



Spolufinancováno  
Evropskou unií



Projekt EURES+3Z Up! Rozvíjíme služby zahraniční zaměstnanosti

# Vstupní zpráva

## Evaluace projektu EURES+3Z Up!

30. 11. 2024



### Zpracovatel:

Naviga Advisory and Evaluation s.r.o.  
Pujmanové 1753/10a,  
140 00, Praha 4  
IČ: 25342282

### Objednatel:

Česká republika – Ministerstvo práce a sociálních věcí  
Na Poříčním právu 1/376,  
128 00 Praha 2  
IČ: 00551023



# Obsah

<b>1</b>	<b>Úvod</b> .....	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>Design evaluačního šetření</b> .....	<b>4</b>
2.1	Průběžná zpráva – evaluační úkol č. 1 .....	4
2.1.1	<i>Popis výzkumných metod a nástrojů</i> .....	4
2.1.2	<i>Harmonogram evaluačního šetření</i> .....	9
2.2	Závěrečná zpráva – evaluační úkol č. 2.....	11
2.2.1	<i>Popis výzkumných metod a nástrojů</i> .....	11
2.2.2	<i>Harmonogram evaluačního šetření</i> .....	13
<b>3</b>	<b>Intervenční logika projektu</b> .....	<b>15</b>
<b>4</b>	<b>Harmonogram evaluace</b> .....	<b>16</b>
<b>5</b>	<b>Příloha</b> .....	<b>17</b>
5.1	Scénáře rozhovorů, dotazníkového šetření a fokusních skupin.....	17
5.1.1	<i>Scénář rozhovoru – zástupci MPSV a ÚP ČR</i> .....	17
5.1.2	<i>Scénář rozhovoru – zaměstnavatelé</i> .....	18
5.1.3	<i>Scénář rozhovoru – zástupci relevantních NNO</i> .....	19
5.1.4	<i>Scénář rozhovoru – klienti</i> .....	20
5.1.5	<i>Scénář fokusních skupin (pro specialisty a poradce)</i> .....	21
5.1.6	<i>Dotazníkové šetření – specialisté, poradci</i> .....	21

Evaluace proběhla v rámci projektu EURES+3Z Up! (reg. č. CZ.03.01.04/00/22\_002/0000170), který je financován ze státního rozpočtu ČR a Evropského sociálního fondu plus v rámci Operačního programu Zaměstnanost plus.



---

# 1 Úvod

---

Tento dokument je první zprávou z celkem tří výstupů veřejné zakázky s názvem „Evaluace projektu EURES+3Z Up!“. Cílem této evaluace je zhodnotit procesy a výsledky aktivit a služeb realizovaných v rámci projektu EURES+3Z Up! s ohledem na vytyčené cíle a podpořit další úspěšnou realizaci klíčových aktivit projektu.

Projekt s označením EURES+3Z Up! je realizován v letech 2023–2027 a jeho hlavním cílem je zefektivnit a zkvalitnit služby zaměstnanosti na Úřadu práce ČR (ÚP ČR) pro jeho klienty. Konkrétně projekt usiluje o modernizaci, rozšíření a komplexnost služeb poskytovaných cizím státním příslušníkům, kteří se řadí do zemí sítě EURES (mezi ně patří občané EU, Islandu, Lichtenštejnska, Norska a Švýcarska), ale také občanům třetích zemí s důrazem na osoby s dočasnou ochranou.

V projektu mají být realizovány následující aktivity:

1. Rozvoj individualizovaných služeb zaměstnanosti
2. Posílení odborných kompetencí zaměstnanců ÚP ČR / GŘ ÚP / MPSV pro zkvalitnění poskytovaných služeb v oblasti zahraniční zaměstnanosti
3. Rozvoj a podpora síťování trhu práce
4. Podpora elektronizace a digitalizace poskytování informací a vybraných služeb ÚP ČR
5. Tvorba a realizace komunikační strategie pro zefektivnění služeb zaměstnanosti včetně služeb EURES
6. Rozvoj přeshraniční spolupráce
7. Evaluace projektu



# 2 Design evaluačního šetření

Evaluace by měla pomoci vhodné kombinace kvalitativních a kvantitativních metod sběru dat:

- vyhodnotit funkčnost nastavených modelů a procesů služeb projektu
- zjistit, jaké jsou výsledky a krátkodobé dopady projektu

Z uvedeného vyplývá, že evaluace bude obsahovat jak procesní, tak dopadovou část. Zároveň objednatel rozdělil evaluaci do dvou samostatných evaluačních úkolů (a dvou evaluačních zpráv) a v každém úkolu definoval hlavní evaluační otázky (EQ). Design evaluačního šetření je proto také rozdělen do dvou částí.

## 2.1 Průběžná zpráva – evaluační úkol č. 1

Hlavní evaluační úkol pro tuto zprávu zní: Průběžné zhodnocení nastavení individualizovaných služeb zaměstnanosti ÚP ČR pro cizí státní příslušníky a jeho cílem je ověřit správnost nastavení projektových aktivit, a to již v první části fungování projektu. Dle zadávací dokumentace je úkol rozdělen do čtyř hlavních evaluačních otázek (A-D), které jsou v zadávací dokumentaci ještě rozpracovány do upřesňujících podotázek, na které není nutné samostatně odpovídat, ale které upřesňují směřování hlavní EQ. Evaluační otázky tohoto úkolu zní:

- EQ 1A: Jsou služby zaměstnanosti ÚP ČR pro občany třetích zemí (mimo EU) v rámci projektu vhodně nastaveny?
- EQ 1B: Jsou služby zaměstnanosti ÚP ČR pro občany třetích zemí (mimo EU) v rámci projektu nastaveny tak, aby vyhovovaly jejich potřebám?
- EQ 1C: Jsou služby zaměstnanosti ÚP ČR pro klienty ze zemí sítě EURES v rámci projektu vhodně nastaveny?
- EQ 1D: Jsou služby EURES v rámci projektu nastaveny tak, aby vyhovovaly potřebám klientů?

Dle zadávací dokumentace jsou hlavními metodami pro evaluační šetření v tomto úkolu polostrukturované rozhovory, fokusní skupiny, design služeb a dotazníkové šetření. Popis jednotlivých výzkumných metod včetně scénářů (výzkumných témat) je uveden níže.

