

Průvodce systémem stáží a studentských praxí ve služebních úřadech

Praktický rámec pro systematické uchopení
stáží a praxí v úřadu

včetně vzorů dokumentů, checklistů
a metodické podpory

Strategické plánování a příprava

Propagace

Proces krok za krokem

Vyhodnocení a zlepšování



SEKCE PRO STÁTNÍ SLUŽBU
MINISTERSTVA VNITRA
*partner státních zaměstnanců
a služebních úřadů*

„Talent pro státní službu“



SEKCE PRO STÁTNÍ SLUŽBU
MINISTERSTVA VNITRA
*partner státních zaměstnanců
a služebních úřadů*

Průvodce systémem stáží a studentských praxí ve služebních úřadech

Sekce pro státní službu Ministerstva vnitra | Jindřišská 34, 110 00 Praha 1

1. vydání | říjen 2025



Obsah

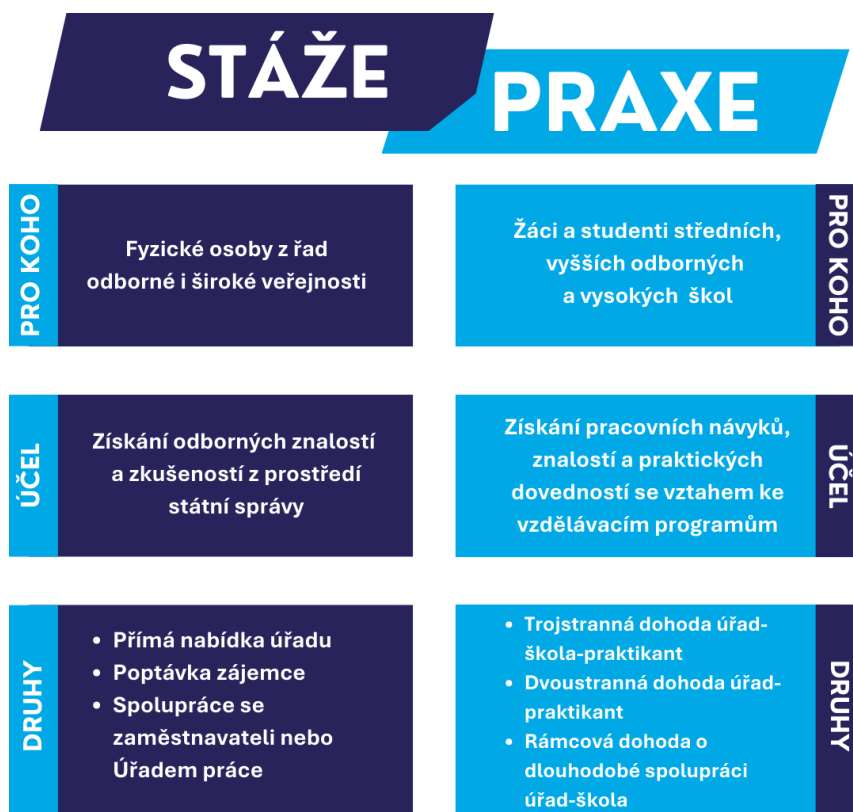
1. Stáže a praxe ve služebních úřadech	3
Menší exkurz do oblasti legislativy	4
Odměňování.....	6
2. Strategické plánování a příprava	7
Systematické uchopení stáží v úřadu.....	7
Zásady programu stáží	8
Role a odpovědnosti	9
Jak získat a motivovat mentory.....	11
Časové kapacity a vytíženost mentorů	13
Materiálně technické vybavení a prostory	15
Analýza rizik	18
3. Propagace	20
4. Jak postupovat – Proces stáže krok za krokem	22
Jak nastavit obsah stáže a přiměřenou pracovní zátěž stážisty.....	23
Dohoda o stáži.....	26
5. Vyhodnocení a zlepšování	27
Zajištění kvality a kontinuální zlepšování.....	27
Střípky zkušeností z kulatého stolu „Stáže a praxe studentů ve služebních úřadech“ ze dne 24. července 2025	28
6. Přílohy	31
Příloha 1 – Inspirace pro obsah inzerátu a na co nezapomenout	31
Příloha 2 – Vzor dohody o poskytnutí stáže	33
Příloha 3 – Vzory individuálního plánu stáže	36
Příloha 4 – Vzor check-listu mentora.....	43

1. Stáže a praxe ve služebních úřadech

Stáže a praxe ve služebních úřadech jsou oblastí, která skýtá mnoho příležitostí, ale pojí se také s řadou výzev a otázek.

Sekce pro státní službu nabízí tohoto Průvodce jako pomůcku, ve které najdete inspiraci pro systematické uchopení stáží a studentských praxí ve Vašem úřadě. Jedná se o materiál **doporučujícího, inspirativního charakteru**, nejedná se o závazný dokument (jak vůči úřadům, tak ani vůči sekci pro státní službu Ministerstva vnitra).

Podstatu stáží a studentských praxí lze shrnout následovně:



Pro přehlednost textu budeme v rámci celého dokumentu používat souhrnně termín „stáž“ pro stáže i praxe; a termín „stážista“ pro stážisty/ky i praktikanty/ky, a to vždy, pokud nebude výslovně uvedeno jinak.

Průvodce je reakcí na **poznatky, které jsme získali z realizovaného dotazníkového šetření „Studentské stáže a praxe ve státní službě“**. Toto šetření odhalilo několik problematických oblastí, které úřady v oblasti poskytování a proaktivního přístupu ke stážím řeší:

- Téměř **polovina respondentů nemá stáže systematicky uchopeny** a více než třetina nemá snadno dohledatelnou jejich vnitřní evidenci.



- Omezené personální kapacity a vyčerpání patří k hlavním důvodům neposkytovat stáže; **zajištění mentorů či vedoucích, příp. pracovního prostoru je pro respondenty největší výzvou.**
- Velká část respondentů uvedla, že **nejsou aktivní v propagaci stáží mezi potenciálními uchazeči, studenty či školami a pouze omezeně aktivně inzerují** možnosti stáží na webu.
- Téměř **polovina respondentů neudrhuje kontakt se stážisty po ukončení stáže**, ačkoliv by s tím část z nich ráda začala.

Na druhé straně většina respondentů uvedla, že **vnímají přínosy stáží pro svůj úřad**, především v kontextu získávání potenciálních zaměstnanců, image úřadu, ale i personálního posílení.

Do podoby materiálu se promítly i **názory a zkušenosti, které s námi úřady sdílely na uspořádaném kulatém stole**. Průvodce jsme doplnili o přílohy v podobě **vzoru dohody o stáži, checklistu pro mentora a individuálního plánu stáže**. Tyto materiály jsou ovšem ilustrativními vzory.

Naším cílem je nabídnout Vám **záchytné body, které můžete využít jako inspiraci pro systém stáží** ve Vašem úřadu. Budeme velmi rádi, pokud Vám bude tento průvodce ku prospěchu.

Menší exkurz do oblasti legislativy

V předkládaném průvodci reflektujeme mj. **doporučení Rady Evropské unie o rámci kvality stáží (2014/C 88/01) a návrh směrnice Evropského parlamentu a Rady o zlepšování a prosazování pracovních podmínek stážistů a boji proti zastírání řádných pracovních poměrů stážemi** („směrnice o stážích“, 2024/0068 COD), které ke stážím a praxím uvádějí mj. následující:

- Hladký přechod ze vzdělávání do zaměstnání je **zásadní pro zvýšení šancí mladých lidí na trhu práce**. Kvalitní stáže mohou být efektivním nástrojem pro získávání prvních pracovních zkušeností a návyků pro mladé lidi i vhodným způsobem prohlubování dovedností a/nebo změny kvalifikace pro osoby libovolného věku, které si mohou při práci osvojit praktické dovednosti, jež jim umožní vstoupit na trh práce nebo vykročit na profesní dráze novým směrem. **V posledních dvou desetiletích se stáže staly důležitým vstupním bodem na trh práce. Pro zaměstnavatele jsou stáže příležitostí, jak přilákat, vyškolit a udržet si zaměstnance.** Mohou snížit náklady na hledání a nábor kvalifikovaných zaměstnanců, pokud je stážistům po ukončení stáže nabídnuto řádné pracovní místo. Toho však lze dosáhnout pouze tehdy, pokud jsou stáže kvalitní a nabízejí důstojné pracovní podmínky.
- Je možné identifikovat důkazy, že **existuje souvislost mezi kvalitou stáže a výsledky v zaměstnání**. Hodnota stáží při usnadňování přechodu do zaměstnání závisí na jejich kvalitě z hlediska obsahu i pracovních podmínek. Kvalitní stáže přinášejí přímé výhody pro produktivitu, zlepšují přizpůsobení se trhu práce a podporují mobilitu, zejména tím,

že snižují náklady na hledání a přizpůsobení jak pro organizace poskytující stáže, tak pro stážisty.

- Nekvalitní stáže, zejména ty s malým obsahem učení, i neuspokojivé pracovní podmínky pro stážisty, nevedou k významnému zvýšení produktivity ani nemají pozitivní účinky. Různé studie a průzkumy zjistily, že problémy s kvalitou se týkají značné části stáží, zejména těch, kde za obsah vzdělávání a rozvoj dovedností a pracovní podmínky stáže není přímo odpovědný žádný aktér. **Důkazy ukazují, že značný počet stážistů je jednoduše požádán, aby vykonával podřadné či pouze servisní a obslužné úkoly.**
- Kvalitní stáž **musí nabízet solidní a smysluplný vzdělávací a rozvojový obsah.** To mimo jiné znamená **určení konkrétních dovedností**, které je třeba získat, dohled nad stážistou, **mentoring i sledování jeho pokroku.** Zároveň je potřebné, aby docházelo ke sladování náplně stáže se skutečnými činnostmi, které daná organizace vykonává a poskytuje.

V českém právním řádu jsou stáže upraveny spíše rámcově a roztržštěně¹. Praxe žáků a studentů regulované právní úpravou jsou zmíněny v zákoně č. 561/2004 Sb. ([školský zákon](#)) a v navazujících prováděcích předpisech (zejm. [vyhláška č. 13/2005 Sb. o středním vzdělávání a vzdělávání v konzervatoři](#)). Uvádí se, že existují a jsou realizovány povinné odborné praxe žáků a studentů středních a vyšších odborných škol, a to i u jiných fyzických a právnických osob. V případě zákona č. 111/1998 Sb. ([zákon o vysokých školách](#)) je uvedeno, že studentské praxe u fyzických a právnických osob mohou být součástí studijních programů. Na **žakovské a studentské praxe** se vztahují i příslušná ustanovení zákona č. 262/2006 Sb. ([zákoník práce](#)), týkající se pracovní doby, bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, péče o zaměstnance, pracovních podmínek žen a mladistvých nebo odpovědnosti za škodu vzniklou při teoretickém a praktickém vyučování nebo v přímé souvislosti s ním. V případě těchto regulovaných praxí je uzavírána rámcová smlouva o zabezpečení odborné praxe mezi školou a poskytovatelem praktického vyučování (poskytovatel musí disponovat platným oprávněním k činnosti týkající se oboru vzdělávání a musí být dodrženy základní obsahové náležitosti, které jsou demonstrativně uvedeny v § 12 [vyhlášky č. 13/2005 Sb.](#)).

Stáže žáků a studentů středních a vyšších odborných škol, které neprobíhají v rámci praktického vyučování nebo stáže studentů vysokých škol i jiných osob, nejsou právní úpravou v zásadě blíže regulovány. **Zvýšená pozornost by proto měla být věnována tomu, zda jsou v konkrétním případě naplněny znaky závislé práce** (§ 2 odst. 1 [zákoníku práce](#)).

