



Spolufinancováno
Evropskou unií



Projekt EURES+3Z Up! Rozvíjíme služby zahraniční zaměstnanosti

Průběžná zpráva

Evaluace projektu EURES+3Z Up!

29. 5. 2025



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

1	Manažerské shrnutí	5
2	Executive summary	8
3	Shrnutí metodologie šetření	11
3.1	Stručné shrnutí metodologie šetření	11
3.1.1	<i>Polostrukturované rozhovory</i>	12
3.1.2	<i>Fokusní skupiny</i>	12
3.1.3	<i>Dotazníkové šetření</i>	13
3.1.4	<i>Design služeb</i>	13
4	Vyhodnocení evaluačních úkolů	15
4.1	Jsou služby zaměstnanosti ÚP ČR v rámci projektu vhodně nastaveny?	15
4.1.1	<i>Metodiky, spolupráce</i>	15
4.1.2	<i>Kompetence</i>	23
4.1.3	<i>Nastavení vztahů a kompetencí mezi klíčovými aktéry</i>	24
4.1.4	<i>Tlumočení</i>	25
4.1.5	<i>Služby specialistů v rámci ÚP ČR</i>	27
4.1.6	<i>Překážky</i>	27
4.2	Jsou služby zaměstnanosti ÚP ČR v rámci projektu nastaveny tak, aby vyhovovaly potřebám klientů?	32
4.3	Průchod klienta službou	35
4.3.1	<i>Služby EURES</i>	41
4.3.2	<i>Služby 3Z</i>	42
5	Doporučení pro pokračující realizaci projektu	43
6	Technická příloha	45
6.1	Metodologie šetření, informace ke sběru dat, problémy a limity šetření	45
6.2	Externí příloha – scénáře	46
6.3	Externí příloha – datový soubor z dotazníku	46
6.4	Externí příloha – přepisy rozhovorů / fokusních skupin	46



Spolufinancováno
Evropskou unií



Projekt EURES+3Z Up! Rozvíjíme služby zahraniční zaměstnanosti

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.



Spolufinancováno
Evropskou unií



Projekt EURES+3Z Up! Rozvíjíme služby zahraniční zaměstnanosti

Zkratky:

CPIC	Centrum pro podporu integrace cizinců
GŘ ÚP	Generální ředitelství Úřadu práce ČR
KoP	Kontaktní pracoviště ÚP ČR
KrP	Krajská pobočka Úřadu práce ČR
MPSV	Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR
NNO	Nestátní nezisková organizace
Poradce	poradce EURES
Specialista	Specialista pro práci s osobami s migrační zkušeností
UoZ	Uchazeč o zaměstnání Úřadu práce ČR
ÚP ČR	Úřad práce ČR
VPM	Volná pracovní místa
ZoZ	Zájemce o zaměstnání Úřadu práce ČR

1 Manažerské shrnutí

Evaluace byla zahájena v říjnu 2024 a Průběžná zpráva je vypracována ke květnu 2025. Cílem evaluace je vyhodnotit funkčnost nastavených modelů a procesů služeb projektu (v rámci Průběžné zprávy) a zjistit, jaké jsou výsledky a krátkodobé dopady projektu (v rámci Závěrečné zprávy).

Hlavními metodami pro evaluační šetření v tomto úkolu jsou desk research, polostrukturované rozhovory, fokusní skupiny, dotazníkové šetření a design služeb. Všechna šetření proběhla dle zadání, realizovány byly rozhovory se zástupci MPSV a ÚP ČR, se specialisty a poradci, se zaměstnavateli, se zástupci relevantních NNO a s klienty. Dále proběhlo dotazníkové šetření (včetně došetření) s návratností přes 91 % u obou skupin (specialisté a poradci) a dvě fokusní skupiny. V rámci designu služeb bylo kromě výše uvedených metod ještě využito zúčastněného pozorování a mystery shoppingu.

Jsou služby zaměstnanosti ÚP ČR v rámci projektu vhodně nastaveny?

Celkově lze konstatovat, že služby zaměstnanosti jsou **v metodikách vhodně nastaveny**, potřeba zásadních úprav dokumentů nebyla v rámci evaluace identifikována. Z šetření vyplývá, že znalost metodických materiálů mezi pracovníky ÚP ČR je vysoká. U specialistů je deklarovaná znalost mírně vyšší, poradci uvádí denní využívání metodik v menší míře – což může být způsobeno delším fungováním služby EURES, a tedy zkušeností a praxí poradců. Obě skupiny respondentů se shodují, že nastavené metodické materiály odpovídají jejich potřebám v praxi. Vždy pouze jednotky respondentů uváděly konkrétní příklady a návrhy na úpravu dokumentů. Zjištěno bylo, že Metodika I. neodpovídá realitě v části k pracovištím specialisty – pracovníci často nemají k dispozici samostatnou místnost pro poskytování poradenství, v naprosté většině případů nebylo možné zaručit klientovi úplné soukromí. Doporučujeme zajistit v jednotlivých budovách ÚP ČR prostory pro poskytování poradenství.

Specialisté komentovali ještě dílčí část metodik – přílohu Karta klienta, kterou vnímali jako uživatelsky méně přívětivou (ruční vyplňování pro ně bylo zdoluhavé a neefektivní). Rozhovory ale probíhaly začátkem roku 2025 a od té doby docházelo ze strany metodického vedení k dalším úpravám Karty klienta směrem k její vyšší využitelnosti.

Kromě metodik mohou poradci a specialisté využít také **kontakty na metodiky či vedení projektu**, přičemž tuto podporu hodnotí obě skupiny velmi pozitivně. Specialisté vyjadřovali velkou spokojenost s celým „týmem specialistů“ a slova chvály zaznívala i směrem k metodickému vedení projektu, které považují za nadstandartní.

Názory na **podporu ze strany vedení ÚP ČR**, konkrétně liniových manažerů, se výrazně liší mezi jednotlivými pracovníky. Záleží vždy na daném KrP, jak je vztah nastaven, jak liniový manažer službu vnímá, jakou jí dává prioritu. Podle toho jsou často nastaveny podmínky fungování, které se v jednotlivých regionech diametrálně liší – někteří specialisté mají plnou podporu svého liniového manažera, jiní naopak. Doporučujeme proto podrobit tyto vztahy bližšímu zkoumání a zajistit podporu ze strany liniových manažerů všech specialistů a poradců.

Propojení poradců či specialistů na další složky ÚP ČR fungují dle výsledků šetření dobře. Pozice poradců je v rámci týmu ostatních pracovníků krajské pobočky mnohem pevnější, vnímání specialistů je slabší. To si lze vyložit relativně novým zavedením služby specialistů, kteří si musí svoje zařazení do týmu ostatních pracovníků KrP teprve „obhájit“ a svou službu etablovat.

Poradci a specialisté spolupracují a předávají si informace a klienty také s dalšími organizacemi – v případě specialistů nejvíce funguje propojení na NNO a CPIC. Poradci hodnotí nejvíce kvalitně spolupráci s pracovníky zprostředkování a s oddělením poradenství a dalšího vzdělávání.

Reakce specialistů a poradců v otázce **dostatečného vybavení kompetencemi** je odlišná a je dána především odlišnou dobou působení na ÚP ČR. Zatímco poradci mají ve většině případů již dlouhodobou zkušenost s působením na pozici – a tedy jistotu a sebevědomí – specialisté jsou někdy ještě v procesu zaučování či jsou jejich znalosti a zkušenosti čerstvé a pociťují větší nejistotu. Většina specialistů si velmi váží školení a znalostí, která díky své pozici získala. Dva poradci zmínili jako vhodné zopakovat školení na zákon o zaměstnanosti nebo zákoník práce, kde již školení proběhla před delší dobou. Obecně ovšem byli poradci i specialisté spokojeni a cítili, že v případě potřeby mají možnost si své kompetence doplnit.

Z šetření vyplývá, že **nastavení vztahů a kompetencí mezi klíčovými institucemi** (MPSV, ÚP ČR a GŘ ÚP) není plně funkční a (ne)fungování těchto vztahů do jisté míry ovlivňuje i fungování služeb poradců a specialistů. Třetina poradců a více jak polovina specialistů v dotazníkovém šetření uvedla, že ne zcela fungující procesy mezi MPSV a GŘ ÚP jsou překážkou v jejich činnosti. Procesy mezi ÚP ČR a GŘ ÚP uvedla jako překážku pětina poradců a třetina specialistů, což jsou relativně velká čísla. Pracovníci ÚP ČR uvádějí, že výše zmíněné instituce fungují spíše samostatně, a ne zcela dobře fungují dohromady, vzájemně ne vždy sdílejí a předávají informace. Doporučujeme proto vyjasnit vztahy a kompetence mezi jednotlivými útvary a pracovníky, zejm. pak mezi MPSV a GŘ ÚP.

V rámci šetření bylo zjišťováno, zda existují nějaké problematické aspekty v **organizaci a poskytování tlumočení**. V cestě domlouvání spolupráce nestály externí překážky či jiné problematické aspekty. V některých regionech mají dokonce domluvených více tlumočnicků na různé jazyky. Specialisté, kteří mají domluveného tlumočnicka, jsou se spoluprací spokojeni. Na problémy v organizaci a poskytování tlumočení si stěžovala pouze malá část respondentů, přičemž stížnosti se vztahovaly především k časové dostupnosti tlumočnicků.

Evaluace hledala také odpověď na otázku, **zda přispívají služby specialisty ke zkvalitnění služeb ÚP ČR**. Naprostá většina respondentů z řad MPSV, ÚP ČR, externích organizací (NNO, zaměstnavatelé) i klientů se shoduje, že služby specialistů jsou kvalitní, vhodně doplňují ostatní služby a pozvedávají služby ÚP ČR na novou úroveň. Služby specialistů jsou výjimečné především časovým prostorem pro jednotlivé klienty. Mj. díky specialistům se podařilo těsnější propojení ÚP ČR s NNO.

V rámci šetření evaluace zkoumala, zda existují nějaké **překážky v činnosti** poradců a specialistů. Kromě již zmiňovaných ne zcela fungujících procesů mezi MPSV a GŘ ÚP je nejčastěji zmiňováno platové ohodnocení, které není jen nízké, ale velmi demotivující je i jeho neprovázanost na pracovní výkon (mimořádné odměny jsou nízké a jsou vypláceny plošně). Zároveň má na rozdělování odměn až příliš velký vliv daný liniový manažer. Někteří z pracovníků ÚP ČR kvůli nízkému platovému ohodnocení zvažovali změnu zaměstnání. Doporučujeme proto zlepšit platové podmínky poradců a specialistů a více je provázat na reálné pracovní výkony a nasazení.

Mezi další překážky patří také chybějící prostorové zázemí pro poskytování konzultací. Dalším z problémů je žalostný nedostatek propagačních materiálů, které mají specialisté a poradci k dispozici. Tyto propagační materiály výrazně chybějí např. na veletrzích, kde poradci a specialisté reprezentují Českou republiku. Poradci a specialisté se snaží nedostatky kompenzovat, např. tisknutím alespoň

základních letáků ve vlastních kancelářích, ale jelikož nemají k dispozici ani barevnou tiskárnu, je to dost nešťastné „řešení“. Doporučujeme proto zajistit více propagačních materiálů pro poradce a specialisty.

Jsou služby zaměstnanosti ÚP ČR v rámci projektu nastaveny tak, aby vyhovovaly potřebám klientů?

Poradci a specialisté označovali svou náplň práce jako komplexní (zasahující do všech oblastí) s tím, že vždy mají klienta kam odkázat a problémy, které (oprávněně) nevyřeší u nich na Úřadu práce ČR, tak vyřeší jinde. Neziskové organizace a zaměstnavatelé uvádějí, že služby reagují na jejich potřeby. Také hodnocení služby ze stran oslovených klientů vyznívá velmi pozitivně, a to jak pro poradce, tak pro specialisty. Všichni respondenti odpověděli, že jim poradce / specialista pomohl a že byli spokojeni s jeho přístupem. Klienti na službě nejvíce oceňují, že na ně měli poradci či specialisté dostatek času, že se opravdu zajímali, vyslechli je a snažili se jim pomoci. Všichni klienti by službu v případě potřeby vyhledali znovu.

Mezi specialisty byl také realizován mystery shopping s fiktivním klientem ukrajinské národnosti. Ve všech případech byly fiktivnímu klientovi zodpovězeny jeho dotazy, byl mu věnován dostatečný časový prostor pro konzultaci a dodány praktické a odborné informace.

V rámci šetření nebyly zjištěny zásadní problémy v efektivitě dosahování cílů. Poradenské služby reagují na reálné potřeby klientů, umí problémy klientů řešit nebo případně odkázat na jiné organizace, které se daným tématem zabývají.

2 Executive summary

The evaluation started in October 2024, and the Interim Report is prepared by May 2025. The aim of the evaluation is to assess the effectiveness of the established models and processes of the project services (within the framework of the Interim Report) and to find out what the results and short-term impacts of the project are (within the framework of the Final Report).

The main methods for evaluation research in this task are desk research, semi-structured interviews, focus groups, questionnaire survey and service design. All research activities were conducted in line with the assignment, interviews were conducted with representatives of the Ministry of Labour and Social Affairs and the Labour Office of the Czech Republic, with specialists and advisers, with employers, with representatives of relevant NGOs and with clients. A questionnaire survey (including a follow-up survey) was also conducted with a return rate of over 91 % for both groups (specialists and advisers) and two focus groups. In addition to the above-mentioned methods, participant observation and mystery shopping were also used in the design of the services.

Are the employment services of the Labour Office of the Czech Republic set up appropriately within the project?

Overall, it can be stated that the employment services are **appropriately set up in the methodologies**, the need for fundamental modifications to the documents was not identified in the evaluation. The survey shows that the knowledge of methodological materials among the employees of the Labour Office of the Czech Republic is high. For specialists, the declared knowledge is slightly higher, advisers report a lower daily use of methodologies – which may be due to the longer operation of the EURES service and thus the experience and practice of the advisers. Both groups of respondents agree that the set methodological materials correspond to their needs in practice. Only units of respondents gave specific examples and suggestions for editing documents. It was found that Methodology I does not correspond to the reality in the part related to the specialist's workplaces – the staff often do not have a separate room for providing counselling, in the vast majority of cases it was not possible to guarantee complete privacy to the client. We recommend providing dedicated spaces for counselling services in the individual buildings of the Labour Office of the Czech Republic.

The specialists also commented on a sub-part of the methodologies – the Client Card attachment, which they perceived as less user-friendly (manual filling in was lengthy and inefficient for them). However, the interviews took place at the beginning of 2025 and since then there have been further modifications to the Client Card by the methodological management towards its higher usability.

In addition to methodologies, advisers and specialists can also use **contacts to methodologists or project management**, and both groups evaluate this support very positively. The specialists expressed great satisfaction with the entire "team of specialists" and words of praise were also heard towards the methodological management of the project, which they consider to be above standard.

Opinions on the **support provided by the management of the Labour Office of the Czech Republic**, specifically line managers, differ significantly between individual employees. It always depends on the KrP, how the relationship is set up, how the line manager perceives the service, what priority he gives it. The conditions of operation are often set accordingly, which are diametrically different in individual regions – some specialists have the full support of their line manager, others the opposite. We therefore recommend that you examine these relationships more closely and ensure support from line managers, all specialists and advisers.

According to the results of the survey, the interconnection of advisers or specialists to other components of the Labour Office of the Czech Republic works well. The position of advisers is much stronger within the team of other employees of the regional branch; the perception of specialists is weaker. This can be explained by the relatively new introduction of the service of specialists, who have yet to "defend" their inclusion in the team of other KrP employees and establish their service.