### 2.1.1 Popis výzkumných metod a nástrojů

Většina šetření realizovaných k Průběžné zprávě bude dle domluvy s objednatelem realizována ve třech krajích pro službu specialisty (resp. ve čtyřech krajích pro službu poradců EURES). Konkrétně se jedná o následující regiony:

**Olomoucký, Moravskoslezský a Královehradecký kraj pro službu specialisty pro práci s OMZ**

**Olomoucký, Moravskoslezský, Královehradecký a Ústecký kraj pro službu poradců EURES**



Regiony byly pro evaluaci vybrány podle těchto kritérií:

- zastupují mužskou a ženskou část poradců,
- zastupují nováčky i zkušené poradce,
- zastupují regiony české i moravské, příhraniční i "vnitrozemské",
- zastupují regiony s jedním/více poradci,
- zastupují regiony s již proběhlou fluktuací poradců,
- zastupují regiony, kde chce objednatel zjistit úroveň spolupráce obou služeb.

Níže jsou představeny jednotlivé výzkumné metody a nástroje, včetně zdůvodnění, upřesnění metody, počtu respondentů a scénářů (výzkumných témat).

## **Polostrukturované rozhovory**

Polostrukturované rozhovory budou realizovány minimálně v rozsahu uvedeném v zadávací dokumentaci a budou se jich účastnit následující skupiny respondentů:

### **Zástupci MPSV a ÚP ČR**

Rozhovory se zástupci MPSV a ÚP ČR uvedou a zahájí celé terénní šetření, a to z důvodu lepší orientace dodavatele v dané problematice, pro seznámení se s projektem i pro identifikaci prvních bariér či problémových míst implementace. Pro rozhovory budou osloveni zástupci realizačního týmu projektu a dále metodické vedení služeb zaměstnanosti ÚP ČR. Případní další respondenti z této skupiny budou vybráni ve spolupráci s objednatelem.

Realizovány budou celkem 4 rozhovory (případně 2 skupinové rozhovory po 2 respondentech).

### **Zaměstnavatelé**

Zaměstnavatelé dokáží přinést důležité informace o fungování služby ze svého úhlu pohledu, tedy z reálného prostředí a dokáží zhodnotit, zda služby adekvátně reagují na reálné potřeby klientů i trhu práce. Zaměstnavatelé budou vybíráni ve spolupráci s objednatelem a/nebo s pracovníky ÚP ČR v regionech. Snahou dodavatele bude oslovit spíše větší zaměstnavatele, kteří jsou často oslovováni ze strany ÚP ČR a zároveň ty, kteří mají reálnou zkušenost se zaměstnáváním cizinců domluvených ze strany specialistů či poradců.

Realizovány budou celkem 2 rozhovory se zástupci zaměstnavatelů, a to v krajích Olomouckém, Moravskoslezském či Královéhradeckém (resp. i Ústeckém).

### **Zástupci relevantních NNO**

Zástupci nestátních neziskových organizací, kteří se zabývají prací s cílovou skupinou cizinců, dokáží také přinést cenné informace „z terénu“ a to přímo od klientů. NNO mohou zprostředkovat zkušenosti většího množství klientů, se kterými jsou v těsném kontaktu. Dokáží vyhodnotit fungování služby v dlouhodobém hledisku (na rozdíl např. od klientů, kteří jsou v kontaktu s poradci / specialisty jen po omezený časový úsek) a tak mohou vyhodnotit současné nastavení či kvalitu a efektivitu služby. Díky svému přímému kontaktu s klienty dokáží také vyhodnotit, zda poskytované služby skutečně reagují na potřeby klientů.

Nestátní neziskové organizace budou vybírány ve spolupráci s objednatelem a/nebo s pracovníky ÚP ČR v regionech, kteří mají o těchto organizacích ve svém regionu největší přehled.



Realizovány budou celkem 2 rozhovory, a to v krajích Olomouckém, Moravskoslezském či Královéhradeckém (resp. i Ústeckém).

## Klienti

V případě klientů se bude jednat o kratší rozhovory zaměřené na průběh služby i úzká místa implementace.

Kontakty na klienty dodá objednatel, a to v rozsahu:

- Osobní údaje: jméno a příjmení; pohlaví; státní příslušnost; komunikační jazyk relevantní pro rozhovory
- Kontakty: telefon, email
- Informace o poskytnuté službě: region; služba, kvůli které se na specialistu/poradce obrátili; konkrétní specialista pro práci s OMZ/poradce EURES

Kontakty na klienty budou sbírány ze strany objednatele, resp. jednotlivých poradců a specialistů. Sběr kontaktů (tedy oslovování klientů s dotazem na možnou spolupráci v rámci evaluace) bude zahájen v prosinci 2024 a kontakty pro průběžnou zprávu budou dodány do 31. 1. 2025. V případě jiného, než anglického nebo ukrajinského jazyka pro komunikaci může být ze strany objednatele dojednán tlumočnick.

Snahou dodavatele bude, aby klienti alespoň do nějaké míry reprezentovali „populaci“ klientů, např. dle národnosti, pohlaví, poptávané služby či kraje, kde službu poptávali. Ale vzhledem ke krátkému času na sběr kontaktů a malému počtu plánovaných rozhovorů předpokládáme, že se výběr bude odvíjet spíše od dostupnosti kontaktů a ochotě klientů ke spolupráci.

Realizováno bude celkem 6 kratších rozhovorů – a to 3 rozhovory s cizími státními příslušníky (občany třetích zemí), 2 rozhovory s českými občany a 1 rozhovor s cizím státním příslušníkem (občanem EU). Klienti budou z krajů Olomouckého, Moravskoslezského či Královéhradeckého (resp. i Ústeckého).

## Fokusní skupiny

Fokusní skupina bude realizována na závěr šetření v terénu (šetření v regionech a na úrovni MPSV). Metoda fokusní skupiny díky diskuzi a interakci mezi účastníky napomáhá vytvářet nové názory či vhledy do zkoumané problematiky. Tato metoda tak umožňuje hlouběji porozumět souvislostem problému či tématu. Obsahem fokusní skupiny bude upřesnění faktů získaných v průběhu rozhovorů a dotazníku, případné vysvětlení zjištěných skutečností, diskuse nad identifikovanými problémy, bariérami apod., ale také snaha o nalezení odpovědi na dané evaluační otázky.

