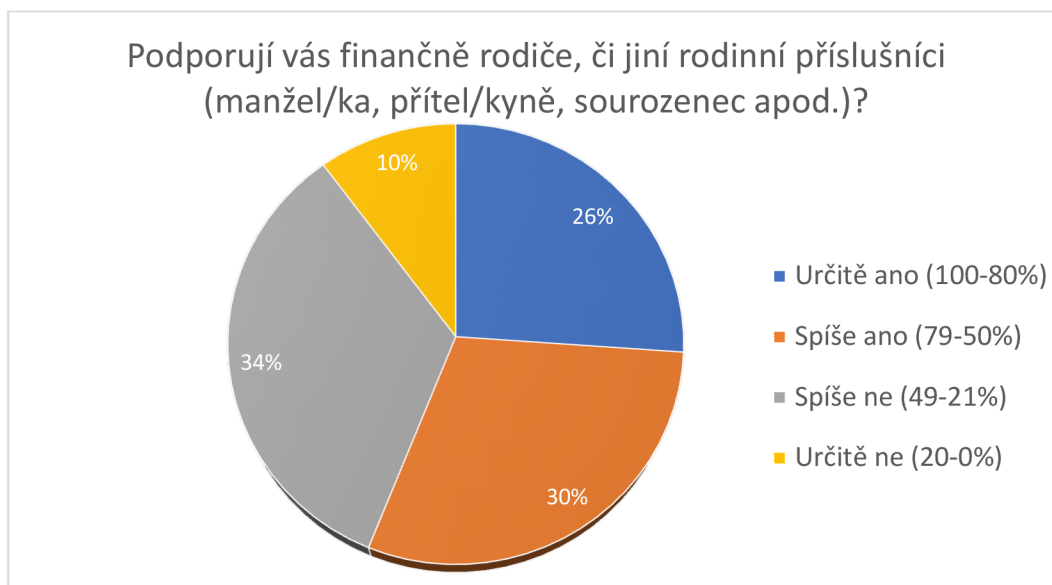


Zdroj: vlastní zpracování, 2022

### **Podporují vás finančně rodiče, či jiní rodinní příslušníci (manžel/ka, přítel/kyně, sourozenec apod.)?**

Finančně podporováno je v určité míře 56 % respondentů (26 % je podporováno v plné míře, 30 % je podporováno v rozsahu 50–79 %). Spíše nepodporováno je 34 % respondentů a finančně nezávislých je poté 10 % respondentů.

Graf 34 Podporují vás finančně rodiče, či jiní rodinní příslušníci?

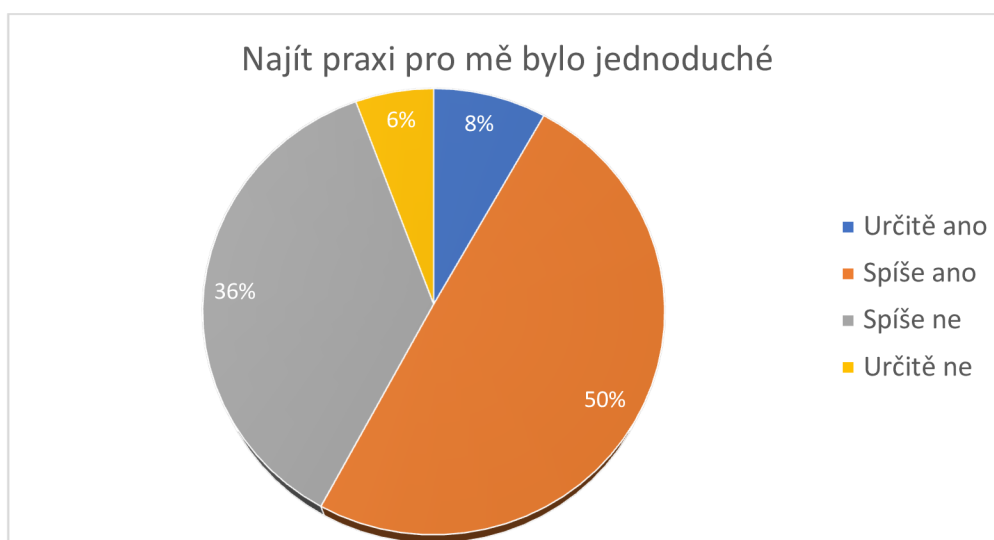


Zdroj: vlastní zpracování, 2022

### Najít praxi pro mě bylo jednoduché

Najít praxi bylo jednoduché jen pro 8 % dotazovaných studentů. Spíše jednoduché to bylo pro 50 %, spíše to nebylo jednoduché pro 36 % a určitě to nebylo jednoduché pro 6 % respondentů. Z těchto odpovědí vyplývá, že i když 58 % respondentů získalo praxi relativně snadno, stále existuje 42 %, kteří to tak jednoduché neměli a určitě by uvítali něco, co by jim hledání a získávání praxe usnadnilo.

Graf 35 Najít praxi pro mě bylo jednoduché

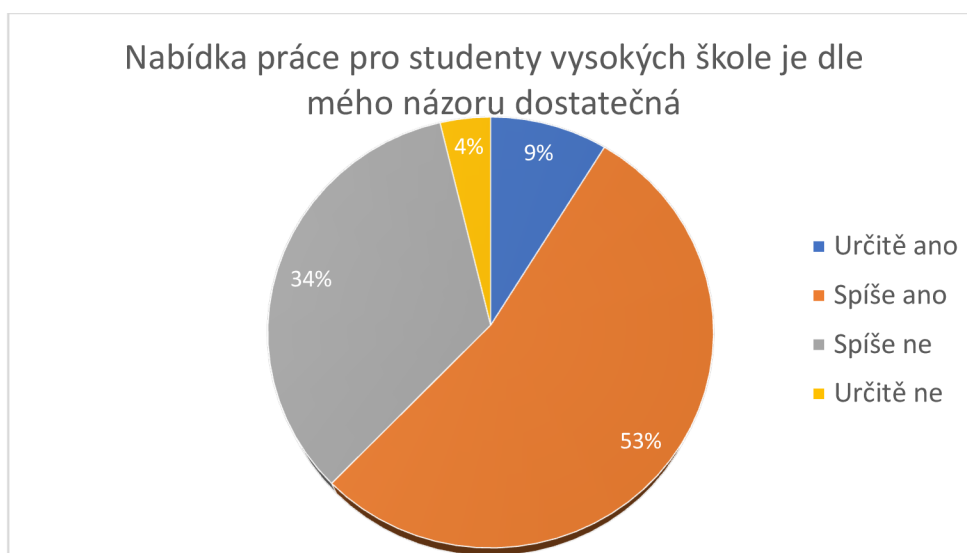


Zdroj: vlastní zpracování, 2022

### **Nabídka práce pro studenty vysokých škole je dle mého názoru dostatečná.**

Nabídku práce považuje v určité míře za dostatečnou 62 % respondentů, z toho určitě ano zvolilo 9 % a spíše ano bylo zvoleno 53 %. Za nedostatečnou ji shledává 38 % respondentů, z toho spíše ano zvolilo 34 % a určitě ne pouze 4 % respondentů. Nabídka práce se tedy dá najít, ovšem zda je vyhovující a zda splňuje požadavky studentů to zjišťováno není. To, že je nabídka dostatečná neznamená, že si i kvalitní a že každý najde to co hledá.

*Graf 36 Nabídka práce pro studenty vysokých škol je dle mého názoru dostatečná*

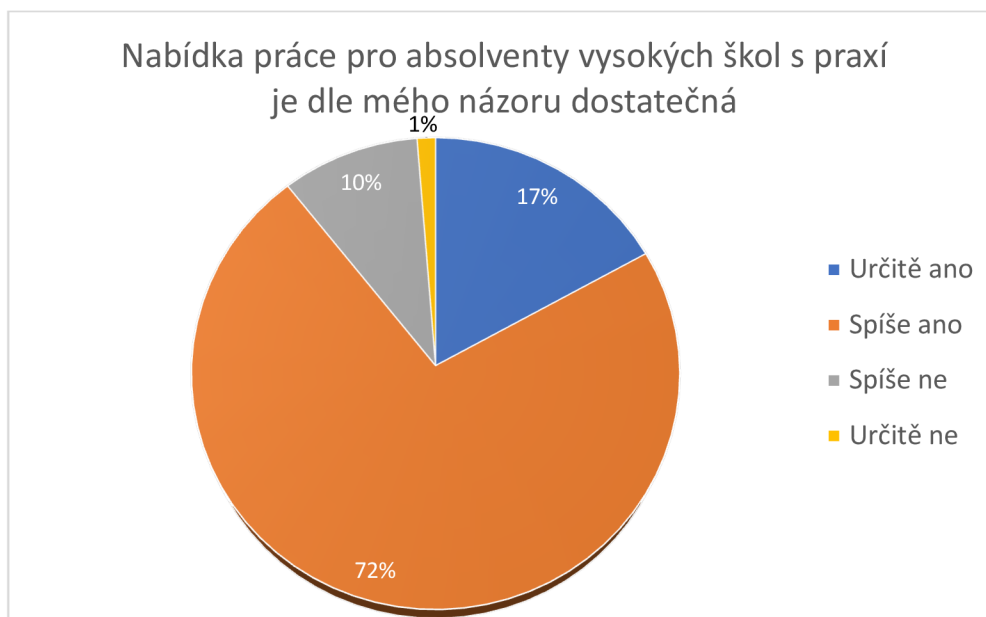


Zdroj: vlastní zpracování, 2022

### **Nabídka práce pro absolventy vysokých škol s praxí je dle mého názoru dostatečná.**

Nabídka práce pro absolventy s praxí je dostatečná podle 89 % dotazovaných. Určitě ano zvolilo 17 % a spíše ano 72 % dotazovaných. Za nedostatečnou ji považuje 11 %, spíše ne zvolilo 10 % a určitě ne zvolilo jen 1 % dotazovaných. Nabídka pro absolventy s praxí je určitě větší než nabídka pro absolventy bez praxe. Přece jenom zaměstnavatelé vyhledávají zkušenější zaměstnance, do kterých nebudou muset investovat tolik času a peněz.

