



Spolufinancováno
Evropskou unií



Projekt EURES+3Z Up! Rozvíjíme služby zahraniční zaměstnanosti

Závěrečná zpráva

Evaluační projekt EURES+3Z Up!

25. 3. 2026



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	Shrnutí metodologie šetření	7
2.1	<i>Stručné shrnutí metodologie šetření</i>	7
	Polostrukturované rozhovory	7
	Fokusní skupiny	8
	Dotazníkové šetření	9
3	Vyhodnocení evaluačních úkolů	10
3.1	<i>EQ 2A: Jaké jsou krátkodobé dopady projektu na strukturu služeb zaměstnanosti ÚP ČR?</i>	10
3.2	<i>Krátkodobé dopady projektu na klienty</i>	12
	EQ 2B: Jaké jsou krátkodobé dopady projektu na klienty z řad osob s OMZ?	12
	EQ 2C: Jaké jsou krátkodobé dopady projektu na klienty ze sítě zemí EURES?	17
3.3	<i>EQ 2D: Jaké jsou krátkodobé dopady projektu v oblasti síťování aktérů?</i>	23
3.4	<i>EQ 2E: Jakých změn projekt dosáhl na systémové úrovni?</i>	26
	Pohled specialistů 3Z a poradců EURES.....	26
	Pohled vedoucích pracovníků z ÚP ČR.....	27
3.5	<i>Podpora ze strany vedoucích pracovníků z ÚP ČR</i>	29
	Podpora vedení – perspektiva zaměstnanců (specialisté 3Z a poradci EURES).....	29
	Podpora a možnosti vedení	34
4	Další zjištění	36
5	Doporučení pro pokračující realizaci projektu	41
6	Technická příloha	43
6.1	<i>Metodologie šetření, informace ke sběru dat, problémy a limity šetření</i>	43
6.2	<i>Externí příloha – scénáře</i>	44
6.3	<i>Externí příloha – datový soubor z dotazníku</i>	44
6.4	<i>Externí příloha – přepisy rozhovorů / fokusních skupin</i>	44



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.



Zkratky:

3Z	třetí země, resp. třetizemci (osoby s migrační zkušeností)
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
OMZ	Osoby s migrační zkušeností
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

Závěrečná evaluace **projektu EURES+3Z Up!** byla realizována na zadání Ministerstva práce a sociálních věcí ČR s cílem zhodnotit dosavadní fungování projektu a jeho krátkodobé dopady. Evaluace potvrzuje, že **projekt představuje funkční, přínosnou a již etablovanou součást systému služeb zaměstnanosti Úřadu práce ČR**. Hodnocení prokazuje, že projekt nejen navázal na dlouhodobě poskytované služby EURES, ale zároveň je významně rozvinul a doplnil o novou specializovanou agendu zaměřenou na práci s osobami s migrační zkušeností (tzv. třetizemci, neboli 3Z), která není v rámci ÚP ČR jiným způsobem systematicky pokryta.

Evaluace byla z **metodického hlediska** realizována pomocí desk research, analýzou dat, dotazníkovými šetřeními, fokusními skupinami i polostrukturovanými rozhovory. Na základě kombinace kvalitativních a kvantitativních metod se v evaluaci podařilo zachytit konzistentní obraz fungování služby napříč úrovněmi – od klientské zkušenosti přes každodenní praxi, řízení služby i širšího systémového rámce. Zjištění se v jednotlivých perspektivách vzájemně potvrzují a ukazují, že služby EURES i role specialistů 3Z jsou v praxi využívány, dobře hodnocené a přinášejí konkrétní výsledky.

Rozšíření služeb zaměstnanosti

Rozšíření kapacit Úřadu práce ČR v oblasti **specializovaného poradenství** významně zlepšilo kapacitu ÚP ČR poskytovat podporu tam, kde je běžné zprostředkování nedostačující. Odborně silné a individuální služby mohou lépe reagovat na potřeby klientů s **komplexními problémy**. ÚP ČR může díky projektu **pracovat s rostoucí cílovou skupinou třetizemců**, pro kterou dosud neměl strukturovaný, odborně vedený a jednotně metodicky uchopený nástroj.

Projekt zároveň vedl k **rozvoji významného odborného know-how**, které vzniklo díky dlouhodobému proškolení pracovníků a je podpořeno každodenní praxí poradců EURES a specialistů 3Z. Toto know-how je nenahraditelné v krátkém čase a je úzce spjato s **kontinuitou poskytování služby**. Jeho zachování je klíčové pro udržení kvality podpory. Pro udržení standardů služby je nutné **pokračovat ve vzdělávání** poradců a specialistů.

Klienti 3Z

U klientů 3Z se přínos nově zavedených specializovaných rolí projevuje především ve **zlepšení orientace v systému trhu práce a v postupném odstraňování bariér** jejich uplatnění se. Podpora zahrnuje zejména nostrifikace vzdělání, rekvalifikace a jazykové vzdělávání, přípravy životopisů a orientace v administrativních postupech. Dopady se zpravidla projevují formou dílčích posunů a jednotlivých **kroků v integraci klientů na trh práce**. Klienti hodnotí poskytovanou podporu pozitivně a oceňují zejména **dostupnost služby** (dostatečný časový prostor), **individuální přístup** (navázání komunikace a řešení problémů formou „jeden na jednoho“) a kontinuitu spolupráce, která umožňuje řešení situace po dílčích krocích. Význam této podpory je zřejmý i z hlediska trhu práce, zejména v souvislosti se zapojením osob z Ukrajiny.

Klienti EURES

U klientů služeb EURES spočívá hlavní přínos zejména v **orientaci v pracovních a administrativních podmínkách v zahraničí a v přípravě na pracovní mobilitu** (případně při návratu ze zahraničí).

Služba dlouhodobě reaguje na vývoj evropského trhu práce a přispívá k bezpečnému a informovanému přeshraničnímu uplatnění, mj. zvyšuje prevenci rizik (např. nelegální nabídky). Také zde se přínosy projevují spíše postupně, což odpovídá charakteru služby. Klienti hodnotí služby pozitivně a potvrzují jejich využitelnost.

Sítování, spolupráce

Projekt sjednotil a rozšířil spolupráci s NNO, zaměstnavateli, školami, integračními centry i zahraničními institucemi. Vznikly tak struktury, které má smysl dále systematicky řídit a rozvíjet. Jako prioritou další etapy se jeví **prohloubení systematické spolupráce s klíčovými zaměstnavateli** v jednotlivých regionech. Tento systematictější rozvoj může podpořit lepší sladění potřeb regionálních trhů práce a zlepšit tok informací o aktuálních požadavcích na pracovní sílu.

Organizace práce

Způsob poskytování služeb se napříč regiony mírně liší v závislosti na personálních, organizačních a prostorových podmínkách jednotlivých pracovišť, což se promítá do organizace práce a kapacitních možností. Napříč regiony ovšem došlo k **modernizaci způsobu poskytování služeb**, do praxe se integrovaly online konzultace, chaty a další formy vzdálené komunikace, které se nyní stávají na ÚP ČR standardem.

Jako nezbytná se v rámci evaluace ukazuje potřeba **jasného a jednotného organizačního ukotvení – a to zajištění jedné řídicí linie**. Dvojití vedení pracovníků (projektové a liniové) vede na řadě pracovišť ke zvýšené administrativě, nesladěným požadavkům, nechtěným regionálním rozdílům a někdy nejasnému zadávání úkolů. Sjednocené řízení je klíčové pro udržení kvality poskytovaných služeb i jejich další rozvoj.

Hodnocení vedení (liniových manažerů) je ze strany poradců EURES a specialistů 3Z převážně pozitivní, zejména pokud jde o každodenní organizační podporu, dostupnost nadřízených a řešení provozních záležitostí na pracovištích. Zároveň se však ukazují rozdíly mezi jednotlivými pracovišti nejen v technickém zázemí, ale také v míře podpory a ve způsobu řízení.

Z procesního hlediska se do budoucna jeví jako vhodné **sjednocení pravidel práce** poradců EURES a specialistů 3Z (např. podmínky home office, využívání on-line konzultací, pravidla služebních cest) napříč kraji, aby byly pracovní podmínky stabilní a srovnatelné.

Shrnutí

Závěry evaluace potvrzují, že specializované služby poradců EURES a specialistů 3Z představují **zavedenou, funkční a v praxi ověřenou součást systému** služeb zaměstnanosti Úřadu práce ČR. Reagují na **konkrétní potřeby klientů i trhu práce, které nelze plnohodnotně pokrýt standardními nástroji Úřadu práce ČR**, a umožňují poskytovat odbornou a cílenou podporu v situacích, které vyžadují specializované znalosti a individuální přístup. **Plná a trvalá implementace obou služeb do standardní struktury krajských úřadů, vytváří podmínky pro poskytování kvalitních a erudovaných služeb ÚP ČR klientům**. Neposkytování těchto odborných poradenských a zprostředkovatelských služeb by znamenalo ztrátu know-how a oslabení schopnosti Úřadu práce ČR reagovat na aktuální výzvy v oblasti migrace a integrace na trh práce ČR.

2 Shrnutí metodologie šetření

Závěrečná fáze evaluace projektu EURES+3Z Up! byla navržena tak, aby pomocí kombinace kvalitativních a kvantitativních metod poskytla komplexní pohled na zhodnocení krátkodobých dopadů a výsledků projektu včetně formulace doporučení pro další rozvoj služeb zaměstnanosti. Cílem bylo nejen posoudit, jak projekt ovlivnil strukturu služeb Úřadu práce ČR, ale také zjistit dopady na cílové skupiny klientů, spolupráci aktérů a systémové změny.

V rámci tohoto úkolu byly sledovány konkrétní oblasti definované pěti evaluačními otázkami:

- 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?

Součástí šetření bylo také hodnocení úrovně podpory ze strany vedení, která je klíčová pro efektivní implementaci projektových aktivit.

Pro získání odpovědí na uvedené otázky byla zvolena kombinace metod – polostrukturované rozhovory, fokusní skupiny a dotazníkové šetření – doplněná o desk research. Podrobnosti o realizaci jednotlivých metod jsou uvedeny v následujících podkapitolách.

2.1 Stručné shrnutí metodologie šetření

Závěrečná evaluace projektu EURES+3Z Up! využila kombinaci kvalitativních a kvantitativních metod – polostrukturované rozhovory, fokusní skupiny a dotazníkové šetření. Tyto metody umožnily propojit individuální zkušenosti respondentů s kvantitativními údaji a zajistit vyšší validitu závěrů. Šetření se zaměřilo nejen na dopady projektu na služby a cílové skupiny, ale také na hodnocení podpory ze strany vedení (liniových manažerů ÚP). Popisy jednotlivých metod jsou podrobně popsány v této kapitole.

Hlavními podklady pro desk research a analýzu dat byly zejména výstupy z dotazníkového šetření MPSV, metodické materiály projektu, statistiky monitoringu služeb na centrální úrovni, příklady dobré praxe, databáze organizací a institucí v oblasti integrace cizinců, podklady využitě při přípravě průběžné zprávy a veřejně dostupné informace MPSV a Evropské komise, včetně závěrů Společné analýzy Evropské migrační sítě a OECD, a další relevantní zdroje.

Polostrukturované rozhovory

Polostrukturované rozhovory byly realizovány v období od října do prosince 2025 v rozsahu definovaném zadávací dokumentací (celkem 23) a upřesněném ve Vstupní zprávě dodavatele. Tato metoda byla zvolena pro svou schopnost kombinovat strukturovaný rámec otázek s flexibilitou reagovat



na individuální zkušenosti respondentů, což je klíčové pro hodnocení dopadů projektu. Rozhovory byly vedeny podle předem připravených scénářů reflektujících hlavní evaluační cíle a otázky závěrečné zprávy (EQ 2A–2E).

Rozhovory byly realizovány s následujícími skupinami respondentů:

Zástupci ÚP ČR

Osloveni byli zástupci vedení služeb zaměstnanosti ÚP ČR. Celkem byly realizovány 4 rozhovory – v Olomouci, Liberci, Středočeském kraji a v Praze. Tyto rozhovory poskytly informace primárně o systémových změnách, organizačních procesech a dopadech projektu na strukturu služeb zaměstnanosti.

Zaměstnavatelé

Rozhovory se zaměstnavateli byly zaměřeny na zkušenosti se zaměstnáváním cizinců a vliv projektu na spolupráci s trhem práce. Celkem byly realizovány 2 rozhovory se zaměstnavateli z Prahy. U jednoho z oslovených zaměstnavatelů byla přímá zkušenost s využíváním služeb Specialisty pro práci s osobami s migrační zkušeností (OMZ) a druhého se službami poradce EURES. Tento aspekt umožnil získat komplexnější pohled na efektivitu a dopady obou typů služeb v praxi.

Zástupci relevantních NNO

Nestátní neziskové organizace (NNO) byly vybírány na základě zkušeností se službou. Realizovány byly 2 rozhovory s integračními centry z Plzně a Českých Budějovic. Diskuse se zaměřily na dopady projektu na spolupráci s organizacemi podporujícími cizince a na dostupnost služeb.

Klienti

Kontakty na klienty byly zajištěny prostřednictvím objednatele a jednotlivých poradců a specialistů. Celkem bylo realizováno 15 rozhovorů:

- 10 rozhovorů s občany třetích zemí (kraje: Jihomoravský, Vysočina, Olomoucký, Zlínský, Pardubický, Liberecký, Plzeňský),
- 2 rozhovory s klienty ze zemí sítě EURES (Liberecký, Ústecký kraj),
- 3 rozhovory s českými občany (Jihomoravský, Zlínský kraj).

Rozhovory s klienty byly zaměřeny na hodnocení dopadů projektu na jejich pracovní uplatnění, rozvoj kompetencí, orientaci na trhu práce a širší životní situaci. Z důvodu omezených možností některých klientů (zejména jejich pobytu v zahraničí) nebylo možné vždy realizovat osobní schůzku. Proto bylo po předchozím informování a odsouhlasení zadavatelem přistoupeno k realizaci 5 rozhovorů online formou. Tento postup byl zvolen s cílem zajistit dostupnost respondentů, zachovat plánovaný rozsah šetření a minimalizovat riziko neúplného datového souboru. Ostatní rozhovory byly realizovány osobně.

Fokusní skupiny

V rámci závěrečné fáze evaluace byly realizovány tři samostatné fokusní skupiny, které představovaly klíčový nástroj pro získání komplexního pohledu na dopady projektu z perspektivy různých aktérů. Jednalo se o:

- Fokusní skupinu se Specialisty pro OMZ,
- Fokusní skupinu s poradci EURES,
- Fokusní skupinu s ÚP ČR (linioví manažeři).



Všechny tři fokusní skupiny byly záměrně organizovány v jeden den – 1. prosince 2025 – na půdě Ministerstva práce a sociálních věcí. Tento termín byl zvolen strategicky tak, aby bylo možné využít přítomnosti všech relevantních skupin v Praze v rámci plánované akce. Koncentrace respondentů do jednoho dne umožnila efektivní realizaci šetření, minimalizaci organizačních nákladů a současně vytvořila prostor pro synergii mezi jednotlivými diskusemi.

Dotazníkové šetření

Dotazníkové šetření bylo realizováno jako významný další nástroj k získání kvantitativních dat, která umožnila ověřit a doplnit zjištění z kvalitativních metod. Jeho hlavním cílem bylo zhodnotit dopady projektu EURES+3Z Up! na každodenní praxi poskytovatelů služeb a současně posoudit úroveň podpory ze strany vedení. Dotazník byl koncipován tak, aby poskytl standardizované odpovědi, které umožňují komparativní analýzu mezi oběma skupinami – poradci EURES a specialisty 3Z.

Šetření probíhalo elektronickou formou prostřednictvím odkazu zaslání e-mailem, přičemž respondenti byli předem informováni o účelu šetření a termínu jeho realizace. Sběr dat probíhal od 21. října do 6. listopadu 2025. V případě poradců EURES bylo osloveno 22 respondentů a všechny dotazníky byly vyplněny, což znamená plnou návratnost a kompletní datový soubor pro analýzu dopadů projektu na jejich činnost. U specialistů 3Z bylo osloveno 23 respondentů, z nichž 22 dotazníků bylo vyplněno. Jeden dotazník nebyl vyplněn z důvodu ukončení pracovního poměru respondentky před zahájením šetření, což bylo zohledněno při interpretaci výsledků, aby nedošlo ke zkreslení dat.

3 Vyhodnocení evaluačních úkolů

3.1 EQ 2A: Jaké jsou krátkodobé dopady projektu na strukturu služeb zaměstnanosti ÚP ČR?

Kapitola se zaměřuje na krátkodobé dopady projektu EURES+3Z Up! na strukturu služeb zaměstnanosti Úřadu práce ČR, zejména na změny v organizačním uspořádání služeb, zavedení nových specializovaných rolí a rozšíření forem poskytovaného poradenství. Pozornost je věnována tomu, jak se projekt promítl do každodenního fungování služeb na úrovni jednotlivých pracovišť a jaké faktory ovlivňují realizaci těchto změn v krátkodobém horizontu.

V krátkodobém horizontu projekt EURES+3Z Up! ovlivnil strukturu služeb zaměstnanosti ÚP ČR zejména rozšířením poradenských kapacit, zavedením nových specializovaných rolí a diverzifikací forem poskytovaných služeb, které odpovídají struktuře klientů úřadu práce a současnému pojetí poradenství. Zásadním dopadem je zavedení nové pozice specialisty 3Z pro osoby s migrační zkušeností (OMZ) a začlenění poradců EURES do služeb ÚP ČR. Tyto role rozšiřují strukturu služeb nad rámec standardního zprostředkování zaměstnání a umožňují poskytovat cílené poradenství zaměřené na cizince z EU i nově ze třetích zemí. Ve většině poboček se podařilo rychle nastavit organizační uspořádání, zajistit přístup specialistů do interních systémů a navázat spolupráci s kontaktními pracovišti v regionu.