S plánováním a oslovováním respondentů napomůže objednatel, který pomůže vytipovat termín, kdy budou zaměstnanci ÚP ČR nejspíše k dispozici.

Dodavatel počítá s realizací dvou fokusních skupin (osobní formou) a to v Praze:

- Fokusní skupina se specialisty pro práci s OMZ
- Fokusní skupina s poradci EURES

Každá fokusní skupina bude mít nejméně 8 účastníků, ale počítáno je až s cca 14 účastníky (zástupci jednotlivých regionů). Další navýšení počtu účastníků je ve výjimečných případech možné, ale je nutné toto konzultovat s dodavatelem. Důvodem je zejména to, aby byly zachovány podmínky pro realizaci tohoto typu šetření, aby byl prostor pro vyjádření všech účastníků a byla zajištěna bezpečná a důvěrná atmosféra a plynulost diskuze. Dle metodických doporučení je ideální počet 6 až 8 (maximálně 12) účastníků.



## Dotazníkové šetření

Dotazníkové šetření je metodou využívanou za účelem získání primárních dat z terénu, a to zejména dat kvantitativního charakteru. Dotazníkové šetření bude realizováno elektronickou formou, kdy respondent vyplňuje dotazník přes odkaz přímo na webových stránkách. Dotazník bude sloužit především k ověření hypotéz formulovaných na základě desk research a úvodních rozhovorů (MPSV / ÚP ČR) a proto je šetření plánováno již v první polovině realizace evaluace.

Při sestavování scénáře dotazníku bude kladen důraz na formulaci tzv. identifikačních otázek, které následně umožní křížové vyhodnocení dotazníků především dle typu poskytování služby (poradci vs specialisté). Dotazník bude sestavován tak, aby respondentovi nezabralo jeho vyplnění více než 15 minut.

Objednatel zajistí kontakty na respondenty dotazníkového šetření (emailové adresy) a dodavatel zajistí kontaktování respondentů, řešení problémů, opakovanou výzvu k vyplnění a následnou analýzu dat. Pro zvýšení kredibility, a tedy i návratnosti dotazníku, doporučujeme oslovit předem respondenty ze strany objednatele s informací o plánovaném šetření a dále přiložit pověření dodavatele k realizaci evaluace do oslovovacího emailu.

Dotazníkovým šetřením bude oslovena skupina max 47 účastníků a to:

- Všichni specialisté pro práci s OMZ
- Všichni poradci EURES

Dotazníkové šetření obecně umožňuje získání kvantitativních (i kvalitativních) dat tam, kde je početný okruh respondentů. V tomto případě se bude jednat o skupiny o max 22 resp. 25 členech. Vzhledem k očekávané návratnosti dotazníku 50–80 % nelze očekávat rozsáhlé kvantitativní analýzy. Obsahem dotazníku proto budou i otevřené (kvalitativní) otázky, aby umožnily respondentům uvést specifické názory a komentáře.

## Design služeb

Cílem této části evaluace bude popsat fungování služby – ale ne dle metodik a příruček, ale v reálném prostředí poskytovatelů služeb v různých regionech.

Zpracování evaluačního úkolu bude stát zejména na používání nástrojů určených k získání zkušeností či přenesených zkušeností klientů. Klienti budou blíže popsáni s využitím tzv. person, jejichž cílem je určit „typického zákazníka“ dané služby. Dodavatel počítá s vytvořením dvou hlavních person (pro službu EURES a pro službu 3Z). Data pro definici person budou sbírána průběžně (především v rámci rozhovorů), ale hlavním zdrojem bude dotazníkové šetření MPSV, které poskytuje základní data o sociodemografických charakteristikách i potřebách klientů. Klíčovým nástrojem v rámci zkoumání designu služeb ovšem bude využití tzv. průchodu klienta službou – tedy cesty klienta. Přesná podoba průchodu službou bude v úvodní fázi evaluace diskutována a upřesněna s objednatelem tak, aby přesně vyhovovala jeho potřebám.

V první fázi evaluace bude vytvořen „idealizovaný průchod službou“, tak jak byl v projektu naplánován – a to ve dvou verzích, pro oba druhy služeb. Průchod službou bude zmapován s využitím desk research (Metodické manuály a materiály, Karta klienta, projektová žádost ad.) a na základě úvodních rozhovorů se zástupci MPSV a ÚP ČR.

Tento prvotní model bude dále ověřován a testován. Bude provedeno terénní šetření, které je popsáno výše (polostrukturované rozhovory s klienty, zaměstnavateli, NNO a dotazníkové šetření) a šetření uvedená níže (polostrukturované rozhovory se specialisty a poradci, pozorování, příp. mystery



shopping). Po interakci s uvedenými skupinami respondentů vznikne další verze průchodu službou, kterou lze nazvat „reálnější průchod službou“ a která bude odrážet jednotlivá zjištění. Předpokládáme vznik tří, resp. čtyř různých verzí reálnějšího průchodu službou, a to dle toho, jak jsou služby poskytovány v jednotlivých krajích. Je ovšem možné, že v průběhu realizace evaluace zjistíme skutečnosti, které povedou k jinému zobrazení získaných zjištění (např. budou vytvořeny průchody službou ne podle krajů, ale podle úspěšné / neúspěšné spolupráce, odchylek od metodik, dle obdobných problémů, průchody zaměřené pouze na dílčí část cesty klienta, kde bývají nejčastěji problémy apod.). Jak již bylo uvedeno výše – i finální zobrazení průchodu službou bude diskutováno s objednatelem.

Třetí fází designu služeb bude pak diskuse nad verzemi průchodů službou na fokusních skupinách se specialisty a poradci (viz výše). Předpokládáme, že po těchto diskuzích může dojít ještě k dílčím úpravám tak, aby bylo dosaženo co nejvíce „reálného průchodu službou“, tedy takového, který poskytne obrázek o skutečném stavu fungování služby.

Na základě domluvy s objednatelem bude šetření k designu služeb realizováno formou případových (detailních, hloubkových) studií na úrovni 3 resp. 4 výše uvedených krajů. V rámci zkoumání designu služeb bude využito metody desk rearch i výše uvedených terénních šetření, jako jsou fokusní skupiny, dotazníkové šetření či polostrukturované rozhovory (které jsou již z tohoto důvodu zaměřeny na vybrané kraje). Všechna tato šetření budou obsahovat i otázky zaměřené na průchod službou.

