

Průběžná evaluační zpráva – srpen 2018

1. Úvod

Spolek NUDZ 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. Přirozenou 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 1. průběžná evaluační zpráva přináší první výsledky probíhající procesní a dopadové evaluace. Kapitola 2 stručně informuje o dosavadním metodologickém postupu při sběru evaluačních dat. Kapitola 3 obsahuje stěžejní evaluační zjištění týkající se jak procesu realizace projektu, tak i prvních výsledků a bezprostředních dopadů intervence na cílovou skupinu. A na závěr, v kapitole 4 je velmi stručně představen plán sběru dat a zaměření evaluace v příštím monitorovacím období.

2. Použité metody sběru dat

2.1. Desk research – sběr a analýza sekundárních dat

Interní i externí evaluátor měli od počátku práce na projektu 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 mohli průběžně sledovat proces vývoje projektu, všech jeho klíčových aktivit a ověřovat výsledky a 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 výsledcích a dopadech projektu. Na základě desk research probíhalo také jednou za měsíc na pravidelných projektových poradách za účasti interního evaluátora průběžné hodnocení vývoje projektu a společné řešení případných problémových aspektů.

2.2. Polostrukturovaný rozhovor se členy realizačního týmu

První skupinový evaluační rozhovor interního evaluátora s některými členy realizačního týmu – jmenovitě s garantkou projektu, finanční manažerkou, personalistou projektu a pracovními konzultanty byl proveden 18.6. 2018. 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 pracovníci¹.

Úvodní rozhovor interního evaluátora se specialisty tréninku CS byl proveden na počátku srpna 2018. Otázky se opět soustředily především na procesní stránku tréninku CS. Cílem bylo ověřit funkčnost dosavadních postupů trénování CS a včas identifikovat a řešit problémy, které jsou s tréninkem CS v prostředí kuchyně velké organizace spojeny.

¹ K podrobnějšímu, a především objektivnějšímu posouzení bezprostředních výsledků a dopadů evaluace pracovala s výsledky dotazníků a diagnostických testů z počátku, průběhu a konce intervence.



Obsah rozhovorů s realizačním týmem včetně specialistů tréninku CS byl zachycen na diktafon, posléze přepsán a zvuková stopa smazána. Všechna relevantní zjištění z rozhovorů jsou uvedena v této evaluační zprávě v kapitole 3.

2.3. Zúčastněné pozorování

Zúčastněné pozorování využíval interní evaluátor od počátku zapojení do projektu 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 záznamové archy a následně zejména interním evaluátorem vyhodnocován a dosavadní zjištění z pozorování jsou součástí této průběžné evaluační zprávy.

3. Průběžná zjištění procesní a dopadové evaluace

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

Celkové fungování projektu a realizačního týmu

Realizační tým projektu se od počátku realizace musel vyrovnávat se třemi vstupními problémy. První problém způsobil fakt, že krátce před startem projektu jej opustila osoba, která zpracovávala projektovou žádost, měla zkušenosti s evropskými projekty, dobře projekt znala a měla být zodpovědná za jeho řízení. Nově přijatému realizačnímu týmu zkušenost s evropskými projekty chyběla, museli se ve velmi krátké době s obsahem projektu seznámit a vlastně okamžitě začít s realizací klíčových aktivit, jelikož žádost nepočítala s přípravnou fází. Tyto faktory měly pochopitelně vliv na průběh prvních měsíců projektu, ve kterých se realizační tým věnoval primárně náboru a tréninku CS a některé související formální náležitosti byly za konzultační pomoci interního evaluátora postupně doplněny. V současné době lze konstatovat, že realizační tým tvoří lidé, kteří dělají maximum (a daří se jim to) pro to, aby projekt běžel hladce, plnili se nastavené indikátory, projektové cíle a měl co nejlepší výsledky z hlediska průběhu tréninku a integrace vážně duševně nemocných osob na otevřený trh práce.

Klíčová aktivita 1 – Nábor CS

Ihned po startu projektu v srpnu 2017 se realizačnímu týmu podařilo relativně snadno nabrat 10 účastníků z CS do 1. vlny tréninku. Už v této době však bylo zřejmé, že výše finanční odměny za pracovní trénink byla v projektové žádosti nastavena velmi nízko. A že se jedná o poměrně velký problém a riziko projektu z hlediska budoucího zájmu CS o projekt a naplnění cílových monitorovacích indikátorů. Finanční manažerka po jednání s odbornou gestorkou projektu velmi rychle zareagovala, a ještě na podzim 2017 připravila žádost o změnu/navýšení hodinové dotace tréninku CS prostřednictvím snížení počtu hodin tréninku CS. Podrobnosti této změny jsou detailněji popsány u klíčové aktivity 2.

Druhá žádost o podstatnou změnu projektu týkající se podmínek náboru CS souvisela se změnou legislativy, respektive s legislativním navýšením minimální mzdy počínaje lednem 2018. Všem účastníkům tréninku z řad CS byla v této souvislosti opět navýšena hodinová dotace při zachování počtu hodin tréninku.