Advisers and specialists also cooperate and share information and clients with other organizations – in the case of specialists, the connection to NGOs and CPIC works best. Advisers evaluate the cooperation with mediation workers and the department of counselling and further education the most well.

The reaction of specialists and advisers to the issue **of sufficient competence is** different and is mainly due to the different period of work at the Labour Office of the Czech Republic. While in most cases advisers already have long-term experience in working in a position – and thus security and self-confidence – specialists are sometimes still in the process of training, or their knowledge and experience are fresh and they feel more uncertain. Most specialists appreciate the training and knowledge they have gained from their position. Two advisers mentioned as appropriate to repeat the training on the Employment Act or the Labour Code, where the training had already taken place a long time ago. In general, however, the advisers and specialists were satisfied and felt that they had the opportunity to add to their competencies if necessary.

The survey shows that the **setting of relationships and competencies between key institutions** (Ministry of Labour and Social Affairs, Labour Office of the Czech Republic and General Directorate of the Labour Office) is not fully functional and the (non)functioning of these relationships to a certain extent affects the functioning of the services of advisers and specialists. A third of the advisers and more than half of the specialists stated in the questionnaire survey that the partially ineffective processes between the Ministry of Labour and Social Affairs and the General Directorate of the Labour Office are an obstacle to their activities. Processes between the Labour Office of the Czech Republic and the General Directorate of the Labour Office were cited as an obstacle by a fifth of advisers and a third of specialists, which are relatively large numbers. Employees of the Labour Office of the Czech Republic state that the above-mentioned institutions operate rather independently, and do not work very well together, they do not always share and pass on information to each other. We therefore recommend clarifying the relationships and competencies between individual departments and employees, especially between the Ministry of Labour and Social Affairs and the General Directorate of the Labour Office.

The survey investigated whether there are any problematic aspects in **the organization and provision of interpreting**. There were no external obstacles or other problematic aspects in the way of arranging cooperation. In some regions, they even have more interpreters arranged for different languages. Specialists who have arranged an interpreter are satisfied with the cooperation. Only a small proportion of respondents complained about problems in the organisation and provision of interpreting, with complaints mainly related to the time availability of interpreters.

The evaluation also sought an answer to the question **of whether the services of a specialist contribute to improving the quality of the services of the Labour Office of the Czech Republic**.

The vast majority of respondents from the Ministry of Labour and Social Affairs, the Labour Office of the Czech Republic, external organisations (NGOs, employers) and clients agree that the services of specialists are of high quality, suitably complement other services and raise the services of the Labour Office of the Czech Republic to a new level. The services of specialists are exceptional especially in terms of the time space for individual clients. Thanks to specialists, among other things, a closer connection between the Labour Office of the Czech Republic and NGOs has been achieved.

As part of the investigation, the evaluation examined whether there are any **obstacles to the activities** of advisers and specialists. In addition to the already mentioned not fully functioning processes between the Ministry of Labour and Social Affairs and the General Directorate of the Labour Office, the salary evaluation is most often mentioned, which is not only low but also highly demotivating due to its lack of linkage to work performance (extraordinary bonuses are low and are paid across the board). At the same time, the line manager has too much influence on the distribution of remuneration. Some of the employees of the Labour Office of the Czech Republic considered changing jobs due to their low salary. We therefore recommend improving the salary conditions of advisers and specialists and linking them more closely to real work performance and commitment.

Other obstacles include the lack of space for providing consultations. Another problem is the woeful lack of promotional materials available to specialists and advisers. These promotional materials are significantly lacking, for example, at trade fairs where advisers and specialists represent the Czech Republic. Advisers and specialists try to compensate for the shortcomings, e.g. by printing at least basic leaflets in their own offices, but since they do not even have a colour printer available, it is a rather unfortunate "solution". We therefore recommend providing more promotional materials for advisers and specialists.

Are the employment services of the Labour Office of the Czech Republic set up within the project to meet the needs of clients?

Advisers and specialists described their job description as comprehensive (affecting all areas), saying that they always have somewhere to refer the client and that problems that they (rightly) do not solve at the Labour Office of the Czech Republic, they solve elsewhere. Non-profit organizations and employers report that the services respond to their needs. The evaluation of the service by the addressed clients is also very positive, both for the advisers and for the specialists. All respondents answered that the adviser/specialist helped them and that they were satisfied with their approach. What clients appreciate most about the service is that the advisers or specialists had enough time for them, that they were really interested, listened to them and tried to help them. All clients would seek the service again if necessary.

Among the specialists, mystery shopping was also carried out with a fictional Ukrainian client. In all cases, the fictional client's questions were answered, sufficient time was given for consultation and practical and professional information was supplied.

The investigation did not identify any major problems in the effectiveness of achieving the objectives. Counselling services respond to the real needs of clients, can solve clients' problems or refer them to other organisations that deal with the topic.

3 Shrnutí metodologie šetření

Evaluace by měla pomoci vhodnou kombinací 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).

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):

- 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. Bližší informace k realizaci jednotlivých výzkumných metod jsou uvedeny níže.

3.1 Stručné shrnutí metodologie šetření

Většina šetření realizovaných k Průběžné zprávě byla dle domluvy s objednatelem realizována ve třech krajích pro službu specialisty a ve čtyřech krajích pro službu poradců EURES. Konkrétně se jednalo o následující regiony:

Olomoucký, Moravskoslezský a Královeshradský kraj pro službu specialisty

Olomoucký, Moravskoslezský, Královeshradský 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.

3.1.1 Polostrukturované rozhovory

Polostrukturované rozhovory byly realizovány v rozsahu, který definovala zadávací dokumentace evaluace a následně Vstupní zpráva dodavatele. Rozhovory byly realizovány s následujícími skupinami respondentů:

Zástupci MPSV a ÚP ČR

Pro rozhovory byli osloveni zástupci realizačního týmu projektu a dále metodické vedení služeb zaměstnanosti ÚP ČR. Realizovány byly celkem 4 rozhovory, a to v samotném úvodu evaluace (leden 2025). Tři rozhovory byly realizovány osobně, jeden z rozhovorů byl z důvodu působení zaměstnance mimo Prahu realizován (po odsouhlasení zadavatele) online formou.

Zaměstnavatelé

Zaměstnavatelé byli vybíráni ve spolupráci s pracovníky ÚP ČR ve výše uvedených regionech. Dodavatel oslovoval zaměstnavatele, kteří mají reálnou zkušenost se zaměstnáváním cizinců či se spoluprací se specialisty či poradci. Realizovány byly celkem 2 rozhovory se zástupci zaměstnavatelů, a to v krajích Moravskoslezském a Královéhradeckém. Rozhovory byly prováděny v průběhu března 2025.

Zástupci relevantních NNO

Nestátní neziskové organizace byly vybírány ve spolupráci s pracovníky ÚP ČR v regionech. Dodavatel oslovoval neziskové organizace, které mají reálnou zkušenost s pomocí cizincům. Realizovány byly celkem 2 rozhovory, a to v krajích Moravskoslezském a Královéhradeckém. Rozhovory byly prováděny v průběhu března 2025.

Klienti

Kontakty na klienty byly sbírány ze strany objednatele, resp. jednotlivých poradců a specialistů. Sběr kontaktů (tedy oslovování klientů s dotazem na možnou spolupráci v rámci evaluace) byl zahájen v prosinci 2024 a kontakty pro průběžnou zprávu byly dodány v lednu 2025 (s doplněním kontaktů ke konci února 2025). Realizováno bylo celkem 6 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 byli z krajů Olomouckého, Moravskoslezského a Královéhradeckého. Rozhovory byly prováděny v průběhu března a dubna 2025. Pět rozhovorů bylo realizováno osobní formou, jeden z rozhovorů byl z důvodu mateřské dovolené klientky, a tedy nemožnosti cestovat na schůzku, realizován (po odsouhlasení zadavatele) online formou.

3.1.2 Fokusní skupiny

Fokusní skupina byla realizována na závěr šetření v terénu. S plánováním fokusní skupiny a oslovováním respondentů napomohl objednatel. Vybrán byl termín, kdy byli poradci a specialisté přítomni v Praze na školení. Fokusní skupiny byly realizovány dvě – jedna pro poradce a jedna pro specialisty – obě osobní formou. Fokusní skupiny byly realizovány koncem dubna na půdě MPSV.

3.1.3 Dotazníkové šetření

Dotazníkové šetření bylo realizováno elektronickou formou, respondenti vyplňovali dotazník přes odkaz přímo na webových stránkách. Objednatel zajistil kontakty na respondenty dotazníkového šetření a pro zvýšení kreditu dotazníku rozeslal první oznámení o připravovaném šetření. Dodavatel zajistil kontaktování respondentů a celou realizaci dotazníku. Dotazníkové šetření bylo naprogramováno ve dvou mutacích, zvláště pro poradce a specialisty – osloveno bylo 22 poradců a 20 specialistů. Dotazníkové šetření bylo realizováno v druhé polovině února, přičemž u specialistů byl zjištěn technický problém s příjmem emailů, a proto bylo v květnu provedeno došetření (u těch respondentů, kterým dotazník nedošel nebo skončil ve spamu).

Návratnost dotazníkového šetření pro poradce byla vysoká – dotazník vyplnilo 20 z 22 oslovených poradců (tedy návratnost 91 %). Návratnost druhého dotazníku byla nižší, ale díky došetření se jí povedlo zvýšit – ve výsledku dotazník vyplnilo 19 specialistů z 20 oslovených (tedy návratnost 95 %).

3.1.4 Design služeb

Zpracování evaluačního úkolu stojí zejména na používání nástrojů určených k získání zkušeností či přenesených zkušeností klientů. Klienti byli blíže popsáni s využitím tzv. person, tedy „typického zákazníka“ dané služby, vytvořeny byly dvě hlavní osoby (pro službu EURES a pro službu 3Z).

Vstupním zdrojem dat bylo šetření MPSV, které poskytuje data o sociodemografických charakteristikách i potřebách klientů. Průchod službou byl zmapován s využitím desk research (Metodické manuály a materiály, Karta klienta, projektová žádost atd.) a na základě úvodních rozhovorů se zástupci MPSV a ÚP ČR. Dále bylo 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, mystery shopping). Na závěr byl průchod službou diskutován na fokusních skupinách s poradci a specialisty.

Na základě domluvy s objednatelem bylo šetření k designu služeb realizováno formou případových (detailních, hloubkových) studií na úrovni 3 resp. 4 výše uvedených krajů. V rámci zkoumání designu služeb bylo využito metody desk research 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 obsahovala i otázky zaměřené na průchod službou.

Rozhovory s poskytovateli služeb

V rámci této metody byly realizovány:

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

Rozhovory s poskytovateli služeb byly realizovány přímo na pracovišti specialistů a poradců a byly zaměřeny na reálné fungování služby (výjimkou byl jeden rozhovor, kde nám poradkyně představila pracoviště, samotnou kancelář i další prostory, ale samotný rozhovor byl z kapacitních důvodů realizován v kavárně).

Dále bylo v rámci rozhovorů se specialisty / poradci realizováno (zúčastněné) pozorování na pracovištích. Tazatel byl přítomen u několika telefonických rozhovorů poradců / specialistů s jejich

klienty. Toto doplňkové šetření pomohlo dodavateli poskytnout vhled na skutečné fungování služby či mohlo odhalit odchylky od nastavené metodiky v práci poskytovatelů.

Mystery shopping

Dodavatel pro triangulaci metod a ověření zjištění z terénního šetření realizoval také mystery shopping. Ten proběhl telefonicky a mapoval především ty služby, které jsou poskytovány klientům po telefonu. Mystery shopping prováděl člen týmu s cizí státní příslušností, aby se zvýšila důvěryhodnost dotazování. Dotazování bylo zaměřeno na specialisty a pomoc osobám s migrační zkušeností – jelikož se jedná o novou službu a bylo vhodné o jejím fungování získat co nejvíce informací. Náhodným výběrem byli vybráni 4 specialisté, kteří byli telefonicky kontaktováni v průběhu dubna 2025. Telefonický rozhovor podle předem schváleného scénáře (ze strany zadavatele) probíhal v délce 0,5 – 1,5 hodiny.

4 Vyhodnocení evaluačních úkolů

V rámci Průběžné zprávy jsou řešeny evaluační otázky 1A, 1B, 1C a 1D (viz kapitola 3 – Metodologie). Jelikož bylo v průběhu šetření zjištěno, že informace ke službám pro klienty ze třetích zemí a ke službám klientů ze zemí sítě EURES se z velké části překrývají a také identifikované problémové oblasti poradců a specialistů jsou obdobné, rozhodl se dodavatel spojit odpovědi na otázky 1A a 1C dohromady do jedné kapitoly a otázky 1B a 1D dohromady.

V rámci uváděných souhrnných otázek se pak samozřejmě zaměřujeme na jednotlivá zjištění a problémy, které jsou specifické pro daný druh služby.

4.1 Jsou služby zaměstnanosti ÚP ČR v rámci projektu vhodně nastaveny?

V jednotlivých podkapitolách níže jsou představena zjištění z terénního šetření, a to v kapitolách, které se blíže zabývají metodickým nastavením, spoluprací, kompetencemi, nastavením vztahů mezi klíčovými aktéry, tlumočením, zapojením specialistů do ÚP ČR a celkovými překážkami ve fungování služeb projektu EURES + 3Z Up!.

V každé podkapitole jsou zvlášť uváděny informace o fungování služby poradců a zvlášť informace o fungování služby specialistů (mimo kapitoly tlumočení a zapojení specialistů do ÚP ČR, které jsou zaměřeny pouze na službu specialistů).

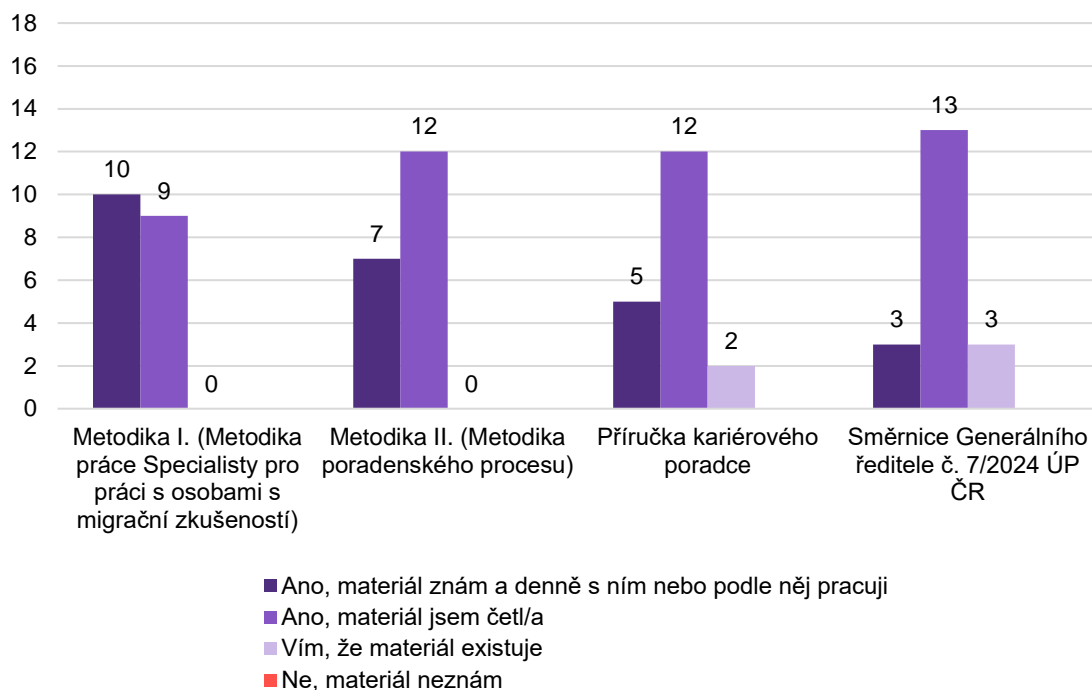
4.1.1 Metodiky, spolupráce

Metodiky

Z dotazníkového šetření vyplývá, že znalost metodických materiálů mezi pracovníky ÚP ČR je vysoká (viz graf č. 1 a 2 níže). U specialistů převládá znalost Metodiky I. a Metodiky II., kterou znají všichni respondenti a dokonce 53 % z nich uvádí, že s Metodikou I. denně pracují (resp. 37 % u Metodiky II.).