### Rozhovory s poskytovateli služeb

V rámci této metody bude snaha realizovat:

- 3 rozhovory se specialisty pro práci s OMZ, a to po jednom v kraji Moravskoslezském, Olomouckém a Královéhradeckém.
- 4 rozhovory s EURES poradci po jednom v kraji Moravskoslezském, Olomouckém, Královéhradeckém a Ústeckém.

Objednatel zajistí kontakty na respondenty a dodavatel zajistí samotné kontaktování respondentů. Zároveň doporučujeme, aby objednatel opět oslovil respondenty předem s informací o plánovaném šetření a dodavatel měl opět k dispozici pověření k realizaci evaluace / rozhovorů. Tyto kroky jsou klíčové k tomu, aby se dodavateli podařilo získat kredibilitu a důvěru jednotlivých pracovníků a byla tím zvýšena jejich ochota k poskytnutí rozhovoru. Právě ochota ke spolupráci ze strany poskytovatelů služeb je nejvíce rizikovým prvkem této metody, neboť v některých krajích je obsazena pouze jedna pozice dané specializace (poradce / specialista) a tedy neochota ke spolupráci daného poskytovatele by vedla k nenaplnění očekávaného počtu rozhovorů.

Rozhovory s poskytovateli služeb budou ideálně realizovány přímo na pracovišti specialistů a poradců a budou zaměřeny na reálné fungování služby. V rámci rozhovoru bude s poskytovateli diskutován modelový „ideální průchod službou“ a budou řešeny případné místní odchylky, nejasnosti.

Dále bude v rámci rozhovorů se specialisty / poradci realizováno (zúčastněně) **pozorování** na pracovištích specialistů / poradců, a to tam, kde to bude ze strany pracovníků ÚP ČR umožněno. Toto doplňkové šetření může dodavateli poskytnout vhled na skutečné fungování služby či může odhalit odchylky od nastavené metodiky v práci poskytovatelů.

Realizace zúčastněného pozorování má ovšem svá úskalí a může být obtížná z důvodu narušení soukromí klienta, nesouhlasu poradce / specialisty a ve výsledku může samotná přítomnost výzkumníka zkreslit průběh služby. Dodavatel je připraven v případě (částečného) neúspěchu realizace pozorování využít místo toho realizaci **mystery shoppingu**. Ten proběhne především telefonicky a bude mapovat především ty služby, které jsou poskytovány klientům po telefonu. Mystery shopping se bude dále týkat případných problémových míst či identifikovaných bariér v procesu poskytování služeb zaměstnanosti. Mystery shopping budou mj. provádět členové týmu s cizí státní příslušností, aby se zvýšila důvěryhodnost dotazování. Kontaktovány budou opět pobočky ÚP ČR ve vybraných krajích.



Spolufinancováno  
Evropskou unií



Projekt EURES+3Z Up! Rozvíjíme služby zahraniční zaměstnanosti

## 2.1.2 Harmonogram evaluačního šetření

Níže je formou tabulky prezentován harmonogram evaluačního šetření pro průběžnou zprávu, která má být odevzdána 29. 4. 2025 a finalizována nejpozději 29. 5. 2025. Představeny jsou jednotlivé metody a je určen jejich časový rámec v měsíčních blocích.



Tabulka č. 1: Harmonogram evaluačního šetření pro Průběžnou zprávu

Roky	2024	2025				
Měsíce	12	1	2	3	4	5
Desk research						
Rozhovory – MPSV a ÚP ČR						
Dotazníkové šetření – specialisté + poradci						
Šetření na úrovni 3(4) krajů (design služeb):						
- Rozhovory – specialisté, poradci						
- Rozhovory – zaměstnavatelé, NNO						
- Rozhovory – klienti						
Design služeb – doplnění šetření (pozorování, mystery shopping)						
Fokusní skupina – poradci						
Fokusní skupina – specialisté						
Zpracování návrhu Průběžné zprávy						
Připomínky a finalizace Průběžné zprávy						



## 2.2 Závěrečná zpráva – evaluační úkol č. 2

Hlavní evaluační úkol pro tuto zprávu zní: Zhodnocení krátkodobých dopadů a výsledků projektu včetně formulace doporučení pro další rozvoj služeb zaměstnanosti. Cílem úkolu je zejména zjištění výsledků a dopadů realizace projektových aktivit na klienty i na systém poradenského procesu ÚP ČR. Evaluační úkol 2 bude rovněž reflektovat případné formování projektových aktivit v návaznosti na zjištění vzešlá z průběžné evaluační zprávy.

Dle zadávací dokumentace je úkol rozdělen do pěti hlavních evaluačních otázek (A-E), které jsou v zadávací dokumentaci ještě rozpracovány do upřesňujících podotázek, na které není nutné samostatně odpovídat, ale které upřesňují směřování hlavní EQ. Evaluační otázky tohoto úkolu zní:

- EQ 2A: Jaké jsou krátkodobé dopady projektu na strukturu služeb zaměstnanosti ÚP ČR?
- EQ 2B: Jaké jsou krátkodobé dopady projektu na klienty z řad osob s OMZ?
- EQ 2C: Jaké jsou krátkodobé dopady projektu na klienty ze sítě zemí EURES?
- EQ 2D: Jaké jsou krátkodobé dopady projektu v oblasti síťování aktérů?
- EQ 2E: Jakých změn projekt dosáhl na systémové úrovni?

Dle zadávací dokumentace jsou hlavními metodami pro evaluační šetření v tomto úkolu desk research polostrukturované rozhovory a fokusní skupiny. Doplnkově bude realizováno také dotazníkové šetření.

Realizace šetření k závěrečné zprávě bude zahájena cca za půl roku, zhruba v červnu 2025. Proto aktuální vstupní zpráva obsahuje jen stručný popis jednotlivých výzkumných metod s uvedením kvantifikace respondentů a stručného představení. Konkrétní témata a otázky pro rozhovory, fokusní skupiny a dotazník budou vycházet z výše uvedených evaluačních otázek a podotázek, ale mohou být ovlivněny také zjištěními z terénního šetření pro průběžnou zprávu. Konkrétní témata pro jednotlivá terénní šetření budou diskutována s objednatelem v průběhu přípravy zprávy.