Graf 37 Nabídka práce pro absolventy vysokých škol s praxí je dle mého názoru dostatečná



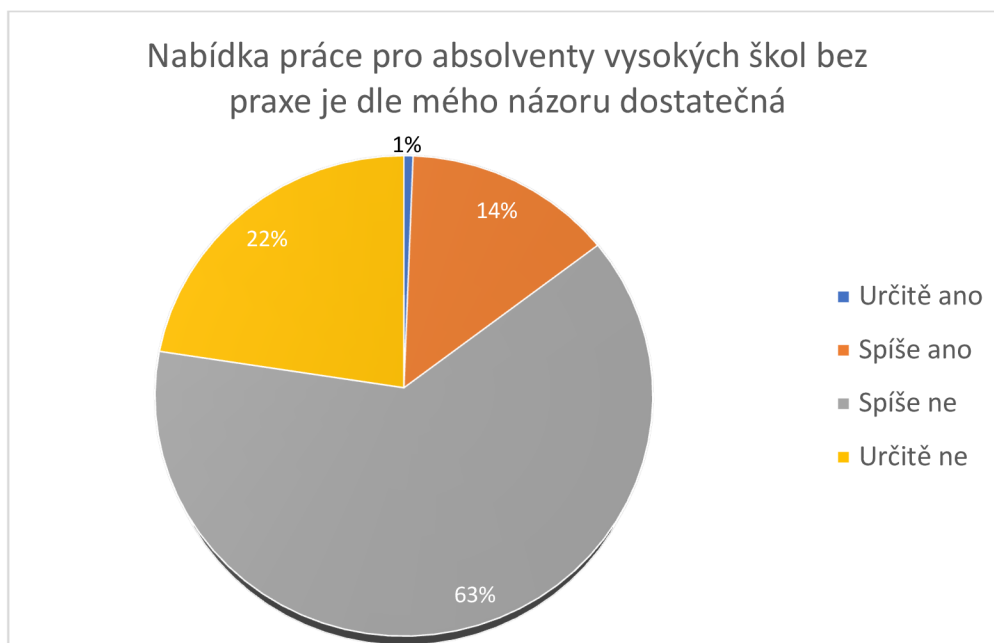
Zdroj: vlastní zpracování, 2022

#### **Nabídka práce pro absolventy vysokých škol bez praxe je dle mého názoru dostatečná.**

Jen 15 % odpovědělo kladně na otázku, zda je práce pro absolventy bez praxe dostatečná, z toho jen 1 % zvolilo odpověď určitě ano a spíše ano zvolilo zbylých 14 %. Za nedostatečnou ji považuje 85 % dotazovaných (z toho spíše ne zvolilo 63 % dotazovaných, určitě ne zvolilo 22 % dotazovaných).

Vzhledem k tomu, za jak důležitou je praxe považována není překvapivé, že nabídka práce pro absolventy s praxí je podle dotazovaných výrazně vyšší než nabídka práce pro absolventy bez praxe.

Graf 38 Nabídka práce pro absolventy vysokých škol bez praxe je dle mého názoru dostatečná



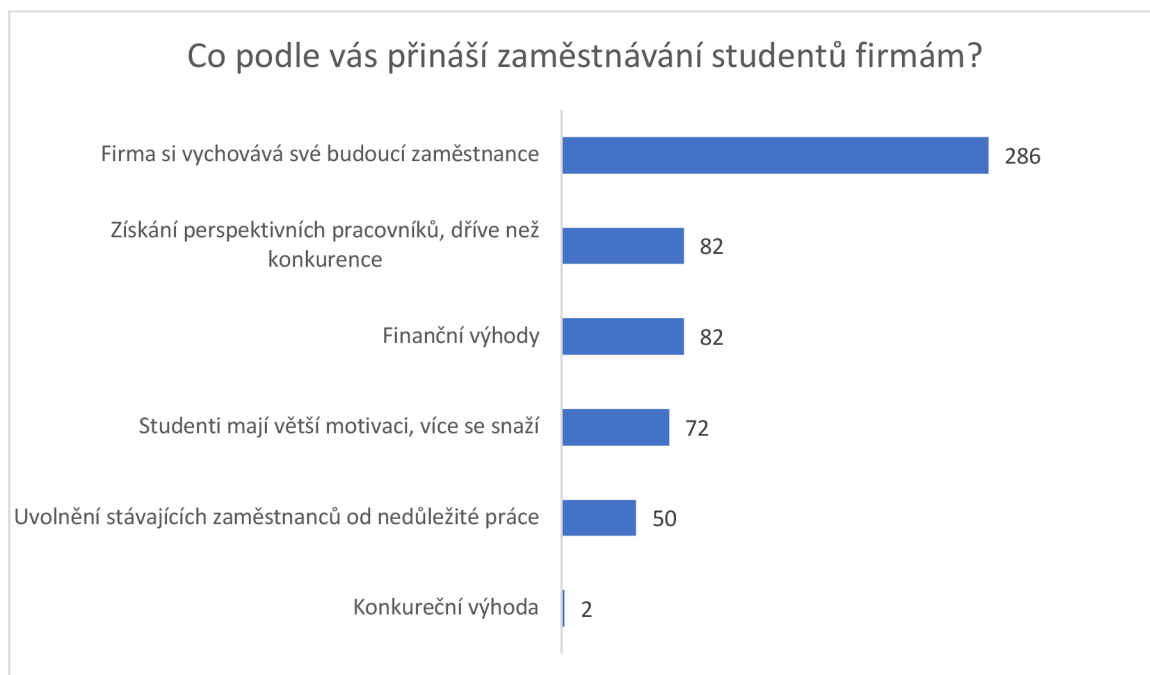
Zdroj: vlastní zpracování, 2022

### Co podle vás přináší zaměstnávání studentů firmám?

Tato otázka zjišťovala, co firmám, podle studentů, přináší jejich zaměstnávání, proč je vlastně pro firmu výhodné studenty zaměstnávat. To, že si firma vychovává své budoucí zaměstnance byla odpověď, která byla zvolena 286× a s naprostou většinou je to hlavní důvod zaměstnávání studentů. Získání perspektivních zaměstnanců dříve, než konkurence je odpověď podobná přechozí a byla zvolena 82×. Finanční důvody byly zvoleny 82×.

72× byla zvolena odpověď, že studenti mají větší motivaci a víc se v práci snaží. Uvolnění zaměstnanců od nedůležité práce je důvod, který byl zvolen 50×. A nakonec 2× byla zvolena konkurenční výhoda.

Graf 39 Co podle vás přináší zaměstnávání studentů firmám?



Zdroj: vlastní zpracování, 2022

### Co by měly firmy zlepšit při zaměstnávání studentů?

Tato otázka byla položena jako otevřená s možností odpovědět, či neodpovědět. To, co by studenti nejraději změnili nebo zlepšili, aby pro ně jejich praxe, nebo získávání praxe bylo jednodušší a lepší.

Nejčastěji se opakovaly nějaké formy odměn, ať již lepší finanční ohodnocení, lepší benefity (multisport karta, stravenky apod.). Druhá nejčastější odpověď se vztahovala k hledání praxe. Studenti by ocenili propojení vysokých škol a firem nabízejících praxi, zlepšení způsobu hledání praxe, její inzerci. Další studenti by ocenili, aby firma brala větší ohled na jejich rozvrh, možnost pracovat půl dne, případně možnost home office. Dále byl velmi často zmiňován přístup firem ke studentům. Studenti by rádi, aby k nim zaměstnavatelé byli empatičtější, respektovali je, měli větší trpělivost, aby probíhalo důkladnější zaučení, lepší komunikace a možnost mentorování.

Všechny tyto návrhy se opakovaly několikrát ať již samostatně nebo jako kombinace několika návrhů. Je tedy možné říct, že studenti čelí podobným problémům při získávání praxe.



### **Jste za svoji získanou/získávanou praxi rád(a)?**

Poslední otázka je zaměřena na to, zda respondenti, kteří praxi získávají nebo v minulosti získávali jsou za svoji praxi rádi. Na tuto otázku odpovědělo kladně 99 % respondentů a pouhé 1 % odpovědělo negativně.

Toto dokazuje, že získávání praxe je studenty vnímáno jako pozitivní, a to ať již v tom, co jim jejich praxe přináší za možnosti, tak v tom, jaký má praxe vliv na jejich aktuální bytí.

*Graf 40. Jste za svoji získanou/získávanou praxi rád(a)?*



Zdroj: vlastní zpracování, 2022

## 4.2 Rozhovory se zástupci firem

Částečně řízené rozhovory se zástupci daných firem představují druhou využitou metodou. Tato kvalitativní metoda vedla k získání názorů, pohledů a zkušeností zástupců určitých firem, kteří spolupracují se studenty vysokých škol. Jak již bylo řečeno vzhledem k zachování anonymity jsou zástupci označováni jako „respondent A, B, C, D, E“. Otázky částečně řízeného rozhovoru jsou uvedeny v přílohách.

*Je příprava na vysoké škole bez praxe dle Vašeho názoru dostatečná k vykonávání zaměstnání? Je podle Vás student po vystudování vysoké školy dostatečně připraven k výkonu zaměstnání?*

**Respondent A:** V mém oboru určitě není, teorie je daleko od praxe a zdaleka nestačí teoretické základy získané ve škole.