V ojedinělých případech je služba dočasně centralizována na krajské úrovni, což dle realizovaných rozhovorů může vytvářet klidnější prostředí pro poradenskou práci. Toto uspořádání však neodpovídá původnímu záměru projektu v případě, že na daném pracovišti nepůsobí také zprostředkovatelé, a kde tedy chybí přímý kontakt poradců EURES a specialistů 3Z s těmito kolegy, a zejména s klienty. Rozmístění služeb odpovídající jednotné metodice poskytování těchto služeb zatím není napříč republikou naplněno a liší se podle regionálních možností a kapacit.

Projekt vedl také k rozšíření jazykových a interkulturních kompetencí v rámci služeb ÚP ČR. Zapojení pracovníků se znalostí zejména ukrajinštiny a ruštiny usnadnilo vstupní komunikaci s klienty, snížilo jazykové bariéry a zvýšilo dostupnost poradenských služeb pro nové cílové skupiny. Tyto kompetence se staly součástí každodenního fungování poradenské struktury na zapojených pracovištích. Díky projektu bylo nově umožněno také působení tlumočnicků pro cizince. Tlumočnické služby jsou dostupné především pro nejčastější jazyky; u méně frekventovaných jazyků je jejich zajištění omezené. Kromě tlumočnicků je v dnešní době vhodné využít také moderní způsoby pro překládání, které usnadní poradcům a specialistům práci s klienty. Některá pracoviště ovšem postrádají technické nástroje, například univerzální překladače nebo telefony s překladačem, které by podporovaly komunikaci s klienty.

Ve struktuře služeb se v krátkodobém horizontu objevily další formy práce s klienty. Vedle individuálních konzultací byly zavedeny skupinové konzultace pro cizince, online poradenství a aktivní terénní

působení specialistů 3Z a poradců EURES, například při spolupráci s dalšími institucemi nebo na informačních setkáních. Tím se rozšířilo spektrum poskytovaných služeb a zvýšila se flexibilita jejich nabídky.

Projekt v některých krajích také posílil provázání specializovaných služeb s ostatními agendami ÚP ČR. Specialisté 3Z a poradci EURES se v některých případech zapojují do vstupních skupinových sezení a dalších aktivit, aby klienti získali přehled o dostupných službách a věděli, kam se obrátit.

V průběhu projektu se však v některých případech objevily nejasnosti v rozdělení kompetencí mezi specialisty 3Z a pracovníky projektu „Integrace na trh práce a podpora cizinců v ČR“, jehož realizace byla zahájena v průběhu realizace projektu EURES+3Z Up!. Pro klienty i zprostředkovatele zaměstnání nebylo zpočátku zřejmé, která agenda spadá, do kterého projektu. Tyto nejasnosti se postupně zmírňovaly prostřednictvím metodických výkladů a praktického fungování služeb.

Krátkodobý dopad projektu na strukturu služeb je v některých krajích ovlivněn stabilitou jednotlivých rolí. U nově zavedené pozice specialistů 3Z se v některých regionech objevila vyšší fluktuace pracovníků. Ze zjištění evaluace vyplývá, že fluktuace souvisí nejčastěji s podfinancováním náročné pozice (vyžadující nejen vzdělání a zkušenosti, ale také intenzivní školení). Svůj vliv na fluktuaci má také projektový charakter pozice a nespokojenost pracovníků se stylem vedení (dvojitý vedení a z toho vyplývající zvýšená administrativa a občas nejasné informace). Pokud by byla fluktuace pracovníků vyšší, bylo by nutné opakované zaškolování a mohlo by dojít k přerušování kontinuity poskytovaných služeb, proto je nutné věnovat tomuto problému pozornost.

Strukturu poskytovaných služeb v krátkodobém horizontu ovlivňují rovněž kapacitní, prostorové a technické limity. Na řadě pracovišť chybí samostatné místnosti pro diskrétní poradenství, služby jsou poskytovány ve sdílených kancelářích nebo v provizorních podmínkách.

Realizace projektu EURES+3Z Up! a rozšíření specializované poradenské práce ukázaly limity systému hodnocení výkonu poradenských činností (tzv. KPI), neboť tyto jsou v rámci poboček ÚP ČR zaměřeny převážně na kvantitativní výstupy a u poradenských činností pouze omezeně vypovídají o jejich odborné náročnosti, průběhu a kvalitě poskytované podpory.

V širším pohledu se ukazuje, že projekt přispěl k doplnění struktury služeb zaměstnanosti o oblasti, které nebyly v rámci ÚP ČR dosud systematicky pokryty. Tento přínos je reflektován i ze strany liniových manažerů, kteří v rozhovorech poukazují na význam specializovaných služeb zaměřených na práci s osobami s migrační zkušeností a na mezinárodní pracovní mobilitu jako na důležitý předpoklad pro adekvátní reakci na potřeby klientů a trhu práce. Projekt tak vytvořil stabilní základ pro rozvoj specializované agendy, metodického a odborného zázemí služeb EURES a 3Z, posílení odborných kompetencí pracovníků a prohloubení spolupráce s klíčovými regionálními aktéry.

Zjištění uvedená v této kapitole ukazují, že projekt EURES+3Z Up! měl v krátkodobém horizontu dopad především v podobě rozšíření a diverzifikace struktury služeb zaměstnanosti ÚP ČR, a to zavedením nových specializovaných rolí a posílením lidských zdrojů a rozvojem nových forem poradenské práce. Současně se ukazuje, že fungování těchto změn je ovlivněno rozdíly mezi regiony, stabilitou personálního obsazení nových pozic, nastavením projektové administrativy a kapacitními, prostorovými a technickými omezeními jednotlivých pracovišť

3.2 Krátkodobé dopady projektu na klienty

Krátkodobé dopady projektu EURES+3Z Up! na klienty jsou v této evaluační otázce zkoumány s důrazem na bezprostřední zkušenost klientů se službami, jejich dostupnost, srozumitelnost a vnímaný přínos v konkrétních situacích, se kterými se klienti na Úřad práce ČR obracejí. Pozornost je také zaměřena zejména na pohled poradců EURES a specialistů 3Z, tedy na skupiny, jejichž práce se liší od standardního zprostředkování zaměstnání.

Projekt rozšířil nabídku služeb o specializované poradenské role a nové formy práce s klienty, což se krátkodobě promítá do způsobu, jakým klienti přicházejí do kontaktu s ÚP ČR, jaké informace a podporu získávají a jak jsou jejich situace řešeny. Z pohledu realizace projektu se jedná především o individuální poradenství, skupinové konzultace, online a telefonické poradenství a v některých případech také o terénní aktivity, které zvyšují dostupnost služeb pro různé skupiny klientů.

Z dostupných kvalitativních dat (fokální skupiny a individuální rozhovory) vyplývá, že krátkodobé dopady na klienty nelze hodnotit jednotně, neboť zkušenost klientů je ovlivněna řadou faktorů, mimo jiné typem služby (EURES vs. 3Z), regionálním kontextem, jazykovými a kulturními bariérami, charakterem řešené situace i organizačními a kapacitními možnostmi jednotlivých pracovišť. Tyto faktory se promítají do variability klientských zkušeností a do rozdílného využívání dostupných forem podpory.

V této kapitole jsou krátkodobé dopady projektu na klienty analyzovány mimo dat z monitoringu především prostřednictvím výsledků dotazníkového šetření a rozhovorů s klienty, které poskytuje strukturovaný pohled na hodnocení dostupnosti služeb, srozumitelnosti poskytovaných informací, přístupu pracovníků a vnímaného přínosu služeb v krátkodobém horizontu. Kvalitativní zjištění z rozhovorů a fokusních skupin slouží jako kontext pro porozumění těmto výsledkům.

EQ 2B: Jaké jsou krátkodobé dopady projektu na klienty z řad osob s OMZ?

Tato část kapitoly se zaměřuje na krátkodobé dopady projektu EURES+3Z Up! na klienty využívající služby specialistů 3Z. Analyzována jsou dostupná data z Monitoringu služeb, který byl postupně u nové služby zaváděn, a to za období od začátku roku 2025 doposud (únor 2026). Uvedeny jsou také výsledky dotazníkového šetření MPSV z října roku 2024. Pozornost je dále věnována tomu, jak specialisté 3Z vnímají přínos poskytované podpory v krátkodobém horizontu a v jakých oblastech se podle nich spolupráce s klienty nejčastěji promítá do konkrétních posunů (informace vychází z dotazníkového šetření z odpovědí 22 specialistů). Součástí hodnocení jsou také zkušenosti samotných klientů (občanů třetích zemí) získané prostřednictvím kvalitativních rozhovorů, které umožňují doplnit pohled specialistů o perspektivu klientů (informace vychází z deseti realizovaných rozhovorů s klienty).

Krátkodobé dopady na klienty

Monitorovací data za období 01/2025 až 02/2026 ukazují, že klienti specialistů 3Z přicházejí nejčastěji prostřednictvím doporučení pracovníků ÚP ČR (1 660), což představuje 51 % všech prvních kontaktů. Dalšími významnějšími zdroji jsou doporučení přátel, známých či komunity (384), tedy 12 %, a neziskové organizace včetně CPIC (217), které tvoří 7 %. Přibližně 4 % klientů přišlo prostřednictvím online kanálů (144).

V poskytované podpoře výrazně dominuje individuální poradenství, které proběhlo u 2 251 klientů a tvořilo 95 % všech evidovaných poradenských aktivit, zatímco skupinového poradenství se zúčastnilo

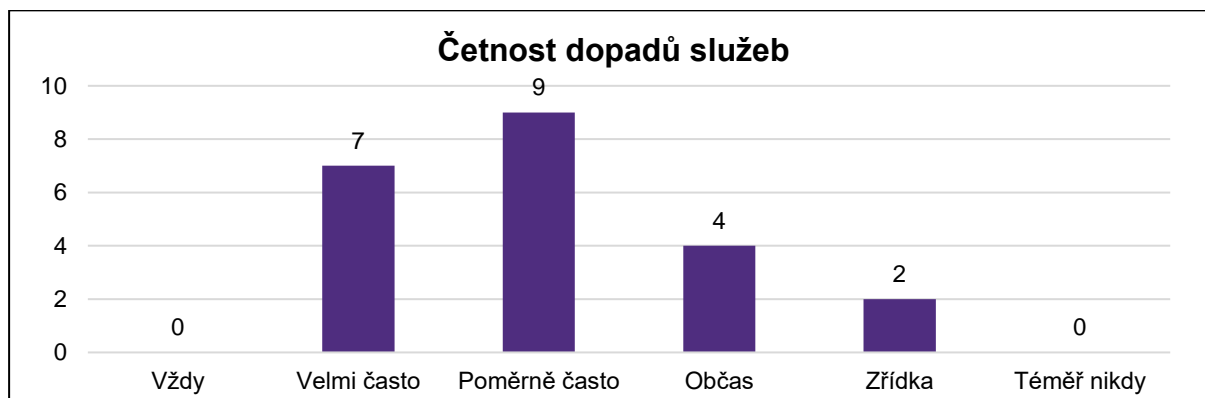
129 klientů, tedy 5 %. Součástí služby je i vzdálená komunikace; odborné dotazy byly nejčastěji řešeny e-mailem (1 809), který tvořil 78 % všech vzdálených kontaktů, a telefonické konzultace proběhly v 509 případech, tedy 22 %.

Pro doplnění sledovaných pokroků klientů bylo využito také dotazníkové šetření MPSV, které popisuje témata nejčastěji řešená během konzultací. Podpora v zaměstnatelnosti byla uvedena v 529 případech, což představuje 21 % všech uvedených témat. Zprostředkování zaměstnání se objevilo v 526 případech, tedy také 21 %, a informace o rekvalifikacích v 479 případech (19 %). Kariérové poradenství se objevilo v 335 případech (13 %) a podpora integrace ve 184 případech (7 %). Dále byla zmiňována podpora procesu nostrifikace (6 %), informace o právních předpisech (6 %), nepojistné sociální dávky (4 %) či podpora při tvorbě životopisu (2 %).

Dotazník také ukazuje, že nejčastěji šlo o konzultace do 15 minut, a to ve 498 případech, což představuje 37 % všech konzultací. Konzultace v délce 15 až 30 minut proběhly ve 488 případech (36 %). Delší konzultace byly méně obvyklé: 30 až 60 minut proběhlo ve 243 případech (18 %) a konzultace nad 60 minut ve 113 případech (8 %).

Následující výsledky se vztahují k tomu, jak často se specialistům dařilo pomoci klientům dosáhnout konkrétního pokroku v jejich situaci, například v podobě získání zaměstnání, absolvování rekvalifikace nebo odstranění bariéry bránící uplatnění na trhu práce. Odpovědi specialistů se soustřeďují především do kategorií „poměrně často“ a „velmi často“ (celkem 73 %), což ukazuje, že dosažení konkrétního pokroku je specialisty vnímáno jako relativně častý výsledek spolupráce. Zároveň skutečnost, že nebyla zvolena odpověď „vždy“, ukazuje, že tento pokrok není vnímán jako univerzální výsledek dosažitelný u všech klientů bez rozdílu.

Graf 1 Jak často se Vám v posledních měsících podařilo pomoci klientovi dosáhnout konkrétního pokroku (např. získání zaměstnání, absolvování rekvalifikace, odstranění bariéry)?



Zdroj: Dotazníkové šetření mezi specialisty, realizace: říjen 2025, n = 22

Zkušenosti klientů tuto interpretaci zpřesňují. V rozhovorech klienti chápou „konkrétní pokrok“ především jako dosažení jasně vymezených kroků, které jim umožňují další postup na trhu práce, nikoli nutně jako okamžité získání zaměstnání. V rozhovorech s klienty (n = 10) byla zmiňována podpora při nostrifikaci vzdělání (6 respondentů), zajištění nebo absolvování rekvalifikace (5 respondentů), zajištění jazykových kurzů (7 respondentů), úpravu životopisu pro české prostředí (8 respondentů) a pomoc při podávání přihlášek na pracovní pozice (6 respondentů). Tyto kroky klienti popisují jako nezbytné mezistupně, na které navazuje další uplatnění na trhu práce.

Jako konkrétní příklad dopadu v oblasti rekvalifikací může být uveden klient zapojený do kurzu kybernetické bezpečnosti, u něhož se podařilo uznat vysokoškolské vzdělání a získat příslib nástupu do IT. Jedna ze specialistek dále uvedla jako příklad velmi dobré (i když spíše vzácné) praxe klientku,



kteřá si s podporou specialistky postupně vyřídila nostrifikaci a upravila životopis, a během šesti týdnů si dokonce sama našla zaměstnání.

Od začátku roku 2025 je také funkční monitoring služeb specialistů, který doplňuje výše uvedené výsledky o statistické sledování. Z monitoringu služeb za období 01/2025 až 02/2026 dále vyplývá, že podporu prostřednictvím nástrojů aktivní politiky zaměstnanosti využilo 251 klientů. Do rekvalifikace v češtině pro cizince vstoupilo 238 osob a v oblasti uznávání kvalifikace poskytli specialisté celkem 747 konzultací. Pro zajištění dostupnosti a srozumitelnosti služby bylo využito 315 hodin tlumočení.

Odpovědi specialistů 3Z dále ukazují, že při dosahování těchto posunů se opakovaně setkávají s překážkami na straně klientů. Nejčastěji zmiňovanými bariérami jsou jazykové obtíže, nízká motivace části klientů, nereálná očekávání ohledně možností uplatnění a strukturální omezení trhu práce, zejména omezená nabídka vhodných pracovních míst odpovídajících kvalifikaci klientů, regionální dostupnost zaměstnání a nastavení pracovních podmínek. Tyto faktory se podle specialistů promítají zejména do situací, kdy ani opakovaná spolupráce nevede ke konkrétnímu výsledku v krátkodobém horizontu.

Klientské výpovědi tyto bariéry konkretizují. V rozhovorech s klienty (n = 10) zmiňovalo sedm respondentů jazykovou bariéru nebo potřebu navazujících jazykových kurzů, zejména na vyšších úrovních než B1. Pět klientů poukázvalo na časová a rodinná omezení, která zpomalují dosažení výsledků, a menší část popisovala nesoulad mezi svým vzděláním a strukturou dostupných pracovních míst. U několika klientů se objevil také vnímaný „začarovaný kruh“ kurz–práce, kdy bez další kvalifikace nelze získat odpovídající zaměstnání.

Z příkladů dobré praxe specialistů zároveň vyplývá, že individuální práce může pomoci i klientům, kteří ztratili motivaci například klientce, která po několika konzultacích zaměřených na přípravu na pohovor opět začala aktivně hledat zaměstnání a navázala nové kontakty.