### 2.2.1 Popis výzkumných metod a nástrojů

Níže jsou představeny jednotlivé výzkumné metody a nástroje.

#### **Polostrukturované rozhovory**

Polostrukturované rozhovory budou realizovány minimálně v rozsahu uvedeném v zadávací dokumentaci a budou se jich účastnit následující skupiny respondentů:

#### **Zástupci MPSV a ÚP ČR**

Rozhovory se zástupci MPSV a ÚP ČR zahájí terénní šetření a pomohou nastavit směr dalších šetření zaměřených na zjišťování krátkodobých dopadů a dalších změn na systémové úrovni. Pro rozhovory budou osloveni zástupci realizačního týmu projektu a dále metodické vedení služeb zaměstnanosti ÚP ČR. Případní další respondenti z této skupiny budou vybráni ve spolupráci s objednatelem.

Realizovány budou celkem 4 rozhovory (případně 2 skupinové rozhovory po 2 respondentech).

#### **Zaměstnavatelé**

Zaměstnavatelé dokáží přinést důležité informace o přínosech služby ze svého úhlu pohledu i zprostředkovat pohled klientů a zodpovědět, jaké jsou krátkodobé dopady projektu právě na klienty. Zaměstnavatelé budou vybíráni ve spolupráci s objednatelem a/nebo s pracovníky ÚP ČR v regionech. Snahou dodavatele bude oslovit spíše větší zaměstnavatele, kteří jsou často oslovováni ze strany ÚP



ČR a zároveň ty, kteří mají reálnou zkušenost se zaměstnáváním cizinců domluvených ze strany specialistů či poradců.

Realizovány budou celkem 2 rozhovory se zástupci zaměstnavatelů.

### Zástupci relevantních NNO

Zástupci nestátních neziskových organizací, kteří se zabývají prací s cílovou skupinou cizinců, dokáží také přinést cenné informace „z terénu“ a to přímo od klientů. NNO mohou zprostředkovat zkušenosti většího množství klientů, se kterými jsou v těsném kontaktu a dokáží vyhodnotit, jaký přínos (dopad) měla služba na klienty. Nestátní neziskové organizace budou vybírány ve spolupráci s objednatel a/nebo s pracovníky ÚP ČR, kteří mají o těchto organizacích ve svém regionu největší přehled.

Realizovány budou celkem 2 rozhovory.

### Klienti

V případě klientů se bude jednat o rozhovory zaměřené na krátkodobé dopady projektu.

Kontakty na klienty budou sbírány ze strany objednatele, resp. jednotlivých poradců a specialistů. Struktura dodaných informací o klientech zůstane pravděpodobně stejná jako u průběžné zprávy. Sběr kontaktů (tedy oslovování klientů s dotazem na možnou spolupráci v rámci evaluace) bude zahájen již v prosinci 2024, ale kontakty pro závěrečnou zprávu budou sbírány až do 20. 9. 2025. Dodavatel počítá s využitím spíše novějších kontaktů (tedy klientů, kteří s ÚP ČR spolupracovali v průběhu jara a léta 2025), aby bylo pro klienty snazší si vzpomenout i na detaily spojené s přínosy poskytované služby. V případě jiného, než anglického nebo ukrajinského jazyka pro komunikaci může být ze strany objednatele dojednána tlumočnick.

Snahou dodavatele bude, aby klienti alespoň do nějaké míry reprezentovali „populaci“ klientů, např. dle národnosti, pohlaví, poptávané služby či kraje, kde službu poptávali. Ale předpokládáme, že výběr se bude odvíjet také od dostupnosti kontaktů a ochotě klientů ke spolupráci.

Realizováno bude celkem 15 rozhovorů – a to 10 rozhovorů s cizími státními příslušníky (občany třetích zemí), 3 rozhovory s českými občany a 2 rozhovory s cizím státním příslušníkem (občanem EU).

## Fokusní skupiny

Fokusní skupina bude realizována na závěr šetření v terénu, jelikož tato metoda pomocí diskuze umožňuje hlouběji porozumět souvislostem problému či tématu. Obsahem fokusní skupiny bude upřesnění faktů získaných v průběhu rozhovorů a dotazníku, případné vysvětlení zjištěných skutečností, diskuse nad identifikovanými problémy, bariérami apod., ale také snaha o nalezení odpovědi na dané evaluační otázky.

S plánováním a oslovováním respondentů (poskytovatelů) napomůže objednatel, který pomůže vytipovat termín, kdy budou zaměstnanci ÚP ČR nejspíše k dispozici.

Dodavatel počítá s realizací tří fokusních skupin (osobní formou) a to v Praze:

- Fokusní skupina se specialisty pro práci s OMZ – min. 8 účastníků
- Fokusní skupina s poradci EURES – min. 8 účastníků
- Fokusní skupina se zástupci relevantních aktérů v oblasti politiky zaměstnanosti (respondenti budou vybráni po dohodě s objednatel) – min. 8 účastníků



## Dotazníkové šetření

Dotazníkové šetření bude realizováno elektronickou formou, kdy respondent vyplňuje dotazník přes odkaz přímo na webových stránkách. Dotazník bude sloužit především k ověření hypotéz formulovaných na základě desk research a úvodních rozhovorů (MPSV / ÚP ČR).

Při sestavování scénáře dotazníku bude kladen důraz na formulaci tzv. identifikačních otázek, které následně umožní křížové vyhodnocení dotazníků především dle typu poskytování služby (poradci vs specialisté). Dotazník bude sestavován tak, aby respondentovi nezabralo jeho vyplnění více než 15 minut. Obsahem dotazníku budou i otevřené (kvalitativní) otázky, aby měly respondenti možnost uvést specifické názory a komentáře.

Objednatel zajistí kontakty na respondenty dotazníkového šetření (emailové adresy) a dodavatel zajistí kontaktování respondentů, řešení problémů, opakovanou výzvu k vyplnění a následnou analýzu dat. Pro zvýšení kredibility, a tedy i návratnosti dotazníku, doporučujeme oslovit předem respondenty ze strany objednatele s informací o plánovaném šetření a dále přiložit pověření dodavatele k realizaci evaluace do oslovovacího emailu.