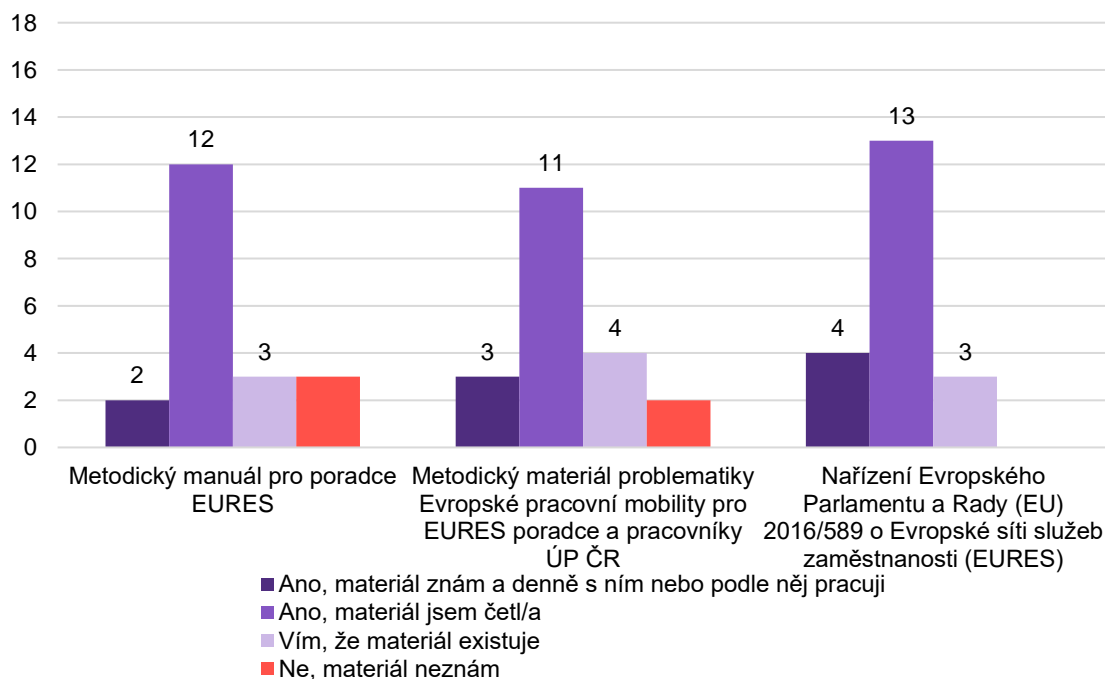
Poradci uvádí denní využívání metodik v menší míře, kolem 10–20 % – což může být způsobeno delším fungováním služby EURES, a tedy zkušeností a praxí poradců. Dalších 10–15 % poradců uvedlo, že materiál vůbec neznají, ostatní jsou ale s metodikami seznámeni.

Graf č. 1: Jste seznámen/a s metodickými materiály pro práci specialisty?



Zdroj: : Dotazníkové šetření mezi specialisty, realizace: únor 2025, n = 19

Graf č. 2: Jste seznámen/a s metodickými materiály pro práci poradce?



Zdroj: : Dotazníkové šetření mezi poradci, realizace: únor 2025, n = 20

V čem se obě skupiny respondentů shodují je otázka, zda nastavené metodické materiály odpovídají jejich potřebám v praxi. Všichni odpověděli kladně, že nastavené metodické materiály odpovídají jejich potřebám – specialisté odpověděli v 53 % určitě ano a ve 47 % částečně ano. Poradci uváděli ve 40 % odpovědí, že metodiky určitě odpovídají jejich potřebám, v 60 % případů částečně ano. V komentářích se poradci vyjadřovali, že by bylo dobré metodiky v některých částech aktualizovat, ale jednalo se o drobnosti:

Vždy pouze jednotky respondentů uváděly konkrétní příklady. Poradci v dotazníku uvedli, že v metodice se vyskytuje název Your First EURES Job, který se nyní jmenuje TMS. Specialisté uvedli v dotazníku, že by bylo vhodné v metodikách upravit: „zahraniční zaměstnanost, zdravotní pojištění“ nebo že by byla vhodná aktualizace odkazů (což zaznělo i v rámci jednoho rozhovoru). Dva specialisté napsali, že by bylo dobré více rozepsat informace k pobytovým oprávněním. V rámci rozhovorů pak od specialistů zazněla prosba na uvádění ještě více příkladů z praxe v rámci metodiky (např. pro nově příchozí specialisty) a „pro mě jako úplného nováčka víc shrnout, jak probíhá žádost o rekvalifikaci nebo přímo evidence na úřadě práce“, jak uvedl jeden ze specialistů.

Jedna z respondentek uvedla, že metodika neodpovídá realitě v kapitole 5.4. Tam je uvedeno, jak by mělo vypadat pracoviště specialisty (zvukově izolovaný prostor, dvě pracovní židle, pracovní stůl...) a že by mělo být dbáno i na bezpečnost specialisty (bezpečnostní tlačítko na klávesnici počítače, zvonek pod deskou stolu, či jiná zvuková nebo světelná signalizace). Na základě zúčastněného pozorování pracovních podmínek jednotlivých specialistů a poradců musí dodavatel konstatovat, že ne vždy byly tyto podmínky dodrženy. Na většině z pracovišť neměl specialista, resp. ani poradce k dispozici samostatnou místnost pro poskytování poradenství. Kolegové z jedné kanceláře se snažili si vyjít vstříc, sladit své kalendáře, aby se jim nesešly dva klienti naráz apod., ale ve většině případů nebylo možné zaručit klientovi úplné soukromí.

Dále byla u specialistů ve více případech zaznamenána nespokojenost s Přílohou A, Kartou klienta (nespokojenost uváděl konkrétně jeden z pěti komentujících v dotazníku, v rámci rozhovoru zmiňovali výhrady tři specialisté z celkového počtu pěti oslovených a jeden specialista na fokusní skupině. Nižší jsou uvedeny konkrétní stížnosti, které většinou zazněly v jednotkách případů).

Jedna ze specialistek uvedla, že „účel Karty klienta nebyl jednoznačně určen. Tak jsem si vedla evidenci spíše vlastní formou – tam, kde si to mohly přečíst i zprostředkovatelky.“ Někteří specialisté si udělali vlastní mustr k evidenci tak, jak jim to vyhovovalo. Jedna specialistka potvrdila, že jí Karta klienta nevyhovovala, ale „... tím, jak se teď nastavil nový systém, ta excelová tabulka s těmi statistikami, tak tam mám daný, že si to budu psát, to mi vyhovuje mnohem víc a tam se tomu věnuji“.

Zároveň zaznívaly hlasy od více specialistů (většinou 2-3 výskyty), že je pro ně vyplňování karty klienta neefektivní a zbytečné, že se stejně evidence vede jinde a oni si poznámky o klientech dělají vlastním stylem. Také zaznělo, že se do Karty nedalo zapisovat elektronicky a že se do některých políček nevešel požadovaný text. Některé z výše uváděných připomínek sami specialisté rovnou doplňovali tím, že karta klienta se teď mění nebo bude měnit. Např.: „Oni teď pracují na tom, že se má upravit na to, aby byla pro nás uživatelsky přátelštější, že se mají právě ty kolonky rozšiřovat, ale zatím se nic nestalo. Píšeme to ručně, ale je tam plno nepodstatných věcí, a právě naopak bych uvítala zase něco jiného. Ale myslím, že se na tom nějak pracuje.“

Komentáře specialistů tak částečně vycházely ze stavu minulého, ale i tak doporučujeme podrobit revizi jednak samotnou kartu klienta (a to jak ze strany účelu, tak i obsahu / formátu), ale vhodné je také revidovat nebo doplnit znalosti specialistů o fungování nové Karty klienta.

Souhrnně lze říci, že specialisté i poradci berou metodiky jako „... rámcový materiál. Podmínky a situace jsou ale specifické dle určité lokality; v praxi vycházím z konkrétní situace a podle toho si někdy nastavuji metody přímo na míru.“

Metodické nastavení je pro poradce „základním informačním rámcem“, přičemž případy z praxe jsou někdy komplexnějšího charakteru (do řešení je zapojených více institucí), objevují se jedinečné případy, poradce musí v denní praxi reagovat např. na aktuální změny a přizpůsobovat poradenství individuálním potřebám klientů. Oproti ideálnímu nastavení v metodice byl u specialistů zaznamenán problém, kdy se nedařilo navázat (nasíťovat) spolupráci s jinými odděleními na ÚP ČR a specialisté pak museli zjišťovat informace jinde, než jak uváděla metodika.

Služby zaměstnanosti jsou v metodikách vhodně nastaveny, identifikovány byly pouze návrhy na dílčí úpravy dokumentů, potřeba zásadních úprav dokumentů nebyla v rámci evaluace identifikována.

Spolupráce

Kromě metodik mohou poradci a specialisté využít také kontakty na metodiky či vedení projektu. V rámci dotazníkového šetření odpovědělo 75 % poradců, že se určitě mají v případě problémů či nejasností na koho obrátit, zbývajících 25 % uvedlo, že se mají částečně na koho obrátit. Také hodnocení specialistů ohledně kolegů či vedení, na které je možno se obrátit o radu, vyznělo velmi pozitivně. 74 % specialistů uvedlo, že se určitě mají v případě problémů či nejasností na koho obrátit, zbývajících 26 % uvedlo, že se mají částečně na koho obrátit.

Tento výsledek potvrdily také rozhovory se zástupci pracovníků ÚP ČR. Především specialisté vyjadřovali velkou spokojenost s metodickým vedením projektu, na které je možné se kdykoliv obrátit a vždy ochotně poradí. Jedna ze specialistek komentovala metodické vedení služeb 3Z slovy: „Musím říct, že je to stoprocentně výhra, protože málokdy se sejdou lidi, kteří to dělají srdcem. A dělá to strašně moc, protože potom se v tom přístupu otevřete, více komunikujete, informace se lépe přenášejí. Někdy zvažujete – mám zavolat, nebo si to radši zjistím sám. Kdežto tady ten problém není, tam prostě vyvstane nějaká potřeba, tak zavoláte a zeptáte se.“

Specifické pro specialisty je vytvoření „týmu specialistů“ – jelikož většina z nich nastupovala ve stejném období a společně absolvovali všechna úvodní školení, tak se dobře znají. Podle výpovědí respondentů mezi nimi existují přátelské vztahy, neváhají se obrátit jeden na druhého s prosbou o radu a společně efektivně sdílejí informace. Výjimkou tak není např. směřování dotazů o Polsku na kolegy, kteří pracují v pohraničí apod.

Názory na podporu ze strany vedení ÚP ČR, např. konkrétních liniových manažerů, se výrazně liší mezi jednotlivými pracovníky. Záleží vždy na daném KrP, jak je vztah liniového manažera se specialisty a poradci nastaven, jak liniový manažer službu vnímá, jakou jí dává prioritu. Podle toho jsou často nastaveny podmínky fungování, které se v jednotlivých regionech diametrálně liší (povolení homeoffice, dostupnost aut pro výjezdy na KoPy, technické vybavení jako notebooky a telefony, přístupy do systémů, povolení realizovat pracovní cesty z domova, a ne z pracoviště, ale i velikost a kvalita pracoviště). Někteří specialisté mají plnou podporu svého liniového manažera, jiným naopak spíše „hází klacky pod nohy“.

Propojení na ostatní složky ÚP ČR

Také propojení poradců či specialistů na další složky ÚP ČR fungují dle výsledků šetření dobře. V dotazníku uvedlo 95 % specialistů i poradců, že propojení na zprostředkovatele na daném KrPu funguje plně (odpověď „určitě ano“) či alespoň částečně.

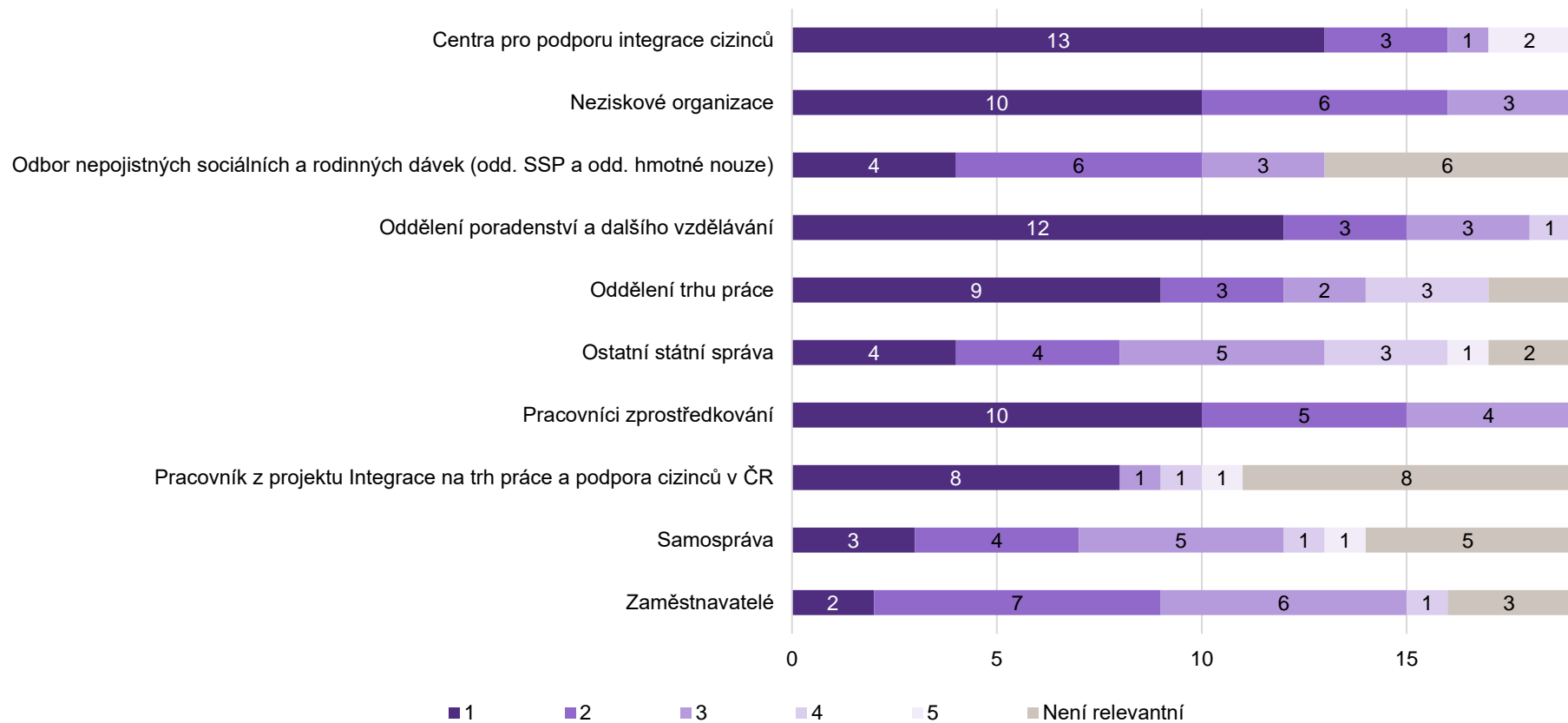
Pozice poradců je v rámci týmu ostatních pracovníků krajské pobočky mnohem pevnější (85 % z nich uvádí, že je ostatní pracovníci KrPu určitě berou jako plně odborně kompetentního kolegu a 65 % z nich se určitě cítí být vítanou součástí týmu pracovníků KrP). Vnímání specialistů je slabší (pouze 47 % z nich uvádí, že je ostatní určitě berou jako plně odborně kompetentního kolegu a 47 % z nich se určitě cítí být vítanou součástí týmu pracovníků KrP). Zbývajících 53 % specialistů uvedlo, že je ostatní pracovníci takto vnímají pouze částečně. To si lze vyložit relativně novým zavedením služby specialistů, kteří si musí svoje zařazení do týmu ostatních pracovníků KrP teprve „obhájit“ a svou službu etablovat.