Dopad služby

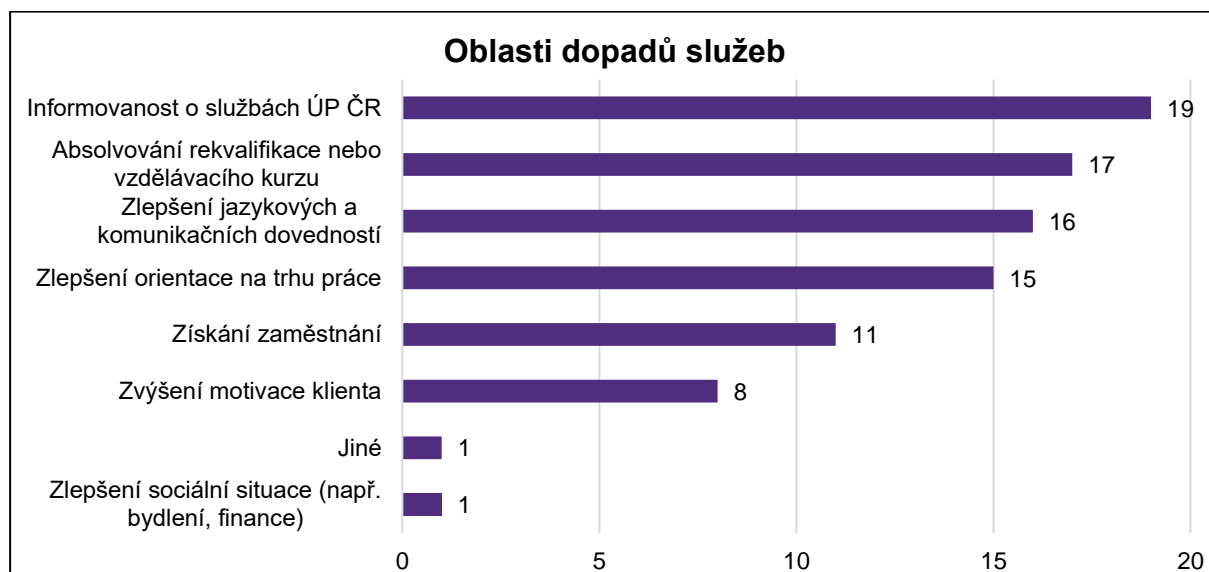
Tato kapitola se zaměřuje na identifikaci oblastí, kde dle názoru specialistů dochází k největšímu zlepšení u klientů. Logicky nejčastější oblastí, kde byl vnímán posun, je zvýšení informovanosti o službách ÚP ČR (uvedeno ze strany 86 % specialistů), které je jednak spojeno se samotným využíváním poskytované podpory, ale zahrnuje také informování klientů o dalších službách ÚP ČR, které mohou využít (např. nástroje APZ, rekvalifikace, zařazení do jiných projektů apod.). Informování klientů přispívá ke zvýšení jejich zaměstnatelnosti a je tak relevantním výsledkem poskytované služby.

Druhou nejčastější oblastí, kde specialisté vnímají pokrok u klientů je zapojení klientů do rekvalifikačních nebo vzdělávacích kurzů (77 %), které představují součást procesu podpory směřující k posílení jejich kvalifikace a profesní orientace

Za relevantní lze považovat také rozvoj jazykových a komunikačních dovedností (73 %), které představují důležitý předpoklad dalšího uplatnění klientů na trhu práce.

Přibližně polovina specialistů zároveň uvádí, že největším zlepšením u jejich klientů díky poskytované službě je získání zaměstnání. Z interních statistik MPSV vyplývá, že ke skutečnému zprostředkování zaměstnání došlo u 11 % klientů.

Graf 2 V jakých oblastech vidíte největší zlepšení u svých klientů díky poskytované službě? (Možnost zaškrtnout všechny relevantní možnosti)



Zdroj: Dotazníkové šetření mezi specialisty, realizace: říjen 2025, n = 22

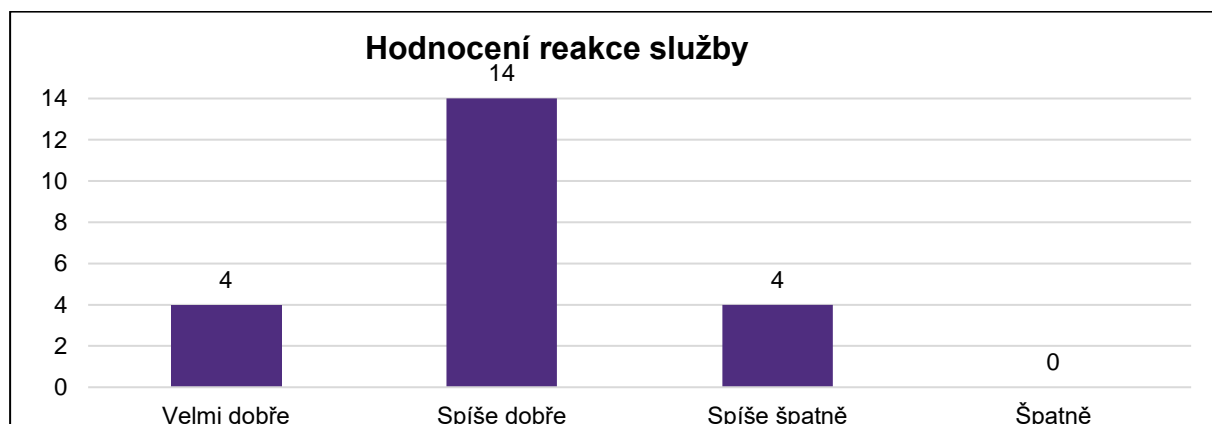
Výpovědi klientů z rozhovorů výše uváděná tvrzení potvrzují. Klienti zlepšení vnímají ve smyslu lepší orientace v systému a větší jistoty při řešení administrativních kroků. Zvýšení informovanosti o službách ÚP ČR zmiňovali v rozhovorech všichni dotazovaní klienti (n = 10), přičemž osm klientů také uvádělo lepší porozumění postupům a větší samostatnost při jejich vyřizování. Přibližně polovina klientů spojovala zlepšení orientace na trhu práce se schopností lépe se prezentovat vůči zaměstnavatelům – k čemuž jim dle výpovědí specialistů pomáhají např. úpravou životopisu, správným zacílením pracovních poptávek apod.

Do krátkodobých dopadů patří také orientace v pracovních právních náležitostech do netradičních zemí, příkladem je, když specialistka pomohla klientovi z Demokratické republiky Kongo ověřit údajné pracovní povolení a zabránila tak zaplacení vysokého poplatku za falešný dokument.

Limity poskytované podpory

V rámci hodnocení jsme se zaměřili na ověření, zda je služba schopna reagovat na potřeby klientů. První odstavec zachycuje hodnocení schopnosti služby 3Z reagovat na aktuální potřeby klientů z pohledu specialistů. Hodnocení je převážně pozitivní, přičemž většina respondentů hodnotí tuto schopnost jako „spíše dobře“ nebo „velmi dobře“ (celkem 82 %). Současně se však objevují i odpovědi „spíše špatně“ (18 %), které mohou naznačovat, že služba ne vždy dokáže rychle reagovat na akutní potřeby klientů.

Graf 3 Jak hodnotíte schopnost služby rychle reagovat na akutní potřeby klientů (např. ztráta zaměstnání, nutnost rychlé rekvalifikace, řešení krizové situace)?



Zdroj: Dotazníkové šetření mezi specialisty, realizace: říjen 2025, n = 22

Zkušenosti klientů s dostupností služby této interpretaci odpovídají. Všichni dotazovaní klienti uvedli, že domluva termínu schůzky nebyla obtížná a že během schůzek měli dostatek času i soukromí k řešení svých záležitostí.

Shrnutí

Typickým klientem je občan Ukrajinské národnosti s přiznanou dočasnou ochranou.

Kontakt na specialistu předává nejčastěji zprostředkovatel.

Častěji je využíváno poradenství individuální oproti skupinovému.

Osobní konzultace trvají většinou do půl hodiny; ve vzdálené komunikaci dominuje využívání emailů.

Nově byla zavedena služba tlumočnicka.

Nejčastější cíle návštěvy jsou: pomoc s hledáním zaměstnání (zprostředkování zaměstnání, kariérové poradenství, mj. úprava životopisu pro české prostředí či pomoc při podávání přihlášek na pracovní pozice), podpora integrace, informace o rekvalifikacích (včetně jazykových kurzů), žádosti o nostrifikaci dokumentů.

Nejčastější dopady na klienty:

- Zvýšení informovanosti o službách ÚP ČR (mj. nástroje APZ, rekvalifikace, zařazení do jiných projektů apod.)
- Zvýšení kvalifikace nebo vzdělání díky kurzům
- Zlepšení orientace na trhu práce (vč. schopnosti se lépe prezentovat vůči zaměstnavatelům, či lepší porozumění postupům)
- Získání zaměstnání

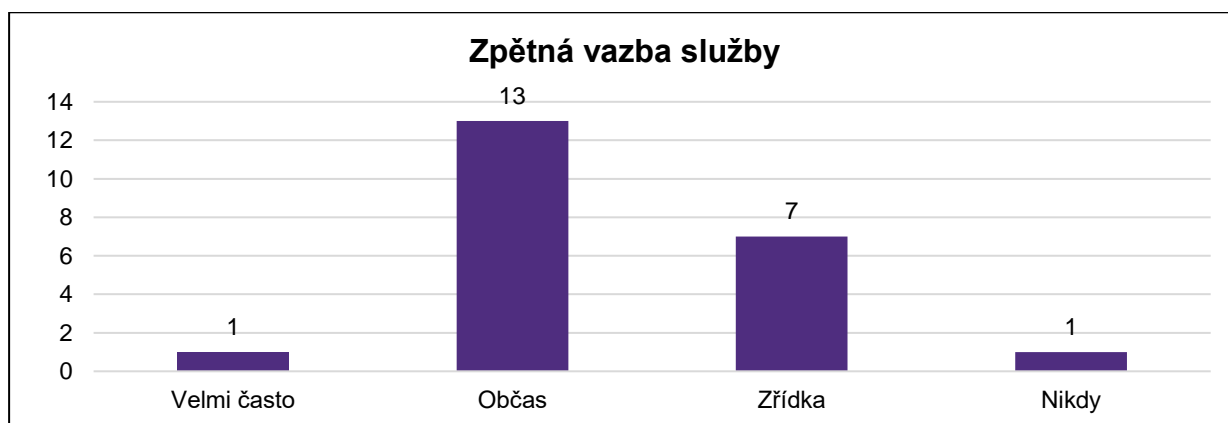
Bariéry: především jazykové obtíže, dále pak nízká motivace části klientů, nereálná očekávání a strukturální omezení trhu práce.

Služba je schopna reagovat na potřeby klientů, ti mají dostatek času (i soukromí) k řešení svých záležitostí. Klienti oceňují individuální přístup specialistů a možnost postupného procesu.

Zpětná vazba služby

V následující podkapitole je zkoumána četnost obdržení zpětné vazby ze strany klientů směrem ke specialistům. Zařazení této oblasti do závěrečné evaluace vychází ze zjištění Průběžné evaluační zprávy, ve které specialisté a poradci upozorňovali na omezené možnosti získávání zpětné vazby od klientů a s tím související obtížnost reflexe vlastní práce. Odpovědi ukazují, že tato zpětná vazba se objevuje spíše nepravidelně, odpověď „občas“ uvedlo 60 % respondentů, odpověď „zřídka“ pak 32 % respondentů. Jedná se o zcela přirozený jev v oblasti služeb – výzkumy potvrzují, že klienti se sami se zpětnou vazbou ozývají spíše výjimečně než pravidelně – a je tedy zcela v pořádku, že většina klientů se po vyřešení své „zakázky“ zaměstnancům ÚP ČR již neozve.

Graf 4 Jak často se stává, že Vás klienti díky Vaší pomoci sami informují o pozitivní změně ve své situaci?



Zdroj: Dotazníkové šetření mezi specialisty, realizace: říjen 2025, n = 22

V závěru dotazníkového šetření specialisté 3Z zmiňují limity své role, které spočívají především v poskytování informací, poradenství a navigace v systému, nikoli v přímém zajišťování rekvalifikací nebo pracovních míst. Klienti přitom velmi konzistentně oceňují lidský přístup specialistů, jejich vstřícnost a možnost se na ně opakovaně obracet v dalších fázích řešení své situace. Současně se v klientských výpovědích objevují očekávání, která přesahují možnosti samotné služby, zejména v oblasti navazujících jazykových kurzů a přímějšího propojení se zaměstnavateli.

Zjištění v této oblasti zároveň naznačují potenciál pro další rozvoj služby směrem k systematictější spolupráci se zaměstnavateli. Spolupráce s firmami je důležitá zejména proto, že službě umožňuje získávat vhodná volná pracovní místa pro konkrétní klienty; to předpokládá dobrou znalost dovedností klientů i požadavků jednotlivých podniků. V návaznosti na tuto skutečnost se nabízí posílení role služby jako prostředníka mezi klienty a zaměstnavateli, například prostřednictvím cíleného mapování potřeb zaměstnavatelů, sdílení informací o dostupné pracovní síle nebo zapojení zaměstnavatelů do navazujících aktivit služby. Tyto směry rozvoje mohou přispět k lepšímu sladění očekávání klientů s reálnými možnostmi uplatnění a představují důležitý podklad pro formulaci doporučení v závěrečné části evaluace.

EQ 2C: Jaké jsou krátkodobé dopady projektu na klienty ze sítě zemí EURES?

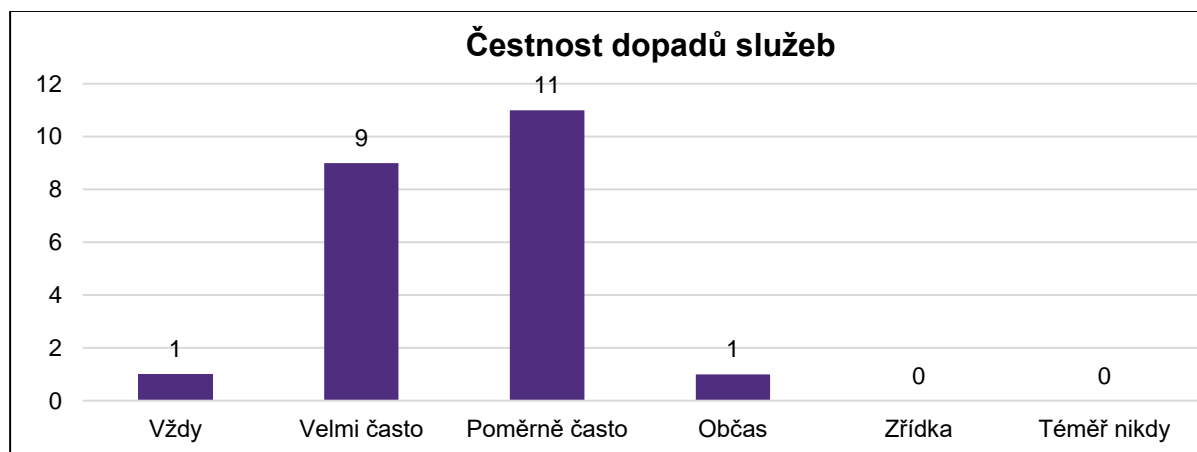
Tato část kapitoly se zaměřuje na krátkodobé dopady projektu EURES+3Z Up! na klienty využívající služeb poradců EURES. Pozornost je věnována tomu, jak poradci hodnotí bezprostřední výsledky spolupráce s klienty a jaké typy posunů se podle nich v krátkodobém horizontu u klientů nejčastěji

objevují (informace vychází z dotazníkového šetření z odpovědí 22 poradců). Hodnocení je doplněno pohledem klientů služby EURES získaným prostřednictvím kvalitativních rozhovorů, které umožňují zachytit, jak jsou tyto posuny vnímány z jejich perspektivy (informace vychází z pěti realizovaných rozhovorů). Jednalo se o 3 občany České republiky, kteří využili služby EURES, a o 2 občany zemí sítě EURES v rámci EURES.

Krátkodobé dopady na klienty

Z odpovědí poradců EURES vyplývá, že dosažení konkrétního pokroku u klientů je považováno za poměrně běžnou součást spolupráce. Nejčastěji se odpovědi pohybují v kategoriích „poměrně často“ (50 %) a „velmi často“ (41 %), což ukazuje, že poradci vnímají výsledky své práce především v podobě průběžných posunů v situaci klientů. Odpověď „vždy“ se objevuje pouze výjimečně, což naznačuje, že dosažení konkrétního výsledku není vnímáno jako automatický výstup každého případu. Tento trend potvrzuje i praxe poradců EURES, například v případě klienta, který po úpravě životopisu a podpoře při orientaci v německém systému nastoupil do zaměstnání v Görlitz.

Graf 5 Jak často se Vám v posledních měsících podařilo pomoci klientovi dosáhnout konkrétního pokroku (např. získání zaměstnání, absolvování rekvalifikace, odstranění bariéry)?



Zdroj: Dotazníkové šetření mezi poradci, realizace: říjen 2025, n = 22

Z rozhovorů s klienty EURES (n = 5) vyplývá, že samotný pojem „konkrétní pokrok“ je jimi chápán spíše jako posun v orientaci a připravenosti než jako okamžitý pracovní výsledek. Klienti nejčastěji zmiňují přínos spolupráce v podobě lepšího porozumění fungování trhu práce v cílové zemi, orientace v administrativních postupech a získání informací o dalších možných krocích. Dva klienti uváděli, že očekávali přímé zprostředkování pracovního místa již v krátkodobém horizontu. V praxi se tento typ podpory projevil například u klientky plánující přesun do Španělska, které poradkyně pomohla projít pobytem a pracovní administrativou krok za krokem.

Otevřené odpovědi poradců EURES dále ukazují, že dosažení krátkodobých výsledků je často limitováno faktory, které souvisejí s přeshraničním charakterem služby. Nejčastěji jsou zmiňovány jazykové bariéry a administrativní či legislativní náročnost spojená s odlišnými pravidly v jednotlivých zemích. Tyto aspekty se v odpovědích objevují opakovaně a tvoří důležitý kontext pro hodnocení dosažených výsledků. Do krátkodobých přínosů služby patří také prevence rizik, například když poradkyně upozornila klientku na nelegitimní pracovní nabídku a pomohla jí najít bezpečnější alternativu.

