

# Průběžná evaluační zpráva – únor 2019

## 1. Úvod

Spolek NÚDZ společně se svým partnerem Národním ústavem duševního zdraví realizuje od srpna 2017 evropský projekt s názvem Podpora zaměstnatelnosti osob s duševním onemocněním metodou Place and Train (dále jen „projekt“) a pilotně ověřit schopnost této metody podporovaného zaměstnávání řešit problematiku ekonomické a sociální integrace osob s vážným duševním onemocněním v ČR. Přírozenou součástí projektu je procesní a dopadová evaluace, které jsou koordinovaně zajišťovány interním (procesní) i externím (dopadová) evaluátorem. Oba evaluátoři v úvodu projektu zpracovali podrobný evaluační plán, jímž se až do konce projektu při plnění evaluačních úkolů řídí. Podrobnější informace k obsahu evaluačního plánu – viz dokument *Výzkumný plán evaluace projektu Place and Train*.

Tato 2. průběžná evaluační zpráva přináší další výsledky probíhající procesní evaluace. Kapitola 2 stručně informuje o metodách sběru evaluačních dat. Kapitola 3 obsahuje stěžejní evaluační zjištění týkající se procesu realizace projektu. A na závěr, v kapitole 4 je velmi stručně představen plán sběru dat a zaměření procesní evaluace v příštím monitorovacím období.

## 2. Použité metody sběru dat

### 2.1. Desk research – sběr a analýza sekundárních dat

Interní evaluátor měl průběžně k dispozici všechny relevantní projektové podklady a dokumenty (zejména vstupní data o CS, vstupní diagnostické dotazníky, dohody o účasti v projektu, zápisy z projektových porad, metodické dokumenty, souhlasy se zpracováním osobních údajů a inzeráty na nábor CS), aby mohl sledovat proces vývoje projektu, všech jeho klíčových aktivit a ověřovat plnění cílů projektu.

Desk research sekundárních dat týkajících se projektu prováděl interní evaluátor vždy jednou za měsíc a relevantní dokumenty nebo zjištění adresoval externímu evaluátorovi, aby i on měl průběžný přehled o vývoji projektu. Na základě desk research probíhalo také jednou za dva měsíce na pravidelných projektových poradách za účasti interního evaluátora průběžné hodnocení vývoje projektu a společné řešení případných problémových aspektů.

### 2.2. Polostrukturovaný skupinový rozhovor s realizačním týmem

Druhý skupinový evaluační rozhovor interního evaluátora se členy realizačního týmu – jmenovitě s garantkou a manažerkou projektu, finanční manažerkou a pracovním konzultantem byl proveden 21.1. 2019. Jádrem otázek se týkalo procesních aspektů projektu. V rámci tohoto rozhovoru byly také diskutovány dosavadní výsledky a dopady intervence tak, jak je subjektivně vnímají tito pracovníci.

Obsah rozhovoru byl zachycen na diktafon, posléze přepsán a zvuková stopa smazána. Všechna relevantní zjištění z rozhovorů jsou uvedena v této evaluační zprávě v kapitole 3. Přehled otázek k procesní evaluaci je pak uveden v Příloze 1 zprávy.

### 2.3. Polostrukturované rozhovory s účastníky tréninku

První evaluační rozhovory s cílovou skupinou projektu, tj. vybranými účastníky tréninku proběhly 3.12. 2018 přímo v budově NÚDZ, kde probíhá jejich pracovní trénink. Celkem byly provedeny tři evaluační rozhovory, každý v délce cca 15 minut. Cílem rozhovorů bylo zjistit, jak účastníci subjektivně vnímají nastavení projektu, průběh pracovního tréninku a míru zátěže vzhledem k jejich zdravotnímu stavu a také komunikaci se specialisty tréninku, pracovními konzultanty a dalšími členy realizačního týmu.



Obsah rozhovorů byl zachycen na diktafon, posléze přepsán a zvuková stopa smazána. Všechna relevantní zjištění z rozhovorů jsou uvedena v této evaluační zprávě v kapitole 3. Přehled otázek k procesní evaluaci je pak uveden v Příloze 2 této zprávy.