Dotazníkovým šetřením bude oslovena skupina max 47 účastníků a to:

- Všichni specialisté pro práci s OMZ
- Všichni poradci EURES

### 2.2.2 Harmonogram evaluačního šetření

Níže je formou tabulky prezentován harmonogram evaluačního šetření pro závěrečnou zprávu, která má být odevzdána 24. 1. 2026 a finalizována nejpozději 25. 3. 2026. Představeny jsou jednotlivé metody a je určen jejich časový rámeček v měsíčních blocích.

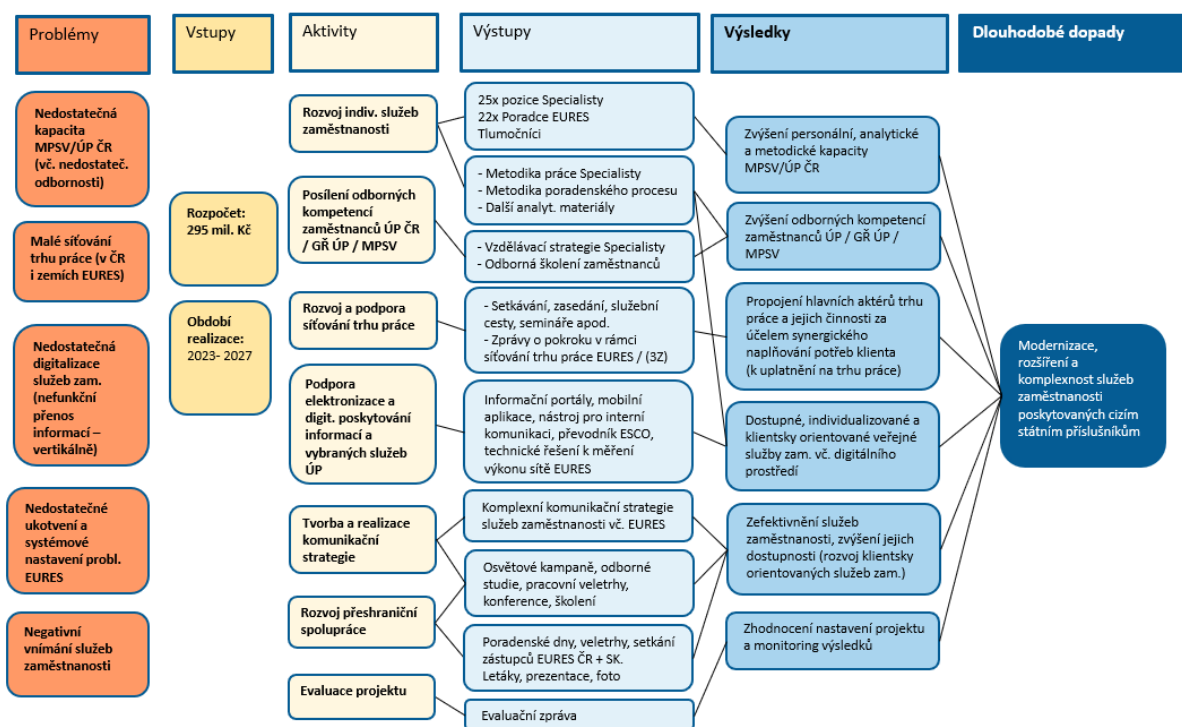


Tabulka č. 2: Harmonogram evaluačního šetření pro Závěrečnou zprávu

Roky	2025							2026		
Měsíce	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3
Desk research										
Rozhovory – MPSV a ÚP ČR										
Dotazníkové šetření – specialisté + poradci										
Rozhovory se zaměstnavateli										
Rozhovory s NNO										
Rozhovory s klienty										
Fokusní skupina – poradci										
Fokusní skupina – specialisté										
Fokusní skupina – aktéři politiky zaměstnanosti										
Zpracování návrhu Závěrečné zprávy										
Připomínky a finalizace Závěrečné zprávy										

# 3 Intervenční logika projektu

Intervenční logika projektu byla podrobně zpracována v rámci projektové žádosti. Dodavatel vycházel z této intervenční logiky, popisu klíčových aktivit a dalších příloh. Zpracována byla teorie změny, která popisuje průběh projektu.





# 4 Harmonogram evaluace

Smlouva na evaluaci projektu byla zveřejněna v registru smluv 1. 10. 2024. Úvodní schůzka proběhla dle stanovení zadávací dokumentace dne 8. 10. 2024.

Výstupy evaluace budou prezentovány ve třech výstupech: Vstupní, Průběžné a Závěrečné evaluační zprávě a dále bude realizován seminář k návrhu Závěrečné zprávy. Dle zadávací dokumentace jsou termíny odevzdání jednotlivých zpráv následující:

- **Vstupní zpráva** – do 60 kalendářních dnů
- **Průběžná zpráva** – návrh do 210 kalendářních dnů, finální podoba 240 kalendářních dnů
- **Závěrečná zpráva** – návrh do 480 kalendářních dnů, finální podoba do 540 kalendářních dnů
- **Seminář** k návrhu Závěrečné zprávy – 490 kalendářních dnů

Mimo výše uvedené bude ještě realizována prezentace závěrečné zprávy pro vybrané uživatele evaluace, jako součást závěrečné zprávy.

V tabulce níže je schematicky naznačena návaznost jednotlivých výstupů, spolu s uvedením konkrétních datumů, kdy nejpozději musí být jednotlivé kroky odevzdány objednateli. Detailní harmonogram jednotlivých dílčích evaluačních šetření je uveden v kapitole Design evaluačního šetření k jednotlivým zprávám.

Tabulka č. 3: Harmonogram evaluace – odevzdávání jednotlivých výstupů

Roky	24			25			26											
Měsíce	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3
Podpis smlouvy	1. 10.																	
Vstupní zpráva		30. 11.																
Průběžná zpráva – návrh							29. 4.											
Průběžná zpráva – finál								29. 5.										
Závěrečná zpráva – návrh																24. 1.		
Seminář																	3. 2.	
Závěrečná zpráva – finál																		25. 3.
Prezentace																		



# 5 Příloha

## 5.1 Scénáře rozhovorů, dotazníkového šetření a fokusních skupin

Níže jsou uvedeny scénáře rozhovorů, dotazníkového šetření a fokusních skupin s otázkami, které budou součástí těchto šetření. Scénáře budou ještě před samotným šetřením diskutovány a upřesněny s objednatel.

