

NÁRODNÁ SPRÁVA O INTEGRÁCII UKRAJINSKÝCH UTEČENCOV NA TRHU PRÁCE: ANALÝZA TRHU A OSVEDČENÉ POSTUPY

Slovenská Republika

SMART UA



SMART UA

PRVÁ ČASŤ – ANALÝZA TRHU PRÁCE	3
1. Úvod.....	3
2. Analýza dopytu.....	5
3. Analýza ponuky.....	7
4. Analýza nedostatkov v zručnostiach	12
5. Analýza konkurencieschopnosti.....	14
6. Prekážky prístupu a udržania	15
7. Podporné mechanizmy.....	18
8. SWOT analýza	22
9. Prehľad politík a regulácií.....	24
10. Záver	26
DRUHÁ ČASŤ – OSVEDČENÉ POSTUPY	27
11. Úvod do sekcie osvedčených postupov	27
12. Osvedčený postup 1	29
13. Osvedčený postup 2	34
14. Osvedčený postup 3	39
15. Poučenia z rôznych prípadov	41
16. Záverečné zistenia	42
Prílohy.....	45

PRVÁ ČASŤ – ANALÝZA TRHU PRÁCE

1. Úvod

- **Cieľ**

Cieľom výskumu bolo získať obraz o zamestnávaní ukrajinských utečencov na Slovensku prostredníctvom kombinácie viacerých výskumných metód. Výskum zahŕňal zber kvalitatívnych dát prostredníctvom fokusových skupín, individuálnych rozhovorov a zber kvantitatívnych dát prostredníctvom dotazníkového zberu, doplnených o základné mapovanie relevantných aktérov a dostupných sekundárnych zdrojov.

Výskum sa zameriaval na rozsah a charakter poskytovaných služieb v oblasti zamestnania, spoluprácu medzi jednotlivými aktérmi, identifikáciu bariér integrácie na trh práce a formulovanie návrhov možných riešení.

Zistenia a analyzované dáta sú určené:

- štátnym a verejným inštitúciám Slovenskej republiky zodpovedným za tvorbu a implementáciu politík v oblasti zamestnanosti a integrácie ukrajinských utečencov,
- neštátnym, cirkevným a neziskovým organizáciám a komunitným centráм poskytujúcim zamestnanecké a sprievodné integračné služby ukrajinským utečencom,
- inštitúciám Európskej únie, najmä Európskej komisii, ktoré prostredníctvom politík a fondov EÚ podporujú integráciu osôb s dočasnou ochranou,
- odborníkom, výskumníkom a donorom sledujúcim dopady národných a európskych politík v oblasti zamestnávania a integrácie utečencov na Slovensku.

Cieľom správy je poskytnúť podklady pre strategické rozhodovanie, efektívne financovanie a tvorbu dlhodobu udržateľných riešení v oblasti zamestnávania ukrajinských utečencov v súlade s politikami Slovenskej republiky a Európskej únie.

Výskum bol realizovaný v súlade s metodologickými štandardmi projektu SMART UA, ktoré zabezpečujú porovnateľnosť výsledkov medzi Slovenskom, Maďarskom a Rumunskom. Zber kvalitatívnych dát prebehol v mesiaci september 2025, pričom následne boli získané dáta spracovávané a analyzované. Kvantitatívna fáza výskumu bola realizovaná počas mesiacov december 2025 a január 2026.

- **Výskumné otázky**

Výskum sa zameriava na porozumenie podmienkam zamestnávania ukrajinských utečencov na Slovensku a identifikáciu faktorov, ktoré ovplyvňujú ich integráciu na trh práce. Hlavné výskumné otázky sa sústreďujú na to:

- aké prekážky v zamestnaní sú pre ukrajinských utečencov najvýznamnejšie,

- aké opatrenia a podporné mechanizmy prijali verejné inštitúcie, zamestnávateľia a ďalší aktéri,
- ktoré modely podpory zamestnanosti sa ukazujú ako najúčinnnejšie a zároveň najinkluzívnejšie.

• **Použité metódy**

Analýza zamestnanosti ukrajinských utečencov na Slovensku bola realizovaná kombináciou kvalitatívnych a kvantitatívnych výskumných metód. Výskum zahŕňal analýzu dostupných zdrojov a desk research, ako aj identifikáciu príkladov dobrej praxe v organizáciách rôzneho typu pôsobiacich v oblasti zamestnávania utečencov.

Kvalitatívny zber dát bol realizovaný prostredníctvom fokusových skupín so zástupcami zainteresovaných skupín a aktérmi trhu práce. Nahrávky z fokusových skupín boli prepísané a analyzované pomocou softvéru ATLAS.ti. Boli realizované 4 fokusové skupiny, spolu sa zúčastnilo 34 respondentov z radov verejnej správy a samosprávy, mimovládnych a cirkevných organizácií, výskumného sektora ako aj súkromného sektora.

Kvantitatívny zber dát prebiehal formou online dotazníkového zberu medzi ukrajinskými utečencami, zúčastnilo sa ho 39 respondentov. Dotazník bol zostavený v slovenskom jazyku a distribuovaný prostredníctvom platformy vyplno.cz, ktorá umožnila anonymné vyplňovanie a bezpečnú archiváciu odpovedí. Dáta boli spracované a analyzované v softvéri SPSS s využitím základnej deskriptívnej štatistiky a analýzy otvorených odpovedí. Zároveň boli realizované tri individuálne rozhovory so zainteresovanými aktérmi pre identifikovanie dobrej praxe.

• **Etické aspekty**

Výskum bol realizovaný v súlade s platnou legislatívou o ochrane osobných údajov (GDPR), ako aj so štandardmi sociologickej výskumnej etiky a Kódexom výskumnej integrity a etiky Trnavskej univerzity v Trnave¹.

Všetci respondenti boli pred zapojením do výskumu informovaní o jeho ciele a rozsahu, spôsobe zberu a spracovania dát, ako aj o možnosti účasti na výskume kedykoľvek odmietnuť bez akýchkoľvek následkov.

Respondenti zapojení do fokusových skupín a individuálnych rozhovorov boli zároveň vopred oboznámení s tým, že diskusie a rozhovory budú nahrávané, a že získané dáta budú využité výlučne na výskumné účely a na spracovanie národnej správy.

Informovaný súhlas respondentov bol v prípade dotazníkového zberu implicitne vyjadrený vyplnením a odoslaním dotazníka.

Všetky získané dáta boli anonymizované a spracované výlučne v agregovanej podobe tak, aby nebolo možné identifikovať jednotlivých respondentov, organizácie ani ich zástupcov.

¹ https://www.truni.sk/sites/default/files/rektor/kodex-pre-vyskumnu-integritu-a-etiku-na-trnavskej-univerzite-v-trnave_predpis_12_2025.pdf

2. Analýza dopytu

Dopyt po pracovnej sile

Zamestnávateľia na Slovensku, predovšetkým v automobilovom priemysle (napr. Peugeot), logistike a službách, čoraz častejšie vyhľadávajú a prijímajú utečencov z Ukrajiny, ktorí obsadzujú najmä fyzicky náročné pozície, o ktoré domáci pracovníci nemajú záujem. Okrem manuálnych profesií sa ukrajinskí pracovníci uplatňujú aj v zdravotníctve ako odborný personál. Najohrozenejšou a najproblematickejšou skupinou sú však seniori nad 50 rokov, ktorí čelia výrazným ťažkostiam pri hľadaní práce a kvôli nízkym ukrajinským dôchodkom a nedostatočnej finančnej podpore často odchádzajú za prácou do susedných krajín, ako sú Česko či Poľsko.

- Zamestnávateľia v inzerátoch čoraz častejšie explicitne uvádzajú, že sú otvorení prijímaniu odídencov z Ukrajiny. Dopyt je citeľný najmä v automobilovom priemysle (napr. spoločnosť Peugeot) a v oblasti služieb, ako je upratovanie.
- Respondenti potvrdzujú, že ukrajinskí utečenci sa zamestnávajú najmä v automobilovom priemysle (konkrétne Peugeot), kde pracovali napríklad po počiatočnej fáze dobrovoľníctva. Výrazný dopyt bol zaznamenaný aj po odborných pozíciách ako inštruktori sociálnej rehabilitácie či rehabilitačné sestry, ktoré sa uplatnili v Trnavskej nemocnici.

„Sú tu firmy, ktoré vyslovene v inzerátoch uvádzajú 'vhodné aj pre odídencov z Ukrajiny'. Napríklad v logistických parkoch alebo v Peugeot, tam ich berú vo veľkom, lebo naši ľudia o tie pozície až taký záujem nemajú.“

- Odídenci často zaplňujú miesta v náročných prevádzkach, o ktoré domáci nemajú záujem, pričom podmienky sú vnímané ako „špinavé roboty“.

„Aj tie roboty, čo vlastne štát robí, že automobilový priemysel, hej, to sú špinavé roboty v podstate... Už tam Slovák nerobí, už to rob cudzinci...“

- Problematickou skupinou sú predovšetkým staršie osoby a seniori. Pre staršie osoby je o veľa náročnejšie nájsť si prácu, a preto častokrát odchádzajú za prácou radšej do susedných krajín ako napríklad do Česka, či Poľska.

„Čím starší človek, tým ťažšie pre neho nájsť robotu. Takže nám odchádzalo veľa ľudí, takí starší 50+, napríklad do Poľska, do Česka.“

„Seniori sú dosť znevýhodnená skupina pretože napríklad oni dôchodky poberajú z Ukrajiny a veľmi nízke veľmi nízky a oni nemajú vlastne žiadny iný príjem. Boli pomoci zo strany štátu ale to padá čiže títo ľudia ešte horšie ako matky s deťmi pretože ten príjem majú úplne minimálny.“

Sektorové trendy

V sektore zamestnávania ukrajinských utečencov je výrazným trendom neformálna práca, najmä v oblasti upratovacích služieb, ktorú ženy preferujú kvôli okamžitému zárobku, časovej flexibilitě pri starostlivosti o deti a možnosti vyhnúť sa náročnej administratíve či nostrifikácii vzdelania. Napriek tomu, že mnohé z nich majú vysokú kvalifikáciu, volia túto cestu ako efektívny spôsob pokrytia životných nákladov. Zároveň pretrváva kritický nedostatok pracovnej sily v kľúčových odvetviach, ako sú služby, stavebníctvo, doprava, školstvo a najmä zdravotníctvo, kde chýbajú lekári, farmaceuti aj zdravotné sestry.

- Výrazným trendom je tzv. neformálne zamestnávanie (napr. upratovacie služby), ktoré ukrajinské ženy vnímajú ako efektívny spôsob, ako pokryť svoje životné náklady bez potreby náročnej nostrifikácie vzdelania.

„Upratovanie je pre ne top. Mnohé tie ženy, čo majú doma tituly, tu radšej idú upratovať domy alebo firmy. Majú hotovosť na ruku, flexibilný čas kvôli deťom a neriešia žiadne papiere.“

- Respondenti identifikovali ako kľúčové sektory s nedostatkom pracovnej sily služby, stavebníctvo, zdravotníctvo (lekári, farmaceuti, zdravotné sestry), školstvo (učitelia) a dopravu (vodiči).

„Služby, stavebníctvo, lekári a farmaceuti. Potom zdravotné sestry možno aj škola. Na tých školách by mohlo byť viac ukrajinských učiteľov.“

Prognózy do budúcnosti

Budúce prognózy naznačujú, že u ukrajinských utečencov usadených na Slovensku bude po počiatočnej fáze adaptácie a vyčerpania rásť motivácia k legálnemu uznaniu kvalifikácie a návratu k ich pôvodnej odbornosti, k čomu dochádza zvyčajne v horizonte troch rokov. Zároveň sa predpokladá výrazný nárast dopytu v sektore sociálnych služieb, predovšetkým po opatrovateľkách a starostlivosti o osoby so zdravotným znevýhodnením. Táto oblasť je vzhľadom na starnutie populácie vnímaná ako kritická výzva, ktorú text označuje za „časovanú bombu“.

- Do budúcnosti možno očakávať nárast snahy o prácu v odbore u tých, ktorí sa už na Slovensku adaptovali a ich deti navštevujú školy. Počiatočná vyčerpanosť ustupuje a v horizonte 2–3 rokov sa začína zvyšovať motivácia k legálnemu uznaniu kvalifikácie.
- Utečenci, ktorí sú tu dlhšie (približne 3 roky), sa začínajú po počiatočných pomocných prácach posúvať do sfér, ktoré zodpovedajú ich pôvodnej odbornosti.

- Výrazný dopyt sa očakáva v oblasti sociálnych služieb, najmä po opatrovateľkách, a v starostlivosti o inkluzívnych ľuďí, čo je vnímané ako „časovaná bomba“ kvôli starnutiu populácie a pribúdajúcim hendikepom.

„...stále je veľký dopyt po opatrovateľkách... starostlivosť o inkluzívnych ľudí.“

3. Analýza ponuky

Profil pracovnej sily utečencov (prieskum)

Prieskum profilu pracovnej sily medzi utečencami ukazuje, že najpočetnejšiu vekovú skupinu tvoria ľudia od 35 do 44 rokov (13 respondentov) a z hľadiska pohlavia výrazne dominujú ženy (29 z celkového počtu 39). Väčšina opýtaných aktuálne žije v Trnave (28) a z hľadiska dĺžky pobytu na Slovensku prevažujú osoby, ktoré sú tu viac ako tri roky (20), pričom ďalších osem respondentov prišlo ešte pred začatím vojny. Dáta naznačujú stabilitu tejto skupiny, keďže len minimálny počet respondentov sa na území Slovenska zdržiava krátkodobo pod jeden rok. Z hľadiska rodinného stavu je väčšina respondentov v manželskom zväzku, pričom 19 z nich má partnera pri sebe v krajine, a v domácnostiach žijú najčastejšie s deťmi (25). Najbežnejšie sú dvoj- až štvorčlenné domácnosti, čo dopĺňa obraz o stabilizovanom zázemí tejto skupiny na Slovensku. Z hľadiska veku detí v domácnostiach dominujú starší žiaci vo veku 11 až 14 rokov (13 detí), nasledovaní stredoškólákmi a mladšími školskými ročníkmi. Väčšina opýtaných (32) deklaruje dobrý zdravotný stav bez obmedzení v každodenných činnostiach, zatiaľ čo menšia časť (5) uvádza zdravotné problémy. Táto demografická štruktúra naznačuje potrebu zamerať sa pri integrácii najmä na podporu žien s deťmi v školskom veku, ktoré sú v krajine už stabilizované.

a) Vekové skupiny

18-24 rokov (9 respondentov)
 25-34 rokov (7 respondentov)
 35-44 rokov (13 respondentov)
 45-54 rokov (6 respondentov)
 55-64 rokov (3 respondenti)

b) Pohlavie

Ženy (29)
 Muži (9)

c) Bydlisko respondentov

Trnava (28)
Suchá nad parnou (1)
Bratislava (3)
Banská Bystrica (2)
Zvolen (1)
Čhtelnica (1)
Biely Kostol (1)
Gáň (1)

d) Dĺžka pobytu na Slovensku

Menej ako 3 mesiace (1)
3-6 mesiacov (0)
6-12 mesiacov (1)
1-2 roky (3)
2-3 roky (5)
Viac ako 3 roky (20)
Pred začatím vojny (8)

e) Rodinná situácia

Ženatý/Vydatá – manžel/manželka sa nachádza v tejto krajine (19)
Ženatý/Vydatá – manžel/manželka nie je prítomný/neprítomná (1)
Rozvedený/á / žijúci oddelene (4)
Vo vzťahu (12)

f) Počet ľudí bývajúcich v jednom dome vrátane respondenta

1 (1)
2 (10)
3 (9)
4 (11)
5 (4)
6 (2)
7 (0)

g) Respondent žije s:

Manžel/manželka (6)