#### 2.4. Zúčastněné pozorování

Zúčastněné pozorování využíval interní evaluátor k získání detailnějšího vhledu do práce realizačního týmu, nastavení komunikačních a informačních procesů uvnitř týmu i směrem ven k cílové skupině projektu a také k pozorování přímé práce s cílovou skupinou při tréninku. Jako zúčastněný pozorovatel se také účastnil pravidelných projektových porad. Průběh pozorování byl vždy zaznamenáván na záznamový arch a klíčová zjištění z pozorování jsou uvedena v kapitole 3 této evaluační zprávy.

### 3. Průběžná zjištění procesní evaluace

#### **EO1: Do jaké míry je projekt realizován dle původního plánu a výchozích předpokladů?**

##### Celkové řízení projektu a fungování realizačního týmu

Personální situace v realizačním týmu je po úvodních problémech stabilizovaná a nemění se. Jak bylo zmíněno v uplynulé zprávě, v současné době tvoří tým lidé, kteří pracují intenzivně a systematicky na tom, aby všechny klíčové aktivity probíhaly hladce, dařilo se plnit monitorovací indikátory a cíle a projekt měl co nejlepší výsledky z hlediska efektů tréninku a integrace vážně duševně nemocných osob na otevřený trh práce.

V průběhu uplynulých šesti měsíců došlo uvnitř týmu k určitému přeskupení rolí v projektu. Původní projektová a finanční manažerka se od podzimu věnuje pouze finančnímu řízení projektu a z pozice manažerky projektu odešla. Garantka projektu si naopak snížila úvazek na pracovního konzultanta, aby se mohla více věnovat roli garantky a nově převzít i roli manažerky projektu. A konečně uvolněná část úvazku pracovního konzultanta byla využita k navýšení úvazku pracovníka, který již na této pozici působil. Uvedené personální změny byly dle evaluace přirozené a přispěly k plynulejšímu věcnému a administrativnímu řízení projektu.

##### Klíčová aktivita 1 – Nábor CS

Od počátku projektu v srpnu 2017 do ledna 2019 vstoupilo do projektu celkem 24 osob z cílové skupiny. Zcela nově vstoupily do projektu v uplynulém monitorovacím období 3 osoby. Společně s dohodou o účasti v projektu prošly vstupní diagnostikou a dotazníkovým šetřením, které realizačnímu týmu umožní sledovat změny a výsledky intervence.

Zájem o projekt je mezi CS stabilně relativně nízký. Vyššímu zájmu ze strany CS brání především příznivá situace na trhu práce, vývoj mezd a v tomto kontextu nízké finanční ohodnocení pracovního tréninku účastníků projektu. Tento procesní problém tedy přetrvává i ve druhém roce realizace projektu a do určité míry ohrožuje úspěšné splnění cílových monitorovacích indikátorů. Finanční manažerka společně s projektovou manažerkou a odbornou gestorkou v jedné osobě se proto na přelomu roku 2018 a 2019 opětovně obrátila na ŘO s žádostí o změnu/navýšení hodinové dotace tréninku CS odpovídající vývoji průměrných mezd v ČR. V době tvorby průběžné evaluační zprávy zatím nejsou k dispozici informace o výsledku rozhodnutí ŘO.

Projektový tým na malý zájem o projekt zareagoval velmi promptně zintenzivněním všeobecné propagace uvnitř partnera NÚDZ, na facebookových stránkách i na webovém portále jobness.cz a především kontaktováním poskytovatelů sociálních služeb věnujících se duševně nemocným. Na základě spolupráce s poskytovateli sociálních služeb a od podzimu 2018 nově také s lékaři specialisty



(psychiatry) se proto daří CS kontaktovat a získávat do projektu. Jednoho z čerstvých účastníků se podařilo nalákat také na veletrhu Profesia days, který se konal v Praze v listopadu 2018. Okrajovým zdrojem potenciálních účastníků je také spolupráce s vybranými úřady práce.

Přes výše uvedené potíže lze z evaluace předpokládat, že celkový počet projektem podpořených osob bude splněn, otázkou ovšem je, jaký podíl z plánovaných 45 osob vydrží až do konce tréninku a celé intervence. Tento potenciální a spíše výsledkový/dopadový problém, než problém procesní se však váže až k následující klíčové aktivitě 2.