Specialisté si v rámci dotazníku stěžovali na nedostatečnou otevřenost spolupráce a sdílení informací mezi jednotlivými odděleními ÚP ČR, nebo na neochotu kolegyň z jiných oddělení sdílet informace své agendy ve prospěch klienta – „v poslední době je spousta práce, takže jsou kolegyně unavené a nechtějí řešit nic nad rámec pracovních povinností“.

Z vyjádření respondentů je patrné, jak důležité je v této oblasti vedení (konkrétně liniový manažer). Například pokud stojí v čele vedoucí, který si myslí, že projekty EU nejsou důležitou součástí Úřadu práce ČR, je i spolupráce mezi jednotlivými pracovníky ÚP ČR komplikovaná. Naopak v případech, kde je vedoucí službám zahraniční zaměstnanosti nakloněn, pochvalují si respondenti, že „pokud je potřeba něco vyřešit nebo vylepšit, vždy se domluvíme“. Obdobnou roli mohou hrát obecně mezilidské vztahy (sympatie či antipatie) mezi jednotlivými pracovníky či odděleními. Proto i odpověď na otázku zapojení se do týmu pracovníků na KrP není jednoznačná – jeden z poradců uvedl, že „přestože služba působí jako integrální součást veřejných služeb zaměstnanosti v ČR již více než 20 let, stále vidím značné rezervy v komplexním zapojení do relevantních agend ÚP ČR.“ Přičemž jiný poradce na jiné KrP „... v zapojení do týmu krajské pobočky nevidí problém.“

V grafech níže je zobrazeno hodnocení kvality spolupráce mezi velkou škálou úřadů a organizací, se kterými poradci a specialisté přicházejí do styku.

Graf č. 3: Hodnocení kvality spolupráce: dochází k předávání klientů a informací mezi Vámi a následujícími institucemi? – SPECIALISTÉ (Hodnocení na škále 1-5, jako ve škole, kde 1 = nejlepší, 5 = nejhorší)



Zdroj: Dotazníkové šetření mezi specialisty, realizace: únor 2025, n = 19



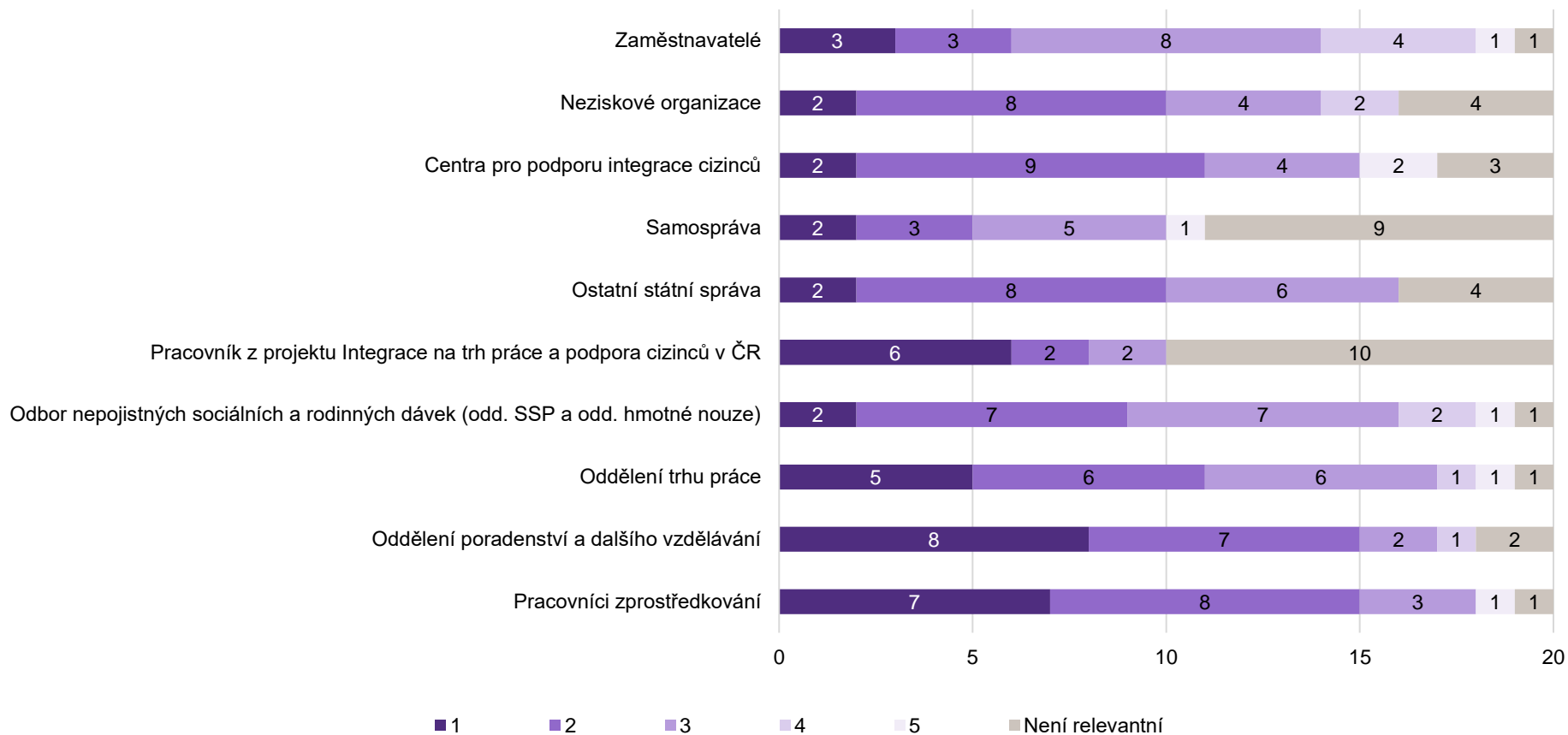
Žádná ze spoluprací s uvedenými institucemi není hodnocena vyloženě negativně. Ale ani v pozitivním hodnocení se respondenti ne vždy shodují.

Nejvíce pozitivně je hodnocena kvalita spolupráce s neziskovými organizacemi, které s cizinci také pracují, s Centry pro podporu integrace cizinců a s pracovníky zprostředkování a oddělení poradenství a dalšího vzdělávání. Negativněji je pak hodnocena spolupráce s ostatní státní správou, samosprávou a se zaměstnavateli (rozdíly v hodnocení ovšem nejsou nijak velké, nejnižší průměrné hodnoty hodnocení jsou 1,6 oproti nejvyšší hodnotě 2,5). Jeden ze specialistů si nižší intenzitu spolupráce se zaměstnavateli vysvětluje tak, že se „v poslední době ochlazuje trh práce a těch nabídek VPM už není tolik a ti zaměstnavatelé moc nechtějí zaměstnávat ty cizince – ať už z důvodů byrokracie nebo jazykových důvodů“.

Odpověď „není relevantní“ byla respondentům k dispozici pro případ, že spolupráci nemohou vyhodnotit (tedy hodnocení by nebylo relevantní) – ať už z důvodu neexistence dané instituce v regionu, neobsazení dané pozice nebo z neexistence spolupráce. V největší míře hodnotili specialisté spolupráci jako „není relevantní“ u pracovníků z projektu Integrace na trh práce a podpora cizinců v ČR, který je na ÚP ČR teprve zaváděn (realizace projektu byla zahájena až v říjnu 2024).



Graf č. 4: Hodnocení kvality spolupráce: dochází k předávání klientů a informací mezi Vámi a následujícími institucemi? – PORADCI (Hodnocení na škále 1-5, jako ve škole, kde 1 = nejlepší, 5 = nejhorší)



Zdroj: Dotazníkové šetření mezi poradci, realizace: únor 2025, n = 20

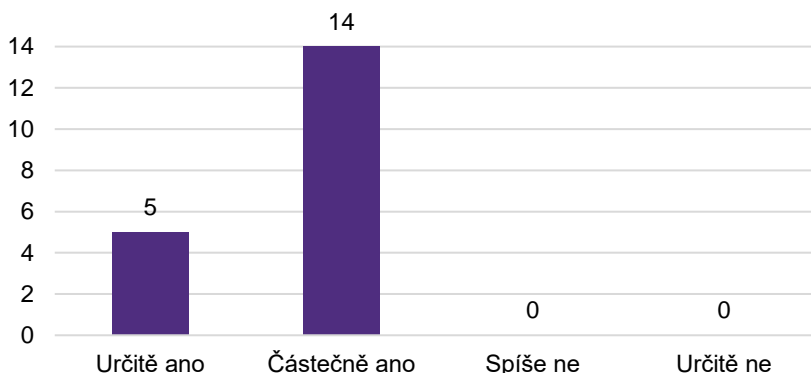
Obdobně jako u specialistů, ani poradci nehodnotili žádnou ze spoluprací vyloženě negativně, ale také ani v pozitivním hodnocení se ne vždy shodovali.

Nejvíce pozitivně je hodnocena kvalita spolupráce s pracovníky zprostředkování a s oddělením poradenství a dalšího vzdělávání. Nejméně pozitivně je opět hodnocena spolupráce se zaměstnavateli a dále spolupráce s Centry pro podporu integrace cizinců, které ovšem dobře spolupracují s jejich kolegy, specialisty. CPIC jsou totiž mj. zapojena do řešení situace po válečné agresi Ruska na Ukrajině a jejich „klienti“ tak často spadají do péče specialistů a méně poradců. Opět v největší míře hodnotili poradci spolupráci jako „není relevantní“ u pracovníků z projektu Integrace na trh práce a podpora cizinců v ČR (viz výše).

4.1.2 Kompetence

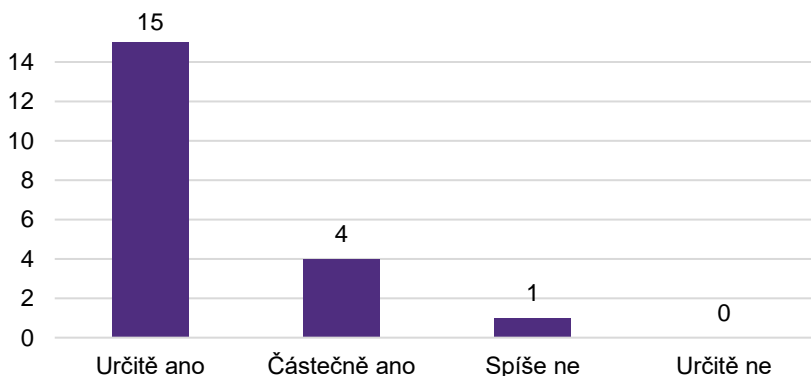
Reakce specialistů a poradců v otázce kompetencí je odlišná a je dána především odlišnou dobou působení na ÚP ČR. Zatímco poradci mají ve většině případů již dlouhodobou zkušenost s působením na pozici, specialisté jsou někdy ještě v procesu zaučování či jsou jejich znalosti a zkušenosti čerstvé. Tento rozdíl se odráží i v jejich odpovědích na otázku z dotazníku, viz níže.

Graf č. 5: Cítíte, že již máte dostatečné kompetence k poskytování poradenství? - SPECIALISTÉ



Zdroj: Dotazníkové šetření mezi specialisty, realizace: únor 2025, n = 19

Graf č. 6: Cítíte, že již máte dostatečné kompetence k poskytování poradenství? - PORADCI



Zdroj: Dotazníkové šetření mezi poradci, realizace: únor 2025, n = 20

Obecně vychází tato otázka velmi pozitivně u obou skupin, alespoň částečně spokojených se svými kompetencemi je 95–100 % respondentů. Ale jen 26 % specialistů si je jistých, že mají dostatečné kompetence k poskytování poradenství, zatímco u poradců je to 75 % z nich. Svou roli jistě hraje sebevědomí a zkušenosti respondentů – specialisté vzhledem ke svému kratšímu působení ještě nemají takové zkušenosti a praxi. Jeden z nich uvedl: „Občas pocítuji nejistotu při řešení některých situací, zejména při řešení složitějších případů“ a jiná specialistka trefně napsala v dotazníku: „Částečně ano“ v předchozí otázce jsem dala, protože si myslím, že nikdo není dokonalý. Také co klient to unikát a nebudu tvrdit, že nejsem i po těch letech překvapená.“. Ale školení, kterými pracovníci procházejí jsou hodně oceňována – a to především u specialistů. Jeden z nich to komentoval slovy: „Já si toho hodně vážím, opravdu nám to hodně dává. Investují do nás ten čas a posílají nás na různá školení, i na ta evropská školení, tak to je velký bonus. Můžeme se učit“

Specialisté projevovali zájem o doplnění kompetencí v oblasti znalosti jazyků (3 respondenti dotazníku). Dalším velkým tématem, kde by uvítali doplnění je v oblasti různých povolení, aktualizací, pobytová agenda (oprávnění cizinců v ČR ve vztahu k přístupu na trh práce) a obecně informace z Ministerstva vnitra, které jsou nově aktualizované (4 komentáře z celkem 12 v rámci jedné otázky dotazníku a dále 2 respondenti rozhovorů a 2 účastníci fokusní skupiny). „Nějaké měkké dovednosti, a to školení na mapování kompetencí a kariérové poradenství, to si myslím, že už máme zažité. Ale pořád bychom potřebovali aktualizaci ohledně cizinecké oblasti, ty zákony.“

Oproti tomu poradci většinou nevidí mezery ve vlastních kompetencích a situaci komentují spíše následovně: „Další školení mě nenapadají. Ale my nikdy nevíme 100 % všeho. Každý dotaz je u nás jiný, takže se člověk musí pořád učit něco nového.“

Dva poradci zmínili jako vhodné zopakovat školení na zákon o zaměstnanosti nebo zákoník práce, kde již školení proběhla před dávnou dobou – a proto by neuškodilo „poslechnout si to znovu, upozornit nás na novinky a tak“. V jednotlivých případech pak zaznívaly potřeby na doplnění kompetencí: o kariérové poradenství, o specializované znalosti o některých trzích práce nebo sektorech; větší dovednost v používání některých nových technologií a nástrojů pro analýzu pracovního trhu; přehled o aktuální situaci v oblasti dostupnosti bydlení a cen bytů; analytické kompetence – znalost trhu práce, konkrétně povědomí o potřebách zaměstnavatelů v kraji; marketing – možnosti propagace služby.

V čem se poradci a specialisté shodují je odpověď na otázku, zda mají možnost si své kompetence doplnit. V každé skupině odpovědělo 53–60 % respondentů, že určitě mají možnost si své kompetence doplnit. Zbývajících cca 40 % respondentů si myslí, že mají částečně možnost si kompetence doplnit (pouze jeden poradce uvedl odpověď „spíše ne“ – jednalo se o respondenta, který uváděl, že mu chybí velmi specifické kompetence – znalost trhu práce, povědomí o potřebách zaměstnavatelů; marketing, tj. možnosti propagace služby – a zřejmě v těchto oblastech necítí možnost si kompetence v rámci projektu nebo ÚP ČR doplnit).