Dieťa/deti (25)
Rodičia (5)
Bratia/sestry (1)
Partner (9)
Iní príbuzní (1)
Priateľ/známi (2)
Iné: susedia v ubytovni (1), 2 ženy a ďalšie dieťa

h) Počet detí vo vekových skupinách

0-3 roky:

- 0 detí (35)
- 1 dieťa (2)
- 2 deti (1)

4-6 rokov:

- 0 detí (33)
- 1 dieťa (5)
- 2 deti (0)

7-10 rokov:

- 0 detí (33)
- 1 dieťa (3)
- 2 deti (2)

11-14 rokov:

- 0 detí (25)
- 1 dieťa (10)
- 2 deti (3)

14-18 rokov:

- 0 detí (31)
- 1 dieťa (7)
- 2 deti (0)

i) Respondenti so zdravotnými problémami obmedzujúce každodenné činnosti

Mám zdravotný problém (5)
Nemám zdravotný problém (32)
Nechcem odpovedať (1)

Kvalifikácia, vzdelanie, uznanie (prieskum)

Väčšina respondentov je aktuálne zamestnaná, pričom najpočetnejšiu skupinu tvoria ľudia pracujúci na plný úväzok, doplnení o významný, takmer päťtinový podiel podnikateľov. Z hľadiska odvetví jednoznačne dominuje sektor služieb, v ktorom pôsobí viac ako polovica pracujúcich. Hoci je miera nezamestnanosti v tejto skupine relatívne nízka, výsledky naznačujú existenciu bariér pri vstupe na trh práce, akými sú napríklad nedostupnosť miest v materských školách či potreba riešiť uznanie kvalifikácie. Celkovo prieskum vykresľuje profil ekonomicky aktívnej skupiny s prevahou v terciárnom sektore, no s potrebou lepšej infraštruktúry pre zosúladenie rodinného a pracovného života. Výsledky prieskumu tiež naznačujú, že hoci má väčšina respondentov oficiálnu pracovnú zmluvu (19), nezanedbateľná časť pracuje v šedej zóne, či už úplne bez zmluvy alebo s kombináciou oficiálnej a neformálnej mzdy v hotovosti. Kritickým bodom je proces uznávania vzdelania, keďže drvivá väčšina opýtaných (28) o uznanie kvalifikácie v krajine vôbec nepožiadala, čo sa priamo odráža na charaktere ich zamestnania. Iba menšina pracuje na pozíciách, ktoré presne zodpovedajú ich predchádzajúcemu vzdelaniu, zatiaľ čo značná časť respondentov vykonáva prácu, ktorá si nevyžaduje žiadnu kvalifikáciu alebo je pod úrovňou ich schopností. Aktuálne si prácu hľadá približne tretina opýtaných (12), čo v kombinácii s predchádzajúcimi dátami poukazuje na pretrvávajúci nesúlad medzi dosiahnutým vzdelaním a reálnym uplatnením na trhu práce.

a) Aký je váš súčasný status na trhu práce?

Samostatná zárobková činnosť / podnikateľ (7)
Pracujem na čiastočný úväzok (3)
Pracujem na plný úväzok (18)
Pracujem na plný úväzok, ale online v inej krajine (1)
Nezamestnaní a aktívne hľadajúci prácu (3)
Nezamestnaní, dieťa nie je zapísané do materskej školy (1)
Neformálna/príležitostná práca (3)
Som na materskej/rodičovskej dovolenke (1)
Nechcem odpovedať (1)

b) Ak ste zamestnaný alebo samostatne zárobkovo činný: v ktorom sektore prevažne pracujete?

Služby (17)
Informácie a komunikácia (4)
Vzdelávanie (3)
Priemysel/výroba (4)
Triedič odpadu (1)
Financie (1)
Sektor šperkov (1)
Operátor logistiky (1)

Účtovníctvo (1)

c) Typ zmluvy/vyplácania

Oficiálna zmluva (19)

Nechcem odpovedať (9)

Bez zmluvy, úplne neoficiálne (4)

So zmluvou, ale časť platu dostávam v hotovosti/neoficiálne (6)

d) Bola vaša kvalifikácia uznaná v tejto krajine?

Áno, plne uznaná (5)

Čiastočné uznaná (3)

Nie, nepožiadala som o uznanie (28)

Nechcem odpovedať (2)

e) Ak momentálne pracujete, do akej miery zodpovedá vaša práca vášmu predchádzajúcemu vzdelaniu alebo pracovným skúsenostiam?

Plne kvalifikovaný-presne práca, na ktorú som kvalifikovaný (8)

Čiastočne zodpovedá- môžem využiť niektoré zo svojich zručností/vedomostí (6)

Môžem vykonávať danú prácu bez akejkoľvek kvalifikácie (12)

Vyžaduje si nižšiu kvalifikáciu, než mám ja (3)

Nikdy som nepracoval/a (4)

Nechcem odpovedať (6)

f) Hľadáte práve teraz prácu?

Áno (12)

Nie (26)

g) Najčastejšie oblasti, kde si respondenti hľadajú prácu:

- Kancelárska práca/administratíva
- Služby
- Beauty sféra
- IT sektor
- Vzdelávanie

Účasť členov domácnosti

Zloženie domácností ukrajinských utečencov zásadne ovplyvňuje ich zapojenie do slovenského trhu práce, pričom prítomnosť muža v rodine pôsobí ako stabilizačný faktor. Naopak, matky samoživiteľky čelia enormnému stresu pri sklbení viacerých zamestnaní s výchovou dospievajúcich detí, ktoré sú často izolované v digitálnom svete. Situáciu komplikujú aj ubytovacie bariéry pre študentov do 18 rokov a existencia špecifickej skupiny mladých ľudí v kategórii NEET, ktorí sa vzdelávajú online na Ukrajine, čím im chýba sociálna integrácia a hrozí im vylúčenie z domáceho trhu práce.

- Zloženie domácností výrazne ovplyvňuje participáciu na trhu práce. Rodiny s prítomným mužom vykazujú vyššiu stabilitu. Naopak, matky samoživiteľky čelia bezradnosti pri výchove dospievajúcich detí (tínedžerov), ktoré sú často „stratené“ v digitálnom svete, čo matkám bráni plne sa sústrediť na kariéru.

„Tí muži, čo sú tu, sú pre tie rodiny kotvou. Keď je tu chlap a pracuje, tá rodina sa stabilizuje oveľa rýchlejšie. Ale tie osamelé matky, tie sú v permanentnom strese medzi prácou a tým, čo robí ich dieťa doma samé.“

- Väčšinu ukrajinských utečencov tvoria ženy s deťmi. Tieto matky sú často vysokoškolsky vzdelané, no pracujú na viacerých miestach súčasne, aby uživilu rodinu. Spomínaná je aj nová problematická skupina – študenti do 18 rokov, ktorých internáty odmietajú ubytovať, čo komplikuje ich situáciu.
- Samostatnú kategóriu tvorí účasť mladých ľudí v kategórii NEET, ktorí sú často vzdelávaní online na Ukrajine, ale chýba im sociálna integrácia a účasť na slovenskom trhu práce.

4. Analýza nedostatkov v zručnostiach

Nesúlad medzi kvalifikáciou utečencov a potrebami trhu práce

Hlavným problémom integrácie utečencov na slovenskom trhu práce je výrazný nesúlad medzi ich skutočnou kvalifikáciou a vykonávanou prácou, čo vedie k plytvaniu odborným potenciálom. Kvôli zdĺhavému a finančne nákladnému procesu nostrifikácie diplomov, ktorý stojí stovky eur a vyžaduje náročné jazykové skúšky, končia vysokokvalifikovaní odborníci (najmä lekáry, učiteľky či chemičky) v systéme úradov práce len so statusom základného vzdelania. Mnohí z nich preto rezignujú na prácu vo svojom odbore a volia radšej neformálnu prácu, napríklad v oblasti upratovania alebo obchodu, kde si dokážu zarobiť okamžite a bez byrokratických prekážok, aby zabezpečili základné životné potreby svojich rodín.

- Častým javom je, že utečenci končia v systéme úradov práce so statusom „základné vzdelanie“, pretože proces nostrifikácie vysokoškolských diplomov (najmä v zdravotníctve)

je zdĺhavý, finančne nákladný (500–600 €) a vyžaduje odborné jazykové skúšky.

- Mnohé ženy s lekársnym alebo učiteľským vzdelaním rezignujú na prácu v odbore a volia neformálnu prácu (napr. upratovanie), kde si dokážu zarobiť približne 10 € na hodinu. Takéto „neformálne“ živobytie im pokrýva životné náklady bez potreby náročného procesu uznávania dokladov. Taktiež sa ukazuje, že utečenci, ktorí majú vysokú kvalifikáciu, sú ochotní pracovať na pozíciách pod úrovňou svojho vzdelania, len aby zabezpečili svoju rodinu. To naznačuje, že existuje výrazný nesúlady, kde vysokokvalifikovaní odborníci (napr. učiteľky) pracujú ako pomocná sila (napr. upratovačky) kvôli neuznaniu certifikátov a jazykovej bariéry.

„Máme tu lekárku, ktorá si radšej otvorila živnosť na upratovanie. Povedala mi: 'Kým ja prejdem tými skúškami a zaplatím 600 eur za nostrifikáciu, tak radšej budem robiť za 10 eur na hodinu na ruku a užijím rodinu hneď.'“

„...jedna z nich napríklad je vysokoškolská, teda myslím, že chemička, ale pracuje v Jednote ako predavačka, lebo nevie si nájsť takú prácu, sú jednoducho adekvátne svojmu vzdelaniu.“

„...učiteľky ukrajinské, ale robia upratovačky. Áno. Lebo to uznané a jazyková bariéra a tieto veci.“

Nedostatok digitálnych a ekologických zručností

Hlavným problémom v oblasti digitálnych a ekologických zručností u utečencov nie je ich úplná absencia, ale skôr nevyužitý potenciál, kedy administratívne a jazykové bariéry tlačia kvalifikovaných ľudí do manuálnych pozícií. Zároveň sa ukazuje, že digitálne prostredie predstavuje pre mládež určité riziko, pretože sa pre nich stáva formou úniku z reality. Namiesto integrácie do miestnych kolektívov zostávajú deti izolované v online priestore pripojené na ukrajinské školy, čo vedie k ich sociálnemu vylúčeniu a neschopnosti komunikovať s okolitým svetom.

- Ukazuje sa, že problémom nie je absolútny nedostatok zručností, ale ich nevyužitie v digitálnych alebo vysokokvalifikovaných sektoroch. Utečenci majú zručnosti, ale administratívne prekážky a jazyk im bránia v ich uplatnení, čo vedie k ich degradácii na manuálne pozície.
- Digitálna oblasť je vnímaná skôr ako riziko v súvislosti s mládežou, ktorá sa utieka k sociálnym sieťam namiesto integrácie do kolektívov.

„Deti sú v digitálnej pasci. Sedia doma, sú pripojené na ukrajinské školy online a s naším svetom nekomunikujú. To nie je o tom, že by nevedeli s počítačom, ale o tom, že ten digitálny svet je pre ne útek z reality, kde sa cítia stratené.“

5. Analýza konkurencieschopnosti

Analýza konkurencieschopnosti upozorňuje na rastúce sociálne napätie medzi dlhodobo nezamestnanými občanmi Slovenska, ktorí vnímajú príchod a zamestnávanie utečencov z Ukrajiny ako formu vlastnej diskriminácie. Tento pocit nespravodlivosti pramení najmä z presvedčenia, že zamestnávateľia uprednostňujú ukrajinských pracovníkov kvôli štátnym dotáciám, čo u sociálne slabších skupín domáceho obyvateľstva vyvoláva nespokojnosť.

Medzi dlhodobo nezamestnanými občanmi SR vzniká pocit, že Ukrajinci sú pri zamestnávaní zvýhodňovaní kvôli dotáciám. Inzeráty, ktoré uvádzajú, že sú otvorené aj pre odídencov z Ukrajiny, si časť domáceho obyvateľstva interpretuje ako formu diskriminácie vlastných občanov, čo zvyšuje napätie v sociálne slabších skupinách.

„Naši ľudia (Slováci), ktorí sú dlhodobo nezamestnaní, to vnímajú citlivo. Hovorí: 'Pozrite, v inzerátoch píš, že berú Ukrajincov, na nás sa zabúda.' Vzniká tam taká tichá nevraživosť kvôli pocitu, že zamestnávateľia na nich berú dotácie.“

Zamestnávateľia, výška miezd, benefit

Ukrajinskí pracovníci sú na trhu práce vnímaní ako nevyhnutná náhrada za chýbajúcu domacu silu v nízko platených sektoroch, no čelia nízkym mzdám a minimálnym benefitom, ktoré len ťažko pokrývajú výdavky spojené s ubytovaním.

- Trh práce vníma ukrajinských pracovníkov ako nevyhnutnú náhradu za chýbajúcu domacu silu, najmä v nízko platených sektoroch. Benefit sú často minimálne a mzdy sú nastavené tak, že sotva pokrývajú trhové nájomné.
- Štátom dotované ubytovanie je vnímané ako kľúčový benefit, ktorého strata pri prechode na komerčný nájom často demotivuje od prijatia lepšie platenej práce na plný úväzok.

"Oni si to vedia presne prepočítať. Čistá mzda v čistom, keď je to niekde 800 – 900 eur, tak pri komerčnom nájme 600 – 700 eur im neostane nič. Preto radšej volia tie príspevky a ubytovanie zadarmo."

Existujúce vzdelávacie programy

Súčasný vzdelávacie programy pre utečencov z Ukrajiny narážajú na dve zásadné bariéry: neuznávanie predchádzajúceho vzdelania a jazykovú bariéru. Hoci úrady práce ponúkajú rekvalifikačné kurzy, bez oficiálneho uznania diplomov sú uchádzači vnímaní len ako osoby so základným vzdelaním, čo výrazne zužuje ich možnosti. Navyše, odborná terminológia v slovenčine je často prekážkou aj pre skúsených expertov, kvôli čomu kurzy strácajú na efektívnosti. Pozitívnym protipólom sú iniciatívy zamerané na výučbu slovenského jazyka a doučovanie detí, ktoré prostredníctvom komunitných centier a „peer-to-peer“ prístupu napomáhajú k lepšej inklúzii a postupnej integrácii do spoločnosti.

- Úrady práce ponúkajú rekvalifikačné a obchodné kurzy, no problémom zostáva, že bez uznania predchádzajúceho vzdelania sú uchádzači vnímaní ako osoby so základným vzdelaním, čo limituje výber kurzov. Ďalším problémom je aj jazyk, pretože kurzy ponúkané úradom práce sú v slovenskom jazyku a odborná terminológia v slovenčine môže byť pre väčšinu Ukrajincov problematická.

"Úrad práce im ponúka kurzy, ale problém je jazyk. Ak ten človek nerozumie odborným termínom v slovenčine, tak ten kurz pre neho nemá význam, aj keď je to špičkový odborník vo svojom odbore."

- Existujú iniciatívy ako jazykové kurzy slovenského jazyka alebo doučovanie pre deti („peer to peer“), ktoré pomáhajú pri inklúzii.

„...pracujem tuhá v centre pre rodinu ako lektorka slovenského jazyka, takže vlastne som kontakte s Ukrajincami a vlastne pomáham im zakoreňovať sa v slovenčine.“

6. Prekážky prístupu a udržania

Hlavné bariéry pri zamestnávaní ukrajinských utečencov na Slovensku zahŕňajú najmä jazykovú bariéru spojenú s výraznou psychickou únavou žien po rokoch konfliktu, čo im bráni v efektívnom učení a kariérnom raste. Významný problém predstavuje aj proces nostrifikácie diplomov, ktorý je finančne i administratívne náročný a núti vzdelaných ľudí pracovať na pozíciách s nízkou kvalifikáciou. Situáciu komplikuje aj starostlivosť o deti, kde matky čelia dileme medzi prácou a stratou štátnej pomoci na bývanie, pričom dospievajúce deti často zostávajú v sociálnej izolácii mimo slovenského školského systému, čo zvyšuje potrebu komplexnej psychologickej a sociálnej podpory pre celé rodiny. Situáciu v spoločnosti navyše zhoršuje pocit diskriminácie na oboch stranách: kým domáce obyvateľstvo vníma podporu odídencov ako nespravodlivé zvýhodňovanie, Ukrajinci čelia systémovým problémom na cudzineckej polícii, šikane detí v školách a sociálnej izolácii dospievajúcich. Matky s deťmi sa tak ocitajú v začarovanom kruhu, kde finančná nevýhodnosť plného úväzku v kombinácii s chýbajúcim zázemím širšej rodiny bráni ich plnohodnotnému uplatneniu na trhu práce.