### Klíčová aktivita 2 – Trénink CS

Trénink celkem 8 osob z CS v objemu 4 hodin denně probíhal i v uplynulém období v provozu jídelny partnera projektu NÚDZ pod vedením dvou specialistů tréninku. Trénink pracovních dovedností probíhal u většiny osob bez výraznějších problémů, ve třech případech však byla prodloužována pracovní smlouva z důvodu dlouhodobé pracovní neschopnosti. Dvě osoby, kterým byla pracovní smlouva prodloužena z minulého období, trénink pracovních dovedností úspěšně dokončily a jedna osoba pokračuje v tréninku i v dalším období.

Průběh tréninku se nijak nelišil od předchozích vln, tj. byl ovlivněn specifiky pracovního výkonu vážně duševně nemocných osob. Ukazuje se, že *6 měsíců tréninku je v jejich případě poměrně krátká doba* na získání potřebných pracovních návyků, znalostí a zejména dovedností.

Úroveň pracovní motivace CS lze vyhodnotit velmi podobně jako v předchozí zprávě, tj. byla individuální, proměnlivá a negativně ji ovlivňovalo již zmíněné relativně krátké období tréninku. Skutečně se potvrzuje, že osoby s duševním onemocněním potřebují stabilní prostředí, kolektiv i práci, tedy spíše dlouhodobý pracovní vztah. Motivaci (podobně jako pracovní výkon) účastníků ovlivňoval také aktuální psychický stav, únava, působení léků, bolest apod.

Samotný pracovní výkon CS byl rovněž výrazně ovlivňován tím, jak se účastníci psychicky cítili, zda řešili nějaké další potíže, např. rodinné problémy, absence léků, aktuální snížení účinku depotních injekcí apod. V takovém případě byly jejich pracovní výsledky samozřejmě horší. Obecně také potřebovali delší čas na osvojení specifické dovednosti nebo činnosti. Na druhou stranu byli velmi ochotní, vstřícní a práce je většinou naplňovala.

Při výkonu práce se u trénujících opět projevovaly odpor ke změně zažitých, byť neefektivních nebo chybných pracovních postupů, snížená schopnost improvizovat (preference naučených postupů) a problémy s dodržováním přestávek na oběd. Oproti psychicky zdravým osobám také potřebovali nižší fyzickou a zejména psychickou zátěž a častější kratší pracovní přestávky.

I v uplynulém období se projevil vliv *vývoje psychického zdravotního stavu CS* na celkovou délku, intenzitu a úspěšnost tréninku a posléze i připravenost na otevřený trh práce. Oproti zdravé populaci se v průběhu tréninku některých účastníků objevily časté, a především dlouhodobější zdravotní absence.

Na vývoji psychického zdravotního stavu trénujících osob se opět podílelo také *prostředí výcviku/tréninku*. Provoz jídelny pro velkou organizaci jako je NÚDZ je sám o sobě poměrně stresovým prostředím, které klade vysoké pracovní nároky na šéfkuchaře a jeho personál. Tento stres se posléze u některých účastníků projevuje v častější a dlouhodobější pracovní absenci, která zpětně ještě zvyšuje stres na pracovišti, kterému chybí potřebná pracovní síla. Tlak na výkon tak pociťují jednak účastníci tréninku v roli pomocných kuchařů, tak i šéfkuchař jídelny, který je zodpovědný za zajištění obědů zaměstnanců NÚDZ. Komunikační problémy a konflikty uvnitř personálu jídelny jsou jen logickým vedlejším produktem této situace. Také během uplynulého období k jednomu konfliktu



mezi dvěma účastníky došlo a velmi rychle na to specialisté tréninku i další členové týmu reagovaly a uvedeným osobám byly naplánovány odděleně. Opět se tedy problém realizačnímu týmu společně s účastníky tréninku a vedením NÚDZ podařilo úspěšně vyřešit. V tomto ohledu považuje tým původně nastavený parametr povinných 6 posléze 4 hodin denně za ne zcela optimálně nastavený. V případě vážně duševně nemocných pracovníků, byť stabilizovaných, jsou v určitých případech i 4 hodiny denně velkou psychickou a fyzickou zátěží a potřebovali by úvazek snížit, zatímco pro některé (dle jejich diagnózy) jsou 4 hodiny naopak zbytečně málo. Poučení pro příště: mít možnost volněji a flexibilněji organizovat počet pracovních hodin denně/týdně dle psychického stavu a vývoje účastníka.