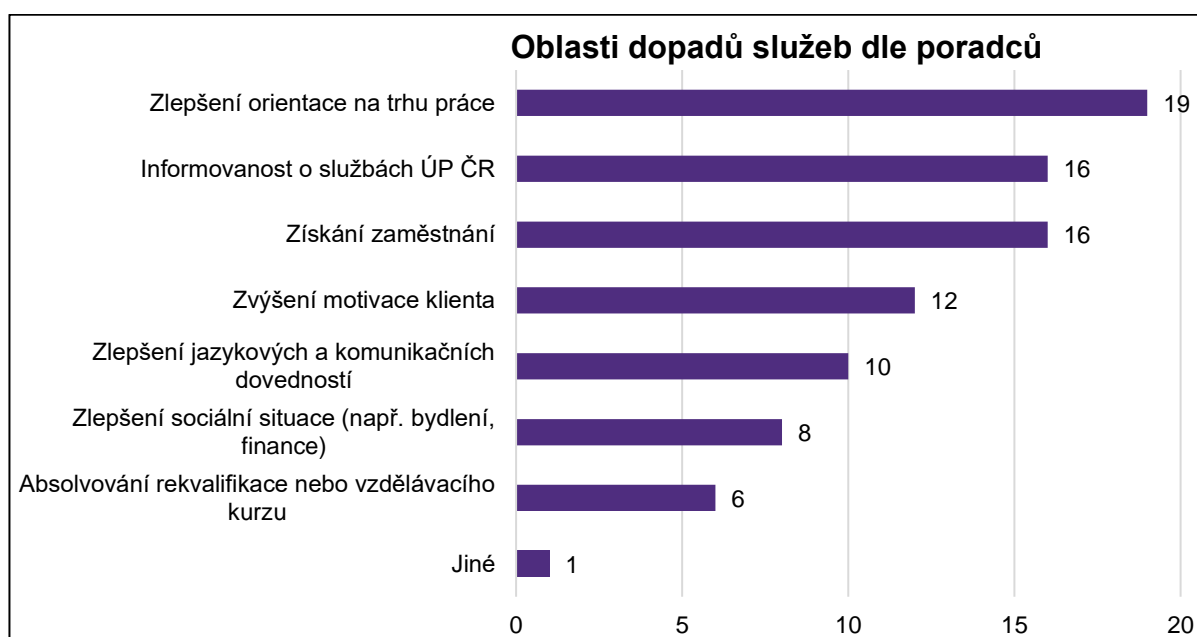
Klienti tato omezení popisují konkrétně prostřednictvím vlastních zkušeností. Čtyři z pěti klientů zmiňují časovou a administrativní náročnost přeshraničních procesů, nutnost dokládání velkého množství

dokumentů a nejednotnost pravidel mezi jednotlivými státy. Dva klienti upozorňovali také na omezení relokačních nástrojů, například podmínku zveřejnění pracovního místa na oficiálních portálech, která může vylučovat menší zaměstnavatele. Jazykovou bariéru klienti vnímají spíše jako osobní výzvu, se kterou je třeba v procesu počítat.

Dopady služby

Podle poradců EURES se zlepšení u klientů projevuje v několika oblastech současně. Nejčastěji je zmiňována lepší orientace klientů na trhu práce (86 %), dále zvýšená informovanost o službách a možnostech podpory a získání zaměstnání (shodně 73 %). Výsledky tak ukazují, že krátkodobé dopady služby EURES nejsou omezeny pouze na informační rovinu, ale v části případů se promítají i do konkrétního pracovního uplatnění.

Graf 6 V jakých oblastech vidíte největší zlepšení u svých klientů díky poskytované službě? (Možnost zaškrtnout všechny relevantní možnosti)



Zdroj: Dotazníkové šetření mezi poradci, realizace: říjen 2025, n = 22

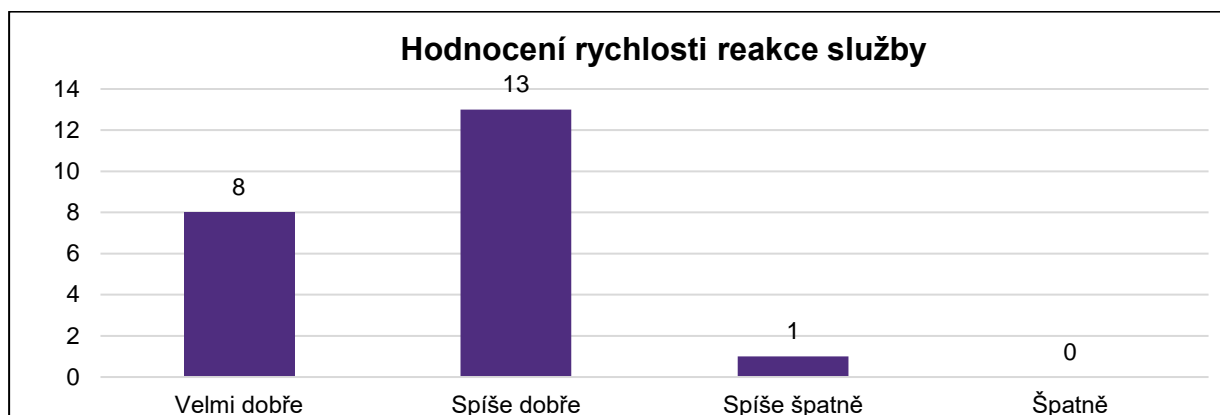
Z pohledu klientů se tyto přínosy nejčastěji odrážejí ve větší jistotě v dalším postupu. Všichni dotazovaní klienti uváděli, že po poradenství lépe rozumí tomu, jak v cílové zemi postupovat při hledání práce, na jaké instituce se obracet a jaké dokumenty jsou v jejich situaci klíčové. Část klientů (2 z 5) zároveň popisovala, že díky službě navázala nové kontakty nebo se zapojila do spolupráce v rámci sítě EURES. Přímé získání zaměstnání v krátkodobém horizontu klienti sami nepovažují za hlavní měřítko úspěchu služby.

Podpora poradců EURES se uplatnila také při obnovení pracovního uplatnění v zahraničí, například v případě klienta, který se s pomocí poradkyně úspěšně vrátil do zaměstnání ve Španělsku.

Limity poskytované podpory

Hodnocení schopnosti služby reagovat na akutní potřeby klientů vyznívá ze strany poradců EURES převážně pozitivně. Převládají odpovědi „spíše dobře“ (59 %) a „velmi dobře“ (36 %), což ukazuje, že poradci považují současné nastavení služby za funkční zejména v oblasti konzultací, poskytování informací a základního nasměrování klientů.

Graf 7 Jak hodnotíte schopnost služby rychle reagovat na akutní potřeby klientů (např. ztráta zaměstnání, nutnost rychlé rekvalifikace, řešení krizové situace)?



Zdroj: Dotazníkové šetření mezi poradci, realizace: říjen 2025, n = 22

Zkušenosti klientů (n = 5) z rozhovorů tuto skutečnost většinou potvrzují. Čtyři klienti rovněž uváděli, že domluva termínu schůzky byla bezproblémová a komunikace s poradcem probíhala plynule. Klienti oceňovali zejména dostupnost poradců a možnost vracet se k jednotlivým tématům postupně podle vývoje své situace.

Shrnutí

Typickým klientem je občan ČR, který chce vycestovat za prací do zahraničí (shání 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).

Doporučení na poradce dostává klient často od známých. První poradenství je nejčastěji telefonické – teprve poté následuje osobní schůzka.

Osobní konzultace trvají většinou kolem půl hodiny.

Nejčastější cíle návštěvy jsou:

- Pomoc s dílčími kroky při zaměstnání v zahraničí (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).
 - Dále: poradenství pro klienty vracející se ze zahraničí.
 - Pomoc zahraničním pracovníkům v ČR.

Nejčastější dopady na klienty:

- Posun v orientaci na trhu práce – lepší porozumění fungování trhu práce v cílové zemi, orientace v administrativních postupech a získání informací o dalších možných krocích.
- Zvýšení šancí na pracovní uplatnění.

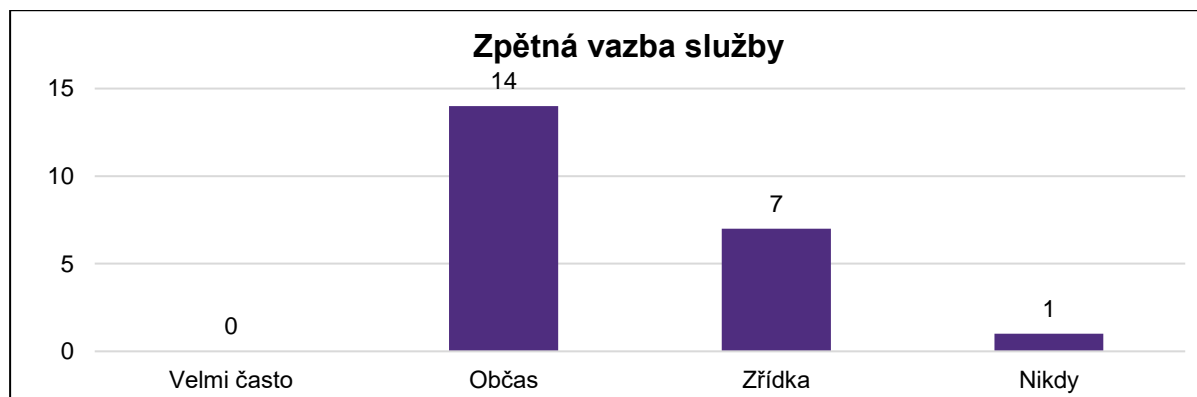
Bariéry: jazykové bariéry a administrativní či legislativní náročnost spojená s odlišnými pravidly v jednotlivých zemích.

Služba je schopna reagovat na potřeby klientů, domluva termínu schůzky bývá bezproblémová, klienti oceňují dostupnost poradců a možnost postupného procesu.

Zpětná vazba služby

Odpovědi poradců EURES dále ukazují, že zpětná vazba od klientů přichází spíše nepravidelně. Nejčastěji je uváděna odpověď „občas“ (64 %) nebo „zřídka“ (32 %), což naznačuje, že informace o pozitivních změnách se k poradcům dostávají spíše nahodile než systematicky.

Graf 8 Jak často se stává, že Vás klienti díky Vaší pomoci sami informují o pozitivní změně ve své situaci?



Zdroj: Dotazníkové šetření mezi poradci, realizace: říjen 2025, n = 22

V závěrečné části poradci EURES poukazují na překážky, které komplikují plynulé poskytování služby, zejména na administrativní zátěž spojenou s projektovým nastavením a souběhem dalších agend ÚP ČR. Dále zmiňují omezenou informovanost veřejnosti o službách EURES a s tím související potřebu vysvětlovat rozsah poskytované podpory. V odpovědích se objevují také finanční omezení klientů a nedostatek systematické zpětné vazby, což ztěžuje vyhodnocování dopadů služby.

Z rozhovorů s klienty EURES vyplývá celkově pozitivní hodnocení poskytované služby. V rozhovorech s klienty (n = 5) se opakovaně objevovalo několik klíčových zjištění. Všichni dotazovaní uvedli, že by službu EURES v případě potřeby využili znovu, zejména při hledání práce v zahraničí. Současně zmiňovali přínos služby při řešení souvisejících administrativních a informačních otázek. Významně oceňován byl také přístup poradců EURES, zejména jejich ochota komunikovat a srozumitelně vysvětlovat jednotlivé postupy. Dalším opakovaně zmiňovaným aspektem byla možnost konzultovat vlastní situaci v širším mezinárodním kontextu prostřednictvím sítě EURES.

Z pohledu specialistů 3Z i poradců EURES jsou krátkodobé dopady projektu vnímány především jako postupné a dílčí posuny v situaci klientů, nikoli jako okamžité a plošné řešení jejich pracovní situace. Tento krátkodobý charakter dopadů odpovídá povaze cílových skupin i komplexnosti situací, které služba řeší. Klienti se často nacházejí v situacích zatížených kombinací právních, jazykových, sociálních a pracovních bariér, jejichž odstranění vyžaduje postupnou a dlouhodobější práci. V tomto kontextu představují dílčí posuny – jako je zvýšení orientace v systému, posílení informovanosti, stabilizace situace klienta nebo schopnost činit kvalifikovanější rozhodnutí – klíčový a žádaný výsledek poskytované podpory. Tyto posuny zároveň vytvářejí nezbytný předpoklad pro dosažení dlouhodobějších cílů, včetně stabilního pracovního uplatnění, a přispívají k prevenci pracovních a sociálních rizik. Dopady služby je proto vhodné chápat jako součást širšího procesu podpory integrace klientů na trh práce, nikoli jako izolované nebo jednorázové výstupy. Už při nastavování služby se vycházelo z mezinárodních výzkumů, které upozorňují na to, že kvalitní kariérové poradenství podporuje orientaci migrantů, jejich schopnost přizpůsobovat se změnám a celkově usnadňuje jejich začlenění na trh práce.

Význam projektu v kontextu pracovní mobility

Projekt EURES+3Z Up! svou poradenskou a informační funkcí reaguje na potřeby, které se v posledních letech objevují v souvislosti s vývojem evropského i českého trhu práce. Evropská komise ve svém pravidelném hodnocení uvádí, že mobilita pracovní síly v EU se po pandemii stabilizovala a představuje důležitý mechanismus vyrovnávání regionálních rozdílů mezi nabídkou a poptávkou po pracovní síle v jednotlivých členských státech. Společná analýza Evropské migrační sítě a OECD zároveň zdůrazňuje, že pro bezpečnou a funkční pracovní mobilitu jsou zásadní přesné informace, orientace v administrativních postupech a odborné poradenství, které podporuje informované rozhodování pracovníků zapojených do přeshraniční mobility. Tyto potřeby jsou patrné i v českém kontextu, kde se na trhu práce uplatňují jak občané EU, tak osoby ze třetích zemí. Významnou skupinu v rámci mobilní pracovní síly představují také osoby z Ukrajiny, jejichž zapojení do zaměstnání je podle veřejně dostupných údajů rozsáhlé a z hlediska struktury trhu práce přispívá k obsazování profesí, u nichž se dlouhodobě nedaří pokrýt poptávku domácí pracovní silou. V tomto prostředí projekt EURES+3Z Up! poskytuje podporu, která klientům usnadňuje orientaci v pracovních podmínkách, legislativě i administrativních krocích a přispívá tak k informované a právně správné mobilitě. Tato podpora představuje přínosnou součást systému služeb zaměstnanosti.

3.3 EQ 2D: Jaké jsou krátkodobé dopady projektu v oblasti síťování aktérů?

Tato kapitola se zaměřuje na dopady projektu EURES+3Z Up! v oblasti síťování aktérů, tedy na změny ve spolupráci a vztazích mezi Úřadem práce ČR a dalšími subjekty zapojenými do oblasti zaměstnanosti a práce s cizinci. Pozornost je věnována zejména rozsahu a podobě spolupráce s externími partnery, rozdílu mezi regiony a vnitřním vazbám mezi jednotlivými agendami ÚP ČR, jak jsou tyto změny popisovány zaměstnanci zapojenými do projektu a vedením ÚP ČR.

V krátkodobém horizontu projekt EURES+3Z Up! ovlivnil síťování aktérů zejména rozšířením a strukturací spolupráce mezi Úřadem práce ČR a dalšími subjekty působícími v oblasti zaměstnanosti a integrace cizinců. Projekt vytvořil prostor pro intenzivnější spolupráci s externími aktéry, zejména s neziskovými organizacemi, institucemi státní správy, vzdělávacími institucemi, zaměstnavateli a dalšími subjekty zapojenými do práce s cizinci a mobilními pracovníky. Specialisté 3Z a poradci EURES se zapojují do regionálních platforem, pracovních skupin, seminářů a informačních setkání, která slouží k výměně informací, koordinaci postupů a předávání kontaktů.

Dopadem projektu je rovněž spolupráce v příhraničních regionech, kde poradci EURES udržují pracovní kontakty se zahraničními institucemi, zejména s úřady práce, institucemi sociálního zabezpečení a dalšími relevantními subjekty v sousedních státech. Tyto vazby jsou využívány při řešení konkrétních případů přeshraniční mobility, zaměstnávání pendlerů a otázek sociálního zabezpečení.

Síťování aktérů se napříč kraji liší strukturou a zaměřením sítí, což odráží regionální kontext, zejména počet a skladbu cizinců, strukturu místního trhu práce a geografickou polohu jednotlivých krajů (příhraniční regiony versus vnitrozemí). V příhraničních oblastech je spolupráce častěji orientována na přeshraniční instituce a mobilitu pracovníků, zatímco v ostatních regionech se sítě více zaměřují na lokální zaměstnavatele, integrační služby a práci s různými skupinami cizinců.

Projekt také prohloubil spolupráci se zaměstnavateli, především na regionální úrovni. Specialisté 3Z a poradci EURES komunikují se zaměstnavateli v souvislosti s náborem pracovníků, pracovněprávními otázkami, podmínkami zaměstnávání cizinců a specifickými situacemi vyplývajícími z přeshraničního zaměstnávání. Tato spolupráce je často vázána na konkrétní případy nebo aktuální potřeby trhu práce.