**Respondent B:** Ne, rozhodně ne prakticky a teoreticky v určité míře ano, ale dostačující to není.

**Respondent C:** Ne, není dostatečná a tím pádem není absolvent vysoké školy dostatečně připraven.

**Respondent D:** Není dostatečná. A to ani v případě, že je výuka zaměřena na případy z praxe. Měl jsem možnost pracovat při studiu a zároveň studovat školu, kde jsme nejen probírali konkrétní případy, společnosti a usecase z praxe, ale také k nám pravidelně chodili přednášet odborníci z praxe. To je podle mě ideální kombinace pro přípravu do zaměstnání.

**Respondent E:** Ne, student s 2-3letou praxí je schopen pochopit základní vazby a vztahy v daném oboru, bez této praxe nebude schopný svou práci vykonávat v požadované kvalitě. Již několikrát se mi stalo, že jsem určité procesy vysvětloval já vyučujícím, ti si dělali poznámky, aby mohli moje praktické poznatky následně učit své studenty. Je určitě důležité znát teorii oboru, ale bez praxe a praktických znalostí je nám absolvent k ničemu.

*Je podle Vás dostatečná povinná praxe v rozsahu 120-140 hodin? Kolik času je podle Vás potřeba k získání kvalitní praxe?*

**Respondent A:** 120-140 hod. není ani kompletní měsíc a zdaleka to není dostačující. Potřeba by bylo minimálně tři měsíce (cca. 600 hod.). Ale navrhol bych systém, že čím je

student ve vyšším ročníku, tím delší praxi by měl absolvovat, čímž by se i postupně více aklimatizovali na pracovní život po škole.

**Respondent B:** Není, pro všechny vysokoškoláky navrhuji půl roční praxi v rámci studia (v rozsahu 20 h/týdně).

**Respondent C:** Není, za minimální čas považuji 3 i více měsíců.

**Respondent D:** Rozhodně není. Ideální je minimálně rok spolu se studiem. Student má rok povinnosti ve škole, povinnosti v práci a na konci školy si vlastně uleví, jelikož mu škola skončí a může se plně soustředit na práci.

**Respondent E:** Zásadně nedostatečná. U nás preferujeme studenty, kteří s námi spolupracují dva roky cca. 2-3 dny v týdnu s přestávkami ve zkuškovém období.

***Při nabírání nových zaměstnanců (absolventů) jak moc je pro Vás důležitá jejich praxe? Je nutné, aby to byla praxe ve stejném oboru, ve kterém se pohybuje Vaše firma?***

**Respondent A:** Záleží na pozici, o kterou se uchazeč zajímá. Leckdy je lepší uchazeč bez praxe, který tak lépe přijme námi nastavené postupy a není „pomíchaný“ z minulosti. Samozřejmě se bavíme o funkcích maximálně středního managementu (kalkulant, přípravář apod.). Na pozice výše je praxe v oboru požadována a nutná.

**Respondent B:** Ano, jejich praxe je do značné míry důležitá. Zároveň u absolventů, dáváme přednost těm, kteří mají praxi ve stejném oboru, před těmi, co mají praxi v jiném oboru.

**Respondent C:** Velmi důležitá, student, který nemá žádnou praxi je velmi nečitelný. Praxe studentů je velmi důležitý bod pro nabírání nových lidí (absolventů). Praxe nemusí být ve stejném oboru, co se týče specializace, ale měl by mít praxi s podobným stylem práce (korporátní firmy vs. rodinné podniky).

**Respondent D:** Není až tak důležitá. Důležité jsou návyky dotyčného jako zodpovědnost, transparentní komunikace, umění si zorganizovat priority, a především hlad se učit nové věci. Tyto kvality ale lidé získávají především díky praxi.

**Respondent E:** Nabíráme i lidi bez praxe, ale musejí si ji vlastně dopracovat a dostávají pouze základní pozice, nebo nižší, než předpokládá jejich vzdělání. Je to individuální a je to o schopnostech jedince, jak uspěje u pohovoru apod. Pro nás je nutná praxe v oboru, praxe v McDonald nebo v šatně v divadle nás nezajímá.

*Jak moc velký berete ohled na zaměstnance, kteří jsou současně studenty? Podporujete je nějak v jejich studiu?*

**Respondent A:** S ohledem na stávající legislativu to moc nejde, ačkoli bychom rádi (finanční podpora s cílem budoucího nástupu do naší společnosti apod.). Nicméně spolupracujeme se studenty při jejich studijních úkolech v daném oboru a snažíme se být jakýmsi jejich mentory.

**Respondent B:** Žádné extra speciální zacházení je u nás nečeká. Jsou zaměstnáváni na dohodu o provedené práci, což jim samo o sobě přináší jiné výhody než zaměstnancům na plný úvazek.

**Respondent C:** Ano, snažíme se zaměstnance z řad studentů brát jako plnohodnotné pracovníky, tím pádem dostávají i určité benefity, které se studentům klasicky nedostávají. Studenti, kteří jsou u nás zaměstnáváni u nás bývají většinou po dobu celého jejich studia a také po jeho ukončení. Zároveň jim poskytujeme možnost psát jejich bakalářské a diplomové práce ve spolupráci s naší firmou.

**Respondent D:** Samozřejmě. Chápeme, že studium je vždy na prvním místě. Nutno podotknout, že se ale jedná o zkrácené pracovní úvazky, ne plný úvazek, takže studenti mají čas na školu, mohou rozhodovat kdy a jak dlouho stráví v práci, dokud splní požadované úkoly a odpracují týdenní požadavky co se týče hodin.

**Respondent E:** Ano, máme na to speciální program pro studenty.

*Co jsou podle Vás hlavní výhody získávání praxe při studiu na vysoké škole?*

**Respondent A:** Student si může vytvořit představu, jak by mohlo vypadat jeho budoucí zaměstnání, a tedy si vybrat pro sebe to nejvhodnější.

**Respondent B:** Rozhodně získání zkušeností. Při získání práce po studiu a praxi je člověk schopný zapojit se okamžitě do pracovního procesu a být ihned platným členem týmu.

**Respondent C:** Studenti si zvyknou na určitou pracovní rutinu, která na škole není běžná. Nestačí jim jen přijít a odsedět si tam určitý čas. Na praxi se učí pravidelnosti, time managementu, učí se o chodu společnosti, „osahají“ si práci a poté k ní mají jiný, lepší přístup než bez praxe. Zároveň jim to pomáhá při studiu, jelikož to, co se ve škole učí již není jen suchá teorie, vědí, proč to takto funguje, proč se to tak dělá v praxi.

**Respondent D:** Student se musí naučit zvládat zorganizovat si život jak studijní, tak pracovní dohromady. Naučí se o sebe postarat bez finanční pomoci rodičů, a to je podle mě

hlavní benefit, který si odnese. V hlavě se mu přepne tlačítko „párty studentský život“ na „zodpovědný pracovní život“ a taková mentalita mu v budoucnu jen pomůže.

**Respondent E:** Získávání zkušeností. S praxí poté má možnost mít vyšší nástupní pozici, lepší platové podmínky a benefity a možnost rozhodnutí o svém budoucím zaměstnavateli.

***Jaké změny (pozitivní i negativní) vidíte u těchto zaměstnanců v průběhu získávání jejich praxe.***

**Respondent A:** Určitě zvýšení sebedůvěry, „otevření očí“, co vlastně práce obnáší, zlepšení komunikace, práce v kolektivu, uvědomění si určité odpovědnosti, často i osvojení si samostatné práce ve vztahu k celku.

**Respondent B:** Mezi hlavní řadím zvýšení sebedůvěry, zlepšení znalostí, profesionality, zlepšení komunikačních schopností a jazykových dovedností.

**Respondent C:** U studentů, kteří jsou s námi již nějakou dobu vidím obrovský růst. A z vlastní praxe vím, že absolventi, kteří prošli kvalitní praxí jsou na úplně jiné úrovni než studenti, kteří neprošli buď kvalitní, nebo žádnou praxí ve firmách. Mění se jejich sebehodnocení, přístup k úkolům, u nás ve firmě i jazyková znalost.

**Respondent D:** Zlepšuje se u nich komunikace, transparentnost, zodpovědnost, naučí se myslet jako pracující člověk a srovná si své priority. A už jenom to, jak si studenti během praxe zvyknou na život pracujícího člověka je obrovské plus.

**Respondent E:** Myslím, že změny jsou pouze pozitivní. Naleznou mnohdy budoucí partnery, dostávají se do prostředí, o kterém se rozhodují, zda tam začnou svoji kariéru nebo budou hledat dál.

***Co Vám a Vaší firmě přináší zaměstnávání studentů vysokých škol? Jaké jsou důvody jejich zaměstnávání? Má smysl je zaměstnávat?***

**Respondent A:** Hlavním důvodem je perspektiva další spolupráce po skončení studií. Za posledních 5 let jsme takto přijali u našeho závodu minimálně 8 absolventů.

**Respondent B:** Studenty převážně zaměstnáváme jako brigádníky ve špičce naší sezóny, čímž jsme schopni pokrýt poptávku po našem produktu/službě. Z mého pohledu a zkušeností má 100% smysl studenty zaměstnávat.

**Respondent C:** První a nejdůležitější důvod, který mě hned napadá je, že si tím hledáme budoucí plnohodnotné zaměstnance. Dále tím plníme určitou celospolečenskou poptávku ve

formě zpětné vazby akademickému světu. Zároveň to má důvod finanční – čím déle u nás lidé jsou, tím více se nám vrací naše investice do nich. Také jsou studenti cenově přijatelná a flexibilní síla s určitým vzděláním, které vyhledáváme.