Jinak ve většině případů zaznívalo i v rámci rozhovorů a fokusních skupin, že je možné si o doplnění kompetencí požádat a těmto požadavkům je často vyhověno. Jedna specialistka zmínila: „když je školení, který vím, že já bych potřebovala, navrhu to metodickému oddělení a většinou na to reagují pozitivně a snaží se to nějakým způsobem zařídit“.

4.1.3 Nastavení vztahů a kompetencí mezi klíčovými aktéry

Klíčovými aktéry tohoto projektu jsou MPSV, ÚP ČR a GŘ ÚP. Z šetření vyplývá, že nastavení vztahů a kompetencí mezi těmito institucemi není plně funkční a (ne)fungování těchto vztahů do jisté míry ovlivňuje i fungování služeb zaměstnanosti ÚP ČR pro občany třetích zemí i pro občany EU.

V dotazníkovém šetření uvedlo jako překážku v činnosti poradce / specialisty ne zcela fungující vztahy nemalý počet respondentů, viz tabulka níže.

Tabulka č.1: Existují nějaké překážky ve Vaší činnosti? – počet (a podíl) respondentů, kteří označili danou možnost v otázce dotazníku

	Poradci (celkem 20 respondentů)	Specialisté (celkem 19 respondentů)
Nefungující procesy mezi MPSV a GŘ ÚP	7 (35 %)	11 (58 %)
Nefungující procesy mezi ÚP ČR a GŘ ÚP	4 (20 %)	7 (37 %)
Nefungující procesy v rámci ÚP ČR	5 (25 %)	7 (37 %)

Zdroj: Dotazníkové šetření mezi pracovníky ÚP ČR (poradci a specialisté), realizace: únor 2025

Třetina poradců a více jak polovina specialistů tedy uvedla, že ne zcela fungující procesy mezi MPSV a GŘ ÚP jsou překážkou v jejich činnosti. Procesy mezi ÚP ČR a GŘ ÚP uvedla jako překážku ve své činnosti pětina poradců a třetina specialistů. Procesy v rámci ÚP ČR pak čtvrtina poradců a třetina specialistů, což jsou relativně velká čísla (u procesů mezi MPSV a GŘ ÚP se jedná mezi specialisty o nejčastěji zmiňovanou překážku, u poradců o druhou nejčastější). Jeden z poradců okomentoval fungování MPSV a GŘ ÚP následovně: „Cítím takové nůžky mezi MPSV a generálním ředitelem. S tím, že projekt má dvě sekce – 3Z a EURES – tak ze začátku tam byl trošku komunikační blok, že si to teprve muselo sednout, ale už se to lepší. Myslím, že už to snad bude OK.“

Ne zcela fungující procesy mezi MPSV a GŘ ÚP se umístily v četnosti odpovědí na překážky v činnosti v dotazníku poradců i specialistů na předních místech. Ale i z dalších šetření mezi poradci a specialisty vyplývá, že vztahy a kompetence mezi klíčovými aktéry nejsou hodnoceny pozitivně. Jeden specialista k tomu řekl: „Vidím, že tam to trošku skřípe – přichází samozřejmě nějaké informace, ale ty informace se úplně nepotvrdí, nebo vůbec žádné informace nejsou někdy, takže je to opravdu složitější v některých případech.“ Respondenti vidí spolupráci MPSV, GŘ ÚP a ÚP ČR tak, že každý funguje sám a ne zcela fungují dohromady, nemají velké ambice vzájemně komunikovat, je problém s předáváním informací – „některé věci, se k nám buď vůbec nedostanou, nebo se k nám dostanou strašně pozdě“. V rozhovoru k tomuto zaznělo: „přijde mi, že MPSV a GŘ spolu válčí, ale my jsme spíš takový pěšáci, který vlastně tu válku schytávají.“ Jiný specialista fungování procesů komentoval v dotazníku následovně: „GŘ si přidá něco na Telegram, klienti se na to ptají a metodika bude tak za rok. Nikdo se nás nezeptá na názor. Vymyšlení procesů "od stolu" je až úsměvné, asi by neškodilo, kdyby se někdo z GŘ došel podívat do praxe.“

Konkrétně je kritizována např. dvojí administrativa (vykazování stejné činnosti pro dvě různé instituce různě), nekonzistence pokynů z jednotlivých institucí, chybějící informace oficiální cestou (konkrétně se jeden z respondentů vyjádřil, že „předávání informací a metodik z GŘ je pomalé a nepružné“).

4.1.4 Tlumočení

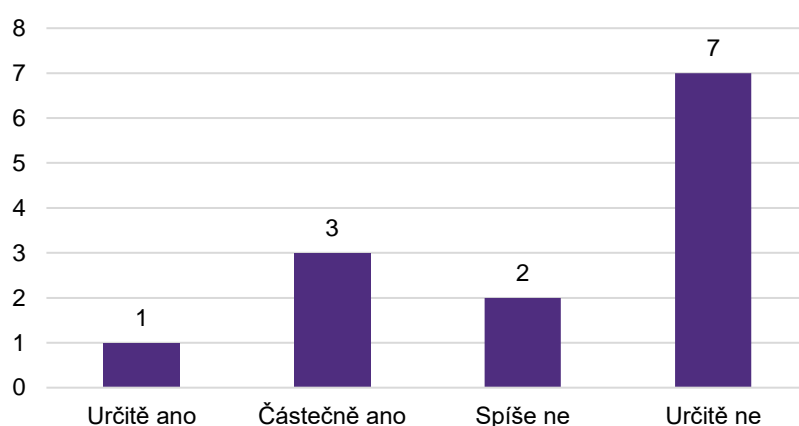
V rámci šetření bylo zjišťováno, zda existují nějaké problematické aspekty v organizaci a poskytování tlumočení. Z dotazníku vyplývá, že 68 % respondentů (13 specialistů z 19) má v regionu domlounou spolupráci s tlumočnickem. Ve dvou případech respondenti uvedli, že je domlouvání v procesu. A ve čtyřech případech respondenti uvedli, že spolupráci domlounou nemají. Z dalších výpovědí je patrné, že se jedná o úřady, kde tlumočnick zatím nechybí – buď mluví specialista ukrajinsky, popř. rusky anebo nebyl tlumočnick doposud potřeba. V cestě domlouvání spolupráce tak nestály externí překážky či jiné

problematické aspekty. V některých regionech mají dokonce domluvených více tlumočnicků na různé jazyky (např. čínština), díky čemuž se jim úspěšně daří navázat komunikaci i s další cílovou skupinou služby.

Z dotazníku dále vyplývá, že ti respondenti, co mají domluveného tlumočnicka, jsou se spoluprací spokojeni – 77 % z nich uvádí, že jsou určitě spokojeni, zbývajících 23 %, že jsou spokojeni částečně.

Na problémy v organizaci a poskytování tlumočení si stěžovala pouze malá část respondentů (viz graf níže), přičemž stížnosti se vztahovaly k časové dostupnosti tlumočnicků – ti jsou sami vázáni dalšími pracovními závazky, takže domlouvání termínu pro schůzku se specialistou, klientem a tlumočnickem může být náročné.

Graf č. 7: Existují problémy v organizaci a poskytování tlumočení?



Zdroj: Dotazníkové šetření mezi specialisty, realizace: únor 2025, n = 13

Jak ukazuje graf výše, existuje malá část respondentů dotazníku, která spatřovala problémy v organizaci a poskytování tlumočení – naopak 54 % nevnímalo problémy vůbec, dalších 15 % vnímalo problémy jen částečně. Téměř třetina respondentů (4 specialisté, 31 % respondentů) si ovšem myslí, že problémy (částečně) existují. Občasné stížnosti se týkaly zvýšené administrativní náročnosti (s vykazováním služeb tlumočnicka, v některých regionech dokonce s vícenásobným vykazováním pro různé instituce). Jinde přešla na specialisty i veškerá agenda kolem domlouvání spolupráce jako příprava smluv, zajištění podpisů, mzdová agenda, výkazy apod. – tedy specialisté částečně přebírali práci personálního oddělení. Specialistka k tomu uvedla: „Nám vysvětlovali z personálního, co všechno mají ti tlumočníci doložit a my jsme to těm tlumočnickům vysvětlovaly. Pak jsme zase domlouvaly podpisy těch dohod. Všechno jde přes nás, což si myslím, že je zbytečný, protože ta personální je mnohem znalejší.“ Ve více případech byl zmíněn problém s časem při domlouvání tlumočení (nutnost sladit časové možnosti tlumočnicka, specialisty, klienta a ještě např. kolegů v kanceláři, kteří si domlouvají vlastní klienty – přičemž občas dochází ke změnám u jednotlivých aktérů, což domlouvání prodlužuje). Výraznější problémy ale v poskytování tlumočení zaznamenány nebyly.

Kromě specialistů se k tlumočení vyjadřovali i sami klienti (a také neziskové organizace, které zastupují klienty). Ani tito respondenti nespatořovali v organizaci poskytování tlumočení větší problém – až na již zmíněné časové hledisko, kdy je nutné sladit termíny tlumočnicka, specialisty i klienta pro schůzku na ÚP ČR, což je někdy obtížnější.

4.1.5 Služby specialistů v rámci ÚP ČR

Hledali jsme také odpověď na otázku, zda přispívají služby specialisty obecně ke zkvalitnění služeb ÚP ČR. V rámci evaluace bylo zjištěno, že služby jsou kvalitní - naprostá většina respondentů z řad MPSV, ÚP ČR, externích organizací (NNO, zaměstnavatelé) i klientů se shoduje, že služby specialistů jsou kvalitní, vhodně doplňují ostatní služby a pozvedávají služby ÚP ČR na novou úroveň. Služby specialistů jsou výjimečné především časovým prostorem, který mají specialisté vyčleněný pro jednotlivé klienty.

Mj. díky specialistům se podařilo těsnější propojení ÚP ČR s neziskovými organizacemi, které spolupracují na Úřadu práce ČR v rámci humanitární dávky pro Ukrajince, a to i v rámci všech dalších pojistných i nepojistných sociálních dávek. Zástupce neziskové organizace dále uvádí, že se „účastní setkání pracovníků úřadu, vždycky máme nějaký vstup za nás jako integrační centrum. Také v cizinecké problematice nebo školení, jsme vždycky přizvaní jako jeden z těch školitelů. A zase opačně. Lidé z ÚP ČR k nám chodí – nejenom paní specialista, ale i kolegyně ze zaměstnanosti, nepojistných sociálních dávek, z EURESu.“

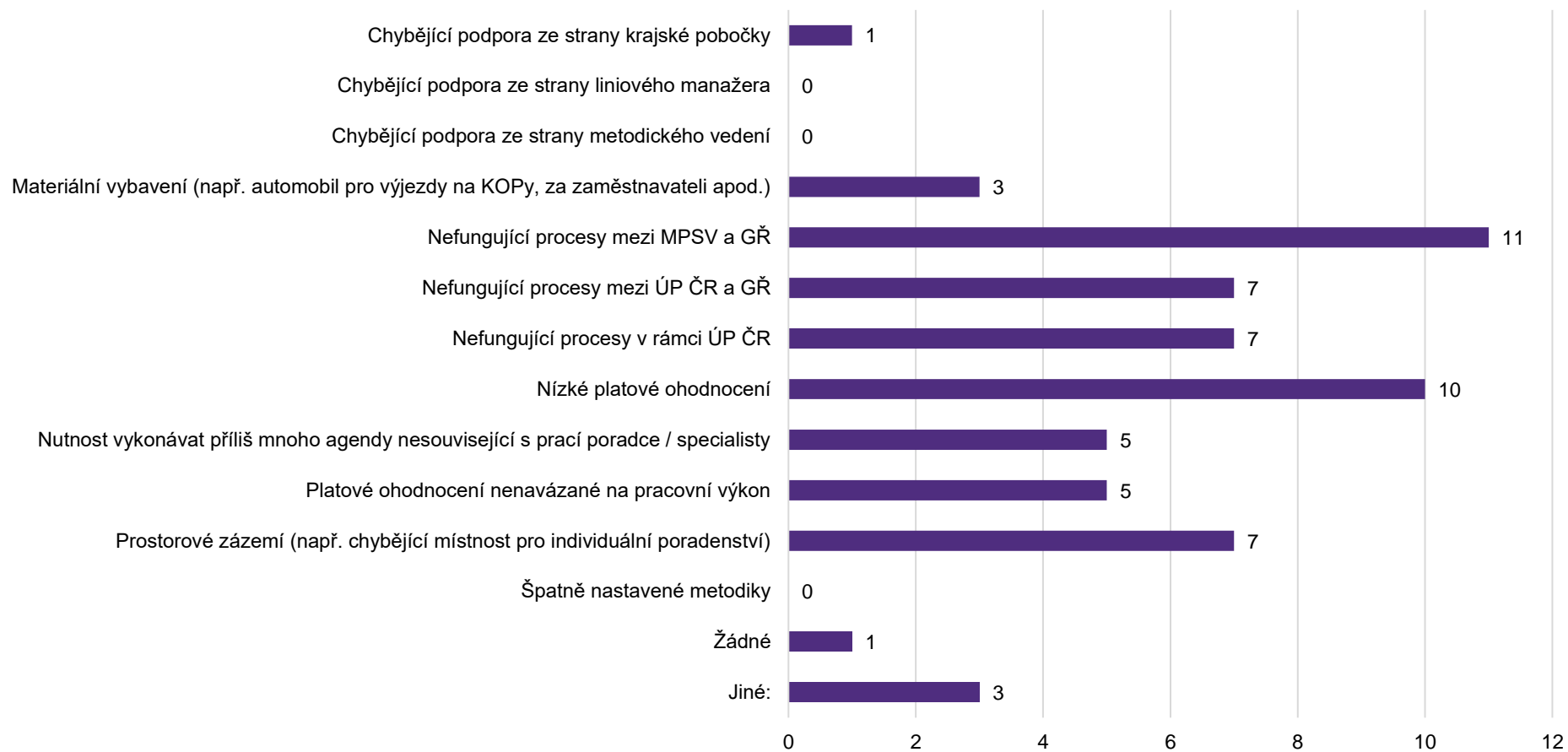
Služby specialistů byly hodnoceny ze strany neziskových organizací i zaměstnavatelů, kteří odpovídali na otázku „Přispívají služby ke zkvalitnění služeb ÚP ČR?“. U třech respondentů ze čtyř zaznívalo jasné ano, že služby svým nastavením přispívají ke zkvalitňování služeb zaměstnanosti ÚP ČR. Pouze jedna respondentka (z řad zaměstnavatelů) neuměla otázku posoudit. Z neziskových organizací zaznívá jednoznačně pozitivní hodnocení služby. Přínos služby hodnotili také klienti, kteří jí velmi chválí, určitě by službu vyhledali znovu a na službě nepotřebují nic měnit. Oceňovaná je komunikaci specialistů a jejich snaha klientům opravdu pomoci (podrobněji k hodnocení jednotlivými aktéry viz níže, kap. 4.2). Služby specialistů tedy přispívají ke zkvalitňování služeb zaměstnanosti ÚP ČR.

4.1.6 Překážky

Níže jsou uvedeny grafy, které reprezentují odpovědi specialistů a poradců z dotazníku na otázku, zda existují nějaké překážky v jejich činnosti. Na stejnou otázku odpovídali i respondenti rozhovorů a jejich reakce jsou doplněny v textu pod grafy.