Před realizací samotného terénního šetření bude proveden hloubkový desk research dostupných dokumentů a samotné šetření bude zahájeno rozhovory se zástupci MPSV a ÚP ČR. Výstupem těchto úvodních šetření mohou být zjištění, která dále ovlivní podobu scénářů. Je tedy možné, že některé z níže uvedených otázek budou upravovány a dodavatel počítá s tím, že budou scénáře o další otázky doplňovány. Především pak scénáře fokusních skupin, které budou realizovány až na závěr evaluace, budou z velké míry záviset na zjištěních z průběhu evaluace a níže je tedy pouze naznačen jejich obsah.

### 5.1.1 Scénář rozhovoru – zástupci MPSV a ÚP ČR

#### Nastavení služeb pro osoby ze třetích zemí

Podílel(a) jste se a nastavování služeb zaměstnanosti pro občany 3Z v projektu? Jak nastavování probíhalo?

Jsou služby zaměstnanosti ÚP ČR pro občany 3Z v projektu vhodně nastaveny? Kde vidíte případné problémy v nastavení či bariéry v úspěšné realizaci?

Odpovídá nastavení služby specialisty reálným možnostem ÚP ČR?

Přispívají služby specialisty ke zkvalitnění služeb ÚP ČR?

Jsou specialisté na ÚP ČR dostatečně odborně vybaveni, mají dostatečné kompetence k poskytování poradenství? Kde vidíte největší mezery, problémy?

Jakým způsobem mají klíčoví aktéři (RT MPSV/GŘ ÚP a odborní pracovníci ÚP ČR) rozdělené kompetence? Je toto rozdělení vhodné? Proč ano a proč ne?

Odpovídají metodické materiály (Metodika práce specialisty a Metodika poradenského procesu) potřebám praxe specialisty? Kde by bylo vhodné metodiky upravit a jak?

Existují překážky spojené se zavedením individualizovaného poradenského procesu a samotné pozice specialisty na ÚP ČR? Jak lze tyto překážky překonat?

Existují nějaké problémy v organizaci a poskytování tlumočení? Jak lze tyto problémy vyřešit?

Vidíte vy, jako poskytovatel (ÚP ČR) nějaká problematická místa v procesu poskytování služby? Daří se tyto problémy překonávat?



## Naplňování potřeb u osob ze třetích zemí

Jsou služby (včetně nastavování a dosahování cílů v individuálních plánech) nastavené tak, že reagují na skutečné potřeby klientů? Jak by mělo být nastavení případně upraveno?

Jak hodnotíte současné nastavení, kvalitu a efektivitu služby?

## Nastavení služeb pro osoby ze zemí EURES

Odpovídá nastavení služeb EURES reálným možnostem ÚP ČR?

Mají klíčoví aktéři (MPSV, GŘ ÚP, ÚP ČR) jasně stanovené vztahy a vhodně rozdělené kompetence v rámci nastavování a realizace služeb?

Jsou poradci dostatečně odborně vybaveni, mají dostatečné kompetence k poskytování poradenství? Kde vidíte největší mezery, problémy?

Odpovídá Metodický manuál pro poradce EURES potřebám praxe poradce? Kde by bylo vhodné metodiky upravit a jak?

Vidíte vy, jako poskytovatel (ÚP ČR) nějaká problematická místa v procesu poskytování služby? Daří se tyto problémy překonávat?

## Naplňování potřeb u osob ze zemí EURES

Reagují služby na skutečné potřeby klientů (občanů ČR, občanů EU a zaměstnavatelů)? Jak by mělo být nastavení upraveno, aby lépe reagovaly na potřeby?

Jak hodnotíte současné nastavení, kvalitu a efektivitu služby Vy, jako zástupci ÚP ČR a MPSV, kteří plní roli metodické podpory?

Existují problematická místa v procesu poskytování služeb? Daří se tyto problémy překonávat?

## Konkrétní fungování služby (EURES a 3Z)

Jakou podobu by měl mít průchod službou pro jednotlivé typy klientů?

- diskuse nad modelovým „idealizovaným průchodem službou“. Fungování, nastavování a rozdíly v realitě.

## 5.1.2 Scénář rozhovoru – zaměstnavatelé

### Nastavení služeb pro osoby ze třetích zemí

Přispívají služby specialisty ke zkvalitnění služeb ÚP ČR?

Jsou specialisté na ÚP ČR dostatečně odborně vybaveni, mají dostatečné kompetence k poskytování poradenství? Kde vidíte největší mezery, problémy?

Existují z Vašeho pohledu překážky spojené se zavedením individualizovaného poradenského procesu a samotné pozice specialisty na ÚP ČR? Jak by mohly být tyto překážky eliminovány?

Existují nějaké problémy v organizaci a poskytování tlumočení? Jak by mohly být tyto problémy vyřešeny?



### **Naplňování potřeb u osob ze třetích zemí**

Jsou služby (včetně nastavování a dosahování cílů v individuálních plánech) nastavené tak, že reagují na skutečné potřeby klientů? Jak by mělo být nastavení případně upraveno?

Jak hodnotíte současné nastavení, kvalitu a efektivitu služby? Poprosíme Vás o zhodnocení z Vašeho pohledu, ale také z pohledu klientů, se kterými přicházíte do styku.

### **Nastavení služeb pro osoby ze zemí EURES**

Jsou poradci dostatečně odborně vybaveni, mají dostatečné kompetence k poskytování poradenství? Kde vidíte největší mezery, problémy?

### **Naplňování potřeb u osob ze zemí EURES**

Reagují služby na skutečné potřeby klientů (občanů ČR, občanů EU a zaměstnavatelů)? Jak by mělo být nastavení upraveno, aby lépe reagovaly na potřeby?

Jak hodnotíte současné nastavení, kvalitu a efektivitu služby Vy, jako zástupci zaměstnavatelů? Poprosíme Vás o zhodnocení z Vašeho pohledu, ale také z pohledu klientů, se kterými přicházíte do styku.

Existují problematická místa v procesu poskytování služeb? Daří se tyto problémy překonávat?

### **Konkrétní fungování služby (EURES a 3Z)**

– diskuse nad „idealizovaným průchodem službou“. Porovnání teoretického modelu a reálného fungování.