¹ blíže viz např. Marada, R. & Hosnedl, A. (2024). Praxe studentů ve firmách. *Mzdová účetní*, 9, 15-21



Odměňování²

- Pokud se jedná o odborné praxe v režimu [školského zákona](#) (§ 122), pak náleží žákům a studentům **peněžitá odměna, jedná-li se o produktivní činnost** (přináší příjem) a její výše je dána školským zákonem. Hradí ji poskytovatel praxe a je osvobozena od daně z příjmů.
- V případě **placené stáže mimo režim školského zákona se na ni bude nahlížet jako na výkon závislé práce a mezi stranami musí být uzavřen pracovněprávní vztah**. Platí zároveň, že poskytovatel by neměl činit rozdíl mezi stážistou a řadovým zaměstnancem (zejména v zákazu diskriminace, nastolení rovných pracovních podmínek atd.).

Ať jde o praxe podle školského zákona, nebo stáže, které neprobíhají v rámci praktického vyučování, ve **všech případech mohou být tyto činnosti konány bez nároku na odměnu nebo s nárokem na odměnu**, vždy však za podmínek vyplývajících z příslušné právní úpravy. Podle konkrétních okolností pak lze stáže dělit na:

- a. **pasivní činnost** (stážista se nezapojuje do aktivit, je v roli pozorovatele),
- b. **aktivní odbornou činnost** (stážista se aktivně zapojuje do procesů a aktivit, ale nedochází k nahrazování činnosti zaměstnanců – např. vyzkoušení si činnosti pod dohledem),
- c. **aktivní neodbornou činnost** (stážista fakticky nahrazuje činnost zaměstnance např. vykonáváním jednoduchých administrativních prací; dochází k rozvrhování pracovní doby, udílení pokynů od zaměstnavatele nebo ostatních zaměstnanců nebo dochází k aktivnímu podílení se na procesech směřujících k hospodářskému prospěchu) – právě zde je nejvyšší riziko vzniku výkonu nelegální práce.

Pro ošetření rizika vzniku výkonu nelegální práce lze doporučit kromě uzavření pracovněprávního vztahu (nesoucí s sebou ovšem povinnost poskytovat odměnu), uzavřít smlouvu o stáži s konkrétním stážistou (zákon č. 89/2012 Sb., [občanský zákoník](#)). **Smlouva o stáži by měla obsahovat deklaratorní ustanovení, že jejím cílem je např. získání praktických zkušeností prostřednictvím odborné stáže u poskytovatele.** Smluvní strany by v textu měly věnovat pozornost vzájemným právům a povinnostem (např. odpovědnost za škodu, povinnost mlčenlivosti či podmínky ukončení stáže). **Podstatné pro účely kontrol bez ohledu na text smlouvy bude prokázat, že daná spolupráce nenesne znaky závislé práce.**

² blíže viz např. Marada, R. & Hosnedl, A. (2024). Praxe studentů ve firmách. *Mzdová účetní*, 9, 15-21

2. Strategické plánování a příprava

Druhá kapitola *Průvodce* se zaměřuje na strategické a systematické uchopení celého procesu stáží. Jsou zde uvedeny poznatky a inspirace k otázkám plánování, zásad „dobré stáže“, určení rolí a odpovědností, motivace mentorů a jejich vytíženosti, materiálně technického vybavení a práce s riziky.

Systematické uchopení stáží v úřadu

Stáže přinášejí úřadu řadu benefitů, jako je **stereotypem nezkreslený pohled a inovativní nápady**, které mohou pomáhat zjednodušovat procesy a zvyšovat kvalitu práce. Z dobře nastaveného programu vyrůstá zásobník talentů. **Spolupráce s akademickou sférou posiluje prestiž úřadu** i jeho schopnost reagovat na moderní trendy v digitalizaci, analytice či participaci občanů. V neposlední řadě může být benefitem i **personální posílení úřadu** a delegování jednodušších úkolů na stážisty. **Na druhé straně je potřeba si nejprve vyjasnit několik otázek:**



Jak stáže zapadají do strategie úřadu, co mohou stáže přinést a jaká jsou rizika?



Na jaké cílové skupiny stážistů se zaměříme, jaké jsou preferované kompetence i délka stáže?



Jaké máme kapacity, kolik stážistů můžeme přijmout na danou dobu, abychom jim mohli stáž připravit smysluplnou a aby zahrnovala i získání povědomí o věcné agendě, nikoliv jen servisní a obslužné úkony?



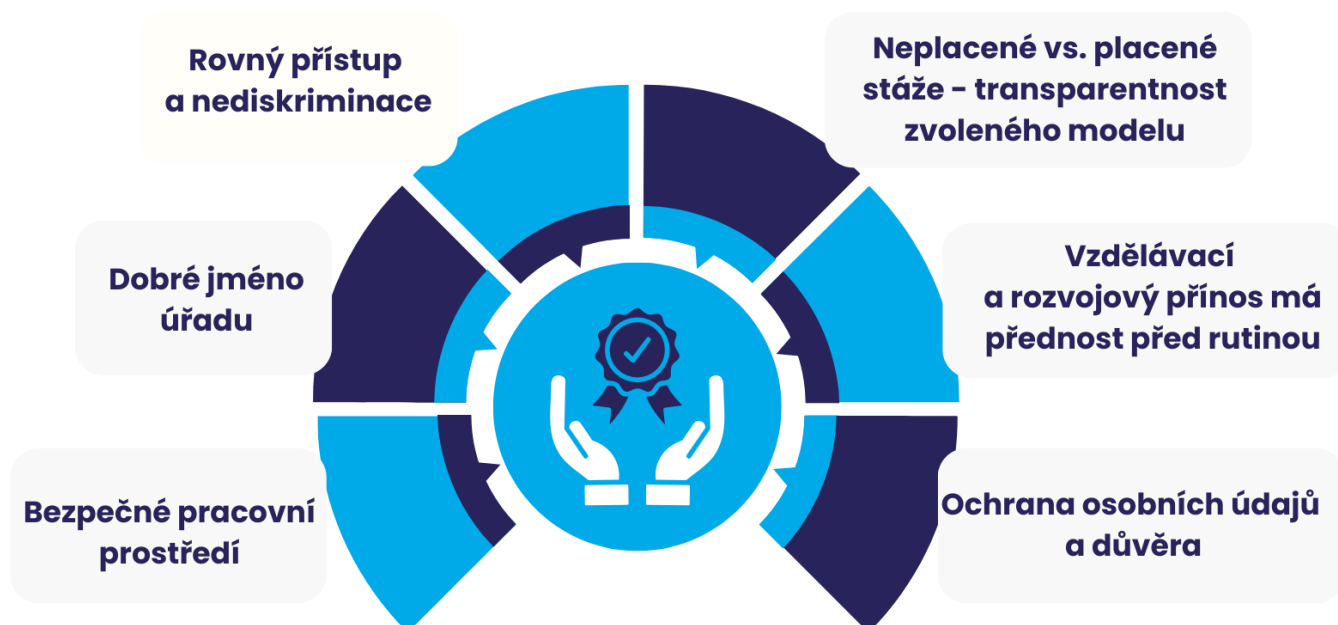
Jsme schopni vyčlenit i odměnu?



Jak budeme stáže propagovat, a budeme je aktivně propagovat?

Zásady programu stáží

Obrázek 1: Zásady programu stáží



Pod jednotlivými zásadami si lze představit následující obsah, respektive smysl:

- **Rovný přístup a nediskriminace**

Každý uchazeč i stážista má stejné šance bez ohledu na pohlaví, sexuální orientaci, rasový, etnický, sociální původ, národnost, zdravotní stav, věk, náboženství či víru, majetkové poměry, rodinný stav nebo povinnosti k rodině, politické nebo jiné smýšlení, členství a činnost v politických stranách nebo politických hnutích, v odborových organizacích nebo organizacích zaměstnavatelů. Kritéria výběru a hodnocení jsou transparentní a předem zveřejněná.

- **Neplacené vs. placené stáže (férové podmínky)**

Úřad jasně stanoví, zda a v jaké výši stážistu odměňuje, proč je model zvolen a jaká další nefinanční podpora je k dispozici. Stážista musí být před nástupem s pravidly seznámen a rozumět jim.

- **Vzdelávací a rozvojový přínos před rutinní prací**

Hlavním cílem je rozvoj kompetencí. Stážista dostává úkoly, na nichž se učí nové postupy a vidí smysl své práce, nikoli jen nahodilé administrativní drobnosti. Při respektování takového přístupu je také možné získávat nové nápady, pohledy a inovativní přístupy k řešení agend vykonávaných v úřadu. Buduje se tak vzájemný vztah mezi stážistou a úřadem, na kterém lze i do budoucna stavět.

- **Ochrana osobních údajů a důvěra**

Stážista pracuje pouze s daty, ke kterým má oprávněný přístup; řídí se GDPR i interními směrnicemi a podepisuje mlčenlivost; úřad chrání jak data občanů, tak stážisty a svá vlastní.

Zároveň je důležité, aby panovala vzájemná důvěra mezi všemi aktéry zapojenými do procesu stáže. Důvěra zajišťuje průběh stáže v pocitu psychologického bezpečí a ochoty učit se nové věci (jak na straně stážisty, tak úřadu), umožňuje rychlejší přenos znalostí, motivuje a determinuje budoucí loajalitu a podporuje efektivní řešení problémů.

- **Bezpečné pracovní prostředí**

Před nástupem proběhne školení BOZP/PO, mentor dohlíží na ergonomii a přístup k ochranným pomůckám, úřad zajišťuje také psychosociální bezpečí a rovnováhu práce-další aspekty života stážisty.

- **Dobré jméno úřadu**

Stáž probíhá tak, aby zanechávala pozitivní zkušenost (např. profesionální vedení, rychlá reakce na podněty, respekt vůči veřejným hodnotám). Spokojený stážista šíří dobré reference a posiluje reputaci úřadu.

Role a odpovědnosti

Pro systematické uchopení stáží je potřeba **vyjasnit role a odpovědnosti jednotlivých aktérů**, kteří se do celého procesu zapojují, a to v **různých fázích** „životního cyklu“ stáže. Tyto role se překrývají a doplňují. I proto je nezbytné jasné naplánování jak činností, tak i předávání informací a spolupráce. Fáze 1 až 3 lze zařadit do oblasti plánování a přípravy, fáze 4 až 6 do oblasti realizační a fázi 7 do oblasti post-realizační.

Tabulka 1: Role a odpovědnosti v programu stáží

Aktér	Služební orgán (SO), příp. pověřený subjekt*	Garant programu stáží (Personální útvar)	Mentor / vedoucí stáže	Stážista
Fáze procesu				
1 Strategické plánování	Schválí rámcový plán stáží (počty míst, obory) a vymezí rozpočet. Stanoví evaluační ukazatele a způsob evaluace.	Připraví návrh plánu a rozpočtu pro SO. Získá souhlasy jednotlivých odborů a mentorů. Vytvoří časovou osu a odpovědnostní matici. (např. popis	Konzultuje s garantem potřebné kompetence a rozsah práce. Odhadne kapacitní možnosti a navrhne témata stáží.	Ještě není zapojen.