Bohužel, i přes uvedené změny zůstává dle realizačního týmu výše finanční odměny hlavní bariérou vyššího zájmu CS o vstup do projektu. Projekt na malý zájem zareagoval zintenzivněním všeobecné propagace uvnitř NÚDZ, na facebooku a na webovém portále jobness.cz a především kontaktováním poskytovatelů sociálních služeb věnujících se duševně nemocným. Na základě spolupráce



s poskytovateli sociálních služeb se nakonec podařilo CS nabrat, dohodou o účasti v projektu smluvně zavázat a počet 15 protrénovaných osob za první rok projektu splnit.

Pro snazší nábor CS projekt usiloval i o navázání spolupráce s úřady práce. Bohužel záhy pracovníci zjistili, že nezaměstnaní s invaliditou 2. nebo 3. stupně (kam vážně duševně nemocní obvykle spadají) nemají povinnost se na úřadech práce jakkoli evidovat. Na první pohled se jedná o liberální přístup, ale ve své podstatě jsou tímto opatřením českou politikou zaměstnanosti významně vyčleňováni z trhu práce.

Z hlediska náboru CS stojí před realizačním týmem aktuálně otázka, jak se v následujícím roce podaří získat do projektu dalších 15 osob. Aktuální výše finanční odměny, i vzhledem k rychlému růstu mezd na českém trhu práce, je určitě zásadním rizikem plnění indikátorů a dalších cílů projektu v následujících letech. Bylo by proto vhodné, aby vedení projektu ještě jednou sáhlo na původní parametry projektové žádosti a buďto s ŘO domluvilo zvýšení objemu financí na kapitolu mzdového ohodnocení tréninku CS nebo ŘO požádalo o snížení ročních hodnot monitorovacího indikátoru úspěšných absolventů tréninku.

Klíčová aktivita 2 – Trénink CS

Původně plán projektové žádosti počítal s 6 hodinami tréninku CS denně. Z důvodu nezájmu CS o vstup do projektu za původní výše hodinové dotace podalo vedení projektu na podzim 2017 žádost o podstatnou změnu a na základě souhlasu ŘO snížilo délku tréninku na 4 hodiny denně. Výsledné 4 hodiny tréninku denně poté zůstaly zachovány až do současné doby.

Trénink CS probíhá v provozu jídelny partnera projektu NÚDZ pod vedením dvou specialistů tréninku. První vlna tréninku byla dle hodnocení vedení projektu i specialistů tréninku v zásadě bezproblémová. Zejména proto, že většina nabraných účastníků již prostředím svého výcvikového pracoviště znala, osobně znala i specialisty tréninku, sebe navzájem a byla velmi motivovaná trénink absolvovat a následně získat trvalý pracovní poměr na stejném nebo podobném pracovišti.

Ve druhé vlně se více projevila specifika pracovního výkonu vážně duševně nemocných osob. Teprve u jedinců neznajících prostředí výcviku se dle specialistů tréninku ukázalo, že *6 měsíců tréninku je poměrně krátká doba* na získání potřebných pracovních návyků, znalostí a zejména dovedností. Pracovní výkon CS byl výrazně ovlivňován tím, jak se 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.

Úroveň pracovní motivace CS byla dle specialistů tréninku individuální, proměnlivá a negativně ji ovlivňovala krátká doba tréninku. Osoby s duševním onemocněním totiž potřebují stabilní prostředí, kolektiv i práci, tedy spíše dlouhodobý pracovní vztah. Motivaci (podobně jako pracovní výkon) také ovlivňoval aktuální psychický stav, únava, působení léků, bolest apod.

Specifikem CS, které specialisté tréninku záhy odhalili, je odpor ke změně zažitých, byť neefektivních nebo chybných pracovních postupů. Mají sníženou schopnost improvizovat, preferují naučené postupy. Také se v jejich případě objevují problémy s dodržováním přestávek na oběd, přestože je pro každou směnu stanoven přesný čas oběda. Intenzivně řeší, že si zapomněli léky nebo že jim do plánované návštěvy lékařem léky nevyjdou. Výsledkem bývá rostoucí nervozita, roztěkanost a problém soustředit se na práci. Zpočátku měli účastníci také často potíže s dodržováním včasného příchodu na pracoviště, ale po nějaké době tento problém pominul. Jednoznačně preferují plnit



jednoduché, opakované a jasně formulované požadavky před vlastní iniciativou. Oproti psychicky zdravým osobám také potřebují nižší fyzickou a zejména psychickou zátěž a častější kratší pracovní přestávky.

První rok projektu potvrdil výchozí předpoklad, že *vývoj psychického zdravotního stavu CS* bude určovat 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. I proto byla v případech dvou z nich prodloužena celková délka tréninku nad základní rámec 6 měsíců. Nejednalo se však o opatření, se kterým by původní projektová žádost nepočítala. V souvislosti s očekáváním častější recidivy je dle projektové dokumentace možné prodloužit smlouvu s účastníkem až na jeden rok.