## **5.1.3 Scénář rozhovoru – zástupci relevantních NNO**

### **Nastavení služeb pro osoby ze třetích zemí**

Přispívají služby specialisty ke zkvalitnění služeb ÚP ČR?

Jsou specialisté na ÚP ČR dostatečně odborně vybaveni, mají dostatečné kompetence k poskytování poradenství? Kde vidíte největší mezery, problémy?

Existují překážky spojené se zavedením individualizovaného poradenského procesu a samotné pozice specialisty na ÚP ČR? Jak lze tyto překážky překonat?

Existují nějaké problémy v organizaci a poskytování tlumočení? Jak lze tyto problémy vyřešit?

### **Naplňování potřeb u osob ze třetích zemí**

Jsou služby (včetně nastavování a dosahování cílů v individuálních plánech) nastavené tak, že reagují na skutečné potřeby klientů? Jak by mělo být nastavení případně upraveno?

Jak hodnotíte současné nastavení, kvalitu a efektivitu služby? Poprosíme Vás o zhodnocení z Vašeho pohledu, ale také z pohledu klientů, se kterými přicházíte do styku.

### **Nastavení služeb pro osoby ze zemí EURES**

Jsou poradci dostatečně odborně vybaveni, mají dostatečné kompetence k poskytování poradenství? Kde vidíte největší mezery, problémy?



## Naplňování potřeb u osob ze zemí EURES

Reagují služby na skutečné potřeby klientů (občanů ČR, občanů EU a zaměstnavatelů)? Jak by mělo být nastavení upraveno, aby lépe reagovaly na potřeby?

Jak hodnotíte současné nastavení, kvalitu a efektivitu služby Vy, jako zástupci zaměstnavatelů? Poprosíme Vás o zhodnocení z Vašeho pohledu, ale také z pohledu klientů, se kterými přicházíte do styku.

Existují problematická místa v procesu poskytování služeb? Daří se tyto problémy překonávat?

### Konkrétní fungování služby

– diskuse nad „idealizovaným průchodem službou“. Porovnání teoretického modelu a reálného fungování.

## 5.1.4 Scénář rozhovoru – klienti

### Nastavení služeb pro osoby ze třetích zemí

Existují nějaké problémy v organizaci a poskytování tlumočení?

Jsou poradci dostatečně odborně vybaveni, mají dostatečné kompetence k poskytování poradenství? Kde vidíte největší mezery, problémy?

Vidíte vy, jako klient služby, nějaká problematická místa v procesu poskytování služby?

### Naplňování potřeb u osob ze třetích zemí

S jakým požadavkem jste kontaktoval pobočku ÚP ČR?

Reagovaly služby specialistů na Vaše skutečné potřeby? Pomohly Vám vyřešit Vaše problémy či požadavky?

Jak by měly služby fungovat jinak? Co by se mělo změnit, aby byly pro Vás služby přínosnější?

Je práce specialisty kvalitní a efektivní?

Vidíte nějaká problematická místa v procesu poskytování služeb?

### Nastavení služeb pro osoby ze zemí EURES

Jsou poradci dostatečně odborně vybaveni, mají dostatečné kompetence k poskytování poradenství? Kde vidíte největší mezery, problémy?

### Naplňování potřeb u osob ze zemí EURES

S jakým požadavkem jste kontaktoval pobočku ÚP ČR?

Reagovaly služby poradců na Vaše skutečné potřeby? Pomohly Vám vyřešit Vaše problémy či požadavky?

Jak by měly služby fungovat jinak? Co by se mělo změnit, aby byly pro Vás služby přínosnější?

Je práce poradce kvalitní a efektivní?



Vidíte nějaká problematická místa v procesu poskytování služeb?

### **Konkrétní fungování služby (EURES a 3Z)**

– diskuse nad „idealizovaným průchodem službou“. Porovnání teoretického modelu a reálného fungování.

## **5.1.5 Scénář fokusních skupin (pro specialisty a poradce)**

### **Konkrétní fungování služby**

- diskuse nad modelovým „idealizovaným průchodem službou“. Porovnání teoretického modelu a reálného fungování.

- sdílení praxe, diskuse nad příčinami rozdílů v nastavení i poskytování služeb.

- další otázky z oblastí Nastavení služeb a Naplňování potřeb dle toho, kde vyvstane potřeba toto diskutovat

## **5.1.6 Dotazníkové šetření – specialisté, poradci**

### **Nastavení služeb pro osoby ze třetích zemí**

Cítíte, že máte dostatečné kompetence k poskytování poradenství? Případně máte možnost si své kompetence doplnit?

Odpovídají nastavené metodické materiály Vaším potřebám v praxi? V čem se praxe odchyluje od nastavení? A kde konkrétně by bylo potřeba metodické materiály doplnit či upravit?

Existují nějaké překážky ve Vaší činnosti? Jaké vidíte cesty a doporučení pro jejich překonání?

Existují problémy v organizaci a poskytování tlumočení? Jaké vidíte cesty a doporučení pro jejich překonání?

### **Naplňování potřeb u osob ze třetích zemí**

Reagují Vámi poskytované služby reagují na skutečné potřeby klientů? Jak by mělo být nastavení vhodně upraveno, aby více reagovalo na potřeby klientů?

Jsou služby specialistů efektivní? Kde jsou případná místa neefektivity a jak je možné to zlepšit?

### **Nastavení služeb pro osoby ze zemí EURES**

Cítíte, že máte dostatečné kompetence k poskytování poradenství? Případně máte možnost si své kompetence doplnit?

Odpovídají nastavené metodické materiály Vaším potřebám v praxi? V čem se praxe odchyluje od nastavení? A kde konkrétně by bylo potřeba metodické materiály doplnit či upravit?

Existují nějaké překážky ve Vaší činnosti? Jaké vidíte cesty a doporučení pro jejich překonání?



## Naplňování potřeb u osob ze zemí EURES

Reagují Vámi poskytované služby reagují na skutečné potřeby klientů? Jak by mělo být nastavení vhodně upraveno, aby více reagovalo na potřeby klientů?

Jsou služby specialistů efektivní? Kde jsou případná místa neefektivity a jak je možné to zlepšit?

Vidíte nějaká problematická místa v procesu poskytování služeb? Jaká?