Ukazuje se také, že negativní vliv na průběh tréninku má také umístění výcvikového pracoviště do Klecan, kam musí cílová skupina na trénink dojíždět. Je vědecky potvrzeno, že dojíždění za prací je poměrně významný stresor snižující celkovou pohodu a spokojenost. A při duševní nemoci pochopitelně nabývá na intenzitě.

S ohledem na výše zmíněné problémy/komplikace se nabízí otázka, jaký podíl z celkem 45 podpořených osob z CS trénink v rozsahu 6 měsíců úspěšně dokončí. Zcela logicky, v kontextu vážných duševních nemocí, lze totiž předpokládat, a dosavadní zkušenosti realizátorů tomu odpovídají, častější předčasné odchody z projektu nebo nedokončení tréninku z důvodu dlouhodobé zdravotní absence a překročení lhůty 12 měsíců. Jelikož však počet úspěšných absolventů tréninku není mezi závaznými cílovými monitorovacími indikátory projektu, není nutné se jím z procesního hlediska detailněji zabývat.

### Klíčová aktivita 3 – Podpora zaměstnanosti CS

Tuto klíčovou aktivitu se z pohledu evaluace stále daří projektovému týmu realizovat nadprůměrně úspěšně. Účastníci tréninku byli i v uplynulém období průběžně podporováni dvěma pracovními konzultanty. Pracovní konzultanti se všemi účastníky tréninku v jejich průběhu sestavili individuální plány obsahující postupy, jak se po ukončení projektové intervence, pokud možno trvale, začlenit na otevřený pracovní trh. V případě dvou účastníků zahájili konzultanti intenzivní podporu v procesu hledání navazujícího pracovního uplatnění, která byla úspěšně zakončena umístěním obou osob na nových pracovních místech. Další dva účastníci, kteří ve sledovaném období úspěšně dokončili trénink, byli následně zaměstnáni u partnera projektu (NÚDZ). U ostatních účastníků je zahájení podpory plánováno až na následující monitorovací období.

Dle vyjádření realizačního týmu projektu vše nasvědčuje tomu, že klíčovým faktorem úspěšné integrace na pracovní trh je pro vážně psychicky nemocné osoby dlouhodobější trénink spočívající v získávání pracovní rutiny, která ve výsledku podstatně sníží psychickou náročnost spojenou s pravidelným docházením do práce. Důležité je také nacvičit širší pracovní návyky – zejména pravidelné vstávání, dojíždění, postupy spojené s výkonem práce a také návrat do domácího prostředí. Stěžejní roli zde sehrávají zdravé sociální začlenění nemocných osob, adaptace na pracovišti a přijetí pracovního kolektivu, vedoucího a podpora realizačního týmu během tréninkové fáze.

### Klíčová aktivita 4 – Tvorba metodiky

V současné době (tj. v době zpracovávání průběžné zprávy) realizační tým stále promýšlí zacílení, design a obsah metodiky pro aplikaci metody Place and Train, aby byla pro konečné příjemce co nejvíce uživatelsky přívětivá. Zcela konkrétně byl v uplynulém období na základě rešerše dostupných zdrojů sestaven okruh témat, které se stanou předmětem obsahu metodiky.



Zároveň byla v uplynulém období zahájena spolupráce se společností Práce OZP provozující mj. portál pracovních příležitostí pro osoby s hendikepem. Na půdorysu této spolupráce byly identifikovány hlavní problémové oblasti zaměstnávání osob s duševním onemocněním. Na tomto základě byl zpracován článek osvětového a informačního charakteru, který bude v následujících měsících publikován v periodiku MČ Prahy určenému poslancům a senátorům a bude obsahovat hlavní doporučení pro praxi v oblasti zaměstnávání osob s duševním onemocněním.