Jazyk

- Ako jedna z hlavných prekážok k prístupu a k udržaniu zamestnania je jazyková bariéra, a to najmä u starších osôb.

„...jazyková bariéra je jedna z kľúčových vecí.“

- Po troch rokoch od začiatku konfliktu sa u žien prejavuje najmä výrazná psychická únava. Táto vyčerpanosť často bráni v ďalšom vzdelávaní alebo v procese uznávania kvalifikácie,

pretože učenie sa jazyka a absolvovanie skúšok predstavuje pre mnohé ženy neúnosnú kognitívnu a emocionálnu záťaž.

„Je tam obrovská psychická únava. Po troch rokoch tie ženy hovoria, že už nemajú silu sa učiť nový jazyk alebo začínať od nuly. Sú v móde prežívania, nie v móde budovania kariéry.“

Kvalifikácia

- Hlavnou bariérou je finančná a administratívna náročnosť nostrifikácie (okolo 500–600 €) a potreba odborných jazykových skúšok, čo odrádza najmä zdravotníckych pracovníkov.

„Väčšina týchto ľudí, aj keď majú vysoké školy, sú na úrade práce vedení so základným vzdelaním, pretože nemajú uznané diplomy. Je to začarovaný kruh, lebo bez toho sa nepohnú k lepšej práci.“

Starostlivosť o deti

- Matky s malými deťmi čelia dileme medzi zamestnaním a poberaním pomoci v hmotnej núdzi. V mnohých prípadoch sa im finančne neoplatí nastúpiť na plný úväzok, pretože by stratili nárok na dotované ubytovanie a štátnu pomoc, pričom komerčné nájomy by prevýšili ich čistý príjem z práce.

„Tak väčšinou tí Ukrajinci, tie matky majú problém kvôli deťom, že nemôžu teda sa zamestnať na nejaký plný úväzok.“

- Významnou bariérou je bezradnosť matiek pri výchove dospievajúcich detí (13–15 ročných), ktoré sú v slovenskom školskom systéme „stratené“ a často sa utiekajú k digitálnym sieťam. A k preferovaniu online vyučovania. Matky tak potrebujú nielen prácu, ale aj psychologickú podporu a zázemie, ktoré by im nahradilo chýbajúcu širšiu rodinu (manželov a starých rodičov).

„Tie matky sú bezradné najmä pri tých tínedžeroch. Tie deti vo veku 13 – 15 rokov nikam nechodia, sú len doma na telefónoch, v ukrajinskom online systéme a úplne strácajú kontakt s realitou tu na Slovensku.“

- Pre ženy sú tiež kritické chýbajúce miesta v škôlkach a vysoké ceny nájomov, ktoré sú často nedostupné.

„Ak dostane škôlku, potrebuje zaplatiť tú škôlku, potom ubytovanie. Takže celkovo je to veľmi prepojené.“

Doprava

- Dostupnosť dopravy je v tomto prípade rozhodujúcim faktorom zamestnatelnosti. Aj pri silnej motivácii pracovať sú títo ľudia limitovaní infraštruktúrou; ak cestovný poriadok nerešpektuje pracovné zmeny, práca sa pre nich stáva fyzicky nedosiahnuteľnou.

„Keď bývajú niekde na ubytovni mimo mesta, sú odkázané na spoje. Ak im nesedí autobus s koncom zmeny v továrni, tú prácu proste nemôžu vziať, aj keby chceli.“

Diskriminácia

- V spoločnosti vzniká pocit „opačnej diskriminácie“, kde si domáci nezamestnaní interpretujú ochotu firiem zamestnať Ukrajincov ako ich zvýhodňovanie kvôli dotáciám, čo zvyšuje napätie.

"Naši ľudia (domáci) to vnímajú ako nespravodlivosť. Hovoria: 'Oni dostávajú všetko a my, čo tu žijeme celý život, nedostaneme nič.' To napätie v komunitách, kde je vysoká nezamestnanosť, reálne cítiť."

- Diskrimináciu ukrajinských odídencov tiež možno pozorovať aj v systémovej podobe – príkladom je cudzinecká polícia. Respondenti opisujú korupčné správanie a zneužívanie situácie pri vybavovaní dokladov.

„...viem, že platili za to, aby dostali to číslo, ten kód na políciu. 100, 200, 300 € len za to, že dostal to číslo.“

- Diskriminácia sa objavuje aj v školskom prostredí vo forme šikany ukrajinských detí.

„...problém tej šikany na tých školách a vôbec v tej spoločnosti... oni sa cítia byť diskriminovaní.“

Právne prekážky

- Medzi kľúčové právno-administratívne prekážky patrí strata nároku na pomoc v hmotnej núdzi a dotované ubytovanie pri prekročení určitého príjmu, čo vytvára „pascu chudoby“.
- Významy problém predstavuje aj nostrifikácia, teda úradne uznanie platnosti zahraničného dokladu o vzdelaní.

"Povedia vám na rovinu: 'Načo mi je nostrifikácia za 500 eur, keď neviem, či tu budem o rok?' Je to pre nich obrovská suma, ktorú radšej investujú do jedla alebo detí."

- Legislatívne zmeny a kritický nedostatok ubytovania (najmä pre študentov) sú vnímané ako zásadné bariéry, ktoré bránia stabilite potrebnej na hľadanie si práce.

„...asi nejaká vyššia sila by nám s tým pomohla, ale to už je teda nejaká legislatívna zmena, ktorú by sme potrebovali.“

7. Podporné mechanizmy

Respondenti vnímajú široké spektrum služieb ako užitočné a väčšina dopytovaných služieb sa nachádza v kategórii "stredne potrebné". Hlavným zistením analýzy je, že respondenti považujú za najnaliehavejšiu formu podpory jazykové kurzy, ktoré ako jediné získali hodnotenie „veľmi potrebné“. V kategórii stredne potrebných služieb dominuje záujem o vzdelávanie a rekvalifikáciu (17), nasledovaný potrebou mediácie so zamestnávateľom (16) a prekladateľských služieb (15), čo naznačuje silnú orientáciu na uplatnenie sa na trhu práce a prekonávanie komunikačných bariér. Naopak, najmenší záujem je o pomoc pri starostlivosti o deti, ktorú respondenti označili za vôbec nepotrebnú. Špecifickým prípadom je uznanie kvalifikácií, kde sú názory komunity rozdelené presne na polovicu medzi strednú potrebu a úplnú nepotrebnosť.

a) Aká podpora by bola pre vás najužitočnejšia?

- Prekladateľské služby / tlmočnicke služby- stredne potrebné (15)
- Právne poradenstvo- stredne potrebné (13)
- Mediácia so zamestnávateľom- stredne potrebná (16)
- Informačné služby (kde nájsť prácu, postupy)- stredne potrebné (12)
- Sociálna práca/podpora mentorstva- stredne potrebné (9)
- Jazykový kurz- veľmi potrebné (13)
- Pomoc pri hľadaní zamestnania- stredne potrebné (9)
- Uznanie kvalifikácií- stredne potrebné (10), vôbec nie je potrebné (10)
- Pomoc pri starostlivosti o deti- vôbec nepotrebné (12)
- Vzdelávanie alebo rekvalifikácia- stredne potrebné (17)
- Profesionálne poradenstvo- stredne potrebné (11)

Verejné služby zamestnanosti

Slovenský systém evidencie uchádzačov o zamestnanie naráža na bariéry pri klasifikácii vzdelania utečencov, kde absencia nostrifikovaných diplomov automaticky radí vysokoškolákov medzi osoby so základným vzdelaním, čím im zamedzuje prístup k odborným kurzom. Napriek tomu úrady práce úspešne pomáhajú s prvým kontaktom na trhu práce cez stáže a mentoring, hoci terénni pracovníci identifikujú prípady, kedy odídenci pre obavu zo straty dávok a ubytovania pracujú v šedej ekonomike. Špecifickú výzvu predstavuje poradenstvo pre ťažko

zdravotne postihnuté osoby z Ukrajiny, ktoré sa bez pôvodných dokladov ťažko orientujú v novom systéme kompenzačných pomôcok a asistencie.

- **Status a evidencia:** Úrady práce evidujú utečencov ako uchádzačov o zamestnanie, avšak narážajú na systémový problém pri klasifikácii vzdelania. Ak uchádzač nemá nostrifikovaný diplom, v systéme figuruje len so „základným vzdelaním“, čo mu znemožňuje prístup k odborným rekvalifikačným kurzom vyššej úrovne. Avšak opatrenia úradov práce (napr. preplácanie stáží a mentoringu) boli kľúčové pre prvý kontakt s prácou. Vďaka nim sa mnohí odídenci uchytili v nemocniciach alebo sociálnych zariadeniach.

„Na úrade práce narážame na to, že systém nepustí. Máme v databáze vysokoškolákov, ale svietia tam ako ľudia so základným vzdelaním. Potom im nevieme ponúknuť adekvátne kurzy, lebo nesplňajú tabuľkové podmienky.“

- **Terénna práca a kontrola:** Pracovníci úradov vykonávajú pravidelné kontroly v rámci hmotnej núdze a štátnych sociálnych dávok. Zisťujú, že mnohí utečenci sú v systéme len formálne, zatiaľ čo si reálne hľadajú obživu v šedej ekonomike (neformálne služby), aby neprišli o dávky a dotované ubytovanie. Dôležité je tiež spomenúť, že v rámci terénnej práce sa pozitívne javí projekt Space - jednotné kontaktné body, ktoré majú fungovať na princípe terénnej práce a sprevádzania klienta „za ruku“.

"Chodíme na šetrenia do rodín, ktoré sú na hmotnej núdzi. Vidíme, že mnohí z nich sú šikovní, vynájdu sa, ale ten systém ich tlačí do toho, aby nepriznávali všetko, inak by o tú pomoc prišli."

- **Poradenstvo pre ŤZP:** Funguje špecifické oddelenie kompenzácií, ktoré rieši potreby ťažko zdravotne postihnutých osôb z Ukrajiny, čo zahŕňa posudzovanie nárokov na kompenzačné pomôcky a asistenciu v domácom prostredí. Pre takéto osoby je často veľmi náročné zorientovať sa v úplne novom systéme kompenzácií a diagnóz.

"Pracujeme s ľuďmi s ťažkým zdravotným postihnutím. Je to pre nich nesmierne ťažké, lebo sa musia zorientovať v úplne inom systéme kompenzácií a diagnóz, pričom často nemajú ani základné doklady z Ukrajiny."

Intervencie mimovládnych organizácií a vzdelávacie intervencie

Dôležité je zdôrazniť kľúčovú úlohu mimovládnych a cirkevných organizácií pri integrácii utečencov, ktorým v porovnaní so štátnymi inštitúciami poskytujú dostupnejšiu pomoc postavenú na dôvere a neformálnom prístupe. Tieto subjekty zabezpečujú nielen materiálnu a sociálnu podporu prostredníctvom projektov ako „Ekošatník“, ktoré slúžia aj na psychologické posilnenie a sieťovanie, ale zameriavajú sa aj na vzdelávanie. Jazykové kurzy sú pritom vnímané ako nevyhnutný nástroj na prekonanie sociálnej izolácie a získanie odvahy zapojiť sa do bežného

života, pričom sa čoraz viac hľadajú inovatívne formy neformálneho vzdelávania, ktoré by udržali motiváciu účastníkov.

- **Sprostredkovanie kontaktu a dôvera:** Pomoc poskytujú najmä mimovládne a cirkevné organizácie (napr. doučovanie detí, materiálne zabezpečenie, preklady u lekára). Systémová podpora štátu je vnímaná ako nedostatočná a administratívne náročná. Mimovládne organizácie (napr. Centrum pomoci pre rodinu) tiež slúžia ako prvý bod kontaktu, kde odídenci pociťujú nižšiu bariéru a väčšiu dôveru než pri štátnych inštitúciách.

„Centrum pomoci pre rodinu alebo Ekošatník sú miesta, kde sa tie ženy otvoria. Na úrade sú v krči, boja sa, že im niečo zoberieme. Tu v neformálnom prostredí sa dozvieme pravdu o tom, ako naozaj žijú a čo ich trápi.“

- **Materiálna a sociálna podpora:** Projekty ako „Ekošatník“ nielen riešia materiálnu núdzu, ale fungujú aj ako priestor pre neformálne sieťovanie a psychologickú podporu. Zároveň sa ukazuje, že okrem materiálnej pomoci je veľmi dôležitý samotný pocit užitočnosti.

"Ekošatník nie je len o oblečení. Je to miesto, kde si tie ženy vydýchnu, porozprávajú sa a zistia, že v tom nie sú samé. Tá psychická podpora v komunite je niekedy viac než tie šaty."

"Dôležité je, aby mali pocit, že nie sú len pasívni prijímatelia, ale že ich schopnosti majú hodnotu na trhu aj v komunite."

- **Jazykové kurzy ako nástroj socializácie:** Vzdelávacie programy zamerané na slovenčinu sú vnímané nielen ako príprava na prácu, ale ako nevyhnutný prostriedok na prekonanie sociálnej izolácie, najmä u žien, ktoré ostávajú doma s deťmi. Existujú rôzne formy jazykových kurzov (krátke, dlhé, intenzívne), ale ich efektivita naráža na klesajúcu účasť a motiváciu účastníkov. Respondenti hľadajú „tretiu cestu“ vzdelávania, napríklad cez neformálne konverzačné kluby.

"Kurz slovenčiny je pre nich brána von z izolácie. Keď sú len doma s deťmi a ukrajinskou televíziou, tak sa tu nikdy nebudú cítiť doma. Ten jazyk im dáva odvahu vôbec ísť do obchodu alebo k lekárovi."

Iniciatívy zamestnávateľov

Iniciatívy zamestnávateľov vykazujú proaktívny prístup pri integrácii ukrajinských utečencov na domáci trh práce, pričom kľúčovými nástrojmi sú adresná komunikácia a odstránenie jazykových bariér. Firmy, najmä v Trnavskom kraji, priamo v inzerátoch deklarujú otvorenosť voči cudzincom a využívajú ukrajinských koordinátorov na tlmočenie pokynov, čím sprístupňujú prácu aj ľuďom so slabšou znalosťou slovenčiny. Súčasne sa v praxi uplatňuje vysoká miera flexibility v kvalifikácii, kedy sú zamestnávatelia ochotní dočasne prijať vysokokvalifikovaných pracovníkov na menej náročné pozície s perspektívou ich neskoršieho kariérneho rastu po zvládnutí jazyka.

- **Aktívne cielenie na odídencov:** Zamestnávateľia (napr. v Trnavskom kraji automobilový priemysel a upratovacie firmy) priamo v inzerátoch deklarujú ochotu zamestnať Ukrajincov, čím eliminujú strach z počiatočného odmietnutia.

"Personalisti v Trnave už vedia, ako s nimi pracovať. Dokonca v niektorých fabrikách majú ukrajinských koordinátorov, ktorí im tlmočia pokyny, aby mohli nastúpiť aj ľudia so slabšou slovenčinou."

- **Flexibilita v kvalifikácii:** Niektoré firmy sú ochotné dočasne akceptovať nižšiu kvalifikáciu (napr. učiteľky pracujúce v skladoch) s prísľubom neskoršieho posunu v rámci firmy po doučení sa jazyka.