	Potvrdí, že plán zapadá do personální a strategické koncepce úřadu.	procesu, procesní mapu stáže či obecnou metodiku stáží).		
2 Propagace & nábor	Poskytne komunikační kanály (web úřadu, sociální sítě). Zajistí soulad inzerátů s pravidly a platnými předpisy (nadřízené úřady, IAŘ, legislativa).	Připraví a zveřejní inzeráty, připraví FAQ (často kladené otázky). Zorganizuje náborové akce (veletrhy, webináře). Koordinuje příjem přihlášek a předvýběr. Zajistí soulad prezentace úřadu se značkou úřadu, případně s jednotným vizuálním stylem ČR.	Podílí se na přípravě inzerátů po obsahové stránce, příp. na předvýběru uchazečů. Účastní se výběru a hodnotí uchazeče.	Podá přihlášku (příp. připraví CV + motivační dopis). Absolvuje případné výběrové řízení.
3 Výběr & administrace	Podepisuje dohody a finanční krytí. Provádí kontrolu souladu s GDPR a BOZP.	Koordinuje podpisy dohody (úřad – (škola) – stážista). Eviduje stáže a data o nich. Naplňuje vstupní BOZP/PO školení.	Finalizuje Individuální plán stáže (IPS) s konkrétními cíli. Připraví pracovní prostředí, přístupy do systémů.	Podepíše dohody, IPS. Absolvuje povinná školení (BOZP, GDPR).
4 Nástup	Vydá přístupové karty, validuje přístupy apod.	Zajistí uvítací balíček a připravenost pracovního místa.	Přivítá stážistu, představí tým, projde IPS a denní agendu. Nastaví pravidelné schůzky a reporting.	Seznámí se s pracovištěm a pravidly. Doplní osobní cíle do IPS.
5 Realizace & monitoring	Sleduje naplňování rozpočtu a evaluačních ukazatelů na průběžných informacích.	Dohlídí, že mentor i stážista dodržují harmonogram a IPS. Řeší překážky (např. nedostupné licence, nemoc mentora). Může působit jako nestranný prvek v průběhu stáže (například průběžný	Zadává úkoly, průběžně koučuje, validuje výstupy. Vyplňuje průběžně hodnotící dokumentaci. Dokumentuje docházku a práci.	Pracuje na úkolech dle IPS. Hlásí hotové výsledky a své potřeby i postřehy.

		kontakt se stážistou i mentorem).		
6 Závěrečné hodnocení	Schvaluje osvědčení, potvrzení. Vyhodnotí ukazatele celého ročníku (cyklu) stáží.	Sbírá evaluaci stáží i spokojenosti (od stážistů i mentorů). Kompletuje a archivuje dokumentaci.	Vypracuje závěrečné hodnocení. Doporučí další rozvoj stážisty.	Dodá zpětnou vazbu, vyplní (sebe)hodnocení a případně další materiály.
7 Dlouhodobé vztahy (po stáži)	Informuje absolventy o volných místech. Zve bývalé stážisty na veřejné akce úřadu.	Udržuje databázi kontaktů (např. LinkedIn skupinu). Posílá newsletter /informaci s nabídkami spolupráce, děním v úřadu apod.	Slouží jako kontakt pro profesní mentoring / reference. Může vést kvalifikační či studentskou práci propojenou s úřadem.	Zůstává v komunitě, účastní se průzkumů, akcí apod. Může se stát ambasadorem programu na své škole či ve svém okolí.

* Subjekt, na který SO přenesl rozhodovací pravomoci v oblasti stáží

Je důležité, aby role a odpovědnosti jednotlivých aktérů byly provázány se systémem zajištění kvality a kontinuálního zlepšování, který je předmětem jedné z dalších kapitol.

Jak získat a motivovat mentory

Získávání a motivování mentorů, kteří se budou stážistům věnovat, je klíčové. Často bývá jedním z hlavních kamenů úrazu (s ohledem na personální kapacity úřadů). Jistě je ale možné vytipovat určité možnosti a hledat způsoby, jakými lze věc řešit.

Při identifikaci potenciálních mentorů lze postupovat na základě následujících kroků:

- **Zmapovat kompetence a zkušenosti zaměstnanců.** Lze získat seznam zaměstnanců s delší než dvouletou praxí na úřadě, kteří pracují v oblastech relevantních pro obsah stáží (práce s daty, IT, legislativa, věcné agendy aj.). To poskytuje prvotní, delší seznam osob, které mají vybudované know-how i určitou míru jistoty v každodenní praxi.
- **Interní výzvy,** kdy lze pomocí mailu či informace na intranetu zveřejnit výzvu s jasným sdělením časové náročnosti mentorování, očekávaných činností, možností podpory ze strany personálního útvaru, přínosů pro mentora apod. Dobrovolnost zvyšuje zapojení těch, kteří se opravdu zapojit chtějí. Navíc tato výzva deklaruje zájem vedení úřadu o to, aby stáže v úřadu probíhaly. Součástí výzvy by měla být i informace „kde se přihlásit“ (nebo rovnou např. MS Forms).
- **Nominace představenými útvarů,** kteří navrhnou kolegy vhodné pro roli mentora a mající potenciál. Představení by měli vědět, kdo z jejich útvarů zvládne mentoring jak kapacitně, tak odborně.

- Mentori, kteří již mají zkušenosti se stážisty (ale např. i s vedením nových zaměstnanců) se mohou stát **škooliteli méně zkušených**, kteří je mohou v činnosti krátce **stínovat**. Pomůže to snížit obavy z role mentora i poměrně rychle nabrat zkušenosti. Stínování může být i krátkou, jedno až dvoutýdenní záležitostí.
- Pro jistotu jak mentorů, tak i personálních útvarů (garantů stáží) je možné mentory pevně „zapsat“, což může pomoci eliminovat jakousi „šedou zónu“ a mít přehled o kapacitách, které je aktuálně možné stážím vyčlenit.

Zásadním bodem je práce s motivací mentorů. Tato otázka nabývá na významu i v kontextu omezených možností finanční motivace. **Jak tedy „motivovat bez peněz?“**. Řada mentorů ocení **uznání, profesní růst a smysl práce** víc než symbolický příplatek. Důležité je, aby **úřad tyto nefinanční benefity komunikoval nahlas a opakovaně**, a to ne pouze jednou při náboru mentorů. Je potřeba jasně ukázat, že mentoring není „neplacená fuška navíc“, ale **příležitost pro osobní značku, růst, leadership i zajímavé projekty**.

Tabulka 2: Motivace mentorů

Motivátor	Jak aplikovat	Konkrétní přínos / příklad aplikace
Kariéerní kredit	Mentoring může být měřitelnou položkou v hodnocení i v případě zdůvodnění mimořádných odměn	Úřad transparentně stanoví, jak a kde se propíše
Rozvoj leadershipu	Mentorům lze nabídnout účast na atraktivním vzdělávání (facilitační dovednosti, koučink, zpětná vazba)	Externí či interní vzdělávací akce (má-li úřad stanoven limit počtu vzdělávacích akcí či finanční limit na vzdělávání a rozvoj jednoho zaměstnance, lze jej v těchto případech překročit a stanovit tak motivující výjimku)
Viditelná prestiž	Prezentace mentorů a jejich práce v různých interních kanálech komunikace	Přidává společenský status, prestiž, motivuje i ostatní Zahrnutí do interních newsletterů a komunikačních nástrojů úřadu
Profesní networking	Setkání mentorů pro sdílení dobré praxe, káva se služebním orgánem apod. Případně lze uspořádat i napříč úřady	Rozšiřují se kontakty napříč útvary, mentor cítí podporu shora

Zjednodušená administrativa	Předpřipravené šablony (IPS, checklist, hodnoticí list)	Méně papírování znamená nižší bariéru „nestíhám“
Časová kompenzace	Oficiálně uznaná „mentorská hodina“ (1 h týdně mentoringu = 1 h méně rutinní agendy)	Představený plánuje kapacity s touto úlevou, mentor má krytá záda. Při výpadku části administrativní kapacity na straně mentora lze zvážit zapojení kolegů, kteří mohou mentora částečně doplňovat.
Přístup k atraktivním projektům	Mentor si může vybírat zajímavé (pilotní) úkoly, které stážista zpracuje a on je garantem výstupu	Získá výsledky, které může prezentovat
Formální ocenění	Na závěr roku lze předávat „Poděkování za rozvoj talentů“	Vhodné pro osobní spis, CV, LinkedIn, ale i jako atraktivní aktivita ze strany úřadu
Mikrovýhody	Rezervovaná místa na akcích, účast na vybraných konferencích (hrazené registrace)	Malé náklady, které ovšem přináší větší vnímanou hodnotu
Smysl a dopad	Sdílení dat, např. kolik stážistů se stalo zaměstnanci, bylo spokojených; jak se zlepšily procesy či zavedly nové nápady apod.	Prezentace a komunikace přínosů napříč úřadem přináší pocit uspokojení a posiluje status mentora (a jeho hrdost i sounáležitost)

Ze strany personálního útvaru je potřeba, aby probíhala **jasná komunikace s mentory a ti vždy věděli, co a kde najdou**, v jaké fázi „životního cyklu“ stáže se nacházejí **a co mají v danou chvíli dělat**. Důležité je i aktivně pracovat s motivačními nástroji.

Časové kapacity a vytíženost mentorů

I ten nejlépe nastavený program stáží nebude úspěšný, pokud mentoři dlouhodobě „nestíhají“. Jak tedy pomoci rozložit zátěž ještě před začátkem stáže a udržet ji zvládnutelnou po celou dobu?

Vše by mělo začínat už **prevencí při samotném plánování**. Před spuštěním případné náborové aktivity je potřeba si **spočítat, kolik času týdně bude možné alokovat na mentorskou činnost** (počet stážistů x počet odhadovaných hodin týdně apod.), a to **ve**

spolupráci garanta (personalisty) a vedoucích útvarů. Mentor by také neměl vést více než tři stážisty najednou, pomoci může i rozšíření mentorské základny s využitím stínování zkušenějších mentorů tak, aby i další zaměstnanci mohli vést stážisty. Je možné uvažovat i o **uvolnění kapacit mentora prostřednictvím odbourání či přesunutí administrativních či rutinních úkolů v období, kdy se mentor věnuje stážistovi, na jiné zaměstnance, případně do jiných období.** Když mentor tráví většinu času smysluplným koučinkem, a nikoliv improvizací a administrativou, prospívá to stážistovi, týmu i reputaci úřadu.

Podle typu zatěžujících aspektů je možné předem nastavit postupy, jak je eliminovat (naznačeno v obrázku 2). Vlastní portfolio jednotlivých zatěžujících aspektů je možné si vypracovat na základě vlastní zkušenosti úřadu a mentorů samotných. Se zatížením mentorů je vhodné pracovat i **v rámci zpětnovazebních mechanismů** po ukončených stážích.

Obrázek 2: Zátěž mentorů a řešení

Typ zátěže	Signál	Řešení
Ad-hoc dotazy	Stážista čeká s jednoduchými otázkami	FAQ dokument Řešení přes MS Teams apod., kde odpovídat mohou i další zaměstnanci (např. útvaru), případně garant stáží
Mikro-úkoly, které mentor nestíhá zadávat	Plán aktivit není naplňován a úkoly se nedokončují	Stážista má předem zadaný celý katalog úkolů, sám si bere další Předpřipravené mailové odpovědi
Opakující se vysvětlování	Ztráta času mentora na stále stejné činnosti	Vytvoření popisů, výukových materiálů s vysvětlením některých postupů Krátká videa Návody apod.
Dlouhá revize výstupů	Úkoly se vrací více než dvakrát s požadavky na zlepšení či jiné vypracování	Šablony dokumentů Kontrolní seznamy kvality před odevzdáním

Komplexnější check-list usnadňující práci mentora je přílohou tohoto materiálu (příloha 4); pro rychlou bezprostřední orientaci je vhodné si v rámci přípravy a plánování **vizualizovat následující „záchranný seznam“** (s doplněnými vlastními položkami, které jsou pro mentora důležité):

- Mám v kalendáři vyhrazené časové bloky pro stážistu (min. 2 h týdně)?**
- Jsou šablony a návody dostupné ve sdílené složce/připraveny k předání?**
- Seznam úkolů je seřazen podle priority a stážista ví, co bude následovat?**
- Používám pravidlo 15 min: když stážista neví, řeší to sám 15 min, pak se ptá.**
- Mám připravený plán, jak zjednodušit zadání a práci se stážistou, pokud časově nezvládáme?**
- Mám nastaven bod včasné eskalace problému na vedoucího/garanta/jiného zaměstnance**

Materiálně technické vybavení a prostory

Jedním z problematických aspektů realizace stáží se může stát i zajištění materiálně technického vybavení a prostor. Aktivně je tedy potřeba předcházet krizovým situacím typu „nemám se kam posadit“ či „chybí mi licence“.