U specialistů 3Z bylo v období od roku 2023 do března 2026 v rámci aktivit projektu realizováno síťování zahrnující více typů kontaktů. V rámci KA 3 Síťování v rámci služeb EURES uskutečnili specialisté 277 prezentací pro cílovou skupinu, 152 seminářů a fokusních skupin a 28 případů spolupráce se zaměstnavateli. V KA 5 Podpora evropské pracovní mobility a prevence nežádoucích jevů bylo zaznamenáno 17 prezentací, 8 seminářů nebo fokusních skupin a 23 spoluprací se zaměstnavateli. V KA 6 Rozvoj přeshraniční spolupráce proběhlo 28 prezentací pro cílovou skupinu, 5 školení nebo přednášek pro výměnu zkušeností a 3 účasti na veletrzích.

Poradci EURES uskutečnili v období od 2023 do března 2026 síťovací aktivity obdobného charakteru. V rámci KA 3 Síťování v rámci služeb EURES realizovali 174 prezentací pro cílovou skupinu, 115 seminářů a fokusních skupin a 31 spoluprací se zaměstnavateli. V KA 5 Podpora evropské pracovní mobility a prevence nežádoucích jevů poradci uskutečnili 285 prezentací, 28 seminářů nebo fokusních skupin a 92 spoluprací se zaměstnavateli. V KA 6 Rozvoj přeshraniční spolupráce evidovali 51 prezentací pro cílovou skupinu, 21 účastí na veletrzích a 6 školení nebo přednášek pro výměnu zkušeností.

Síťování u obou skupin probíhalo průběžně v celém sledovaném období a na regionální, tematické i přeshraniční úrovni. Jeho rozvoj podpořilo také několikadenní vzdělávání zaměřené na networking a tematické sítě, které absolvovali poradci EURES i specialisté 3Z. Toto vzdělávání posilovalo schopnost pracovníků navazovat a udržovat partnerské vztahy a přispívalo k celkové provázanosti poskytované služby.

Dle rozhovorů zaměstnavatelé (2) hodnotí spolupráci se specialisty 3Z a poradci EURES pozitivně, zejména z hlediska vstřícného přístupu, ochoty hledat řešení a schopnosti reagovat na konkrétní potřeby organizace. Přířinospolupráce je vnímán především v oblasti koordinace, nasměrování a organizační podpory, a to jak při řešení otázek souvisejících s přeshraničním zaměstnáváním, tak při realizaci náborových aktivit. Zaměstnavatelé zároveň upozorňují, že u složitějších administrativních témat je role poradců spíše orientační a koordinační než expertně-detailní. Kvalita služby je hodnocena jako vysoká a zaměstnavatelé potvrzují zájem o spolupráci s ÚP ČR v rámci projektu EURES+3Z Up! dále rozvíjet. Konkrétní podněty na úpravy ze strany zaměstnavatelů neznaly.

Dále z rozhovorů se zástupci neziskových organizací (2) vyplývá, že spolupráce se specialisty 3Z a poradci EURES v rámci projektu EURES+3Z Up! je hodnocena převážně pozitivně a probíhá především formou partnerského předávání klientů a zapojení do krajských platform. NNO vnímají službu jako funkční doplněk své práce, zejména v oblasti zaměstnání a kariérního poradenství pro cizince, a uvádějí, že ji v případě potřeby plánují využívat i nadále.

V oblasti informování cílových skupin projekt krátkodobě posílil vazby na vzdělávací instituce, školy a informační centra. Poradci EURES se zapojují do besed, prezentací a informačních akcí zaměřených na studenty a mladé lidi, čímž se rozšiřuje okruh aktérů zapojených do šíření informací o pracovních příležitostech a mobilitě.

Z pohledu vedoucích pracovníků (liniových manažerů) projekt v krátkodobém horizontu nevedl k systematickému sdílení informací a dobré praxe napříč kraji. Linioví manažeři uvádějí, že by pravidelné sdílení zkušeností, postupů a funkčních řešení mezi kraji považovali za přířinospné, zejména vzhledem k novosti některých agend a rozdílným regionálními podmínkám. V současnosti však neexistuje jednotně nastavený mechanismus, který by takové sdílení podporoval. Přířpadná výměna informací probíhá spíše nahodile na základě osobních kontaktů nebo individuální iniciativy, nikoli jako standardní součást projektového nastavení.

V některých regionech projekt krátkodobě ovlivnil také vnitřní spolupráci mezi jednotlivými agendami ÚP ČR. Na vybraných pracovištích jsou specialisté 3Z a poradci EURES zapojováni do vstupních skupinových sezení nebo spolupracují se zprostředkovateli zaměstnání a dalšími odděleními, což umožňuje předávání klientů mezi službami. Tento způsob vnitřního síťování však není zaveden plošně a jeho rozsah se liší podle regionu a konkrétní organizační praxe.

Podoba síťování se v jednotlivých krajích liší podle toho, jaké skupiny cizinců v nich žijí a jaké potřeby vyplývají z místního trhu práce. V Praze a Středočeském kraji spolupracuje projekt s nejširší paletou aktérů zahrnující integrační a komunitní organizace (např. InBáze, META, AMIGA, OPU, Charita ČR, CPIC) i vzdělávací instituce (Univerzita Karlova, ČZU, IPVZ, DZS). Jihomoravský kraj propojuje integrační služby (Centrum pro cizince JMK, Diecézní charita Brno) s univerzitami a poradenskými centry. V Pardubickém, Plzeňském, Jihočeském a Karlovarském kraji síť tvoří kombinace CPIC, charit, Mostu pro o.p.s., OPU Plzeň, poskytovatelů jazykových kurzů a institucí veřejné správy. V Moravskoslezském kraji se propojují integrační a sociální služby (CPIC Ostrava, OPU Ostrava, Slezská diakonie) s univerzitami (VŠB–TUO, Ostravská univerzita) i aktéry trhu práce (MS pakt zaměstnanosti). V Ústeckém kraji síťování řeší zejména sociální, právní a komunitní témata prostřednictvím Poradny pro integraci, Centra cizinců, Diecézní charity Litoměřice, Člověka v tísni a UJEP. Ve Zlínském, Libereckém a Vysočina kraji se síť skládá z CPIC, charit, hospodářských komor, univerzit, komunitních center a škol, které reagují na regionální kombinaci integračních, vzdělávacích,



sociálních a pracovních potřeb. Celkově se ukazuje, že síťování je v krajích silně navázané na reálné potřeby klientů a specifika regionů. Projekt tak dokáže systematicky propojovat cizince s institucemi, které odpovídají jejich situaci, a ve všech krajích vytváří funkční zázemí pro řešení integračních, vzdělávacích, pracovních i sociálních témat.

Síťování aktérů v rámci projektu EURES+3Z Up! se v krátkodobém horizontu ukazuje jako funkčně nastavené a do značné míry přizpůsobené rozdílným regionálním podmínkám. Podoba spolupráce se v jednotlivých krajích liší v závislosti na místním kontextu, zejména s ohledem na strukturu trhu práce, přítomnost cizinců, geografickou polohu a existující síť partnerů, přičemž tento diferencovaný přístup umožňuje reagovat na specifické potřeby jednotlivých regionů. Projekt tak vytváří rámec, v němž se síťování aktérů přirozeně rozvíjí podle lokálních podmínek a aktuálních výzev, což představuje důležitý předpoklad pro udržitelnost spolupráce i další rozvoj služeb.

3.4 EQ 2E: Jakých změn projekt dosáhl na systémové úrovni?

Tato kapitola se zaměřuje na změny, které projekt EURES+3Z Up! přinesl na systémové úrovni fungování služeb zaměstnanosti Úřadu práce ČR. Pozornost je věnována zejména tomu, jak projekt ovlivnil organizační uspořádání služeb, vymezení specializovaných rolí, způsob poskytování poradenství a nastavení řízení a podpory práce se specifickými skupinami klientů.

Systémové změny jsou v této kapitole popsány z pohledu klíčových aktérů zapojených do realizace projektu, konkrétně z perspektivy specialistů 3Z a poradců EURES a z perspektivy vedoucích pracovníků (liniových manažerů). Tyto dvě perspektivy umožňují zachytit, jak jsou změny vnímány na úrovni každodenní praxe i na úrovni řízení, a jak se promítají do fungování systému služeb zaměstnanosti jako celku.

Pohled specialistů 3Z a poradců EURES

Z pohledu specialistů 3Z a poradců EURES projekt EURES+3Z Up! přinesl změny na systémové úrovni zejména v tom, že práce s cizinci je realizována prostřednictvím samostatných specializovaných služeb, které jsou organizačně začleněny do systému služeb zaměstnanosti Úřadu práce ČR.

Zaměstnanci vnímají jako významnou systémovou změnu rozšíření služeb ÚP ČR o specializovanou agendu zaměřenou na cizince ze třetích zemí. Zavedení specialistů 3Z podle nich reaguje na rostoucí počet cizinců a na složitost jejich situací, které vyžadují odlišná pravidla, znalosti a postupy než práce s občany EU. Poradci EURES popisují, že dříve se setkali s případy osob ze třetích zemí, aniž by měli odpovídající kompetence a metodickou oporu, což vedlo k nejistotě a omezeným možnostem pomoci. V tomto smyslu je specializace služeb vnímána jako posun, který umožňuje cílenější práci s jednotlivými skupinami klientů.

Jedním z výrazných zjištění je modernizace způsobu poskytování služeb, zejména rozvoj online poradenství, chatů a vzdálené komunikace s klienty. Tyto formy práce jsou vnímány jako systémový posun, který rozšiřuje dostupnost služby a odpovídá současným potřebám klientů. Pracovníci zároveň v rámci fokusních skupin uváděli, že návrat k výhradně prezenčnímu modelu už nepovažují za reálný.

Na systémové úrovni pracovníci rovněž popisují posílení propagace a viditelnosti služeb, například prostřednictvím centrální prezentace EURES na webu ÚP ČR, využívání sociálních sítí. Zároveň však upozorňují, že informovanost veřejnosti o službě je nerovnoměrná a závisí na regionu, typu klientely a způsobu propagace. Mnoho klientů se k nim dostává náhodně nebo prostřednictvím jiných oddělení ÚP, aniž by předem věděli, jaký je rozsah poskytované pomoci.

Monitorovací data ukazují, že klienti specialistů 3Z nejčastěji přicházejí prostřednictvím doporučení pracovníků ÚP ČR (1 660), což představuje 51 % všech prvních kontaktů. Druhou hlavní cestou je doporučení přátel, známých či komunity (384), které tvoří 12 %. Významně se podílejí také neziskové organizace a CPIC (217) s celkovým podílem 7 %. Online kanály, sociální síť a webové stránky, přivádějí dohromady 144 klientů, tedy přibližně 4 % všech prvních kontaktů.

Z pohledu zaměstnanců projekt klade poměrně vysoké nároky na odbornost a rozsah znalostí pracovníků. Poradci EURES i specialisté 3Z popisují, že jejich práce je výrazně komplexní a zahrnuje pracovní právo, sociální zabezpečení, dávkové systémy, zdravotní pojištění, daňové otázky, přeshraniční koordinaci a v některých případech i prvky psychologické podpory. Zaměstnanci uvádějí, že systém ÚP ČR se díky projektu opírá o role, které fungují jako odborné uzly pro složité a nestandardní situace klientů, včetně přeshraničních sporů a komunikace se zahraničními institucemi.

Současně pracovníci popisují, že systémové nastavení řízení a hodnocení práce neodpovídá charakteru jejich činností. Uvádějí, že jsou vystaveni zadáním z více úrovní (MPSV, generální ředitelství, krajské a lokální vedení), přičemž jednotlivé úrovně mají rozdílné priority a požadavky na vykazování. To podle nich vytváří tlak na administrativu a „papírování“ a omezuje čas, který mohou věnovat klientům. Systém je podle odpovědí nastaven tak, že ne vždy zohledňuje dlouhodobé výsledky práce, které nelze snadno převést do kvantitativních ukazatelů. Tato zkušenost souvisí s tím, že zatímco kvantitativní stránku výkonu lze v systému sledovat poměrně snadno, kvalita poradenské práce specialistů 3Z a její dlouhodobé přínosy se prokazují obtížněji.

Zaměstnanci také upozorňují na výrazné regionální rozdíly v tom, jak jsou služby 3Z a EURES systémově uchopeny. Rozdíly se týkají podpory vedení, pracovních podmínek, technického zázemí, možností home office, odměňování i celkového vnímání služby v rámci poboček. Tyto rozdíly podle nich nejsou dány samotným projektem, ale lokálním řízením a kapacitami jednotlivých pracovišť, což vede k nerovnoměrnému fungování služeb napříč republikou.

Z pohledu zaměstnanců jejich vedení zároveň nezajistilo systémové oddělení specializovaných rolí od běžných provozních výpomocí. Pracovníci popisují, že jsou často zaúkolováni činnostmi nesouvisejícími s jejich odbornou agendou (např. výpomoc na dávkách, přepážkové činnosti, organizační výpomoci), což podle nich oslabuje smysl specializace a vede k neefektivnímu využívání jejich odborného potenciálu.

Pohled vedoucích pracovníků z ÚP ČR

Projekt vedl ke změnám ve struktuře poskytovaných služeb zaměstnanosti. Došlo k posílení specializovaného poradenství a k většímu důrazu na individuální práci s klientem, která často zahrnuje dlouhodobější řešení komplexních situací. Součástí systému se stala kombinace osobních, telefonických a online konzultací, přičemž jejich využívání je přizpůsobováno kapacitním a prostorovým možnostem jednotlivých pracovišť.

Na základě rozhovorů s vedením se na systémové úrovni zároveň ukázaly limity v nastavení pracovních podmínek a standardů služeb. Napříč kraji není jednotný minimální standard pro výkon poradenské práce. Specialisté a poradci v některých případech nemají k dispozici samostatné kanceláře pro diskrétní konzultace a jsou nuceni improvizovat, například prostřednictvím rezervací zasedacích místností. Tlumočnické služby jsou dostupné především pro nejčastější jazyky, zatímco u méně frekventovaných jazyků je tlumočnická služba obtížně dostupná. V některých regionech chybí také technické nástroje, například univerzální překladač v reálném čase, který by umožnil rychlou komunikaci s klientem. Tyto nedostatky prodlužují dobu řešení případů a zvyšují zátěž pracovníků.

Na úrovni řízení projekt přinesl užší koordinaci mezi projektovým a liniovým řízením. Vedení ÚP opakovaně upozorňuje na nedostatečné zapojení do komunikace s metodickým vedením projektu. Úkoly jsou často zadávány přímo specialistům nebo poradcům, aniž by byli jejich nadřízení zahrnuti do kopíí e-mailů nebo pozváni na online porady. V některých případech je uváděno, že porady probíhají „zásadně bez vedoucích“. Tento postup vede k tomu, že liniovní manažeři uvádějí, že nemají přehled o úkolech svých pracovníků, nemohou zajistit zastupitelnost při nemocnosti a jsou následně kritizováni za neplnění úkolů, o nichž neměli informace. Požadavek na systémové zapojení liniových manažerů do komunikace byl opakovaně řešen i na úrovni krajských ředitelů, avšak bez zavedení jednotného řešení. Z pohledu vedení projektu EURES+3Z Up! jsou poskytované informace dostatečné. Podle jejich vyjádření se potíže netýkají samotného nastavení informačních toků, ale spíše omezených kapacit liniových manažerů, kteří se nemohou vždy účastnit všech plánovaných aktivit a souvisejícího předávání informací.



Projektové role se rovněž liší pracovním režimem od standardního zprostředkování zaměstnání. Zahrnují povinná školení, jazykové kurzy v pracovní době a možnost práce z domova pro administrativní a poradenské činnosti. Tyto odlišnosti jsou vysvětlovány ostatním zaměstnancům úřadu práce, přesto vzniká v některých případech pocit nerovnosti a napětí na pracovišti. Vedoucí upozorňují, že se s těmi to situacemi setkávají a snaží se je minimalizovat, avšak bez cílené interní komunikace mohou tyto rozdíly negativně ovlivňovat týmovou spolupráci a pracovní klima, přestože vzdělávání a flexibilita jsou nedílnou součástí výkonu specializované poradenské práce.

Zjištění uvedená v této kapitole ukazují, že současné nastavení řízení projektu EURES+3Z Up! je v praxi zatíženo souběhem více řídicích a metodických linií, což komplikuje každodenní fungování služby. Poradci EURES a specialisté 3Z přijímají zadání z projektového a metodického vedení, současně však zůstávají součástí liniové struktury Úřadu práce ČR, která nese odpovědnost za organizaci práce, kapacity a zastupitelnost. Z výpovědí liniových manažerů vyplývá, že nejsou vždy systematicky zapojeni do komunikace o úkolech a prioritách, což omezuje jejich přehled o skutečném rozsahu práce podřízených a ztěžuje řízení provozu na pracovištích. Na druhou stranu z pohledu MPSV situaci naopak komplikuje mj. nedostatečné časové kapacity liniových manažerů pro účast na připravovaných akcích.

Současně z výpovědí pracovníků vyplývá snaha reagovat na paralelní požadavky různých úrovní řízení a „vyhovět všem“, což však při omezených kapacitách není dlouhodobě udržitelné a vede k nejasnostem v nastavování priorit. Zjištění tak poukazují na potřebu systémového rozhodnutí o tom, kam jsou pracovníci služeb EURES a 3Z v organizační struktuře primárně ukotveni. Do budoucna se jako klíčové jeví zajistit jedno vedení pracovníků, a to buď v rámci projektové struktury řízené na úrovni MPSV, nebo jako kmenových zaměstnanců Úřadu práce ČR, aby řízení práce, metodické vedení i zadávání úkolů vycházely z jedné řídicí linie a nedocházelo k souběžnému řízení z více úrovní.