**Respondent D:** Rozhodně výchova mladých talentů, kteří ve společnosti pokračují po dokončení studia, jsou již víceméně zaběhlí, znají společnost, její fungování a samozřejmě ví co jejich práce obnáší a co mohou očekávat. Zároveň se nám poté vrátí vše co do něj investujeme v průběhu praxe.

**Respondent E:** Má to jasný smysl. Schopných lidí je zoufale málo a my tímto způsobem včas vyhledáváme správné kolegy pro budoucí spolupráci.

### *Jaké jsou pro Vás a Vaši firmu nevýhody při zaměstnávání studentů?*

**Respondent A:** Na základě předešlých zkušeností, kdy víme, jakou práci je v daném čase a v požadované kvalitě student splnil, je účast na odborné práci pro nás spíše výhodou.

**Respondent B:** Získáváme tím jen nevýznamné daňové úlevy od státu, přičemž je nutné poskytnout těmto zaměstnancům školení, BOZP a seznámení je se všemi předpisy, což je nejen časově ale i finančně náročné.

**Respondent C:** Jedna z nevýhod je, že je pro ně prioritou studium, takže musíme brát ohledy na zkouškové období, z toho vyplývá nespojitá pracovní doba. Dále beru za nevýhodu začátky práce u nás, je to velmi časově i jinak náročné, než si student zvykne na mezinárodní prostředí chvíli to trvá a je nutné jim dát čas, než začnou být samostatní.

**Respondent D:** Jejich fluktuace. Když do někoho investujete čas, peníze apod. a on za několik týdnů/měsíců skončí je to obrovská nevýhoda a jeden z důvodů, proč firmy mohou být opatrní se zaměstnáváním lidí v průběhu jejich studia.

**Respondent E:** Neexistují nevýhody, nehlásí se k nám studenti bez zájmu o získání praxe nebo jen z povinnosti. S takovým bychom se okamžitě rozešli. Ale to se neděje.

### *Vychováváte si studenty jako své budoucí zaměstnance (po jejich absolvování školy je hodláte přijmout na plný úvazek)?*

**Respondent A:** Ano, to je základ a jeden z hlavních důvodů, proč studenty zaměstnáváme.

**Respondent B:** Ano.

**Respondent C:** Ano, je to jeden ze stěžejních důvodů zaměstnávání studentů.

**Respondent D:** Ano, kvůli tomu s nimi od začátků naší společnosti spolupracujeme.

**Respondent E:** Ano, to je smyslem.

*Jak získáváte studenty jako uchazeče o zaměstnání? Co děláte pro to, abyste studenty přilákali k Vám do firmy? Jaké jiné způsoby získávání studentů jako zaměstnanců by Vaše firma měla/mohla využívat?*

**Respondent A:** Snažíme se oslovovat samotné školy, organizujeme různé exkurze a prohlídky při realizaci našich projektů a zde studenty oslovujeme a nabízíme jim možnost praxe. Dále máme uveřejněné inzeráty na našich veřejných webových stránkách.

**Respondent B:** Aktuálně získáváme uchazeče na pracovních portálech a také na základě doporučení, ale v budoucnu bych byl rád za získávání studentů přímo ze škol v rámci spolupráce s určitými vysokými školami ze stejného oboru. Naše firma je ovšem relativně malá na tuto spolupráci.

**Respondent C:** Neděláme nic extra speciálního, nabídky práce uveřejňujeme na portálech typu jobs.cz. Jediné, co je přizpůsobené studentům je účast na kariérních dnech na univerzitách, kde náš HR team poskytuje studentům potřebné informace. Většinu studentů ovšem získáváme inzerátem přes pracovní portály.

**Respondent D:** Převážně facebookové skupiny vysokých škol a následně spolužáci/kamarádi stávajících pracovníků z řad studentů. U nás je výhoda, že student může práci vykonávat na dálku, odkudkoliv, takže nejsou překážkou přednášky, studijní výjezdy apod. A tím jsme schopni nalákat velké množství potencionálních zaměstnanců z řad studentů.

**Respondent E:** Děláme náborové akce na vysokých školách, setkání zájemců s vedením společnosti, prohlídky našich pracovišť apod. Naší hlavní starostí je abychom studenty přesvědčili, že jsme jejich správným partnerem pro jejich budoucnost. Tedy aby po skončení studia nastoupili k nám na HPP.

*Kde inzerujete nabídky práce pro studenty?*

**Respondent A:** Nejvíce přímo ve školách, po předchozí dohodě. A poté na internetu na našich webových stránkách a pomocí stránek zaměřujících se na nabídku práce.

**Respondent B:** Na pracovních portálech.

**Respondent C:** Jak již jsem zmiňoval využíváme pracovních portálů a kariérních dnů na vysokých školách.

**Respondent D:** Přes internet, na sociálních sítích.

**Respondent E:** Ve školách a na pracovních portálech.

*Co kromě finanční odměny nabízíte studentům? Co by podle Vás vaše firma měla, kromě finančních odměn, nabízet?*

**Respondent A:** Hlavním našim benefitem pro studenty je jejich přiřazení k našim zkušeným zaměstnancům, kdy se snažíme o lidský (leckdy až „rodičovský“) přístup a o maximální vysvětlení, proč jednotliví studenti svěřenou práci vykonávají a k čemu je pro chod celé naší firmy jejich činnost přínosná.

**Respondent B:** Nabízíme pouze peníze. Obecně bych ale chtěl nabízet jistotu zaměstnání po absolvování školy těm studentům, kteří si u nás projdou praxí v určité délce.

**Respondent C:** Samozřejmě hlavní je finanční odměna, ale studentům nabízíme i zlevněné stravování, přístup k team buildingovým aktivitám, jelikož studenty považujeme za plnohodnotné členy našeho týmu.

**Respondent D:** Možnost práce v rychle rostoucí společnosti, ve které budou moci pokračovat i po dokončení studií, což není benefit, který by se projevil okamžitě, ale je to něco, co jim pomůže v budoucnosti.

**Respondent E:** To je naše know-how, to vám neprozradím.

*Na základě Vašich zkušeností, je nutné motivovat zaměstnance z řad studentů jinak než ostatní zaměstnance? V čem se tato motivace liší?*

**Respondent A:** Nemyslím si. Důležité je, že student i absolvent u nás chce pracovat. A u absolventa už vlivem předešlé praxe ví, co po něm budeme požadovat a jak motivace probíhá, takže nic neměníme a to ať se jedná o finanční motivaci, benefity nebo o pracovní prostředí a pracovní dobu.

**Respondent B:** Ne i ano, naše firma není nijak velká, proto motivaci řešíme hodně individuálně nehledě na to, zda je člověk student nebo ne.

**Respondent C:** Přiklonil bych se k tomu, že asi ano. Například fluktuace u studentů je beznásledková, což vyžaduje trochu jiný přístup než k plnohodnotným zaměstnancům. Vedení studentů musí být oproti ostatním zaměstnancům násobně vyšší.

**Respondent D:** Tím, že pracují na zkrácený úvazek a mají konkrétní agendu, tak není potřeba zvláštní motivace.



**Respondent E:** Asi ne, je to podobné, ale určité rozdíly tam jsou. Je to individuální a jiné u jiných pohlaví. U nás je nejvíce zajímavá, jak atraktivní bude jejich budoucí činnost, jak bude vypadat jejich pracovní prostředí, kde budou pracovat a samozřejmě na jakých pozicích.

*Nabízí Vaše firma dostatek příležitostí pro studenty? Co byste změnili?*

**Respondent A:** V současné době se snažíme dělat maximum pro získání studentů, kteří mají o práci zájem. Myslím si, že v tomto ohledu děláme maximum.

**Respondent B:** Troufám si říct, že ano.

**Respondent C:** U nás ve firmě je možnost pro studenty opravdu velká, nabízíme práci v různých odděleních od výroby až po obchodní oddělení. Na svém oddělení mám trvale min. 3 studenty, kterým se věnuji.

**Respondent D:** Ano, jsme pyšní na to, v jaké míře spolupracujeme se studenty. V porovnání s našimi konkurenty nabízíme větší množství pozic, které mohou být obsazovány studenty.

**Respondent E:** Ano nabízí, nic bych neměnil.

*Je podle Vás pro celkový trh práce důležité, aby firmy v jakémkoliv měřítku poskytovali možnost praxe studentům? Mělo by to být povinné?*

**Respondent A:** Povinnost není určitě správnou cestou. Možná by to vedlo i k jakémusi „kupčení“ s „mrtvými dušemi“. Spíše by měl přijít větší tlak od škol a zde i větší motivace (např. čím delší praxe, tím více „kreditů“ atp.) a zároveň větší legislativní možnosti pro firmy při odměňování a motivování studentů (daňové úlevy, „úkolová mzda“, zaměstnanecké benefity atp.).

**Respondent B:** Ano, důležité to je. Ovšem povinné by to být nemělo, každý si sám musí najít „své místo na slunci“.

**Respondent C:** Ano, zastávám názor, že by to mělo být povinné. Naše firma mnohdy vytváří perfektně vypracovaný zaměstnanec jak pro naši firmu, tak bohužel pro konkurenci, což z naší strany není fér. Měl by být nějaký minimální počet studentů na určitý počet zaměstnanců, jinak totiž ostatní využívají naši práce a investice do daného studenta tím, že ho o pár stovek přeplatí a přeberou nám ho.

**Respondent D:** Rozhodně je důležité, aby firmy praxe studentům poskytovaly. Příkláněl bych se i k povinnosti praxi poskytovat, ovšem tam se poté musí zamezit obsazování míst jen z povinnosti bez toho, aby se studenti učili podstatným věcem.