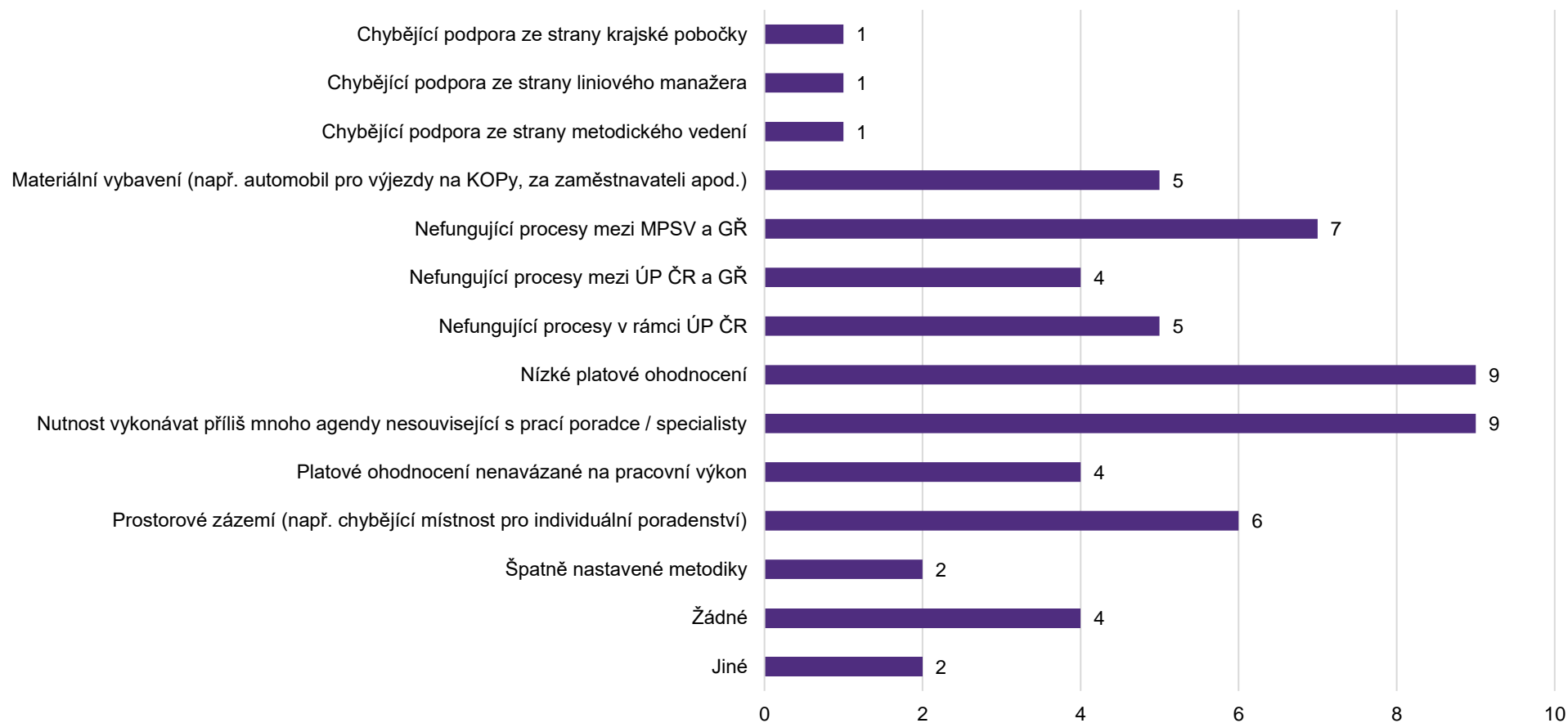


Graf č. 8: Existují nějaké překážky ve Vaší činnosti? – SPECIALISTÉ



Zdroj: Dotazníkové šetření mezi specialisty, realizace: únor 2025, n = 19

Graf č. 9: Existují nějaké překážky ve Vaší činnosti? – PORADCI



Zdroj: Dotazníkové šetření mezi poradci, realizace: únor 2025, n = 20



Nejprve souhrnně popíšeme výsledky dotazníkového šetření a následně se zaměříme detailněji na uváděné problémy (odstavce níže). V rámci výše uvedené otázky dotazníkového šetření bylo možné, aby jeden respondent označil více možností, tedy všechny překážky, které mu brání v jeho činnosti. Nejvíce „celkových hlasů“ získalo nízké platové ohodnocení, které trápí více jak polovinu specialistů a téměř polovinu poradců. U specialistů je dokonce více hlasů pro překážky v ne zcela fungujících procesech mezi MPSV a GŘ, které uvedlo 58 % specialistů. U poradců je tento problém zmíněn „jen“ u 35 % z nich. Poradci si více stěžují na nutnost vykonávat příliš mnoho agendy nesouvisející s jejich prací (45 % poradců označilo tuto překážku, přičemž u specialistů to bylo jen ve 26 % případech). Shodně se zhruba třetina respondentů specialistů i poradců shoduje na tom, že překážkou v jejich činnosti je prostorové zázemí (např. chybějící místnost pro individuální poradenství). Zhruba třetina specialistů pak vnímá jako překážku ne zcela fungující procesy v rámci ÚP ČR a ne zcela fungující procesy mezi ÚP ČR a GŘ (přičemž poradci tuto překážku uvádějí jen ve čtvrtině, resp. pětině případů).

V dotazníku poradců bylo často zmiňováno **nízké platové ohodnocení**. Ale tento problém byl přítomen napříč všemi respondenty rozhovorů i fokusní skupiny. Platové ohodnocení není jen nízké, ale velmi demotivující je i jeho nepochybnost na pracovní výkon.

V rámci fokusní skupiny byla realizována anonymní anketa, ve které poradci a specialisté vyjadřovali, zda kvůli nízkému platovému ohodnocení zvažovali změnu zaměstnání. Výsledkem bylo, že o takovoto změně někdy uvažovalo až 70 % pracovníků ÚP ČR, jedna z respondentek rozhovoru byla dokonce na odchodu z ÚP ČR, a to právě především z důvodu platového ohodnocení (a velkého pracovního vytížení). Vzhledem k tomu, jak velké množství informací museli poradci či specialisté vstřebat, kolik času a financí do nich bylo investováno a jak ceněné jsou jejich služby, je v nejlepším zájmu je na Úřadu práce ČR udržet.

Jeden z poradců uvedl konkrétně k mimořádným odměnám: „V posledních dvou letech máme odměny podle KPI – ale my na projektu vlastní KPI nemáme. To znamená, že my jsme vlastně závislí na tom, jak funguje celý úřad“. Často se v rozhovorech potvrdilo, že ač platové ohodnocení mnohé zaměstnance mrzí, nedělají tuto práci kvůli penězům – „Kdyby tady byl člověk kvůli platu, tak myslím, že už sedí někde jinde. Jsme spíš srdcaři, ta práce je hezká, nás baví, my to děláme kvůli těm lidem – protože kvůli platu bych šla jinam.“ Svůj pocit z ohodnocení práce hezky shrnula jedna specialista: „Je plat a potom je hodnocení jinou formou, že si někdo váží vaší práce a že tu práci ocení. Je spousta různých výzkumů, kdy je dokázáno, že tohle je víc než ty peníze.“ Ale jak bylo uvedeno výše, na toto není možné spoléhat (zvláště v situaci, kdy je specialista či poradce pod liniovým manažerem, který jeho práci neocení ani těmi jinými než finančními způsoby) a je potřeba platové ohodnocení pracovníků upravit, alespoň v části osobních ohodnocení.

Chybějící prostorové zázemí zmiňovala značná část poradců a specialistů také v rozhovorech a při fokusních skupinách. Jedná se o prostory na konzultace s klienty, které nevyhovují – pracovníci ÚP ČR totiž většinou sdílí jednu kancelář ve více lidech. Klienti tak nemají při konzultacích soukromí a stydí se sdílet své problémy před více lidmi. Nemenším problémem je pak překrývání konzultací, které je nutné plánovat tak, aby byl v kanceláři vždy přítomen jen jeden klient (protože více klientů se tam nevejde nebo by nebylo možné vést dva paralelní rozhovory).

Především začátkem roku a při akutních událostech (např. spouštění nových systémů) jsou poradci a specialisté **zapojeni i do agendy Úřadu práce ČR**, která není primárně v náplni jejich práce dle projektu EURES + 3Z Up! Většina respondentů se zdá být s touto situací již smířená, i když není v pořádku.

Dalším z problémů, který byl zmiňován v rozhovorech (ale není uveden v dotazníkovém šetření) je žalostný **nedostatek propagačních materiálů**, které by měli specialisté (ale i poradci) k dispozici. Tyto propagační materiály by byly použity např. na veletrzích, kde poradci a specialisté reprezentují Českou republiku a vedle ostatních zemí si tam s prázdnými stolečky – dle vlastních slov – „připadají, jak chudí příbuzní“.

Chybějící podpora ze strany liniového manažera není v dotazníkovém šetření uváděna příliš často, ale v rozhovorech jí poradci či specialisté zmiňovali. Problémy s liniovými manažery mohou být v neadekvátním odměňování pracovníků (plošné odměny bez provázanosti na pracovní výkon), ale vyskytly se i takové problémy, kdy liniový manažer nezařídil pro specialisty či poradce technické vybavení (telefony), odmítá jim půjčit služební vozy pro výjezdy na KoPy, dovolit prodloužení služební cesty či povolit homeofficy. Ale zde, obdobně jako jinde, opět závisí na osobnosti každého manažera, na mezilidských vztazích a rozhodně výše uvedené neplatí plošně pro všechny.

Problém **ne zcela fungujících procesů mezi MPSV a GŘ ÚP** (a dalšími) je podrobněji popsán v kapitole 4.1.3.

V rámci dotazníkového šetření i šetření v terénu tak bylo odhaleno několik závažných překážek v činnosti poradců a specialistů, přičemž zjištění se promítla mj. do doporučení v kapitole č. 5.

4.2 Jsou služby zaměstnanosti ÚP ČR v rámci projektu nastaveny tak, aby vyhovovaly potřebám klientů?

Na otázku, zda jsou služby zaměstnanosti ÚP ČR v rámci projektu nastaveny tak, aby vyhovovaly potřebám klientů, jsme v rámci triangulace hledali odpovědi u různých typů aktérů v rámci šetření. Níže tedy přinášíme pohled na tuto otázku ze strany poradců / specialistů, neziskových organizací, zaměstnavatelů i samotných klientů – a to i zprostředkovaně, přes fiktivního klienta formou mystery shoppingu.

Poradci a specialisté

Přes 70 % respondentů z obou skupin se v dotazníku vyjadřovalo, že neexistují potřeby klientů, které nejsou v náplni práce specialisty / poradce, ale měly by tam být. V rámci rozhovorů a fokusních skupin měla tento názor naprostá většina respondentů. Poradci a specialisté označovali svou náplň práce jako vyčerpávající (zasahující do všech oblastí) s tím, že vždy mají klienta kam odkázat a problémy, které (oprávněně) nevyřeší u nich na Úřadu práce ČR, tak vyřeší jinde.

Neziskové organizace a zaměstnavatelé

Neziskové organizace a zaměstnavatelé přicházejí do kontaktu s klienty služeb ÚP ČR či jsou sami v kontaktu s poradci a specialisty. Osloveni byli 2 zaměstnavatelé a 2 neziskové organizace, přičemž tři z nich byli naprosto spokojeni s přístupem poradců / specialistů a uvádějí, že služby reagují na jejich potřeby jako zaměstnavatelů či neziskových organizací. Pouze jeden zaměstnavatel, který byl v kontaktu s poradcem nebyl spokojen s obsahem poskytnutých informací od poradce. Zástupkyně zaměstnavatele uvedla: „Sice jsem dostala odkazy a brožuru, ale musela jsem si všechno nastudovat sama. Poradkyně neposkytla přímé odpovědi na mé otázky. Poskytla mi, kontakty, nebo odkazy na další informace. Byl to takový start, ale ta problematika je mnohem obsáhlejší.“

Z neziskových organizací zaznívá pozitivní hodnocení služby (přičemž NNO hodnotí především fungování služeb pro občany z třetích zemí). „Pan specialista je poklad. Je strukturovaný, zodpovědný. Je to pro nás překvapení... že takový člověk tam na tom úřadě vůbec existuje.“ Neziskové organizace se mohou vyjádřit také z pohledu klientů, se kterými přichází do kontaktu: „Po schůzce klienti většinou říkají, že to bylo užitečné, a chtěli by další takovou schůzku. Víím o klientce, které to pomohlo v reálu vyřešit výpověď.“

Většina NNO i zaměstnavatelů hodnotí služby jako kvalitní. Dle jejich názoru jsou služby nastavené tak, aby vyhovovaly potřebám klientů. Častěji byla zmiňovaná potřeba větší propagace služeb, které nejsou v obecném povědomí u zaměstnavatelů či NNO. Jeden zaměstnavatel to komentoval takto: „My jsme nevěděli, že EURES existuje. My jsme prostě hledali někoho, koho se zeptáme. A náhodou jsme se trefili tím dotazem tady na toto.“

Jedna z neziskových organizací zmínila několik tipů na zlepšení fungování služby (ale jednalo se jen o ojedinělé komentáře tohoto typu, specifické pro danou organizaci):

- Rychlejší a přímé odpovědi (přímo klientům, bez NNO)

- Používáme skupinu na WhatsApp a na Telegramu od Úřadu práce ČR, ale tam nemůžeme získat konkrétní odpovědi na konkrétní otázky, které bychom potřebovali.
- Častější schůzky, třeba i pravidelná setkávání organizované z Úřadu práce ČR, kterých by se NNO a jejich klienti účastnili.
- Tlumočení zajištěné z ÚP ČR přímo pro klienty NNO (např. v sídle NNO).
- Lepší spolupráce se zaměstnavateli – mj. motivační programy.

Klienti

Terénní šetření mezi klienty zahrnovalo 6 rozhovorů s různými typy klientů, kteří byli v posledním cca půl roce v kontaktu s poradci či specialisty ÚP ČR. Hodnocení služby ze stran těchto oslovených klientů vyznívá velmi pozitivně, a to jak pro poradce, tak pro specialisty. Všichni respondenti odpověděli, že jim poradce / specialista pomohl. Jedna z respondentek to komentovala slovy: „Ano, paní poradkyně byla vstřícná. A když něco nevěděla, tak mi v podstatě hned nebo nejpozději druhý den volala, že to zjistila, nebo mi řekla, ať se podívám třeba na nějaký web.“

Všichni také shodně uvedli, že byli spokojeni s přístupem poradců / specialistů. Klienti uvádějí, že služby jim připadají „z hlediska poradenství špičkové“. Jednu ze specialistek chválila klientka: „Já jsem jí říkala, vy jste první člověk, který se takhle opravdu snaží pomoci! Protože ona se opravdu hodně snažila pomoci.“ Všichni klienti by službu v případě potřeby vyhledali znovu.

Klienti také shodně uvádějí, že nebylo těžké si domluvit termín schůzky a nestěžují si ani na nedostatek soukromí při konzultaci. Na službě nejvíce oceňují, že na ně měli poradci či specialisté dostatek času, že se opravdu zajímali, vyslechli je a snažili se pomoci. „Pan poradce byl otevřený všemu, co jsme řešili. Vyslechl mě, říkal, co je a není možné. Oproti jiným zároveň nenuť vlastní názor, to jsem ocenil.“

V rámci šetření jsme se ptali klientů, co by se mohlo na službě změnit, ale většina z nich byla se službou velmi spokojená a neměla žádná doporučení na změnu. V jednom případě klient uváděl, že by ocenil, „aby se poradce ozval po nějaké době a zeptal se, jestli je všechno v pořádku“. Tento návrh je paradoxní vzhledem k opačné poznámce, kterou často zmiňovali poradci a specialisté – že se jim klienti po získání všech informací už sami neozvou („jakmile mají vše vyřešeno, tak už o nich neslyšíme – ozvou se maximálně zase až když na nějaký problém narazí“).