Celkově lze konstatovat, že celá aktivita běží po věcné i procesní stránce v souladu s projektovou žádostí a harmonogramem projektu. Na tvorbu a diseminaci metodiky má tým prostor až do konce projektu (srpen 2020).

### **EO2: Jak funkční z hlediska budoucí využitelnosti metodiky je proces její tvorby?**

Z pohledu evaluace stále není možné na tuto otázku odpovědět. Proces tvorby metodiky je na samém začátku – realizační tým stále koncipuje její zacílení, design a také obsah. Lze nicméně předpokládat, že v příští evaluační zprávě už bude k dispozici více informací a průběh práce na metodice bude možné podrobněji zhodnotit.

V rámci obecné osvětové činnosti byl v uplynulých 6 měsících v Týdeníku Hospodářské komory publikován informační a popularizační článek o projektu a metodě Place and Train.

### **EO3: Jaké faktory ovlivňují reálnou implementaci projektu?**

Faktory identifikované prvním rokem projekt nejvíce ovlivňují i v roce druhém. Jedná se o následující faktory:

- Nižší zájem CS o vstup do projektu způsobený relativně nízkou mzdovou hodinovou dotací pro účastníky tréninku
- Růst minimální mzdy v ČR
- Situace na trhu práce včetně vývoje mezd
- Stresové prostředí výcviku/tréninku
- Vývoj psychického zdravotního stavu CS

Jakým způsobem reaguje realizační tým na jednotlivé faktory v zájmu eliminace jejich negativního působení na projekt, bylo podrobněji uvedeno v kapitole 3.

## **4. Plán procesní evaluace na další monitorovací období**

Pozornost procesní evaluace se bude nadále zaměřovat na bližší analýzu faktorů, které nejvíce ovlivňují kvalitu plnění klíčových aktivit projektu. Dalším důležitým předmětem zájmu procesní evaluace bude vývoj tvorby metodiky pro aplikaci metody Place and Train v ČR. Hlavními zdroji dat budou projektová dokumentace a rozhovory s realizačním týmem.

## **Příloha č. 1 – Otázky pro skupinový rozhovor s realizačním týmem**

Procesní evaluace:

1. Probíhá realizace projektu dle původního plánu? Pojdme se vyjádřit k jednotlivým klíčovým aktivitám a jejich postupu. V čem bylo potřeba postup upravit? Jaké podstatné a nepodstatné změny byly třeba a v zájmu čeho? Jak funguje komunikace mezi hlavními účastníky projektu – uvnitř RT i s CS a zaměstnavatelem? Co plánované výstupy a indikátory v prvním roce fungování? Daří a podaří se vše naplnit? Pokud ne, z jakého důvodu?



2. Jak se vyvíjí tvorba metodiky? Jaký je zvolen postup a harmonogram její tvorby a diseminace? Odpovídá původní žádosti nebo se ukazuje, že je potřeba něco změnit?
3. Jaké interní (uvnitř projektu a organizace, dispozice CS, přístup zaměstnavatele) a jaké externí (vývoj trhu práce, ekonomiky, zájem zaměstnavatelů CS, politické změny) zatím ovlivňují vývoj projektu?

## Příloha č. 2 – Otázky pro vybrané účastníky tréninku (CS)

Procesní evaluace:

1. Jak jste celkově spokojeni s dosavadním průběhem Vašeho tréninku v provozu jídelny/kavárny NÚDZ? Baví Vás práce v provozu jídelny/kavárny?
2. Jak jste spokojeni s Vaším vedením v jídelně, případně vedením celého projektu?
3. Jak jste spokojeni se současnou výší odměny za odvedenou práci?
4. V čem se liší reálný průběh tréninku od vašich původních představ?
5. Jakým čelíte problémům ve vztahu k vedení jídelny/kavárny/projektu, které Vám komplikují (komplikovaly) průběh tréninku? Mám na mysli např. komunikační, osobní, kompetenční, administrativní, pracovní apod.
6. Jakým způsobem se pravidelný trénink v jídelně/kavárně zatím odráží na Vašem psychickém i fyzickém zdravotním stavu? Jak náročné je pro Vás pravidelné dojíždění do Klecan?