Nevyriešené potreby

Môžeme identifikovať niektoré kľúčové nevyriešené potreby ukrajinských utečencov na Slovensku, ktoré bránia ich úspešnej integrácii a ekonomickej samostatnosti. Medzi hlavné bariéry patrí slabá systémová podpora štátu a chýbajúca dlhodobá stratégia, ako aj kritický nedostatok programov pre dospelávajúcu mládež, čo izoluje tínedžerov a bráni matkám plne sa zamestnať. Výraznou prekážkou sú vysoké náklady na nostrifikáciu diplomov, ktoré sú pre rodiny v núdzi nedostupné, a problematická politika bývania, kde nastavenie príspevkov demotivuje ľudí od zvyšovania legálnych príjmov, keďže po prekročení určitej hranice prichádzajú o podporu a nedokážu pokryť komerčné nájomné. Celkovú situáciu zhoršuje klesajúca štátna pomoc a presun zodpovednosti na preťažený neziskový sektor, čo vytvára začarovaný kruh bytovej a finančnej neistoty.

- **Systémová podpora štátu:** Systémová podpora štátu je vnímaná ako slabnúca a nedostatočná. Chýba dlhodobá stratégia integrácie, ktorá by nahradila pomoc mimovládnych organizácií.
- **Chýbajúca podpora pre rodiny s tínedžermi:** Identifikovanou kritickou potrebou je absencia programov pre dospelávajúcu mládež (13–15 rokov). Táto skupina často nechodí do školy, izoluje sa v digitálnom priestore, čo vytvára enormný tlak na matky, ktoré sa kvôli strachu o deti boja naplno zapojiť do pracovného procesu.

"Tí dospelávajúci sú najviac ohrození. Nechcú chodiť do našich škôl, cítia sa vyčlenení a matky sú z toho nešťastné. Boja sa ich nechať samých doma, aby nespádli do nejakej partie alebo depresie."

- **Finančná bariéra nostrifikácie:** Náklady na uznanie diplomov (500 – 600 EUR) sú pre rodiny v hmotnej núdzi neprekonateľné. Chýba mechanizmus, ktorý by tieto náklady spätne preplatil alebo dotoval pre profesie, ktorých je v SR nedostatok (napr. lekári).

„Nostrifikácia je obrovský strašiak. Povedia vám: 'Načo mám dávať 500 eur za uznanie diplomu, keď neviem, či tu budem o pol roka?'. Tie peniaze radšej dajú na stravu alebo deťom.“

- **Politika bývania:** Systém príspevkov na ubytovanie (v súkromí alebo v ubytovniach) nie je prepojený s progresívnym nárastom príjmu. Akonáhle si utečenec nájde lepšiu prácu, stráca nárok na dotované bývanie a komerčný nájom mu „pohltnúť“ celý rozdiel v plate, čo vedie k rezignácii na vyšší zárobok. Kritickým bodom je tiež klesajúca podpora ubytovania a chýbajúca pomoc pre špecifické skupiny (seniori, hendikepovaní). Štátne kapacity sú vyčerpané a pomoc sa presúva na plecia preťažených neziskových subjektov. Bez stabilného bývania však nie je možná stabilná práca. Po zrušení príspevkov za ubytovanie pre mnohých majiteľov bytov sa odídenci ocitajú v bytovej núdzi, čo ich núti brať akúkoľvek, aj nevýhodnú prácu.

„Oni si to vedia presne prepočítať. Akonáhle by sa zamestnali legálne na plný úväzok a zarobili by viac, štát im siahne na príspevky na bývanie. Vo finále by mali menej peňazí, ako keď nepracujú alebo pracujú načierno. Ten systém ich nemotivuje rásť.“

„...príspevky práve za to ubytovanie a tak ďalej... žiaľ v poslednej dobe sa to akože dosť kráti.“

„Dostupné bývanie pre tieto rodiny, lebo to je vlastne základ toho, aby mohli ďalej tie rodiny fungovať spolu a posúvať sa niekam.“

8. SWOT analýza

Analýza poukazuje na významný ľudský potenciál ukrajinských utečencov, ktorí vďaka vysokej kvalifikácii a silnej pracovnej etike predstavujú príležitosť pre stabilizáciu slovenského zdravotníctva a školstva, no ich plná integrácia naráža na systémové a psychologické bariéry. Kým silnou stránkou je vnútorná súdržnosť komunity a podpora mimovládneho sektora, hlavné prekážky predstavujú jazyková bariéra, komplikované uznávanie diplomov a psychické vyčerpanie, čo v kombinácii s neistým financovaním pomoci vytvára riziko sociálnej izolácie. Kľúčom k úspechu je preto efektívna adaptácia detí v školách a lepšie prepojenie s domácou verejnosťou, čo by umožnilo transformovať súčasnú krízu na dlhodobý ekonomický a spoločenský prínos pre Slovensko.

Silné stránky

- Vysoká vzdelanostná úroveň ukrajinských utečencov (odhadom 80 % s VŠ vzdelaním) a ich ochota pracovať dlhé hodiny v prípade potreby.

„Ich obrovskou devízou je pracovitost'. Keď potrebujete, odrobia aj 12 hodín denne, len aby zabezpečili deti. Ale hrozbou je tá izolácia – ak sa deti nenaučia po slovensky a nezačnú chodiť do našich škôl, celá tá rodina tu ostane na okraji spoločnosti.“

- Vnútna kapacita komunity pomáhať si navzájom ("peer-to-peer" podpora).
- Ochota mimovládneho sektora spolupracovať a schopnosť vytvoriť bezpečné a prijímajúce prostredie pre odíedencov.

Slabé stránky

- Psychická vyčerpanosť žien a jazyková bariéra brániaca práci v odborných profesiách.
- Prísna legislatíva, nedostupnosť bývania a nízka úroveň uznávania diplomov.
- Závislosť neziskovíek od projektového financovania, nízka dlhodobá motivácia účastníkov kurzov a spoplatnenie niektorých služieb.

Príležitosti

- Zaplnenie chýbajúcich miest v zdravotníctve a školstve ukrajinskými odborníkmi.
- Adaptácia detí v školách zvyšuje pravdepodobnosť dlhodobého zotrvania rodičov a ich plnej integrácie do slovenskej ekonomiky.
- Väčšie prepojenie ukrajinskej komunity so slovenskou verejnosťou (napr. spoločné aktivity mamičiek) a rozvoj prevencie u mladých ľudí.
- Využitie utečencov ako koordinátorov a asistentov v systéme.

"Môžeme využiť ich čas, kým čakajú na nostrifikáciu, aby robili v komunite to, čo vedia."

Hrozby

- Dezintegrácia rodín (odchod detí do tretích krajín, napr. Dánska) a silná túžba po návrate k manželom na Ukrajinu, čo môže viesť k náhlemu odlivu pracovnej sily po skončení konfliktu.
- Práca „na čierno“, vypadnutie mladých ľudí zo systému (NEET) a nárast počtu osôb bez domova v prípade neriešenia ubytovacej krízy.

„Najväčšou hrozbou je, že sa tu vytvorí paralelná spoločnosť. Ľudia, ktorí tu fyzicky sú, ale mentálne žijú na Ukrajine, pracujú načierno a ich deti nechodia do našich škôl. To je časovaná bomba.“

- Dochádza k utlmovaniu financovania od veľkých donorov a štátne projekty končia, čo vytvára neistotu pre udržateľnosť dosiahnutých výsledkov.
- Problém socializácie mladých ukrajinských utečencov (najmä kvôli jazykovej bariére) a hrozba narastajúcej izolácie.
- *„...je tam podiel odídencov Ukrajincov, ale sú vypadnutí z toho systému, z tej socializácie, nevedia potom, čo ďalej.“*

9. Prehľad politik a regulácií

K januáru 2024 bolo v Slovenskej republike takmer 40 000 Ukrajincov zamestnaných, pričom väčšina pracuje ako operátori strojov, pomocní pracovníci či nekvalifikovaní pracovníci, a ženy tvoria väčšinu pracovnej sily (56 %) – tieto údaje sumarizuje UNHCR podľa štatistík ÚPSVaR.² Podľa UNHCR a IOM jazyková bariéra je najčastejšie uvádzanou prekážkou pri hľadaní práce (52 %), nasledovanou rodinnými povinnosťami a zdravotnými problémami.

Podľa Eu socio-economic insights survey (2024) je zamestnanosť jedným z hlavných problémov pre ukrajinských utečencov v SR, pričom 66 % pracujúcej vekovej skupiny je zamestnaných, ale jazyková bariéra a uznávanie kvalifikácie zostávajú kľúčovými výzvami pre plnú integráciu na trhu práce. Správa Slovenskej akadémie vied (SAV) poukazuje na to, že hoci viac než dve tretiny utečencov uvádzajú, že pracujú, mnohí sú zamestnaní nakrátko alebo v pozíciách, ktoré nezodpovedajú ich kvalifikácii.³

- Pracovné právo

Právny rámec upravujúci prístup ukrajinských utečencov k práci vychádza z dočasného ochranného režimu (tzv. Lex Ukrajina — zákon č. 92/2022 Z. z.)⁴, ktorý poskytuje osobám s dočasným útočiskom právo pracovať bez potreby špeciálneho pracovného povolenia či potvrdenia o možnosti obsadiť pracovné miesto. Zamestnávateľ je povinný len do 7 dní oznámiť nástup do práce príslušnému úradu práce a predložiť doklad o udelenom štatúte utečenca.

Tento režim zjednodušuje zamestnávanie ukrajinských utečencov oproti bežným občanom. Napriek zjednodušeniam stále pretrváva problém uznávania kvalifikácií a odborných skúšok, čo

² <https://www.unhcr.org/europe/resources-employers-slovakia>

³ https://home-affairs.ec.europa.eu/news/slovakia-progress-and-challenges-integration-people-displaced-ukraine-2025-02-28_en

⁴ <https://www.ip.gov.sk/zamestnavanie-utecencov-z-ukrajiny/>

môže brániť kvalifikovanejším utečencom pracovať na pozíciách v súlade s ich vzdelaním a skúsenosťami.

- Migračná politika

Slovenská migračná politika v kontexte ukrajinských utečencov vychádza predovšetkým z európskej smernice o dočasnej ochrane (EU Temporary Protection Directive), ktorá umožnila rýchle udelenie dočasného útočiska a súvisiace práva (vrátane pracovného).⁵ O tento status môžu utečenci požiadať pri vstupe alebo po príchode na územie SR.

Aktuálne migračné plány sa zameriavajú na dlhodobejšiu integračnú stratégiu, nie len na núdzovú pomoc. Napríklad Plán reakcie na príchod utečencov pre roky 2025–2026⁶, reflektuje prechod od krátkodobej humanitárnej pomoci k poskytovaniu systematickej podpory vrátane prístupu k trhu práce, vzdelaniu a zdravotnej starostlivosti.

Migračná politika tiež upravuje, že počas pobytu v rámci bezvízového režimu (90 dní) ukrajinskí občania nemajú legalizované pracovné práva; právo pracovať nastáva až po udelení dočasného útočiska.⁷

- Stimulácia zamestnávania utečencov

Podpora zamestnávania ukrajinských utečencov je realizovaná rôznymi opatreniami, ktoré majú za cieľ uľahčiť ich prístup na trh práce a zlepšiť ich pracovné zaradenie.

Úrad práce, sociálnych vecí a rodiny môže poskytnúť príspevky zamestnávateľom, napríklad na financovanie dobrovoľníckych činností utečencov (napr. výučba jazykov, sociálna práca).⁸

Medzinárodná organizácia pre migráciu (IOM) poskytuje utečencom pracovné dielne, asistenciu pri tvorbe CV, prípravu na pracovné pohovory a iné služby, ktoré zlepšujú ich šance pri hľadaní vhodnej práce.⁹

Organizácie ako UNHCR zdôrazňujú, že zamestnávanie utečencov pomáha ukladať pracovné miesta v sektoroch s nedostatkom pracovníkov a prispieva pozitívne k ekonomike SR.¹⁰

⁵ <https://www.unesco.org/en/ukraine-war/education/slovakia-support>

⁶ <https://www.unhcr.org/sk/27625-slovensko-spusta-plan-reakcie-na-prichod-utecencov-z-ukrajiny-na-roky-2025-2026>

⁷ <https://www.mic.iom.sk/sk/novinky/188-rodina/763-podmienky-zamestnania-sa-na-slovensku-pre-utecencov-odidencov-alebo-ziadatelov-o-azyl>

⁸ <https://www.eurofound.europa.eu/en/publications/all/policies-support-refugees-ukraine>

⁹ <https://www.iom.sk/en/news-events/2036-migrants-and-refugees-are-given-a-better-chance-to-secure-a-decent-job>

¹⁰ <https://www.unhcr.org/europe/resources-employers-slovakia>

10. Záver

Integrácia ukrajinských utečencov na slovenskom trhu práce čelí po počiatkovej fáze adaptácie kritickému bodu, v ktorom sa plytvá odborným potenciálom kvalifikovaných ľudí (najmä žien) v dôsledku administratívne náročnej nostrifikácie diplomov, jazykovej bariéry a narastajúcej psychickej únavy. Hoci utečenci efektívne vyplňajú nedostatok pracovnej sily v nízko kvalifikovaných sektoroch a automobilovom priemysle, systémová podpora naráža na bariéry v podobe nedostupného bývania, chýbajúcich miest v materských školách a sociálnej izolácie dospievajúcej mládeže v online priestore. Pre udržateľný úspech je preto nevyhnutné prejsť od krízového manažmentu ku kontinuálnemu financovaniu odborných integračných tímov a k zjednodušeniu procesov uznávania kvalifikácií, čím by sa predišlo prehĺbovaniu frustrácie na strane utečencov aj domáceho obyvateľstva.

DRUHÁ ČASŤ – OSVEDČENÉ POSTUPY

11. Úvod do sekcie osvedčených postupov

Kritériá osvedčených postupov (inovatívnosť, inkluzívnosť, vplyv, škálovateľnosť)

Na základe rozhovorov s 3 organizáciami, ktoré sme uskutočnili, môžeme kritéria osvedčených postupov rozdeliť nasledovne:

a) **Inovatívnosť**- prejavuje sa zavádzaním nových metodík a reagovaním na aktuálne technologické trendy.

- **Enkantrové skupiny:** Firmy prinášajú na trh novinku v podobe facilitovaných diskusií v kruhu, ktoré umožňujú otvorenú spätnú väzbu v tímoch, čím predchádzajú vyostreniu konfliktov.
- **Vzdelávanie v oblasti AI:** Reagovanie na vysoký dopyt po školeniach umelej inteligencie ukazuje schopnosť organizácie adaptovať sa na digitálnu transformáciu.
- **Psychohygiena cez remeslo:** Organizácie využívajú pracovnú dielňu ako inovatívny nástroj sociálnej práce, ktorý spája psychohygienu s materiálnym ohodnotením.
- **Nové modely integrácie:** Vznik Integračného centra predstavuje pomerne nový typ sociálnej služby na Slovensku, zameraný na dlhodobú podporu cudzincov.

b) Inkluzívnosť

Organizácie sa zameriavajú na odstraňovanie bariér a vytváranie prostredia, ktoré prijíma rôznorodosť.

- **Multikultúrne tímy:** Za osvedčený postup sa považuje kombinácia slovenských a ukrajinských pracovníkov, čo zvyšuje dôveru klientov a zabezpečuje odbornú znalosť domáceho systému.
- **Podpora zraniteľných skupín:** Špecifické zameranie sa na seniorov a ženy na hranici dôchodkového veku, ktoré majú na bežnom trhu práce minimálne šance.
- **Prepájanie kultúr:** Realizácia kultúrnych dní, spoločného varenia a komunitných aktivít pomáha búrať sociálne „bubliny“ a podporuje rodinného ducha.