Prvním krokem by měl být audit a kapacitní plánování ještě před tím, než stážisty přijímáme (např. na pravidelné roční bázi) a také průběžně:

- Inventura pracovišť zahrnuje kontrolu počtu fyzických míst (PC, židle, monitory) a porovnání s plánovaným počtem přijímaných stážistů v daném roce (či jiném období)
- Je vhodné zkontrolovat licence potřebné k plnění úkolů, které budou stážistům zadávány (MS 365, Power BI, GIS, legislativní databáze, Canva a grafické programy apod.) a zpřehlednit si, kolik míst je k dispozici a kolik se jich obvykle využívá
- Kontrola pracovního místa by měla zahrnovat i revizi ergonomických aspektů (výška stolu, osvětlení, kabeláž apod.)

Je vhodné plánovat o jedno místo a PC navíc oproti plánovanému počtu stážistů, což může pomoci „tlumit“ krizovou situaci či výpadky.

I při pečlivém plánování a inventuře se mohou objevit operativní nedostatky vybavení a prostor. Tabulka 3 uvádí možné scénáře a potenciální postup jejich řešení. V případě jakýchkoliv problémů zjištěných při přípravě stáže pro konkrétního stážistu může být přistoupeno k posunutí začátku stáže a úpravě dohody.

Tabulka 3: Řešení operativních problémů s vybavením a prostory

Scénář	Rychlé řešení	Střednědobé řešení
Zaplněná pracovní místa	<p>Sdílená pracovní místa, kdy stážisté sdílejí např. 2 stoly na 3 lidi podle rozvrhu docházky fyzicky do úřadu</p> <p>Plánované využití „home-office“ či jiných prostor k práci (knihovna apod.)</p> <p>MS Teams a sdílené soubory; fyzická přítomnost jen v dny schůzek a klíčových meetingů</p> <p>Sdílení prostor s jinými útvary</p>	<p>Úprava nevyužívané či aktuálně nevytížené zasedačky na „centrum stážistů“ (4–6 pracovních míst)</p> <p>Přechod na hybridní stáž (např. 30 % prezenčně, 70 % dálkově)</p>
Chybí PC / monitor	<p>Zapůjčení ze zásobníku (IT sklad apod.)</p> <p>Sdílení napříč útvary</p> <p>Případné využití vybavení zaměstnance, který ho aktuálně nezbytně nepotřebuje</p>	<p>Pořízení repasovaných notebooků a vybavení (nízké náklady, rychlé dodání)</p> <p>Zapůjčení z jiných úřadů</p>
Nedostatek licencí	<p>Dočasné přidělení sdílené licence s omezeným časem využití, případně sdílení licence zaměstnance (v případě souhlasu)</p>	<p>Žádost o navýšení licence nebo přechod na open-source ekvivalent (např. QGIS místo ArcGIS pro analytiky)</p>
Tým působí na více místech	<p>MS Teams a sdílené soubory; fyzická přítomnost jen v dny schůzek a klíčových porad</p>	<p>Přechod na hybridní stáž (např. 30 % prezenčně, 70 % dálkově)</p>

Pro plánování vybavení a prostor pro stážisty je vhodné používat check-list standardního vybavení, který pomůže nezapomenout na potřebné položky. Jeho výchozí podoba může vypadat např. takto:

Tabulka 4: Check-list standardního vybavení stážisty

Položka	Minimum	Poznámka
Pracovní místo	Stůl, výškově nastavitelná židle, externí monitor, uzamykatelná skříňka	Sdílení pracovního místa je v pořádku, pokud je předem zarezervováno
Technika	Notebook (i repas) s VPN, myš, sluchátka	Mobil není povinný – stačí Teams
Přístupy	Účet, e-mail, oprávnění do relevantních IS	Princip „potřeba vědět“, revize při změně úkolu
SW licence	MS Office sada, Teams, specializovaný nástroj (Power BI / GIS / legislativní systém)	Za vyšší licence ručí mentor, žádost před nástupem
Bezpečnost	BOZP, GDPR e-learning, antivir, disk šifrován	Povinné před prvním přihlášením

I v případě zajišťování prostor a materiálně technického vybavení je vhodné, aby byly určeny odpovědné osoby, které budou mít danou věc primárně na starosti. Tak bude zajištěna větší jistota, že přijímáme stážisty a máme pro ně potřebné prostory a vybavení. Odpovědnosti mohou být rozloženy následovně:

- Mentor kontroluje, zda má stážista k dispozici místo, počítač a přístupy. Měla by být zajištěna 100% připravenost od prvního dne stáže. Mentor by měl hlásit problémy s prostory a vybavením garantovi stáží.
- IT útvar zajišťuje dostupnost licencí, stav HW a případné zásoby apod. Na určitý počet stážistů (např. 10) by měl být zajištěn záložní HW a SW.
- Garant stáží by měl kontrolovat ergonomii pracovního místa, BOZP a vést centrální evidenci stáží i potřeb, vytipovat případné kolize v případě vyššího počtu stážistů najednou apod. Garant stáží také koordinuje řešení případných potřeb a problémů.
- Stážista by měl bezprostředně hlásit mentorovi problémy s vybavením či prostory.
- Samotný služební orgán pak rozhoduje o investicích (do úpravy prostor, HW a SW apod.).

Analýza rizik

Ačkoliv je samozřejmě velmi obtížné předvídat veškeré problémy, které se v celém systému stáží mohou vyskytovat, **je dobré se připravit alespoň na některé nesnáze**, které mohou nastat. **K tomu slouží následující tabulka (6), která se snaží zachytit možná rizika a doporučit možné cesty k řešení.**

Tabulka 6: Analýza rizik

Riziko	Preventivní opatření (dopředu)	Reaktivní opatření (když nastane problém)	Hlavní „správce rizika“
Nedostatek mentorů, nedostatečná mentorská kapacita	Zařadit mentoring do služebních cílů, hodnocení zaměstnanců. Motivace (body v hodnocení, účast na školení, možnost účasti na akcích či konferencích apod.). Mentoring jeden na více stážistů (s nastavením limitu např. max 1:3) a pravidelná kontrola kapacit personálním útvarům (garantem).	Přerozdělit stážisty mezi ostatní mentory či zaměstnance. Dočasně snížit počet stážistů v aktuálním období a převést je na úkoly s nižší potřebou vedení.	Personální útvar/garant (koordinuje kapacity a implementuje motivační nástroje schválené SO), ve spolupráci s vedoucími útvarů.
Právní nesoulad (GDPR, BOZP, legislativa, předpisy)	Povinné vstupní školení GDPR + BOZP. Před podpisem dohody prověrka veškeré dokumentace. Matice přístupů k informačním systémům (logika „potřeby vědět“).	Okamžitá revize a omezení přístupů. Incident report do 24 h pro Pověřence GDPR a interního auditora. Oprava procesů a dokumentace, eskalace na služební orgán.	Pověřenec pro ochranu údajů; Odbor BOZP/IT/...; dohled zajišťuje služební orgán či pověřená osoba.
Reputační škoda (negativní zkušenost stážisty)	Transparentní komunikace očekávání (IPS, nástupní manuál).	Okamžitý rozhovor mentor a personalista/garant, zaznamenání stížnosti.	Personální útvar/garant (řeší eskalace), útvary řešící vnější komunikaci.

	<p>Průběžná evaluace, rychlé řešení problémů a zpětná vazba.</p> <p>Kodex chování mentora i celého úřadu – jasné hranice, kultura zpětné vazby.</p>	<p>Nápravný plán (změna úkolů, náhrada mentora).</p> <p>Po skončení stáže komunikace „<i>jak jsme se poučili</i>“ a nápravná opatření.</p>	
<p>Předčasné ukončení stáže stážistou</p>	<p>Flexibilní rozvrh a možnost hybridní práce.</p> <p>Průběžné „minihodnotící“ schůzky – zachytí nespokojenost a problémy včas.</p> <p>Klauzule o výpovědní lhůtě v dohodě.</p>	<p>Závěrečná evaluace aktérů a rozhovor se stážistou zjistí důvod odchodu.</p> <p>Doplnit místo ze seznamu dalších kandidátů.</p> <p>Analýza příčiny a úprava procesu.</p>	<p>Personální útvar/garant(koordinace), mentor (první linka).</p>
<p>Nedostatek rozpočtu / finančních zdrojů</p>	<p>Platný rozpočet schválený SO před spuštěním inzerce i náborem.</p> <p>Plán kapacit.</p> <p>Možné kofinancování z fondů EU / programů škol.</p> <p>Variabilní model odměn (finanční vs. nefinanční benefity).</p>	<p>Dočasné pozastavení dalšího náborem.</p> <p>Realokace z jiných částí rozpočtu/dotační žádost.</p> <p>Omezení rozsahu benefitů, ale zachování klíčových aktivit.</p>	<p>Ekonomický útvar a SO (schvaluje korekce), personální útvar/garant (operativní návrhy).</p>
<p>Nesplnění cílů stáže / nízká kvalita výstupů</p>	<p>SMART* cíle v IPS a průběžná kontrola úkolů.</p> <p>Průběžné prověření kvality.</p> <p>Vzájemné hodnocení (jiný mentor).</p>	<p>Revize IPS, zjednodušení či přeplánování úkolů.</p> <p>Dodatečné školení nebo přidělení co-mentora.</p> <p>Pokud selže: neudělení potvrzení (pro školu), či udělení negativního potvrzení, příp. přizpůsobení hodnocení.</p>	<p>Mentor (odpovídá za kvalitu výstupů), personální útvar/garant (dohled a eskalace).</p>

* SMART = metoda pro definování cílů, kde SMART znamená Specifické, Měřitelné, Akceptované/Dosažitelné, Realistické/Relevantní a Termínované

3. Propagace

Otázka propagace stáží je jedním z důležitých témat celé problematiky. Zveřejnit nabídku či možnost stáží **přímo na webu** úřadu má několik výhod, které se navzájem posilují (a představuje to minimum úsilí navíc).

- **Viditelnost a důvěryhodnost**

Web úřadu patří mezi první místa, kam se zájemci obvykle dívají, když hledají stáž. Informace „z první ruky“ působí důvěryhodněji než inzerát na externím portálu a zároveň posiluje značku zaměstnavatele přímo tam, kde si zájemce ověřuje, čím se úřad zabývá.

- **Efektivní nábor bez prostředníků**

Kandidáti se hlásí přímo úřadu, a tím odpadá zdlouhavost při zprostředkování i riziko zkreslených informací. Na stránku lze přidat FAQ (často kladené otázky), formuláře pro přihlášku nebo přímo online formulář (což opět zrychlí a zjednoduší celý proces a šetří čas personalistům i zájemcům).