3.5 Podpora ze strany vedoucích pracovníků z ÚP ČR

Tato kapitola se zaměřuje na hodnocení podpory a role vedení z ÚP ČR (liniových manažerů) v rámci realizace projektu EURES+3Z Up! z pohledu poradců EURES a specialistů 3Z, doplněné perspektivou vedoucích pracovníků Úřadu práce ČR. Pozornost je věnována tomu, jak zaměstnanci vnímají míru podpory ze strany svých nadřízených, porozumění specifikům jejich práce a dostupnost manažerské podpory v každodenní praxi, a zároveň tomu, jak vedení reflektuje své možnosti a omezení při podpoře těchto specializovaných rolí. Kapitola vychází z kombinace dotazníkového šetření, individuálních rozhovorů a fokusních skupin.

Podpora vedení – perspektiva zaměstnanců (specialisté 3Z a poradci EURES)

Tato část evaluační zprávy se zaměřuje na hodnocení podpory ze strany liniového vedení z ÚP ČR z perspektivy specialistů 3Z a poradců EURES.

Pozornost je věnována zejména tomu, jak zaměstnanci vnímají přístup vedení, míru podpory jejich specializované role, komunikaci a vytváření podmínek pro výkon odborné poradenské práce.

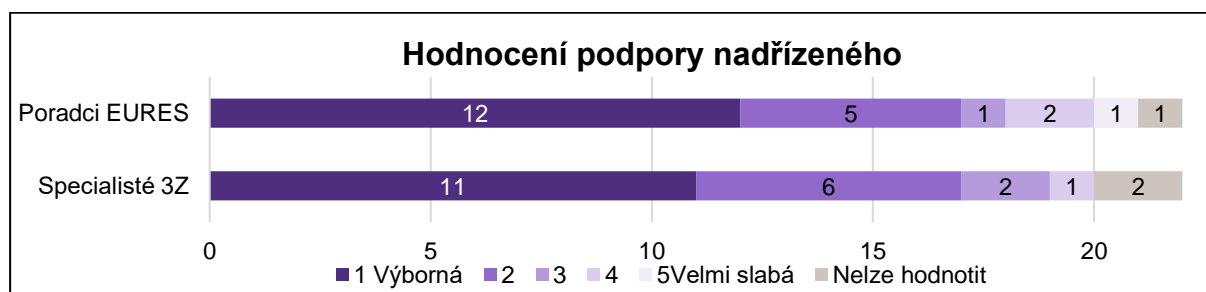
Následující kapitola proto postupně představuje výsledky jednotlivých dotazníkových otázek a zasazuje je do kontextu zkušeností zaměstnanců popsaných v rozhovorech a fokusních skupinách.

Celkové hodnocení vedení ÚP ČR

Dotazníkové šetření ukazuje, že podpora ze strany liniového vedení je v obou skupinách hodnocena převážně pozitivně. Mezi poradci EURES hodnotila podporu vedení jako výbornou nebo velmi dobrou většina respondentů (78 %), přičemž více než polovina zvolila nejvyšší stupeň hodnocení. Podobně u specialistů 3Z označilo podporu vedení jako výbornou nebo velmi dobrou 77 % respondentů. Negativní hodnocení se v obou skupinách objevují pouze okrajově.

Tato zjištění se objevila i ve fokusních skupinách, v nichž zaměstnanci popisují, že základní podpora ze strany vedení je ve většině případů zajištěna, avšak její konkrétní podoba se výrazně liší mezi jednotlivými pracovišti. Zaměstnanci zdůrazňují, že hodnocení podpory vedení vychází především z každodenní zkušenosti, nikoli z formální deklarace role.

Graf 9 Jak byste celkově ohodnotil/a podporu, kterou Vám poskytuje Váš přímý nadřízený (liniový manažer)? (škála 1–5, kde 1 = výborná, 5 = velmi slabá; možnost „nelze hodnotit“)



Zdroj: Dotazníkové šetření mezi poradci (n=22) a specialisté (n=22), realizace: říjen 2025

Přestože celkové hodnocení podpory vedení vyznívá pozitivně, otevřené odpovědi v dotazníku ukazují, že část respondentů vnímá prostor pro zlepšení. Odpověď poskytla přibližně třetina specialistů 3Z (6 z

22) a poradců EURES (8 z 22), což naznačuje, že potřeba změn není plošná, ale týká se spíše konkrétních situací a pracovišť.

U specialistů 3Z se otevřené odpovědi týkaly především stylu vedení a každodenní podpory. Respondenti zmiňovali potřebu větší empatie, častějšího zájmu o zpětnou vazbu a větší iniciativy ze strany nadřízeného. Objevily se také podněty ke zlepšení pracovních podmínek na pracovišti, zejména omezení rušení při práci a lepší orientace v dalších službách ÚP ČR. Část respondentů zároveň v komentáři uvedla, že je se svým liniovým manažerem spokojena.

U poradců EURES se otevřené odpovědi soustředily zejména na organizační a strukturální otázky. Respondenti uváděli, že by ocenili nezatěžování činnostmi nesouvisejícími s projektem EURES, větší zastání ze strany liniového manažera vůči pokynům vyšších úrovní řízení a rovný přístup ke všem pracovníkům. Zazněla také potřeba většího porozumění náročnosti cestování a terénní práce a vyšší flexibility v organizaci práce, včetně možnosti práce z domova.

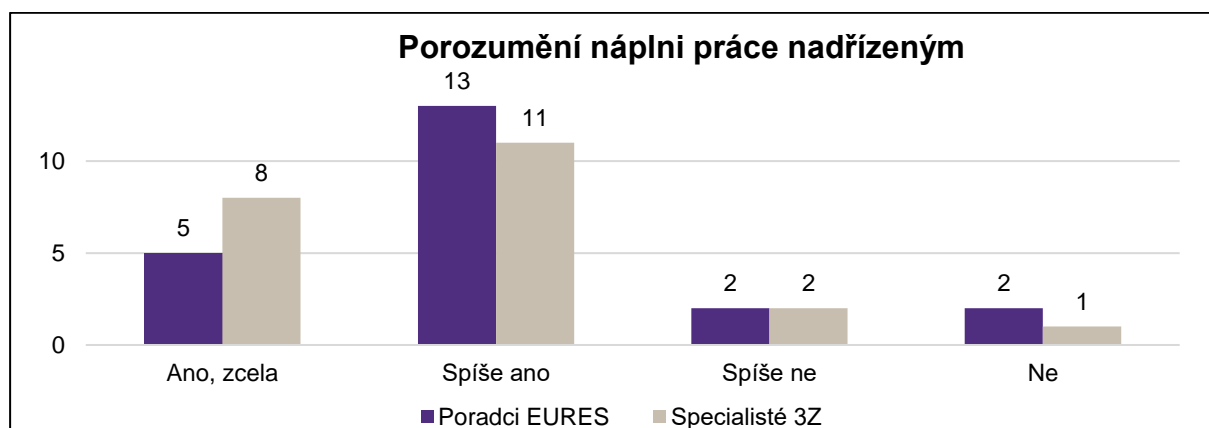
Tato témata se objevovala i ve fokusních skupinách, kde zaměstnanci popisovali, že kvalita podpory vedení má přímý dopad na organizační podmínky práce, respekt k časové náročnosti složitých případů a možnost kombinovat práci s klienty, administrativu, vzdělávání a terénní aktivity. Zároveň zaznívalo, že v některých případech není podpora vedení dostatečně systematická nebo viditelná.

Porozumění náplni práce ze strany nadřízeného

Výsledky dotazníkového šetření ukazují, že většina respondentů má pocit, že jejich nadřízený rozumí náplni jejich práce a jejím specifikům. Mezi poradci EURES uvedlo odpověď „ano, zcela“ nebo „spíše ano“ 82 % respondentů, u specialistů 3Z to bylo 86 %. Menší část respondentů v obou skupinách uvedla, že porozumění práce ze strany nadřízeného vnímá jako omezené.

Tato zjištění navazují na výstupy z fokusních skupin, v nichž zaměstnanci opakovaně zdůrazňovali význam porozumění specifikům jejich specializované práce ze strany vedení. I v rámci fokusních skupin se ovšem poradci EURES a specialisté 3Z vyjadřovali většinou pozitivně ohledně porozumění ze strany nadřízeného. Zároveň upozorňovali, že míra tohoto porozumění se liší podle konkrétního pracoviště a přístupu nadřízených.

Graf 10 Cítíte, že Váš nadřízený rozumí náplni Vaší práce a jejím specifikům?



Zdroj: Dotazníkové šetření mezi poradci (n=22) a specialisté (n=22), realizace: říjen 2025

Odpovědi na otevřenou otázku, v čem konkrétně se projevuje, že nadřízený nerozumí náplni jejich práce a jejím specifikům, poskytlo celkem 14 respondentů, z toho 6 poradců EURES a 8 specialistů 3Z. Část

respondentů zároveň uvedla, že nadřazený jejich práci rozumí a že případné nejasnosti nepovažují za zásadní.

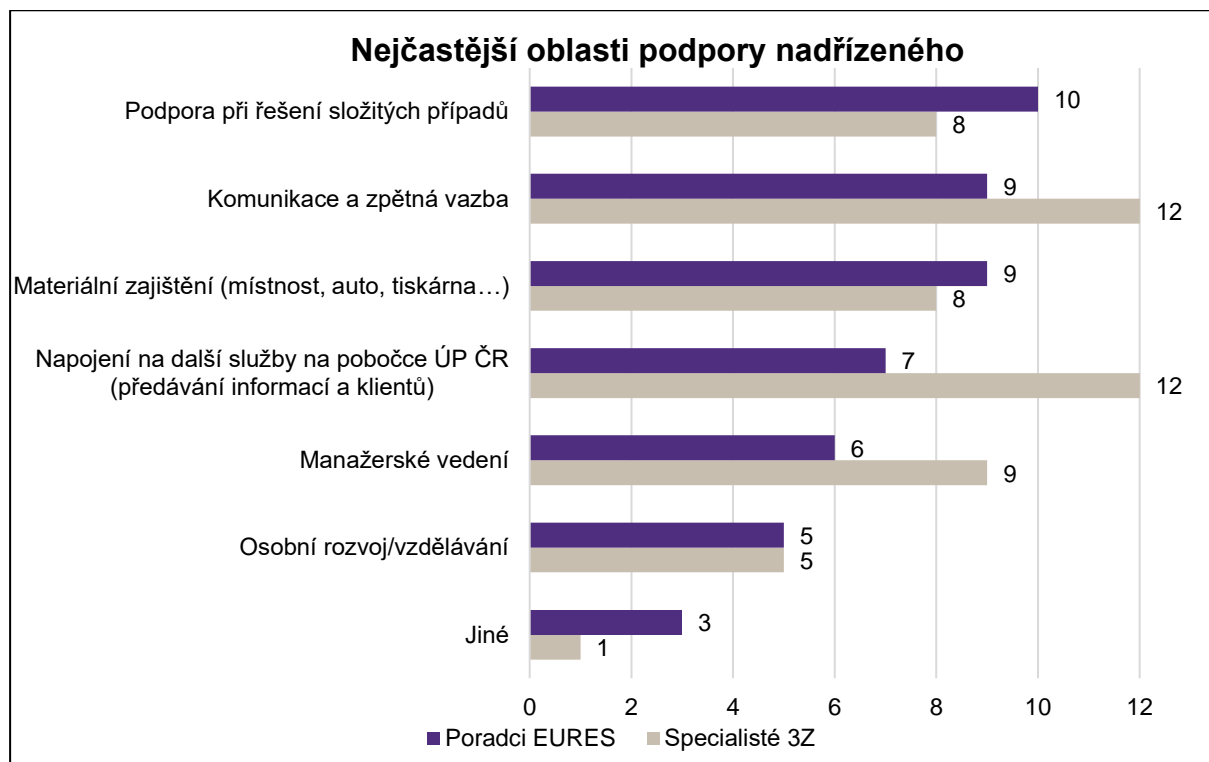
U poradců EURES bylo případné nepochopení nejčastěji spojováno s časovým vytížením nadřazených a s odlišností projektové agendy oproti běžnému provozu úřadu práce, zejména pokud jde o náročnost cestování a terénní práce. U specialistů 3Z se odpovědi vztahovaly především k omezené znalosti detailních metodických a odborných aspektů projektu ze strany liniových manažerů a k jejich zapojení do metodických aktivit.

Nejzásadnější oblasti podpory

Respondenti byli dále dotázáni, v jakých oblastech vnímají podporu liniového manažera jako nejzásadnější pro poskytování kvalitní služby. U poradců EURES byla nejčastěji zmiňována podpora při řešení složitých případů (45 %), materiální zajištění práce a komunikace se zpětnou vazbou (shodně 41 %). U specialistů 3Z respondenti nejčastěji uváděli komunikaci a zpětnou vazbu a napojení na další služby na pobočce ÚP ČR (shodně 55 %).

Při porovnání obou skupin se ukazuje, že poradci EURES častěji zdůrazňují význam podpory při řešení složitých případů a materiálního zajištění, zatímco specialisté 3Z kladou větší důraz na komunikaci, zpětnou vazbu a napojení na další služby v rámci pobočky ÚP ČR.

Graf 11 V jakých oblastech vnímáte podporu liniového manažera jako nejzásadnější pro poskytování kvalitní služby? (zaškrťovací pole, více možností)

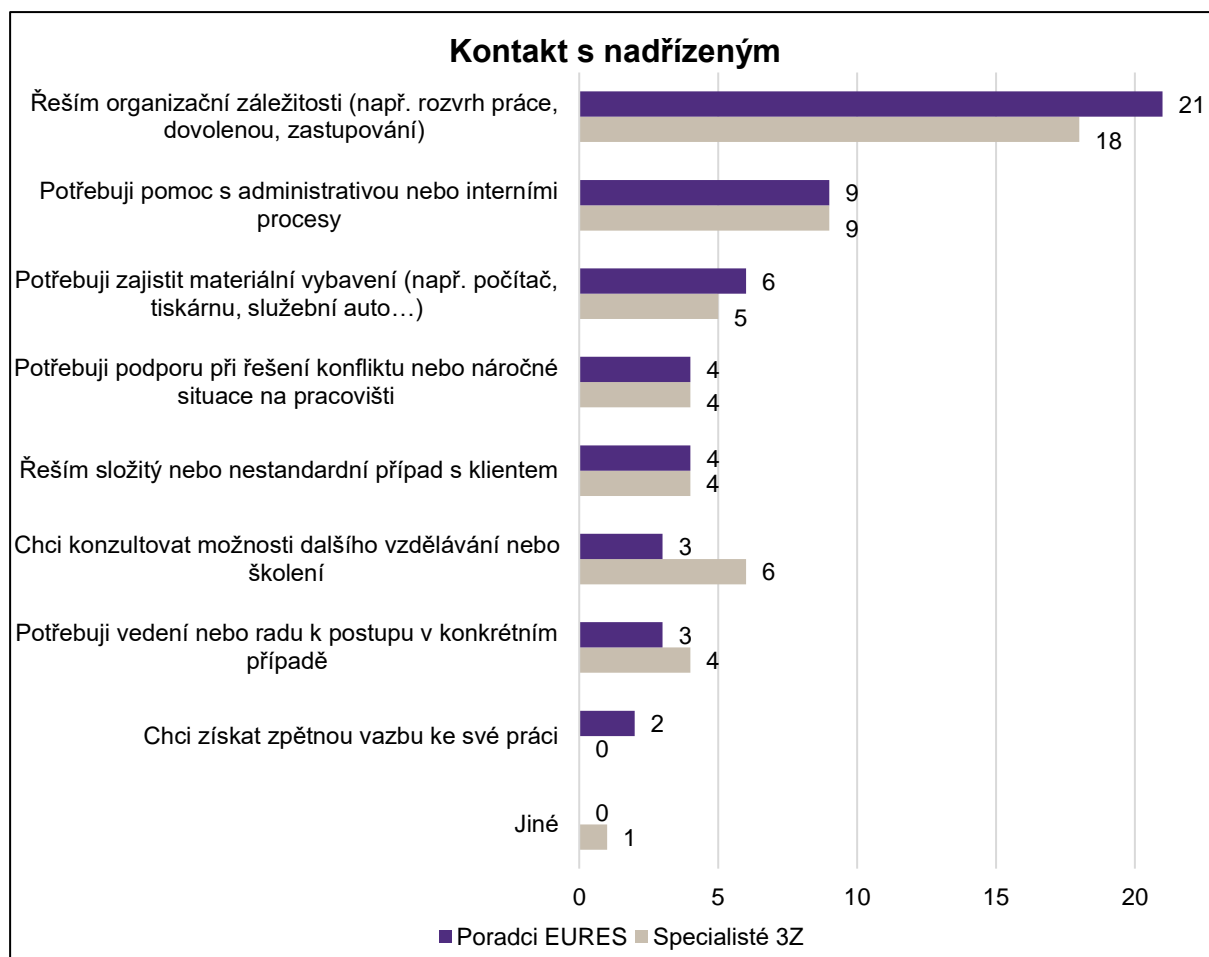


Zdroj: Dotazníkové šetření mezi poradci (n = 22) a specialisté (n = 22), realizace: říjen 2025

Dotazníkové šetření ukazuje, že kontakt s nadřazeným je v obou skupinách nejčastěji spojen s organizačními a administrativními záležitostmi (EURES 95 %, 3Z 82 %). Konzultace složitých případů, řešení konfliktních situací nebo odborné vedení se objevují v menší míře.

Tento trend je potvrzen i ve fokusních skupinách, kde zaměstnanci uváděli, že odborné otázky často řeší spíše v rámci kolegiální podpory nebo metodického vedení projektu než prostřednictvím liniového manažera.