- **Jazyková inklúzia:** Zabezpečenie tlmočenia, prekladov dokumentov napr. BOZP a jazykových kurzov pre dospelých aj deti, znižuje bariéry pri vstupe do spoločnosti.

c) Vplyv

Dosah aktivít je merateľný úspešnosťou pri umiestňovaní na trh práce a stabilitou podporených osôb.

- **Obsadzovanie nedostatkových pozícií:** Agentúra úspešne dopĺňa ľudské zdroje v odvetviach ako výroba a logistika, ktoré by inak zostali neobsadené.
- **Stabilizácia pracovnej sily:** Ukrajinskí zamestnanci vykazujú nižšiu fluktuáciu a vysokú pracovnú motiváciu, čo má pozitívny dopad na výkonnosť firiem.
- **Sociálna bezpečnosť:** Motivácia ku legálnemu zamestnaniu na zmluvu chráni cudzincov pred prácou na černo a zabezpečuje im prístup k sociálnemu poisteniu.

d) Škálovateľnosť

Možnosť rozširovania týchto postupov závisí od metodologickej podpory a kontinuity financovania.

- **Metodická pomoc:** Spolupráca s medzinárodnými organizáciami (UNHCR, Liga za ľudské práva) poskytla dôležitý rámec, ktorý je možné aplikovať aj v iných regiónoch.
- **Potreba kontinuity:** Pre zachovanie škálovateľnosti je nevyhnutné plynulé financovanie (napr. cez Národný projekt integrácia), aby sa predišlo výpadkom v poskytovaní služieb.
- **Využitie sociálnych sietí:** Nábor cez Facebook či Bazoš predstavuje nízkonákladový a ľahko škálovateľný model vyhľadávania kandidátov.
- **Absencia systémovej podpory:** Limity škálovateľnosti predstavuje chýbajúca metodika zo strany štátu a jazyková bariéra štátnych portálov, čo by sa dalo zlepšiť systémovými zmenami.

Z profilov vyplýva, že kľúčom k úspechu je kombinácia odbornosti a kultúrnej blízkosti. Ideálnym modelom v tímoch je prepojenie slovenských odborníkov, ktorí poznajú legislatívny systém, s ukrajinskými kolegami, ktorí budujú dôveru a odbúravajú bariéry u klientov. Kultúrna a jazyková podobnosť je vnímaná ako zásadná výhoda, ktorá uľahčuje komunikáciu aj pracovné zaradenie.

- Zdroje rozhovorov

Vybrané príklady dobrej praxe sú získané od troch organizácií, ktoré sa priamo venovali podpore zamestnávania ukrajinských utečencov na Slovensku. Išlo o personálnu agentúru, neziskovú organizáciu a mestskú organizáciu, ktorá poskytovala podporné vzdelávacie programy pre Ukrajincov a súčasne asistenciu v oblasti sociálnych služieb.

Cieľom je poukázať na konkrétne prístupy a iniciatívy, ktoré podporovali utečencov pri vstupe na trh práce, vrátane rozvoja odborných zručností, doplnkových vzdelávacích programov a integrovaných sociálnych služieb. Príklady dobrej praxe boli čerpané z rozhovorov s aktérmi zapojenými do týchto programov a poskytovali konkrétne ilustrácie inovatívnych, inkluzívnych a efektívnych prístupov k zamestnávaniu ukrajinských utečencov.

Pre túto časť boli realizované individuálne rozhovory s tromi respondentmi z každej organizácie, s dĺžkou 45–60 minút. Respondenti boli vyzvaní, aby uvádzali konkrétne príklady programov, partnerstiev alebo osobných skúseností, najmä s ohľadom na prekážky na trhu práce, digitálne a zelené pracovné miesta a príklady dobrej praxe.

12. Osvedčený postup 1

Profil aktéra (zamestnávateľ)

- Etablovaná slovenská personálno-vzdelávacia agentúra, ktorá svoj profil stavia na prepojení dvoch hlavných aktivít: vyhľadávanie talentov (HR) a ich následného rozvoja (Vzdelávanie). Agentúra je členom Asociácie inštitúcií vzdelávania dospelých (AIVD), čo podčiarkuje jej odbornú orientáciu na kvalitu ľudského kapitálu, nielen na kvantitu sprostredkovaných pracovníkov. Agentúra ponúka komplexné služby v oblasti personalistiky, sprostredkovania práce a vzdelávacích tréningových programov. Sústreď sa na komplexné HR služby, čo zahŕňa:
 - **Permanent Placement:** Vyhľadávanie zamestnancov do trvalého pracovného pomeru (často pre stredný a vyšší manažment alebo špecializované technické pozície).
 - **Vzdelávanie:** Organizovanie tréningových programov a školení mäkkých zručností (soft skills), pričom sú členmi Asociácie inštitúcií vzdelávania dospelých (AIVD).
- Agentúra sa primárne zaoberá obsadzovaním pracovných pozícií priamo do kmeňového stavu klientskych spoločností, čo znamená, že ľudí nezamestnáva pod svojou hlavičkou, ale pôsobí ako sprostredkovateľ. Tím pozostáva zo štyroch kmeňových kolegyň a približne 30 externých lektorov so psychologickým vzdelaním, ktorí sa venujú vzdelávaniu v oblastiach komunikácie, IT zručností a soft skills. Ich klientelu tvoria firmy pôsobiace na území

Slovenska. Agentúra sa primárne neprezentuje ako „veľko-dovozca“ pracovníkov z cudziny (ako niektoré medzinárodné korporácie), zamestnancov z Ukrajiny však bežne sprostredkováva. V rámci svojich služieb tiež ponúkajú pomoc pri legislatívnych procesoch spojených so zamestnávaním cudzincov (tzv. legalizácia pobytu a práce). Ukrajinských zamestnancov umiestňujú najmä do priemyselných parkov v okolí Trnavy (výroba, logistika), ale vzhľadom na ich zameranie aj na kvalifikovanejšie pozície, ak kandidát ovláda jazyk.

Popis modelu

- Model fungovania agentúry je založený na komplexnosti a synergii. Nejde o klasický „mass-recruitment“ (masový nábor), ale o model, ktorý zahŕňa:
 - a) **Permanent Placement:** Cielené vyhľadávanie zamestnancov do kmeňového stavu firiem (od manažmentu po technických špecialistov).
 - b) **Zážitkové vzdelávanie:** Ich model vzdelávania nevyužíva len teóriu, ale formu osobných zážitkov a tréningových programov (soft-skills, koučing), čo zvyšuje pridanú hodnotu pre firmy aj zamestnancov.
- **Pracovné pozície:** Po vypuknutí vojny sa agentúra zamerala na prirodzený nárast počtu ukrajinských kandidátov, čomu sa museli prispôbiť aj zamestnávateľia. Agentúra hodnotí túto skúsenosť pozitívne, pričom zdôrazňuje, že ide často o kvalifikovaných ľudí, ktorí sú však ochotní prijať aj menej kvalifikované pozície. Ukrajinskí pracovníci pomohli firmám doplniť chýbajúce ľudské kapacity. Najčastejšie ide o miesta v skladoch, logistike, výrobe a iné nižšie pozície. Zamestnávateľia sú ochotní prijať ukrajinských pracovníkov aj s menšou praxou na pozície ako zvarač, strojník či obrábač kovov.

„Máme dobrú skúsenosť s tými Ukrajincami. Sú to častokrát kvalifikovaní ľudia, ktorí sú ochotní ísť na menej kvalifikovanú pozíciu.“

„Firmám pomohlo, že získali kapacity, ľudské zdroje, ktoré im doposiaľ chýbali.“

„sú ochotní pracovať a vážia si tú prácu“

- **Náborové kanály:** Pri vyhľadávaní kandidátov agentúra využíva najmä sociálnu sieť Facebook (pracovné skupiny) a portál Bazoš.
- **Onboarding zamestnancov:** Onboarding zamestnancov nezabezpečuje agentúra, ale samotný zamestnávateľ. Väčšina firiem je však dobre pripravená na ukrajinských zamestnancov, pretože potrebné podklady k práci majú preložené do ukrajinského jazyka, a tak je proces integrácie je jednoduchší. Taktiež tento proces integrácie pomáhajú uľahčovať koordinátori, ktorí vo firmách s cudzincami komunikujú a pomáhajú im vybaviť potrebné

náležitosti.

„v logistických spoločnostiach majú koordinátorov, ktorí sú Ukrajinci a vedia dobre slovensky, ukrajinsky. Takže firmy sú uspôsobené prijímaniu Ukrajincov.“

- **Kurzy a školenia:** Okrem náboru sa agentúra venuje špecifickým formám vzdelávania pre firmy a ich zamestnancov. Predovšetkým ide o školenia v oblasti komunikácie, IT vzdelávania či školenia v oblasti AI.

Výsledky a účinnosť

- **Naplnenie kapacít firiem:** Agentúre sa darí úspešne obsadzovať dlhodobé nedostatkové pozície (výroba, logistika, sklad) práve vďaka zamestnávaniu ukrajinských kandidátov, čím pomáha slovenským firmám získavať chýbajúce ľudské zdroje.

„Neblokujú pracovné pozície Slovákom, ale obsadzujú pozície, ktoré sú u nás nedostatkové, alebo teda neobsaditeľné.“

- **Nízka fluktuáciu ukrajinských zamestnancov:** Účinnosť je meraná nízkou mierou odchodov ukrajinských kandidátov z pridelených pozícií. U umiestnených ukrajinských zamestnancov je zaznamenaná nižšia miera fluktuácie, čo zvyšuje stabilitu u zamestnávateľa, čo môže byť motivujúcim príkladom pre slovenských kandidátov.

„Sú motivujúci pre slovenských zamestnancov.“

„U Slovákov je problém mzda a podmienky pozície. Žiadajú väčší komfort, Ukrajinci sa vedľa viac prispôbiť.“

- **Efektívny nábor a umiestňovanie:** Agentúra využíva moderné aj overené kanály na rýchle oslovenie kandidátov. V prípade cudzincov, najmä Ukrajincov, najlepšie funguje komunikácia a ponuka pracovných pozícií cez facebookové skupiny či bazoš. Výsledkom je priame umiestňovanie kvalifikovaných, ale aj menej kvalifikovaných osôb do pracovného pomeru.
- **Vzdelávací progres:** Okrem náboru agentúra poskytuje odborné vzdelávanie (soft skills, IT, AI), čím zvyšuje kompetencie zamestnancov a tímovú súdržnosť.

Partnerstvá

- **Firemné partnerstvá:** Úzka spolupráca s firmami pôsobiacimi na Slovensku umožňuje agentúre pripraviť podmienky na mieru, napríklad prostredníctvom ukrajinských koordinátorov priamo v logistických centrách.
- **Sieť odborných lektorov:** Agentúra disponuje sieťou približne 30 lektorov so psychologickým vzdelaním, ktorí zabezpečujú odbornú úroveň vzdelávacích aktivít.
- **Spolupráca s neziskovým sektorom:** Kľúčovým partnerom je neziskový sektor s ktorým agentúra spolupracuje na jazykovom vzdelávaní a realizuje kurzy pre lepšiu orientáciu uchádzačov na trhu.

Udržateľnosť

- **Dopyt po ukrajinských zamestnancoch:** Prebieha pokračujúci dopyt po ukrajinských zamestnancoch, nakoľko pomáhajú obsadiť pracovné pozície, ktoré pre Slovákov nie sú zaujímavé.
- **Ekonomická motivácia:** Sprostredkovanie zamestnancov z Ukrajiny je pre agentúru finančne zaujímavé, čo zaisťuje ďalší rozvoj týchto služieb a pokračujúci dopyt po ukrajinských klientoch.
- **Kultúrna a procesná integrácia:** Zameranie na kultúrnu blízkosť a podporu integračných aktivít (napr. kultúrne dni, spoločné obedy) znižuje bariéry a podporuje dlhodobé zotrvanie zamestnancov v práci.

„Máme takú skúsenosť s tým, že si robia kultúrne dni. Robia si také večierky, že napríklad ľudia z Ukrajiny navaria ich typické jedlá, sú tam všetci z tej výroby, niečo zjedia, porozprávajú sa. Vzájomne sa tak vedia prepájať.“

„Je väčší dopyt ísť do toho vnútra pre väčšie stmelenie toho tímu.“

- **Enkantrové skupiny:** K Vyššej udržateľnosti, resp. ku stabilite zamestnancov vo firmách pomáhajú aj tzv. enkantrové skupiny. Ide o nový, inovatívny prvok, kde zamestnanci pod vedením facilitátora v kruhu otvorene riešia konflikty a pripomienky k riadeniu či atmosfére v tíme. Tento prvok má veľmi dobré odozvy.

„Z pracovného tímu sa môže vytiahnuť akákoľvek záležitosť, ktorá v tíme vadí, napríklad môžu povedať, že nepáči sa mi tvoj štýl riadenia, a rieši sa to tam.“

„Je tam facilitátor, ktorý dokáže nechať tú komunikáciu na takej úrovni, aby sa to nevyhrotilo, a vedia to proste vyriešiť.“

- **Kooperácia s inými subjektami:** Vzájomná spolupráca s inými subjektami prispieva k lepšej efektívnosti a udržateľnosti v sprostredkovaní zamestnania.
- **Legislatíva a bariéry k udržateľnosti:** Zatiaľ čo status odídenca prácu s kandidátmi uľahčoval, súčasné procesy pri zmene zamestnania sú administratívne a legislatívne komplikovanejšie. Pre agentúru je proces o niečo jednoduchší, keďže gro legislatívnej záťaže preberá koncový zamestnávateľ, avšak aj napriek tomu by k väčšej udržateľnosti prispela lepšia informovanosť o legislatívnych zmenách. Agentúra nepociťuje žiadnu podporu zo strany štátu. Kritizujú najmä štátny pracovný portál, ktorý je dostupný iba v slovenčine. Pomohlo by im lepšie informovanie o legislatívnych zmenách zo strany štátnych orgánov.

„...keby štát vedel poskytnúť nejaké lepšie informácie, keby nás vedel lepšie oboznámiť s legislatívnymi zmenami, bolo by to lepšie samozrejme.“

Opakovateľnosť

Možnosť aplikovať tento model alebo jeho časti v inom prostredí alebo inými subjektmi prostredníctvom:

- **Metodika „Moja cesta k práci“:** Program zameraný na prípravu životopisov a komunikáciu s úradmi je ľahko aplikovateľný aj v iných regiónoch alebo pre iné zraniteľné skupiny.
- **Model integrácie cez koordinátorov:** Využívanie dvojazyčných koordinátorov priamo u zamestnávateľa je osvedčený postup, ktorý môžu prebrať aj iné priemyselné parky.
- **Jasné pravidlá a komunikácia:** Úspech agentúry stojí na presnom zadefinovaní pravidiel medzi zamestnancom a zamestnávateľom, čo je univerzálne aplikovateľné odporúčanie pre akýkoľvek náborový proces.

„...jasná komunikácia voči tým ľuďom, teda čo sa ide diať. Alebo aj pre tých zamestnávateľov. Treba presne zadefinovať pravidlá.“

- **Využitie sociálnych sietí:** Stratégia náboru cez špecializované skupiny na sociálnych sieťach predstavuje nízkonákladový a vysoko opakovateľný model pre iné personálne agentúry.
- **Metodika výberu:** Používanie psychodiagnostiky a overených postupov pri analýze potrieb klienta umožňuje agentúre úspešne aplikovať rovnaký model kvality na rôzne odvetvia (od logistiky až po medicínu).

13. Osvedčený postup 2

Profil aktéra (mimovládna organizácia)

- Mimovládna organizácia, ktorá prevádzkuje integračné centrum, ktoré je v rámci slovenského systému sociálnych služieb pomerne novým modelom. Tím centra vedie koordinátorka a pozostáva z asistentky sociálnej práce, lektorov a psychologičiek (vrátane školskej psychologičky so zameraním na deti). Aktuálne centrum poskytuje služby približne 150 klientom.
- Mimovládna organizácia sa zameriava na komplexnú podporu, pričom prioritou je **jazyková integrácia** a výučba slovenčiny pre dospelých aj deti. Aktivity, ktorým sa organizácia venuje:
 - a) **Komunitný život:** Aktivity na prepájanie kultúr, ktoré budujú „rodinného ducha“ a pocit prijatia pre kohokoľvek.
 - b) **Pracovná dielňa:** Unikátnym projektom je dielňa na opravu starého nábytku, ktorú využívajú najmä ženy v pokročilom veku. Pre túto skupinu je uplatnenie na trhu práce náročné, preto v dielni získavajú nákupné poukážky.