Mystery shopping mezi specialisty

Pro zjištění spokojenosti klientů s nastavením nově zavedené služby pro osoby s migrační zkušeností, byl mezi specialisty realizován **mystery shopping**. Osloveni byli 4 náhodně vybraní specialisté, se kterými probíhal telefonický rozhovor v délce 0,5 – 1,5 hodin s fiktivním klientem ukrajinské národnosti. Ve všech případech byly fiktivnímu klientovi zodpovězeny jeho dotazy a dodány praktické informace. Tazatel mystery shoppingu k jedné ze svých zkušeností uvedl: „S komunikací jsem byl velmi spokojen – byla stručná, věcná a zároveň dostatečně informativní. Bylo patrné, že specialista má rozsáhlé znalosti a dobře se orientuje v tématu. Dostal jsem jasné a konkrétní odpovědi na všechny své dotazy.“

Ve většině případů byl fiktivnímu klientovi věnován dostatečný časový prostor pro konzultaci (jen v jednom případě byl telefonát po půl hodině ukončen ze strany specialistiky – s omluvou a odůvodněním nutnosti účastnit se školení). Specialisté nabízeli klientovi možnost osobní schůzky, včetně služeb tlumočnicka. Velmi oceňovaným je fakt, že někteří specialisté hovoří i ukrajinsky, takže komunikace byla o to snazší.

Tazatel velice oceňoval, že se specialisté ve většině případů aktivně doptávali na jeho situaci, dokázali poskytnout odborné informace, případně na odborníky odkázat. Specialisté například nabídli možnost

konzultace ohledně výběru konkrétních IT rekvalifikačních kurzů, prošli s klientem nejžádanější pozice v daném oboru na českém trhu s ohledem na znalosti klienta apod. Pouze v jednom případě popsal tazatel svou situaci následovně: „Celkově jsem necítil přílišnou iniciativu nebo motivaci mi skutečně pomoci. Paní specialistka mi poskytla spíše základní a obecné informace.“ Jednalo se ovšem o výše zmiňovaný případ kratší schůzky, kterou musela specialistka po půlhodině ukončit – ale i v tomto případě nabídla klientovi náhradní termín, kde obecné informace doplní.

Tazatel byl vždy spokojen, především v situaci, kdy měl specialista dostatečný časový prostor a zároveň se aktivně doptával na konkrétní situaci či podmínky klienta. To dává klientům pocit opravdového porozumění a snahy situaci vyřešit. Aktivní přístup specialistů byl velmi oceňován.

Telefonické rozhovory byly vždy poměrně dlouhé (někdy i výrazně přes 30 minut, jelikož otázky fiktivního klienta byly obsáhlé a komplexní). Jeden z rozhovorů trval dokonce 1,5 hodiny. Je tedy ke zvážení, zda je vhodné se snažit tento čas zkrátit. Doporučit lze domluvu na termínu osobní schůzky – komunikace v rámci individualizované poradenské služby by tak mohla být konkrétnější, jasnější a efektivnější než telefonicky, zejména pokud bude účasten tlumočnick.

V rámci rozhovorů s poradci, specialisty, neziskovými organizacemi, zaměstnavateli, klienty i mystery shoppingu se specialisty nebyly zjištěny zásadní problémy v efektivitě dosahování cílů. Poradenské služby reagují na reálné potřeby klientů, umí problémy klientů řešit nebo případně odkázat na jiné organizace, které se daným tématem zabývají.

4.3 Průchod klienta službou

Pro mapování průchodu klienta službou byla využita metodologie designu služeb (uvedena výše v kapitole 3), přičemž poznatky byly získávány také v rámci desk research, analýzy dat a dalších terénních šetření.

V první fázi byly vytvořeny (resp. využity) průchody služeb, které vycházejí z desk research metodických dokumentů (viz obrázky níže).

Průchod klienta službou specialistů je podrobně zmapován v Metodice II (Metodika poradenského procesu). Proces je rozdělen do několika skupin, podle výchozího stavu klienta – klient registrovaný na Úřadu práce ČR jako UoZ nebo jako ZoZ, nebo klient neregistrovaný na ÚP ČR.

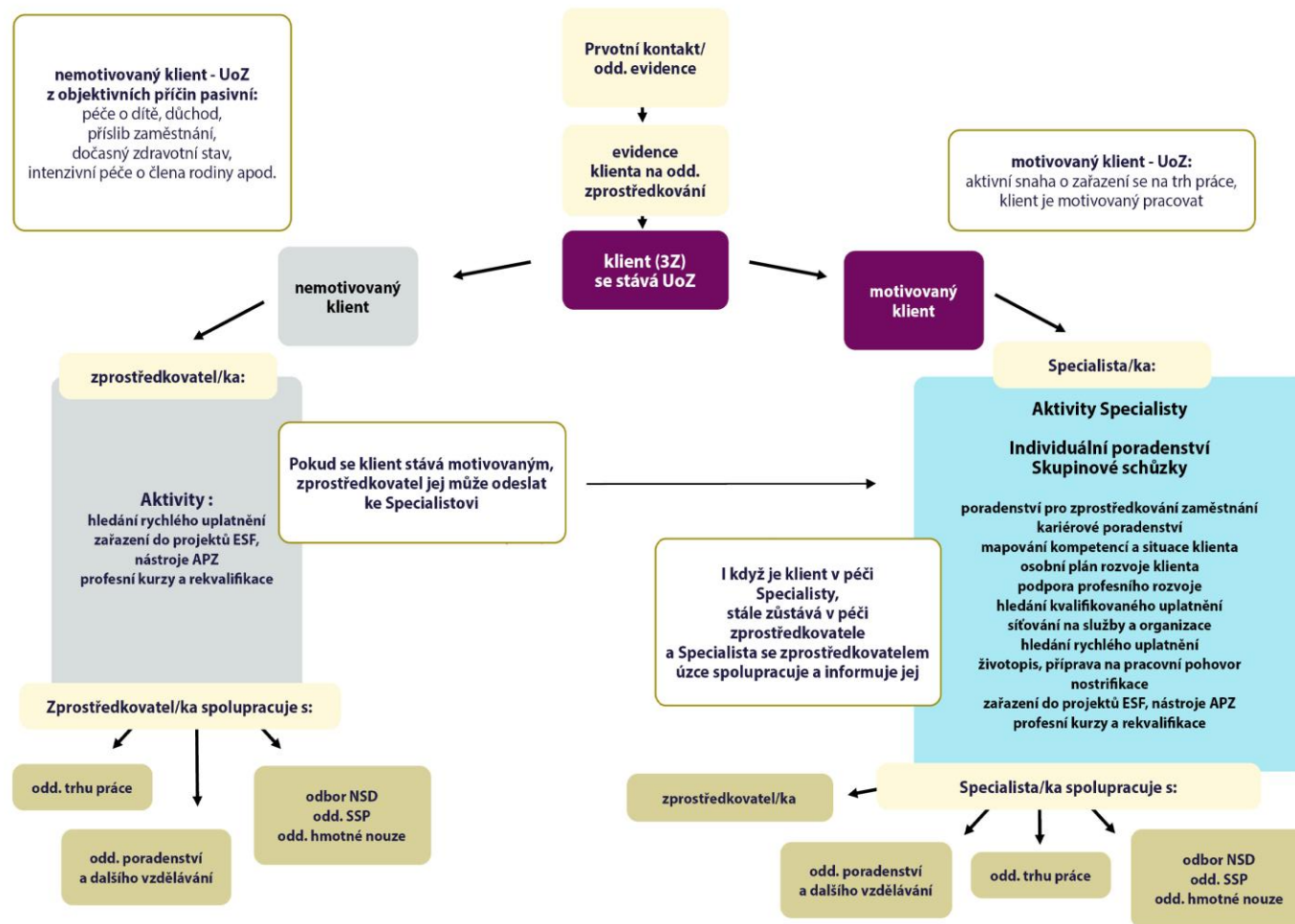
V případě klientů poradců není jejich průchod v metodikách takto podrobně zpracován. Dodavatel proto využil metodických dokumentů a vytvořil stručný přehled standardních služeb EURES, které by měli poradci poskytovat svým klientům. Vycházel přitom z „Katalogu služeb EURES poskytovaných partnery EURES“, který je uveden v Metodickém materiálu problematiky evropské pracovní mobility pro EURES poradce a pracovníky Úřadu práce ČR.

Takto definované průchody službou byly dále ověřovány v rámci terénního šetření (rozhovory se stakeholdery, a především s poradci a specialisty), kde se s respondenty diskutovalo o realitě takového nastavení a případných odchylkách od ideálního průchodu dle metodického nastavení.

Při porovnání ideálních průchodů klientů dle metodiky a reálných průchodů nebyly zjištěny výrazné odlišnosti oproti metodikám a nastavení. Poradci a specialisté v naprosté většině potvrdili, že takto nastavené modely jsou správné, resp. odpovídají realitě. Odchylky byly uváděny v četnosti jednotlivých činností – např. poradci málo často realizují aktivity spojené s náborem (např. náborové projekty pro konkrétní zaměstnavatele), zaměřují se spíše na individuální poradenství přichozím klientům. Dále se četnost poskytovaných služeb mění dle lokality – např. v příhraničních regionech převládá poptávka po poradenství specifickém pro přeshraniční pracovníky. Tyto informace nebyly v rozporu s uváděnými modely, pouze pomohly dodavateli konkretizovat nejčastější průběh služby. Odchylky tedy mohou existovat regionálně, v čase, dle četnosti poskytování jednotlivých služeb – ale tato zjištění neznamenají, že modely jsou špatně nastavené, že nefungují nebo že by byla potřeba jejich úprava.

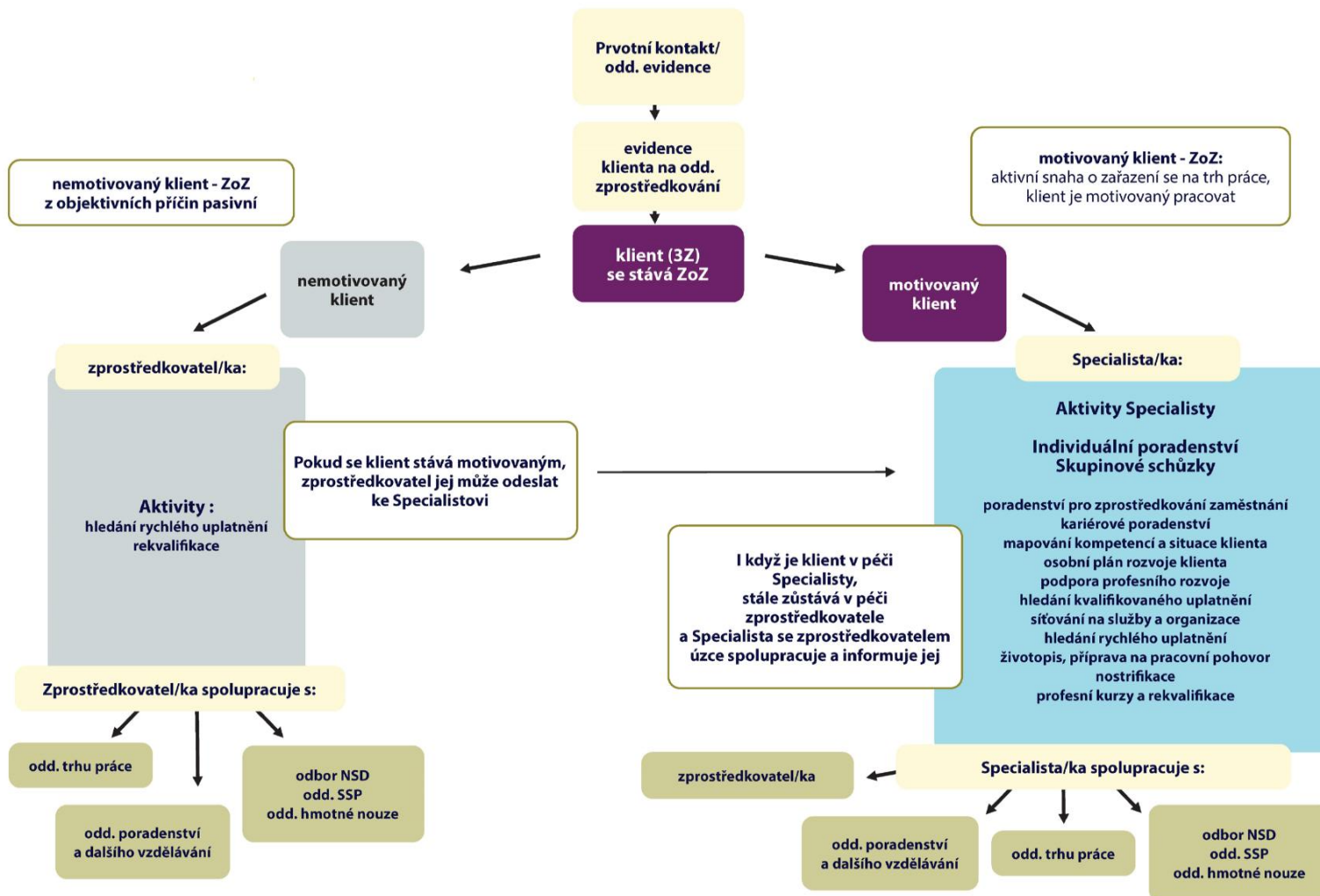
Na základě těchto zjištění vznikly níže uváděné „Průchody klienta službou“, které byly ještě ověřeny a mírně upraveny v diskusi s účastníky fokusních skupin.