**Respondent E:** Ano je to důležité, ale nesouhlasí s tím, aby to bylo povinné.

*Je, podle Vás na trhu dostatek příležitostí pro studenty hledající práci? Co by se mělo změnit?*

**Respondent A:** V současné době je příležitostí určitě dost. Problém je spíš v „propojení“ zaměstnavatelů a studentů, kdy neexistuje žádná databáze, aby o sobě věděli. Informace jsou pouze v inzerátech na školách a v internetovém prostředí jednotlivých firem.

**Respondent B:** Ano, ale ne vždy se to dostane k těm správným studentům, a ne vždy se o tom ví.

**Respondent C:** Záleží na tom, v jakém oboru student hledá praxi. Zároveň vnímám nerovnost poptávky a nabídky geografickou. Ve velkých městech, kde je vysoká koncentrace vysokých škol je nabízené práce nedostatek. Ale ten, kdo práci chce, si ji najde.

**Respondent D:** Toto nejsem schopný posoudit.

**Respondent E:** Určitě ano, nemám pocit, že je potřeba něco dělat pro to, aby si studenti našli svoji budoucnost. Je to na nich, příležitostí mají strašně moc.

*Jaká je Vaše rada pro studenty hledající praxi při studiu? Doporučili byste jim praxi při studiu?*

**Respondent A:** Určitě doporučuji. Pro výběr budoucího zaměstnání je absolvování alespoň nějaké praxe určitě přínosné a zároveň student pozná prostředí, do kterého v budoucnu nastoupí.

**Respondent B:** Rozhodně bych praxi doporučil. A moje rada je vykonávat praxi tam, kde je to oboustranně výhodné. A rozhodně hledat praxi tam, kde student vidí budoucnost.

**Respondent C:** Ano, určitě doporučil. Moje rada je, aby při interview dokázali, proč chtějí právě tuhle práci. Aby ji nechtěli nebo aspoň aby nebylo poznat, že ji chtějí jenom proto, že bydlí vedle. Měli by prokázat, že tu danou firmu aspoň trochu znají a prokázat, že v ní vidí svoji budoucnost a zároveň vidí výhodu v propojení té konkrétní praxe se studiem. No, a nakonec bych doporučil využívat čas k samovzdělávání, navštěvovat semináře, workshopy apod.

**Respondent D:** Ano, všemi deseti. Ze svých zkušeností vím, jak mi praxe pomohla a i přesto, že škola mi poskytla základy bez své praxe si nedokážu představit, jak bych zvládal svoji práci. Zároveň je dobré investovat svůj čas do učení nad rámec vysoké školy,

když už nic jiného tak aspoň získávat informace o novinkách v daném oboru. Určitě vím, že bych se neposouval tak rychle jako je tomu nyní, bez těchto věcí.

**Respondent E:** Studenti si již radit příliš nenechají. Pokud jsou si jisti, že je škola baví a obor si zvolili správně, tak praxe musí být v oboru, to je moje rada.

## 5 Výsledky a diskuse

Praxe a její získávání, jak je vidět z výsledku šetření, je důležitá jak pro studenty, tak pro organizace. Toto je podloženo i tvrzením Armstronga (2015) či Dvořákové (2020), kteří důležitost získávání praxe vyzdvihují.

Studenti praxí primárně získávají zkušenosti do budoucna, pracovní kontakty, díky kterým si budují síť pracovních kontaktů, kterou mohou využít v průběhu své kariéry, získávají jistotu pracovního místa po vystudování, zároveň jim praxe pomáhá při studiu, k orientaci v daném oboru, zlepšuje jejich sebevědomí, seberealizaci a pomáhá s jejich osobním růstem.

Organizacím přináší především možnost vychovat si budoucí plnohodnotné zaměstnance a naučit je všechno co budou při práci potřebovat a to způsobem, který je v dané organizaci praktikován. V tomto se shodují názory, jak studentů odpovídajících na otázky z dotazníku, tak zástupců vybraných organizací, odpovídajících na otázky v rámci rozhovoru. Organizace při zaměstnávání studentů doufají, že se jim jejich investice do vzdělávání těchto studentů vrátí v podobě plnohodnotného zaměstnance po ukončení jeho studia. To souvisí s tím, že by každá organizace měla podle některých názorů, povinně zaměstnávat určitý počet studentů, jinak je jejich výchova využívána všemi, a to co organizace do studenta investuje se jí nemusí vrátit. Na to, zda by zaměstnávání studentů mělo být povinné nemají všichni stejný názor. Někdo by tuto povinnost uvítal, jiní se obávají toho, že organizace budou najímat studenty jen pro splnění určitých kvót a nebudou jim poskytovat dostatečně kvalitní praxi.

Když se vrátíme k tomu, že si organizace vychovávají, formou praxe studentů, své budoucí plnohodnotné zaměstnance, je tato skutečnost vidět nejen v dotaznících, jelikož studenti o možnost zůstat v daných organizacích mají zájem (a 48 % dotazovaných absolventů této možnosti i využilo). Tato skutečnost je také zjištěna z rozhovorů, kdy zástupci organizací považují tuto skutečnost za jednu z předních výhod zaměstnávání studentů a poskytování jim praxe. To, že studenti po absolvování zůstávají ve stejných organizacích, ve kterých získávají i lepší místa umožňuje organizacím získávat zaměstnance z vnitřního trhu práce, což podle Halíka (2008) a Kociánové (2010) přináší určité výhody, jako znalost kandidáta, zvýšení výkonosti nebo spokojenost zaměstnanců.

Jak již bylo uvedeno povinnost poskytovat praxi v této chvíli neexistuje, existuje ovšem povinnost ze strany studentů praxi, v určité míře, získávat. Z pohledu zástupců organizací je tato doba (120–140 h) jednoznačně nedostatečná, na této odpovědi se shodli všichni dotazovaní zástupci organizací, a to v otázce *„Je podle Vás dostatečná povinná praxe v rozsahu 120-140 hodin? Kolik času je podle Vás potřeba k získání kvalitní praxe?“*. Z dotazníku (otázka *„Je podle vás povinná praxe na vysokých školách dostatečná? (120–140 h)“*) poté vyplývá, že více jak tři čtvrtiny respondentů s nimi souhlasí.

Při rozhovorech vyšlo najevo, že praxe absolventů je pro organizace důležitá, ale každá jí přiřazuje jinou míru důležitosti. Celkově je ale možné říct, že praxe absolventům nabídne větší možnosti a určitou výhodu při získávání práce po ukončení studia. Organizace oceňují, co se absolventi při získávání praxe při studiu naučili, i to, že mají zkušenosti s pracovním životem a pracovní kulturou.

Organizace se do jisté míry snaží podporovat studenty v průběhu jejich praxe, ovšem to se také liší u každé organizace. Zároveň je jasně vidět z odpovědí získaných z dotazníků, že studenti by ocenili určitou podporu při získávání praxe. Jmenovitě pak větší časovou flexibilitu, větší podporu (empatii, respekt, trpělivost), větší benefity a vyšší finanční odměny společně s lepší komunikací.

Při získávání praxe se studenti mění a z výsledku rozhovoru je zřejmé, že zástupci organizací si myslí, že se tyto studenti mění pozitivně. Kromě zlepšení jejich znalostí a získávání zkušeností se také zlepšuje se jejich sebedůvěra, komunikace, práce v kolektivu, transparentnost a profesionalita. Kromě toho získávají životní zkušenosti, které by nezískali při studiu. To, jaké zlepšení u studentů vidí organizace koresponduje v určitých bodech s tím, co si studenti myslí, že svojí praxí získávají.

Získávání studentů pro praxi v daných organizacích je většinou uchopeno velmi podobně. Organizace práci nabízejí pomocí pracovních portálů, některé oslovují přímo školy, některé hledají pomocí známých. Studenti, kteří již praxi našli, ji hledali a následně našli ve velké míře přes známé, pomocí pracovních portálů, sociálních sítí apod. V tomto se tedy nabídka a poptávka práce střetávají na podobných místech.

Jen podle 9 % studentů je nabídka práce pro studenty hledající praxi určitě dostatečná, spíše dostatečná je podle 53 %. Podle zástupců organizací je praxe pro studenty dostatečná, ale často nevědí o všech příležitostech, nebo o nich nevědí ti správní studenti, kteří by o konkrétní práci a možnost získat praxi měli zájem. To by mohlo změnit lepší propojení studentů a organizací.

Když se zaměříme na absolventy s praxí a ne studenty, tam je nabídka podle dat z dotazníku o něco lepší. Nabídka práce pro absolventy s praxí je dostatečná podle 89 % dotazovaných, za nedostatečnou ji považuje 11 %. Samozřejmě záleží i na sezónní nezaměstnanosti vzhledem k příbytku nezaměstnaných absolventů každý rok v červnu/červenci, kdy se letos zvedla nezaměstnanost z 3,1 % na 3,3 % jak dokazuje článek Hradil (2022). Nárůstem absolventů se tedy v tomto období snižuje množství nabízené práce pro absolventy s prací v poměru s množstvím absolventů.

Studenti považují vnitřní i vnější motivaci za důležitou, v některých případech i potřebnou. To, jak se k jejich motivaci přístupu se liší organizace od organizace. Převážně ale panuje názor, že není nutné studenty motivovat nijak jinak než plnohodnotné zaměstnání, což v určité míře splňuje žádost studentů, aby se k nim firmy chovaly jako ke všem ostatním zaměstnancům. Studenti jsou tak motivováni hmotně – finančně, pomocí mzdy i benefitů a zároveň nehmotně pomocí příjemného pracovního prostředí a volné pracovní době, jak bylo zjištěno z rozhovorů. To je jen podporováno Koubkem (2011), Bednářem (2013) a Urbanem (2017) v jejich literatuře. Motivace všech, jak zaměstnanců, kteří stále studují, tak zaměstnanců, kteří již dostudovali je nutná jak pomocí hmotných, tak nehmotných motivačních faktorů (mzda, pracovní prostředí, volná pracovní doba apod.).