„...na trhu práce pre takéto ženy nie je reálne, aby sa zamestnali.“

- c) **Materiálna pomoc:** Organizácia sprostredkováva potravinovú pomoc cez úrad práce pre ľudí v hmotnej núdzi. Pre ostatných poskytuje vlastnú pomoc zo skladu solidarity vo forme balíkov potravín a drogérie každé tri mesiace.

„...všetci tí, ktorí poberajú dávku v hmotnej núdzi, dostávajú túto pomoc. Tí, ktorí nemajú dávku v hmotnej núdzi- poskytujeme svoju potravinovú pomoc so svojho skladu solidarity, ktorá je na báze každé 3 mesiace balík potravín a balík drogérie.“

- d) **Poradenstvo:** Klienti prichádzajú s otázkami ohľadom zdravotnej starostlivosti a ďalšími životnými situáciami.

Popis modelu

Integračný model organizácie je založený na prístupe, ktorý kombinuje sociálnu službu, vzdelávanie a komunitný rozvoj. Funguje ako bezpečný priestor, kde je dôraz kladený na prijatie kohokoľvek bez rozdielu. Model pozostáva z niekoľkých prvkov:

- **Personálna štruktúra (slovensko-ukrajinský tím):** Kľúčovým prvkom modelu je zmiešaný tím. Slovenský sociálny pracovník zabezpečuje odbornú znalosť lokálneho systému, zatiaľ čo ukrajinskí kolegovia (asistent sociálnej práce, lektori) budujú u klientov vyššiu mieru dôvery

a otvorenosti.

- **Navigácia v problematickom prostredí agentúr:** Organizácia pomáha klientom orientovať sa v rizikovom prostredí pracovných agentúr, ktoré často nevybavia potrebné dokumenty (pobyty, papiere), čím spôsobujú ľuďom stres a existenčné problémy.

„čo vnímam inak, je práca pracovných agentúr. Z ohľadu človeka prichádzajúceho na Slovensko, a to sa týka aj študentov, to je ako keby vyrábanie problémov pre tých ľudí.“

„agentúre zaplatia peniaze a spoľahnú sa na to, že ona im všetko vybaví. Častokrát sem ľudia prídu a nemajú vybavené nič.“

„Máme človeka, tým že bol samostatný, vzdelaný a vedel si veci vybaviť sám, hlásil sa do Peugeotu po svojej osi a dostal tento človek od Peugeotu BAN, že on sa tam už nesmie nikdy hlásiť o zamestnanie, pretože nešiel cez agentúru.“

- **Využívanie neformálnych sietí:** Pri hľadaní práce model kombinuje moderné nástroje (Facebook skupiny, portál Profesia) s využívaním vlastnej siete známych a kontaktov, čo zvyšuje šancu na získanie férového zamestnania.
- **Jazyková príprava:** Model kladie silný dôraz na jazykové kurzy, ktoré sú nevyhnutným predpokladom pre získanie kvalifikovanej práce. Podpora je poskytovaná aj deťom, čo nepriamo pomáha rodičom pri ich integrácii do pracovného procesu.
- **Pilier psychologickej podpory:** V modeli je integrovaná odborná psychologická pomoc, ktorá sa špecializuje nie len na dospelých, ale aj na prácu s deťmi.
- **Sklad solidarity a materiálna pomoc:** Súčasťou modelu je doplnková potravinová a drogériová pomoc. Tá je určená špeciálne pre ľudí, ktorí nespĺňajú podmienky na štátnu pomoc v hmotnej núdzi, čím organizácia vyplňa systémovú medzeru.
- **Sieťovanie a sprostredkovanie:** Organizácia nerieši všetky problémy izolovane, ale funguje tak, že aktívne prepája klientov na špecializované poradenstvo (právne, zdravotné) alebo na iné mimovládne organizácie a nízkoprahové centrá.
- **Komunitný rozvoj:** Dôležitou zložkou sú aktivity zamerané na prepájanie kultúr a búranie bariér medzi komunitou cudzincov a majoritnou spoločnosťou.

Výsledky a účinnosť

Na základe kvalitatívnych dát možno zhodnotiť, že lepšie výsledky a účinnosť smerom k ukrajinským utečencom organizácia dosahuje vďaka niekoľkým hlavným aspektom:

- **Aktivizácia znevýhodnených skupín:** Organizácia rieši problém nezamestnatelnosti žien v pokročilom veku cez pracovnú dielňu. Pre tieto ženy je na otvorenom trhu práce nereálne nájsť si zamestnanie, preto im dielňa poskytuje náhradnú zmysluplnú činnosť a odmenu vo forme nákupných poukázok. Tento model tak využíva unikátny prvok psychohygieny a podpory zamestnatelnosti cez opravu starého nábytku.
- **Sociálna stabilizácia:** Organizácia úspešne edukuje klientov o rizikách práce načierno a motivuje ich k legálnemu zamestnaniu so zákonnými výhodami.

„...vysvetľovali sme im, že práca načierno nie je dobrá, že skúste niečo naozaj na tú zmluvu, budete mať výhody, je to lepšie kvôli poistenie atď.“

Partnerstvá

Fungovanie organizácie je postavené na silnej sieti vnútornej aj vonkajšej spolupráce:

- **Vnúťorná sieť:** Organizácia úzko spolupracuje so špecializovaným poradenstvom a nízkoprahovým centrom v rámci štruktúr organizácie.
- **Odborná metodická pomoc:** Strategickými partnermi pri budovaní integračného centra boli partneri ako Liga za ľudské práva a UNHCR, ktoré poskytli dôležitú metodickú podporu.

„Dostalo sa nám veľmi dobrej metodickéj pomoci ako to integračné centrum vystavať.“

- **Operačná spolupráca:** Pri riešení zdravotnej starostlivosti spolupracujú s občianskym združením Equita. Ďalšími partnermi sú Connect a Centrum pomoci pre rodinu.
- **Štátna správa:** Spolupráca prebieha s Úradom práce pri distribúcii potravinovej pomoci pre osoby v hmotnej núdzi.

Udržateľnosť

- **Udržanie kontinuity:** Po ukončení prvotnej finančnej podpory v polovici roku 2024 existujú obavy o stabilitu a ďalšie financovanie prevádzky integračného centra. Pre zachovanie kontinuity je kľúčové pokračovanie Národného projektu integrácie bez časových medzier.

„a veľmi by mi pomohlo, keby ten národný projekt integrácia naozaj kontinuálne pokračoval ďalej bez toho, aby vznikla nejaká medzera v tom financovaní tých ľudí.“

- **Personálna otázka:** Udržateľnosť závisí od nájdenia vhodného personálneho obsadenia. Ako nevyhnutnosť sa javí kombinácia erudovaného slovenského odborníka (orientácia v systéme) a ukrajinských pracovníkov (budovanie dôvery).

„Naozaj potrebujeme aj takého erudovaného slovenského sociálneho pracovníka, ktorý pokryje tú zložku všetkého čo na Slovensku funguje a ako funguje. Pre kolegyňu z Ukrajiny je náročné zorientovať sa v tom slovenskom systéme.“

„...je to aj hľadanie vhodného personálneho obsadenia.“

„...klient príde s väčšou dôverou, keď máme v rámci tímu Ukrajincov. O mnoho viac sa hovorí.“

- **Postupné zanikanie štátnych foriem pomoci:** Z hľadiska udržateľnosti kvality a dostupnosti služieb čelí organizácia kritickému tlaku v dôsledku postupného zanikania štátnych a externých foriem pomoci. Konkrétne ide o tieto aspekty:

a) Výpadok tlmočnických služieb na úradoch: Model integrácie bol doteraz čiastočne závislý od prítomnosti tlmočníkov na úradoch práce, ktorí však v súčasnosti končia. Tento výpadok prenáša administratívnu a komunikačnú záťaž priamo na kapacity organizácie.

b) Absencia terénnych pracovníkov: Aktuálnym rizikom pre udržateľnosť kontinuity procesov je chýbajúca pozícia „terénneho človeka“, ktorý by klientov sprevádzal priamo na úrady. Bez tejto zložky hrozí, že klienti nebudú schopní samostatne vyriadiť potrebné záležitosti v slovenskom systéme.

„čo nemáme a bolo by fajn, je mať terénneho človeka, ktorý s nimi na ten úrad práce pôjde a môže ísť. Lebo na úradoch boli tí tlmočníci a boli k dispozícii, ale to už teraz nie je, jednoducho všetko končí, aj táto forma pomoci.“

- **Systémové limity:** Pretrvávajúce problémy s ubytovaním (najmä pre seniorov) a nedostupnosť termínov na cudzineckej polícii predstavujú významné prekážky k udržateľnosti.

„Nie je možné nájsť dôstojné bývanie. To je veľký problém.“

„Nemám nástroj na to, aby som im pomohla. Nie je tu žiadne ubytovacie zariadenie, žiadna organizácia, a mesto nič.“

„Žiadna organizácia nedala ešte podnet na generálnu prokuratúru v tom, že toto ide z hora, že to je tak nastavené, aby na cudzineckej polícii neboli tie termíny?“

- **Boj proti vykorisťovaniu a práci „na čierno“:** Dôležitou súčasťou je osвета o výhodách legálneho zamestnania. Pracovníci aktívne vysvetľujú klientom riziká práce na čierno a výhody riadnej pracovnej zmluvy (poistenie, sociálne benefity).

„...vysvetľovali sme im, že práca na čierno nie je dobrá, že skúste niečo naozaj na tú zmluvu, budete mať výhody, je to lepšie kvôli poisteniu atď.“

- **Metodická pomoc:** Keďže integračné centrum je pomerne novým prvkom, organizácii by veľmi pomohla v otázke udržateľnosti metodická pomoc, teda jasné kroky a návody, ako postupovať.

„Veľmi by mi pomohlo alebo nám, keby sme naozaj metodicky vedeli ako postupovať.“

Opakovateľnosť

Model organizácie obsahuje prvky, ktoré sú inšpiratívne a prenosné aj do iných prostredí:

- **Multikultúrny tím:** Základom úspechu, ktorý možno replikovať, je vytvorenie tímu zloženého zo Slovákov aj cudzincov (v tomto prípade Ukrajincov). Tento prístup búra bariéry a zvyšuje ochotu klientov otvoriť sa.

„...určite mať multi jazykový a kultúrny tím, že v rámci toho tímu byť pripravený a otvorený, aby vlastne tam bola možnosť vybudovania si dôvery od klientov.“

- **Budovanie komunity:** Zameranie na prepájanie kultúr a vytváranie „rodinného ducha“ prostredníctvom spoločných aktivít je univerzálne aplikovateľný prístup k integrácii.

„Vytvárame rodinného ducha a prijatie pre kohokoľvek, kto k nám príde.“

- **Pozitívna komunikácia smerom k majorite:** Odporúčanou stratégiou pre iné organizácie je aktívne šírenie pozitívnych príbehov o integrácii medzi majoritnú spoločnosť, čo pomáha meniť vnímanie cudzincov.

„Vnímam veľkú potrebu rozprávať Slovákom pozitívne príbehy integrácie toho proste ako sa tí ľudia zapájajú, ako sa snažia. Rozprávať Slovákom o tých cudzincoch dobré veci, aby to vnímanie tej majoritnej spoločnosti sa aspoň trochu zmenilo k lepšiemu.“

- **Adresná pomoc pre špecifické skupiny:** Projekt pracovnej dielne ukazuje, ako sa dajú efektívne cieľiť aktivity na marginalizované podskupiny (napr. ženy v staršom veku).

14. Osvedčený postup 3

Profil aktéra (mestská organizácia)

Mestská organizácia pôsobí na lokálnej úrovni a od roku 2023 sa intenzívne venuje problematike cudzincov, najmä ukrajinských odíedencov. Organizácia reaguje na potreby miestneho trhu práce a integrácie prostredníctvom vzdelávacích, integračných a podporných aktivít.

Jej činnosť je úzko prepojená s mestom, zamestnávateľmi a ďalšími aktérmi v území. Cieľovou skupinou sú najmä pracujúci cudzinci, ktorí potrebujú jazykovú a administratívnu podporu pri adaptácii na slovenské prostredie.

Popis modelu

Modelestskej organizácie je postavený na praktickej, flexibilnej a lokálne ukotvenej podpore integrácie, ktorá prepája vzdelávanie, zamestnávanie a komunitné začleňovanie. Kľúčovým prvkom modelu je jeho priamy presah do pracovného prostredia a schopnosť reagovať na reálne časové a pracovné obmedzenia ukrajinských odíedencov.

Hlavné piliere modelu:

- **Jazykové vzdelávanie ako nosný prvok**

Najväčším úspechom organizácie sú kurzy slovenského jazyka pre ukrajinských odíedencov, ktoré sú navrhnuté prakticky a orientované na pracovné situácie. Jazyk je chápaný ako základný predpoklad pre stabilné zamestnanie, samostatnosť a sociálnu integráciu.

- **Vzdelávanie realizované priamo u zamestnávateľov**

Inovatívnym prvkom modelu je realizácia jazykových kurzov priamo u zamestnávateľov, v spolupráci s konkrétnymi firmami. Tento prístup výrazne znižuje bariéry účasti a zvyšuje motiváciu zamestnancov. Kurzy sú:

- časovo prispôsobené pracovným zmenám,
- realizované počas alebo v nadväznosti na pracovnú dobu,
- obsahovo zamerané na konkrétny pracovný kontext.

- **Administratívna a integračná podpora**

Organizácia má ambíciu poskytovať pomoc aj v oblasti administratívy, prekladov a orientácie v systéme, čím reaguje na každodenné praktické potreby cudzincov. Táto

podpora je dôležitá najmä pre pracujúcich odídencov, ktorí nemajú čas ani kapacitu riešiť zložité administratívne procesy samostatne.

- **Psychosociálna a komunitná podpora**

Súčasťou aktivít je aj arteterapia a podpora ľudí, ktorí sa vyrovnávajú s traumami. Organizácia zároveň pracuje na začleňovaní cudzincov do širšej miestnej komunity, čím posilňuje sociálne väzby a pocit spolupatričnosti.

- **Spolupráca s výskumným sektorom**

Organizácia spolupracuje s výskumnou inštitúciou a realizovala pracovné skupiny, v ktorých mapovala potreby zamestnávateľov aj ukrajinských zamestnancov. Tento prvok umožňuje lepšie zacielenie aktivít a prenos poznatkov do praxe.

Výsledky a účinnosť

Na základe kvalitatívnych zistení možno konštatovať, že model organizácie je efektívny najmä v oblasti jazykovej integrácie a stabilizácie pracujúcich odídencov. Najvyššia pridaná hodnota spočíva v tom, že vzdelávanie je:

- časovo realistické,
- úzko previazané s pracovným prostredím,
- realizované v spolupráci so zamestnávateľmi.

Tento prístup zvyšuje udržateľnosť účasti, zlepšuje jazykové kompetencie v reálnych situáciách a nepriamo prispieva k nižšej fluktuácii zamestnancov. Pre zamestnávateľov predstavuje model praktický nástroj na stabilizáciu pracovnej sily, pre odídencov zasa cestu k väčšej samostatnosti a istote.

Partnerstvá

Fungovanie modelu je založené na silnej spolupráci na lokálnej úrovni:

- **Zamestnávatelia** – kľúčoví partneri pri realizácii jazykových kurzov priamo na pracovisku.
- **Mesto a mestské inštitúcie** – poskytujú rámec, podporu a legitimitu činnosti.
- **Výskumné organizácie** – prispievajú k analytickému zázemiu a lepšiemu pochopeniu potrieb cieľových skupín.
- **Komunitní a integrační aktéri** – podpora v oblasti psychosociálnej pomoci a komunitného rozvoja.