Obrázek 1: Spolupráce specialisty s oddělením zprostředkování – klient UoZ



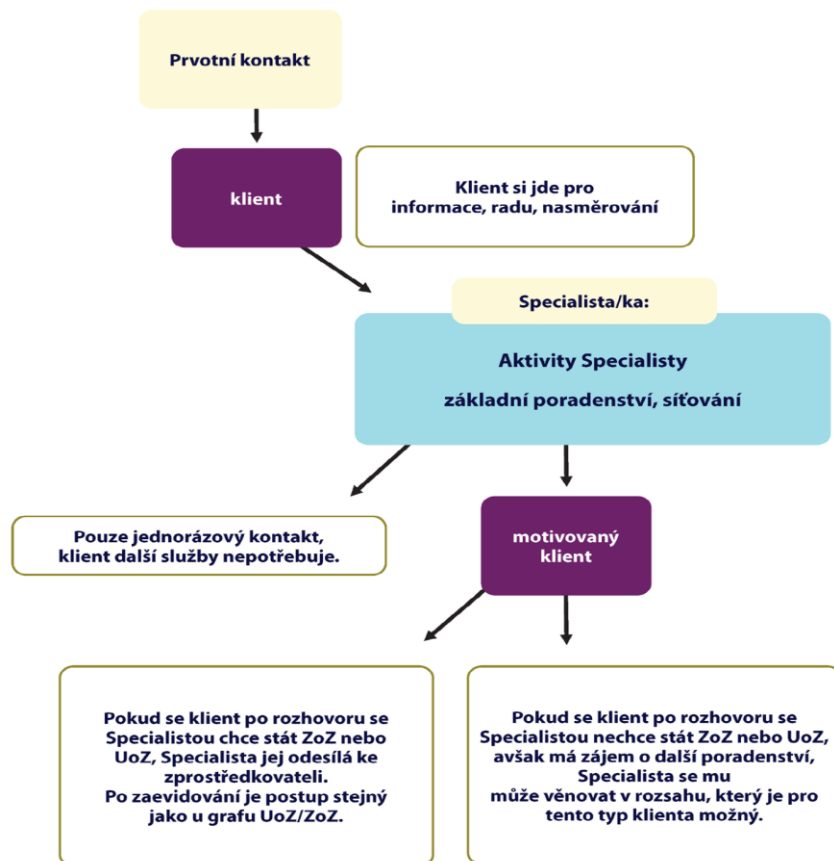
Zdroj: Metodika II (Metodika poradenského procesu)

Obrázek 2: Spolupráce specialisty s oddělením zprostředkování – klient ZoZ



Zdroj: Metodika II (Metodika poradenského procesu)

Obrázek 3: Spolupráce specialisty s oddělením zprostředkování – neregistrovaný klient



Zdroj: Metodika II (Metodika poradenského procesu)

Obrázek 4: Stručný přehled standardních služeb EURES poskytovaných klientům poradců

Informace a poradenství	Zvyšování povědomí o službách EURES
	Informace o životních a pracovních podmínkách v zemích EURES
	Odkázání na jiné služby nebo organizace pro specializovanější informace
	Specifické informace pro přeshraniční pracovníky
	Uzpůsobené informace a poradenství
	Obecné informace o trzích práce a jednotl. odvětvích zemí EURES
	Odkázání na jiné služby nebo organizace pro special. informace o trhu práce
	Uzpůsobené informace a poradenství týkající se trhu práce
	Informace o akcích sítě EURES
	Informace o cílených programech pracovní mobility apod.
	Informace o dostupné odborné přípravě na podporu mobility
Služby před nábořem	Obecné informace a pomoc s přípravou pro uchazeče o zaměstnání
	Uzpůsobené informace a poradenství pro individuální uchazeče
	Registrace a rozeslání životopisů uchazečů partnerům EURES a zaměstnavatelům
	Zajišťování odborné přípravy na podporu mobility (např. kurzy)
Nábor / zprostředkování / umístění do zaměstnání	Uspřádání přístupu k nabídce volných pracovních míst
	Překlad konkrétních nabídek volných pracovních míst a jejich vyjasnění
	Předběžný výběr a zprostředkování uchazečů pro zaměstnavatele
	Náborové projekty pro konkrétní zaměstnavatele
	Vyřizování žádosti o cílené programy pracovní mobility
Služby po nábořu	Obecné informace pro přijaté pracovníky
	Specifické informace pro přeshraniční pracovníky
	Informace o odborné přípravě a službách podporujících začlenění
	Odkázání na jiné služby nebo organizace pro specializovanější informace
	Relokační služby pro přijaté zahraniční pracovníky
	Zajištění školení na podporu začlenění v zemi zaměstnání

Zdroj: Katalog služeb EURES poskytovaných partnery EURES; uveden v Metodickém materiálu problematiky evropské pracovní mobility pro EURES poradce a pracovníky Úřadu práce ČR



Klienti pro průchod službou byli popsáni s využitím tzv. person, jejichž cílem je určit „typického zákazníka“ dané služby. Dodavatel po domluvě se zadavatelem, vytvořil dvě hlavní osoby – a to jednu pro službu EURES a druhou pro službu 3Z. Dodavatel níže uvádí „typického klienta“, který samozřejmě nemůže reprezentovat všechny klienty dané služby, ale je nejčastějším či typickým klientem specialistů, resp. poradců. Také zmiňované problémy a dotazy, které si klient na ÚP ČR přináší reprezentují průměr a mohou se v různých časech či regionech lišit.

Výsledkem výzkumné metody design služeb má být stručný popis kompletního průchodu klienta službou. Průchod klienta službou tak pomáhá vyjádřit a pojmenovat průběh služby a podívat se na ni jako na celek.

V případě zkoumaných služeb ÚP ČR byly vytvořeny dvě osoby a jejich specifické průchody službou. V rámci šetření nebyly zjištěny výrazné odchylky oproti metodikám či očekávaným postupům nastavených služeb.

4.3.1 Služby EURES

Typičtí klienti služby EURES jsou ve většině případů občani ČR, kteří chtějí vycestovat za prací do zahraničí, a proto shánějí informace o volných pracovních místech, o potřebných úkonech před vycestováním, a po vstupu do cílové země, informace o sociálním a zdravotním pojištění, případně o daňových podmínkách při práci v zahraničí.



Persona – klient služby EURES

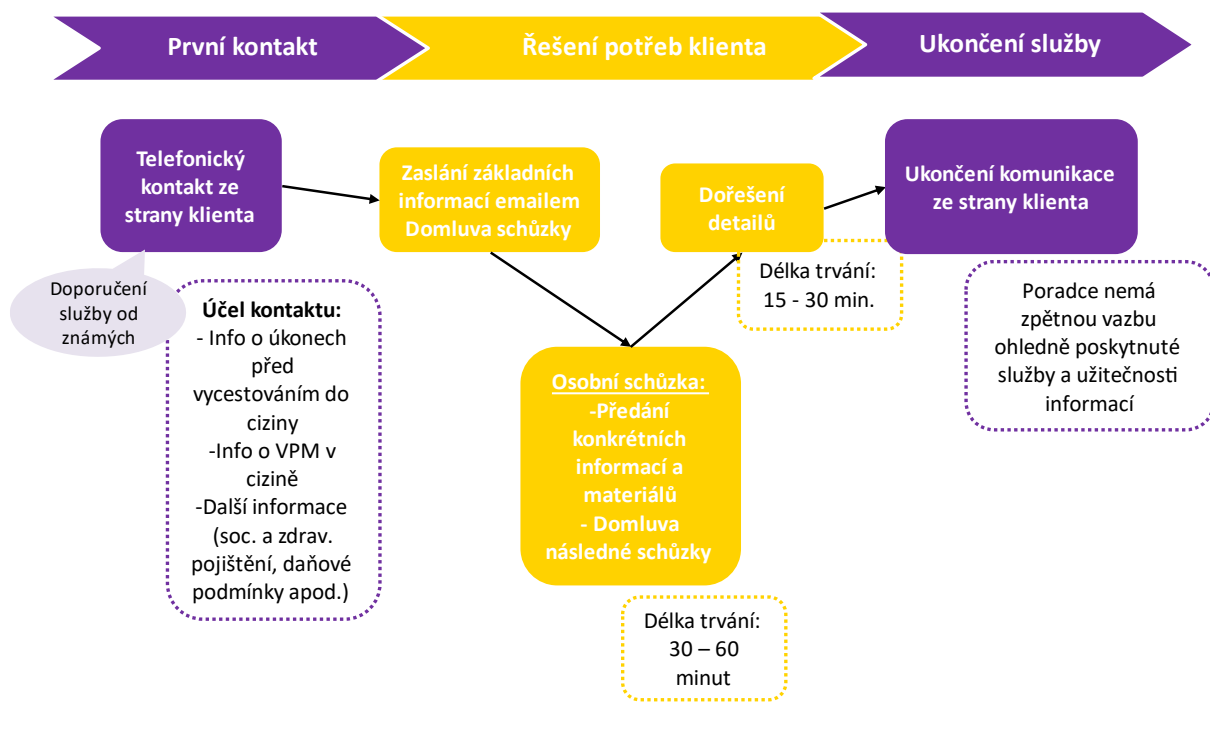
- Občan ČR
- Muž ve věku 35 let
- Aktuálně nezaměstnaný
- Vzdělání středoškolské



Účel návštěvy

- Informace o úkonech potřebných před vycestováním do ciziny
- Informace o volných pracovních místech v cizině
- Další informace – o sociálním pojištění, zdravotním pojištění, o daňových podmínkách a dalších úkonech po vstupu do cizí země

Průchod klienta službou



4.3.2 Služby 3Z

Typičtí klienti služby pro občany třetích zemí jsou ve většině případů občani Ukrajiny, kteří potřebují pomoc s hledáním zaměstnání (podpora v zaměstnatelnosti, zprostředkování zaměstnání, kariérové poradenství) a to včetně informací o rekvalifikačních a s žádostmi o nostrifikaci dokumentů.



Persona – klient služby 3Z

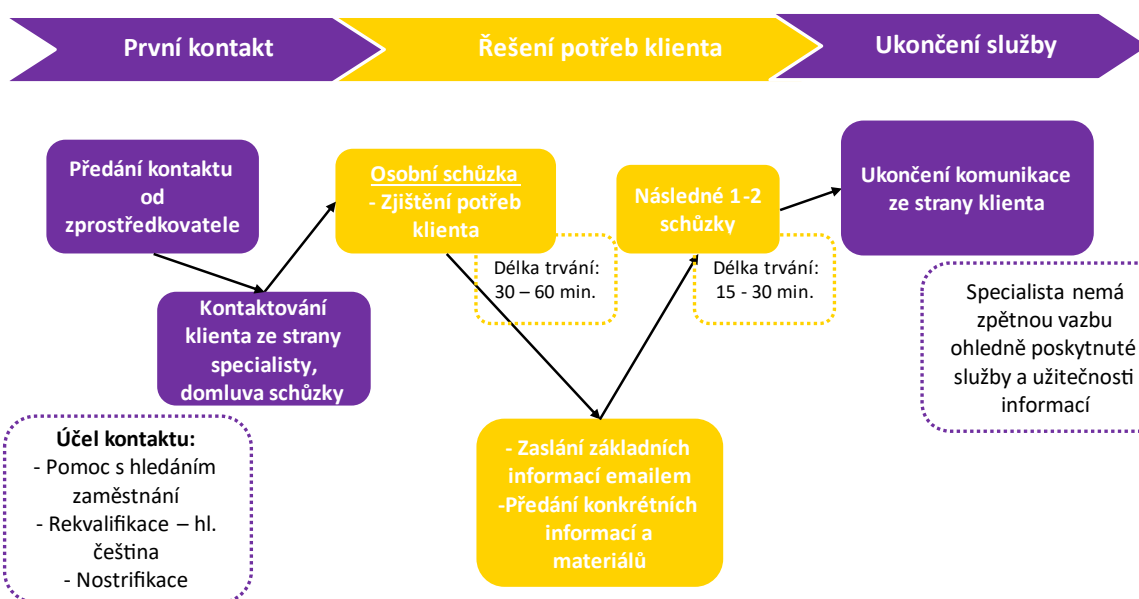
- Žena, 40 let
- Ukrajinská národnost, přiznána dočasná ochrana
- Uchazečka o zaměstnání
- Deklarované vzdělání: středoškolské
- Úroveň češtiny: max. A1



Účel návštěvy

- Pomoc s hledáním zaměstnání
- Nostrifikace dokumentů
- Zájem o rekvalifikační kurzy, vč. kurzů češtiny

Průchod klienta službou



5 Doporučení pro pokračující realizaci projektu

Název doporučení	Popis doporučení	Vazba na závěry evaluace	Úkoly	Gestor
1. Role liniových manažerů	Doporučujeme zajistit podporu ze strany liniových manažerů všech specialistů a poradců.	Závěry uvedené v kapitole 4.1.1.	Všichni liniovní manažeři by měli zajistit vhodné podmínky pro výkon práce specialistů a poradců.	MPSV ve spolupráci s ÚP ČR
2. Platové ohodnocení	Doporučujeme zlepšit platové podmínky poradců a specialistů a více je provázat na reálné pracovní výkony a nasazení.	Závěry uvedené v kapitole 4.1.6	Zajistit adekvátní odměňování specialistů a poradců provázané na jejich pracovní výkony	MPSV ve spolupráci s ÚP ČR
3. Pracovní prostředí	Doporučujeme zajistit v jednotlivých budovách ÚP ČR prostory pro poskytování poradenství.	Závěry uvedené v kapitole 4.1.6	Zjistit prostorové možnosti na jednotlivých pobočkách ÚP ČR a zajistit prostory pro poskytování poradenství	MPSV ve spolupráci s ÚP ČR
4. Propagační materiály	Doporučujeme zajistit více propagačních materiálů.	Závěry uvedené v kapitole 4.1.6	Zajistit propagační materiály reprezentující ČR a služby jejího ÚP ČR i v zahraničí	MPSV
5. Zlepšit komunikaci a předávání informací mezi GŘ ÚP, MPSV a ÚP ČR	Doporučujeme vyjasnit vztahy a kompetence mezi jednotlivými útvary a pracovníky, zejm. pak mezi MPSV a GŘ ÚP.	Závěry uvedené v kapitole 4.1.3	Jasněji nastavit vztahy a kompetence	MPSV, GŘ ÚP, ÚP ČR



Spolufinancováno
Evropskou unií



Projekt EURES+3Z Up! Rozvíjíme služby zahraniční zaměstnanosti

6. Revize Karty klienta	Doporučujeme podrobit Kartu klienta revizi.	Závěry uvedené v kapitole 4.1.1, část „Metodiky, spolupráce“	Revize Karty klienta	MPSV
--------------------------------	---	--	----------------------	------

6 Technická příloha

6.1 Metodologie šetření, informace ke sběru dat, problémy a limity šetření

Metodologie šetření vycházela ze zadávací dokumentace, dále byla rozvedena ve Vstupní zprávě a reálný průběh všech metod a šetření je popsán v této Průběžné zprávě, kapitola 3: „Stručná metodologie šetření“.

Součástí metodologie bylo i nastavení scénářů pro rozhovory, dotazníkové šetření a fokusní skupiny, a scénář telefonického mystery shoppingu, přičemž tyto scénáře jsou součástí externí přílohy Průběžné zprávy.

Limity, problémy

V rámci evaluace si byl dodavatel vědom možných problémů, kterým se snažil aktivně předcházet.

Prvním z rizik byla nízká kredibilita dodavatele při kontaktu s respondenty. Abychom předešli tomuto problému, oslovil zadavatel respondenty dotazníkového šetření i osobních rozhovorů předem s informací o plánovaném šetření. Zároveň měl dodavatel 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 či odpovědi v dotazníkovém šetření.

Právě ochota ke spolupráci ze strany poskytovatelů služeb byla nejvíce rizikovým prvkem u individuálních rozhovorů, 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.

Také u klientů, zaměstnavatelů a neziskových organizací byla řešena ochota ke spolupráci. Proto byly kontakty na NNO a zaměstnavatele získávány přes poradce a specialisty, kteří v některých případech konkrétní organizace oslovili dopředu s informací o probíhající evaluaci. Stejně tak kontakty na klienty byly sbírány ze stran poradců a specialistů, kteří získávali od klientů informovaný souhlas s poskytnutím kontaktních údajů pro účely evaluace.

Ke zvýšení návratnosti dotazníkového šetření byl respondentům před koncem zaslán email s opakovanou prosbou k vyplnění dotazníku a termín pro vyplnění byl prodloužen.

Dalším z limitů šetření byla nutnost osobního kontaktu s respondenty (osobní rozhovory). Dodavateli se podařilo osobní formou dotazovat 94 % všech respondentů (celkem 34 respondentů z 36). Pouze ve svých případech se rozhovory realizovaly online formou, což bylo se zadavatelem dopředu konzultováno a odsouhlaseno.



6.2 Externí příloha – scénáře

V externí příloze jsou uvedeny scénáře rozhovorů, dotazníkového šetření a fokusních skupin a scénář telefonického mystery shoppingu s otázkami, které byly součástí těchto šetření. Scénáře prošly schválením zadavatele, který je připomínkoval.

6.3 Externí příloha – datový soubor z dotazníku

V této externí příloze je vložen kompletní datový soubor z dotazníkového šetření realizovaného v průběhu února 2025.

6.4 Externí příloha – přepisy rozhovorů / fokusních skupin

V této externí příloze jsou přepisy rozhovorů realizovaných v průběhu ledna – dubna 2025. Jedná se o přepisy rozhovorů s pracovníky MPSV, poradci a specialisty, zástupci neziskových organizací a zaměstnavatelů a klienty služby. Dále je uveden přepis realizovaného mystery shoppingu a dvou fokusních skupin.