Graf 12 V jakých situacích se na svého nadřízeného nejčastěji obracíte? (zaškrťovací pole, více možností)

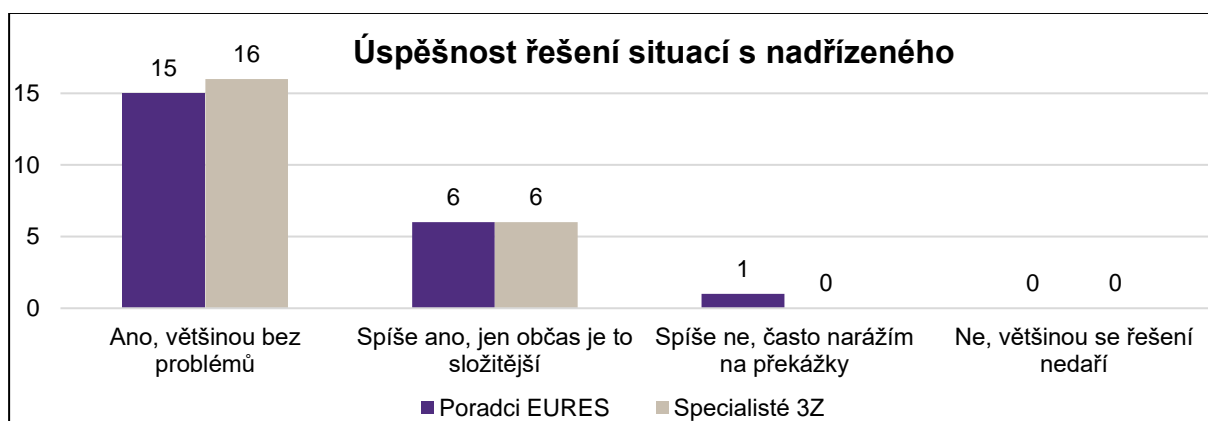


Zdroj: Dotazníkové šetření mezi poradci (n = 22) a specialisté (n = 22), realizace: říjen 2025

Řešení situací s nadřízeným

Většina poradců EURES i specialistů 3Z hodnotí řešení pracovních situací s podporou nadřízeného jako převážně úspěšné. Odpověď „ano, většinou bez problémů“ zvolilo 68 % poradců EURES a 73 % specialistů 3Z. Negativní zkušenosti se vyskytují pouze ojediněle a u specialistů 3Z se v této otázce neobjevily vůbec.

Graf 13 Daří se Vám většinu těchto situací s podporou nadřízeného úspěšně řešit?



Zdroj: Dotazníkové šetření mezi poradci (n = 22) a specialisté (n = 22), realizace: říjen 2025

Otevřená otázka dotazníku zaměřená na potřebu větší podpory ze strany liniového manažera ukazuje, že významná část respondentů v obou skupinách současnou míru podpory považuje za dostatečnou. U specialistů 3Z uvedla více než polovina respondentů, že větší podporu aktuálně nepociťují jako potřebnou (11 z 19 odpovědí), obdobně u poradců EURES tento postoj vyjádřila přibližně polovina respondentů (11 z 20 odpovědí).

Zbývající odpovědi však poukazují na konkrétní oblasti, ve kterých zaměstnanci vnímají prostor pro posílení podpory. U specialistů 3Z se jednalo především o potřebu větší podpory při řešení složitých případů, jasnější vymezení a koordinaci jednotlivých agend a lepší napojení na další služby na pobočce ÚP ČR. V menší míře byla zmiňována také potřeba větší empatie ze strany vedení, technické podpory a lepší dostupnosti nadřízeného.

Poradci EURES naopak častěji zdůrazňovali potřebu většího zastání při obhajobě role poradce EURES vůči ostatním agendám, omezení zapojování do činností nesouvisejících s projektem, snížení administrativní zátěže a posílení materiálního zajištění práce. Zaznívala rovněž potřeba lepší informovanosti o náplni práce poradce EURES ze strany zaměstnavatele a větší flexibility v organizaci práce.

Tato zjištění se opět potvrdila i v rámci fokusních skupin, v nichž zaměstnanci popisují, že potřeba větší podpory ze strany vedení není plošná, ale váže se na konkrétní pracovní podmínky, charakter vykonávané role a místní organizační nastavení. Fokusní skupiny zároveň potvrzují, že rozdíly v očekáváních vůči vedení odpovídají rozdílným nárokům obou rolí, zatímco poradci EURES častěji akcentují organizační a institucionální zastání, specialisté 3Z zdůrazňují koordinaci agend a odbornou podporu při práci s klienty.

Z pohledu poradců EURES i specialistů 3Z je podpora ze strany vedení vnímána jako důležitý prvek pro výkon jejich práce. Dotazníkové šetření ukazuje, že většina respondentů v obou skupinách hodnotí podporu vedení pozitivně a uvádí, že se jim daří řešit pracovní situace s podporou nadřízeného převážně bez obtíží. Zároveň v obou skupinách přibližně polovina respondentů uvádí, že aktuálně nepociťuje potřebu větší podpory ze strany liniového manažera.

Kvalitativní data z fokusních skupin doplňují tato zjištění o podrobnější pohled na rozdíly v každodenní zkušenosti zaměstnanců. Zaměstnanci v obou rolích popisují, že kvalita podpory vedení se liší podle konkrétního pracoviště a osobního přístupu nadřízených. V případech, kdy vedení rozumí specifikům specializované poradenské práce a aktivně roli zaměstnanců obhajuje, jsou vytvářeny příznivější organizační podmínky, jasněji vymezené role a větší prostor pro odbornou práci.

Poradci EURES v dotazníku i rozhovorech častěji zdůrazňují význam zastání ze strany vedení, omezení zapojování do nesouvisejících agend a materiální a organizační podporu související s terénní prací. Specialisté 3Z naopak častěji zmiňují potřebu koordinace agend, napojení na další služby na pobočce ÚP ČR a sdílení informací relevantních pro práci s klienty. V obou skupinách se objevují také situace, kdy zaměstnanci poukazují na omezené kapacity vedení, nejednoznačné vymezení rolí nebo rozdílnou míru porozumění jejich práci, což se může promítat do pracovního zatížení a týmové spolupráce.

Celkové shrnutí ukazuje, že hodnocení vedení je v obou skupinách převážně pozitivní, zároveň však vykazuje variabilitu napříč pracovišti a poukazuje na oblasti, ve kterých zaměstnanci vnímají prostor pro posílení podpory a jasnější organizační ukotvení jejich role.

Podpora a možnosti vedení

Téma podpory vedení bylo zkoumáno v rozhovorech a fokusních skupinách s vedoucími pracovníky ÚP ČR (s liniiovými manažery). Z rozhovorů s liniiovými manažery vyplývá, že se snaží vytvářet podmínky podporující spokojenost a stabilitu zaměstnanců, přestože jejich možnosti jsou významně omezeny projektovým nastavením, centrálními pravidly a rozsahem jejich kompetencí. Vedoucí opakovaně uvádějí, že pozice poradců EURES a specialistů 3Z považují za specifické a náročné, a proto se snaží reagovat na potřeby těchto zaměstnanců v rámci možností, které mají k dispozici.

Nejčastěji zmiňovaným nástrojem podpory je flexibilita pracovních podmínek. Vedoucí uvádějí umožnění zkrácených úvazků, zejména při návratu zaměstnankyň z mateřské nebo rodičovské dovolené, jako způsob, jak udržet zkušené pracovníky v týmu. Další formou podpory je využívání home office pro administrativní činnosti a online konzultace s klienty, a to především v situacích, kdy pracoviště nedisponuje vhodnými klidovými prostory pro poradenskou práci. V některých případech vedoucí zmiňují také snahu vycházet vstříc individuálním potřebám zaměstnanců, například při dojíždění nebo sladování pracovních a rodinných povinností, což je vnímáno jako důležitý faktor stability týmu.

Opakovaně se objevovalo téma podpory vzdělávání a odborného rozvoje. Jazykové kurzy v pracovní době jsou vedoucími označovány za nezbytné pro výkon práce s klienty, protože poradci EURES a specialisté 3Z jsou v pravidelném kontaktu s cizinci. Účast na školeních a metodických poradách je vnímána jako klíčová pro udržení odbornosti a schopnost reagovat na změny v legislativě a metodických postupech. Vedoucí zároveň uvádějí, že tyto aktivity přinášejí organizační nároky, zejména nutnost zajištění zastupitelnosti, přesto je považují za nutnou součást fungování služby.

V rozhovorech se téma podpory objevovalo také v souvislosti s motivací zaměstnanců a způsobem řízení práce. Někteří vedoucí uvádějí, že se snaží poskytovat odměny v rámci možností daných projektovými pravidly, včetně přiznání nejvyšší možné odměny při splnění stanovených podmínek. Vedle finanční motivace zmiňují také snahu o individuální přístup, ponechání autonomie při plnění úkolů, omezení detailní kontroly každodenní práce a poskytování důvěry a podpory. Tyto prvky jsou vnímány jako důležité pro udržení motivace, spokojenosti a pozitivního pracovního klimatu.

Vedoucí zároveň otevřeně popisují omezení své role v oblasti podpory zaměstnanců, která nemohou ovlivnit. Patří sem zejména finanční limity, které určují výši mezd a odměn a neumožňují navýšení základního platu ani zásadní změny v systému odměňování. Další významnou bariérou je nejistota spojená s krátkodobými pracovními smlouvami, která podle vedení přispívá k vyšší fluktuaci, zejména u nově zavedených pozic specialistů 3Z, a komplikuje stabilitu týmů.

V rozhovorech se opakovaně objevovala také zmínka o administrativní náročnosti vykazování. Vedoucí zároveň uvádějí, že tyto parametry jsou dány projektovým rámcem a centrálními pokyny a nemají možnost je na úrovni poboček ovlivnit, přestože mají přímý dopad na každodenní pracovní zátěž zaměstnanců.

Vedoucí dále zmiňují omezené možnosti ovlivnit technické a prostorové podmínky, například zajistit samostatné kanceláře pro diskrétní poradenství, univerzální překladače nebo dostupnost tlumočnicků pro méně frekventované jazyky. Tyto oblasti jsou podle nich mimo jejich přímou kontrolu, protože metodické postupy, technické vybavení a rozsah služeb jsou definovány projektovým a centrálním nastavením.

Navzdory uvedeným omezením převážná část vedoucích v rámci rozhovorů zdůrazňuje, že poradci EURES a specialisté 3Z plní důležitou roli v poskytování služeb klientům, zejména v oblasti orientace na trhu práce, řešení pracovněprávních otázek a překonávání jazykových bariér. Zároveň zaznívá, že dlouhodobá udržitelnost těchto přínosů je podmíněna řešením bariér, které jsou převážně systémového charakteru a přesahují možnosti jednotlivých pracovišť.



4 Další zjištění

Tato část shrnuje další zjištění vyplývající z dotazníkového šetření mezi specialisty 3Z a poradci EURES, se zaměřením na jejich pracovní podmínky a limity výkonu role. Nejedná se o samostatnou evaluační otázku, ale o průřezová zjištění, která doplňují interpretaci výsledků uvedených v předchozích kapitolách, zejména v částech věnovaných podpoře vedení, projektovému nastavení a organizačním podmínkám výkonu práce.

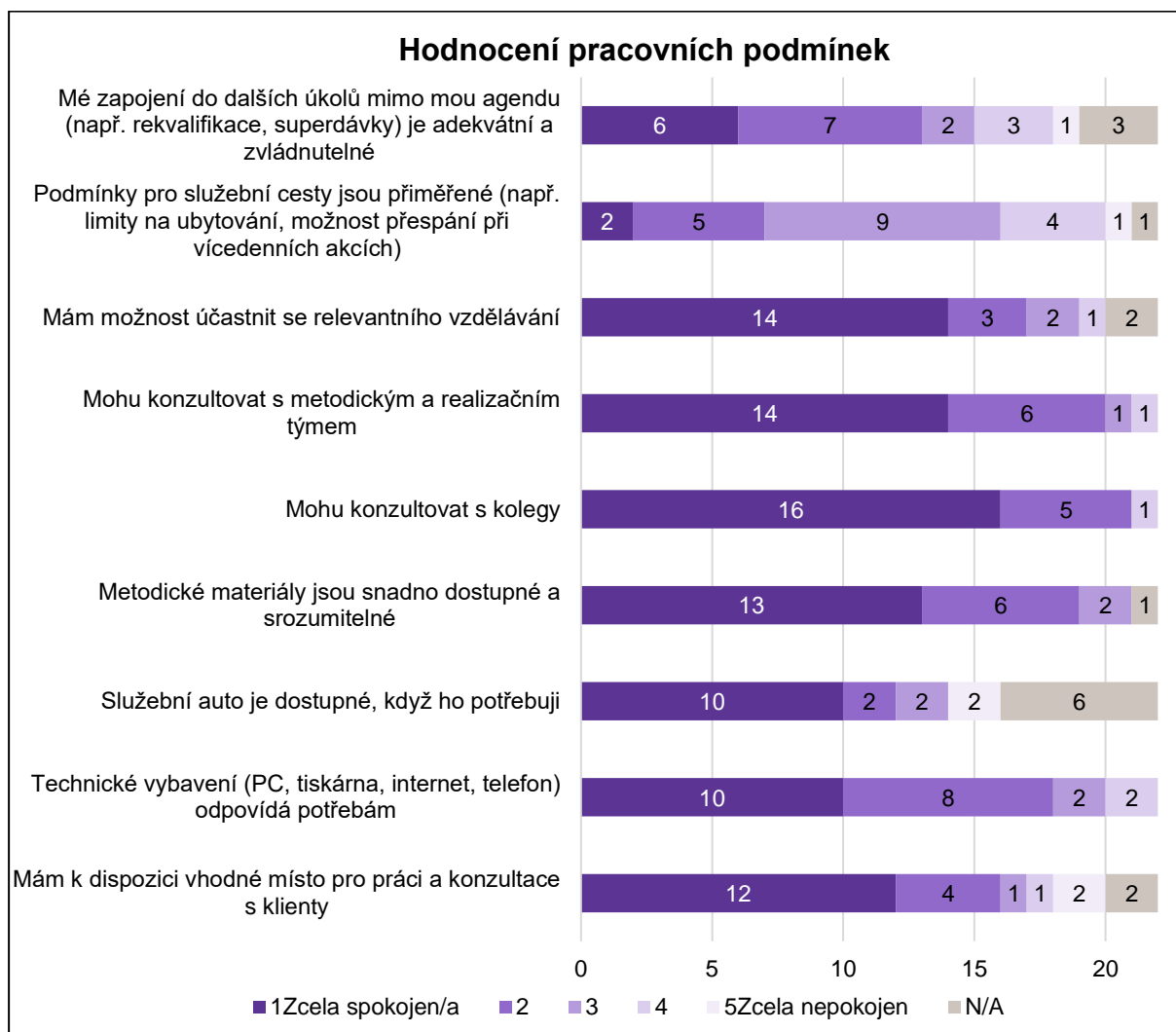
Pracovní podmínky specialistů 3Z

Výsledky dotazníkového šetření zaměřeného na spokojenost s jednotlivými oblastmi práce ukazují rozdílné hodnocení jednotlivých aspektů pracovních podmínek specialistů 3Z. Vysoký podíl pozitivních odpovědí se objevuje především v oblastech souvisejících s odbornou spoluprací a metodickou podporou. Specialisté nejčastěji uvádějí spokojenost s možností konzultace s kolegy a metodickým a realizačním týmem, s dostupností metodických materiálů a s možností účasti na relevantním vzdělávání.

Vyšší míra variability odpovědí se objevuje u pracovního prostředí a technického vybavení. Část specialistů hodnotí tyto oblasti pozitivně, zatímco jiní uvádějí neutrální nebo negativní hodnocení. Otevřené odpovědi tuto variabilitu konkretizují a poukazují zejména na malé kanceláře, nedostatek soukromí při konzultacích s klienty, časté vyrušování a chybějící technické zázemí, jako je kopírka či skener. Tyto obtíže nejsou popisovány plošně, ale liší se podle konkrétního pracoviště.

Jednoznačně nejhůře hodnocenou oblastí jsou podmínky služebních cest. Otevřené odpovědi specialistů opakovaně zmiňují nízké limity na ubytování, nemožnost využívat služební vozidla, nezohledňování skutečné časové náročnosti cestování a započítávání pouze části času stráveného na služebních cestách do pracovní doby. Tyto skutečnosti jsou popisovány jako výrazná zátěž, která komplikuje výkon práce a zasahuje i do osobního života.