Na vývoj psychického zdravotního stavu účastníků tréninku má podle dosavadních zkušeností vedení projektu výrazný vliv *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 přípravu obědů pro zaměstnance NÚDZ. Komunikační problémy a konflikty uvnitř personálu jídelny jsou jen logickým vedlejším produktem této situace. Během prvního roku projektu opravdu k několika konfliktům tohoto typu došlo, ale vedení projektu se je zatím společně se specialisty tréninku, účastníky tréninku a vedením NÚDZ vždy podařilo úspěšně vyřešit.

Klíčová aktivita 3 – Podpora zaměstnanosti CS

Tuto klíčovou aktivitu se zatím daří projektovému týmu realizovat nadprůměrně úspěšně. Z první vlny tréninku se přímo v organizaci partnera projektu podařilo po ukončení intervence zaměstnat na běžnou pracovní smlouvu nadpoloviční většinu, tj. 6 z celkového počtu 10 účastníků. Další úspěšné absolventce tréninku projekt pomohl nalézt pracovní místo u jiného zaměstnavatele, na kterém dle informací vedení projektu stále působí.

Dle vyjádření vedení projektu zatím 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, výkon práce a také návrat do domácího prostředí. Stěžejní roli zde sehrává zdravé sociální začlenění nemocných osob, zvyknutí si na pracovní kolektiv, vedoucího a podpora realizačního týmu během tréninkové fáze.

Klíčová aktivita 4 – Tvorba metodiky

V současné době (tj. v době zpracovávání průběžné zprávy) realizační tým promýšlí zacílení, design a obsah metodiky pro aplikaci metody Place and Train, aby byla pro konečné příjemce co nejvíce uživatelsky přívětivá. Z hlediska harmonogramu uvedeného v projektové žádosti běží tato aktivita tak jak má, jelikož na tvorbu a diseminaci metodiky má tým prostor až do konce projektu (2020). Navíc, osvěta a propagace již reálně začala, jelikož v roce 2018 se podařilo úspěšně publikovat odborný článek o dosavadních zkušenostech s aplikací metody IPS, ze které vychází také metoda Place and Train v časopise Česká a slovenská psychiatrie.

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



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

EO3: Jaké faktory ovlivňují reálnou implementaci projektu?

V rámci procesní evaluace byly identifikovány následující vnitřní i vnější faktory, které za první rok více či méně ovlivňovaly reálnou implementaci projektu:

- Nižší zájem CS o vstup do projektu = relativně nízká mzdová hodinová dotace pro účastníky tréninku
- Legislativní změna výše minimální mzdy
- Situace na trhu práce včetně vývoje mezd
- Stresové prostředí výcviku/tréninku
- Vývoj psychického zdravotního stavu CS

4. Plán evaluace na další monitorovací období

Pozornost procesní evaluace se bude zaměřovat zejména 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 vedením projektu. Dopadová evaluace bude pokračovat v analýze okamžitých i dlouhodobějších dopadů intervence projektu na CS. Vedle dotazníkového šetření před a po intervenci budou hlavními zdroji dat opět rozhovory se specialisty tréninku a vedením projektu. Po roce od ukončení první vlny tréninku budou také s CS provedeny evaluační rozhovory zaměřené na zjištění dlouhodobějších (střednědobých) dopadů celé intervence v oblasti sociální a ekonomické integrace a také z hlediska vývoje jejich psychického zdravotního stavu.

Příloha č. 1 – Otázky pro rozhovory s vedením projektu

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?

Dopadová evaluace:

1. Jak se CS orientuje v podmínkách projektu a vnímá metodu pat?
2. Jaká je výchozí připravenost CS pro aplikaci metody pat?



3. Jak se CS daří v průběhu tréninku a poradenství? Jaká je úroveň jejich motivace? Čelí CS větším problémům? V čem? Probíhá v průběhu jejich diagnostika? Upravuje se jejich pracovní režim?
4. Jak hodnotíte úspěšnost projektu z hlediska schopnosti CS dokončit trénink a program? Daří se zvyšovat potřebné kompetence CS zvolenou metodou? Měříte tuto změnu? Jak?
5. Jak hodnotíte připravenost CS absolventů programu pro vstup na trh práce? Jak se jim daří následně uplatnit na otevřeném trhu práce?

Příloha č. 2 – Otázky pro rozhovory se specialisty tréninku

Procesní i dopadová evaluace:

1. Jak se zatím CS daří v průběhu tréninku – jaké mají pracovní výsledky?
2. Jak se Vám s CS komunikuje v průběhu tréninku? Vyskytují se problémy v komunikaci? Jaké? Jak je řešíte?
3. Jaká je úroveň pracovní motivace CS – vysoká nebo nižší, stabilní nebo proměnlivá dle zdravotního stavu, pracovního tlaku a stresu apod.?
4. Čelí CS na tréninkovém pracovišti z Vašeho pohledu nějakým větším problémům? Jakým? Prosím specifikujte.
5. Mohou mít problémy, které jste u CS zatím identifikovali, vliv i u případných budoucích zaměstnavatelů? Jak zásadní vliv? Prosím specifikujte.