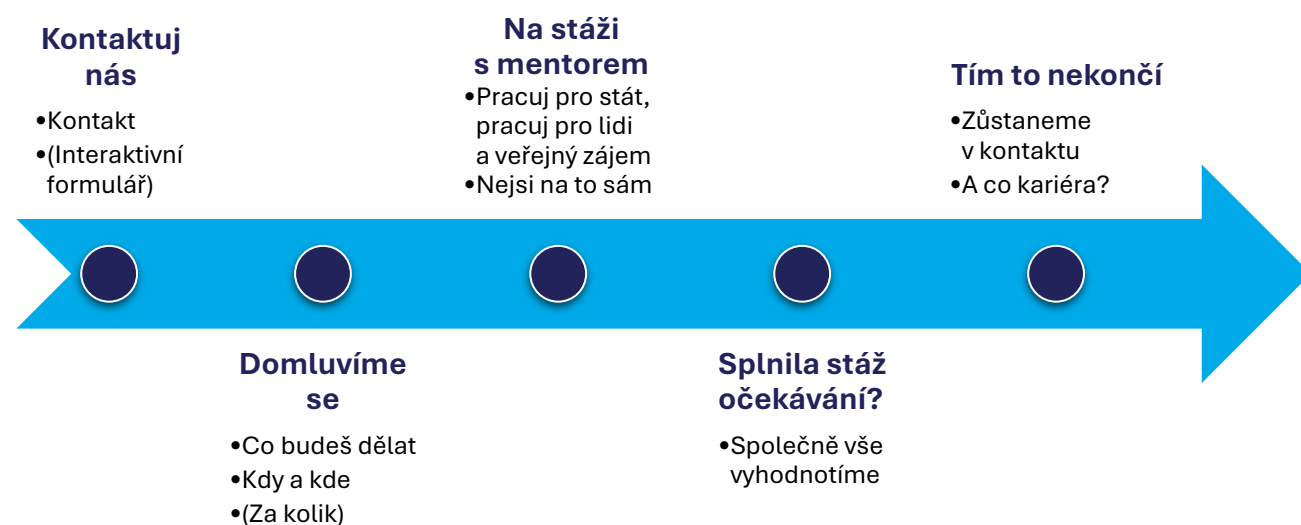
- **Dlouhodobé budování (potenciálních) vazeb**

I když se stážista nepřihlásí, zapamatuje si, že úřad nabízí rozvojové stáže. Díky tomu o úřadu bude mít povědomí, až bude hledat odborné vedení k diplomové práci nebo i první zaměstnání. Web tak může fungovat i jako stálý „inzerát“, který pomáhá udržovat kontakt s komunitou studentů, zájemců o stáže i zásobníkem stážistů.

Propojením webové stránky s aktualitami úřadu a sociálními sítěmi lze navíc získat poměrně jednoduchý kanál, kde je možné sdílet i příběhy a zkušenosti stážistů i úřadu, či volná místa v reálném čase – a to už je obsah, který zvedá reputaci úřadu i zájem talentů.

Návrh jednoduchého informačního schématu pro umístění na web úřadu:

Chceš k nám na stáž?



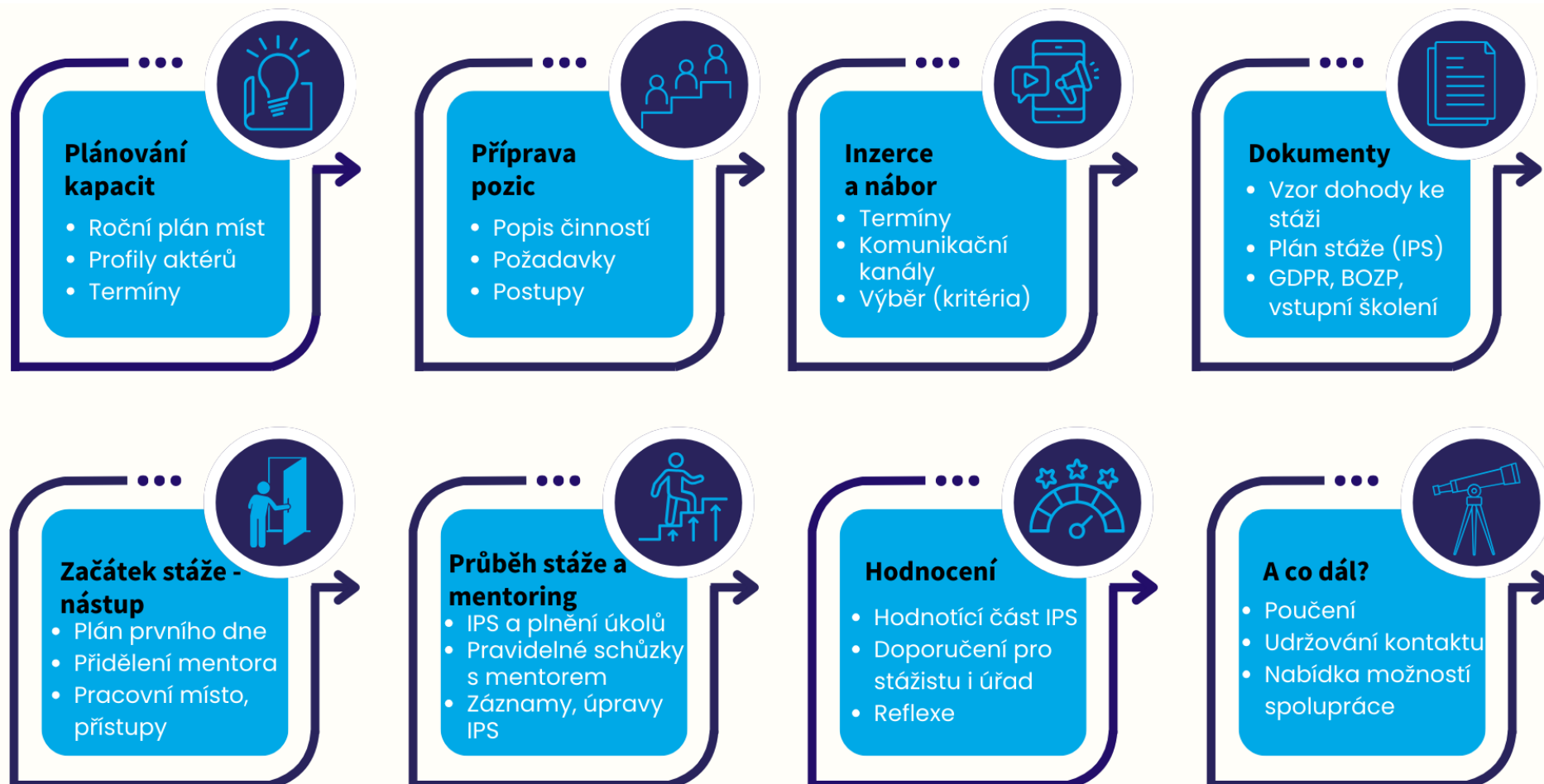


Přidat lze např. i **medailonky a zkušenosti** (a) stávajících či minulých stážistů a (b) těch, co měli stážisty na starosti v úřadech nebo s nimi spolupracovali (co pro ně stáž znamenala – „stáž mi ulehčila, mohl jsem ukázat, co dělám“ apod.). **Na tomto základě lze stavět i nefinanční motivaci mentorů a vedoucích stážistů.**

Při oslovování potenciálních stážistů a při komunikaci se zájemci **je vhodné vyžadovat CV a alespoň krátký motivační dopis**, který vypovídá alespoň na základní úrovni o dovednostech a zájmu zájemce; **může ukázat i potenciálně vhodné zařazení stážisty v úřadu.** Následovat by měl také **pohovor** (doporučit lze užívat pojem **rozhovor**), kterého by se měl účastnit garant a ideálně i mentor či vedoucí. Takto se dále ukáže, kam se zájemce v úřadu hodí a zda si tzv. „sedne“ s osobou, která ho bude mít v průběhu stáže na starosti a provede ho celým procesem.



4. Jak postupovat – Proces stáže krok za krokem



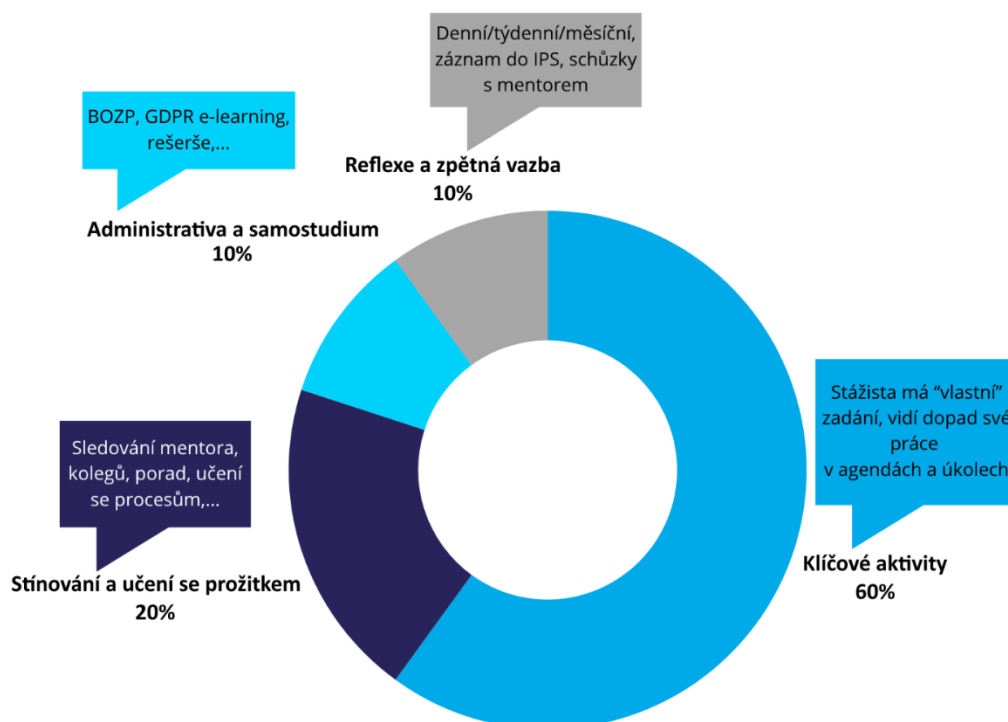
Jak nastavit obsah stáže a přiměřenou pracovní zátěž stážisty

Učení a osvojování kompetencí je potřeba postavit na první místo (jak doporučuje i Evropská unie). **Využit lze následující myšlenkové schéma:**

Obrázek 3: Nastavení obsahu stáže



Obrázek 4: Model pro adekvátní rozložení pracovní zátěže

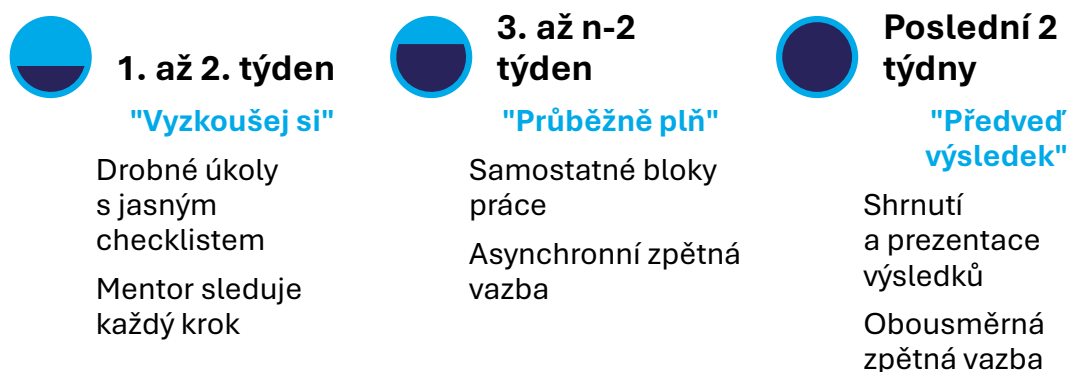


Adekvátní rozložení práce lze také odvíjet od modelu 60-20-10-10 (naznačeno v obrázku 4). **Jednotlivé podíly je vhodné rozpočítat na týdenní bázi** (nikoliv na celou dobu stáže či větší časové celky), což pomůže hlídat, aby se rozvojový a studijní přínos neztrácel v operativě.