## 5.1 Návrhy na zlepšení

### Pracovní portál pro získávání/nabízení praxe

Mělo by existovat lepší propojení vysokých škol, potažmo jejich studentů, a organizací nabízejících praxi. Praxe je natolik důležitá část při získávání dobré práce, že by měl existovat nějaký způsob propojení organizací, které praxi mohou poskytnout a studentů, kteří praxi potřebují a chtějí získat. Proto navrhuji vytvořit portál pracovních příležitostí, praxí, který bude zaměřen přímo na studenty, kteří ji hledají. Tento portál by měl být plně podporován vysokými školami, kteří budou studenty v tomto hledání podporovat. Zlepšila a zjednodušila by se tím komunikace mezi studenty a organizacemi a obě strany by tak získaly jednodušší formu spojení.

Student by si vybral oblast, obor, časové vytížení a jiná kritéria, která by mu vyfiltrovala organizace, které nabízejí práci/praxi, a přímo praxi, která se pro něj hodí. Organizace by tím také získávaly větší množství kandidátů, jelikož by o nich vědělo více studentů. Zároveň by byli tito kandidáti byli kvalitnější, jelikož by o danou praxi měli opravdu zájem a nesnažili by se ji získat jen proto, že žádnou jinou nenašli.

Několik těchto portálů již existuje (např. studentske-praxe.cz), ale nejsou nijak zvlášť podporovány a určitě by bylo užitečnější mít jen jeden až dva portály, které jsou populární, ve velké míře využívané a podporované vysokými školami. Zároveň nejsou ani lehce dohledatelné při zadání frází „kde najít praxi na VŠ“, „portály pro práci/praxi na VŠ“ či „praxe pro studenty VŠ“ do Google vyhledávače je nalezeno velké množství článků a stránek samostatných vysokých škol, ovšem na první stránce výsledků je nalezen jen jeden portál pro získání praxe.

### Motivace studentů ze strany vysokých škol

Vysoké školy by měly více urgovat studenty při získávání praxe. Škola by jim měla poskytnout více příležitostí a možností při získávání praxe například zařazením předmětů, které by získávání praxe odměňovalo. V tuto chvíli je například na ČZU jen jeden předmět, který v jednom semestru vyžaduje a odměňuje praxi v rámci bakalářské či diplomové práce. Tento předmět se nazývá „EXE10Z – Bakalářská praxe“ v rámci bakalářského studia a „EXE12Z – Diplomní práce“ v rámci magisterského studia. To by se podle názorů zástupců firem mělo změnit. Tímto by se měla zvýšit motivace studentů k získávání praxe v průběhu

studia. Studentům by tam byla poskytnuta dlouholetá praxe, která je dostatečně připraví na vykonávání budoucího zaměstnání.

Na druhou stranu je nutno podotknout, že vysoké školy se velmi zlepšují v rámci nabídky využití teoreticky nabytých informací v rámci studentských projektů, a to nejen v rámci vyučování v určitých předmětech (na ČZU je možné zmínit například předměty: Prognostika a plánování, Marketingové řízení, On-line marketing, Certifikace potravin apod.), ale i mimo něj.

### **Studenti by měli získávat praxi**

Jak vyplývá ze zkušeností jak již bývalých studentů vysokých škol, tak ze zkušeností zástupců organizací, studenti by měli získávat praxi v průběhu studia na vysoké škole. Podle dotazníkového šetření 99 % dotazovaných, kteří získávají/získávali praxi, tohoto rozhodnutí nelituje. Student s praxí má větší možnosti a šance získat kvalitní zaměstnání oproti studentovi bez praxe, má zkušenosti, poznal reálný chod firmy a pracovní prostředí organizace. Pokud student nechce volit mezi školou a získáváním praxe je tu vždy možnost absolvovat ji v průběhu letních prázdnin. Mít za sebou nějakou praxi, je vždy lepší než nemít praxi žádnou.

### **Vysoké školy a organizace**

V této době již existuje určité propojení vysokých škol a jejich výuky s organizacemi a jejich praktickými zkušenostmi. V určitých předmětech na vysokých školách jsou poskytovány externí přednášky s odborníky z oboru. Tyto přednášky slouží nejenom k výuce teorie či k ukázce převedení teorie do praxe, ale slouží i jako možnost pro studenty klást otázky a pro organizace nabízet jejich volná pracovní místa, která jsou vhodná pro studenty daných vysokých škol.

Ideální by bylo vidět větší množství těchto přednášek, workshopů a jinak zajímavých akcí, na kterých by se společně podílely jak vysoké školy, tak organizace. Je to něco, co přinese užitek jak organizacím, vysokým školám i jejich studentům.



## **Získávání pracovních kontaktů**

Kontakty, které student získá v průběhu své praxe mohou být velmi užitečné. Jak již bylo zmíněno, velké množství studentů si svoji praxi našlo pomocí známých, přes své kontakty. Při získání většího množství kontaktů se jejich možnosti ještě zvětšují a získávání práce, nebo přinejmenším možnosti pohovoru se pro ně jen znásobí. Zároveň mohou svého zaměstnavatele uvést jako referenci při získávání nové pracovní pozice, což lze vnímat jako využití svého kontaktu.

Samozřejmě tyto pracovní kontakty mohou přinést i kontakty sociální, a to je minimálně pro psychické zdraví jedince, také důležité k získávání rovnováhy mezi pracovním a osobním životem.

## **Životopis a rozhovor**

Životopis by měl zaujmout, a to nejen svou formou, které přiláká HR specialistu, ale měl by zaujmout především zkušenostmi. Zkušenostmi, které jsou získávány v průběhu studia, jsou dobrou přílohou životopisu, který při získávání dobrého pracovního místa po škole rozhodně neuškodí.

Něco, co je ceněno je i účast v kurzech, seminářích, workshopech a sebevzdělávání, kdy člověk získává nové informace v rámci svého oboru, které může uplatnit v průběhu svého rozhovoru, což bylo vyzdvíženo respondenty C a D v jejich rozhovorech v otázce „*Jaká je Vaše rada pro studenty hledající praxi při studiu? Doporučili byste jim praxi při studiu?*“. Tyto názory jsou zastávány i Sieglem (2008).

## **Využívání studentů jako pracovní síly**

Ač tomu tak již v určitém množství organizací je, i když především ve velkých společnostech a korporacích, měly by tyto organizace vnímat studenty jako příležitost pro zlepšení svého podnikání. Může jim to poskytnout konkurenční výhodu, novou perspektivu a mohou si tím vychovávat loajální, v budoucnu plnohodnotné, zaměstnance. Samozřejmě to vyžaduje určitou počáteční investici do těchto studentů, ale tyto investice se v budoucnu mohou několikanásobně vrátit.

Zároveň jsou studenti relativně levná a kvalitní pracovní síla, kterou se i přes jejich fluktuaci vyplatí zaměstnávat už jen z důvodu získání možnosti najít pracovníka, který organizaci vyhovuje a v budoucnu pro ni může být velmi přínosný.

## **Benefity**

Velké množství studentů projevilo v určité míře zájem o benefity v průběhu jejich praxe. Organizace by po určité době zaměstnávání studentů měly nabídnout určité benefity jako jsou slevy na stravování v průběhu pracovních dnů, home office, multisport karty apod. Samozřejmě tyto benefity by organizace neměla nabízet již od prvního dne, ale až po zaučení a jako odměnu za provedenou práci a loajalitu.

Studenti by zároveň neměli očekávat nic více než finanční odměnu a možnost se učit. Praxi by si měli vybírat podle toho co jim přinese do budoucnosti, zda je v oboru, kterému se chtějí věnovat a neměli by brát ohled jen na odměny a benefity za odvedenou práci.

Konečné doporučení je směřováno přímo na studenty. Vzhledem k výhodám, které získávání praxe přináší, a malému množství negativ, pokud nějaká vůbec existují, plyne z této diplomové práce jednoznačné doporučení. Získávejte praxi při studiu, pokud je to alespoň v nějaké míře možné.

## 6 Závěr

Už nějakou dobu neplatí, že k získání dobrého pracovního místa stačí mít vystudovanou jen vysokou školu. Tím, jak se mění požadavky na získávání dobré pracovní pozice, se musí měnit i využití času v studenta vysoké školy tzn. že by studenti měli získávat praxi v průběhu studia. Zároveň by určitou porci svého volného času měli věnovat prohlubování svých znalostí pomocí seminářů, které jsou na vysokých školách hojně nabízených, workshopů, čtením knížek, věnujících se novým informacím v rámci oboru apod.

Získávání praxe nepomáhá studentům jen zlepšit jejich možnosti při zisku pracovního místa, ale poskytne jim i větší finanční svobodu a může jim pomoci osamostatnit se od rodičů či podpory jiných rodinných příslušníků.

Studenti získáváním praxe zvyšují svoji hodnotu pro budoucího zaměstnavatele. Je pravda, že získávání praxe musí obětovat čas a pozornost, kterou by jinak mohli věnovat studiu, či jiným aktivitám, ale student by měl získávání praxe považovat za investici do své budoucnosti. Organizace zase na druhou stranu musí investovat čas, prostředky a pozornost zaučováním studentů, což se jim ovšem v budoucnu (pokud u nich zůstanou i po absolvování vysoké školy) několikanásobně vrátí. Je totiž mnohem zajímavější zaškolovat a mentorovat studenta vysoké školy, tedy někoho, kdo bude zaujímat budoucí pozici v organizaci.