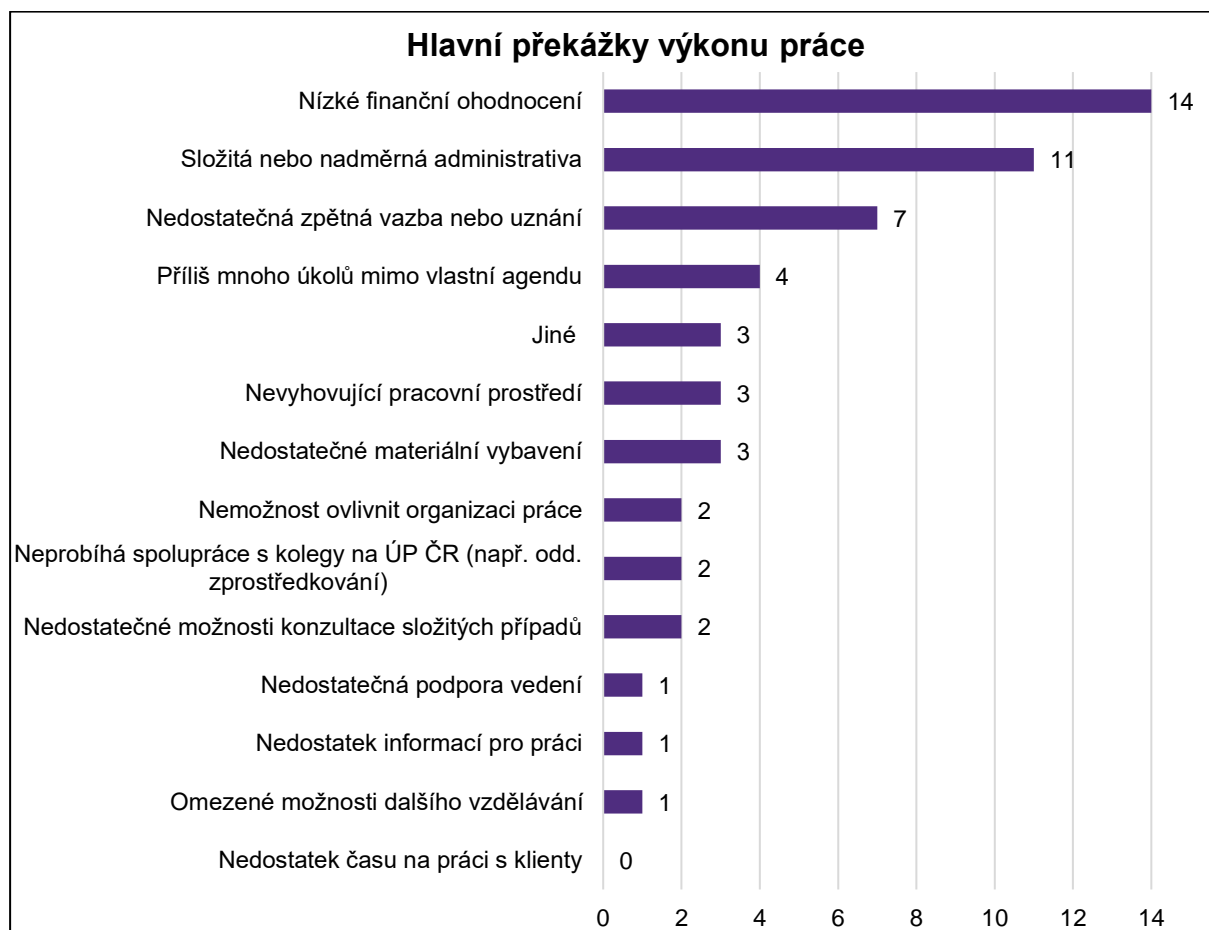
Graf 14 Jak jste spokojen/a s následujícími oblastmi Vaší práce (škála 1–5, 1 = zcela spokojen/a, 5 = zcela nespokojen/a; možnost N/A „nelze hodnotit“):



Zdroj: Dotazníkové šetření mezi specialisty, realizace: říjen 2025, n = 22

Tato zjištění se promítají i do přehledu hlavních překážek výkonu práce, kde specialisté nejčastěji označují nízké finanční ohodnocení a složitou nebo nadměrnou administrativu. S odstupem se objevuje nedostatečná zpětná vazba nebo uznání práce a zapojování do úkolů mimo vlastní odbornou agendu. Mezi zásadními překážkami se neobjevuje nedostatek času na práci s klienty, omezené možnosti vzdělávání, nedostatek informací pro práci ani nedostatečná podpora vedení.

Graf 15 Které z následujících překážek považujete za nejdůležitější? Prosím, vyberte 3 nejdůležitější překážky, které Vám konkrétně brání v poskytování kvalitní služby. (zaškrťovací pole, max 3 možnosti)



Zdroj: Dotazníkové šetření mezi specialisty, realizace: říjen 2025, n = 22

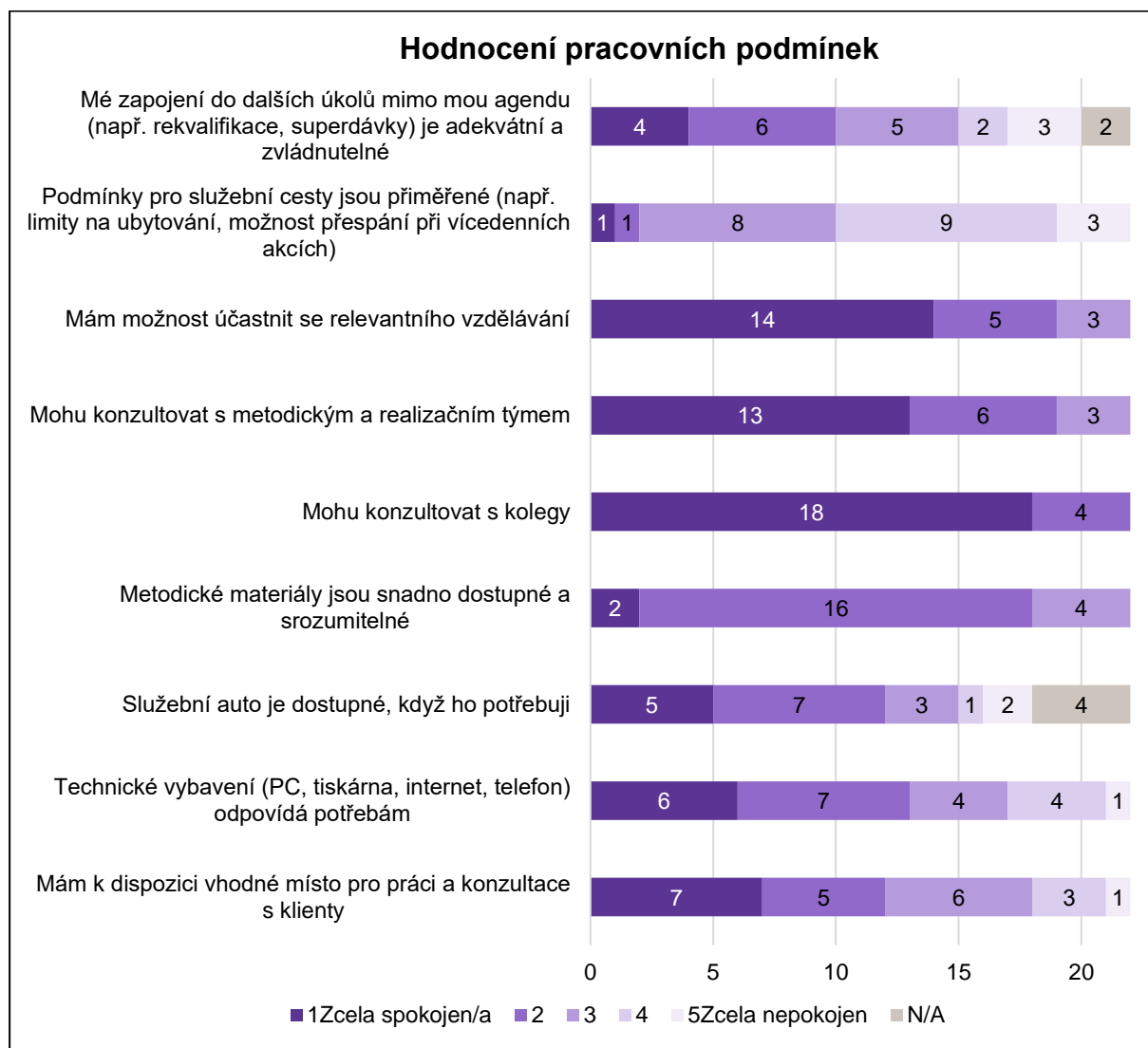
Pracovní podmínky poradců EURES

Také výsledky dotazníkového šetření mezi poradci EURES ukazují rozdílné hodnocení jednotlivých oblastí pracovních podmínek. Poradci EURES hodnotí velmi pozitivně oblasti související s odbornou spoluprací, zejména možnost konzultace s kolegy a s metodickým a realizačním týmem a možnost účasti na vzdělávacích aktivitách.

Vyšší míra nespokojenosti se objevuje s pracovním prostředím a technickým vybavením. Otevřené odpovědi poradců EURES poukazují na omezené technické zázemí, nevyhovující služební mobilní telefony, nízký objem dat, omezené možnosti práce na cestách a sdílení kanceláří, které ztěžují soustředění i vedení konzultací s klienty.

Stejně jako u specialistů 3Z jsou i u poradců EURES nejhůře hodnoceny podmínky služebních cest. Otevřené odpovědi detailně popisují nízké limity ubytování, obtížné hledání vhodného ubytování ve větších městech, nemožnost využívat služební vozidla a nezapočítávání celé doby služebních cest do pracovní doby. Poradci často zmiňují vznik přesčasů, které nejsou systémově reflektovány, a vysokou časovou náročnost služebních cest.

Graf 16 Jak jste spokojen/a s následujícími oblastmi Vaší práce (škála 1–5, 1 = zcela spokojen/a, 5 = zcela nespokojen/a; možnost N/A „nelze hodnotit“):



Zdroj: Dotazníkové šetření mezi poradci, realizace: říjen 2025, n = 22

Také u poradců EURES se tato zjištění odrážejí v přehledu hlavních překážek výkonu práce. Nejčastěji jsou uváděny nízké finanční ohodnocení a nadměrná administrativa, dále nemožnost ovlivnit organizaci práce a nedostatečná zpětná vazba nebo uznání. Stejně jako u specialistů 3Z se ani zde mezi zásadními překážkami neobjevuje nedostatek času na práci s klienty, což potvrzuje, že limity výkonu role jsou vnímány především jako systémové.

Zjištění této kapitoly ukazují, že pracovní podmínky specialistů 3Z a poradců EURES jsou v oblasti odborné spolupráce a metodické podpory hodnoceny převážně pozitivně. Zároveň se však u obou skupin opakovaně objevují limity spojené s organizačním nastavením práce, zejména v oblasti služebních cest, administrativní zátěže, technického a prostorového zázemí a zapojování do dalších agend. Otevřené odpovědi ukazují, že tyto faktory jsou vnímány jako hlavní zdroj zátěže při výkonu specializovaných rolí a tvoří důležitý kontext pro celkové porozumění fungování služeb v rámci projektu.

Graf 17 Které z následujících překážek považujete za nejdůležitější? Prosím, vyberte 3 nejdůležitější překážky, které Vám konkrétně brání v poskytování kvalitní služby. (zaškrťovací pole, max 3 možnosti)



Zdroj: Dotazníkové šetření mezi poradci, realizace: říjen 2025, n = 22



5 Doporučení pro pokračující realizaci projektu

Název doporučení	Popis doporučení	Vazba na závěry evaluace	Úkoly	Gestor
STRATEGICKÁ DOPORUČENÍ				
1. Pokračovat v poskytování nastavených služeb	Zachovat poskytování specializovaných služeb poradců EURES a specialistů 3Z, které se v průběhu realizace projektu ukázaly jako funkční a přínosné pro klienty, zaměstnavatele i systém služeb zaměstnanosti.	Kapitoly 3 a 4	Zajistit pokračování služeb poradců EURES a specialistů 3Z v systému služeb zaměstnanosti minimálně v současném rozsahu.	MPSV, GŘ ÚP
2. Zajištění <u>jednoho</u> vedení pracovníků služeb	Do budoucna zajistit jedno vedení poradců EURES a specialistů 3Z prostřednictvím jasně vymezení jejich ukotvení buď v projektové struktuře, nebo v rámci liniového řízení Úřadu práce ČR.	Kapitoly 4	Zvolené nastavení by mělo zajistit, aby zadávání úkolů, metodické vedení a řízení práce vycházely z jedné řídicí linie, a předešlo se tak souběžným a nesladěným požadavkům z více úrovní řízení.	MPSV, GŘ ÚP
3. Stabilizace personálního obsazení specialistů 3Z	Podpořit stabilitu personálního obsazení zejména u nově zavedené pozice specialistů 3Z, aby se omezila fluktuace pracovníků a zajistila kontinuita poskytovaných služeb.	Kapitola 3.1.	Podpořit stabilizaci pracovních pozic specialistů 3Z s cílem snížit fluktuaci a zachovat kontinuitu poskytovaných služeb.	MPSV, GŘ ÚP, ÚP ČR



4. Nastavení sdílení a komunikace	Nastavit obousměrné komunikační procesy mezi projektovým vedením a LM (mj. informování o projektových úkolech a aktivitách poradců a specialistů ze strany vedení projektu).	Kapitola 3.4.	Podpora koordinace a přehledu o úkolech a prioritách obou stran – např. pravidelná setkání, zahrnování do kopie emailů ve stěžejních komunikacích apod.	MPSV, ÚP ČR
DOPORUČENÍ STŘEDNÍ PRIORITY				
5. Posílení spolupráce se zaměstnavateli	Stávající spolupráce se zaměstnavateli vytváří prostor pro její další systematictější rozvoj, zejména ve vztahu k návaznosti poradenské práce na konkrétní možnosti a požadavky pracovního uplatnění klientů.	Kapitola 3.2	Zavést mechanismy pravidelné komunikace se zaměstnavateli, jejich zapojení do navazujících aktivit služby a tím spojeného standardizovaného modelu spolupráce (např. definování rolí, očekávání, sdílení informací, prevence pracovních rizik).	MPSV, ÚP ČR
5. Pokračovat ve vzdělávání poradců EURES a specialistů 3Z	Pokračovat ve vzdělávání poradců EURES a specialistů 3Z s cílem udržet kvalitu poskytovaných služeb a zachovat odborné know-how potřebné pro řešení komplexních klientských situací.	Kapitoly 3.2	Zajistit pokračování systematického vzdělávání poradců EURES a specialistů 3Z a podporovat sdílení odborného know-how v rámci služby.	MPSV, GŘ ÚP
ORGANIZAČNÍ DOPORUČENÍ				
5. Sjednocení pravidel flexibility práce poradců a specialistů 3Z	Zajistit sjednocení pravidel týkajících se home office, služebních cest, započítávání pracovní doby apod. napříč regiony.	Kapitola 3.4.	Nastavit jednotný minimální standard flexibility práce, zejména možnost home office a pravidla služebních cest, napříč regiony.	MPSV, ÚP ČR
7. Sdílení dobré praxe napříč kraji	Vytvořit pravidelný a strukturovaný mechanismus pro vedoucí pracovníky ÚP ČR ke sdílení zkušeností, postupů a dobré praxe mezi kraji v oblasti služeb EURES a 3Z.	Kapitola 3.3.	Zavést pravidelné sdílení zkušeností a dobré praxe mezi kraji v oblasti služeb EURES a 3Z.	MPSV, GŘ ÚP, ÚP ČR



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. V závěrečné fázi evaluace byly jednotlivé metody realizovány v souladu s tímto metodologickým rámcem a jejich průběh je popsán v příslušných kapitolách Závěrečné zprávy (především kapitola 2 „Shrnutí metodologie šetření“).

Součástí metodologie bylo i nastavení scénářů pro rozhovory, dotazníkové šetření a fokusní skupiny. Tyto scénáře jsou součástí externí přílohy Závěrečné 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.

U zaměstnanců ÚP ČR zapojených do projektu představovala hlavní limit šetření časová vytíženost respondentů a náročnost sladění termínů sběru dat. V případě specialistů 3Z a poradců EURES bylo šetření realizováno formou fokusních skupin, jejichž organizace byla komplikována rozdílnými pracovními rozvrhy, účastí na terénních aktivitách a dalšími pracovními povinnostmi respondentů, včetně organizačních překážek (kdy není možné proplácet pracovníkům pracovní cesty před koncem roku a po jeho začátku – což byl přesně termín pro plánované šetření). Obdobná situace se týkala také vedoucích pracovníků (liniových manažerů), kteří v období realizace evaluace disponovali omezenou časovou kapacitou. Kombinace fokusních skupin a individuálních rozhovorů s liniovými manažery byla z tohoto důvodu organizačně náročná a vyžadovala opakované hledání vhodných termínů s ohledem na jejich pracovní vytížení a odpovědnosti.

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.

Specifickým limitem šetření v případě klientů byla skutečnost, že poskytnuté kontakty ne vždy směřovaly na klienty, kteří již měli se službou reálnou zkušenost. V některých případech se jednalo o klienty, kteří měli v době předání kontaktu pouze domluvenou první schůzku s poradcem nebo specialistou. Z tohoto



důvodu nebylo možné rozhovor realizovat okamžitě a bylo nutné vyčkat, až klient službu skutečně využije, případně kontaktování klienta v pozdějším termínu zopakovat. Tento faktor mohl ovlivnit časování sběru dat a v omezené míře také dostupnost klientských výpovědí.

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 při realizaci individuálních rozhovorů. Převážná část rozhovorů byla realizována osobní formou, nicméně v pěti případech byly rozhovory uskutečněny online, zejména z důvodu omezené časové dostupnosti respondentů nebo jejich pobytu mimo místo realizace šetření (např. mimo ČR). Tento postup byl se zadavatelem předem konzultován a odsouhlasen.

6.2 Externí příloha – scénáře

V externí příloze jsou uvedeny scénáře rozhovorů, dotazníkového šetření a fokusních skupin 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 října 2025.

6.4 Externí příloha – přepisy rozhovorů / fokusních skupin

V této externí příloze jsou přepisy rozhovorů realizovaných v průběhu října – prosince 2025. Jedná se o přepisy rozhovorů se zástupci ÚP ČR, zástupci neziskových organizací a zaměstnavatelů a klienty služby. Dále je uveden přepis tří fokusních skupin.