Podle délky samotné stáže lze pracovat s různými rámci „pracovní zátěže“ stážisty ve vazbě na tři základní fáze průběhu celé stáže:

- **Intenzivní:** Pokud se jedná o kratší stáž v době trvání do 8 týdnů a uvažujeme-li o 20hodinové týdenní pracovní době stážisty, je vhodné věnovat 25 % nástupní fázi (zahrnuje školení, seznámení se s týmem a prostředím a stínování v průběhu prvního týdne stáže); 50 % plnění klíčových aktivit a 25 % hodnotící, konkluzivní fázi. S ohledem na relativně omezený časový prostor je klíčové položit důraz na to, aby si stážista odnesl zkušenost z vlastního fungování úřadu. Doporučit lze přidělení jednoho hlavního úkolu.
- **Standardní:** Pokud bude doba trvání v širším časovém rámci, cca do 16 týdnů, může již část plnění klíčových aktivit představovat 60 % celkové doby stáže, naopak nástupní fázi lze adekvátně zkrátit (cca 15 %), neboť k seznamování s úřadem a jeho prostředím lze využít delší dobu. Hodnotící, konkluzivní fáze by měla zůstat zachována, aby si stážista stále odnášel silnou zkušenost z fungování úřadu a výkonu agend. Doporučit lze přidělení dvou až tří hlavních úkolů či participaci na aktuálním projektu v úřadu.
- **Dlouhodobá:** Pokud je stáž dlouhodobějšího charakteru (cca více než 16 týdnů), lze již přiměřeně zkrátit jak nástupní fázi (cca 10 % celé délky) i fázi hodnotící, neboť s ohledem na délku stáže si stážista odnese zkušenosti z realizace vícero či větších úkolů a projektů a získá vlastní zkušenosti s výkonem agend úřadu (nikoliv pouze s „modelovějšími“ aktivitami). Úkoly lze přidělovat postupně a více je na sebe nabalovat, či zapojit stážistu do větších či dlouhodobějších projektů.

Obrázek 5: Stupňování obtížnosti úkolů



Návazně na délku trvání stáže a průběh v kontextu tří hlavních částí zmiňovaných výše je možné **odstupňovat obtížnost realizovaných aktivit** a zadávaných úkolů na základě logiky naznačené v obrázku 5.

Celkově by pracovní zátěž stážisty a podoba cílů i IPS měla reflektovat i volbu úkolů s různou mírou obtížnosti. Ilustrativně lze uvést příklad mini-matice „zadání vs. náročnost“ (tabulka 5). **Mentor by měl vybírat úkoly v rostoucí míře náročnosti v průběhu stáže tak, aby stážista měl možnost „růst“ a neměl pocit nudy či nevytíženosti** (viz dále).

Tabulka 5: Matice náročnosti zadávání úkolů – příklad

Typ úkolu	Náročnost		
	Nízká	Střední	Vysoká (ke konci)
Analytika	Oprava dat v Excelu	Tvorba jednoduchého přehledu	Návrh dashboardu pro vizualizaci výkonnostních ukazatelů
Legislativa	Rešerše paragrafů	Příprava srovnávací tabulky	Draft vnitřní směrnice či jiného legislativního materiálu
Komunikace	Překlepová korektura	Článek na intranet/web	Moderování interního workshopu či jiné společné akce

Ošetřit je potřeba případná rizika, která mohou vzniknout při nevhodném nastavení pracovní zátěže stážisty, kdy se může jednat o:

- **Přetížení** – stážista pracuje více než 60 % času na rutině a potřebuje „přesčasý“. V takovém případě je potřeba pracovat s přesunutím termínů či jiným uspořádání úkolů. Ve stážistovi to může zanechat pocit toho, že „na úřadě nechce pracovat, protože zátěž neodpovídá odměnám, není zde důraz na wellbeing a rovnováhu apod.“
- **Podtížení** – stážista „neví, co dělat“, často se doptává na drobnosti. V takovém případě je vhodné přidat (mikro)úkoly, zvýšit samostatnost apod. Nežádoucím efektem může být nabytí dojmu, že „na úřadech se nepracuje“, osamocení a vnímání nezájmu ze strany mentora, vedoucího apod.
- **Chaotická agenda** – úkoly se mění velmi rychle a nahodile, IPS se neplní a nedodrhuje. V tomto případě je potřeba přehodnotit podobu ISP i rozvrh úkolů s mentorem i garantem. Ve stážistovi může vzniknout dojem „nekonceptního výkonu agend na úřadu“ či dojem neorganizovanosti a chaotičnosti úřadu.

Celkově lze shrnout, že dobře nastavený obsah a pracovní zátěž v průběhu stáže znamená **přetavení cílů do reálných úkolů, přiměřené rozložení jádrových, klíčových aktivit a podílu učení a reflexe, progresivní obtížnost úkolů a pravidelnou zpětnou vazbu.**

Dohoda o stáži

Neplacená stáž je tzv. nepojmenovaným smluvním vztahem dle občanského zákoníku, na který se neaplikují ustanovení zákoníku práce, jelikož se nejedná o pracovněprávní vztah. Uzavřená dohoda by měla vymezovat **zejména obsah stáže (ideálně v obecné rovině, je potřeba vyhnout se výčtu činností, které jsou správními činnostmi apod.)** a základní práva a povinnosti obou smluvních stran. Při **stanovení povinností stážisty je vhodné pamatovat na to, že smyslem stáže je získání odborných znalostí a dovedností a zda činnost bude vykonávána dobrovolně bez nároku na odměnu.** Oprávnění osoby, u které bude stáž vykonávána udělovat pokyny a přidělovat úkoly, je vhodné omezit na nezbytné minimum a ponechat je pouze v oblastech, kde to je nutné (například v oblasti BOZP, ochrany údajů apod.). Jinak by měl být **obsah činnosti, doba stáže apod. založen na základě domluvy stran** a je vhodné se vyvarovat například jednostrannému nařizování „pracovní“ doby (tu lze vzájemnou dohodou volněji opatřit např. v Individuálním plánu stáže). Smlouva o stáži by také měla pamatovat na úpravu otázek **náhrady škody a případného pojištění odpovědnosti**, a to jak odpovědnosti za škodu vzniklou stážistovi při výkonu stáže, tak škodu způsobenou stážistou³.

Pro zjednodušení a zkrácení administrativních procesů při uzavírání dohody je možné doporučit vytvoření vlastních vzorů potřebné dokumentace a tyto jednotně a důsledně využívat (tedy neakceptovat smlouvy či dohody třetích stran; typicky škol).

Podle doporučení Evropské unie by měla být uzavírána písemná dohoda o stáži, která uvádí cíle stáže, pracovní podmínky, práva a povinnosti, dobu trvání, ale i případné formy odměňování stážistů.

Vzdělávací a rozvojové cíle stáží by měly reflektovat:

- **získání praktických zkušeností a dovedností**, které souvisejí s agendami prováděnými v úřadu i se studijním či odborným zaměřením stážisty;
- **získání zkušeností s fungováním státní služby a státní správy České republiky;**
- **osvojení pracovních návyků a kompetencí;**
- **osvojení sociálních kompetencí;**
- apod.

V souvislosti se stanovenými cíli by pak stážistům měly být přidělovány konkrétní úkoly. Zásadní je úloha mentora, který stážisty povede při plnění zadaných úkolů, sleduje

³ blíže viz např. Erényi, T. & Vejsada, D. (2015). Neplacené praxe a stáže – aktuální vývoj z pohledu rizika nelegálního zaměstnávání. *Personalistika a pracovní právo*, 7, 9-13

a hodnotí jejich pokrok a naplňování stanovených cílů. Návazně na dohodu o stáži je možné pracovat i s Individuálním plánem stáže, který zachytí celý průběh stáže a poskytne potřebnou reflexi. **Pro usnadnění práce mentora je možné využít check-list** (příloha 4) mentora pro jeho rychlou orientaci.

5. Vyhodnocení a zlepšování

Vyhodnocování uzavírá smyčku mezi cíli stáže a reálnými výsledky, poskytuje důkazy dopadu a podklady pro rozhodnutí, jak alokovat čas i kapacity. Z dat poznáme, co nefunguje a můžeme dále upravovat obsah, podporu i celý proces. Sledováním metrik (např. konverze ze stážistů na zaměstnance, kvalita výstupů, doporučení) zároveň můžeme posilovat reputaci úřadu a lépe plánovat. Pravidelné vyhodnocení po každém cyklu stáží či v dané periodě pomáhá tvořit systém namísto jednorázových pokusů.

Zajištění kvality a kontinuální zlepšování

Pro zajištění trvalého zlepšování je v rámci evaluace a řízení kvality využívat ukazatele výkonnosti (KPIs – klíčové ukazatele výkonnosti), tedy měřitelné metriky, které pomáhají sledovat a vyhodnocovat pokrok a dosahování cílů i celkovou úspěšnost. Pomáhají identifikovat oblasti, kde se daří, a kde je naopak potřeba zasáhnout a něco zlepšit.

- **Možné KPIs:** např. míra dokončení stáže, spokojenost ($\geq 85\%$), podíl stážistů, kteří se ucházeli o místo či se stali zaměstnanci / kteří jinak dlouhodobě spolupracují (např. i doporučení dalších) apod.

Pro trvalé posilování kvality je možné doporučit aplikaci tzv. PDCA cyklu, což je cyklická metoda řízení a neustálého zlepšování procesů, která se skládá ze čtyř kroků. Na základě plánu stáží (*Plan*) jsou stáže realizovány (*Do*), jejich realizace je vyhodnocena vzhledem k cílům a plánu (*Check*) a následně jsou standardizována úspěšná řešení nebo jsou přijímána další opatření a změny pro budoucnost (*Act*).

- **PDCA cyklus:** jednou ročně reflexe (počet a obsah stáží a zhodnocení, co nám to přineslo) a revize metodiky i všech podkladů. Interní PDCA může vhodně doplnit benchmarking vůči jiným úřadům (např. dotazník sekce pro státní službu; účast na kulatých stolech či podobných setkáních apod.).

V rámci zajišťování kvality a kontinuálního zlepšování jsou rozděleny role a odpovědnosti tak, jak je uvedeno v tabulce 1 v kapitole věnující se rolím a odpovědnostem. Mentoři a stážisté jsou v tomto ohledu odpovědní za primární reporting informací o průběhu stáže; garant či personální útvar informace kompletuje a koordinuje jejich získávání, připravuje podklady pro celkovou evaluaci. Celkové, koncepční vyhodnocení a zaujetí stanoviska pro další zlepšování či standardizaci úspěšných řešení je pak v gesci služebního orgánu či pověřeného subjektu.

Střípky zkušeností z kulatého stolu „Stáže a praxe studentů ve služebních úřadech“ ze dne 24. července 2025

Jak bylo zmíněno v úvodu tohoto materiálu, uspořádali jsme na základě zájmu služebních úřadů **kulatý stůl na téma stáží**. Na kulatém stole sdílelo své zkušenosti a přístupy celkem pět služebních úřadů. Pro tohoto *Průvodce* jsme vybrali **několik střípků a poznatků, které mohou být inspirací**.





Stáže ulehčí s agendou a rozvíjí
i mentorské a lektorské
dovednosti zaměstnanců

Vybíráme motivované, zodpovědné
stážisty prostřednictvím osobního
kontaktu při VRŘ, CV i motivačního dopisu

Máme možnost si vychovat kolegy, budovat obraz
ministerstva i vztahy s akademickou sférou
Jsme otevření novým generacím a perspektivám

Ministerstvo spravedlnosti

Stáže jsou flexibilní, což
stážisté potřebují
Pozor ale na nevyrovnanou
docházku

Zadáváme pestré a konkrétní úkoly
Zapojujeme stážisty do týmového dění

Pomoci mohou checklisty, propojování
stážistů mezi útvary
Vytváříme videa se zkušenostmi stážistů
jako inspiraci

Očekávání stážistů
jsou někdy nejasná

V žádosti adept uvádí
svůj profil, CV i očekávání
a motivace

Máme silný, zakořeněný a podporovaný
systém stáží

Už před nástupem naše HR komunikuje
s mentorem i adeptem a zasílá pro oba
průvodní materiály

Naplňuje filozofii otevřeného
úřadu
Buduje značku zaměstnavatele,
motivuje a doplňuje náborovou
strategii

Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy

I při odmítnutí
z kapacitních důvodů
je důležité udržet
kontakt

Součástí stáže je
i nabídka kariérového
poradenství

Řešíme burzu stážistů, mapování procesu
v resortu, rozšíření nabídky míst, setkávání
i placené stáže

Stáže jsou administrativně i časově náročné, mimo zavedené procesy a výsledek není jistý

Ve stážích nacházíme pomoc s agendou, posilování image i zvyšování povědomí o naší působnosti

Nabízíme uplatnění pro řadu specializací i působení na více místech v ČR
Někdy může "odstrašovat" naše odbornost
Marketing stáží přizpůsobujeme pohledu zájemce

Vedoucí přesvědčí otevřená komunikace a změna mindsetu, ale vždy záleží na konkrétní osobě

Energetický regulační úřad

Řeší se nesoulad odborností, změna zájmů stážistů i fyzické prostory

Administrativu řešíme pragmaticky, s myšlenkou na úspěšnou realizaci stáže

Stáže jsou provázány s onboardingem zaměstnanců
Nutné je držet kontakt

Ideál:
Neplacená stáž přechází na DPP/DPČ a do zaměstnaneckého poměru

Úřad pro ochranu hospodářské soutěže

Chceme si vychovat budoucí zaměstnance a ulevit těm stávajícím v méně náročných činnostech
Stážista dělá jednodušší práci jako nováček

Když to nefunguje, je vhodné ukončit spolupráci co nejdříve

Motivační dopis se vyplatí, stejně jako zapojení mentora při úvodním pohovoru



6. Přílohy

Příloha 1 – Inspirace pro obsah inzerátu a na co nezapomenout

Stáž v úřadu: Dej svým nápadům dopad!