Hlavním cílem diplomové práce byl návrh doporučení, která usnadní studentům vysokých škol i organizacím spolupráci při získávání praxe v průběhu studia. Po zhodnocení dotazníků a rozhovorů se zástupci organizací byla navržena doporučení jak pro organizace, tak pro vysoké školy a studenty. Dílčími cíli diplomové práce bylo provedení dotazníkového šetření s minimálním počtem 350 respondentů, na dotazník odpovědělo 408 respondentů, tento cíl byl splněn. Druhým dílčím cílem bylo provedení částečně řízeného rozhovoru s alespoň třemi zástupci vybraných organizací, kdy nakonec byli získány rozhovory s pěti zástupci vybraných organizací. Hlavní i dílčí cíle diplomové práce byly tedy splněny.

Věřím, že pro budoucnost studentů je získávání praxe obrovská příležitost pro jejich růst jak profesní, tak osobní.

Zlepšení je možné, někdy i nutné ze všech stran, tedy ze strany organizací i ze strany vysokých škol a studentů. Cílem všech by mělo být jednoduché a smysluplné hledání a získávání praxe prospěšné pro absolventy – budoucí zaměstnance firem, které získáním mladých a perspektivních odborníků budou moci dále upevňovat svou pozici na trhu práce.

Získávání praxe bylo doporučeno jak zástupci organizací, tak v jisté formě i studenty a absolventy vysokých škol, protože výhody ze získané praxe jednoznačně převyšují drobné a zanedbatelné nevýhody.

## 7 Seznam použitých zdrojů

- [1] **Armstrong, Michael a Taylor, Stephen. 2015.** *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy : 13. vydání.* Praha : Grada Publishing, 2015. stránky ISBN 978-80-247-9883-7.
- [2] **Bartoňková, Hana. 2010.** *Firemní vzdělávání. Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků.* Praha : Grada, 2010. ISBN: 978-80-247-2914-5.
- [3] **Bednář, Vojtěch a kolektiv. 2013.** *Sociální vztahy v organizaci a jejich management.* Praha : Grada, 2013. ISBN: 978-80-247-4211-3.
- [4] **Bláha, Jiří. 2013.** *Pokročilé řízení lidských zdrojů.* Brno : Edika, 2013. ISBN: 978-80-266-0374-0.
- [5] **Bělohávek, František. 1996.** *Organizační chování.* Olomouc : Rubico, 1996. ISBN: 80-85839-09-1.
- [6] **Český statistický úřad, ČSÚ. 2022.** Míry zaměstnanosti, nezaměstnanosti a ekonomické aktivity - srpen 2022. *Český statistický úřad.* [Online] 30. 09 2022. [Citace: 27. 10 2022.] <https://www.czso.cz/csu/czso/cr/miry-zamestnanosti-nezamestnanosti-a-ekonomicke-aktivity-srpen-2022>.
- [7] **ČZU. 2018.** Odborná praxe. *ČZU Provozně ekonomická fakulta.* [Online] 2018. [Citace: 15. 10 2022.] <https://www.pef.czu.cz/cs/r-7008-studium/r-7026-informace-pro-studenty/r-12268-odborna-praxe>.
- [8] **Dvořáková, Barbora. 2020.** Stáž, praxe, trainee program - co to je? *Ekontech.* [Online] 07. 05 2020. [Citace: 15. 10 2022.] <https://www.ekontech.cz/clanek/staz-praxe-trainee-program-co-je>.
- [9] **Dvořáková, Zuzana. 2007.** *Management lidských zdrojů.* Praha : Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4.
- [10] **Ehrenberg, Robert G. a Smith, Robert S. 2012.** *Modern Labor Economics: Theory and Public Policy, 11th edition.* N.J. : Prentice Hall, 2012. ISBN: 978-0-13-254064-3.
- [11] **Fryjaufová, Eva. 2006.** *Jak uspět na vysoké škole.* Brno : Computer Press, 2006. ISBN: 802-51121-60.
- [12] **Halík, Jiří. 2008.** *Vedení a řízení lidských zdrojů.* Praha : Grada, 2008. ISBN 978-80-247-6194-7.
- [13] **Hradil, Vít. 2022.** Česká nezaměstnanost vykázala sezónní nárůst. *Cyrrus.* [Online] 08. 08 2022. [Citace: 29. 10 2022.] <https://www.cyrrus.cz/blog/investicni-magazin/nezamestnanost-v-cr-cervenec-2022>.
- [14] **Jakpodnikat.cz. 2013.** Zdravotní a sociální pojištění OSVČ studenta, důchodce. *Jak podnikat.* [Online] 24. 10 2013. [Citace: 20. 10 2022.] <https://www.jakpodnikat.cz/pojisteni-studenti.php>.
- [15] **Jurečka, Václav a kolektiv. 2017.** *Makroekonomie.* Praha : Grada, 2017. ISBN: 978-80-271-9265-6.
- [16] **Jurečka, Václav. 2018.** *Mikroekonomie 3., aktualizované a rozšířené vydání.* Praha : Grada, 2018. ISBN: 978-80-271-2125-0.
- [17] **Kalousková, Pavla a Vojtěch, Jiří. 2008.** Potřeby zaměstnavatelů a připravenost absolventů škol - souhrná pohled. *NÚOV.* [Online] 2008. [Citace: 29. 10 2022.] [http://www.nuov.cz/uploads/Vzdelavani\\_a\\_TP/Potreby\\_zamestnavateleu\\_souhrn.pdf](http://www.nuov.cz/uploads/Vzdelavani_a_TP/Potreby_zamestnavateleu_souhrn.pdf).

- [18] **Kaufman, Bruce a Hotchkiss, Julia. 2000.** *The economics of labor market.* místo neznámé : The Dryden Press, 2000. ISBN: 0-03-0176-38-7.
- [19] **Kocianová, Renata. 2010.** *Personální činnosti a metody personální práce.* Praha : Grada, 2010. ISBN 978-80-247-6933-2.
- [20] **Kohoutek, Rudolf. 2006.** *Úvod do psychologie. Psychologie osobnosti a zdravá žáká.* Brno : Masarykova univerzita, 2006. ISBN: 80-210-4077-7.
- [21] **Koubek, Josef. 2006.** *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 3. vyd.,(přeprec.).* Praha : Management Press, 2006. ISBN: 80-7261-033-3.
- [22] **Koubek, Josef. 2015.** *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 5., rozš. a dopl. vyd. .* Praha : Management Press, 2015. stránky ISBN 978-80-7261-288-8.
- [23] **Koubek, Josef. 2011.** *Personální práce v malých a středních firmách, 4., aktualizované a doplněné vydání.* Praha : Grada, 2011. ISBN: 978-80-247-9.
- [24] **McConnell, Campbell R. a kolektiv. 2012.** *Contemporary Labor Economics.* New York : Pearson Education, 2012. ISBN: 978-0-13-254064-3.
- [25] **Malinová, Lenka. 2011.** *Rozvoj profesní kariéry.* Praha : Oeconomica, 2011. ISBN: 978-80-245-1796-4.
- [26] **Mendelova univerzita, v Brně. 2007.** Externí trh práce. [Online] 2007. [Citace: 15. 09 2022.] [https://is.mendelu.cz/eknihovna/opory/zobraz\\_cast.pl?cast=69771](https://is.mendelu.cz/eknihovna/opory/zobraz_cast.pl?cast=69771).
- [27] **Mezihorák, František. 2006.** *Úvod do světa práce.* Olomouc : Votobia, 2006. ISBN: 80-7220-277-4.
- [28] **Miras.cz. 2021.** Miras.cz. *Trh práce.* [Online] 2021. [Citace: 28. 09 2022.] <https://www.miras.cz/seminarky/mikroekonomie-n11-trh-prace.php>.
- [29] **Nakonečný, Milan. 1998.** *Základy psychologie.* Praha : Academia, 1998. ISBN: 80-200-0689-3.
- [30] **Pauknerová, Daniela a kolektiv. 2012.** *Psychologie pro ekonomy a manažery.* Praha : Grada, 2012. ISBN: 978-80-247-7656-9.
- [31] **Pauknerová, Daniela. 2006.** *Psychologie pro ekonomy a manažery.* Praha : Grada, 2006. ISBN: 978-8024-717-067.
- [32] **Pilát, Miroslav. 2015.** Vybrané kapitoly z dobrovolnictví a dobrovolnické praxe. *Slezská univerzita v Opavě.* [Online] 2015. [Citace: 15. 10 2022.] [https://is.slu.cz/el/fvp/zima2020/UPPVBK051/Vybrane\\_kapitoly\\_z\\_dobrovolnictvi\\_uprava.pdf](https://is.slu.cz/el/fvp/zima2020/UPPVBK051/Vybrane_kapitoly_z_dobrovolnictvi_uprava.pdf).
- [33] **Plamínek, Jiří. 2018.** *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu.* Praha : Grada, 2018. ISBN 978-80-271-0629-5.
- [34] **Plamínek, Jiří. 2015.** *Tajemství motivace jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali.* Praha : Grada, 2015. ISBN: 978-80-247-9745-8.
- [35] **Plávková, Olga. 2007.** *Stratégie študentov na trhu práce v SR.* Brno : Masarykova univerzita, 2007. stránky ISBN 978-80-210-4439-5.
- [36] **Rojíček, Marek a Spěváček, Vojtěch a kolektiv. 2016.** *Makroekonomická analýza - teorie a praxe.* Praha : Grada, 2016. ISBN: 978-80-271-9474-2.
- [37] **Růžička, Jiří. 1992.** *Motivace pracovního jednání.* Praha : Vysoká škola ekonomická v Praze, 1992. ISBN: 80-7079-626-X.
- [38] **Siegel, Zbyněk. 2008.** *Sestavte si atraktivní životopis.* Praha : Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-6585-3.