Udržateľnosť

Udržateľnosť modelu závisí najmä od:

- stabilného financovania vzdelávacích aktivít,
- pokračovania spolupráce so zamestnávateľmi,
- personálnych kapacít schopných pracovať s cudzincami v rôznych oblastiach (jazyk, administratíva, psychosociálna podpora).

Výhodou je, že model je nízkonákladový v porovnaní s klasickými integračnými službami a má potenciál byť dlhodobo využívaný, pokiaľ existuje politická a finančná podpora na miestnej úrovni.

Opakovateľnosť

Model mestskej organizácie obsahuje viacero prvkov, ktoré sú ľahko prenosné do iných miest a regiónov:

- realizácia jazykových kurzov priamo u zamestnávateľov,
- časová flexibilita prispôbena zmenovej práci,
- prepojenie vzdelávania s konkrétnymi pracovnými situáciami,
- kombinácia jazykovej, zručnostnej a komunitnej podpory.

Tento prístup predstavuje praktický osvedčený postup, ktorý môže slúžiť ako inšpirácia pre ďalšie mestá a lokálne organizácie pracujúce s cudzincami a utečencami.

15. Poučenia z rôznych prípadov

Kľúčovým poučením z praxe je, že pre úspešnú integráciu a stabilitu kandidátov je efektívnejšie ich priame zamestnávanie do kmeňového stavu spoločností než agentúrne zamestnávanie. Skúsenosti ukazujú, že ukrajinskí pracovníci sú často vysoko kvalifikovaní, no v záujme získania práce sú ochotní prijať aj nižšie pozície, pričom ich fluktuácia je v porovnaní s domácimi zamestnancami nižšia. Procesy v teréne výrazne uľahčuje prítomnosť dvojjazyčných koordinátorov priamo vo firmách a dôraz na jasnú, transparentnú komunikáciu pravidiel voči všetkým stranám. Zároveň sa potvrdilo, že kultúrna blízkosť a menšie jazykové bariéry sú zásadnou výhodou, ktorá v kombinácii s integračnými aktivitami, ako sú spoločné kultúrne dni, napomáha k lepšiemu prepájaniu a motivácii v pracovných kolektívoch. Prax organizácií odhaľuje závažné systémové zlyhania, kde netransparentné praktiky pracovných agentúr často vedú k právnej neistote klientov a nevybaveným dokumentom. Skúsenosti ukazujú na existenciu diskriminačných mechanizmov na trhu práce, kedy sú uchádzači postihovaní za snahu o samostatné zamestnanie mimo agentúrne siete, a potvrdzujú kritickú nefunkčnosť rezervačného systému cudzineckej polície. Osobitne zraniteľnou skupinou sú zahraniční študenti vystavení

extrémnemu stresu kvôli byrokratickému vákuu, čo v kombinácii s rizikami práce načierno podčiarkuje nevyhnutnosť odbornej právnej a sociálnej navigácie v slovenskom systéme.

- **Dôležitosť priameho zamestnaneckého vzťahu:** Pre kandidátov je atraktívnejšie a stabilnejšie sprostredkovanie práce priamo do kmeňového stavu spoločnosti, než zamestnávanie pod agentúrou.
- **Kvalifikácia verzus ochota:** Prax ukázala, že ukrajinskí uchádzači sú často vysokokvalifikovaní, no v záujme získania práce sú ochotní prijať aj nižšie kvalifikované pozície, čo pomáha rýchlejšej integrácii.
- **Riziká spojené s pracovnými agentúrami:** Prípady z praxe ukazujú, že spoliehanie sa na agentúry často vedie k právnej neistote. Klienti prichádzajú bez vybavených pobytov a dokumentov, napriek tomu, že za tieto služby zaplatili.
- **Transparentnosť ako prevencia fluktuácie:** Jasná a priama komunikácia o budúcich krokoch a presné zadefinovanie pravidiel voči zamestnancom aj zamestnávateľom sa ukázali ako najlepšia ochrana pred nedorozumeniami.
- **Kultúrna blízkosť ako výhoda:** Skúsenosť potvrdila, že kultúrna a jazyková podobnosť s ukrajinskými pracovníkmi výrazne uľahčuje proces integrácie v porovnaní s migrantmi z iných, kultúrne vzdialenejších krajín.
- **Rola koordinátorov:** V logistických spoločnostiach sa ako kľúčový prvok osvedčili ukrajinskí koordinátori ovládajúci oba jazyky, ktorí slúžia ako most medzi vedením a zamestnancami.
- **Byrokratické bariéry:** Extrémnym poučením je nefunkčnosť termínového systému na cudzineckej polícii, čo vyvoláva podozrenie, či nejde o zámerne nastavenú bariéru z vyšších úrovní riadenia.

16. Záverečné zistenia

Zistenia potvrdzujú, že ukrajinskí zamestnanci nepredstavujú konkurenciu pre domáci trh, ale efektívne obsadzujú dlhodobu neobsaditeľnú a nedostatkovú pozíciu v logistike a výrobe. Napriek zložitej administratíve a chýbajúcej podpore zo strany štátu pri informovaní o legislatívnych zmenách, sú slovenské firmy na integráciu týchto pracovníkov dobre pripravené, čo uľahčuje aj kultúrna blízkosť a nižšia fluktuácia kandidátov. Agentúra vníma vysoký inovačný potenciál v prepájaní kultúr a zavádzaní nových metód tímovej komunikácie, ako sú enkanťové skupiny, ktoré zvyšujú motiváciu v kolektíve. Hoci sú ukrajinskí pracovníci často ochotní prijať aj nižšie kvalifikovanú prácu, ich prínos spočíva v pracovitosti a lepšej schopnosti prispôbiť sa podmienkam trhu v porovnaní s domácimi uchádzačmi. Taktiež je dôležité podotknúť, že pre úspešné fungovanie organizácií je kriticky dôležité zachovanie finančnej kontinuity projektov bez časových medzier, aby nedošlo k rozpadu odborného tímu. Najefektívnejším prístupom sa v praxi potvrdil model zmiešaného slovensko-ukrajinského tímu,

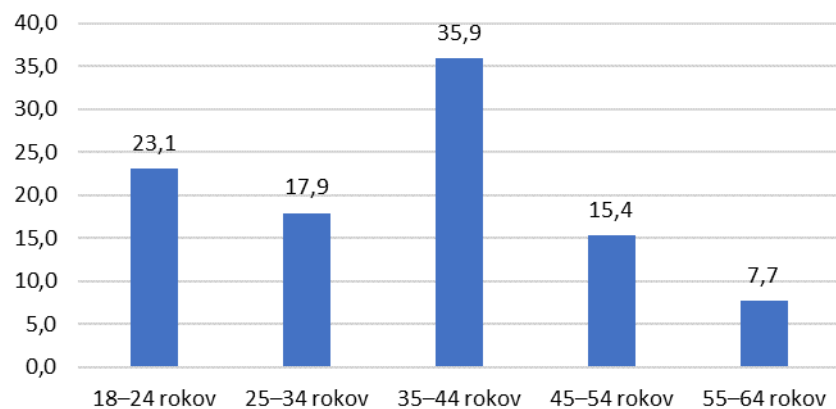
ktorý kombinuje expertnú znalosť slovenského systému s vysokou mierou dôvery zo strany klientov. Napriek úspešnej práci organizácií s mnohými klientmi však pretrvávajú vážne systémové bariéry, najmä v oblasti nedôstojného bývania pre seniorov, nefunkčnosti termínov na cudzineckej polícii a problematických praktík pracovných agentúr. Budúcnosť integrácie v regióne závisí od schopnosti nahradiť zanikajúce štátne podporné služby (napr. tlmočníkov) vlastnými terénnymi pracovníkmi a od aktívneho búrania sociálnych bublín prostredníctvom šírenia pozitívnych príbehov o cudzincoch smerom k majoritnej spoločnosti.

- **Ekonomický a sociálny prínos:** Zahraniční zamestnanci neblokujú miesta pre domácich, ale obsadzujú pozície, ktoré sú na slovenskom trhu dlhodobo nedostatkové alebo neobsaditeľné (zvárači, strojníci, výroba).
- **Potreba lepšej štátnej podpory:** Agentúra vníma absenciu podpory zo strany štátu a identifikuje potrebu lepšieho informovania o legislatívnych zmenách a potrebu viacjazyčných verzií štátnych pracovných portálov.
- **Riziko práce načierno:** Skúsenosti potvrdzujú potrebu neustálej osvetly, pretože práca bez zmluvy sa klientom v konečnom dôsledku nevypláca kvôli absencii poistenia a ochrany.
- **Adaptabilita firiem:** Väčšina spolupracujúcich firiem je už na príchod cudzincov dobre pripravená, má preložené potrebné dokumenty a nastavené integračné procesy.
- **Inovačný potenciál:** Príchod nových zamestnancov pôsobí motivačne aj na domáci personál. Firmy úspešne zavádzajú inovácie ako „enkantróvské skupiny“, ktoré pomáhajú riešiť tímové konflikty a zlepšovať firemnú kultúru.
- **Stabilita trhu:** Napriek administratívnej náročnosti po zmene statusu odídenca sa očakáva, že trh práce zostane v najbližšom období stabilný s len minimálnymi zmenami.
- **Nevyhnutnosť kontinuálneho financovania:** Pre zachovanie organizácie a udržanie tímu je absolútne kľúčové, aby Národný projekt integrácie pokračoval bez finančných medzier, ktoré by viedli k strate odborného personálu.
- **Úloha dôvery v tíme:** Najefektívnejším modelom sa ukázala kombinácia slovenského odborníka, ktorý pozná systém, a ukrajinského pracovníka, ktorý vďaka zdieľanej kultúre otvára cestu k dôvere klientov.
- **Kritický nedostatok ubytovania:** Najväčším neriešeným problémom zostáva dôstojné bývanie pre seniorov. Aktuálne neexistuje systémový nástroj, organizácia ani podpora zo strany mesta, ktorá by tento problém riešila.
- **Potreba metodiky a terénnej práce:** Pre ďalšie zlepšenie služieb je nevyhnutné jasnejšie metodické vedenie a zavedenie pozície terénneho pracovníka, ktorý by kompenzoval chýbajúcich tlmočníkov na úradoch.

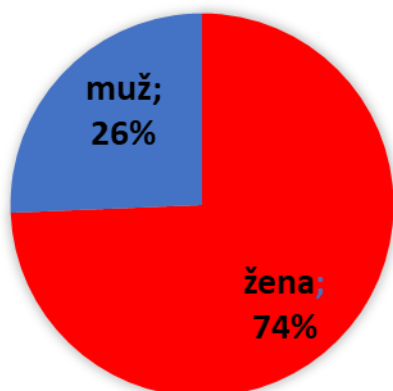
- **Význam komunikácie smerom k majorite:** Pre úspešnú integráciu nestačí pracovať len s cudzincami. Je nevyhnutné rozbiť sociálne bubliny a aktívne komunikovať slovenskej verejnosti pozitívne príbehy o integrácii, aby sa zmenilo vnímanie majority.

Prílohy

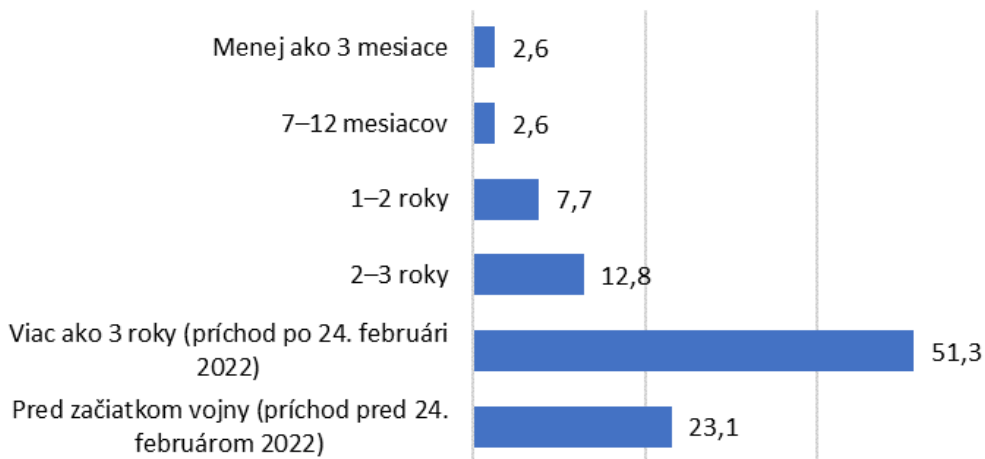
Graf 1: Do akej vekovej skupiny patríte? (v %)



Graf 2: Aké je vaše pohlavie?



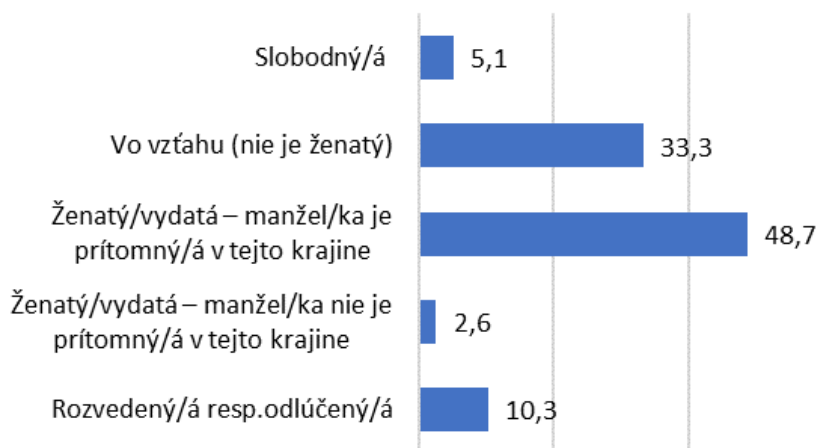
Graf 3: Ako dlho žijete v tejto krajine? (v %)



Graf 4: Koľko ľudí žije vo vašej domácnosti, vrátane vás?