➤ **Koho hledáme?**

- 📖 Studenta či studentku VŠ (bakalář / navazující) se zájmem o fungování státu, lepší služby pro občany, [dále dle agendy úřadu a předpokládané náplně stáže]
- 📖 Nadšence, kteří rádi [analyzují, komunikují a nebojí se přijít s vlastním řešením]

➤ **Co budeš dělat?**

- 👉 Podílet se na projektech zlepšování kvality služeb (od sběru dat po návrh opatření).
- 👉 Připravovat analytické podklady – naučíš se pracovat s reálnými daty státu.
- 👉 Tvořit prezentace a infografiky apod., pracovat na interní a externí komunikaci.
- 👉 Zkusíš si, jak funguje správní proces i týmová spolupráce napříč odděleními.
- 👉 Seznamovat se s legislativním procesem (sledovat mezirezortní připomínková řízení a psát stručné anotace návrhů a různých materiálů).
- 👉 Organizovat různé akce uvnitř úřadu i s vnějšími aktéry (občany, firmami, neziskovkami apod.).
- 👉 Stínovat zaměstnance i vedoucí při práci, na poradách a schůzkách.
- 👉 Spolupracovat na digitalizaci agend.
- 👉 Mapovat a optimalizovat procesy v úřadu.

➤ **Co získáš?**

- ✓ Pracovní zkušenosti a záznam v CV, na LinkedIn a reference na svůj výkon.
- ✓ Mentora, který ti pomůže rozvíjet profesní hard i soft skills.
- ✓ Pracovní místo a vybavení.
- ✓ Flexibilní rozvrh (min. 16 h týdně).
- ✓ Možnost odměny / další placené spolupráce a potvrzení pro školu.
- ✓ Možnost účasti na konferencích, workshopech a dalších akcích.
- ✓ Šanci vidět výsledky své práce v praxi – tvá práce může ovlivnit fungování úřadu.
- ✓ Zjistíš, jak zajímavá může být práce pro stát.
- ✓ Možnost další spolupráce i pootevření dveří k perspektivní kariéře.
- ✓ Přístup k informacím pro školní projekty, semestrální práce, bakalářku či diplomku.

➤ **Co očekáváme my?**

- Základní orientaci v nástrojích MS Office a ochotu učit se pracovat s novými nástroji a systémy.
- Schopnost psát stručně a srozumitelně česky (AJ výhodou).

Spolehlivost a chuť hledat řešení, ne problémy.

➤ **Jak se přihlásit?**

- Pošli CV + krátký motivační odstavec do [datum] na e-mail: [mail-úřadu] / rovnou interaktivní formulář
- Do předmětu uveď „Stáž – [tvoje jméno]“.
- Ozveme se do XY dnů.
- Tip: Máš hotovou případovou studii či školní projekt? Přilož ukázkou – rádi se podíváme!

Inspirujte se u jiných úřadů!



Ministerstvo zahraničních věcí
České republiky



Ministerstvo životního prostředí



Příloha 2 – Vzor dohody o poskytnutí stáže

DOHODA O POSKYTNUTÍ STÁŽE - VZOR

uzavřená podle zákona č. 89/2012 Sb., občanský zákoník

I. SMLUVNÍ STRANY

1. Služební úřad Název: [Název úřadu] Sídlo: [adresa] IČO: [IČO] Zastoupen(a): [jméno, funkce] (dále jen „Úřad“)

2. Stážista/ka Jméno a příjmení: [] Datum narození: [] Adresa trvalého pobytu: []

Úřad a Stážista/ka společně dále jen „Smluvní strany“.

II. PŘEDMĚT A CÍL DOHODY

1. Úřad se zavazuje umožnit Stážistovi/ce vykonávat odbornou stáž v útvaru [název útvaru] za účelem rozvoje profesních dovedností a prohloubení znalostí.

2. Stážista/ka se zavazuje plnit úkoly vyplývající z Individuálního plánu stáže (příloha č. 1), na kterém se Smluvní strany vzájemně dohodly, a řídit se pokyny mentora.

III. DOBA A ROZSAH STÁŽE

1. Stáž se uskuteční v období od [datum] do [datum].

2. Celkový rozsah stáže činí [počet] hodin, zpravidla [počet] hodin týdně dle rozpisu v Individuálním plánu stáže.

3. Změny lze provést po dohodě Smluvních stran v písemné formě (e-mail postačí).

IV. MÍSTO VÝKONU STÁŽE

Místem výkonu stáže je [adresa pracoviště] nebo jiné místo určené mentorem po předchozí dohodě se Stážistou/kou.

V. PRÁVA A POVINNOSTI SMLUVNÍCH STRAN

1. Úřad se zavazuje zejména:

- a) jmenovat mentora zodpovědného za vedení a hodnocení Stážistovi/činné práce;
- b) zajistit Stážistovi/ce potřebné pracovní prostředky a přístupy do relevantních systémů;
- c) seznámit Stážistu/ku s vnitřními předpisy, pravidly BOZP a požadavky na ochranu osobních údajů;



d) poskytovat Stážistovi/ce průběžnou zpětnou vazbu a formálně vyhodnotit pokrok.

2. Stážista/ka se zavazuje zejména:

- a) dodržovat vnitřní předpisy Úřadu, pracovní kázeň a pokyny mentora;
- b) zachovávat mlčenlivost o všech skutečnostech, které se dozví při výkonu stáže a které nejsou veřejně přístupné;
- c) spolupracovat na průběžném i závěrečném vyhodnocení a předložit zprávu o průběhu a výsledcích stáže nejpozději do [datum].

VI. ODMĚNA A NÁHRADA NÁKLADŮ

1. Činnost Stážisty/ky v rámci stáže není produktivní činností a jde výlučně o praktickou přípravu. S ohledem na tuto skutečnost mezi Smluvními stranami nevzniká pracovněprávní vztah.

2. Stáž je [neplacená / placená]. V případě placené stáže činí odměna ___ Kč (slovy: ___ korun českých).

3. Úřad hradí Stážistovi/ce [stravenkový paušál / příspěvek na jízdenky / ...] dle interního předpisu [číslo].

VII. BOZP, POJIŠTĚNÍ A ODPOVĚDNOST ZA ŠKODU

1. Stážista/ka absolvuje vstupní školení BOZP a PO před zahájením stáže a potvrzuje tuto skutečnost svým podpisem.

2. Úřad je pojištěn pro případ odpovědnosti za škodu způsobenou Stážistou/kou při plnění úkolů stáže; Stážista/ka odpovídá za škodu způsobenou úmyslně nebo z hrubé nedbalosti v rozsahu stanoveném právními předpisy.

VIII. OCHRANA OSOBNÍCH ÚDAJŮ

1. Úřad zpracovává osobní údaje Stážisty/ky v rozsahu nezbytném pro plnění této Dohody a v souladu s nařízením GDPR a zákonem č. 110/2019 Sb. Stážista/ka potvrzuje, že byl/a v souladu s čl. 13 Nařízení Evropského parlamentu a Rady (EU) 2016/679 ze dne 27. dubna 2016 o ochraně fyzických osob v souvislosti se zpracováním osobních údajů a volném pohybu těchto údajů a o zrušení směrnice 95/46/ES informován/a o rozsahu, účelech a způsobu zpracování jeho/jejích osobních údajů uvedených v této dohodě (včetně údajů o zpracovateli), o rozsahu jejich zpřístupnění třetím osobám, jakož i o právu stážisty/ky na přístup k osobním údajům a právu na jejich ochranu (zejména omezení zpracování, opravu, výmaz nebo námitku proti zpracování osobních údajů). Stážista/ka dále potvrzuje, že byl/a poučen/a o tom, zda poskytnutí osobních údajů je povinné či dobrovolné a o případných následcích odmítnutí jejich poskytnutí. Stážista/ka souhlasí se zpracováváním osobních údajů poskytnutých jím v souvislosti s výkonem stáže pro personální účely po dobu, kdy bude trvat výkon odborné stáže u úřadu, resp. než pomine



účel, pro který byly osobní údaje zpracovány, a po nezbytnou dobu po skončení výkonu stáže (zejména archivnictví).

2. Stážista/ka bere na vědomí, že jeho osobní údaje budou uchovávány po dobu pěti let od ukončení stáže pro účely evidence a kontroly.

IX. UKONČENÍ DOHODY

1. Dohoda končí:

- a) uplynutím sjednané doby trvání stáže;
- b) předčasně dohodou Smluvních stran;
- c) výpovědí kterékoliv Smluvní strany z jakéhokoliv důvodu s výpovědní dobou 14 dnů ode dne doručení druhé straně;
- d) okamžitým zrušením v případě hrubého porušení povinností Stážistou/kou nebo Úřadem.

2. Při ukončení stáže vydá Úřad Stážistovi/ce potvrzení o absolvování s uvedením náplně a délky stáže.

X. ZÁVĚREČNÁ USTANOVENÍ

1. Tato Dohoda nabývá účinnosti dnem podpisu oběma Smluvními stranami.
2. Veškeré změny a doplňky této Dohody musí být učiněny písemně.
3. Právní vztahy neupravené touto Dohodou se řídí právním řádem České republiky.
4. Tato Dohoda je vyhotovena ve dvou stejnopisech, z nichž každá Smluvní strana obdrží po jednom.

V [místo] dne [datum]

[jméno a funkce] za Úřad

[jméno Stážisty/ky] Stážista/ka

PŘÍLOHY:

1. Individuální plán stáže
2. Seznam vnitřních předpisů a bezpečnostních školení, s nimiž byl Stážista/ka seznámen/a

Příloha 3 – Vzory individuálního plánu stáže

INDIVIDUÁLNÍ PLÁN STÁŽE (IPS) - VZOR
1. IDENTIFIKAČNÍ ÚDAJE

Služební úřad / útvar	[]
Mentor (jméno, funkce)	[]
Stážista (jméno, příjmení)	[]
(Vysoká škola / studijní program)	[]
Období stáže	od [] do []
Celkový rozsah hodin	[] hod. (≈ [] hod./týdně)

2. CÍLE STÁŽE A OČEKÁVANÉ VÝSTUPY

(formulujte jako SMART cíle: *Specifické – Měřitelné – Dosažitelné – Relevantní – Časově ohraničené*)

Cíl	Očekávaný výstup / kompetence	Kritérium splnění
[]	[]	[]
[]	[]	[]
[]	[]	[]
[]	[]	[]

3. ROZVRH PRŮBĚŽNÝCH KONZULTACÍ A MONITORINGU

Typ setkání	Frekvence / termíny	Odpovědnost
Úvodní instruktáž	[datum]	Mentor
Týdenní kontrola	každé úterý 10 h	Mentor + Stážista
Měsíční hodnocení	[datum]	Mentor + Stážista + Garant



4. KLÍČOVÉ AKTIVITY A ÚKOLY – PRŮBĚH STÁŽE

Týden / datum	Aktivita / úkol	Navazující cíl (z odd. 2)	Očekávaný výstup	Mentor – průběžná poznámka
[]	[]	[]	[]	[]
[]	[]	[]	[]	[]
[]	[]	[]	[]	[]
[]	[]	[]	[]	[]
[]	[]	[]	[]	[]

(Tabulku lze libovolně rozšířit podle délky a náplně stáže.)