- [39] **Šikýř, Martin. 2014.** *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů.* Praha : Grada, 2014. ISBN 978-80-247-9364-1.
- [40] **Šikýř, Martin. 2016.** *Personalistika pro manažery a personalisty.* Praha : Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5870-1.
- [41] **Tegze, Jan. 2019.** *Jak hledat zaměstnance v 21. století: techniky moderního recruitmentu.* Praha : Grada, 2019. ISBN 978-80-271-0551-9.
- [42] **Urban, Jan. 2017.** *Motivace a odměňování pracovníků.* Praha : Grada, 2017. ISBN: 978-80-271-9599-2.
- [43] **Veteška, Jaroslav. 2017.** *Kompetence studentů a absolventů škol - teoretická východiska a příklady dobré praxe.* Praha : Česká andragogická společnost, 2017. ISBN 978-80-906894-0-4.
- [44] **Vlček, Josef. 2016.** *Ekonomie a ekonomika - 5., aktualizované vydání.* Praha : Wolters Kluwer, 2016. ISBN: 978-80-7552-190-3.
- [45] **Vochozka, Marek a Váchal, Jan a kolektiv. 2013.** *Podnikové řízení.* Praha : Grada, 2013. ISBN: 978-247-8682-7.
- [46] **Zelenka, Martin. 2019.** Univerzita Karlova, Pedagogická fakulta, Středisko vzdělávací politiky. *Nezaměstnanost absolventů vysokých škol v letech 2002-2018.* [Online] 2019. [Citace: 22. 10 2022.] <http://www.strediskovzdelavacipolitiky.info/download/Nezamestnanost%20absolventu%20VS%202002-2018.%20SVP%20PedF%20UK%202019.pdf>.
- [47] **Zákonyprolidi.cz. 2022.** Zákon č. 117/1995 Sb. *Zákony pro lidi.* [Online] 01. 10 2022. [Citace: 15. 10 2022.] <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1995-117#Top>.

## **8 Přílohy**

Příloha 1 Dotazník.....	I
Příloha 2 Částečně řízený rozhovor.....	VI



## Dotazník

### **Pohlaví**

- Žena
- Muž

### **Věk**

- 18-26 let
- 27-35 let
- 36 let a více

### **Studujete vysokou školu?**

- Ano, studuji
- Ne, již jsem dostudoval(a)
- Nestuduji ani jsem nestudovala

### **Získávali jste během studia praxi? (otázka pro absolventy)**

- Ano
- Ne

### **Pomohla vám praxe při hledání práce po ukončení vysoké školy? (otázka pro absolventy)**

- Ano
- Ne
- Pokračoval(a) jsem ve stejné firmě i po ukončení studia

### **Považujete získávání praxe za pozitivní? (otázka pro absolventy)**

- Ano
- Ne

### **Jakou formou studia studujete?**

- Prezenční
- Kombinované

### **V jakém stupni a ročníku studia se nacházíte?**

- Bakalářské studium 1.ročník
- Bakalářské studium 2.ročník
- Bakalářské studium 3.ročník
- Magisterské studium 1.ročník
- Magisterské studium 2.ročník
- Doktorské studium

### **Jaký je váš studovaný obor?**

- Ekonomické zaměření
- Humanitní zaměření
- Technické zaměření
- Přírodovědecké zaměření
- Pedagogické zaměření

### **Získávám praxi při studiu**

- Ano
- Ne

### **Litujete toho, že nezískáváte praxi? (jen pro studenty, kteří praxi nezískávají)**

- Ano
- Ne

**Je podle vás povinná praxe na vysokých školách dostatečná? (120–140 h)**

- Ano
- Ne

**Je pro mě důležité mít titul z vysoké školy.**

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne

**Studium na vysoké škole je pro mě na prvním místě.**

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne

**Myslím si, že studium na vysoké škole (bez praxe) mi poskytne dostatečné základy pro budoucí zaměstnání.**

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne

**Moje vysoká škola mě dostatečně motivuje k získávání praxe.**

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne

**Myslím, že praxe je důležitá pro získání dobrého pracovního místa.**

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne

**Myslím, že praxe je stěžejní pro získání dobrého pracovního místa.**

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne

**Pokud nezískáváte praxi, proč jste se tak rozhodl(a)?**

- Nepotřebuji ji
- Nemohu žádnou najít
- Nemám na ni čas
- Zdravotní nebo rodinné důvody
- Plánuji ji v budoucnu

**Pokud získáváte praxi, proč jste se tak rozhodl(a)?**

- Peníze
- Získávání zkušeností
- Získávání kontaktů
- Z povinnosti
- Myslím, že mi pomůže v budoucnu při získávání zaměstnání

**Získávaná praxe je ve stejném oboru, který studuji.**

- Ano
- Ne

**Získávaná praxe je v oboru, kterému se chci nadále věnovat.**

- Ano
- Ne

**Kolik hodin týdně získáváte praxi při studiu na vysoké škole?**

- 0-10 hodin týdně
- 11-20 hodin týdně
- 21-30 hodin týdně
- 31 a více hodin týdně

**Máte pocit, že získávání praxe ovlivňuje vaše studijní výsledky?**

- Ano
- Ne

**Získávání praxe ovlivňuje moje výsledky pozitivně/negativně.**

- Pozitivně
- Negativně

**Kde jste našli svoji praxi?**

- LinkedIn
- Sociální sítě
- Přes známého
- Přes školu
- Přímým oslovením firmy
- Pracovní portál
- Pracovní veletrh
- Byl(a) jsem osloven(a) zaměstnavatelem
- Personální agentura

**Co Vám podle Váš Vaše praxe přináší?**

- Zkušenosti do budoucna
- Pracovní kontakty
- Pomáhá mi při studiu
- Seberealizace
- Jistotu pracovního místa po vystudování VŠ
- Sebevědomí
- Osobní růst
- Socializace
- Ostatní

**Při získávání praxe je pro mě důležitá vnitřní motivace.**

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne

**Při získávání praxe je pro mě důležitá vnější motivace.**

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne

**Jste odkázán(a) na vlastní finanční příjem?**

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne

**Byl(a) byste ochotná pracovat bez peněžního ohodnocení – jen pro získání praxe bez nároku na honorář?**

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne

**Podporují vás finančně rodiče, či jiní rodinní příslušníci (manžel/ka, přítel/kyně, sourozenec apod.)?**

- Určitě ano (100 % - 80 %)
- Spíše ano (79 % - 50 %)
- Spíše ne (49 % - 21 %)
- Určitě ne (20% - 0 %)

**Najít praxi pro mě bylo jednoduché.**

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne

**Nabídka práce pro studenty vysokých škol je dle mého názoru dostatečná.**

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne

**Nabídka práce pro absolventy vysokých škol s praxí je dle mého názoru dostatečná.**

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne

**Nabídka práce pro absolventy vysokých škol bez praxe je dle mého názoru dostatečná.**

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne

**Co podle vás přináší zaměstnávání studentů firmám?**

- Firma si vychovává své budoucí zaměstnance
- Získání perspektivních pracovníků, dříve než konkurence
- Finanční výhody
- Studenti mají větší motivaci, více se snaží
- Uvolnění stávajících zaměstnanců od nedůležité práce
- Konkurenční výhoda

**Co by měly firmy zlepšit při zaměstnávání studentů?**

---

---

---

---

**Jste za svoji získanou/získávanou praxi rád(a)?**

- Ano
- Ne

### Částečně řízený rozhovor

1. Je příprava na vysoké škole bez praxe dle Vašeho názoru dostatečná k vykonávání zaměstnání?  
Je podle Vás student po vystudování vysoké školy dostatečně připraven k výkonu zaměstnání?
2. Je podle Vás dostatečná povinná praxe v rozsahu 120-140 hodin? Kolik času je podle Vás potřeba k získání kvalitní praxe?
3. Při nabírání nových zaměstnanců (absolventů) jak moc je pro Vás důležitá jejich praxe? Je nutné, aby to byla praxe ve stejném oboru, ve kterém se pohybuje Vaše firma?
4. Jak moc velký berete ohled na zaměstnance, kteří jsou současně studenti? Podporujete je nějak v jejich studiu?
5. Co jsou podle Vás hlavní výhody získávání praxe při studiu na vysoké škole?
6. Jaké změny (pozitivní i negativní) vidíte u těchto zaměstnanců v průběhu získávání jejich praxe.
7. Co Vám a Vaší firmě přináší zaměstnávání studentů vysokých škol? Jaké jsou důvody jejich zaměstnávání? Má smysl je zaměstnávat?
8. Jaké jsou pro Vás a Vaši firmu nevýhody při zaměstnávání studentů?
9. Vychováváte si studenty jako své budoucí zaměstnance (po jejich absolvování školy je hodláte přijmout na plný úvazek)?
10. Jak získáváte studenty jako uchazeče o zaměstnání? Co děláte pro to, abyste studenty přilákali k Vám do firmy? Jaké jiné způsoby získávání studentů jako zaměstnanců by Vaše firma měla/mohla využívat?
11. Kde inzerujete nabídky práce pro studenty?
12. Co kromě finanční odměny nabízíte studentům? Co by podle Vás vaše firma měla, kromě finančních odměn, nabízet?
13. Na základě Vašich zkušeností, je nutné motivovat zaměstnance z řad studentů jinak než ostatní zaměstnance? V čem se tato motivace liší?
14. Nabízí Vaše firma dostatek příležitostí pro studenty? Co byste změnili?
15. Je podle Vás pro celkový trh práce důležité, aby firmy v jakémkoliv měřítku poskytovali možnost praxe studentům? Mělo by to být povinné?
16. Je, podle Vás na trhu dostatek příležitostí pro studenty hledající práci? Co by se mělo změnit?
17. Jaká je Vaše rada pro studenty hledající praxi při studiu? Doporučili byste jim praxi při studiu?