4. počet členov domácnosti	
1	2,6%
2	28,2%
3	23,1%
4	28,2%
5	12,8%
6	5,1%
priemer	3,36
median	3,0

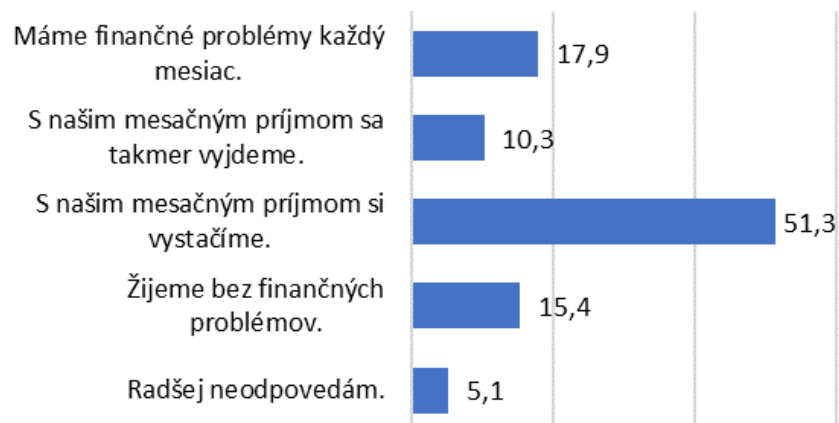
Graf 5: Aká je vaša súčasná rodinná situácia v tejto krajine? (v %)



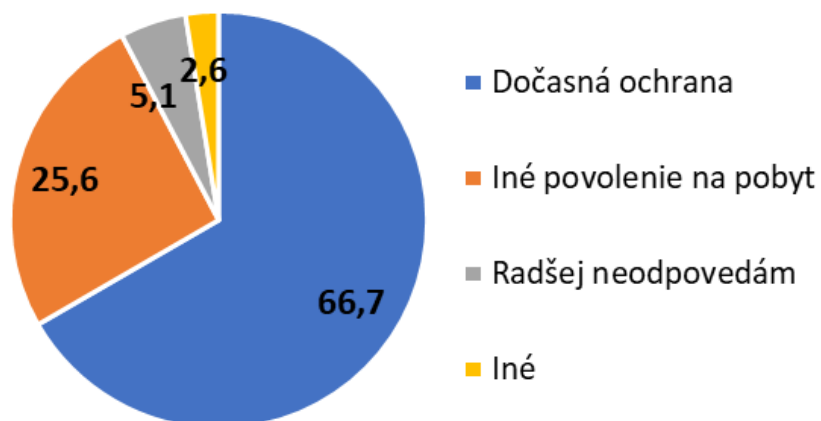
Graf 6: Aké je vaše najvyššie dosiahnuté vzdelanie? (v %)



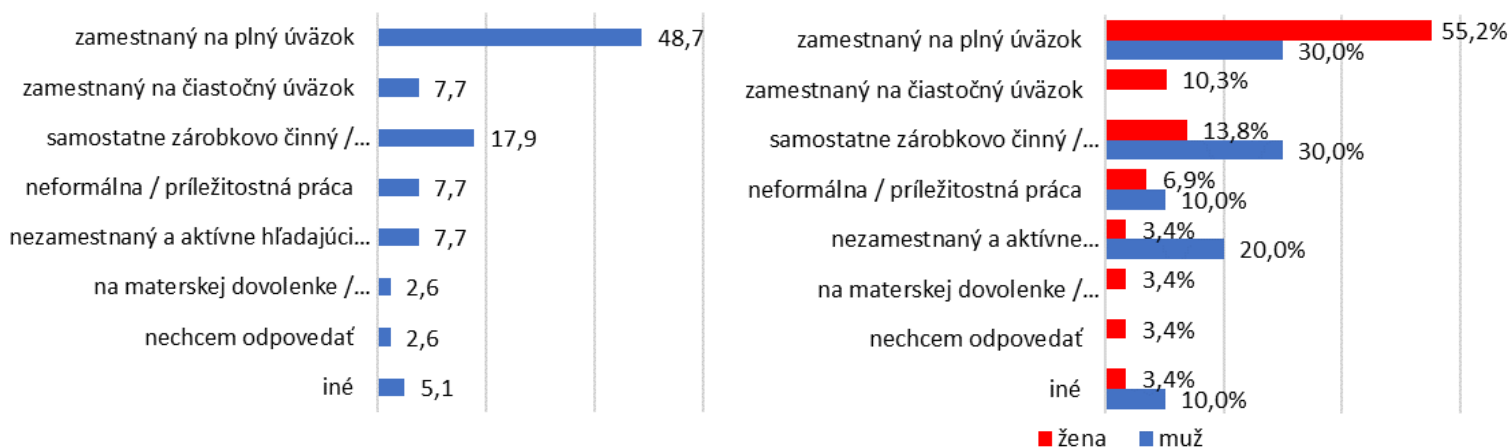
Graf 7: Ako by ste opísali finančnú situáciu vašej domácnosti? (v %)



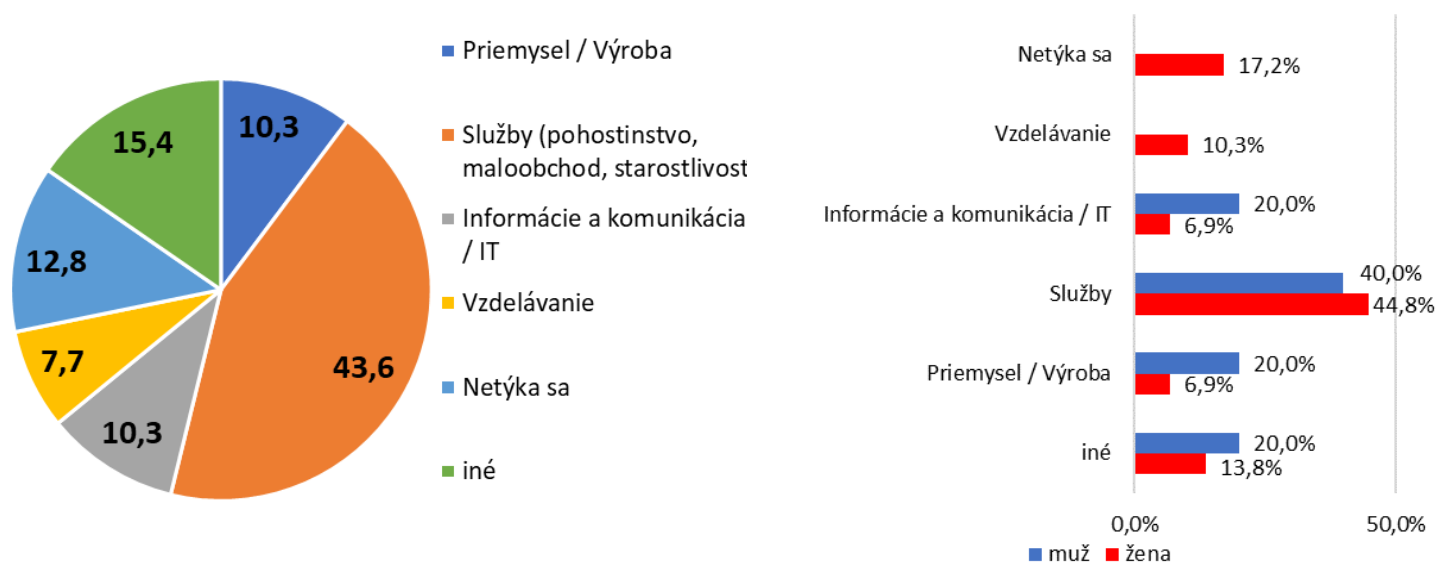
Graf 8: Aký je váš súčasný právny status v tejto krajine? (v %)



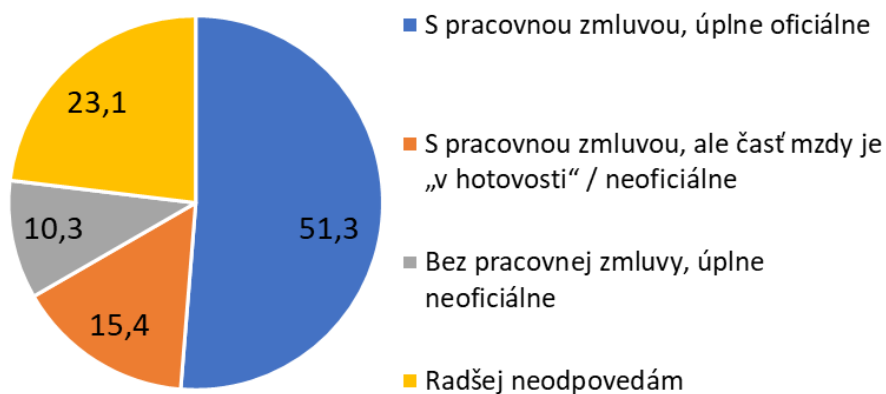
Graf 9 a 9a: Aký je váš súčasný status na trhu práce? (v %) podľa pohlavia



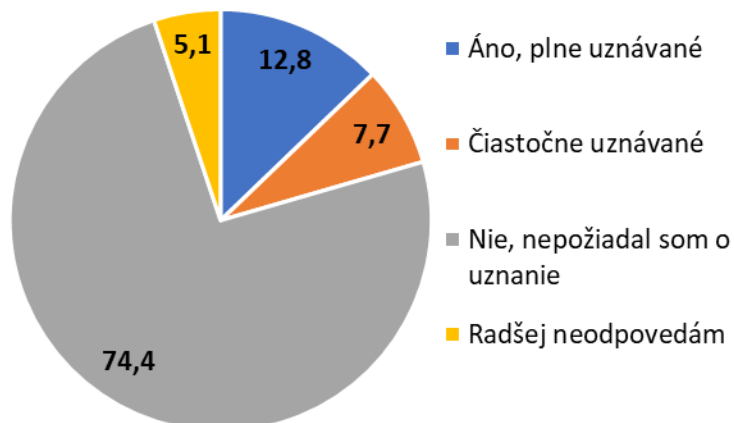
Graf 10: V ktorom sektore prevažne pracujete? (v %) a podľa pohlavia



Graf 11: Ako je vaša práca registrovaná? (v%)



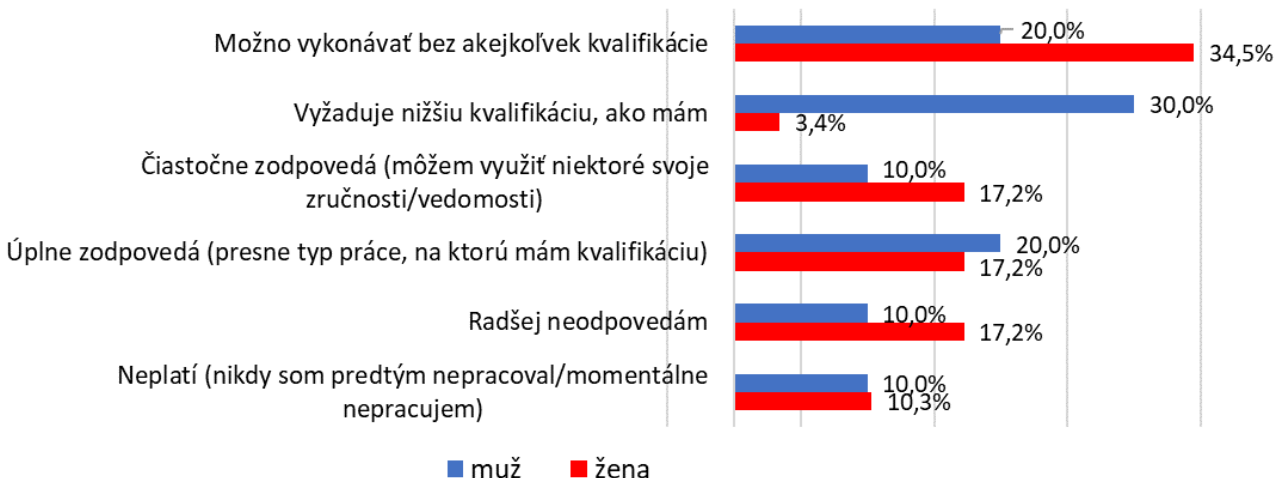
Graf 12: Bola vaša kvalifikácia uznaná v tejto krajine? (v %)



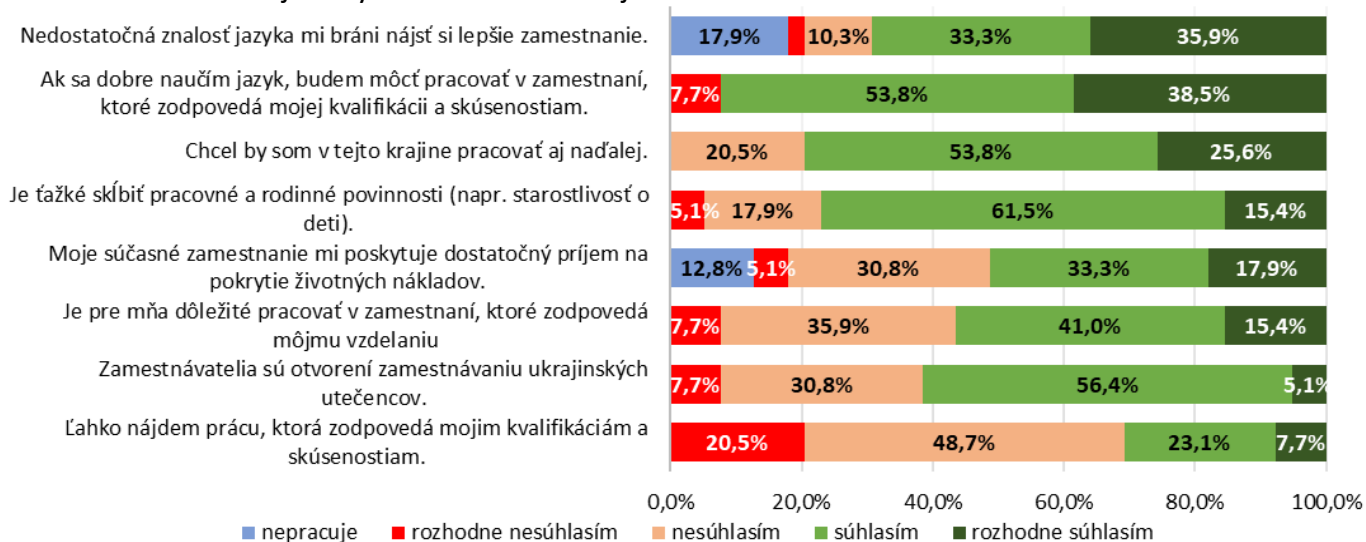
Graf 13: Ak momentálne pracujete, do akej miery zodpovedá vaša práca vášmu predchádzajúcemu vzdelaniu alebo pracovným skúsenostiam? (v %)



Graf 13a: Ak momentálne pracujete, do akej miery zodpovedá vaša práca vášmu predchádzajúcemu vzdelaniu alebo pracovným skúsenostiam? (podľa pohlavia)



Graf 14: Do akej miery súhlasíte s nasledujúcimi tvrdeniami?



Tabuľka 15: Do akej miery sú pre vás nasledujúce prekážky významné pri hľadaní a udržaní si zamestnania? Priemer odpovedí od 1 do 10 (10 = najvýznamnejšie)

	nájsť prácu	udržať si prácu
Jazyková bariéra	5,97	6,28
Zlé pracovné podmienky (nízka mzda, dlhá pracovná doba, nestabilita)	5,90	6,28
Nedostatok voľných pracovných miest	5,64	6,00
Neuznanie kvalifikácie	5,62	5,59
Nedostatok vhodnej kvalifikácie	5,51	5,41
Nedostatok podpory (zo strany organizácií, služieb zamestnanosti, zamestnávateľov)	5,21	5,38
Problémy s dopravou / vzdialenosťou od pracoviska	5,26	5,15
Nedostatok pracovných skúseností v tejto krajine	4,85	5,00
Diskriminácia (napr. na základe národnosti, pohlavia, veku)	4,64	4,97
Nedostatok digitálnych/počítačových zručností	4,62	4,62
Legislatívne obmedzenia práce	4,41	4,56
Problémy so zdravím alebo zdravotným postihnutím	4,10	4,21
Nedostatok starostlivosti o deti	4,95	4,08
Iné	3,23	3,64

Tabuľka 16: Aký typ podpory zamestnanosti ste dostali a od koho?

16. Aký typ podpory zamestnanosti ste dostali a od koho?	Neprijal podporu	Verejná služba zamestnanosti	NGO / nezisková organizácia	Školiace stredisko / škola / univerzita	Zamestnávateľ	Priatelia / rodina / neformálna sieť	iné
Uznávanie kvalifikácií	69,2%	2,6%	2,6%	12,8%	7,7%	0,0%	5,1%
Sprostredkovanie zamestnania / hľadanie vhodného zamestnania	51,3%	2,6%	2,6%	2,6%	15,4%	17,9%	7,7%
Poradenstvo v oblasti zamestnania / kariérne poradenstvo	48,7%	5,1%	7,7%	5,1%	17,9%	7,7%	7,7%
Iné	48,7%	2,6%	2,6%	10,3%	7,7%	15,4%	12,8%
Odborná príprava / zvyšovanie kvalifikácie	43,6%	0,0%	7,7%	7,7%	17,9%	20,5%	2,6%
Jazykový kurz	30,8%	2,6%	25,6%	15,4%	5,1%	15,4%	5,1%
priemer		2,6%	8,1%	9,0%	12,0%	12,8%	6,8%

Graf 17: Aká podpora by vám najviac pomohla?