5. PODPORA A ZDROJE

- **Softwarové licence / přístup do systémů:** []
- **Materiální vybavení (PC, ID karta):** []
- **Školení a kurzy:** []

6. ZÁVĚREČNÉ HODNOCENÍ

(doplňuje se při ukončení stáže)

Mentor:

- **Výsledné hodnocení:** []
 - Plnění cílů (odd. 2)
 - Kvalita výstupů
 - Profesní kompetence a přístup
- **Silné stránky stážisty:** []
- **Doporučení pro další rozvoj:** []

Stážista:

- **Hodnocení organizačního zajištění stáže:** []



- **Hodnocení náplně stáže:** []
- **Hodnocení mentora:** []
- **Přínosy pro rozvoj:** []
- **Doporučení pro Úřad:** []

Garant (personální útvar):

- **Doporučení pro rozvoj stáží v Úřadu:** []
- **Další komentář:** []

7. PODPISY A DATUM

	Jméno	Podpis	Datum
Mentor	[]	[]	[]
Stážista	[]	[]	[]
Zástupce HR / garant stáží	[]	[]	[]

Formulář IPS je přílohou Dohody o stáži a slouží jako základní nástroj pro řízení a vyhodnocení průběhu stáže.



INDIVIDUÁLNÍ PLÁN STÁŽE – VZOR (10 týdnů)

(Ilustrační ukázka vyplněného formuláře pro stážistku v oddělení Datové analýzy, 20 h týdně)

1. IDENTIFIKAČNÍ ÚDAJE

SLUŽEBNÍ ÚŘAD / ÚTVAR	MINISTERSTVO VNITRA – ODBOR STRATEGICKÝCH DATOVÝCH ANALÝZ
Mentor (jméno, funkce)	<i>Ing. Martin Svoboda, vedoucí oddělení</i>
Stážista/ka	<i>Petra Dvořáková</i>
Vysoká škola / studijní program	<i>VŠE Praha – Aplikovaná informatika (navazující Mgr.)</i>
Období stáže	<i>15. 9. 2025 – 21. 11. 2025</i>
Celkový rozsah hodin	<i>200 hod. (≈ 20 hod./týdně)</i>

2. VZDĚLÁVACÍ CÍLE A OČEKÁVANÉ VÝSTUPY

	VZDĚLÁVACÍ CÍL	OČEKÁVANÝ VÝSTUP / KOMPETENCE	KRITÉRIUM SPLNĚNÍ
1	Naučit se modelovat datový zdroj v Power BI a vytvářet interaktivní dashboardy.	Dashboard „Migrační trendy 2020–2024“ publikovaný v Power BI Service.	Funkční dashboard, ≥ 4 vizualizace, aktualizace dat 1× týdně.
2	Praktikovat metodu Lean Six Sigma při mapování procesu.	Procesní mapa registrace cizinců v BPMN + navržené 3 zlepšení.	Akceptováno ředitelem odboru, úspora min. 10 % času v modelu.
3	Rozvinout prezentační dovednosti v angličtině.	10min prezentace výsledků stáže před vedením.	Hodnocení ≥ 80 % v interním dotazníku.



3. KLÍČOVÉ AKTIVITY A ÚKOLY

TÝDEN (DATUM)	AKTIVITA / ÚKOL	CÍL (Z ODD. 2)	OČEKÁVANÝ VÝSTUP	POZNÁMKA MENTORA
1 (15.–19. 9.)	Nástup, školení BOZP & GDPR, seznámení s datovým skladem.	–	Přístupová práva, instalace nástrojů.	✓
2 (22.–26. 9.)	Workshop Power BI I + import migračních dat (CSV → PBI).	1	Načítaný datový model.	
3 (29. 9.– 3. 10.)	Návrh vizualizací, první prototyp dashboardu.	1	Náhled 3 grafů.	
4 (6.–10. 10.)	Test aktualizace dat, feedback od týmu, úpravy UX.	1	Uživatelé hodnotí.	
5 (13.– 17. 10.)	Školení Lean Six Sigma White Belt, sběr dat k procesu registrace.	2	Mapovací tabulka časů.	
6 (20.– 24. 10.)	Kreslení BPMN flow v Signavio, identifikace úzkých míst.	2	Procesní mapa v PDF.	
7 (27.– 31. 10.)	Návrh řešení + kalkulace úspor, konzultace s pracovištěm.	2	Seznam 3 opatření.	
8 (4.–7. 11.)	Finalizace dashboardu: filtry, story page, publikace.	1	Sdílený odkaz v PBI Service.	



9 (10.– 14. 11.)	Příprava prezentace v AJ + nácvik s mentorem.	3	10 slajdů v šabloně MV.	
10 (17.– 21. 11.)	Závěrečná prezentace + odevzdání zprávy, exit interview.	1–3	Prezentace, závěrečná zpráva (8 stran).	(7. 11. státní svátek – zkrácený týden)

4. ROZVRH KONZULTACÍ A MONITORINGU

TYP SETKÁNÍ	TERMÍNY	FORMA	ODPOVĚDNOST
Úvodní rozhovor	15. 9.	osobně	Mentor + Stážistka + Garant
Týdenní check-in	Každé úterý 10:00	online	Mentor + Stážistka
Měsíční hodnocení	10. 10.; 7. 11.	osobně	Mentor + Stážistka + Garant
Závěrečná prezentace	20. 11.	hybrid	Stážistka

5. PODPORA A ZDROJE

- **Software:** MS Power BI Pro licence, Signavio, MS Teams.
 - **Hardware:** služební notebook, externí monitor.
 - **Školení:** Power BI I + Lean Six Sigma White Belt (interní e-learning).
 - **Data:** přístup do datového skladu MV – tabulky MIGR_2020–2024.
 - **Mentoring:** 2 h/týden vyčleněný čas mentora.
-
-

6. ZÁSADY HODNOCENÍ

Splnění cílů (odd. 2) – 50 %.

Kvalita výstupů (dashboard, BPMN, prezentace) – 30 %.

Profesní přístup a zpětná vazba – 20 %.

Limit úspěšnosti: ≥ 75 % celkového skóre.



7. ZÁVĚREČNÉ SHRNU TÍ (bude doplněno při ukončení stáže)

- **Výsledné hodnocení:** ____ / 100 %
 - **Silné stránky stážistky:** _____
 - **Doporučení pro další rozvoj:** _____
-

8. PODPISY A DATUM

Funkce	Jméno	Podpis	Datum
Mentor	Ing. Martin Svoboda	_____	_____
Stážistka	Petra Dvořáková	_____	_____
Garant stáží	Ing. Alena Svobodová	_____	_____

Dokument slouží jako příklad; skutečné termíny, data a osoby, náplně apod. upravte podle potřeb vašeho úřadu.



Příloha 4 – Vzor check-listu mentora

CHECKLIST MENTORA STÁŽE

„Rychlý tahák“, aby mentor/ka na nic nezapomněl/a – doporučené kroky a termíny.

ZÁKLADNÍ INFO

- **Jméno stážisty:** _____
- **Období stáže:** od _____ do _____
- **Počet hodin týdně:** _____
- **Odkaz na Individuální plán:** (úložiště / intranet) _____

1. PŘED NÁSTUPEM STÁŽISTY

✓	Úkol	Deadline / poznámka
<input type="checkbox"/>	Zkontrolovat Individuální plán stáže (IPS) a cíle	min. 1 týden před nástupem
<input type="checkbox"/>	Připravit pracovní místo, HW, přístupy (PC, e-mail, systémy)	
<input type="checkbox"/>	Požádat IT o založení účtu a nastavení oprávnění / připravit obecný účet pro stážisty	
<input type="checkbox"/>	Ověřit BOZP/PO termín vstupního školení	
<input type="checkbox"/>	Připravit uvítací e-mail s instrukcemi pro první den	

2. PRVNÍ DEN STÁŽE

✓	Úkol	Poznámka
<input type="checkbox"/>	Osobně přivítat stážisty a představit tým	
<input type="checkbox"/>	Předat a vysvětlit základní pravidla (pracovní doba, docházka, bezpečnost, GDPR)	
<input type="checkbox"/>	Projít IPS – ověřit porozumění cílům	



<input type="checkbox"/>	Nastavit komunikační kanály (e-mail, Teams, telefon)	
<input type="checkbox"/>	Ukázat klíčová místa (kuchyňka, WC, knihovna, sklad, kancelář HR)	
<input type="checkbox"/>	Naplánovat první týden aktivit	

3. PRAVIDELNÉ AKTIVITY (TÝDNY 1–N–1)

Frekvence	Úkol	Kontrolní seznam
<i>Denně</i>	Rychlý „přehled“ (5 min) – co se chystá, co je potřeba	<input type="checkbox"/>
<i>Týdně</i>	Semi-formální schůzka mentor–stážista (30 min)	<input type="checkbox"/> Přehled úkolů a pokrok <input type="checkbox"/> Zpětná vazba oběma směry <input type="checkbox"/> Úprava IPS (pokud nutné)
<i>Průběžně</i>	Dokumentovat poznámky a hodnocení do IPS	<input type="checkbox"/>
<i>Měsíčně</i>	Hodnoticí schůzka s garantem stáží	<input type="checkbox"/> Písemné hodnocení <input type="checkbox"/> Kontrola cílů

4. ZÁVĚR STÁŽE (POSLEDNÍ 2 TÝDNY)

✓	Úkol	Deadline
<input type="checkbox"/>	Připomenout stážistovi vypracování závěrečného hodnocení	T-14 dní
<input type="checkbox"/>	Naplánovat závěrečný rozhovor, případně prezentaci před týmem/vedením	T-7 dní
<input type="checkbox"/>	Připravit závěrečné hodnocení a bodové skóre	T-5 dní
<input type="checkbox"/>	Doporučit případné pokračování spolupráce / pozici	



5. PO UKONČENÍ STÁŽE

✓	Úkol	Deadline
<input type="checkbox"/>	Předat stážistovi: <ul style="list-style-type: none">• Dokumentaci ke stáži• Certifikát / potvrzení o absolvování• Hodnoticí list• Doporučení (reference)	V den ukončení
<input type="checkbox"/>	Vrátit IT přístupy, ID kartu, zapůjčené vybavení	
<input type="checkbox"/>	Archivovat IPS a hodnocení	do 7 dní
<input type="checkbox"/>	Vyhodnotit vlastní mentoring (co jsem se naučil/a)	do 14 dní

6. KONTAKTY A ZDROJE

- **Garant stáže (personální útvar):** _____
- **BOZP koordinátor:** _____
- **IT Helpdesk:** _____

TIPY PRO ÚSPĚŠNÉ VEDENÍ STÁŽISTY

1. **Jasná očekávání:** Převáděj obecné cíle na konkrétní úkoly.
2. **Pravidelná zpětná vazba:** Kombinuj pochvalu a konstruktivní doporučení.
3. **Zapojení do týmu:** Sdílej kontext, vysvětluj „proč“.
4. **Postupné zvyšování složitosti úkolů:** Dej prostor pro růst.
5. **Reflexe:** Na konci každého týdne se ptej: „Co ses naučil(a)? Co bys příště udělal(a) jinak?“

Checklist aktualizován: _____ (datum) – připomínky prosím zasílejte garantovi stáží.